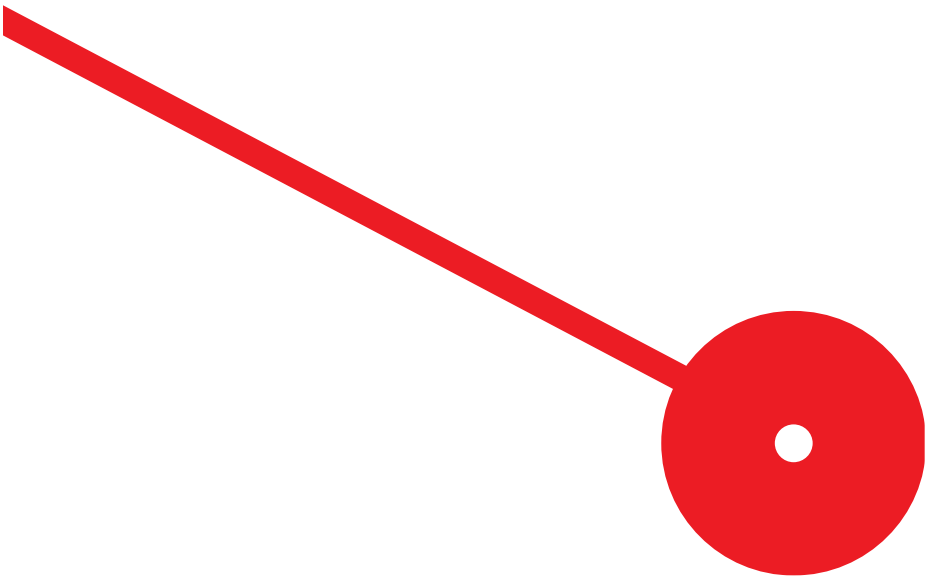
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
Em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

# *Offboarding* – O caso da transição para a reforma. Um projeto numa Autarquia Local

Joana Soares

10/2023



Joana Soares. *Offboarding* – O caso da transição para a reforma. Um projeto numa Autarquia Local 10/2023

INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
Em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

# *Offboarding* – O caso da transição para a reforma. Um projeto numa Autarquia Local

Joana Soares

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Doutora Viviana Meirinhos e de Professora Doutora Ana Luísa Martinho.**

Joana Soares. *Offboarding* – O caso da transição para a reforma. Um projeto numa Autarquia Local
10/2023

“What counts in life is not the mere fact that we have lived. It is what difference we have made to the lives of others.”

Nelson Mandela

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, um especial agradecimento à Professora Doutora Viviana Meirinhos e à Professora Doutora Ana Luísa Martinho por terem aceitado o desafio de orientar o presente projeto, pela disponibilidade, apoio e pelos conhecimentos partilhados ao longo do seu desenvolvimento.

À minha família e amigos, pelo apoio incondicional e pela compreensão pelos momentos de maior ausência da minha parte.

À equipa da Entidade Acolhedora do projeto, pela colaboração e apoio, em especial à Dra. Fátima, à Dra. Sara, ao David e à Rita.

A todos/as, o meu muito obrigada.

## Resumo:

A temática do envelhecimento da população é uma preocupação no mundo organizacional, designadamente no sector público, nas autarquias locais. Os municípios portugueses, tal como outras instituições públicas nacionais e internacionais, deparam-se com desafios consideráveis no que respeita a média de idades alta dos seus ativos e, numa lógica de valorização do seu capital humano, necessitam de repensar procedimentos e alinhar as suas práticas de recursos humanos.

No presente trabalho é desenvolvido um projeto de intervenção em Recursos Humanos, numa autarquia local, direcionado aos seus colaboradores mais velhos.

Com suporte no diagnóstico realizado através da análise empírica, normativa e teórica, e tendo como principal objetivo garantir a implementação de medidas direcionadas para os colaboradores mais velhos, neste caso, com idade igual ou superior a 60 anos, foi possível desenvolver três âmbitos estratégicos:1) Programa de apoio ao processo de transição para a reforma; 2) Processo de desvinculação por reforma/aposentação (*offboarding*); 3) Programa de mentoria, correspondendo a três objetivos estratégicos: 1) garantir o apoio e suporte ao processo de transição para a reforma dos colaboradores com idade igual ou superior a 60 anos, 2) Garantir a melhoria da Gestão de Recursos Humanos existente na organização através de uma desvinculação positiva e cordial, 3) Garantir a promoção de contacto entre colaboradores no ativo e reformados.

Os principais resultados deste projeto incluem a criação do programa de preparação para a reforma (Programa Re-ativa), a criação de procedimento de *offboarding* e a integração de trabalhadores e reformados a assumirem o papel de orientadores no plano de acolhimento e integração de novos colaboradores.

Para a concretização dos objetivos propostos, foram as fases do presente projeto acompanhadas e validadas pela Direção Municipal de Gestão de Pessoas da Entidade Acolhedora do Projeto.

**Palavras chave:** Envelhecimento ativo; Transição para Reforma/Aposentação; Trabalhadores mais velhos; *Offboarding*; Projeto de intervenção

## Abstract:

The subject of the aging population it's a concern in the corporate world, mainly in the public sector, in the local municipalities. The Portuguese municipalities, alongside other public and international institutions, are facing numerous challenges regarding the high average of their workers and, to value their human capital, they need to rethink procedures and align their human resources practices.

On the present paper it’s developed an intervention project on Human Resources, in the local municipality, targeted at older workers.

Based on the diagnosis made through empirical, normative and theoretical analysis, the main objective it’s to guarantee the implementation of measures for the older workers, in this case, those aged 60 or over, it was possible to develop three strategical areas: 1) Support program for the transition to retirement, 2) Disengagement process by retirement (offboarding), 3) Mentorship program, corresponding to three strategical objectives: 1) Guarantee the support of the retirement process for workers, those aged 60 or over 2) Ensure the improvement of the human resources management in the organization by promoting a positive and cordial disengagement, 3) Promote and guarantee communication between the active and retiree employees.

The main results of this project include the creation of a retirement preparation program (Re-ativa Program), the creation of offboarding procedure and the integration of workers and retirees, to assume the role of mentors in the welcoming program made for the new employees.

In order to achieve the goals of this project, all the phases were monitored and validated by the Municipal Direction of Human Resources Management Department of the Project Host Organization.

**Key words:** Active ageing; Transition to retirement; Older workers; Offboarding; Intervention project

# Índice geral

**Introdução** ..... **14**

**Capítulo I – Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto de Intervenção** . **16**

1 Caracterização Geral da Entidade Acolhedora ..... 17

1.1 Estrutura organizacional ..... 17

1.2 Caracterização dos Recursos Humanos ..... 17

2 Caracterização da Função de Recursos Humanos ..... 18

**Capítulo II – Conceção do projeto** ..... **21**

3 Ponto de Partida ..... 22

4 Diagnóstico do Ponto de Partida ..... 23

4.1 Ficha Técnico-Metodológica do Diagnóstico ..... 23

4.2 Análise Empírica ..... 26

4.3 Análise Teórica ..... 39

4.3.1 Envelhecimento ativo ..... 39

4.3.2 Trabalhadores mais velhos ..... 43

4.3.3 Desvinculação – Reforma e Aposentação ..... 44

4.3.4 Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos direcionadas para trabalhadores mais velhos ..... 46

4.4 Análise Normativa ..... 51

5 Configuração Exata da Potencialidade ..... 54

6 Finalidade ..... 57

**Capítulo III – Planeamento do projeto** ..... **58**

7 Planeamento Estratégico ..... 59

7.1 Estratégia ..... 59

7.2 Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos ..... 60

7.2.1 Âmbito estratégico I ..... 61

7.2.2 Âmbito estratégico II ..... 63

7.2.3 Âmbito estratégico III ..... 65
7.3 Resumo esquemático do planeamento estratégico ..... 67
7.4 Calendarização geral do projeto ..... 68
**Capítulo IV – Execução do projeto ..... 69**
8 Planeamento Operacional ..... 70
8.1 Operacionalização dos Âmbitos Estratégicos ..... 70
8.1.1 Operacionalização do Âmbito Estratégico I ..... 72
8.1.2 Operacionalização do Âmbito Estratégico II ..... 79
8.1.3 Operacionalização do Âmbito Estratégico III ..... 81
8.2 Organização Lógica das Atividades ..... 83
8.3 Percursos Críticos ..... 83
8.4 Destinatários do projeto ..... 83
8.5 Equipa do projeto ..... 84
8.6 Orçamento do projeto ..... 84
8.7 Sistema de avaliação do projeto ..... 86
8.7.1 Avaliação processual – *on going* ..... 86
8.7.2 Avaliação final do projeto de Intervenção – *ex-post* ..... 87
**Capítulo V – Implementação do projeto ..... 88**
9 Implementação ..... 89
9.1 Implementação Âmbito Estratégico I – Programa de apoio ao processo de transição para a reforma ..... 89
9.2 Implementação Âmbito Estratégico II – Criar processo de desvinculação por reforma/aposentação (*offboarding*) ..... 93
9.3 Implementação Âmbito Estratégico III – Programa de Mentoria ..... 95
**Capítulo VI – Avaliação do projeto ..... 98**
10 Avaliação do projeto de intervenção ..... 99
10.1 Avaliação âmbito estratégico I ..... 99
10.2 Avaliação âmbito estratégico II ..... 102

10.3 Avaliação âmbito estratégico III ..... 104
10.4 Avaliação global do Projeto ..... 105
**Conclusão ..... 108**
Considerações Finais ..... 109
**Referências bibliográficas ..... 112**
Referências Bibliográficas ..... 113
**Apêndices ..... 120**
Apêndice I – Guião entrevista exploratória ..... 121
Apêndice II – Grelha diagnóstico – Análise normativa ..... 123
Apêndice III – Grelha diagnóstico – Análise Teórica ..... 124
Apêndice IV - Questionário "Expectativas para a Reforma/Aposentação" ..... 125
Apêndice V – Resultados Questionário ..... 129
Apêndice VI – Guião de questões – *Focus Group* ..... 139
Apêndice VII – Benchmarking externo ..... 140
Apêndice VIII – Planeamento de sessões projeto preparação para a reforma ..... 143
Apêndice IX– Guia reunião de saída ..... 144
Apêndice X- Diploma a entregar ao recém reformado/aposentado ..... 145
Apêndice XI – Plano de comunicação – Projeto preparação para a reforma ..... 146
Apêndice XII– Email de saída ..... 147
Apêndice XIII – Procedimento desvinculação por reforma/aposentação ..... 148
Apêndice XIV – Esboço convite programa preparação para a reforma ..... 149
Apêndice XV – Programa de Mentores ..... 150
Apêndice XVI – Produtos desenvolvidos ..... 152
Apêndice XVII– Apresentação programa Re-ativa ..... 153
**Anexos ..... 159**
Anexo I – Declaração Entidade Acolhedora Projeto ..... 160

Anexo II –Plano Municipal para a Igualdade –Integração do Projeto preparação para reforma ..... 161

# Índice de Figuras

**Figura 1** Estrutura Etária ..... 18
**Figura 2** Organograma DMGP ..... 19
**Figura 3** Distribuição por Carreiras DMGP ..... 20
**Figura 4** Trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos ..... 28
**Figura 5** Práticas RH direcionadas para trabalhadores mais velhos ..... 29
**Figura 6** Número de trabalhadores por idade - Inquiridos ..... 36
**Figura 7** Estrutura Etária por subsetor, 30 junho 2022 ..... 40
**Figura 8** Pirâmide etária do emprego, 31 dezembro a 30 junho 2022 ..... 40
**Figura 9** Âmbitos Estratégicos ..... 60
**Figura 10** Objetivos Estratégicos ..... 61
**Figura 11** Resumo Planeamento Estratégico ..... 67
**Figura 12** Calendarização Geral do projeto ..... 68

# Índice de Tabelas

**Tabela 1** Ficha Técnico-Metodológica do Diagnóstico ..... 24
**Tabela 2** Média de idades dos trabalhadores admitidos ..... 33
**Tabela 3** Objetivos Operacionais ..... 70
**Tabela 4** Operacionalização Âmbito Estratégico I ..... 72
**Tabela 5** Operacionalização do Âmbito Estratégico II ..... 79
**Tabela 6** Operacionalização do Âmbito Estratégico III ..... 81
**Tabela 7** Equipa do projeto ..... 84
**Tabela 8** Orçamento Recursos Humanos ..... 84
**Tabela 9** Orçamento Recursos ..... 85
**Tabela 10** Avaliação processual ..... 86
**Tabela 11** Avaliação final ..... 87
**Tabela 12** Meios de Divulgação Programa ..... 91
**Tabela 13** Checklist do processo de desvinculação ..... 94
**Tabela 14** Meios de Divulgação - Programa Mentores ..... 96
**Tabela 15** Avaliação Âmbito Estratégico I ..... 101
**Tabela 16** Avaliação âmbito estratégico II ..... 103
**Tabela 17** Avaliação do âmbito Estratégico III ..... 104

## Lista de abreviaturas

DMGP– Direção Municipal de Gestão de Pessoas

EAP – Entidade Acolhedora de Projeto

GDRH – Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

PF- Plano de Formação

RH – Recursos Humanos

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho

TO – Terapeutas Ocupacionais

# INTRODUÇÃO

O presente trabalho é um projeto de intervenção realizado numa autarquia local com recurso à metodologia de projeto de intervenção: Identificação e configuração exata da potencialidade, através da análise teórica, análise empírica e análise normativa; Planeamento estratégico; Planeamento operacional; Implementação Piloto e avaliação do projeto de intervenção.

O projeto está dividido em seis capítulos, sendo que numa primeira fase, no capítulo I, é realizada uma breve caracterização da entidade acolhedora do projeto, dos seus recursos humanos e da função de recursos.

A conceção do projeto de intervenção é apresentada, no capítulo II, através da exposição do ponto de partida e seu diagnóstico, realizado através de análises exaustivas empírica, normativa e teórica, com respetiva apresentação de resultados. Neste capítulo, na análise teórica, são abordados os conceitos de envelhecimento ativo, trabalhadores mais velhos, desvinculação, associada à reforma/aposentação e, por último, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos direcionadas para trabalhadores mais velhos.

No capítulo III, é apresentada o planeamento estratégico do projeto, através da definição da estratégia, dos seus âmbitos e respetivos objetivos estratégicos.

A fase da execução do projeto de intervenção é apresentada no capítulo IV, através do planeamento operacional, designadamente a descrição das atividades, tarefas, procedimentos, duração, recursos, equipa e instrumentos necessários.

No capítulo V, é apresentada a implementação piloto do projeto que resultou na integração de vários produtos para a organização.

Por último, são apresentadas as considerações finais sobre o projeto de intervenção, desafios e pontos de partida para estudos futuros.

Por motivo de confidencialidade dos dados, a pedido da entidade, foram ocultados documentos internos desenvolvidos no âmbito do presente projeto.

# CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO DE INTERVENÇÃO

# 1 Caracterização Geral da Entidade Acolhedora

O Município A é um dos mais populosos do país, localizado na Região Norte de Portugal, sendo uma referência internacional pelas suas empresas de vinho, industria automóvel e vidreira. A Autarquia Local destaca-se pela promoção turística, que atrai milhares de visitantes anualmente e, a nível cultural, na área da música, pintura, escultura e arquitetura.

É entidade da administração autónoma do Estado Português, que integra o grupo das autarquias locais da qual fazem parte a Câmara Municipal – órgão executivo, constituída pelo Presidente, Vice-Presidente, Vereadores e a Assembleia Municipal – órgão deliberativo, constituída pelos membros que representam os respetivos partidos políticos e pelos Presidentes de Junta das freguesias do concelho.[1]

## 1.1 Estrutura organizacional

O Município A para o exercício das suas competências e realização das suas atribuições adota um modelo de estrutura nuclear e flexível, constituído por direções, departamentos, divisões, gabinetes, equipas multidisciplinares, empresas, unidades e serviços municipais. No exercício das suas competências que incide em diversas áreas, através dos órgãos e serviços, desenvolve atividades técnicas e administrativas de uma forma integrada e coordenada que visa a prossecução dos próprios interesses da população a nível educacional, social, patrimonial, cultural, ambiental, desportivo, entre outros.

## 1.2 Caracterização dos Recursos Humanos

O Município A é composto por 3500 trabalhadores (valor aproximado). A média de idades ronda os 48,6 anos, sendo que cerca de 1193 apresentam mais de 55 anos (Figura 1 – Estrutura Etária).

[1] Nos termos do disposto da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, a qual estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, determina o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico. Versão atualizada pela Lei n.º 66/2020, de 04 de novembro.

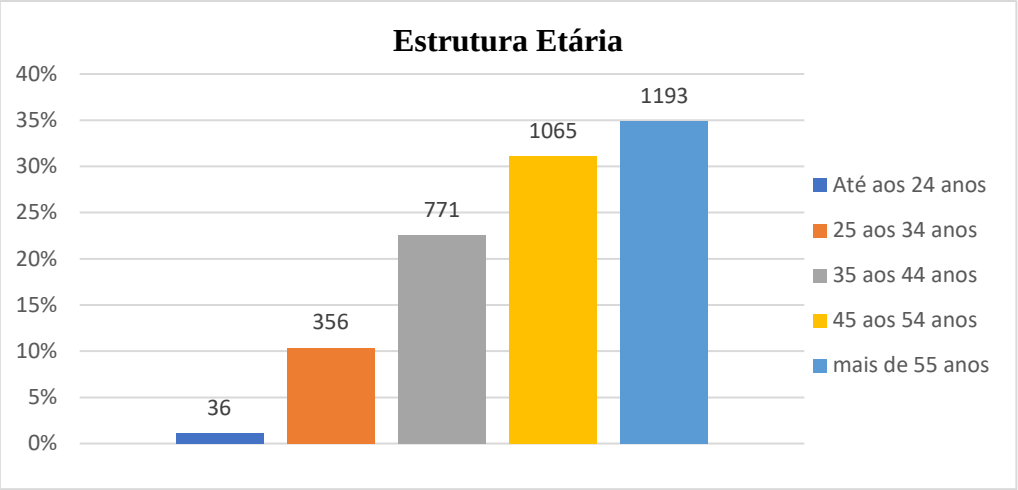



***Figura 1*** *Estrutura Etária*

Nesta fase de diagnóstico, foi possível ainda analisar a média de idade dos trabalhadores (48,9 anos). Verifica-se que 66% dos trabalhadores tem mais de 45 anos (Figura 1 – Estrutura Etária).

Os trabalhadores do Município A apresentam os seguintes cargos/carreiras:

- Dirigente superior
- Dirigente Intermédio
- Carreiras Gerais: Técnico Superior, Assistente Técnico, Assistente Operacional
- Bombeiros
- Polícia Municipal
- Informática
- Outras

Relativamente às modalidades de contrato previstas e de vínculo, revestem-se através das seguintes formas: Comissão de serviço, Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, Contrato de trabalho a termo resolutivo certo e contrato de trabalho a termo resolutivo incerto.

## 2 Caracterização da Função de Recursos Humanos

O Município A é composto por uma Direção Municipal de Gestão de Pessoas (Figura 2 – Organograma DMGP).

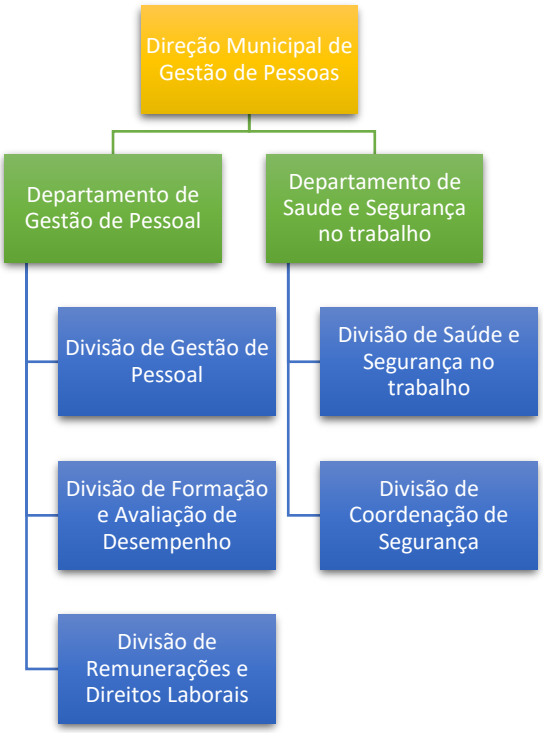



**Figura 2** *Organograma DMGP*

## Visão

Ser reconhecido como um serviço que defende e procura a qualificação e gestão integrada dos recursos humanos da Câmara, assim como o desenvolvimento e implementação de boas práticas organizacionais, em que as pessoas estão no centro de tudo o que desenvolvemos.

## Missão

Promover o desenvolvimento, qualificação e mobilidade dos trabalhadores do Município, através da gestão de carreiras, de competências e da avaliação de necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades definidas pelo Executivo Municipal, garantindo condignas condições de trabalho, um ambiente seguro e saudável, diálogo permanente e políticas de flexibilidade que permitam um melhor equilíbrio trabalho-família.

## Orientações Estratégicas

Promover a qualificação e as competências dos trabalhadores. Promover a satisfação e a motivação dos trabalhadores.

## Carreiras

A equipa da DMGP é constituída por assistentes operacionais assistentes técnicos, Técnicos superiores, Enfermeira, Técnico de Informáticas, Chefes de Divisão, Diretora de Departamento e Diretora Municipal (Figura 3 – Distribuição por Carreiras DMGP).

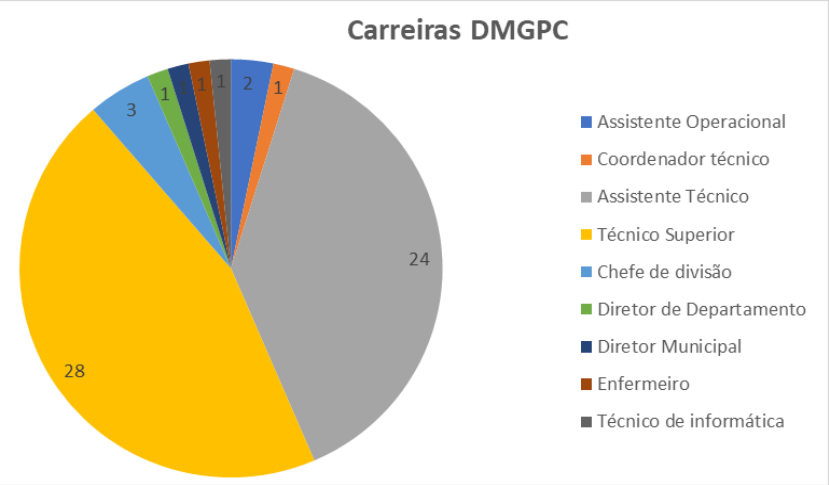



**Figura 3** *Distribuição por Carreiras DMGP*

O Município A não será descrito com mais pormenor, de forma a garantir a sua confidencialidade.

# 3 Ponto de Partida

O desenvolvimento do presente projeto de intervenção surge da reflexão sobre a eventual potencialidade para implementar práticas e medidas relacionadas com a temática da gestão de envelhecimento na entidade acolhedora do projeto, e que estas, por sua vez, permitam capacitar o principal ativo, as pessoas que nela desempenham funções.

Na análise de dados sobre a estrutura etária da entidade acolhedora do projeto, é possível constar que 66% dos trabalhadores tem mais de 45 anos, sendo que 17,6% apresentam mais de 60 anos de idade.

À semelhança de assuntos como a transformação digital, as alterações climáticas ou a globalização, a gestão do envelhecimento é um tema que merece especial relevância no contexto organizacional, exigindo uma reflexão profunda, considerando que envelhecer com qualidade constitui um dos mais importantes desafios que se colocam à nossa responsabilidade coletiva e individual. Por outro lado, assiste-se ao aumento da popularidade sobre a temática da conciliação entre a vida profissional e pessoal, tornando-se necessário as empresas repensarem as suas práticas.

Considerando o objetivo da Entidade Acolhedora do projeto em implementar estratégias que sensibilizem para o envelhecimento ativo, surge a eventual potencialidade de adequar as práticas de gestão de recursos humanos às necessidades dos colaboradores mais velhos, nomeadamente em situação de pré-reforma, com o propósito de contribuir para um ambiente de trabalho em que as pessoas escolham estar motivadas e felizes.

Face ao exposto, nesta fase, surgiram diversas questões pertinentes sobre a temática, entre as quais: A partir de que idade se considera que os colaboradores são considerados mais velhos? os colaboradores estão preparados para a transição para a reforma? Existem receios no processo de desvinculação/fim da vida ativa? O que é feito pela Entidade acolhedora do projeto no processo de desvinculação? Há transferências de conhecimentos entre colaboradores? Assim, através do diagnóstico do ponto de partida é esperado conseguir dar resposta às questões antecedentes.

# 4 Diagnóstico do Ponto de Partida

Nesta fase do projeto, para a configuração exata da potencialidade, importa proceder ao diagnóstico, através da metodologia de projeto, com base na análise empírica, na análise normativa e na análise teórica. Deste modo, de forma a reunir o máximo de informações que sustentarão o diagnóstico, foram definidas as fontes, as técnicas e instrumentos de recolha de informação a utilizar, procedendo-se à elaboração de uma ficha técnico-metodológica.

No sentido de obter as informações que contribuem para a identificação e caracterização da potencialidade, foram utilizadas várias técnicas de recolha de informação:

- Análise documental (procedimentos internos, inquérito de satisfação de trabalhadores, medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal);
- Entrevistas exploratórias, semiestruturadas;
- *Focus Group*.
- Questionário

## 4.1 Ficha Técnico-Metodológica do Diagnóstico

Na tabela seguinte (Tabela 1 - Ficha Técnico-Metodológica do Diagnóstico) serão apresentados os distintos tipos de análise a considerar na metodologia do diagnóstico, com indicação do objetivo, da técnica de recolha de informação, da fonte, do instrumento de recolha de informação e respetivo procedimento de construção do instrumento

**Tabela 1** *Ficha Técnico-Metodológica do Diagnóstico*

| | Ficha Técnico-Metodológica do Diagnóstico | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tipo de análise** | **Objetivo** | **Técnica de Recolha de informação** | **Fonte** | **Instrumento de Recolha da informação** | **Procedimento** | **Data** |
| Empírica | Validação de potencialidade<br>Analisar práticas de Gestão de RH internas (Desvinculação, formação e desenvolvimento, gestão de carreira) | Entrevista exploratória | Responsável GRH | Guião de entrevista (Apêndice I) | Criar guião de entrevista:<br>Definir questões a colocar à responsável da DMGP com base na revisão da literatura sobre a temática | 03.01.2023 |
| | Analisar as perceções dos colaboradores (situação de pré-reforma) | Questionário | Colaboradores | Questionário (Apêndice IV) | Definir questões a colocar no questionário com base em outros questionários desenvolvidos sobre a temática;<br>Definir meio de divulgação;<br>Programar data para envio;<br>Definir data-limite para disponibilizar o instrumento;<br>Elaborar no Microsoft *Forms*;<br>Testar questionário na equipa da DMGP;<br>Validação superior | 14.03.2023 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Focus Group* | Colaboradores | Guião de questões (Apêndice VI) | Definir questões a colocar na sessão de *focus group* com base em outros estudos; | 22.04.2023 |
| | Analisar as perceções dos aposentados (nível de satisfação e expetativas) | Entrevista exploratória | Reformados/Aposentados (últimos 5 anos) | Guião de entrevista | Definir questões com base em outros estudos e literatura; | Não Foi aplicado |
| | Benchmarking externo | Análise documental; Observação Participação em palestras/conferências | Estudos/artigos científicos; Participação em palestras/conferências | Grelha de Diagnóstico (Apêndice VI) | Criar grelha de diagnóstico, com análise de conteúdo, identificando referências de empresas sobre a temática. | 14.02.2023 |
| Normativa | Identificar e compreender a Legislação em Vigor Documentos internos | Análise documental | Código de Conduta Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro; Lei nº35/2014 LGFP; Decreto-Lei nº498/72, de 9 de dezembro Estatuto de aposentação. Norma NP 4427:2018 Norma NP 4552:2016 | Grelha de diagnóstico (Apêndice II) | Consultar Legislação | 9.12.2022 |
| Teórica | Revisão da Literatura – práticas de Recursos Humanos direcionadas para trabalhadores mais velhos; Reforma; Aposentação | Análise documental | Estudos e artigos científicos, livros, Sites de estudos e artigos científicos | Grelha de diagnóstico (Apêndice III) | Elaborar Tabela Revisão Literatura | 9.12.2022 |

## 4.2 Análise Empírica

Para a realização do diagnóstico do ponto de partida, foi proposto a auscultação do Responsável de Recursos Humanos, dos colaboradores e dos aposentados da organização:

- Responsável Recursos Humanos – Alinhamento do objetivo do projeto de intervenção com objetivos estratégicos da Direção Municipal de Gestão de Pessoas; Análise das práticas de Gestão de Recursos Humanos; Perceção sobre a temática de gestão de envelhecimento ativo.

- Colaboradores – Analisar expetativas dos trabalhadores sobre a temática do envelhecimento ativo/desvinculação/situação de pré-reforma.

- Aposentados – Analisar o percurso na situação de pré-reforma e na transição para a situação de reforma.

**Direção Municipal de Gestão de Pessoas**

Para dar resposta à análise empírica, foram formuladas questões exploratórias (Apêndice I), direcionadas à responsável máxima pela gestão de recursos humanos, considerando que é a responsável da gestão pessoas da entidade acolhedora do projeto, no sentido de compreender a perceção e sensibilidade sobre a temática da gestão do envelhecimento, para a identificação das atuais práticas de recursos humanos nomeadamente adequadas às necessidades de trabalhadores mais velhos, bem como analisar a intenção de implementar e formalizar novas práticas direcionadas para os trabalhadores mais velhos.

Neste sentido, foi possível constatar que existe preocupação com o envelhecimento da força de trabalho e, consequentemente, em estimular a permanência dos trabalhadores mais velhos. O bem-estar, o desenvolvimento pessoal e a conciliação com a vida profissional dos trabalhadores do Município têm sido uma constante preocupação da DMGP, bem como a promoção de igualdade de oportunidades entre todos os trabalhadores.

Assim, nesta fase exploratória, afere-se a existência de interesse por parte da entidade em conhecer quais são as expetativas dos trabalhadores mais velhos, nomeadamente em auscultar as perceções e opiniões sobre a forma como estes encaram a questão do prolongamento da vida ativa, e, particularmente, de quais as condições percetíveis como necessárias para o seu efeito no contexto organizacional.

Não obstante, existe consciência que a política de recursos humanos apresenta algumas especificidades, decorrente da natureza da atividade económica e de orientações políticas, sendo assim também feita a reflexão de possíveis obstáculos que possam surgir no desenvolvimento do projeto. A DMGP considera importante os trabalhadores mais novos procurarem ouvir os mais velhos, retirando contributos da experiência, destacando que ser trabalhador em funções públicas é uma missão e um privilégio e que, por isso, é fundamental dialogar de forma aberta, descomprometida e em partilha. Igualmente auscultou-se que, em contexto de trabalho, não existem sinais de estereótipos, preconceitos e discriminação direcionados às pessoas com base na idade.

Do ponto de vista da DMGP, as vantagens da presença dos trabalhadores mais velhos nas organizações prendem-se com a maturidade adquirida, com as experiências e saberes armazenados que, ao longo da vida profissional, foram adquirindo e que importa transmitir. Deste modo, destaca que há nestes trabalhadores um profundo conhecimento da realidade do Concelho, do funcionamento do Município que não pode de forma alguma ser colocado em segundo plano.

Para efeitos de levantamento de informação sobre a motivação dos trabalhadores, é aplicado anualmente o questionário de satisfação aos trabalhadores. Para além desta medida, são distribuídas caixas de sugestões pelos distintos espaços do Município com vista a recolher propostas e sugestões de melhoria dos trabalhadores, bem como qualquer questão que considerem pertinente. No âmbito da conciliação entre a vida familiar, pessoal e profissional, é enviado um questionário aos trabalhadores e às famílias com o intuito de medir a magnitude em que a pessoa aprecia o seu trabalho e se coexiste em harmonia com a sua vida familiar/pessoal.

Através da análise da deliberação publicada em Diário da República, foi possível constatar que é da competência da DMGP proceder ao diagnóstico organizacional, de forma a implementar medidas que promovam o envolvimento, a motivação e o bem-estar dos trabalhadores, bem como promover estudos e propor medidas que visem garantir a

mais adequada utilização e desenvolvimento dos recursos humanos e estudar e propor medidas de motivação e qualificação dos trabalhadores. Em suma, passar de um conceito mais administrativo de gestão de pessoal para uma abordagem estratégica é um dos objetivos da DMGP.

Do ponto de vista da DMGP, considera benéfica a criação de programas de apoio à transição para a reforma dos trabalhadores a partir dos 60 anos de idade (Figura 4 – Trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos), considerando que a organização pode contribuir para combater receios da pré-reforma/fim da vida ativa, através da criação de grupos de trabalho que permitam garantir acompanhamento formativo e psicológico. Verifica-se que 66% dos trabalhadores tem mais de 45 anos, sendo que 17,6% apresentam mais de 60 anos (Figura 4 – Trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos).

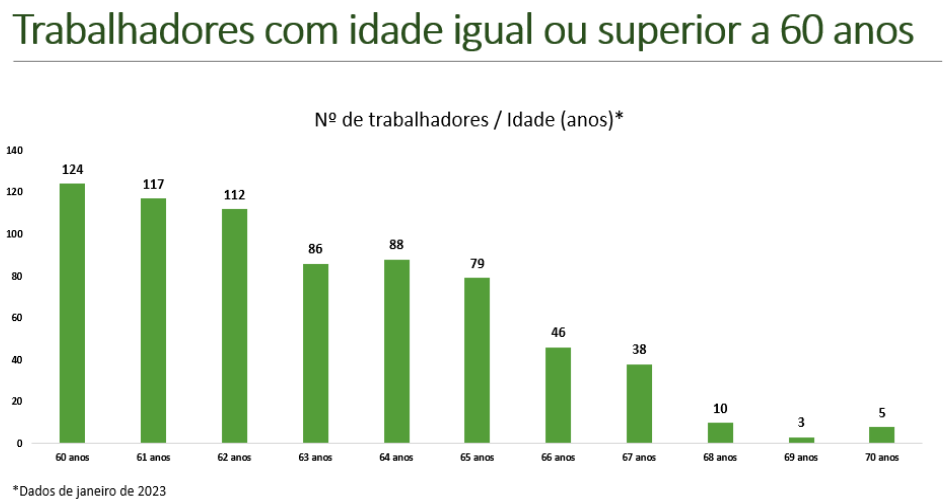



**Figura 4** *Trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos*

Fonte: elaboração própria, dados recolhidos no Município A.

A criação de grupos de partilha, com o intuito de encorajar a troca de conhecimentos entre trabalhadores de diferentes gerações, e de compreender as perceções dos trabalhadores mais velhos, assim como a realização e palestras com temáticas de consciencialização de estilos de vida saudáveis, são práticas que interessam a DMGP. Relativamente à ideia de programa de ginástica laboral, o município apresenta parcerias com vários ginásios locais, de forma a incentivar à prática de exercício físico e, consequentemente, a um estilo de vida mais saudável.

### *Benchmarking Interno*

A ferramenta de benchmarking interno permite uma observação dentro da organização, no sentido de melhorar ou implementar novos processos. Assim, recorrendo ao instrumento desenvolvido por Armstrong-Stassen (2008), foi possível identificar as práticas existentes na DMGP direcionadas para os trabalhadores mais velhos (Figura 5).

**Figura 5** *Práticas RH direcionadas para trabalhadores mais velhos*

Fonte: Elaboração própria, construído a partir de Armstrong-Stassen (2008).

### Opções de trabalho flexíveis

Ao proceder à identificação da existência de práticas direcionadas para os trabalhadores mais velhos, foi possível apurar que a DMGP, no âmbito da implementação da Norma NP 4552:2016 "Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, implementou, nos últimos tempos, uma série de medidas tendentes a permitir a harmonização entre a vida profissional com a vida familiar e pessoal:

- A conceção de dispensa ao serviço, a acrescentar aos dias de férias legalmente estabelecidos, em 2022, os trabalhadores terão direito a dispensa ao serviço no dia de aniversário, um dia por força de avaliação de desempenho e 6,5 dias de tolerâncias de ponto;
- Dispensa de trabalho na tarde do dia de aniversário de descendente (independentemente da idade)
- A sensibilização dos dirigentes para importância da realização de reuniões com as equipas de trabalho.
- O alargamento do horário de atendimento aos trabalhadores (sábados de manhã).
- Horários flexíveis para trabalhadores com responsabilidades parentais.
- Possibilidade de licença sem remuneração.
- Possibilidade de concessão de jornada continua.
- Facilidade de marcação de férias.
- Plano de acolhimento e integração.
- Espaço de refeição para uso dos funcionários.
- Condições especiais em eventos, equipamentos e instituições de ensino particulares.
- Para além das medidas implementadas no âmbito da norma, é ainda possível identificar como opções flexíveis a possibilidade de existir licença sem vencimento e a possibilidade de praticar teletrabalho, em situações limitadas.

**Formação**

Na DMGP, as ações de formação são divulgadas a todos os trabalhadores independentemente da idade, numa perspetiva de desenvolvimento continuo de competências. É ainda dada a flexibilidade para a realização de formação no domicílio (quando realizada online). As oportunidades de formação são analisadas sem qualquer condicionante à idade do interessado, a título de exemplo, são realizadas ações de formação no âmbito das TIC e ações de sensibilização para a promoção do equilíbrio na gestão da vida profissional, pessoal e familiar.

Considerando como amostra o ano de 2022, foi possível apurar que a média de idade dos trabalhadores que frequentaram ações de formação internas, isto é, formação divulgada pelo Município, é de 47 anos.

O Plano de Formação (PF) é elaborado para aplicabilidade bienal, entrando em vigor no ano subsequente do ano em que se efetiva a avaliação de sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP). O Gabinete de Formação procede ao diagnóstico de necessidades de formação no segundo semestre do ano da conclusão do SIADAP, através das formações mencionadas na ficha de avaliação (SIADAP), manual de funções e eventuais comunicações dos dirigentes. Após análise e seleção das necessidades de formação apresentadas será efetuado contacto com possíveis formadores/entidades para que apresentem propostas com o respetivo conteúdo programático, carga horária, calendarização e custo previsto, entre outras, a constar do Plano de Formação.

A formação é organizada e desenvolvida internamente ou em cooperação com entidades externas (formação interna) ou é promovida por entidades que organizam ou vendem a formação com interesse para a melhoria das qualificações dos recursos humanos (formação externa). A autoformação também é possível de se concretizar por iniciativa do trabalhador quando corresponde, direta ou indiretamente, às áreas funcionais em que se encontre inserido ou contribua para aumentar a respetiva qualificação.

Neste processo, destaca-se o encaminhamento de 17 trabalhadores com idades superiores a 60 anos para o Projeto "Eu e a Minha Reforma". O projeto é uma iniciativa que surge para dar resposta ao problema social do défice de literacia financeira e digital da população, com mais de 55 anos, sendo uma parceria entre a Fundação António Cupertino de Miranda e vários municípios. Consiste num programa gratuito de desenvolvimento de competências financeiras, que inclui a realização de Laboratórios de Literacia Financeira - sessões presenciais e/ou à distância, assim como eventos de capacitação e partilha de conhecimentos[2].

**Avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira**

O sistema de avaliação de desempenho aplicado é o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (SIADAP). Ao que é possível apurar, nomeadamente através do inquérito

[2]Fonte: https://eueaminhareforma.pt/

de satisfação dos trabalhadores, existe descontentamento em relação ao sistema aplicado. Para além disso, alguns trabalhadores informam ter algum desconhecimento relativo ao Sistema de Avaliação de Desempenho, nomeadamente, questões referentes a quotas, publicitação de resultados. A alteração do método de avaliação não depende da intervenção dos serviços, uma vez que resulta de previsão legal. A DMGP promove formação nesta área. A progressão na carreira depende da avaliação de desempenho e por sua vez as avaliações de desempenho são atribuídas em função do desempenho e não da idade do avaliado, pautando-se todos os demais processos por critérios de objetividade, igualdade e rigor.

**Desvinculação**

Ao analisar dados relativamente à desvinculação, no caso em concreto, por reforma/aposentação contabilizam-se 196 situações (desde 2017), prevendo-se para os próximos 5 anos cerca de 600 aposentações, atendendo ao número atual de trabalhadores com mais de 60 anos e tendo como referência a idade da reforma.

Para além de saídas por aposentação, existem outros motivos associados à saída dos trabalhadores relacionados com a caducidade de contrato de trabalho, a cessação de cedência de interesse público, a denúncia de qualquer das partes, o fim de mandato de vereação a tempo permanente e rescisões de contratos de trabalho.

Na análise das questões do questionário de satisfação aplicado aos trabalhadores não é possível avaliar as intenções e expetativas face à reforma. É possível ainda constatar que não existe plano/programa de apoio à reforma.

Não existe procedimento implementado no processo de desvinculação por motivo de reforma/aposentação.

**Recrutamento e seleção**

Aquando do início da preparação do orçamento para o ano seguinte, é enviado um pedido de indicação de necessidades de recursos humanos, via correio eletrónico, aos dirigentes e responsáveis pelas diferentes unidades orgânicas que integram o organograma Do Município A. Após receção dos dados, relativo às necessidades de recursos humanos, os

mesmos são analisados e reportados ao Executivo, para validação do Presidente da Câmara. Procede-se de seguida ao preenchimento do mapa de pessoal com as necessidades apuradas e validadas. Considerando que o Modelo de Gestão Integrada, em uso na Administração Pública, tem como instrumento básico de trabalho o Mapa de Pessoal de cada órgão ou serviço, com a indicação do número e a caracterização dos postos de trabalho nele contido, de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respetivas atividades, a gestão dos recursos humanos é efetuada em função dos postos de trabalho constantes do mapa de pessoal do Município A. Neste quadro, os órgãos e serviços preveem anualmente o respetivo mapa de pessoal, tendo em consideração as atividades de natureza permanente ou temporária, assim como a missão, atribuições, estratégia, objetivos e competências das unidades orgânicas, juntamente com os recursos financeiros existentes, a desenvolver durante a sua execução. Neste enquadramento, é refletido no Mapa de Pessoal as carreiras/categorias e, quando imprescindível, a área de formação académica ou profissional, bem como a descrição de funções de todos os postos de trabalho do Município A. Portanto, a idade não é critério de seleção, a Câmara recruta novos trabalhadores independentemente da idade.[3]

Nesta análise, foi feito um levantamento de informação relativamente à média de idades dos trabalhadores aquando do início de funções (Tabela 2). Assim, foi possível verificar que existe diversidade de idades dos trabalhadores admitidos.

**Tabela 2** *Média de idades dos trabalhadores admitidos*

| Ano | Média Idade | Idade mais baixa | Idade mais alta | Número de admissões |
|---|---|---|---|---|
| **2018** | 42 | 20 | 62 | 176 |
| **2019** | 42 | 21 | 59 | 61 |
| **2020** | 38 | 24 | 57 | 96 |
| **2021** | 38 | 20 | 59 | 143 |
| **2022** | 48 | 23 | 69 | 1511 |

Fonte: elaboração própria, construído a partir de dados recolhidos no Município A.

[3] O recrutamento é feito nos termos previstos da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (Lei nº35/2014 de 20 de junho), as Portaria 12-A/2021, Portaria 125-A/2019, Portaria n.º 233/2022.

No ano de 2018, a idade do trabalhador mais baixo correspondia a 20 anos e a do mais velho contratado tinha 62 anos. No ano de 2022, é possível verificar um número considerável de novas entradas em comparação com os anos anteriores, resultado da descentralização de competências na área da educação. A 1 de abril de 2022 integraram o mapa de pessoal do Município A cerca de 1400 trabalhadores.

**Saúde Ocupacional**

No que diz respeito à Saúde e Segurança no Trabalho, de acordo com a DMGP, as equipas têm trabalhado no levantamento de necessidades através de visitas regulares, nomeadamente na ergonomia no trabalho e adaptações do posto de trabalho a contextos específicos. No entanto, cabe aos dirigentes alertar para situações urgentes que, naturalmente, devem ser de imediato reportadas. São realizados exames de saúde anuais periódicos para os trabalhadores com mais de 50 anos, promoção de condições de trabalho ergonómicas, nos casos em que se verifique uma redução da capacidade funcional do trabalhador.

A realização e revisão de riscos compete à divisão de segurança e saúde no trabalho, e esta contribui, de forma significativa, para a melhoria das condições de segurança e saúde nos locais de trabalho, com o intuito de identificar fatores de risco a que os trabalhadores se encontram expostos no local de trabalho e que podem potenciar a ocorrência de lesões ou doenças profissionais.

Os colaboradores têm ainda acesso a consultas gratuitas de psicologia, de medicina geral e para atos de enfermagem. É disponibilizado protetor solar gratuito aos trabalhadores e hidratante corporal aos Bombeiros.

De forma a perceber a taxa de absentismo e eventual relação com a idade, foi questionada e solicitada a taxa de absentismo de trabalhadores com mais de 60 anos, contudo, não foi possível obter a informação.

**Diagnóstico Colaboradores – Questionário e *Focus Group***

Após validação do ponto de partida do projeto, na fase de diagnóstico, a auscultação dos trabalhadores mais velhos, designadamente analisar as expetativas sobre a temática da gestão de envelhecimento, a desvinculação e a situação de pré-reforma, será fulcral para avançar com a proposta de intervenção.

A DMGP concorda que a realização de estudos, designadamente a aplicação de questionários que permitam implementar medidas que promovam a motivação e satisfação dos trabalhadores mais velhos, é essencial para a gestão de pessoas ter conhecimento de preocupações e necessidades dos trabalhadores mais experientes, até então desconhecidas.

A DMGP considera que a realização de *focus group* e dinâmicas de grupo com o objetivo de explorar as expetativas sobre o processo de transição para a reforma dos trabalhadores uma mais-valia, no sentido em que podem surgir necessidades e propostas de iniciativas comuns, com interesse para os trabalhadores, mas também para a gestão de pessoal que apresenta como missão garantir a motivação e o bem-estar de todos os trabalhadores, independentemente da idade.

A intenção de continuar ou não a exercer funções pode sempre ser esclarecida através de perguntas colocadas aos trabalhadores (Armstrong-Stassen, 2008), neste sentido, de forma a contribuir para o diagnóstico do presente trabalho, foi proposto a auscultação, por amostragem, dos trabalhadores (parte interessada), neste caso, com idade igual ou superior a 60 anos de idade, e dos reformados/aposentados, de forma a perceber as suas expetativas em relação à temática da gestão de envelhecimento/desvinculação/situação de pré-reforma, através da aplicação de questionário e realização de *focus group.*

**Questionário**

Para efeitos de diagnóstico do público-alvo, foi elaborado um questionário (Apêndice II) com o objetivo de auscultar os trabalhadores do Município A, com idade igual ou superior a 60 anos, relativamente às suas expetativas sobre a reforma/aposentação.

O questionário é composto por 19 questões, sendo dividido em dois grupos, prevendo-se que o seu preenchimento ocupe cerca de 5 a 10 minutos: as 4 primeiras questões foram elaboradas para efeitos de caracterização do perfil da amostra (Género, Idade, Cargo/Carreira, Antiguidade) e as restantes estão direcionadas para a auscultação da expetativa sobre o período da reforma/aposentação (na sua maioria perguntas fechadas). Apresentamos uma pergunta de resposta aberta, que se transcreve*: "Tem alguma sugestão de atividades/ações que gostava que fossem desenvolvidas pela Direção Municipal de Gestão de Pessoas, sobre a temática da Transição para a Reforma/Aposentação? Se sim, Qual*?". Através da presente questão, de âmbito

exploratório, pretendemos compreender se existe alguma atividade que os trabalhadores gostassem que a DMGP desenvolvesse dentro da temática e conhecer eventuais sugestões.

A versão preliminar do questionário foi enviada a uma pequena amostra de trabalhadores (10 trabalhadores da DMGP), com vista a testar a aplicabilidade do instrumento e verificar eventuais erros ou pequenos ajustes às questões elaboradas (5 entregues em mão/papel e 5 enviados através do *Microsoft Forms*). Da análise das respostas recebidas, foi possível constatar, através do *Microsof Forms*, que o tempo médio de resposta foi de 04:57 minutos. Para efeitos de aplicação do questionário, foi solicitada autorização à Vereadora responsável pelo pelouro dos Recursos Humanos.

O questionário foi enviado aos trabalhadores que apresentam, no ano de 2023, 60 ou mais anos de idade (702), via e-mail (Microsoft forms) e em papel (para quem não tem e-mail na ficha cadastral). Foram rececionadas **148 respostas**, sendo que dois dos questionários recebidos não foram considerados válidos, pelo facto de os trabalhadores indicarem apresentar uma idade inferior a 59 anos. Do total de respostas válidas, 110 respostas foram realizadas online, sendo que 36 foram recebidas em formato físico.
Ao analisar os dados obtidos, verificou-se que a idade média dos 146 participantes é de 62 anos, sendo a idade mínima 59 anos e a idade máxima 68 anos (Figura 6 – Número de trabalhadores por idade).

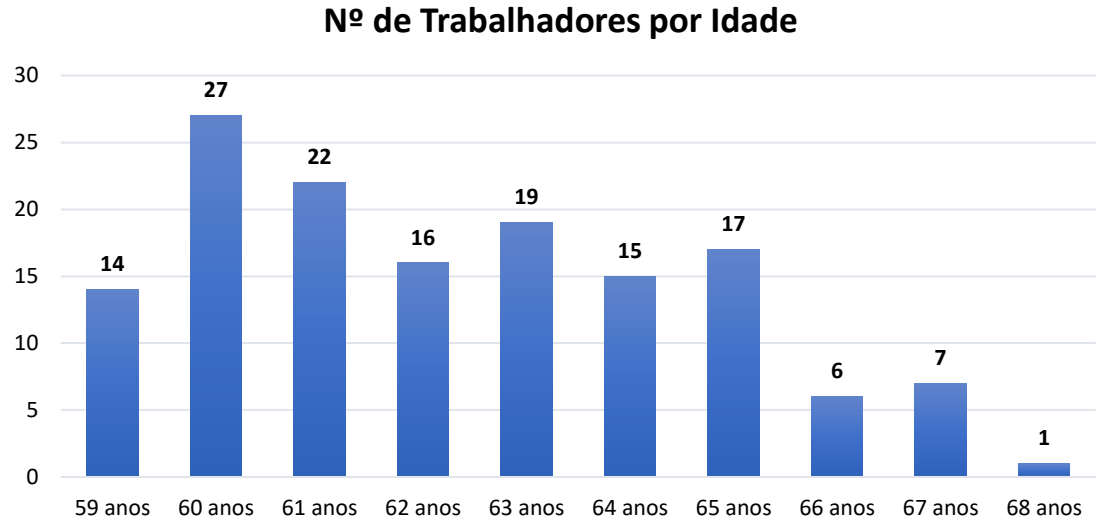



**Figura 6** *Número de trabalhadores por idade - Inquiridos*

***Focus Group***

No seguimento da proposta para realização de sessões de *Focus Group*, de forma a auscultar presencialmente os trabalhadores, foi solicitada uma listagem com a informação dos trabalhadores com 60 ou mais anos de idade, por unidade orgânica e com os seguintes elementos: nome, número de funcionário, antiguidade, contactos e carreira/categoria.

Após a recolha de dados, foram planeadas a realização de 4 sessões, constituídas com 10 participantes, com a duração de 1h30. Após a seleção dos participantes, atendendo a que os grupos fossem constituídos por categorias e géneros distintos, através da prestável colaboração da DMGP, foi proposto a autorização da participação dos trabalhadores selecionados aos respetivos dirigentes.

Para a realização das sessões, foi elaborado um guião de questões (Apêndice III). As sessões foram dinamizadas em colaboração com os terapeutas ocupacionais da equipa da DMGP. Das sessões alcançou-se os seguintes resultados:

- Expetativas distintas: Participantes com planos definidos para a fase da transição e participantes que não sabem o que vão fazer, não pensam nesse momento;
- Intenções face à reforma/aposentação distintas: Há participantes que revelaram querer continuar a trabalhar independentemente da idade da reforma e há participantes que iam para a reforma antes da idade legal permitida, caso fosse possível;
- Planos que gostavam de fazer durante a reforma: voluntariado, estar mais tempo com a família (netos), viajar, participar em movimentos associativos;
- Os participantes mencionaram que gostariam de participar em ações de formação ao nível de ferramentas de informática, literacia financeira, a nutrição, bem-estar físico e psicológico, ocupação do tempo, saúde e processo de envelhecimento, bem como a participação de atividades lúdicas, como forma de contribuir para ajudar na fase da transição.
- Confrontados com a questão de como gostariam de passar os últimos dias de trabalho no Município, na sua maioria revelaram gostar de ter um momento de convívio com os colegas de serviço, como por exemplo através de uma refeição partilhada (almoço/lanche). Por outro lado, alguns participantes revelaram querer passar o último dia de forma despercebida (“sair em silêncio”);

- Preocupação com a necessidade de passagem de conhecimento aos trabalhadores que ficam a exercer funções;
- Todos revelaram que, após a reforma, pretendem continuar a manter o contacto com a organização e os colegas. Alguns já realizam momentos de convívio com colegas que já se aposentaram;
- Questionados sobre se gostariam de integrar um programa de mentoria, na sua maioria, manifestaram interesse e vontade de participar, na possibilidade de se assumirem como elemento de suporte de um trabalhador mais novo na organização;
- Destaca-se a abordagem de um participante que revelou realizar informalmente o acolhimento e integração de novos trabalhadores.
- Como forma de manterem o contacto com a organização, sugeriram a possibilidade de, durante a reforma, serem formadores de novos trabalhadores no Município;
- Foi dada a sugestão por um participante da criação de grupo de reformados /aposentados que, em regime de voluntariado, preste apoio ao universo de trabalhadores da organização, por exemplo, através da prestação de tarefas de manutenção, jardinagem, entre outras necessidades de carácter doméstico, no sentido de permitir ajudar pessoas com dificuldades financeiras e ao mesmo tempo socializar.
- Alguns trabalhadores desconhecem a legislação em termos de reforma/aposentação. Necessidade de elaborar nota técnica;
- Necessidade de reconhecimento/comunicação interna: As pessoas precisam de informações transparentes sobre os benefícios que podem esperar receber em diferentes cenários sobre quando e como se aposentam;
- No *Focus Group*, os participantes referiram a importância de um contacto mais próximo aos trabalhadores, principalmente na fase de final de carreira (maior acompanhamento, mais cuidado e mais proximidade).

## 4.3 Análise Teórica

Nesta análise para dar suporte à fundamentação do diagnóstico, na revisão da literatura, procedeu-se a uma breve revisão sobre os conceitos de envelhecimento ativo, trabalhador mais velho, reforma/aposentação e das práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos direcionadas para trabalhadores mais velhos.

### 4.3.1 Envelhecimento ativo

As mudanças demográficas e o envelhecimento da população causarão mudanças desafios para as empresas e os indivíduos (Harper, 2014; Kulik et al., 2014, citado por Boehm et al., 2021). De acordo com a Comissão Europeia (2018), Portugal é um dos países com a população mais envelhecida e um dos que enfrenta um processo de envelhecimento mais acelerado nas próximas décadas.

Em 2020, o número de pessoas com mais de 60 anos de idade foi já superior ao número de crianças com menos de 5 anos e, até 2050, a percentagem da população mundial com mais de 60 anos de idade irá praticamente duplicar, passando de 12% para 22% (Nações Unidas, 2019), sendo igualmente expectável que em 2050 o grupo com idades compreendidas entre os 50 e os 64 anos incluía 32% da força de trabalho, enquanto em 2000 era de 25% (Kooij et al., 2008).

Em Portugal, segundo os resultados definitivos dos Censos 2021[4], é possível constatar que o número de jovens está a diminuir e o número de pessoas idosas está a aumentar, agravando-se o fenómeno de envelhecimento da população. Em 2021, a percentagem de população idosa (65 e mais anos) representava 23,4% enquanto a de jovens (0- 14 anos) era de apenas 12,9% (INE, 2021).

No que concerne à idade média da população, em 2021 era de 45,4 anos, tendo aumentado em 3,1 anos face a 2011. O grupo etário dos 65 anos ou mais foi o único em que o número

[4] Na recolha de dados dos Censos 2021, Portugal esteve sujeito a restrições de medidas de saúde pública devido à pandemia COVID-19, foi definido um Plano de Contingência de modo a garantir a qualidade da execução dos censos e a estrutura de recolha de dados.

de indivíduos aumentou, sendo o índice de envelhecimento em Portugal de 182 idosos por cada 100 jovens, valor que em 2011 se situava nos 128 (INE, 2011).

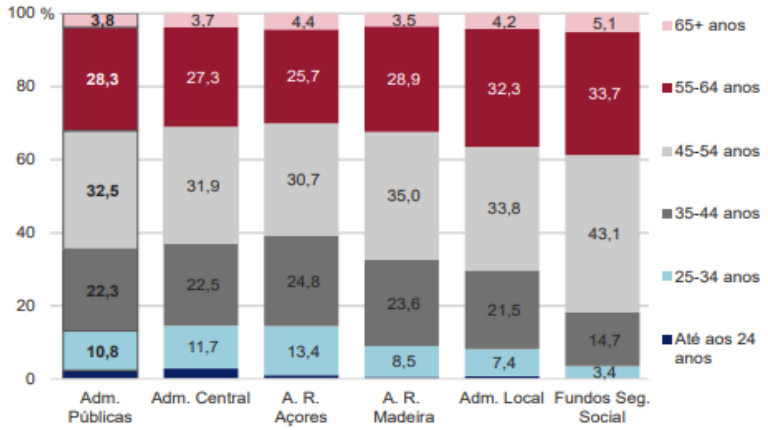



**Figura 7** *Estrutura Etária por subsetor, 30 junho 2022* [5]

Fonte: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 23.10.2022)

Em Portugal, nos dados e indicadores estatísticos sobre emprego público, recolhidos pelo Sistema de Informação de Organização do Estado (SIOE), publicados no BOEP — Boletim Estatístico do Emprego Público (2022), é possível analisar que em 30 de junho de 2022 64,5% dos 741 127 postos de trabalho das administrações públicas correspondiam a trabalhadores com 45 e mais anos. A análise da estrutura etária por subsetor revela que na Administração Local 70% dos trabalhadores tinham mais de 45 anos (Figura 8). A idade média no setor privado em Portugal tem aumentado significativamente ao longo dos últimos 20 anos, de 37 anos em 2002 para 41 em 2017 (Canhão et al., 2022, p. 103).

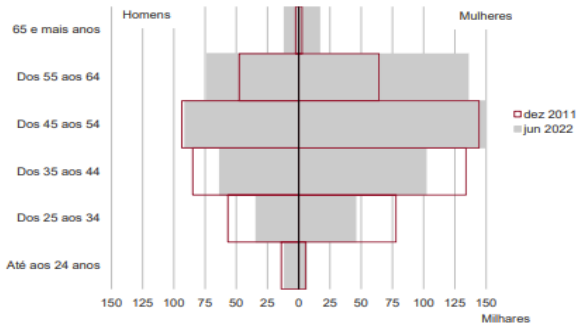



**Figura 8** *Pirâmide etária do emprego, 31 dezembro a 30 junho 2022* [6]

[5] Fonte: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 23-10.2022)
[6] Fonte: DGAEP-SIOE (dados disponíveis em 23-10.2022)

No BOEP, divulgado pela DGAEP, é ainda possível verificar que entre dezembro de 2011 e junho de 2022 (Figura 9) houve uma diminuição do número de trabalhadores em todos os escalões etários abaixo de 45 anos e que a base da pirâmide etária (que corresponde aos trabalhadores mais jovens) tornou-se mais estreita e o topo mais largo, com o aumento do número de trabalhadores em idades mais avançadas. "O aumento da idade média da força de trabalho e o peso crescente dos trabalhadores mais velhos no processo produtivo, resulta claro que desvalorizar o contributo deste grupo de trabalhadores na vida organizacional constitui não apenas uma má gestão como ainda uma forma perigosa de pensar o futuro" (Ferreira, 2016, p.253).

O envelhecimento demográfico deve-se, sobretudo, ao aumento da esperança média de vida e às melhorias da qualidade de vida da população, nos cuidados de saúde, nas condições sanitárias e no ensino (Fundo de População das Nações Unidas [UNFPA], 2012). A Organização Mundial de Saúde (OMS) enfatiza que têm sido adicionados anos à vida, e que o atual desafio é adicionar vida aos anos (Canhão et al., 2022, p.174).

O relatório da Organização Europeia de Cooperação Económica (2020) nas projeções demográficas indica que a população vai continuar a envelhecer, devido às baixas taxas de fecundidade e resultado de uma longevidade prolongada, a percentagem da população com idades compreendidas entre os 20 e os 64 anos diminuirá, enquanto os com 65 anos ou mais crescerão, pressionando os sistemas de pensões e os padrões de vida (OCDE, 2020).

No "Manual de Envelhecimento Ativo", Ribeiro e Paúl (2018), o conceito de envelhecimento ativo surge como um novo paradigma que "preconiza a qualidade de vida e saúde dos mais velhos, com manutenção da autonomia física, psicológica e social (..) enfatiza a importância de as pessoas perceberem o seu potencial para a promoção do seu bem-estar e, sobretudo, da sua qualidade de vida à medida que envelhecem" (Ribeiro e Paúl, 2011, p.2), não se focando apenas se a pessoa está bem ou não fisicamente.

A Organização Mundial de Saúde (2002) apresenta o conceito de envelhecimento ativo na sequência do envelhecimento saudável, numa perspetiva mais abrangente, integrando outros níveis como aspetos socioeconómicos, psicológicos e ambientais, afastando-se do foco na prevenção de doenças e aposta na promoção de bem-estar físico, social e mental ao longo da vida. Considerando os conceitos definidos pela OMS, o envelhecimento ativo e saudável "é aquele em que a pessoa preserva a sua capacidade funcional e interage com

a sociedade, participando ativamente na comunidade de forma a manter a qualidade de vida e o bem-estar" (Canhão et al., 2022, p.23).

Durante o processo de envelhecimento, os trabalhadores assistem a alterações nas suas capacidades físicas, fisiológicas e psicossociais. Deste modo, um objetivo fundamental da política laboral europeia é manter os trabalhadores saudáveis e produtivos, atendendo a promoção da saúde como a chave para alcançar este resultado (Poscia et al., 2016).

O envelhecimento bem-sucedido no local de trabalho é composto por cinco dimensões: a) capacidade de adaptação e de saúde; b) relacionamentos positivos; c) crescimento ocupacional; d) segurança pessoal e; e) foco contínuo e realização de metas pessoais (Robson et al., 2006).

Neste sentido, "as organizações deverão procurar, a curto e médio-prazo, estratégias eficazes para manter os trabalhadores mais velhos envolvidos, de forma a garantir que não ocorram perdas irreparáveis ao nível do saber-fazer, da experiência (..)" (Rodrigues, 2020).

De acordo com Kooij et al., (2008), para o trabalhador envelhecer com sucesso no trabalho, e ser capaz de manter a sua saúde, motivação e capacidade de trabalho, é necessário um ajuste continuo entre a pessoa-trabalho, através da identificação de comportamentos proativos, nomeadamente na definição de novas metas de carreira.

Por outro lado, o sistema de segurança social é sensível às alterações demográficas e ao envelhecimento populacional (Bravo, 2017). A geração mais qualificada de sempre, que mais contribuiu para o sistema, terá as pensões mais baixas de sempre em termos relativos e viverá uma velhice na pobreza. Os atuais trabalhadores financiam pensões e subsídios correntes, assumindo que as gerações mais novas façam o mesmo, assegurando as prestações a que têm direito. No entanto, uma vida profissional mais longa exige pessoas idosas saudáveis que desejem permanecer no mercado de trabalho (OCDE,2020).

Neste sentido, com o prolongamento da vida profissional para além do previsto (Costa, 2013), sugerindo um futuro relativamente próximo de uma força de trabalho envelhecida, exigirá às organizações uma melhor utilização dos conhecimentos e das competências dos trabalhadores mais velhos. Por sua vez, com uma mão-de-obra envelhecida e escassez de trabalhadores, há uma grande necessidade de as organizações se manterem atrativas na

retenção de talento. No entanto, os indivíduos também precisam permanecer empregados até uma idade mais avançada (Nilsson e Nilsson, 2022).

### 4.3.2 Trabalhadores mais velhos

Com o aumento notório da esperança média de vida e da melhoria do estilo de vida no processo de envelhecimento, de acordo com McCarthy et al., (2014) as evidências em relação à idade e a ser mais velho têm estado em constante mudança.

Na literatura organizacional, a idade de trabalhador mais velho está associada a 45, 50, ou 55 anos (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Bennington & Tharenou, 1996; Zacher, 2012).

McCarthy et al. (2014) com o objetivo de determinar quem é considerado de trabalhador mais velho, questionaram os responsáveis pelas decisões nas organizações. Neste estudo, foi possível constar que os trabalhadores são considerados mais velhos numa idade mais jovem do que esperado e, para além disso, concluíram que a maioria dos inquiridos apontaram a idade de 55 e de 60 anos como referência de trabalhador mais velho.

De acordo com Hedge et al. (2006), os trabalhadores mais velhos são em média mais satisfeitos, mais envolvidos, mais comprometidos com os seus trabalhos e com a sua organização, e tendem a permanecer mais tempo que os mais novos. Por outro lado, a literatura refere que estes trabalhadores se tornam menos produtivos e são menos desejados nas empresas (Canhão et al., 2022, p.96), estando associados a uma maior taxa de absenteísmo por doença, reduzida capacidade para o trabalho e menor produtividade (Koolhaas et al., 2014).

De acordo com Murillo (2019), os preconceitos em relação a trabalhadores mais velhos, destacam-se: menor eficácia, mais dificuldade em adaptação a novas tecnologias e maior resistência à mudança.

De acordo com Ilmarinen (2001), qualquer pessoa presente no mercado de trabalho pode ser um trabalhador que está a envelhecer. Por outro lado, alguém que considera 40 anos como a “idade do trabalhador mais velho” pode pensar de forma diferente sobre seu próprio envelhecimento, trabalho e aposentadoria do que alguém que considera 60 anos como a “idade do trabalhador mais velho (Higgs, 1995). A idade avançada está associada a uma diminuição de fatores como habilidades cognitivas e capacidades físicas, mas

compensada por menos atividades contraproducentes e mais experiência (Ng e Feldman, 2008; Skirbekk, 2004, citado por Mulders e Henkers, 2019).

Os trabalhadores mais velhos possuem conhecimentos e são uma parte importante da força de trabalho, devendo os seus pontos fortes estarem identificados e aproveitados, de modo a tornarem-se ativos valiosos em cada local de trabalho (Ilmarinen, 2012). Estes trabalhadores dão mais importância às recompensas intrínsecas do trabalho em detrimento da progressão na carreira (Hedge, 2008) e "não são necessariamente menos valorizados pelas empresas do que os trabalhadores mais jovens (Canhão et al., 2022, p.103). Os trabalhadores mais velhos têm habilidades, capacidades e necessidades diferentes dos trabalhadores mais jovens, o que significa que as organizações podem precisar adaptar, por exemplo, seus estilos de gestão ou design de trabalho e processo operacional para facilitar carreiras sustentáveis (Mulders e Heckers, 2019). Novas evidências mostram que os trabalhadores mais velhos podem aumentar a produtividade, não só por motivo da sua experiência ou know-how, mas por trabalhar com equipas integradoras de diferentes gerações (OCDE, 2020).

Por outro lado, os colaboradores mais velhos tendem a valorizar a autonomia, o significado da tarefa, a complexidade do trabalho, o tratamento de informação e a resolução de problemas que permitam a utilização da sua experiência e conhecimento acumulado (Rodrigues, 2020). Cabral e Ferreira (2013), refere estes trabalhadores pretendem reformar-se o mais cedo possível, apesar de se encontrarem satisfeitos com o seu trabalho e com a cultura organizacional.

Em termos de segurança social, os trabalhadores mais velhos representam um encargo adicional, considerando "a relação positiva significativa entre a idade do trabalhador e tanto os subsídios de doença como os subsídios de desemprego" (Canhão et al., 2022, p.103).

### 4.3.3 Desvinculação – Reforma e Aposentação

A desvinculação resulta de um desligar de vínculo entre um colaborador e uma entidade patronal e está regulamentada na Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro (Código do Trabalho), do artigo 338.º até artigo 403.º (Cessação de contrato de trabalho), sendo que podemos resumir a informação destes artigos da seguinte forma:

- Por iniciativa do trabalhador;
- Por iniciativa da entidade patronal;
- Por acordo mútuo (artigo 349.º do Código do Trabalho).

No artigo 340.º, estão previstas modalidades de cessação de contrato, entre as quais:

"a) Caducidade;

b) Revogação;

c) Despedimento por facto imputável ao trabalhador;

d) Despedimento colectivo;

e) Despedimento por extinção de posto de trabalho;

f) Despedimento por inadaptação;

g) Resolução pelo trabalhador;

h) Denúncia pelo trabalhador."

A Lei Geral em Funções Publicas (Lei n. º35/2014), no seu artigo 289.º, prevê cinco formas de extinção de vínculo do emprego público:

A) Caducidade (artigos 291.º a 294.º);

b) Acordo (artigos 295.º a 296.º);

c) Extinção por motivos disciplinares (artigos 297.º a 30.2º);

d) Extinção pelo trabalhador com aviso prévio (artigos 303.º 306.º);

e) Extinção pelo trabalhador com justa causa (artigos 307.º a 310.º).

A caducidade por reforma ou aposentação do trabalhador está prevista na alínea c) do artigo 291.º De acordo com o n.º1 do artigo 292.º, o vínculo do emprego público caduca pela reforma ou aposentação do trabalhador, por velhice ou invalidez, ou quando o trabalhador complete 70 anos de idade.

A idade de 65 anos é considerada a idade normal da reforma na maior parte do mundo desenvolvido (Hofäcker, 2015, citado por Mulders et al., 2017), em Portugal, nos termos do disposto no n.º 3 do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 187/2007, de 10 de maio, na sua redação atual, a idade da reforma em 2023 é aos 66 anos e quatro meses. Assim,

trabalhadores que atingem a idade legal para a reforma também passam pelo processo de desvinculação. (artigo 292.º Lei nº35/2014, de 20 de junho). Contudo, as idades de reforma em muitos países estão a ser adiadas como forma de adaptação à nova distribuição demográfica (Nilsson e Nilsson, 2022).

Para Costa (2013), a reforma pode ser encarada como um período de descanso e, por outro lado, como um período difícil, envolvendo a procura de uma nova identidade e significado para a própria vida, expectando-se que o planeamento antecipado pode facilitar a sua preparação (Rosenkoetter & Garris, 2001).

Consultando a legislação laboral da função pública, é possível definir o conceito de aposentação e reforma: A aposentação consiste na extinção do vínculo de emprego público, com a consequente atribuição de uma prestação pecuniária mensal vitalícia, designada por pensão[7]. A Reforma é um período de inatividade profissional durante o qual se aufere de uma pensão, que é apurada com base numa fórmula de cálculo que tem em conta o número de anos que se contribuiu para a segurança social e a remuneração auferida durante toda a vida de trabalho[8].

### 4.3.4 Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos direcionadas para trabalhadores mais velhos

A participação ativa na vida profissional é um importante fator positivo no envelhecimento ativo (Ilmarinen, 2012) e perante uma força de trabalho cada vez mais envelhecida "emerge a necessidade de mudanças na gestão de recursos humanos e na adoção de práticas para a retenção destes trabalhadores no ativo" (Martins, 2021, p.3). Deste modo, é fundamental apostar em estratégias de recursos humanos que valorizem opções de trabalho flexíveis, tarefas/funções diversificadas e estimulantes, ações de formação que estimulem a aprendizagem contínua, reconhecimento e respeito, pois são as práticas identificadas pelos colaboradores mais velhos como sendo as que mais contribuem para a sua permanência na organização (Rodrigues, 2020).

[7] Fonte: Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro (LVCR revogada; Anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 junho (LTFP) a partir de 1 de agosto 2014

[8] Fonte: Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com as alterações introduzidas pela Lei nº 23/2012, de 25 de junho; Anexo à Lei n.º 35/2014, de 20 junho (LTFP)

Segundo Whysall et al. (2019), as tendências demográficas e económicas globais, bem como as mudanças transformadoras no mercado de trabalho, incentivam as organizações a adotar práticas inovadoras de gestão de pessoas. Neste sentido, do mesmo modo que se cria notoriedade e credibilidade numa marca pela forma como trata os clientes, o mesmo deverá acontecer com os colaboradores (Martins e Cruz, 2019). Várias empresas líderes de mercado em Portugal estão a utilizar técnicas de *employer branding* de forma inovadora não só com a estratégia de reter talentos, mas para aumentar a sua notoriedade e reputação como entidade empregadora (Revista Human Resouces Portugal, 2022).

Como resultado das mudanças demográficas, a adequação das práticas organizacionais, com vista ao incentivo dos trabalhadores mais velhos a permanecerem envolvidos no trabalho, apresenta-se como um desafio. O envelhecimento da força de trabalho e tendência para uma vida ativa mais longa têm implicações para os trabalhadores e para as organizações (Mulders e Henkens, 2019). Segundo Mulders e Henkens (2019), as organizações são desafiadas a encontrar formas de manter os trabalhadores produtivos até idades mais altas, atendendo que a maioria das pessoas se distanciam da força de trabalho entre os 55 e 65 anos de idade (Szinovacz, 2003).

Apesar de ser alvo de estudo a introdução de práticas por parte dos profissionais da área recursos humanos que correspondam às necessidades dos trabalhadores mais velhos, a maioria das empresas não se encontram preparadas para lidar com este paradigma (Armstrong-Stassen, 2008; Hedge et al., 2006). Do mesmo modo, "a ponderação da idade é uma componente extremamente importante para a GRH, atendendo que é cada vez mais comum ter que lidar com uma população ativa envelhecida" (Rodrigues, 2020).

A necessidade de políticas e práticas específicas de RH para trabalhadores mais velhos decorre da noção de que os mesmos têm habilidades e necessidades diferentes dos trabalhadores mais jovens, que precisam ser atendidas para evitar um declínio na produtividade (Beier, 2015; Kooij et al., 2014, citado por Mulders e Henkers, 2019). Armstrong-Stassen e Ursel (2009) refletem sobre o desafio de tornar o local de trabalho atraente e apelativo para os trabalhadores mais velhos como forma de os reter na organização, do mesmo modo que devem ser estudadas quais as práticas que são mais eficazes para garantir essa retenção. Para uma estratégia de envelhecimento ativo, a gestão de carreira é de extrema importância, considerando que pode contribuir para prolongar a vida profissional dos trabalhadores bem como a idade da reforma (Flynn,2010, citado por Boehm, 2021).

Num dos estudos de Armstrong-Stassen (2008), é mencionado que as práticas de GRH orientadas para os desejos e necessidades dos trabalhadores mais velhos poderão levar a sentimentos de reconhecimento e valorização. Do mesmo modo, para lidar com os desafios que surgem resultantes do envelhecimento, a utilização de estratégias direcionadas para a motivação e retenção dos trabalhadores mais velhos podem ser uma mais-valia (Kooij et al., 2008).

De acordo com Mulders e Henkers (2019), três estratégias podem ser utilizadas de forma separada, sequencial ou simultaneamente, para facilitar a vida profissional dos trabalhadores mais velhos, promovendo um envelhecimento ativo e bem-sucedido no trabalho: práticas de informação, práticas de investimento em saúde e práticas de RH (informais) para aumentar a adequação pessoa-trabalho. No caso das práticas de informação, as organizações podem desempenhar um papel ativo, no apoio à transição para a reforma, através de prestação de informações relevantes sobre oportunidades reforma precoce/tardia e as consequências financeiras desempenham um papel importante nas decisões tomadas pelos trabalhadores mais velhos (Adams & Rau, 2011; Fisher et al.,, 2016, citado por Mulders e Henkers, 2019). Do mesmo modo, para gerir uma vida profissional mais longa, é possível através de fornecimento de informações e formação aos gestores sobre o envelhecimento e formas de gerir os trabalhadores mais velhos (Truxillo et al., 2012, citado por Mulders e Henkers, 2019). Por outro lado, as empresas podem tentar promover estilos de vida saudáveis, enfatizando a importância da alimentação saudável, exercício e um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Grawitch et al., 2007, citado por Mulders e Henkers, 2019).

Kanfer et al. (2013), no estudo sobre objetivos e motivações relacionados com o trabalho na idade adulta, constata que os mesmos são influenciados por variáveis relacionados com atributos da pessoa (personalidade, habilidades, motivações), dos resultados de transações pessoa-contexto ao longo da vida (finanças, saúde), das condições dos locais de trabalho (flexibilidade, antiguidade).

Uma estratégia essencial para a adesão dos trabalhadores mais velhos à vida laboral e ao consequente adiamento da passagem à reforma, requer a prevenção dos riscos associados à saúde (Walker e Maltby, 2012). Não obstante, o prolongamento da vida ativa pode ter como causa a falta de rendimentos, ou, por outro lado, pode ser pelo motivo da vontade de se manter ocupado e de se sentir útil (Cabral & Ferreira, 2013). As atitudes relacionadas com o trabalho influenciam a intenção de reforma, sendo que as práticas de

GRH podem indiretamente influenciar a motivação para continuar a trabalhar (Kooij et al., 2008).

Ferreira (2015), enumera várias medidas que visam a retenção dos trabalhadores mais velhos, entre as quais a promoção da utilização dos trabalhadores mais velhos como tutores ou formadores de jovens em processo de entrada no mercado de trabalho, permitindo a transferência de conhecimento, considerando os eventuais custos associados à perda de competências dos trabalhadores reformados (Szinovacz, 2003).

De acordo com o relatório da OCDE (2019), uma melhor utilização dos talentos de todas as pessoas, independentemente da idade, em empregos de qualidade continua a ser um motor fundamental para o crescimento inclusivo e um maior bem-estar. Por outro lado, compreender as atitudes, as emoções, motivação e habilidades cognitivas e físicas é fundamental para determinar o que é necessário para que ocorra um ajustamento ao envelhecimento (Spitulnik, 2006).

Por outro lado, as novas práticas de RH são informais, contribuem para a melhoria da capacidade de trabalho e saúde dos trabalhadores, contudo não se restringem apenas aos mais velhos, mas também podem ser aplicadas a trabalhadores em início e no meio da carreira (De Lange et al., 2015, citado por Mulders e Henkers, 2019).

De acordo com Martins e Cruz (2019), no que concerne às práticas de gestão de talento, o desenvolvimento de estratégias como *Employer Branding*, sistemas de recompensas atrativos e desafiantes, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, capaz de atrair, reter e desenvolver os melhores deverão ser prioridades na gestão de pessoas.

Para o grupo Farfetch, ao investir nas pessoas e criar um ambiente interno positivo, é uma forma de conseguirem construir uma marca desejada tanto para os colaboradores como para os futuros colaboradores (Martins e Cruz, 2019).

Neste sentido, as entidades empregadoras desempenham um papel fundamental na promoção de uma vida profissional mais longa, oferecendo aos trabalhadores mais velhos boas oportunidades de emprego (OCDE, 2019), e por outro lado, uma vida profissional ativa pode igualmente contribuir para um envelhecimento ativo fora do contexto laboral, permitindo a melhoria de competências e desenvolvimento das capacidades cognitivas, emocionais e sociais (Zacher et al., 2018). A redefinição de tarefas tendo em conta os

pontos fortes, as necessidades e as capacidades dos trabalhadores mais velhos devem ser também consideradas (Ilmarinen, 2012).

Segundo Maurya et al. (2021), as empresas precisam de se focar estrategicamente em medidas de conciliação para os seus colaboradores, de forma a possuírem uma força de trabalho distintiva e comprometida, nomeadamente horários de trabalho flexíveis, licenças parentais, programas de saúde e bem-estar, teletrabalho e incentivos para participação em atividades comunitárias.

Com o objetivo de aumentar a capacidade de trabalhar os distintos grupos etários, as práticas de gestão de idade nos locais de trabalho surgem como uma abordagem dirigida a todos os trabalhadores (Ilmarinen, 2001). Essas práticas, na perspetiva dos trabalhadores, contribuem para a motivação e satisfação com o trabalho, e para melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e familiar (AESST, 2016). Já em 1993 as práticas de trabalho flexíveis bem como mudança de atitudes em relação aos trabalhadores mais velhos eram destacadas em estudos (Casey et al.,1993). Por sua vez, Armstrong-Stassen (2008) identifica sete estratégias de RH, designadamente opções flexíveis de trabalho, desenho de funções, formação dos trabalhadores mais velhos, formação dos gestores, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento e respeito. O reconhecimento e respeito, como estratégia de RH, pressupõe reconhecer as realizações, a experiência, o conhecimento, competências e perícia dos trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen, 2008).

Cahill et al. (2015) demonstraram no seu estudo que a flexibilidade no local de trabalho pode ser uma solução para promover a permanência no trabalho até mais tarde, uma vez que afeta diretamente nas expetativas sobre a reforma. Por outro lado, as medidas concretas mais comuns direcionadas aos trabalhadores mais velhos relacionam-se com os riscos físicos e psicossociais (AESST, 2016).

Na análise do relatório da OCDE (2019), são apresentados vários exemplos de práticas implementadas pelos vários países: no caso concreto da Finlândia, o plano enquadra áreas-chave, entre as quais: gestão de idade, planeamento de carreira, gestão de competências e competências profissionais, horários de trabalho flexíveis, avaliação da saúde no local de trabalho e promoção de hábitos saudáveis e gestão de vida. Na França, os planos de ação em matéria de gestão de idade estão relacionados com os processos de

recrutamento, progressão na carreira, formação e transferência de conhecimentos (OCDE, 2014).

No relatório da OCDE (2020), para promover a empregabilidade dos trabalhadores ao longo da sua vida profissional, é sugerido a melhoria do acesso à aprendizagem ao longo da vida, especialmente para os trabalhadores pouco qualificados e mais velhos. De acordo com Kooij et al., (2010), os trabalhadores mais velhos continuam a querer investir em atividades de formação e desenvolvimento, mesmo não tendo como objetivo a progressão na carreira.

Na empresa Solystic, um mínimo de 30% dos trabalhadores com mais de 50 anos recebem formação sobre habilidades técnicas de forma a garantir a empregabilidade continua (OCDE, 2020). Outro ponto importante é a formação de gestores que se revela um instrumento fundamental para combater estereótipos sobre a idade (Hedge, 2008). No caso da formação profissional na administração pública é regulada pelo Decreto-Lei 86-A/2016, de 29 de dezembro. Neste documento pode ler-se a importância que os recursos humanos apresentam para qualquer organização, valorizando que a sua qualidade é determinante para o sucesso das políticas públicas.

A empresa Solystic com o objetivo de aumentar a longevidade na carreira e manter a empregabilidade introduziu uma série de práticas: os trabalhadores com mais de 45 anos podem reunir-se com os recursos humanos para discutir sobre a sua carreira e condições de trabalho atuais. Este momento traduz-se numa numa mais-valia para efeitos de diagnóstico em temas como tempo de trabalho, formação, adaptação aos locais e trabalho e progressão na carreira. Consideram ainda pedidos de funcionários com mais de 55 anos para passar do trabalho a tempo inteiro para trabalho a tempo parcial (OCDE, 2020).

## 4.4 Análise Normativa

Na análise normativa, foram consultadas leis e normas, com o objetivo de verificar eventual enquadramento específico para trabalhadores mais velhos. Nesta análise foi consultada a legislação laboral em vigor, nomeadamente o estatuto de aposentação, código do trabalho e a lei geral do trabalho em funções públicas.

A Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro menciona no seu artigo n.º 469 que a legislação laboral "regula os direitos e obrigações dos trabalhadores e empregadores, enquanto tais, e as suas organizações" (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). A presente lei refere que as entidades empregadoras devem tratar os trabalhadores de forma igual, sendo proibida a discriminação baseada na idade ou na incapacidade, não impedindo que as mesmas adotem medidas específicas de prevenção ou compensação de desigualdades relacionadas com a idade. No seu artigo 127.º menciona ainda que o empregador tem o dever de proporcionar boas condições de trabalho aos seus trabalhadores, do ponto de vista físico e moral, prevenir riscos e doenças profissionais, adotar as medidas que decorram de lei ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho, e fornecer ao trabalhador a informação e formação adequadas à prevenção de riscos de acidente ou doença (Lei n. º7/2009, de 12 fevereiro).

A Lei Geral em Funções Públicas que regula o vínculo de trabalho em funções públicas no seu artigo 291.º menciona em que casos o vínculo de emprego público caduca "(…) a) Com a verificação do seu termo; b) Em caso de impossibilidade superveniente, absoluta e definitiva de o trabalhador prestar o seu trabalho; c) Com a reforma ou aposentação do trabalhador, por velhice ou invalidez, ou quando o trabalhador completar 70 anos de idade (…)" (Lei nº35/2014, de 20 de junho).

O Município A iniciou, juntamente com a Equipa de Auditoria e Qualidade, o processo de certificação da Norma Portuguesa NP 4552, que define os requisitos para a implementação, manutenção e gestão de um sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Neste sentido, a equipa do Sistema de Gestão da Conciliação (SGC) tem reunido regularmente com uma entidade externa de forma a assegurar o cumprimento dos requisitos da Norma e futuramente a sua certificação. Encontrando-se a entidade empregadora em processo de certificação da Norma NP 4552, foram analisados os requisitos da norma. Nesta análise foi possível verificar a existência de um requisito que reflete o princípio da igualdade e não discriminação, da Constituição da República Portuguesa:

> A organização deve assegurar o respeito pelo princípio da igualdade e da não-discriminação, garantindo que todas as pessoas são tratadas com igualdade e a mesma dignidade social e que ninguém é privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever com base, designadamente, nas responsabilidades familiares, no sexo, na ascendência, na

> deficiência, na idade, na raça ou etnia, na língua, no território de origem, na nacionalidade, na religião ou crença, em convicções políticas ou ideológicas, na instrução, na situação económica, social ou familiar, na orientação sexual e identidade de género (Norma NP 4552:2016).

Considerando que a entidade acolhedora do projeto pretende em 2024 proceder a certificação no âmbito da Norma NP 4427:2018 Sistemas de Gestão da Recursos, foram analisados os seus requisitos. Os requisitos são aplicáveis a organizações que pretendam "implementar, manter e melhorar de gestão das pessoas aplicável a toda a organização (…) aumentar a satisfação das pessoas que nela colaboram através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para garantir a conformidade com as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis" (Norma NP 4427:2018). Neste sentido, foram consultados os requisitos relacionados com gestão de idade (8.14) e gestão de saída (8.16).

Para compreender a idade legal da reforma, foi consultado o Decreto-Lei n.º 187/2007, de 10 de maio. Na Portaria n.º 292/2022, de 9 de dezembro é possível constar que a idade normal de acesso à pensão de velhice após 2014 varia em função da esperança média de vida aos 65 anos de idade verificada entre o segundo e terceiro ano anteriores ao início da pensão, de acordo com a fórmula nele prevista. Tendo em conta os efeitos da evolução da esperança média de vida aos 65 anos verificada entre 2021 e 2022 na aplicação da fórmula prevista, a idade normal de acesso à pensão em 2024 é 66 anos e 4 meses (Portaria n.º 292/2022, de 9 de dezembro).

Atendendo que a entidade acolhedora de projeto é uma autarquia local, na análise normativa, foram também analisadas a Lei nº75/2013, de 12 de setembro – Regime Jurídico das Autarquias Locais e a Lei nº169/99, de 18 de setembro – Competências e regime jurídico das Autarquias Locais (parcialmente em vigor).

Outro documento interno analisado foi o código de conduta do Município A que estabelece orientações em defesa dos valores éticos e deontológicos relevantes, nomeadamente orientação em matéria administrativa, de ética profissional e dos padrões de comportamento para todos os trabalhadores. Neste âmbito, destacam-se alguns princípios que dependem da colaboração e empenho de cada trabalhador, do seu profissionalismo, consciência e capacidade de discernimento em cada situação,

promovendo um desempenho responsável aumentando o nível de confiança dos munícipes, por meio das seguintes normas: Princípio de independência, dever de sigilo, cumprimento da legislação, proteção de dados e princípio da lealdade, respeito e cooperação.

Atendendo ao regulamento de proteção de dados, as informações restritas e de interesse exclusivo dos colaboradores, devem ser tratadas internamente com sigilo absoluto, onde devem receber total proteção por parte da gestão da organização.

# 5 Configuração Exata da Potencialidade

Realizadas as análises empírica, teórica e normativa, é possível destacar as seguintes evidências:

- A idade média dos trabalhadores é de 49 anos.
- Mais de 1193 trabalhadores apresentam mais de 55 anos, sendo que 708 têm mais de 60 anos, prevendo-se daqui a 5 anos um número semelhante de reformas/aposentações.
- 66% tem mais de 45 anos.
- Na análise das questões e respostas do questionário de satisfação aplicado aos trabalhadores não é possível avaliar as intenções e expetativas face à reforma. Este instrumento poderá ser melhorado, no sentido de ser possível realizar uma análise mais minuciosa para extrair conclusões que levem à melhoria dos processos.
- É aplicado inquérito de satisfação aos trabalhadores. As insatisfações, decorrem da legislação vigente, não estando no âmbito de atuação da DMGP, nomeadamente relativas à situação laboral, (vencimentos, contagem de tempo de serviço, progressão na carreira, horários).
- Não existe plano/programa de apoio à transição para a reforma.
- A entidade está em processo de certificação da NP conciliação da vida profissional, familiar e pessoal.

- Interesse no processo de certificação da NP 4464:2018 Sistemas de Gestão da Recursos – requisitos até 2024, o que pressupõe uma revisão dos processos com base nos requisitos da norma.
- Como oportunidades de melhoria identificadas, destaca-se a desmaterialização dos processos. Para este ponto, encontra-se em curso um procedimento com vista à digitalização dos processos individuais e a criação do portal do trabalhador.
- Pese embora exista consciência das questões associadas ao envelhecimento, não existem práticas formalizadas relacionadas com a gestão de idade na organização.
- Foi possível identificar que existe interesse na criação de programas de incentivo à partilha de conhecimento entre os colaboradores de várias idades.
- Existe interesse em transmitir informações sobre a reforma e estratégias para se preparar para a reforma.
- Não existe guia de boas práticas para a gestão do envelhecimento.
- No questionário aplicado, os trabalhadores identificam a necessidade e importância de a DMGP desenvolver atividades direcionadas para o período de transição para a reforma (76% dos inquiridos), bem como é possível identificar como potencialidade a necessidade de desenhar uma experiência positiva de *offboarding* para os trabalhadores.
- Uma percentagem significativa de trabalhadores manifesta interesse em integrar algum grupo ou organização associativa/voluntariado, sendo importante disponibilizar as diferentes respostas existentes no Município.
- À semelhança das respostas obtidas nas questões 15 e 16 do questionário, no *Focus Group* os participantes referiram a importância de um contacto mais próximo da Direção Municipal de Gestão de Pessoas com os trabalhadores, principalmente na fase de final de carreira (maior acompanhamento, mais cuidado e mais proximidade).
- Um dos principais desafios da gestão de pessoas passa por conceber o trabalho e as práticas de recursos humanos que se adequem às diferentes idades.
- ArmstrongStassen (2008) menciona que as práticas de Gestão de recursos humanos quando orientadas para as necessidades dos trabalhadores mais velhos poderão indicar que a organização reconhece os seus contributos e, deste modo, contribuir para o prolongamento do tempo destes na empresa.

- As práticas de gestão de recursos humanos podem ser utilizadas como uma ferramenta para motivar e reter os trabalhadores mais velhos, podendo ser uma forma de lidar com os desafios criados pelo envelhecimento da população ativa (Kooki et al., 2008).
- A necessidade de identificação das linhas de ação para implementar o sistema de gestão das pessoas estabelecido pela Norma Portuguesa 4427 (versão de 2018), a fim de alinhar a instituição com os requisitos de um sistema de qualidade e certificar a gestão dos recursos humanos.
- Não foi possível auscultar os aposentados. Contudo, a DMGP considera também pertinente estabelecer contacto dos aposentados com os atuais trabalhadores.
- Existem trabalhadores a exercer funções para além da idade da reforma.
- A identificação das necessidades de formação e o reconhecimento das competências são particularmente valiosos para os trabalhadores.

Face ao exposto, atuando numa lógica de melhoria continua e de proximidade com os trabalhadores, contribuindo para o cumprimento de objetivos da DMGP, nomeadamente, a implementação de medidas que visem o envolvimento, motivação e bem-estar dos trabalhadores, com base nas análises teórica, empírica e normativa, foi identificada como problemática o envelhecimento da força de trabalho, encontrando-se como potencialidade **a ausência de práticas e medidas direcionadas para trabalhadores com 60 ou mais anos de idade, nomeadamente em situação de pré-reforma.**

Através do diagnóstico foi possível apurar a existência 708 trabalhadores com 60 ou mais anos de idade.

# 6 Finalidade

Para o desenvolvimento do projeto é necessário definir previamente o nosso ponto de chegada, ou seja, o que se pretende alcançar com a intervenção nesta área. Assim, para intervir sobre a potencialidade identificada, será desenvolvido um projeto de intervenção cuja finalidade é:

**Garantir a implementação de medidas direcionadas para os trabalhadores em situação de pré-reforma, até setembro de 2023.**

Pretende-se, deste modo, contribuir para o bem-estar e motivação dos trabalhadores, no sentido de potenciar a consciencialização e sensibilização acerca da importância de uma preparação adequada para a reforma, capacitando-os e empoderando-os para a adoção de decisões conscientes, nomeadamente da eventual mudança de papéis.

Com a presente finalidade, espera-se a melhoria do ambiente laboral e da valorização profissional dos trabalhadores mais antigos, bem como promoção da aquisição de competências individuais e sociais, contribuindo para o bem-estar profissional.

# 7 Planeamento Estratégico

Após identificada a finalidade do projeto, é, torna-se necessário traçar o planeamento estratégico do projeto. Neste capítulo, será apresentada a estratégia, bem como os âmbitos e objetivos estratégicos.

## 7.1 Estratégia

Com vista a atingir a finalidade do presente projeto, e com base nas análises realizadas (empírica, teórica e normativa), foi definida como estratégia a criação de medidas direcionadas para os trabalhadores com 60 ou mais anos de idade, nomeadamente em situação pré-reforma.

Neste sentido, com a implementação do presente projeto, através da estratégia selecionada, espera-se a definição e implementação de novas práticas e respetivos instrumentos de GDRH, bem como criar eventuais instrumentos a serem utilizados.

Segundo Kissil (1998, citado por Gomes, 2014, p.30), a mudança organizacional implica uma alteração de postura e a adoção de uma nova atitude, tornando-se fundamental que a organização saiba qual a posição em que se encontra e saiba, igualmente, para onde se pretende posicionar.

Numa perspetiva de contribuir para a criação de uma melhor relação de trabalho, a implementação de práticas de RH direcionadas para a gestão das necessidades dos trabalhadores mais velhos revela que as organizações reconhecem a importância dos mesmos (Armstrong-Stassen, 2008, citado por Mulders, et al., 2017).

Neste sentido, atendendo ao contexto em que a organização se insere, pretende-se contribuir para dar uma resposta adequada aos trabalhadores no momento-chave que é transição para a reforma, bem como contribuir para uma boa experiência: orgulho de pertença à organização (*employer branding*). De acordo com Martins e Cruz (2019), quando as organizações oferecem experiências que excedem ou compreendem as expetativas dos colaboradores, existirá mais satisfação e orgulho na organização. Numa

lógica de melhoria continua, compete à gestão de recursos humanos compreender os trajetos e fatores que influenciam as decisões dos trabalhadores mais velhos, fornecendo recursos e orientação para o futuro (Boveda & Metz, 2016), refletindo o reconhecimento e valorização por todos os anos de trabalho que dedicaram, valorizando os seus conhecimentos e experiência (Cabral Ferreira, 2013).

Face ao exposto, pretende-se contribuir, igualmente, através da retribuição emocional, com ganhos a nível de competências sociais, relacionais e pessoais.

## 7.2 Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos

Para a operacionalização da estratégia selecionada, a mesma foi dividida em três âmbitos estratégicos, os quais se encontram esquematizados na seguinte Figura (Figura 9 - Âmbitos estratégicos).

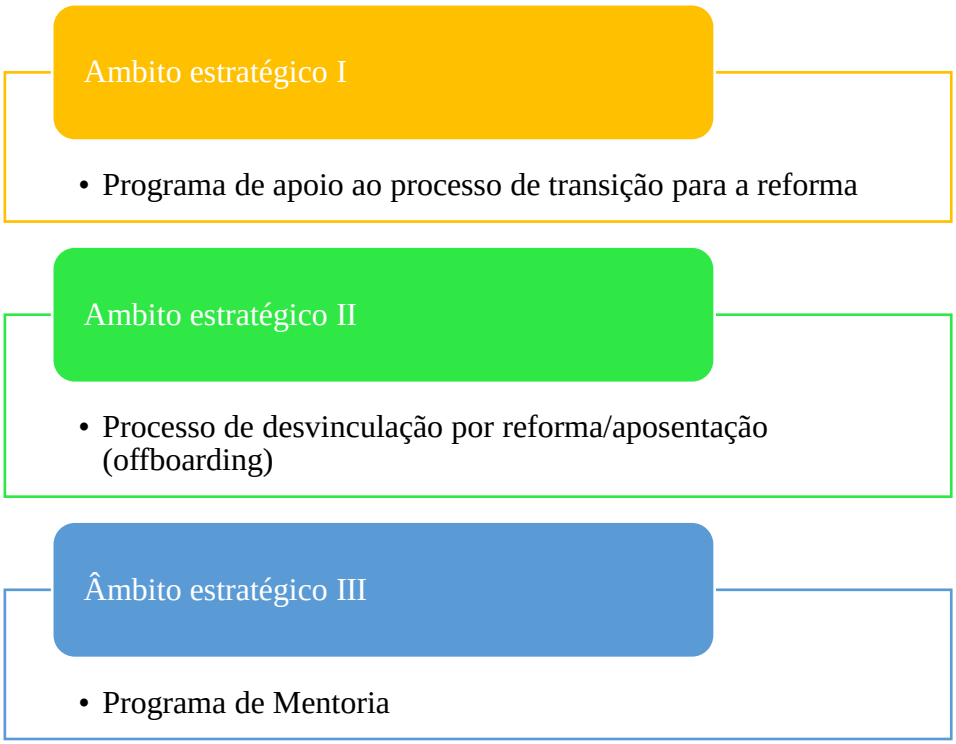



**Figura 9** *Âmbitos Estratégicos*

Fonte: elaboração própria, com base na metodologia de projeto de intervenção

Para cada um dos três âmbitos, foi definido um objetivo estratégico (Figura 10 – Objetivos estratégicos):

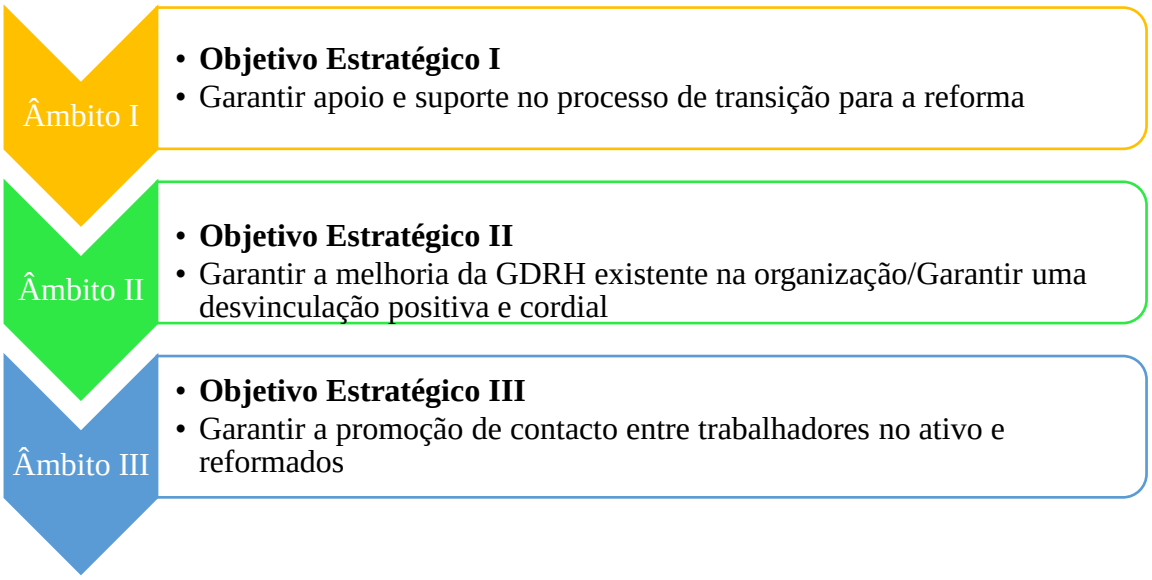



**Figura 10** *Objetivos Estratégicos*

Fonte: elaboração própria, com base na metodologia de projeto de intervenção

### 7.2.1 Âmbito estratégico I

Com o diagnóstico da potencialidade, o primeiro âmbito estratégico definido incide sobre a **Criação do programa de apoio ao processo de transição para a reforma**. Este âmbito apresenta como objetivo **garantir apoio e suporte no processo de transição para a reforma dos trabalhadores com idade igual a 60 anos,** contribuindo, deste modo, para a motivação, envolvimento e bem-estar dos mesmos. Para garantir este objetivo, é necessário pesquisar sobre programas direcionados para trabalhadores mais velhos, nomeadamente na situação de pré-reforma, e perceber quais as expetativas e perceções dos trabalhadores com 60 ou mais anos de idade. Com base neste diagnóstico, será possível construir o programa de apoio à transição à reforma.

A entrada para a reforma constitui um momento caracterizado por diversas mudanças, a nível fisiológico, emocional e socioeconómico, provocando alterações nas várias dimensões do estilo de vida. Cabral e Ferreira (2013), revelaram que as empresas não prestam apoiam nos processos de transição para a reforma, sendo fundamental a criação de programas que se cruzem com esta fase da vida, tornando-se numa oportunidade para a realização de atividades de interesse pessoal. Deste modo, pretende-se contribuir para que os trabalhadores percecionem a reforma de modo satisfatório, capacitando-os e empoderando-os para a adoção de decisões conscientes

A DMGP dispõe de recursos humanos disponíveis a colaborar e implementar o projeto de intervenção, bem como no planeamento de sessões de sensibilização sobre a temática de preparação para a reforma. O objetivo deste programa será de apoiar e preparar os trabalhadores para a idade da reforma, com intenção de se reformar nos próximos anos/meses (a partir dos 60 anos). Para potencializar o projeto, propõe-se a entrega de um pequeno manual (ou disponibilizado o acesso a um *e-book*) a cada participante na segunda sessão do ciclo de palestras, onde constem informações chave sobre pelo menos cada uma das temáticas abordadas ao longo das oito sessões. Pretende-se que este seja um manual dinâmico, onde possa ser acrescentada informação que os participantes considerem relevante. A implementação de Ciclo de Palestras sobre as principais temáticas no processo de transição da reforma é uma das atividades a planear, onde se espera que sejam abordados temas enquadrados nas áreas com maior impacto no processo de transição para a reforma, bem como a importância da preparação para a mesma (possíveis convidados para partilhar experiências e desafios vividos na transição e durante a reforma). Após esta primeira exposição, pretende iniciar um ciclo mensal de palestras/apresentações, com duração aproximada de 1h30, abordando uma temática distintas em cada sessão. Estas temáticas serão definidas de acordo com as áreas com maior impacto no processo de transição para a reforma.

Por outro lado, foi planeada a disponibilização de uma nota técnica sobre os processos inerentes à entrada na reforma/aposentação (ex.: procedimentos necessários, mecanismos legais inerentes, esclarecimento do cálculo da idade mínima e máxima, penalizações associadas, entre outros), com suporte dos serviços jurídicos da DMGP.

Na investigação realizada por Almeida (2022) são enumeradas algumas das propostas que postas em prática beneficiaram os trabalhadores na sua transição para a reforma, bem como as empresas que seriam reconhecidas pelo desenvolvimento de programas: medidas de planeamento (entrega de prémios) e medidas de aconselhamento: (Programas de preparação e acompanhamento nomeadamente palestras motivacionais, sessões psicológicas ou de partilha, horário flexível ou reduzido, evento solene de despedida, bolsa de formadores, participação em atividades desportivas, presença em convívios, disponibilização de outros serviços (cantina, posto médico/consultas; acesso ao boletim), atração e reinserção dos séniores; e revisão de políticas e regulamentos (Almeida, 2022). Por outro lado, programas de acompanhamento (sessões psicológicas, fóruns, seminários)

permitem facilitar a adaptação à reforma, e promover ativamente o bem-estar e a qualidade de vida dos futuros reformados (Leandro-França, Murta, Hershey & Barbosa, 2016).

Ribeiro & Paúl (2018) apresentam uma série de recomendações para preparação da reforma, com interferência em diferentes áreas de atuação, referindo-se à reforma como um dos momentos de maior preocupação na idade adulta, recomendam a intervenção em quatro áreas de intervenção: recursos financeiros, participação cívica, ocupação do tempo e hábitos saudáveis (Ribeiro & Paúl, 2018, p.257). De acordo com Ilmarinen (2012), a transição digna e segura para a reforma é um dos objetivos da gestão de idade.

De forma assegurar a participação dos trabalhadores com 60 ou mais anos no programa, é necessário planear a forma adequada para sensibilizar à participação no programa. Neste sentido, o projeto será divulgado por e-mail para os trabalhadores que tenham esta opção no seu registo na ficha cadastral da base de dados Medidata. Para os restantes, será solicitada colaboração aos dirigentes para a divulgação junto dos seus trabalhadores. Adicionalmente, pretende-se divulgar e sensibilizar os dirigentes para importância da participação dos seus trabalhadores nas atividades propostas, permitindo e incentivando os trabalhadores a participar.

Durante todo o processo os trabalhadores serão protegidos por um rigoroso código de ética, onde a confidencialidade e o respeito pela individualidade serão sempre preservados, considerando-se igualmente os limites éticos e legais de tal confidencialidade, sempre que se justificar.

### 7.2.2 Âmbito estratégico II

Com o diagnóstico da potencialidade, o terceiro âmbito estratégico prende-se com a **criação do processo de desvinculação por reforma/aposentação** e apresenta como objetivo estratégico **garantir a melhoria da gestão e desenvolvimento de recursos humanos existente**, procurando contribuir para uma desvinculação positiva e cordial.

Na perspetiva de que se deve tratar uma pessoa na saída com o mesmo cuidado com que se trata uma admissão, é fundamental encarar a desvinculação como processo inerente à gestão de pessoas, sendo necessário estruturar o processo de saída, de forma a ser usado

no momento adequado e em conformidade com a legislação. Face ao exposto, a adoção do "offboarding" torna-se importante para o/a trabalhador/a encerrar um capítulo na vida profissional, saindo de forma positiva e gradualmente.

Na Farfetch, à semelhança da valorização que atribuem ao momento de entrada, consideram fundamental dar voz a quem sai da organização recolhendo, nesta fase, feedback que permite melhorar e perceber o que devem continuar a fazer (Martins e Cruz, 2019).

Atendendo que a desvinculação implica a saída dos trabalhadores da organização, a introdução de uma entrevista será importante para aferir a satisfação e a opinião dos mesmos "no que diz respeito à conduta da organização, às políticas e processos internos, ao relacionamento com os colegas e chefias e à imagem que levará da organização para o exterior" (Martins e Cruz, 2019).

Neste sentido, a consideração do presente âmbito permitirá que a DMGP, através da entrevista de saída, conheça eventuais sugestões de melhoria dos trabalhadores, demonstrando interesse e preocupação com o seu capital humano e valorização da experiência.

À semelhança do processo já existente de acolhimento de novos trabalhadores, pretende-se a melhoria da Gestão de Recursos Humanos existente na organização, através da criação de um processo que garanta uma desvinculação positiva e cordial. Assim, pretende-se elaborar um guia entrevista/reunião de saída; convidar os trabalhadores que se reformem durante o ano civil a decorrer para participar num evento de homenagem e proporcionar a oferta de lembrança/diploma anos de serviço no Município.

De acordo com a Addeco Portugal, as entrevistas de saída podem ser vistas como uma medida preventiva para futuras retenções, com impacto no *employer branding* da organização, "transformando-se num diagnóstico fulcral para a consolidação de melhorias ou mudanças de procedimentos nas diversas áreas".

A empresa JobConvo apresenta um guia completo sobre *offboarding*, destacando algumas vantagens a considerar na implementação do processo, nomeadamente relacionados com preservação da imagem da empresa e cultura organizacional, a redução de perda de conhecimento e experiência, o suporte emocional e a melhoria da experiência dos colaboradores. Para além disso, por forma a que o *offboarding* seja feito corretamente,

sugere ainda alguns passos a ter em conta, designadamente agir com empatia e respeito, a realização de entrevista de saída e oferecer suporte emocional.

### 7.2.3 Âmbito estratégico III

O último âmbito, foca-se nana criação do **programa de mentores** como forma de conseguir dar resposta a uma potencialidade revelada essencialmente nas sessões de *focus group*. Com este âmbito, visando a promoção de contacto entre trabalhadores reformados e com os trabalhadores que se encontram no ativo, pretende-se a vivência de uma experiência única e de valor acrescentado, através da criação de uma bolsa de mentores.

De acordo com Ragins (2016), as empresas podem proporcionar processos de mentoria com qualidade ao valorizarem a aprendizagem e o desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Ferreira (2015), enumera várias medidas que visam a retenção dos trabalhadores mais velhos, entre as quais a promoção da utilização dos trabalhadores mais velhos como tutores ou formadores de jovens em processo de entrada no mercado de trabalho, permitindo a transferência de conhecimento, considerando os eventuais custos associados à perda de competências dos trabalhadores reformados (Szinovacz, 2003).

Deste modo, através da mentoria, é esperado não só motivar os trabalhadores mais velhos como também promover a valorização desta faixa etária no contexto organizacional, atribuindo a responsabilidade de serem mentores de um novo trabalhador.

Mais do que contribuindo para a sua formação e desenvolvimento de carreira, o que se espera é que o reformado continue a manter o contacto com a organização, se assim for o seu entendimento. A Farfetch, empresa que é reconhecida por levar o social extremamente a sério, investe em eventos que promovem o convivo entre as pessoas (Martins e Cruz, 2019).

Paralelamente às alterações decorrentes do processo de reforma, é também previsível que algumas das funções desempenhadas por estes trabalhadores requeiram conhecimento prévio e aprofundado de cada área funcional. Nesse sentido, pretende-se ainda proporcionar a transmissão desses conhecimentos aos trabalhadores que os vão substituir, assumindo o papel de "tutores".

Assim, com a definição do presente âmbito estratégico, espera-se a promoção das competências profissionais e pessoais, permitindo a troca de experiências entre participantes, sendo necessário a caracterização do perfil de mentor e do mentorado.

## 7.3 Resumo esquemático do planeamento estratégico

De seguida, é apresentado o resumo esquemático do planeamento estratégico (Figura 11).

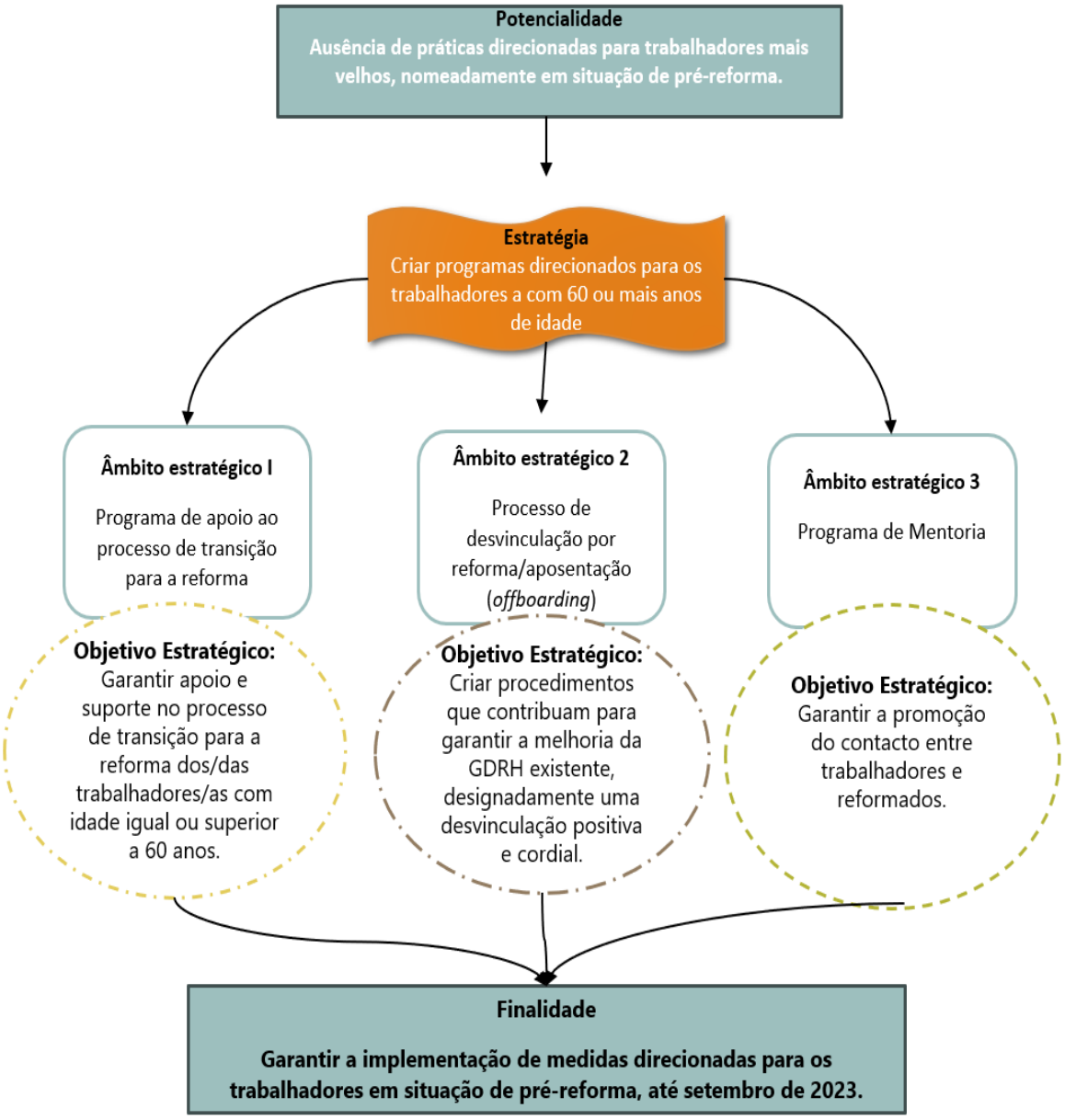



**Figura 11** *Resumo Planeamento Estratégico*

Fonte: elaboração própria, com base na metodologia de projeto de intervenção-

## 7.4 Calendarização geral do projeto

De acordo com o planeamento estratégico definido, foram calendarizadas as seguintes etapas (Figura 12):

| Calendarização Geral do Projeto | 2022 | | | | 2023 | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Set | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out |
| Escolha do tema | x | | | | | | | | | | | | | |
| Revisão Bibliográfica | x | x | | | | | | | | | | | | |
| Caracterização da Entidade Acolhedora de Projeto | | | x | | | | | | | | | | | |
| Caracterização de Recursos Humanos | | | x | | | | | | | | | | | |
| Diagnóstico - Análise empírica, teórica e normativa | | | | x | x | x | | | | | | | | |
| Configuração exata da potencialidade | | | | | | x | x | | | | | | | |
| Planeamento Estratégico | | | | | | | x | x | | | | | | |
| Planeamento Operacional | | | | | | | | x | x | x | | | | |
| Implementação piloto | | | | | | | | | | | x | x | x | |
| Avaliação Final do projeto | | | | | | | | | | | | | x | x |
| Entrega do projeto | | | | | | | | | | | | | | x |

***Figura 12*** *Calendarização Geral do projeto*

Fonte: elaboração própria

# CAPÍTULO IV – EXECUÇÃO DO PROJETO

# 8 Planeamento Operacional

Nesta etapa será descrito o planeamento operacional necessário para concretizar a estratégia definida. Assim, para cada âmbito estratégico, e com vista à concretização dos objetivos estratégicos, foram definidas as atividades e os objetivos operacionais, bem como procedimentos propostos, a duração e os recursos que são necessários utilizar.

## 8.1 Operacionalização dos Âmbitos Estratégicos

Para alcançar os objetivos estratégicos anteriormente identificados para o presente projeto, foram definidos objetivos operacionais (Tabela 3):

**Tabela 3** *Objetivos Operacionais*

| Âmbitos Estratégicos I | Objetivo Estratégico I |
|---|---|
| 1 –Programa de apoio ao processo de transição para a reforma | 1- Garantir apoio e suporte no processo de transição para a reforma |
| Objetivos operacionais I:<br>1.1.1. Pesquisar programas direcionados para trabalhadores mais velhos;<br>1.1.2. Perceber quais as expetativas e perceções dos trabalhadores;<br>1.1.3. Construir programa de apoio à transição para a reforma;<br>1.1.4. Sensibilizar para o programa de apoio ao processo de transição para a reforma | |

| Âmbitos Estratégicos II | Objetivo Estratégico II |
|---|---|
| 2- Processo de desvinculação por reforma/aposentação (*offboarding*) | 2- Garantir a melhoria da GDRH existente na organização/Garantir uma desvinculação positiva e cordial |
| Objetivos operacionais<br>2.1. Definir processo<br>2.2. Organizar evento homenagem | |
| Âmbito Estratégico III | Objetivo Estratégico III |
| 3- Programa de mentoria | 3- Garantir a promoção de contacto entre trabalhadores e reformados |
| Objetivo Operacionais III<br>3.1 Criar Programa de mentoria | |

### 8.1.1 Operacionalização do Âmbito Estratégico I

De seguida será apresentada a operacionalização do âmbito estratégico I (Tabela 4)

**Tabela 4** *Operacionalização Âmbito Estratégico I*

| **Âmbito estratégico** | **Programa de apoio ao processo de transição para a reforma** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo estratégico** | **Garantir apoio e suporte no processo de transição para a reforma** | | | | | |
| **Objetivo Operacional I** | **Atividades** | **Tarefas** | **Procedimentos** | **Duração** | **Recursos** | **Equipa** |
| **Pesquisar programas direcionados para trabalhadores mais velhos** | Investigar sobre programas | Investigar teoria e bibliografia existente | Escolher várias fontes | 35 horas | Computador, Internet, Biblioteca, RCAAP, M. Word | Gestor do projeto DMGP |
| | | | Resumo da informação recolhida | | | |
| | | Benchmarking externo | Definir metodologia de recolha de dados | 7horas | Computador, Internet, M. Word | |
| | | | Recolher dados | | | |
| | | | Análise dos dados obtidos | | | |
| **Perceber quais as expetativas e perceções dos trabalhadores** | Auscultar trabalhadores | Criar equipa projeto | Elaborar proposta Validação DMGP | 1hora | Computador, Internet, M. Word, e-mail | DMGP |
| | | | Elaborar Questionário | 1hora | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Aplicação de Questionário (17 de abril) | Definir meios de divulgação | 15 minutos | Computador, Internet, M. Word, Adobe Reader, Forms | Gestor do Projeto DMGP TO |
| | | | Programar data para envio de questionário | 10 minutos | | |
| | | | Testar questionário Forms | 1hora | | |
| | | | Validação superior | 15 minutos | | |
| | | | Solicitar dirigentes para entregar questionário aos trabalhadores que não tem email | 10 minutos | | |
| | | | Enviar/entregar questionário aos trabalhadores por e-mail | 5 minutos | | |
| | | | Pesquisar sobre *Focus Group* | 1h00 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Realização de sessões *Focus Group*<br><br>*5 e 8 maio* | Definir objetivos | 15 minutos | Computador, Internet, M. Word, Adobe Reader | Gestor do Projeto TO |
| | | | Definir questões | 1h00 | | |
| | | | Elaborar conteúdo | 15 minutos | | |
| | | | Definir datas | 10 minutos | | |
| | | | Definir local/verificar disponibilidade | 10 minutos | | |
| | | | Validação superior | 15 minutos | | |
| | | | Agendamento sessões | 15 minutos | | |
| | | | Realização das sessões (4) | 7 horas e 30 minutos | | |
| | | Tratamento da informação (maio) | Conhecer resultados e analisar respostas dadas | 7 horas | Computador, Internet, M. Word, Adobe Reader, Forms, SPSS, M. Forms, M. Excel | Gestor do projeto TO |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Construir programa de apoio à transição para a reforma** | Elaborar proposta de programa | Definir público-alvo | Reunir equipa Elaboração da apresentação digital de suporte | 14horas | Computador, Internet, M. Word, e-mail | Gestor do projeto DMGPTO |
| | | Definir equipa de trabalho | | | | |
| | | Definir objetivos | | | | |
| | | Definir conteúdo programa | | | | |
| | | Definir nome | | | | |
| | | Definir proposta de planeamento de sessões | | | | |
| | | Criar ficha de inscrição | | | | |
| | | Definir Plano de comunicação | | 1h | | Gestor do projeto |
| | | Definição dos meios de divulgação | | 1h | | Gestor do projeto |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | TO |
| | Validar proposta | Apresentar proposta à DMGP<br>Realização de eventuais ajustes<br>Apresentação proposta<br>Aprovação da proposta | Reunir com DMGP | 45 minutos | Computador, Internet, M. Word, e-mail | Gestor do projeto<br>DMGP<br>TO |
| **Sensibilizar para o programa de apoio ao processo de transição para a reforma** | Definir conteúdo Ebook | Analisar modelos de e-book<br>Definir estrutura<br>Definir conteúdo<br>Articular com Equipa<br>Criatividade e Inovação | | 14horas | Computador, Internet, M. Word,<br>Telefone,<br>e-mail | Gestor do projeto<br>TO |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Validar proposta final<br>Definir data de envio<br>Validação superior | | | | |
| | | Apresentação do programa<br>Planear sessão de apresentação | Definição de objetivos da sessão<br>Definição de conteúdos<br>Definir duração da sessão<br>Preparar material de apoio<br>Marcação de data para realizar a sessão<br>Marcação do local para realizar a sessão<br>Divulgar aos trabalhadores da DMGP<br>Divulgar ao executivo municipal | 14h00 | Computador, Internet, M. Word, Telefone, e-mail | Gestor do projeto DMGP TO |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Divulgar aos dirigentes<br>Divulgar aos trabalhadores com 60 ou mais anos de idade | | | |
| | Definir sessões do programa | Planear sessões reforma | Definição de objetivos da sessão<br>Definição de conteúdos programáticos<br>Definir duração da sessão<br>Agendar reunião com oradores convidados<br>Preparar material de apoio<br>Marcação de data para realizar a sessão<br>Marcação do local para realizar a sessão<br>Divulgar sessão aos trabalhadores | 14horas | Computador, Internet, M. Word, Telefone, e-mail | Gestor do projeto TO DMGP |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Divulgar sessão aos dirigentes<br>Analisar número de inscritos | | | |

### 8.1.2 Operacionalização do Âmbito Estratégico II

Na seguinte tabela (Tabela 5), é apresentado a operacionalização do Âmbito Estratégico II.

**Tabela 5** *Operacionalização do Âmbito Estratégico II*

| **Âmbito estratégico II** | **Criar processo de desvinculação por reforma/aposentação (*offboarding*)** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo estratégico II** | **Garantir a melhoria da GDRH existente na organização/Garantir uma desvinculação positiva e cordial** | | | | | |
| **Objetivo Operacional II** | **Atividades** | **Tarefas** | **Procedimentos** | **Duração** | **Recursos** | **Equipa** |
| Definir processo | Definir Desvinculação | Analisar a prática existente na organização | Recolha de informação sobre a prática | 7horas | Computador, Internet, M. Word | Gestor do projeto |
| | | Análise teórica | Verificar requisitos Legais | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Criar procedimento de trabalho | Criar conteúdo | Descrição teórica da prática<br>Descrição da prática aplicada<br>Criar os instrumentos de apoio ao processo:<br>Guião entrevista/reunião de saída<br>Criar diploma tempo de serviço<br>Elaborar nota técnica<br>Criar e-mail saída<br>Validação superior | 14horas | Computador, Internet, M. Word | Gestor do projeto |
| Organizar evento de homenagem | Planear a realização do evento | Agendar evento<br>Divulgação reformados | Entrega de diploma/objeto simbólico (reconhecimento) | 14h00 | Computador, Internet, M. Word | Gestor do projeto<br>TO |

### 8.1.3 Operacionalização do Âmbito Estratégico III

De seguida é apresentado a operacionalização do âmbito estratégico III (Tabela 6).

**Tabela 6** *Operacionalização do Âmbito Estratégico III*

| **Âmbito estratégico III** | **Programa de mentoria** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo estratégico III** | **Garantir a promoção de contacto entre trabalhadores e reformados** | | | | | |
| **Objetivo Operacional III** | **Atividades** | **Tarefas** | **Procedimentos** | **Duração** | **Recursos** | **Equipa** |
| Criar programa de mentores | Definir *Mentoring* | Benchmarking externo | Análise de programas de *mentoria/Alumini* | 14 horas | Computador, Internet, M. Word | Gestor do projeto |
| | | Análise teórica | Descrição teórica da metodologia | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Planificação do Programa de Mentores | Criar conteúdo | Definir objetivos do programa<br>Definir critérios<br>Definir meios de divulgação<br>Validação superior | 14horas | Computador, Internet, M. Word | Gestor de Projeto |
| | Divulgar programa | Definir meios de divulgação | Comunicar aos dirigentes<br>Comunicar aos trabalhadores<br>Comunicar aos reformados | 7horas | Computador, Internet, M. Word | Gestor de Projeto<br>DMGP |
| | Iniciar o programa | Criar bolsa de mentores e mentorados | Receção de inscrições;<br>Selecionar mentores e mentorados<br>Validação superior | 7h | Computador, Internet, M. Word | Gestor de Projeto<br>TO |

## 8.2 Organização Lógica das Atividades

Considerando que deve existir uma organização lógica das atividades acima propostas, é importante mencionar que há atividades que dependem umas das outras, nas seguintes situações:

- Âmbito I: A elaboração da proposta do programa transição para a reforma, está dependente da auscultação dos trabalhadores.
- Âmbito II: a criação do procedimento de trabalho de desvinculação está dependente da auscultação interna, bem como da análise teórica.
- Âmbito III: O início do programa de mentores está dependente da divulgação, bem como da sua planificação.

## 8.3 Percursos Críticos

Os percursos críticos surgem como caminhos alternativos ao longo da realização das atividades do projeto. Neste caso em concreto, quando o avançar de determinadas atividades depende da disponibilidade de horário ou validação da DMGP, é necessário verificar novamente disponibilidade de agenda.

Na situação de determinada atividade não ser validada pela DMGP, deve-se reformular e reanalisar e apresentar nova proposta, através de realização de agendamento de nova reunião.

## 8.4 Destinatários do projeto

Este projeto é destinado aos trabalhadores do Município A, mais especificamente os trabalhadores com 60 anos ou mais anos de idade, que se encontram na situação de pré-reforma.

## 8.5 Equipa do projeto

A equipa do projeto será composta pelos seguintes elementos (Tabela 7):

**Tabela 7** *Equipa do projeto*

| Função | Responsabilidades |
|---|---|
| **Diretora Municipal de Gestão de Pessoas** | Aprovar os documentos de suporte, metodologias, atividades e recursos necessários à formalização do projeto. Acompanhar o projeto e validar os documentos de suporte. |
| **Diretora de Departamento de Gestão de Pessoal e Chefe de Divisão de Saúde e Segurança no Trabalho** | Acompanhamento do projeto. |
| **Terapeutas Ocupacionais** | Planear e implementar projeto;<br>Conhecimento saúde ocupacional<br>Planeamento de sessões com os trabalhadores |
| **Gestor do projeto** | Planear, elaborar e implementar projeto;<br>Conhecimento práticas e políticas de GDRH |

## 8.6 Orçamento do projeto

Na Tabela seguinte (Tabela 8), é apresentado o orçamento relativo ao presente projeto, tendo em conta os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

**Tabela 8** *Orçamento Recursos Humanos*

| Recursos Humanos | | |
|---|---|---|
| **Equipa do Projeto** | Total de horas | Custo Aproximado[9] |

[9] Inclui 23,75% de Taxa Social Única e 1,00% de Seguro. Formula: (Rendimento Bruto + Subsídio de alimentação mensal) * (23,75 % TSU + 1,00% Seguro). Os valores foram calculados tendo por base o Sistema Remuneratório da Administração Pública, DGAEP, nas carreiras de Técnico Superior (1333,35€) e Cargo de Direção superior de 1ºGrau (3893,10€). Disponível em https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP_2023_20230421.pdf

| | | |
|---|---|---|
| **Gestor do Projeto** | 400 | 4852€ |
| **Terapeutas Ocupacionais** | 100 | 1230€ |
| **DMGP** | 10 | 349,20€ |
| **Total** | | 6431,20€ |

O custo total com recursos humanos ronda os 6431,20€. Os valores apresentados correspondem a valores estimados.

**Tabela 9** *Orçamento Recursos*

| **Recursos (Materiais/Tecnológicos/Documentais/Espaciais/Comunicação)** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Designação** | Quantidade | Custo Unitário | Iva (23%) | Custo Total |
| **Computador** | 1 | Amortizado | 0€ | 0€ |
| **Impressora** | 1 | Amortizado | 0€ | 0€ |
| **Sala *Focus Group*** | 1 | Amortizado | 0€ | 0€ |
| **Sala reuniões** | 1 | Amortizado | 0€ | 0€ |
| **Ferramentas para apresentação digital** | 1 | Amortizado | 0€ | 0€ |
| **Tinteiro** | 1 | 24,38€ | 5,61€ | 29,99€ |
| **Resma de Papel A 4** | 2 | 4,15€ | 0,95€ | 10,20€ |
| **Comunicações moveis** | 1 | Incluído no pacote | 0€ | 0€ |
| **Internet** | 1 | Incluído no pacote | 0€ | 0€ |
| **Microsoft Office 365** | 1 | 31,70€ | 7,29€ | 38,99€ |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Caneta** | 3 | 1,63€ | 0,37€ | 6€ |
| **CANVA** | 1 | 0€ | 0€ | 0€ |
| **Total** | | | | **85,18€** |

O custo total deste projeto remontará os 6516,38€ Euros (Tabela 8 e Tabela 9).

## 8.7 Sistema de avaliação do projeto

O presente projeto será avaliado através da avaliação *on going*, ou seja, ao longo da sua implementação, e através de uma avaliação *ex-post,* designadamente no final da sua implementação, considerando a finalidade definida, para averiguar o sucesso do projeto.

### 8.7.1 Avaliação processual – *on going*

No decorrer das atividades desenvolvidas ao longo do projeto de intervenção, foram realizados momentos e reuniões de validação e feedback avaliativos, pela DMGP, aproveitando, ainda, as reuniões mensais de equipa para apresentação do conteúdo desenvolvido.

Na Tabela seguinte (Tabela 10) serão apresentados os objetivos estratégicos e respetivos Indicadores Objetivamente Verificáveis e Meios de Verificação.

**Tabela 10** *Avaliação processual*

| Objetivos estratégicos | Indicador Objetivamente Verificável (IOV) | Meio de Verificação |
|---|---|---|
| **I- Garantir apoio e suporte no processo de transição para a reforma dos trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos** | Documentos internos da organização (apresentação programa, *ebook*, planeamento de sessões) | Reuniões<br>Validação formal |

| | | |
|---|---|---|
| **II - Garantir uma desvinculação positiva e cordial** | Documentos internos desenvolvidos (Procedimento de trabalho desvinculação por reforma/aposentação, guião de reunião de saída, e-mail de saída). | Declaração validação DMGP |
| **III - Garantir a promoção do contacto entre trabalhadores no ativo e reformados** | Proposta de programa de mentores | |

### 8.7.2 Avaliação final do projeto de Intervenção – *ex-post*

Na tabela seguinte será apresentada a finalidade do projeto e respetivos Indicadores Objetivamente Verificáveis e Meios de Verificação (Tabela 11):

**Tabela 11** *Avaliação final*

| Finalidade | Âmbitos | Indicador Objetivamente Verificável (IOV) | Meio de Verificação | Momento Verificável |
|---|---|---|---|---|
| **Garantir a implementação de medidas direcionadas para trabalhadores mais velhos até setembro de 2023** | Programa de apoio à transição | Construção dos documentos internos | Declaração da DMGP com a confirmação de que as medidas se encontram validadas e implementadas | Mês de setembro de 2023 |
| | Procedimento de *offboarding* | | | |
| | Programa de mentoria | | | |

# 9 Implementação

No presente capítulo, são apresentadas as ações realizadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos anteriormente, designadamente para a implementação do projeto de intervenção, tendo por base o planeamento estratégico e o planeamento operacional.

## 9.1 Implementação Âmbito Estratégico I – Programa de apoio ao processo de transição para a reforma

De forma a intervir ao nível do âmbito estratégico 1, nesta fase o foco do projeto foi o alcance do objetivo estratégico 1 – **Garantir apoio e suporte no processo de transição para a reforma dos/das trabalhadores/as com idade igual ou superior a 60 anos**. Neste sentido, em primeiro lugar, numa primeira fase foram feitas pesquisas sobre programa direcionados para trabalhadores mais velhos, bem como análise de conceitos realizados sobre a temática (Apêndice III e Apêndice VII). A análise teórica e a análise empírica realizadas na fase de diagnóstico foram cruciais para dar seguimento à implementação do âmbito estratégico I.

Conhecidos os resultados provenientes da aplicação dos instrumentos de recolha de informação, juntamente com a revisão da literatura realizada, foi possível sustentar a elaboração de proposta do programa interno de apoio ao processo de transição para a reforma/aposentação. Neste sentido, na elaboração da proposta final, juntamente com a equipa de TO, focando a importância da proximidade com os trabalhadores nesta fase de vida, não esquecendo todos os anos de trabalho que deram à organização, de forma que estes se sintam valorizados e acompanhados neste processo, procedeu-se à definição do público-alvo, dos objetivos gerais e específicos, da equipa de trabalho e dos meios de divulgação (Tabela 12).

Partilhadas a fase de diagnóstico com a DMGP, foi constituída equipa de trabalho para levar a cabo a intervenção ao nível do âmbito definido, constituídas por dois técnicos

superiores com formação académica em terapia ocupacional e o gestor do projeto. Neste sentido foram realizadas reuniões com a equipa de terapeutas ocupacionais, para um melhor entendimento e analise do enquadramento da implementação de programa direcionado para o processo de transição para a reforma/aposentação. Nestas reuniões foram validadas ideias, apresentadas sugestões de melhoria, de forma a tornar o programa concretizável e corresponder às reais necessidades dos trabalhadores. Após validação interna, o público-alvo do projeto centrou-se nos trabalhadores com intenção de se reformar nos próximos anos/meses e que se encontrem na fase de pré-reforma (idealmente a partir dos 60 anos). Em paralelo, para fundamentar a proposta de programa, a equipa de TO apresentou uma proposta de sessões sobre diversas temáticas relacionados com o bem-estar e saúde ocupacional.

De modo a apurar quais as reais necessidades dos trabalhadores em questão e as suas expetativas em relação ao processo de transição para a reforma, foi aplicado um questionário (abril de 2023) e realizadas sessões de *Focus Group (*maio de 2023*).*

O questionário (Apêndice IV), composto por 19 questões, nas 4 primeiras questões foram elaboradas para efeitos de caracterização do perfil da amostra (Género, Idade, Cargo/Carreira, Antiguidade) e as restantes estão direcionadas para a auscultação da expetativa sobre o período da reforma/aposentação (na sua maioria perguntas fechadas). Foi apresentada uma pergunta de resposta aberta, de âmbito exploratório, de forma a conhecer eventuais sugestões de melhoria e, por sua vez, compreender se existe alguma atividade que gostassem que fosse desenvolvida sobre o tema pela DMGP.

A versão preliminar do questionário foi enviada a uma pequena amostra de trabalhadores (10 trabalhadores da DMGP), com vista a testar a aplicabilidade do instrumento e verificar eventuais erros ou pequenos ajustes às questões elaboradas (5 entregues em mão/papel e 5 enviados através do Microsoft *Forms*). Da análise das respostas recebidas, foi possível constatar, através do Microsof *Forms*, que o tempo médio de resposta foi de 04:57 minutos. Para efeitos de aplicação do questionário, foi solicitada autorização à Vereadora responsável pelo pelouro dos RH. O questionário foi enviado aos trabalhadores que apresentam, no ano de 2023, 60 ou mais anos de idade (702), via e-mail (Microsoft *forms*) e em papel (para quem não tem e-mail na ficha cadastral). Foram rececionadas

148 respostas, sendo que dois dos questionários recebidos não foram considerados válidos, pelo facto de os trabalhadores indicarem apresentar uma idade inferior a 59 anos. Do total de respostas válidas, 110 respostas foram realizadas online, sendo que 36 foram recebidas em formato físico. Os resultados do questionário, foram crucias para a concretização do projeto (Apêndice V).

No seguimento da proposta para realização de sessões de *Focus Group* de forma a auscultar presencialmente os trabalhadores, foi solicitada uma listagem com a informação dos trabalhadores com 60 ou mais anos de idade, por unidade orgânica. Com base nesta informação, foram planeadas a realização de 4 sessões, constituídas com 10 participantes, com a duração de 1h30. Após a seleção dos participantes, atendendo a que os grupos fossem constituídos por categorias e géneros distintos, através da prestável colaboração da DMGP, foi proposto a dispensa ao serviço dos/das trabalhadores/as selecionados/as aos respetivos dirigentes, sendo que a participação era de carácter voluntária. De suporte à realização das sessões, procedeu-se à elaboração um guião de questões (Apêndice VI). As sessões foram dinamizadas em colaboração com a equipa de TO da DMGP. No início de cada sessão foi explicado o objetivo das sessões.

**Tabela 12** *Meios de Divulgação Programa*

| **Meios de divulgação** | |
|---|---|
| **Divulgação interna** | Portal do Colaborador (a ser implementado) |
| | Email profissional |
| | Espaços físicos da Entidade |
| **Divulgação externa** | Site institucional |

Fonte: Elaboração própria

Considerando a importância da comunicação interna, de modo a facilitar a transmissão da informação, em paralelo, foram definidos os meios de divulgação do programa (Tabela 12), bem como o plano de comunicação com base na estrutura interna existente do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) (Apêndice XI).

Com base na informação recolhida junto dos/as trabalhadores/as, foram definidos ciclos de palestras sobre as principais temáticas no processo de transição de reforma. Nestas sessões, pretende-se que sejam abordados temas enquadrados nas áreas com maior impacto no processo de transição para a reforma, bem como a importância da preparação para a mesma. Foram pensados possíveis convidados para partilhar experiências e desafios vividos na transição e durante a reforma. Após a primeira exposição, pretende-se iniciar um ciclo mensal de palestras/apresentações, com duração aproximada de 1h30, abordando uma temática distintas em cada sessão. Estas temáticas serão definidas de acordo com as áreas com maior impacto no processo de transição para a reforma (Apêndice VIII). As sessões serão realizadas em auditório da organização, permitindo um momento de interação entre os trabalhadores de diferentes áreas, e no final de cada sessão será entregue um questionário para efeitos de avaliação. O documento é o mesmo que é utilizado internamente para avaliar as ações de formação. As sessões serão divulgadas até ao final de 2023.

De forma a tornar este processo de transição mais favorável, de forma a centralizar informações úteis, definiu-se os conteúdos do *E-book.* Este documento será divulgado na segunda sessão (Apêndice VIII). Será entregue a cada um dos participantes um pequeno manual (ou disponibilizado o acesso a um *e-book*), onde constam informações chave sobre pelo menos cada uma das temáticas abordadas ao longo das 8 sessões. Pretende-se que este seja um manual dinâmico, onde possa ser acrescentada informação que os participantes considerem relevante.

Para efeitos de validação final, foi preparada uma apresentação do projeto (Apêndice XVI). Apresentada à DMGP e, após a sua validação, foi proposto, no sentido de recolher feedback e eventuais sugestões de melhoria, a partilha com toda a equipa da DMGP. O programa foi partilhado com a equipa e foi recebido com bastante agrado e entusiamo. Por último, com vista a potencializar o programa, foi apresentado e partilhado com os elementos do Executivo. O programa foi validado e implementado em julho de 2023.

Importa referir que para dar seguimento à implementação do objetivo definido para este âmbito foi importante o agendamento de reuniões com a equipa de terapeutas ocupacionais e a DMGP.

## 9.2 Implementação Âmbito Estratégico II – Criar processo de desvinculação por reforma/aposentação (*offboarding*)

No âmbito estratégico II, para dar cumprimento ao objetivo estratégico II **criar procedimentos que contribuam para garantir a melhoria das GDRH existente, designadamente uma desvinculação positiva e cordial,** resultante dos resultados do diagnóstico inicialmente realizado juntos dos/as trabalhadores/as, nomeadamente através das sessões de *focus group* concretizadas para dar resposta à fase de diagnóstico e fundamentação da proposta do programa de preparação para a reforma (Âmbito Estratégico I), procedeu-se à definição do processo de desvinculação, tendo por base a análise teórica, realizada no diagnóstico do ponto de partida (Apêndice IV), o enquadramento legal existente e a prática existente na organização. Para recolha de informação sobre o processo a nível interno, numa primeira fase foram realizadas reuniões para um melhor entendimento sobre o processo interno. Neste sentido, foi auscultado o Setor de Vencimentos da DMGP, mais precisamente, o trabalhador que acompanha o processo de desvinculação por reforma/aposentação dos/das trabalhadores/as.

Após recolha da informação e verificação dos requisitos legais, procedeu-se à descrição teórica da prática e foram desenhados instrumentos de apoio ao processo mais adequados ao contexto organizacional. Através da análise dos procedimentos de trabalho e instruções de serviço internos, elaborados no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), foi possível constar que não existe procedimento criado para este processo, tendo consubstanciado no quadro que de seguida é apresentado.

**Tabela 13** *Checklist do processo de desvinculação*

| Processo de desvinculação | |
|---|---|
| **Instrumentos/ferramentas** | **Evidência/Estado** |
| **Procedimento de trabalho** | Não está formalizado |
| **Guião de entrevista** | Não existe |
| **Reunião de saída** | Não existe |
| **E-mail de saída** | Não é enviado |
| **Evento despedida** | Nunca foi planeado |
| **Diploma** | Não existe |

Fonte: Elaboração própria

Com base no registo de evidências relativas ao processo de desvinculação (Tabela 13), e após partilha com a responsável da DMGP, analisaram-se as ferramentas já existentes e a sua necessidade de alteração e/ou de formalização, assim como as ferramentas em falta e que foram identificadas como necessárias para potencializar o processo de desvinculação. Deste modo, criou-se o procedimento de trabalho (Apêndice XIII), o guião de entrevista para a reunião de saída (Apêndice IX) e o e-mail de saída (Apêndice XII). Relativamente aos parâmetros para a realização da entrevista de saída, inicialmente definiu-se como responsável a DMGP, contudo, considerando a existência uma equipa responsável pelo projeto direcionado para os trabalhadores mais velhos, ficou definido que a reunião de saída será conduzida pelos elementos da equipa responsável pelo projeto. A responsabilidade de agendamento das reuniões recai igualmente pela equipa criada no âmbito estratégico I. Em cada reunião o técnico deverá preencher um formulário onde fica registado as oportunidades e melhorias. A reunião de saída decorrerá na última semana de exercício de funções. Posteriormente, é dado *feedback* do resultado da reunião à chefia direta do trabalhador e à DMGP.

Parâmetros de realização de reuniões de saída:

1. As reuniões são realizadas entre o trabalhador e elemento (s) da equipa do projeto preparação para a reforma.
2. A responsabilidade de agendamento das reuniões recai sobre o(s) elemento(s) da equipa do projeto preparação para a reforma.

3. Em cada reunião, o técnico deverá preencher o formulário (Apêndice IX).
4. Os resultados da reunião deverão ser partilhados com a chefia direta.

De forma a controlar as saídas, foi facultada uma listagem com os nomes dos trabalhadores que previsivelmente vão sair nos próximos dois anos. Assim, desta forma, será possível acompanhar e registar o processo de saída.

Para garantir a implementação do objetivo estratégico, foi planeada a atividade de organização do evento de homenagem aos trabalhadores. Contudo, não sendo possível avançar temporalmente com o agendamento do evento, a atividade foi planeada decorrer na data do evento de acolhimento e integração dos novos trabalhadores que entraram no ano civil de 2023 (12 dezembro de 2023). Para o registo desta atividade, foi agendada reunião com a equipa interna responsável pelo plano de acolhimento e integração (*onboarding*). Neste momento de homenagem, prevê-se a entrega de um diploma e de um objeto simbólico aos trabalhadores reformados/aposentados (Apêndice X), bem como de um convite (Apêndice IV). O documento final será posteriormente trabalhado pela equipa de imagem do Município A.

Os documentos que resultaram de todo este processo foram validados pelo responsável da DMGP, esperando serem aplicados ainda este ano civil, com a previsão de reformas/aposentações identificadas até ao final de 2023.

## 9.3 Implementação Âmbito Estratégico III – Programa de Mentoria

De forma a intervir ao nível do âmbito estratégico III, e de forma a alcançar o objetivo estratégico III - Garantir a promoção de contacto entre trabalhadores e reformados, foi necessário primeiramente a validação da DMGP.

Para a concretização do objetivo estratégico, de forma a conhecer programas de mentoria existentes, inicialmente foi analisada teoricamente o conceito de mentoria e, posteriormente, decorrente dos resultados do diagnóstico realizado juntos dos/as trabalhadores/as, de forma a conhecer programas de mentoria existentes, foi realizada uma pesquisa sobre empresas que implementaram este tipo de programas. (Apêndice VII). Neste sentido, seguiu-se a elaboração de uma listagem com o registo de organizações que introduziram estas práticas no seu modelo de gestão. Os dados sobre a

eficácia destes programas são ainda escassos e os que existem estão direcionados para a prática de os reformados serem formadores de novos colaboradores (Revista Dirigir &Formar, 2022).

Com base nesta análise, através da definição dos objetivos do programa, definição de critérios e meios de divulgação (Tabela 14). Atendendo à existência do plano de acolhimento interno, foi sugerido que os reformados assumam o papel de orientadores/tutores (Apêndice XV). A bolsa de mentores/mentorados criada será da gestão da equipa de elementos da DMGP, nomeadamente da equipa que acompanha o acolhimento e integração e da equipa que acompanha o programa re-ativa. A divulgação, a gestão das inscrições, bem como a seleção dos participantes no programa, será igualmente da responsabilidade da equipa responsável pelo projeto de transição para a reforma, bem como pelo processo de *offboarding*.

Foram definidos os seguintes meios de divulgação:

**Tabela 14** *Meios de Divulgação - Programa Mentores*

| **Meios de divulgação – Programa de Mentores** | |
|---|---|
| **Divulgação interna** | Portal do Colaborador (a ser implementado) |
| | Email profissional |
| | Espaços físicos da Entidade |
| **Divulgação externa** | Email/telefone reformados |

Fonte: Elaboração própria

Pese embora o programa tenha sido validado, das atividades propostas para a concretização do presente objetivo, ficou a faltar a divulgação do programa juntos dos/as reformados, bem como o seu arranque, prevendo-se iniciar atá ao final do ano de 2023. O programa foi partilhado com a equipa da DMGP, bem como elementos do executivo, o qual foi acolhido com bastante agrado e entusiamo.

Integrando no modelo já existente do plano e acolhimento, os reformados que assumem o papel de orientador devem, deste modo: Receber de forma acolhedora o/a nova/nova trabalhador/trabalhadora; Fazer de elo de ligação com os restantes colegas de trabalho;

Ensinar aspetos formais e informais de relevo para o exercício da função e para o sucesso no ambiente organizacional, auxiliando-o na sua integração; Orientar, dando conselhos que sigam estratégias e táticas com vista a atingir os objetivos organizacionais propostos e um desempenho que seja produtivo e bem-sucedido; Ajudar a diminuir os níveis de ansiedade e incerteza e a aumentar os níveis de confiança e segurança, estimulando as suas capacidades de iniciativa, autonomia e desempenho eficaz; Facilitar a integração pessoal, profissional e social na organização; auxiliar na evolução da sua carreira; Acompanhar e monitorizar a evolução do novo trabalhador no seu processo de acolhimento e integração, corrigindo eventuais desvios (Informação interna – Plano de acolhimento e integração).

# CAPÍTULO VI – AVALIAÇÃO DO PROJETO

# 10 Avaliação do projeto de intervenção

A avaliação do projeto foi realizada no decorrer das atividades desenvolvidas ao longo do projeto de intervenção e no final.

## 10.1 Avaliação âmbito estratégico I

Para o âmbito estratégico I, definiu-se previamente o objetivo de garantir apoio e suporte no processo de transição para a reforma dos trabalhadores. Através da criação do programa Re-ativa foi possível concluir o alcançar o objetivo estratégico.

Durante a implementação deste âmbito, nem todos os participantes convocados para as sessões de *Focus Group* compareceram, apesar da validação dos dirigentes. Os motivos apresentados para as ausências centraram-se no serviço. Sem prejuízo disso, as sessões que decorreram foram bastante ricas em evidências e foi manifestado pelos participantes o desejo de voltar a repetir a experiência.

Num dos estudos realizados por Yang e Devaney (2011) é possível constatar que a maioria das pessoas não pensam em planear a reforma. Na amostra de trabalhadores diagnosticada neste projeto, surgiram trabalhadores que revelaram estar nessa situação, nomeadamente no questionário, estando associado a 49% dos inquiridos.

De acordo com Cabral e Ferreira (2013), os indivíduos estão satisfeitos com o seu trabalho e com a sua cultura organizacional, mas querem reformar-se o mais cedo possível, e as empresas não antecipam e desenvolvem planos de preparação para a reforma (Yang & Devaney, 2011). Neste caso em concreto, através dos trabalhadores que participaram nas sessões de *focus group,* foi possível constatar expetativas distintas: por um lado, participantes com planos definidos para a fase da transição e, por outro lado, e participantes que não sabem o que vão fazer, existindo igualmente intenções de continuarem a trabalhar independentemente da idade da reforma e há participantes que sendo possível iam para a reforma antes da idade legal permitida. No questionário a idade ideal para se aposentar foi apontada como os 60 anos pela maioria dos inquiridos.

Os fatores mais mencionados como fatores de preocupação no questionário (Apêndice V) e nas sessões de *focus group* foram considerados nas sessões (Apêndice VIII).

A transição da idade laboral para a idade da reforma deve ser gradual, e com o planeamento das sessões direcionadas para os trabalhadores mais velhos sobre várias temáticas, a organização assume o compromisso de promover estilos de vida saudáveis, enfatizando a importância da alimentação saudável, exercício e um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Grawitch et al., 2007, citado por Mulders e Henkers, 2019). Do mesmo modo, com a implementação do presente programa, ao contrário do que é referido por Cabral e Ferreira (2013) relativamente ao facto de as empresas não estarem preocupadas com os processos de transição para a reforma, a entidade acolhedora do projeto vem demonstrar que dá importância a esta temática, procurando criar ferramentas que permitam aos seus trabalhadores percecionarem a reforma de modo satisfatório, capacitando-os e empoderando-os para a adoção de decisões conscientes. Por outro lado, é possível constatar que a DMGP dispõe de recursos humanos disponíveis a dar seguimento ao projeto.

Numa lógica de melhoria continua, compete à gestão de recursos humanos compreender os trajetos e fatores que influenciam as decisões dos trabalhadores mais velhos, fornecendo recursos e orientação para o futuro (Boveda & Metz, 2016). Para potencializar o presente projeto, foi inicialmente pensado auscultar também os reformados dos últimos 5 anos, contudo, não foi possível concretizar.

O horário flexível é uma das práticas que beneficiam os trabalhadores na sua transição para a reforma (Almeida, 2022). No que concerne à possibilidade de ser atribuído esta modalidade de horário, é já uma medida adotada na organização, desde que não cause inconveniência para o serviço. Por outro lado, a título de boas práticas, a organização já predispõe de cantina e consultas gratuitas de nutrição. Com a criação do programa Re-ativa, através das sessões propostas, das sessões de *focus group*, da nota técnica, da distribuição do *ebook*, a organização está capacitada para dar suporte e promover ativamente o bem-estar dos futuros reformados (Leandro-França, Murta, Hershey & Barbosa, 2016). Do mesmo modo, a passagem à reforma é um momento que envolve

mudanças e transições em vários aspetos da vida, exigindo que cada indivíduo tenha um envolvimento ativo na procura de uma adaptação bem-sucedida.

Considerando que todos os anos são previstas aposentações, torna-se necessário atualizar a lista de trabalhadores/as a abranger no projeto. Do mesmo modo, as sessões de *focus group*, bem como o questionário utilizado deverão ser replicados, uma vez que num contexto de preparação para a reforma, a participação em intervenções individuais ou em grupo podem contribuir para ajudar os trabalhadores que se preparam para deixar a vida ativa (França et al., 2013). Com o ciclo de sessões sobre diferentes temáticas, com iniciativas de promoção de saúde no local de trabalho, são adotadas, deste modo, boas práticas (OCDE, 2020).

Os trabalhadores mais velhos continuam a querer investir em atividades de formação e desenvolvimento, mesmo não tendo como objetivo a progressão na carreira (Kooij et al., (2010), tendo 49% dos inquiridos respondido no questionário que têm interesse em participar ações de formação.

Não foram encontradas objeções que comprometessem o projeto. É possível concluir que as atividades operacionalizadas se mostraram adequadas e permitiram atingir o objetivo, contribuindo, igualmente, para a finalidade do projeto.

**Tabela 15** *Avaliação Âmbito Estratégico I*

| Objetivos estratégicos | Objetivo Operacionais | Indicador Objetivamente Verificável (IOV) | Meio de Verificação |
|---|---|---|---|
| **I- Garantir apoio e suporte no processo de transição para a reforma dos trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos** | Pesquisar programas direcionados para trabalhadores mais velhos | Documentos internos da organização. Questionário (Apêndice IV); Guia de questões *Focus Group* (Apêndice VI); Apresentação | Reuniões Validação formal Declaração da DDGP Validação programa |
| | Perceber quais as expetativas e | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | perceções dos trabalhadores | programa (Apêndice XVI); Plano de comunicação (Apêndice XI); Planeamento de sessões (Apêndice VIII) Produtos desenvolvidos (Apêndice XVI) | (Anexo 2) Integração Eixo plano municipal para a igualdade (Anexo 3) |
| | Construir programa de apoio à transição para a reforma | | |
| | Sensibilizar para o programa de apoio ao processo de transição para a reforma | | |

É possível concluir que os objetivos propostos foram atingidos com sucesso (Tabela 15). Por este motivo, as atividades desenvolvidas foram adequadas e serviram o propósito pretendido. Por outro lado, o âmbito estratégico I, foi considerado num dos eixos de atuação do Plano Municipal para a Igualdade (Anexo 3).

O "Município A" com a implementação do programa Re-ativa promove a aquisição de competências que capacitam o/a trabalhador/a para a fase da reforma/aposentação.

## 10.2 Avaliação âmbito estratégico II

Com a implementação do presente objetivo, a entidade acolhedora do projeto predispõe de ferramentas que permitem dar voz a quem sai da organização recolhendo, através da recolha de feedback que indica o que devem continuar a fazer, conhecendo as eventuais sugestões de melhoria, e ao mesmo tempo, demonstrar interesse e preocupação com o seu capital humano.

Na análise sobre a temática de *offboarding,* maioritariamente os procedimentos disponíveis são direcionados para situações de rescisões/cessação de contrato relacionados com motivos de despedimento ou mudança de emprego. Face ao exposto, é

possível constatar que não existem procedimentos direcionados para a situação de reforma/aposentação.

Foi possível constar que não existia nenhum tipo de procedimento de acompanhamento dos/das trabalhadores/as que estão de saída da organização por motivo de reforma/aposentação.

Com a implementação do presente objetivo, a entidade acolhedora do projeto garante o agendamento de um evento para reconhecimento e homenagem dos seus reformados, como é possível verificar na tabela seguinte Tabela (Tabela 16):

**Tabela 16** *Avaliação âmbito estratégico II*

| Objetivos estratégicos | Objetivo Operacionais | Indicador Objetivamente Verificável (IOV) | Meio de Verificação |
|---|---|---|---|
| **II - Garantir uma desvinculação positiva e cordial** | Definir Desvinculação | Documentos internos da organização Procedimento desvinculação por reforma/aposentação (Apêndice XIII); Guia Reunião de saída (Apêndice IX); Diploma (Apêndice X); E-mail de saída (Apêndice XII); Convite (Apêndice XIV) Produtos desenvolvidos (Apêndice XVI) | Reuniões Validação formal Declaração da EAP (Anexo I) |
| | Criar procedimento de trabalho | | |
| | Organizar evento de homenagem | | |

Quanto a este âmbito, foi elaborada, ainda, uma proposta de melhoria prospetiva de ser implementada, nomeadamente a aplicação de um questionário a todos os trabalhadores no momento de saída, de forma a medir a satisfação perante a liderança, condições de trabalho, ambiente de trabalho, etc. A entrevista de saída permite aferir a satisfação e a opinião dos trabalhadores no que diz respeito à conduta da organização, às políticas e

processos internos, ao relacionamento com os colegas e chefias e a imagem que levará para fora (Martins e Cruz, 2019).

## 10.3 Avaliação âmbito estratégico III

Relativamente à avaliação do âmbito III, é possível constar que, pese embora tenha sido planeado operacionalmente e validado temporalmente, não foi possível acompanhar resultados e verificar impactos da sua implementação, ou seja não é possível avaliar o impacto nos trabalhadores/reformados na organização.

O programa de mentores terá como principal objetivo o contacto dos trabalhadores com os reformados. De seguida segue a apresentação da avaliação do objetivo estratégico (Tabela 17). Uma das medidas que visam a retenção dos trabalhadores mais velhos, a promoção da utilização dos trabalhadores mais velhos como tutores ou formadores de jovens em processo de entrada no mercado de trabalho (Ferreira, 2015). Considerando a existência de um plano de acolhimento e integração, o objetivo passa por integrar trabalhadores e reformados no papel de tutores/orientadores, em vez de criar um programa de mentoria. Para a realização deste âmbito, foi necessário analisar e rever o atual plano de acolhimento e integração, uma vez que não mencionava a possibilidade de um reformado/aposentado assumir o papel de orientador.

**Tabela 17** *Avaliação do âmbito Estratégico III*

| Objetivos estratégicos | Objetivo Operacionais | Indicador Objetivamente Verificável (IOV) | Meio de Verificação |
|---|---|---|---|
| **III - Garantir a promoção de contacto entre trabalhadores e reformados** | Criar programa de mentores | Documentos internos da organização: Apresentação programa (Apêndice XVI) | Reuniões Validação formal Declaração da EAP (Anexo I) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Programa de Mentores (Apêndice XV)<br>Integração no plano de acolhimento e integração<br>Produtos desenvolvidos (Apêndice XVI) | |

Pese embora tenha sido planeado operacionalmente e validado temporalmente, não foi possível acompanhar resultados e verificar impactos da sua implementação.

## 10.4 Avaliação global do Projeto

A finalidade estabelecida para o projeto foi garantir a implementação de medidas direcionadas para trabalhadores mais velhos até setembro de 2023. Deste modo, sem prejuízo de não se avançar com o arranque do programa de mentores, a implementação do projeto foi conseguida em parte, conforme é possível constatar na fase de avaliação do projeto.

Considerando que foram alcançados os objetivos e finalidade propostos na fase de planeamento, em termos de eficácia, o projeto foi bem-sucedido. Neste sentido, a DMGP poderá garantir, a partir de outubro de 2023, a implementação de medidas direcionadas para os trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos, sendo os procedimentos desenvolvidos no presente projeto considerados no âmbito de atuação.

Com a implementação do presente projeto, a organização irá desenvolver ações sustentadas direcionadas aos seus trabalhadores, contribuindo para facilitar o processo de adaptação à reforma de pessoas em fase de transição, valorizando e reconhecendo os anos de serviço. Deste modo, é necessária uma comunicação eficaz para o sucesso de uma boa

gestão organizacional, contribuindo para o aumento de uma participação ativa dos trabalhadores no funcionamento da organização.

Paralelamente, foi possível constatar a existência de boas práticas, implementadas no âmbito da norma da conciliação sobre a vida profissional, familiar e pessoal, reconhecidas pelos trabalhadores e pela DMGP. Através da implementação de um projeto com a finalidade de implementar medidas direcionadas para os seus trabalhadores, é notório verificar que há cada vez maior consciência para a extrema importância de investir nas pessoas, no sentido de estas se sentirem valorizadas, quebrando a ideia de que um departamento de RH na função pública atua apenas num contexto sobretudo administrativo, assumindo novas responsabilidades, focadas na satisfação e bem-estar das pessoas.

A realização de reuniões foi fundamental, reforçando a ideia de que a comunicação, vertical e horizontal, dentro das equipas e entre equipas é essencial para estabelecer um elo entre o trabalhador e a organização.

Foram, ainda, identificadas algumas oportunidades melhoria. Tendo por base o contexto organizacional, procedeu-se à introdução de uma nova visão e valorização sobre os trabalhadores, reforçando a imagem de que as pessoas são a parte mais importante numa empresa. Face ao exposto, o "*Offboarding*" torna-se importante para o/a trabalhador/a encerrar o capítulo na vida profissional, saindo de forma positiva e cordial. As empresas para facilitar a vida profissional dos trabalhadores mais velhos, promovendo um envelhecimento ativo e bem-sucedido, devem apostar em práticas de informação, no apoio à transição para a reforma (Mulders e Henkers, 2019).

Contudo, perante eventuais resistências à mudança, é importante manter o suporte da gestão de topo, uma comunicação aberta, formação, apoio emocional, de forma a reduzir efeitos da resistência dos colaboradores à mudança (Gomes, 2014). De acordo com Chiavenato (2014), um trabalhador espera obter reconhecimento e valorização, como forma de recompensar o seu empenho. Neste sentido, uma forma de motivar os trabalhadores será através de reconhecimento e demonstrar que o seu contributo é essencial para o sucesso da empresa (entrega do diploma, festa de homenagem, entrevista de saída).

O projeto foi conduzido de forma realista, tendo em consideração os recursos, bem como o contexto organizacional. De igual modo, contribuiu como alavanca para o desenvolvimento de outros projetos na DMGP e espera-se que seja uma referência para outras organizações apostarem na valorização dos seus ativos mais velhos.

## Considerações Finais

O ponto de partida do presente trabalho centrou-se na reflexão sobre a importância da gestão do envelhecimento nas organizações, de facilitar o processo de adaptação à reforma de pessoas em fase de transição, no sentido de potenciar uma maior proximidade com os trabalhadores nesta fase de vida, não esquecendo do tempo que se dedicaram à organização, contribuindo para que se sintam valorizados e reconhecidos.

Neste sentido, o diagnóstico (estudo) realizado junto dos trabalhadores revelou-se crucial para sustentar o projeto do ponto de vista da ação, permitindo a identificação de potencialidades e oportunidades de melhoria, as reais necessidades e preocupações dos trabalhadores, dando resposta a uma das competências da DMGP. Conclui-se que sem diagnóstico do público-alvo, não seria possível identificar e definir a potencialidade do presente projeto.

Por outro lado, a revisão da literatura revelou que existem ainda poucos estudos relacionados com promoção de práticas direcionadas para os trabalhadores considerados mais velhos, bem como procedimentos de *offboarding* para a situação de reforma/aposentação, todavia é possível evidenciar que existem expetativas positivas e negativas sobre os trabalhadores mais velhos, sendo fundamental que estes se sintam reconhecidos e valorizados pela entidade empregadora.

Com o presente trabalho, foi possível valorizar a importância de ouvir os trabalhadores, através da criação de momentos que permitam a partilha de preocupações e sugestões de melhoria, sendo essencial a realização de reuniões entre equipas e dirigentes. De acordo com as necessidades verificadas na fase de diagnóstico, foi possível fundamentar o desenvolvimento de outras atividades, nomeadamente a realização de rastreios regulares direcionados a estes trabalhadores, a divulgação de atividades dinamizadas no Município A de interesse para o projeto, com a participação dos responsáveis pelas mesmas ou o testemunho de participantes (ex.: Académica Sénior; parceria com a Divisão de Ação Social, entidades parceiras), a realização de dinâmicas de grupo com a finalidade de partilhar, por exemplo, receios sobre a reforma e potenciais estratégias a utilizar, em

parceria com outras áreas funcionais (ex.: nutrição, psicologia, ação social, psicologia, etc.), focalizando temáticas específicas em cada sessão, a integração e desenvolvimento conjunto com o Plano Integrado Municipal para o Envelhecimento, a possibilidade de sessões individuais com os trabalhadores e a criação da bolsa de mentores.

Conclui-se que se alcançou a finalidade proposta com sucesso, tendo em muito contribuído o envolvimento da DMGP e da equipa de Terapeutas Ocupacionais, através do cumprimento dos objetivos estratégicos delineados. Paralelamente, a realização da apresentação do projeto a todos os elementos da equipa da DMGP resultou em feedback bastante positivo.

De modo geral, as principais preocupações relacionadas com o envelhecimento dos trabalhadores cruzam-se com a saúde física e mental, com a garantia de partilha de conhecimento com os trabalhadores mais novos, fomentar a atualização de conhecimento, designadamente informáticos/digitais, a necessidade de muitas vezes, assumirem funções de cuidadores dos ascendentes e/ou dos netos, e a transição entre a atividade e a inatividade laboral. É importante combater o idadismo, mantendo os recursos humanos ativos por mais tempo sempre que seja esse o entendimento dos mesmos.

No decorrer do desenvolvimento do presente trabalho surgiram alguns desafios e imprevistos essencialmente relacionados com disponibilidade de agenda, conciliação de horário e gestão de tempo, o que resultou em atrasos na recolha e tratamento de informação. Contudo, o projeto não foi alvo de objeções que comprometessem a sua implementação, tendo sido a colaboração dos envolvidos constante e indispensável durante todo o processo.

De futuro, o presente trabalho poderá constituir um ponto de partida para estudos no futuro organizacional do Município A, permitindo dar um ponto de partida para o planeamento atempado relativamente às eventuais necessidades a nível de recursos humanos, uma vez que dá a conhecer o número de aposentações futuras. Ressalva-se que a organização pode facilitar o espaço de reflexão prévio à reforma e à adaptação à mesma, investindo em pesquisas, acompanhamento, diagnósticos e parcerias, de forma a conhecer as atitudes da população em relação à reforma, sendo o conhecimento da perceção dos trabalhadores um referencial.

Numa perspetiva de melhoria continua, o presente projeto dotou a organização de medidas que permitirão contribuir para a valorização e reconhecimento dos seus trabalhadores mais velhos, bem como contribuir para uma transição saudável e positiva para a fase da reforma/aposentação, com a implementação do projeto Re-ativa e do processo de *offboarding*, sendo esperado que, consequentemente, a imagem da empresa seja fortalecida. Do mesmo modo, através da integração dos reformados e dos trabalhadores mo plano de acolhimento e integração, é esperado a promoção da valorização desta faixa etária no contexto organizacional, atribuindo a responsabilidade de serem responsáveis pelo acolhimento de um novo trabalhador, contribuindo para a sua formação e desenvolvimento de carreira. O projeto apresentado permite à organização implementar medidas direcionadas para os seus trabalhadores mais velhos, em situação de pré-reforma, contribuindo para o bem-estar e motivação dos mesmos.

Em suma, as empresas têm de estar dispostas a adaptar e evoluir para atender às necessidades e expectativas dos seus colaboradores, mesmo perante as limitações impostas pela legislação, como é o caso do setor público. A forma como as empresas olham para o papel das pessoas dentro do contexto organizacional, interfere diretamente nas políticas e práticas de Recursos Humanos que são adotadas. É possível inovar, adaptar e tentar fazer sempre melhor, considerando que vivemos num mundo em que a mudança é a única constante, sempre com a mentalidade de *long life learning* e de aprendizagem mútua entre gerações.

## Referências Bibliográficas


Almeida, C. R. de. (2022). *A Transição da Vida Ativa para a Reforma em Portugal: Perspetiva dos indivíduos com mais de 55 anos* [Tese de Mestrado]. ISCSP - Universidade de Lisboa. http://hdl.handle.net/10400.5/24412

Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*(1), 201–220. https://doi.org/10.1348/096317908x288838

Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers — And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *46*(3), 334–352. https://doi.org/10.1177/1038411108091755

Bennington, L., & Tharenou, P. (1996). Older Workers: Myths, Evidence and Implications for Australian Managers. Asia Pacific Journal of Human Resources, 34(3), 63–76. https://doi.org/10.1177/103841119603400305

Boehm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, *7*(4), 257–272. https://doi.org/10.1093/workar/waab024

Boveda, I., & Metz, A. J. (2016). Predicting End-of-Career Transitions for Baby Boomers Nearing Retirement Age. *The Career Development Quarterly*, *64*(2), 153–168. https://doi.org/10.1002/cdq.12048

Bravo, J. M. (2017). Contratos intergeracionais e consistência temporal na gestão da proteção social: Implicações Políticas e Reforma do Sistema de Pensões. in "Envelhecimento na Sociedade Portuguesa: Pensões, Família e Cuidados", Imprensa de Ciências Sociais, Universidade de Lisboa, pp. 61-96.

Cabral, M. V., & Ferreira, P. M. (2013). O Envelhecimento Activo em Portugal: trabalho, reforma, lazer e redes sociais. In repositorio.ul.pt. Fundação Francisco Manuel dos Santos. http://hdl.handle.net/10451/23416

Cahill, K. E., James, J. B., & Pitt-Catsouphes, M. (2015). The Impact of a Randomly Assigned Time and Place Management Initiative on Work and Retirement Expectations. Work, Aging and Retirement, 1(4), 350–368. https://doi.org/10.1093/workar/wav012

Camara, P. da, Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). Novo Humanator—Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (2a). Dom Quixote

Canhão, H., Gil, A. P., Barros, P. P., & da Cunha, J. (2022). Desafios do envelhecimento para a saúde, a economia e a sociedade. Principia

Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. (4º ed). Manole.

Comissão Europeia. (2018, May 25). *The 2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2016-2070)*. Economy-Finance.ec.europa.eu. https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2018-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2016-2070_en

Constituição da República Portuguesa (1976) Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775

Costa, A. M. A. (2013). Satisfação com a Reforma e Ânimo: Um Estudo com Idosos Institucionalizados e Não-Institucionalizados. Tese de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa, Coimbra. Obtido de https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28915

Decreto-Lei n.º 498/72, de 9 de dezembro – Estatuto da Aposentação. Diário da República n.º 285/1972, Série I de 1972-12-09 https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1972-34576175

Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10 Constituição da República Portuguesa https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775

DGAEP (2018). Retirado de https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3- 4bfc-87a2-4a7292719839&men=i#.

DGAEP (2014). Glossário de Termos Estatísticos – conceitos, definições e classificações em uso nas publicações estatísticas do emprego público. Retirado de https://www.dgaep.gov.pt/upload/DEEP/DGAEP-DEEP_Glossario%20de%20Termos%20Estatisticos_dezembro2014.pdf

DGAEP (2022). Boletim Estatístico do Emprego Público. Retirado de https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017

Ferreira, P.I.M.. (2016). A gestão do envelhecimento no trabalho: políticas, atores e estratégias para um prolongamento efetivo da vida ativa. Tese de Doutoramento, ISCTE, Portugal, 12-68 In *repositorio.iscte-iul.pt* (pp. 12–68). ISCTE. http://hdl.handle.net/10071/11542

França, C. L., Murta, S. G., Negreiros, J. L., Pedralho, M., & Carvalhedo, R. (2013). Intervenção Breve na Preparação para Aposentadoria. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, *14*(1), 99–110. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902013000100010

Fundo de População das Nações Unidas. (2012). *Envelhecimento no Século XXI: Celebração e Desafio*. Fundo de População das Nações Unidas. https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Portuguese-Exec-Summary_0.pdf

Gomes, D. (2014). A mudança na administração pública: implementação de solução de atendimento CRM e nova gestão de processos – Estudo de Caso Município de Santarém (Mestrado). Escola Superior de Gestão e Tecnologia, Santarém

Hedge, J. W. (2008). Strategic Human Resource Management and the Older Worker. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *23*(1-2), 109–123. https://doi.org/10.1080/15555240802189513

Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations.* American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/11325-000

Ilmarinen, J. (2012). Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho | Safety and health at work EU-OSHA. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no

Trabalho. https://osha.europa.eu/pt/publications/promoting-active-ageing-workplace/view

Ilmarinen, J. E. (2001). Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, *58*(8), 546–552. https://doi.org/10.1136/oem.58.8.546

Instituto Nacional de Estatística, INE. (2020). *Projeções de População Residente 2018-2080. Destaque – Informação à comunicação social.* INE. https://www.ine.pt/

Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1111–1136. https://doi.org/10.1002/job.666

Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(4), 364–394. https://doi.org/10.1108/02683940810869015

Koolhaas, W., van der Klink, J. J. L., de Boer, M. R., Groothoff, J. W., & Brouwer, S. (2013). Chronic health conditions and work ability in the ageing workforce: the impact of work conditions, psychosocial factors and perceived health. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, *87*(4), 433–443. https://doi.org/10.1007/s00420-013-0882-9

Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro – Código do Trabalho. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475

Lei n.º 35/2014, Lei Geral em Funções Públicas. Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20. https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2014-57466875

Martins, D., & Cruz, R. M. (2019). Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica (1st ed.). Editora RH, Lda

Martins, R. I. M. (2021). *Envelhecimento e Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* [Tese de Mestrado]. http://hdl.handle.net/10400.26/38708

Maurya, K.K., Agarwal, M. and Srivastava, D.K. (2021), "Perceived work–life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding", International Journal of Organization Theory & Behavior, Vol. 24 No. 1, pp. 41-59. https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2019-0151

McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an "older worker"? Extending our conceptualisation of "older" from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal, 24*(4), 374–393. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12041

Mulders, J., Henkens, K., & Schippers, J. (2015). Organizations' Ways of Employing Early Retirees: The Role of Age-Based HR Policies. *The Gerontologist, 55*(3), 374–383. https://doi.org/10.1093/geront/gnt114

Mulders, J. O., Henkens, K., & Schippers, J. (2017). European top managers' age-related workplace norms and their organizations' recruitment and retention practices regarding older workers. The Gerontologist, 57(5), 857–866. https://doi:10.1093/geront/gnw076

Mulders, J. O., & Henkens, K. (2019). Employers' adjustment to longer working lives. Innovation in Aging, 3(1), 1–10. https://doi.org/10.1093/geroni/igy040

Murillo, I. (2019), Edadismo no trabalho e trabalhadores mais velhos, CENIE

Nilsson, K., & Nilsson, E. (2022). Managers' Attitudes to Different Action Proposals in the Direction to Extended Working Life: A Cross-Sectional Study. Sustainability, 14(4), 2182. https://doi.org/10.3390/su14042182

NP 4427(2018). Norma Portuguesa NP 4452 2018: Sistemas de gestão das pessoas: Requisitos. Instituto Português da Qualidade. Lisboa

NP 4452 (2016). Norma Portuguesa NP 4452 2016: Sistemas de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: Requisitos. Instituto Português da Qualidade. Lisboa

OCDE. (2002). *Active aging: a Policy Framework. Geneva World Health Organization*. World Health Organization

OCDE. (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges, Organisation for Economic Cooperation and Development.* OECD. https://read.oecdilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-%20service_9789264029712-en#page

OCDE. (2014a). *Ageing and Employment Policies: France 2014: Working Better with Age, Ageing and Employment Policies.* OECD.

OCDE. (2014b). *OECD employment outlook 2014* (p. 292). https://doi.org/10.1787/empl%E2%82%92utlook-2014-en

OCDE. (2020). *Promoting an Age-Inclusive Workforce*: Living, Learning and Earning Longer, OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/59752153-en

PORDATA. (2023). *Número de indivíduos em idade ativa por idoso.* PORDATA. https://www.pordata.pt/Portugal/N%C3%BAmero+de+indiv%C3%ADduos+em+idade%20+activa+por+idoso-735

Portaria n.º292/2022, de 9 de dezembro - Determina a idade normal de acesso à pensão de velhice em 2024, Diário da República n.º 236/2022, Série I de 2022-12-09, páginas 87 – 88 https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/292-2022-204502330

Poscia, A., Moscato, U., La Milia, D. I., Milovanovic, S., Stojanovic, J., Borghini, A., Collamati, A., Ricciardi, W., & Magnavita, N. (2016). Workplace health promotion for older workers: a systematic literature review. BMC Health Services Research, 16(S5). https://doi.org/10.1186/s12913-016-1518-z

Ribeiro, O., & Paúl, C. (2018). *Manual de Envelhecimento Ativo*. LIDEL.

Robson, S. M., Hansson, R. O., Abalos, A., & Booth, M. (2006). Successful Aging. *Journal of Career Development*, *33*(2), 156–177. https://doi.org/10.1177/0894845306292533

Rodrigues, R. (2020, September 21). *Envelhecimento da população ativa: o novo desafio para a gestão de recursos humanos*. Link to Leaders. https://linktoleaders.com/envelhecimento-da-populacao-ativa-o-novo-desafio-para-a-gestao-de-recursos-humanos/

Rosenkoetter, M. M., & Garris, J. M. (2001). Retirement Planning, Use of Time, and Psychosocial Adjustment. *Issues in Mental Health Nursing, 22*(7), 703-722.

Spitulnik, J. (2006). Cognitive development needs and performance in an aging workforce. *Organization Development Journal*, *24*, 44–53.

Stevens, R. H. (2010). Managing Human Capital: How to Use Knowledge Management to Transfer Knowledge in Today's Multi-Generational Workforce. *International Business Research*, *3*(3), 77–83. https://doi.org/10.5539/ibr.v3n3p77

Szinovacz, M. E. (2003). Contexts and Pathways: Retirement as Institution, Process, and Experience. Em G. A. Adams, & T. A. Beehr, Retirement: Reasons, Processes and Results(pp. 6-52). New York: Springer Publishing Company.

Walker, A., & Maltby, T. (2012). Active ageing: A strategic policy solution to demographic ageing in the European Union. *International Journal of Social Welfare, 21*. https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2012.00871.x

World Health Organization. (2015). *World Report on Ageing and Health*. World Health Organization.

World Health Organization. (2020). *Decade of Healthy Ageing:Baseline Report.* World Health Organization.

Whysall, Z., Owtram, M. and Brittain, S. (2019), "The new talent management challenges of Industry 4.0", Journal of Management Development, Vol. 38 No. 2, pp. 118-129. https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-018

Yang, T.-Y., & Devaney, S. A. (2011). Intrinsic Rewards of Work, Future Time Perspective, the Economy in the Future and Retirement Planning. *Journal of Consumer Affairs*, *45*(3), 419–444. https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2011.01211.x

Zacher, H. (2012). Older job seekers' job search intensity: the interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. *Ageing and Society*, *33*(7), 1139–1166. https://doi.org/10.1017/s0144686x12000451

Zacher, H., Kooij, D. T. A. M., & Beier, M. E. (2018). Active aging at work. *Organizational Dynamics*, *47*(1), 37–45. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.001

# Apêndice I – Guião entrevista exploratória

**Guião entrevista exploratória -Validação potencialidade**

**Direção Municipal de Gestão de Pessoas**

1. De modo geral, quais são as principais preocupações relacionadas com o envelhecimento dos trabalhadores? Existe política interna de gestão de envelhecimento?
2. De que forma a organização pode contribuir para combater receios da pré-reforma/fim da vida ativa?
3. Considera benéfica a criação de programas de apoio à transição para a reforma dos trabalhadores? Se sim, a partir de que idade?
4. Considera pertinente a realização de estudos (aplicação de questionários) que permitam implementar medidas que promovam a motivação e o bem-estar dos trabalhadores (mais velhos)?
5. Considera pertinente a realização de estudos (aplicação de questionários) que permitam capacitar a organização para questões relacionadas com o envelhecimento dos trabalhadores, através da identificação e implementação de boas práticas?
6. O desenvolvimento de Práticas de Gestão de Recursos Humanos focadas na idade são um dos desafios apresentados aos gestores de RH. Concorda?
7. Do seu ponto de vista, quais são as vantagens de ter trabalhadores mais velhos nas organizações?
8. No Município A, existem medidas exclusivas dirigidas a trabalhadores mais velhos? Se não, gostaria de implementar alguma?
9. Quais são, para si, os problemas principais dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho? Quais acha que são as vantagens de recrutar ou manter um trabalhador com mais idade? E de um trabalhador mais novo?

10. Do ponto de vista da satisfação no trabalho, como gostaria que fossem os últimos anos dos trabalhadores?
11. Todos os trabalhadores têm acesso aos programas de formação independentemente da sua idade? Existem programas específicos para os trabalhadores mais velhos?
12. Existe algum procedimento implementado no processo de desvinculação por motivo de reforma/aposentação? Se não, gostaria de implementar?
13. Do ponto de vista da saúde ocupacional, existem práticas formalizadas que contribuem diretamente para uma vida profissional saudável e produtiva?
14. Considera uma mais-valia estabelecer contacto dos aposentados com os atuais trabalhadores, por exemplo, com o intuito de passarem conhecimento?
15. Considera pertinente a realização a realização de *focus group*/dinâmicas de grupo com o objetivo de explorar as expetativas sobre o processo de transição para a reforma dos trabalhadores?

## Apêndice II – Grelha diagnóstico – Análise normativa

| Ano | Documento | Objetivos | Palavras-chave |
|---|---|---|---|
| 1972 | Decreto-Lei n.º 498/72, de 9 de dezembro - Estatuto da Aposentação. Diário da República n.º 285/1972, Série I de 1972-12-09 | Compreender o Estatuto da Aposentação; Definição de reforma/aposentação. | Reforma<br>Aposentação<br>Gestão de idade<br>Gestão de saída<br>Trabalhadores mais velhos<br>Medidas da conciliação a vida profissional, familiar e pessoal |
| 1976 | Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10 Constituição da República Portuguesa | Analisar o princípio da igualdade e não discriminação | |
| 2014 | Lei n.º 35/2014, Lei Geral em Funções Públicas. Diário da República n.º 117/2014, Série I de 2014-06-20. | Verificar se existe enquadramento legal específico para trabalhadores mais velhos | |
| 2009 | Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro – Código do Trabalho. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. | | |
| 2018 | Norma Portuguesa NP 4452 2018: Sistemas de gestão das pessoas: Requisitos | Analisar requisitos da norma. Verificar se existem medidas especificas para trabalhadores mais velhos | |
| 2016 | Norma Portuguesa NP 4452 2016: Sistemas de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: Requisitos | | |

## Apêndice III – Grelha diagnóstico – Análise Teórica

| | Autor (es) | Ano | Título | Objetivos | Amostra | Referência de idade | Palavras-chave |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | . | . | . | |

# Apêndice IV - Questionário "Expectativas para a Reforma/Aposentação"

**QUESTIONÁRIO – EXPETATIVAS PARA A REFORMA/APOSENTAÇÃO**

Caro(a) colega,

A entrada para a reforma constitui um momento caracterizado por diversas mudanças, a nível fisiológico, emocional e socioeconómico, provocando alterações nas várias dimensões do estilo de vida. Nesta fase, é expectável que as pessoas vivenciem uma nova experiência de ocupação do tempo e reorganização da rotina diária, podendo tornar-se numa oportunidade para a realização de atividades de lazer e/ou a elaboração de novos projetos de realização pessoal.

Nesse sentido, foi desenvolvido o presente questionário, que tem como objetivo compreender a perceção dos trabalhadores da Câmara Municipal sobre a entrada na reforma.

Prevê-se que o seu preenchimento ocupe cerca de 5 a 10 minutos do seu tempo. Ressalvamos que todas as informações fornecidas serão mantidas sob sigilo profissional.

**Identificação do Trabalhador**

1. Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

2. Idade: _____ anos

3. Cargo/Carreira

- ☐ Assistente Operacional
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Cargo Dirigente
- ☐ Bombeiro
- ☐ Polícia Municipal
- ☐ Informático

4. Há quanto tempo é trabalhador da Câmara Municipal ?

- ☐ Menos de 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Entre 10 e 15 anos
- ☐ Entre 15 e 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

1

## Reforma/Aposentação

5. Com que idade espera poder aposentar-se? _____ anos

6. Para si, qual é a idade ideal para se aposentar? _____ anos

7. Qual é a sua perspetiva em relação à reforma/aposentação?

- ☐ Sei que vai ser uma transição tranquila, para a qual estou preparado(a)
- ☐ Não penso muito na reforma
- ☐ Sinto-me ansioso(a) sempre que penso na reforma
- ☐ Outro: _____
  _____

8. Dos seguintes fatores, quais considera que o preocupam mais na transição para a reforma/aposentação? (selecione as opções com que se identifique)

- ☐ Nutrição
- ☐ Organização da Rotina
- ☐ Gestão Financeira
- ☐ Sono/Relaxamento
- ☐ Bem-estar Físico/Atividade Física
- ☐ Bem-estar Psicológico
- ☐ Ocupação do Tempo
- ☐ Socialização
- ☐ Saúde/Processo de Envelhecimento
- ☐ Outro: _____
  _____

9. Sente receio(s) associado(s) ao período da reforma/aposentação?

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. O que idealiza para a reforma? (selecione as opções com que se identifique)

- ☐ Dedicar mais tempo à Família/Amigos
- ☐ Praticar Atividade Física
- ☐ Integrar projetos de Voluntariado
- ☐ Dedicar-me a um hobby/atividades de lazer (ex.: leitura, pintura, escrita, jardinagem, bricolagem, etc.)
- ☐ Frequentar ações de Formação/ Desenvolvimento Pessoal
- ☐ Viajar
- ☐ Outro(s): _____

_____

11. Neste momento, integra algum grupo ou organização associativa/voluntariado?

- ☐ Sim
- ☐ Não (pode passar diretamente para a **questão 13**)

12. Qual? (selecione as opções com que se identifique)

- ☐ Associação Recreativa (ex.: associação cultural, desportiva, religiosa, política, etc.)
- ☐ Universidade/Academia Sénior
- ☐ Centro/Grupo de Convívio
- ☐ Grupo de Voluntariado
- ☐ Outro(s): _____

_____

13. Gostaria de integrar algum grupo ou organização associativa/voluntariado no período da reforma/aposentação? **Apenas aplicável se respondeu "Não" à questão 11**

- ☐ Sim
- ☐ Não (pode passar diretamente para a **questão 15**)

14. Qual? (selecione as opções com que se identifique) **Apenas aplicável se respondeu "Não" à questão 11**

- ☐ Associação Recreativa (ex.: associação cultural, desportiva, religiosa, política, etc.)
- ☐ Universidade/Academia Sénior
- ☐ Centro/Grupo de Convívio
- ☐ Grupo de Voluntariado
- ☐ Outro(s): _____

_____

15. Considera que a Direção Municipal de Gestão de Pessoal e Carreiras pode desempenhar um papel facilitador no seu processo de transição para a reforma/aposentação?

☐ Sim
☐ Não

16. Gostaria que a Direção Municipal de Gestão de Pessoal e Carreiras desenvolvesse atividades para esta fase de transição?

☐ Sim
☐ Não

17. Para si seria importante manter contacto com a entidade empregadora depois de se reformar (ex.: convívios, jantar de Natal, etc.)?

☐ Sim
☐ Não

18. Está interessado(a) em participar em atividades/ações de formação com temáticas que possam contribuir para preparar o período da reforma/aposentação?

☐ Sim
☐ Não

19. Tem alguma sugestão de atividades/ações que gostava que fossem desenvolvidas pela Direção Municipal de Gestão de Pessoal e Carreiras, sobre a temática da Transição para a Reforma/Aposentação?

☐ Sim
☐ Não

20. Se sim, qual? _____

_____

_____

_____

_____

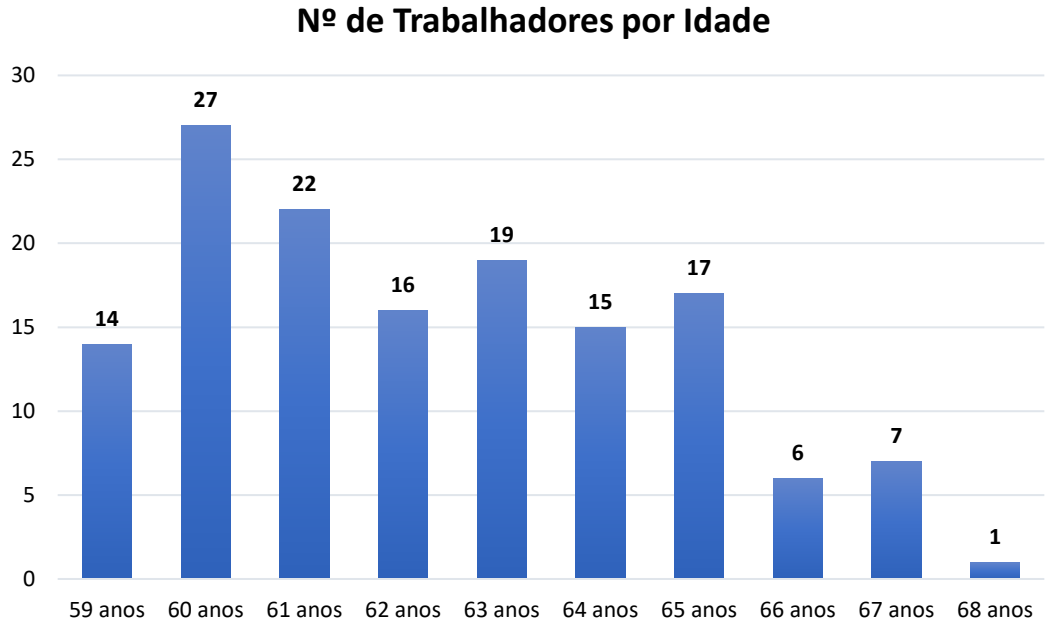
Obrigada pela sua colaboração!

# Apêndice V – Resultados Questionário

## RESULTADOS QUESTIONÁRIO "EXPECTATIVAS PARA A REFORMA/APOSENTAÇÃO"

### Dados Gerais do Questionário e Caracterização dos Participantes

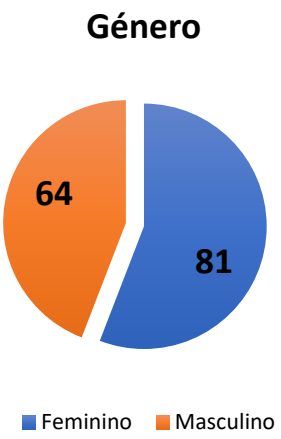
Foram recebidas **148 respostas** ao questionário, sendo que duas dessas respostas não foram consideradas válidas, pelo facto de os trabalhadores indicarem apresentar uma idade inferior a 59 anos. Do total de respostas válidas, 110 respostas foram realizadas online, sendo que 36 foram recebidas em formato físico.



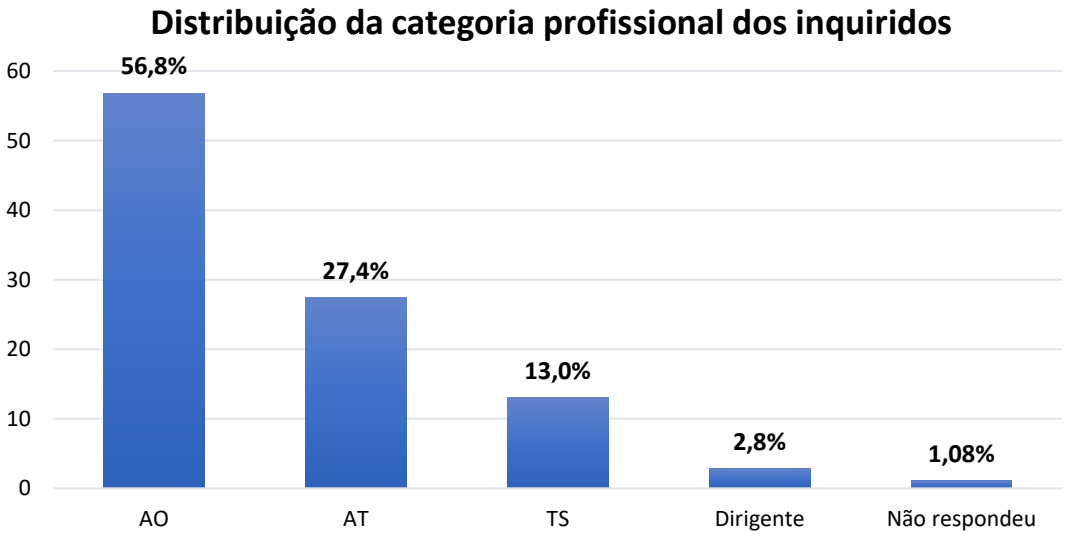

Ao analisar os dados obtidos nos questionários válidos, verificou-se que a idade média dos 146 participantes é de 62 anos, sendo a idade mínima 59 anos e a idade máxima 68 anos. Dois dos inquiridos não responderam a esta questão.

Relativamente ao género, verifica-se que **55,5% dos participantes são do género feminino (81)**, e **44,5% do género masculino (64 participantes)**. Estes dados são muito

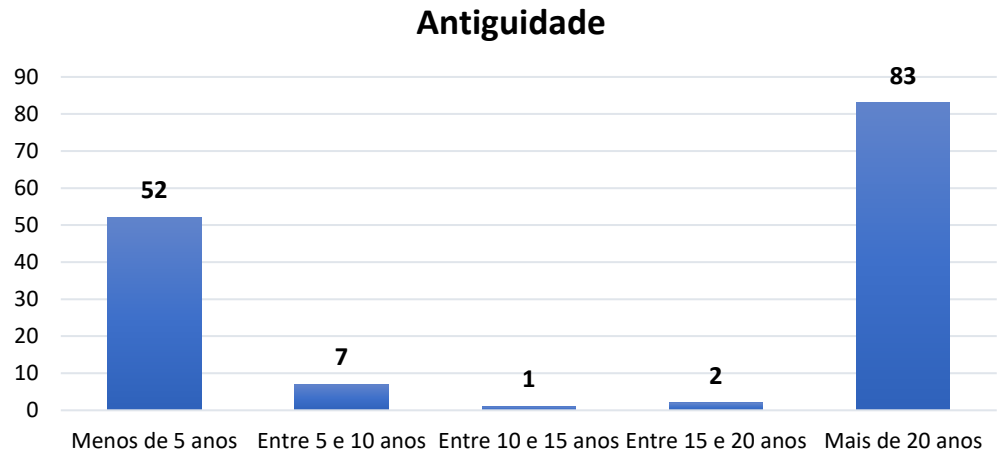
semelhantes aos que observados no grupo de trabalhadores que é cuidador informal. Um dos inquiridos não respondeu a esta questão.

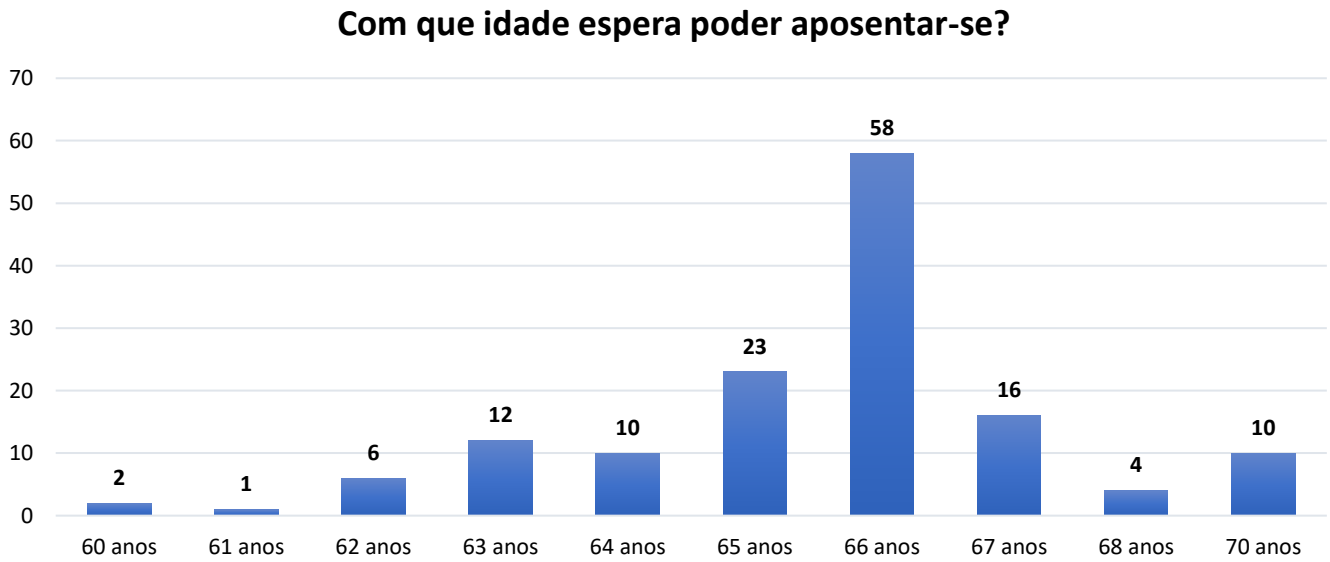



Relativamente à distribuição da categoria profissional dos inquiridos, observa-se a seguinte distribuição:




No que diz respeito ao **período de exercício de funções no Município A**, verifica-se que que 52 trabalhadores exercem funções no município há menos de cinco anos, sete no período compreendido entre cinco e dez anos, um está no ativo no período entre dez e quinze anos, dois no período entre quinze e vinte anos e 83 trabalhadores exercem funções há mais de vinte anos. Um trabalhador não mencionou a categoria profissional.




**Questão 5 –** Com que idade espera poder aposentar-se?

Nesta questão, as respostas variaram entre os 61 e os 70 anos de idade, destacando-se os **66 anos** como a resposta mais frequente. Quatro trabalhadores não responderam a esta questão.

**Questão 6 –** Para si, qual é a idade ideal para se aposentar?

Nesta questão, as respostas variaram entre os 50 e os 70 anos de idade, destacando-

se os **60 anos** como a resposta mais frequente. A média situou-se nos 62 anos. Dois trabalhadores não responderam a esta questão.

**Questão 7 –** Qual é a sua perspetiva em relação à reforma/aposentação?

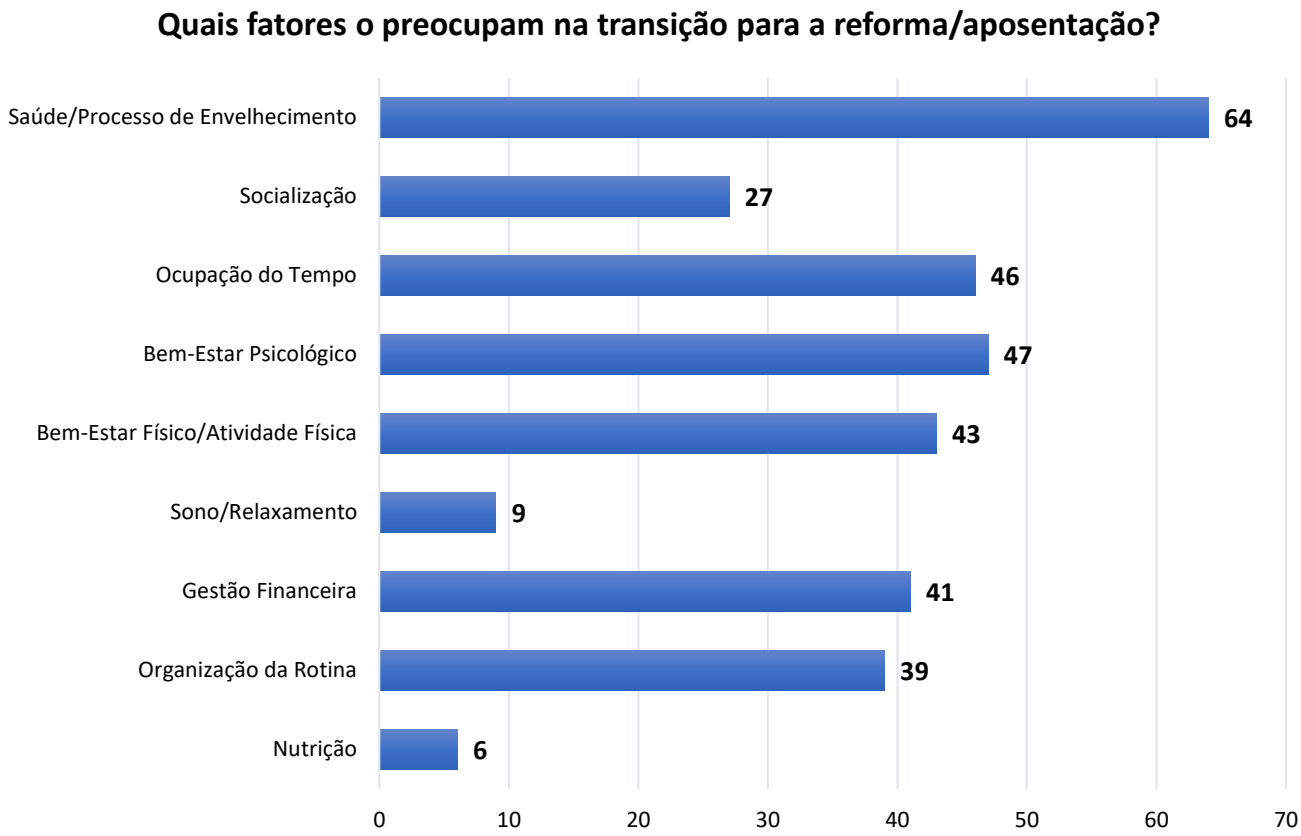
No que diz respeito à questão 7, a maioria dos trabalhadores considera que a transição para a reforma vai ser tranquila, e que se sentem preparados (49,3%).

Contudo, acrescenta-se que 31,5% dos inquiridos refere não pensar na reforma, e que 13% se sente ansioso por pensar nesse período. 3,42% dos trabalhadores refere ter outra perspetiva, e 2,8% não respondeu a esta questão.

**Questão 8 –** Dos seguintes fatores, quais considera que o preocupam mais na transição para a reforma/aposentação?

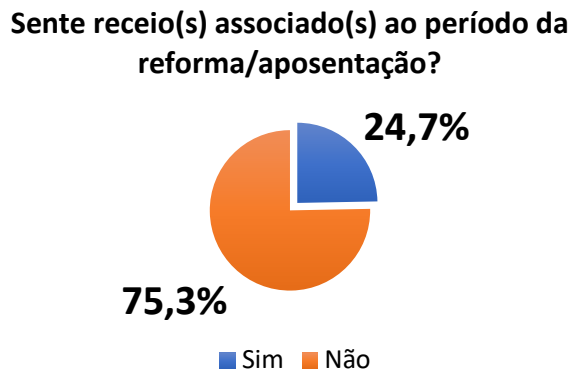
Nesta questão os fatores Saúde/Processo de Envelhecimento, Bem-Estar Psicológico, Ocupação do Tempo, Bem-Estar Físico/Atividade Física, Gestão Financeira e Organização da Rotina foram os mais mencionados pelos trabalhadores, como fatores de preocupação.

Dois dos inquiridos referiram não ter qualquer preocupação relativamente ao processo de transição para a reforma.



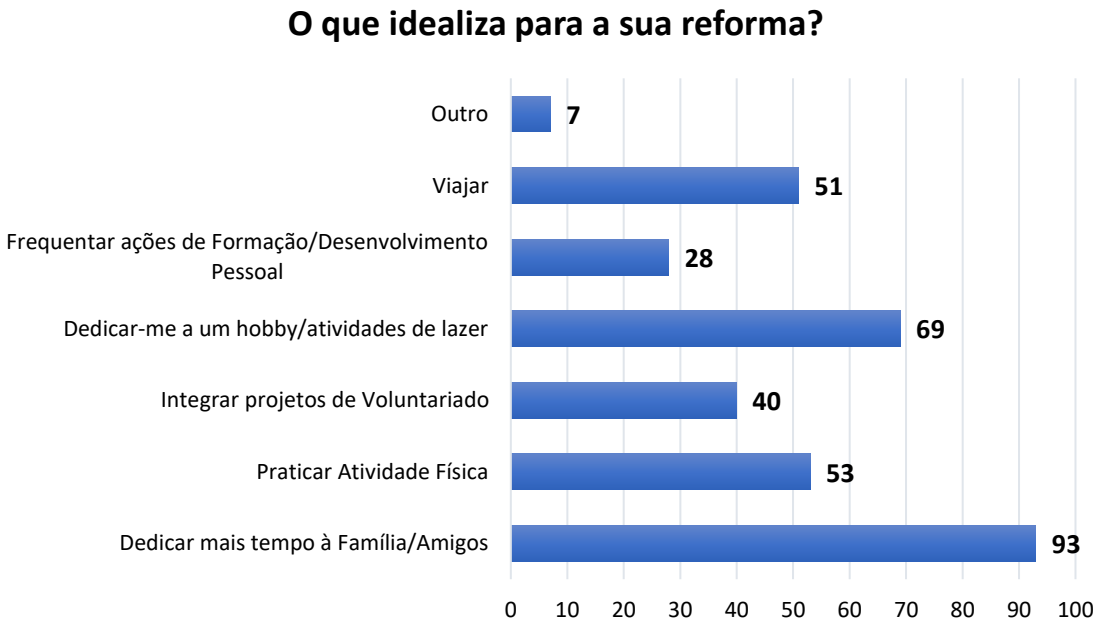

**Questão 9 –** Sente receio(s) associado(s) ao período da reforma/aposentação?

A maioria dos trabalhadores (75,3%) refere não ter receio associado ao período da reforma/aposentação.




**Questão 10 –** O que idealiza para a sua reforma?

Nesta questão destaca-se que os fatores "Dedicar mais tempo à família/amigos", "Dedicar-me a um hobby/atividades de lazer (ex.: leitura, pintura, escrita, jardinagem, bricolagem, etc.), e "Viajar" como as atividades que mais identificadas pelos participantes.



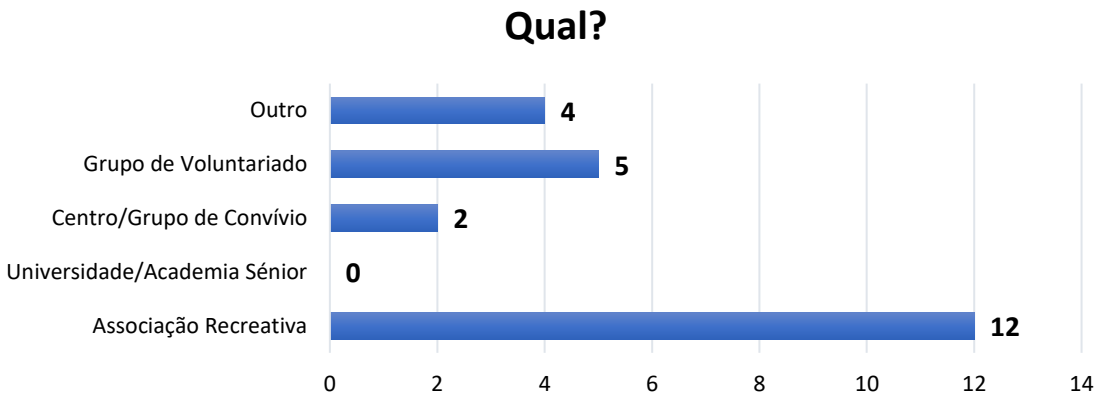

**Questão 11 –** Neste momento, integra algum grupo ou organização associativa/voluntariado?

A maioria dos trabalhadores mencionou que não integra algum grupo ou organização associativa/voluntariado (84,2%). 1 trabalhador não respondeu a esta questão.

**Questão 12 (apenas aplicável a quem respondeu "Sim" na questão anterior) –** Qual?

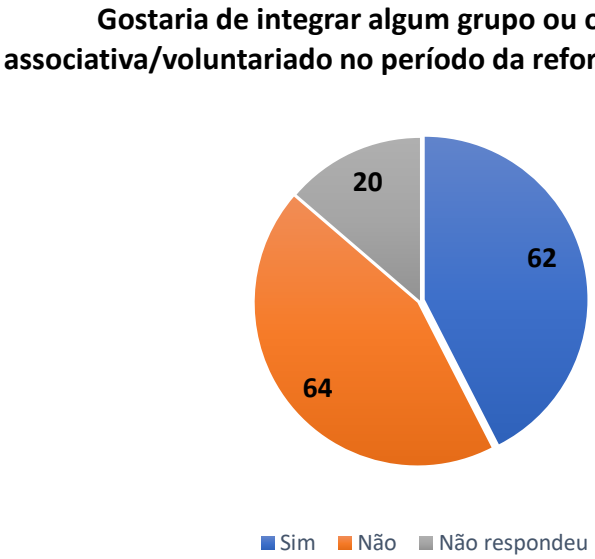
As respostas obtidas concentram-se maioritariamente na opção "Associação Recreativa (ex.: associação cultura, desportiva religiosa, política, etc.), verificando-se também a integração em grupos de tipologias distintas das mencionadas no presente questionário. Alguns dos trabalhadores integram mais do que um dos grupos referidos.

Na opção "Outro" foram mencionados o "*Rotary Club*", voluntariado em IPSS, um grupo de caminhadas e o desempenho de funções de MEC (Ministra Extraordinária da Comunhão).

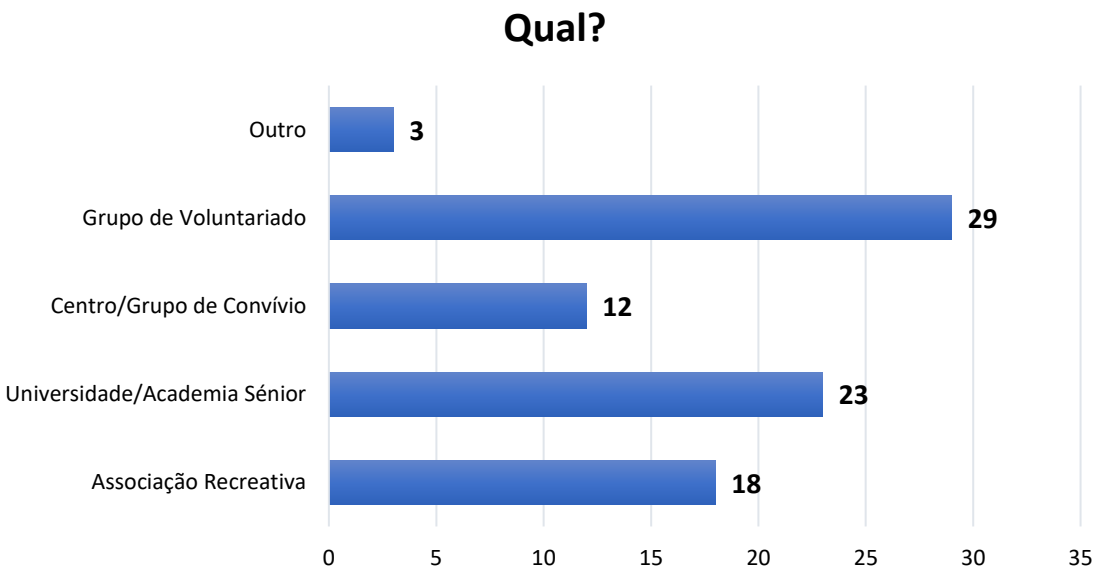


**Questão 13 –** Gostaria de integrar algum grupo ou organização associativa/voluntariado no período de reforma/aposentação?

A maioria dos trabalhadores mencionou que não pretende integrar algum grupo ou organização associativa/voluntariado (43,8%), embora a diferença seja pouco expressiva. Destaca-se que 20 trabalhadores preferiram não responder a esta pergunta.




**Questão 14 (apenas aplicável a quem respondeu "Sim" na questão anterior) –** Qual? Do grupo de trabalhadores que respondeu "Sim" à questão anterior, a maioria mencionou que pretende integrar algum Grupo de Voluntariado ou Universidade Sénior, embora se tenha verificado um interesse global por todos as opções mencionadas.



**Questão 15 –** Considera que a Direção Municipal de Gestão de Pessoas pode desempenhar um papel facilitador no seu processo de transição para a reforma/aposentação?

80,1% dos inquiridos responderam que consideram que a Direção Municipal de Gestão de Pessoas é um potencial facilitador do processo de transição para a reforma dos trabalhadores do município, verificando-se um expresso reconhecimento da importância do seu papel nesta fase de transição. Quatro dos inquiridos não responderam a esta questão.

**Questão 16 –** Gostaria que a Direção Municipal de Gestão de Pessoas desenvolvesse atividades para esta fase de transição?

76% (111) dos inquiridos gostariam que a Direção Municipal de Gestão de Pessoas desenvolvesse atividades para esta fase de transição. No seguimento da resposta à questão anterior, verificou-se novamente um notório interesse e reconhecimento da importância da Direção Municipal como potencial facilitador do processo de transição para a reforma dos trabalhadores do município.

**Questão 17 –** Para si seria importante manter contacto com a entidade empregadora depois de se reformar (ex.: convívios, jantar de Natal, etc.)?

Os resultados obtidos indicam que os trabalhadores inquiridos manifestam interesse em manter contacto com o município e as atividades desenvolvidas após a reforma.

**Questão 18 –** Está interessado(a) em participar em atividades/ações de formação com temáticas que possam contribuir para preparar o período da reforma/aposentação?

Verificou-se que 49% dos inquiridos têm interesse em participar em atividades desenvolvidas no âmbito do tema em análise.

**Questão 19 –** Tem alguma sugestão de atividades/ações que gostava que fossem desenvolvidas pela Direção Municipal de Gestão de Pessoas, sobre a temática da transição para a reforma/aposentação?

Apenas 18% dos inquiridos respondeu afirmativamente a esta questão, sendo sugeridas as seguintes ações:

"Disponibilizar mais formação/informação"; Aproveitamento do capital incorporado durante os anos de trabalho, para ajuda dos estagiários, que iniciam as suas carreiras profissionais"; "Ações de formação para preparação, teóricas e práticas"; "Transição digital e reforma; transição ambiental e reforma; empreendedorismo pós-reforma"; "Formação sobre pintura e decoração"; "Fotografia, pintura e aguarela. Como elaborar uma autobiografia"; "Temas de interesse geral, sobretudo ligados à saúde"; "Passagem a um regime profissional a tempo parcial.

## Apêndice VI – Guião de questões – *Focus Group*

# Guião Questões - *Focus Group*

**Parte I – Caracterização Sociodemográfica e Profissional**

- ☐ Nome
- ☐ Idade
- ☐ Género
- ☐ Antiguidade
- ☐ Carreira
- ☐ Habilitações

**Parte II – Desvinculação por reforma/aposentação**

1. Quais são as suas expectativas em relação à reforma? O que gostaria de fazer durante a reforma? Sente-se confiante?
2. Na sua opinião, que atividades o Município pode desenvolver para ajudá-lo para a sua transição? Participaria em ações de formação que possam contribuir para preparar o período de transição?
3. Como gostaria que fossem passados os seus últimos dias de trabalho no Município?
4. Após a reforma, gostaria de continuar a ter contacto com a organização, por exemplo nos convívios de jantares de Natal?
5. Estaria disposto a integrar um programa de mentoria, assumindo-se como elemento de suporte de um trabalhador mais novo na organização? Qual a sua opinião sobre os trabalhadores reformados enquanto formadores dos novos trabalhadores do Município?

## Apêndice VII – Benchmarking externo

| **Objetivo** | **Analisar programas de apoio à transição à reforma** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Referências de mercado** | Fórum "Transição para a Reforma: Desafio às organizações e às pessoas" | Dianova | Farfetch | Sonae | Aviva | Solystic | Fernave |
| **Fonte** | Fórum – dia 23 de novembro de 2022 | Análise documental | | | | Webgrafia Ocde | Revista Dirigir&formar (2023) |
| **Políticas e Práticas de RH** | Repensar o papel das pessoas mais velhas na sociedade e as expetativas da sociedade em relação a esta faixa etária, sensibilizando todos para a importância de estratégias e políticas que fomentem a participação ativa das pessoas seniores na sociedade; Desafios que se colocam às organizações e às pessoas; Impacto do envelhecimento na força de trabalho, empresas amigas do trabalhador, gestão de carreiras, saúde e vidas longas com propósito;<br>Eventos festivos/happy hour<br>Projeto advantage<br>Seminários na faixa etária de 45 a 60 anos, denominados de #riqueza, trabalho e bem-estar" – Auxílio de planeamento financeiro e reforma; | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Reuniões com o Departamento de RH sobre condições de trabalho e perspetivas de carreira; formação profissional, orientação e transição para a reforma; possibilidade de todos os funcionários com mais de 55 anos se aposentar progressivamente e continuar a trabalhar a tempo parcial;<br>A identificação de áreas e colaboradores-chave, próximos da idade da reforma, é importante para a manutenção da atividade e sucesso das empresas, valorizando o conhecimento e experiência ao serviço da empresa, consolidando uma cultura de empresa mais eficiente e solidária baseada na otimização de todos os seus recursos humanos, onde o conhecimento e experiência de cada um contribui para a valorização de todos. | | | | | | |
| **Objetivo** | Analisar no mercado as melhores práticas de *offboarding* | | | | | | |
| **Referências de mercado** | Dianova | uMan Xpert Hr Solutions | Farfetch | Institute for transformational Leadership | Grupo Clave – Empresa de serviços de recursos humanos | Adecco | JobConvo |
| **Fonte** | Análise documental | Análise documental | Análise documental | Análise documental | Webgrafia | Webgrafia | Webgrafia |
| **Políticas e Práticas de RH** | Entrevista de saída | Procedimento de offboarding (Comunicação, Transferência de conhecimento, entrevista de saída, reconhecer os instrumentos utilizados, | Entrevista de Saída | Desvinculação de talento | Práticas de offboarding (Organizar a saída; gerir a documentação; Informar o resto da | Entrevista de saída Guião entrevista de saída | Guia completo: Processo de *offboarding* Entrevista de saída, Planear a saída com antecedência |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | reconhecimento, pagamento | | | equipa;<br>Transferência da informação;<br>Entrevista da Saída. - | Formulário entrevista de saída | |

| **Objetivo** | **Analisar no mercado programas de mentoria** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Referências de mercado** | uMan Xpert Hr Solutions | Pessoas e Sistemas | Fernave | Sodexo | Bon Secours Virginia Health System |
| **Fonte** | Análise documental | Análise documental | Análise documental – revista Dirigir&Formar (2023) | OCDE | OCDE |
| **Políticas e Práticas de RH** | Após desvinculação, contacto com o colaborador, criando grupo Alumini | Programas de mentoring | Exemplo de procurar várias formas integrar conhecimento das pessoas com mais experiência e conhecimento em dois momentos no antes e no depois da reforma. Programas de partilha de conhecimento interno e crítico, potenciando a partilha de saberes, aproveitando a experiência acumulada. | Plataforma web – identificados parceiros de orientação, comunidade virtual, facilitando troca de conhecimentos entre pares, | programas de orientação formais e informais; identifica 75 funcionários de "alto potencial" com 35 anos ou menos e os emparelha com executivos seniores. |

## Apêndice VIII – Planeamento de sessões projeto preparação para a reforma

### Planeamento sessão programa apresentação

### (Preparação para a reforma)

### Planeamento das sessões

| | |
|---|---|
| **Sessão 1** | Apresentação geral do projeto. Abordagem do tema "**Impacto da entrada na Reforma: o que muda?**" |
| **Sessão 2** | **Bem-estar Psicológico** na transição para a reforma |
| **Sessão 3** | **Literacia Financeira**: o que posso precaver e que mudanças devo esperar |
| **Sessão 4** | **Importância da alimentação saudável:** o que ajustar com a mudança de atividade |
| **Sessão 5** | **Importância da Atividade Física:** Porque me devo manter ativo, especialmente na reforma |
| **Sessão 6** | **Equilíbrio Ocupacional:** como gerir a rotina e adaptar-me às mudanças do dia-a-dia |
| **Sessão 7** | **Tempo Livre, e agora?** Atividades disponíveis no Município |
| **Sessão 8** | **Sessão de Conclusão:** partilha de experiências e esclarecimento de dúvidas |

## Apêndice IX– Guia reunião de saída

**Guia reunião de saída**

- A reunião deve ser realizada na última semana de trabalho, preferencialmente nos últimos dias de trabalho;
- Registar data de Admissão;
- Registar data de Cessação;
- Registar histórico de Funções

1 – Introdução

Mencionar que é uma prática da DMGP

Abordar o propósito da entrevista de saída

2 – Questões

- Que competências considera que adquiriu durante o exercício de funções?
- O que mais gostou de fazer?
- Quais foram os principais desafios?
- Apresenta alguma sugestão de melhoria?

3- Conclusão

- Averiguar se o/a trabalhador/a tem alguma sugestão a acrescentar;
- Agradecer o seu contributo para o Município e desejar as maiores felicidades e concretizações profissionais
- Terminar com um pensamento.

A DMGP:

Data:

## Apêndice X- Diploma a entregar ao recém reformado/aposentado

DIPLOMA

DE HOMENAGEM

O SEGUINTE DIPLOMA É ENTREGUE A:

Data de início de funções:
Histórico de carreira:
Último dia em funções:
Agradecimento:

Presidente

## Apêndice XI – Plano de comunicação – Projeto preparação para a reforma

| O que comunicar | Quando comunicar | A quem comunicar | Como comunicar | Quem comunica |
|---|---|---|---|---|
| Informações e respostas a dúvidas | Sempre que necessário | Trabalhadores | Email | Equipa projeto |
| Planeamento de sessões / Formações | Sempre que existam | Trabalhadores | Email | DMGP/Dirigente |
| Questionário de satisfação | Finais sessões | Trabalhadores pré-reforma | Email, SMS, PAPEL | DMGP |
| Agradecimento | No fim do vínculo | Trabalhadores pré-reforma | Email | DMGP |

## Apêndice XII– Email de saída

Criação de um e-mail para todos/as trabalhadores no seu último dia de trabalho, desejar as maiores felicidades.

Exemplo:

Exma/o senhora/o,

Passadas várias décadas de profissionalismo, dedicação e amor à camisola ao (nome da empresa/entidade), a/o (nome da pessoa) irá aposentar-se, deixando assim a (função da pessoa na empresa).

A/O (Nome da pessoa) entrou para (nome da empresa/entidade) em (ano de entrada), colaborando ao longo dos anos nas áreas de_____, tendo desta forma obtido um profundo conhecimento da nossa (empresa/entidade) e dos seus colegas. Com a sua atitude profissional, proativa, determinada, cooperante e de superação diária, deu, conjuntamente com as suas equipas, um contributo relevante para o crescimento e desenvolvimento da (nome da empresa/entidade).

Na (nome da empresa/entidade) sentimo-nos particularmente gratos e orgulhosos por termos tido o privilégio de trabalhar com a/o (nome da pessoa), que sempre abraçou com determinação os recentes desafios e projetos que efetuámos em conjunto, em particular (exemplos de projetos), cujos resultados muito a ela se devem, à sua equipa e a todos os que a ele aderiram.

Em nome da (nome da empresa/entidade), expresso o nosso sincero Agradecimento à/o (nome da pessoa), pelo seu contributo para a nossa evolução, pelo seu exemplo e pelo legado que nos deixa.

Obrigado.

## Apêndice XIII – Procedimento desvinculação por reforma/aposentação

| **PROCEDIMENTO DESVINCULAÇÃO – Reforma/Aposentação** |
|---|
| Objetivo: Garantir uma desvinculação cordial e positiva. |
| **Tarefas:** |
| 1. Consultar lista dados de trabalhadores na situação e pré-reforma. |
| 2. Obter confirmação do último dia de funções. |
| 3. Agendar reunião com o/a trabalhador/a e registar na listagem. |
| 4. Preparar documentos para levar a reunião de saída. |
| 5. Partilhar informação sobre a reunião de saída com a chefia direta. |
| 6. Enviar e-mail de saída e registar data na listagem. |
| 7. Enviar lista de nomes de reformados/aposentados para preparação e diplomas e convites para evento de homenagem. |
| 8. Enviar convites a todos reformados/aposentados para evento de homenagem. |

**Apêndice XIV – Esboço convite programa preparação para a reforma**

## Apêndice XV – Programa de Mentores

**Faq's**

**Qual é o objetivo do programa?**

Garantir a promoção do contacto entre colaboradores que estão no ativo e reformados.

**A que se dirige o programa?**

Se és trabalhador ou reformado do Município.

**Quem se pode candidatar como mentor/tutor/orientador?**

Todos/as os/as trabalhadores/as e reformados/as do Município.

**Como me posso inscrever?**

Através do preenchimento de formulário. Pode ser enviado por email ou pessoalmente na DMGP.

**Quais são as principais funções?**

- Acompanhar o acolhimento e integração de colaboradores.
- Orientar, acompanhar e monitorizar o/a novo/ novo trabalhador/trabalhador durante o seu período de acolhimento e integração, anteriormente definido.
- A figura do/da orientador/a deve ainda enquadrar certos parâmetros, não obrigatórios, mas habitualmente desejados: ser uma pessoa com maior experiência de trabalho no Município, comparativamente com o/a novo/nova trabalhador/trabalhadora.
- Receber de forma acolhedora o/a nova/nova trabalhador/trabalhadora;
- Ensinar aspetos formais e informais de relevo para o exercício da função e para o sucesso no ambiente organizacional, auxiliando-o na sua integração;
- Orientar, dando conselhos que sigam estratégias e táticas com vista a atingir os objetivos organizacionais propostos e um desempenho que seja produtivo e bem-sucedido;

- Ajudar a diminuir os níveis de ansiedade e incerteza e a aumentar os níveis de confiança e segurança, estimulando as suas capacidades de iniciativa, autonomia e desempenho eficaz;
- Facilitar a integração pessoal, profissional e social na organização;
- Auxiliar na evolução da sua carreira;
- Acompanhar e monitorizar a evolução do novo trabalhador no seu processo de acolhimento e integração, corrigindo eventuais desvios.

## Apêndice XVI – Produtos desenvolvidos

| Âmbitos | Produtos | Data |
|---|---|---|
| Âmbito I | • Conteúdo *ebook* | Por concluir |
| | • Guia Questões *Focus Group* | 18.04.2023 |
| | • Nota Técnica sobre Reforma/aposentação (colaboração do apoio jurídico da DMGP) | Por implementar |
| | • Plano de comunicação projeto preparação para a reforma | 05.07.2023 |
| | • Planeamento sessão programa apresentação | 05.07.2023 |
| | • Ficha inscrição programa preparação para a reforma | 05.07.2023 |
| | • Apresentação Projeto Re-ativa | 20.07.2023 |
| Âmbito II | • Guia reunião de saída | 05.07.2023 |
| | • Procedimento desvinculação por reforma/aposentação | 05.07.2023 |
| | • E-mail de saída | 05.07.2023 |
| | • Diploma a entregar ao recém reformado/aposentado | 05.07.2023 |
| | • Convite sessão homenagem | 05.07.2023 |
| Âmbito III | • Programa de mentores | Aprovado por implementar |

# Apêndice XVII– Apresentação programa Re-ativa

## Opções Estratégicas

- Questionário/entrevista inicial de avaliação de necessidades
- Atividades de sensibilização para diferentes temáticas
- Envolvimento de equipa multidisciplinar
- Disponibilização do *E-book* "Questões Práticas para a Transição para Reforma"
- Parcerias com unidades orgânicas, entidades e projetos relevantes neste tema
- Disponibilização de informação de carácter preventivo e de sensibilização
- Criação de grupos de acompanhamento e realização de atividades direcionadas para grupos de trabalhadores específicos
- Sessões de grupo (potenciar a interação e partilha)

## Metodologia de Divulgação

O projeto será divulgado por **e-mail para os trabalhadores que tenham esta opção no seu registo na *Medidata***. Para os restantes, necessitamos da colaboração do dirigente na divulgação dos seus trabalhadores.

Adicionalmente, pretende-se **divulgar e sensibilizar os dirigentes para importância da participação dos seus trabalhadores** nas atividades propostas, permitindo e incentivando os trabalhadores a participar.

Durante todo o processo os trabalhadores serão protegidos por um **rigoroso código de ética**, onde a confidencialidade e o respeito pela individualidade serão sempre preservados, considerando-se igualmente os limites éticos e legais de tal confidencialidade, sempre que se justificar.

## Implementação do Projeto

**1ª Fase**
Concluída em **Maio de 2023**

**2ª Fase**
Início previsto para **Setembro de 2023**

**3ª Fase**

# 1ª Fase do Projeto

Elaboração e envio de um questionário sobre "Expectativas para a Reforma/Aposentação"

- Enviado a todos os trabalhadores que completam 60 ou mais anos em 2023

Realização de entrevista em *Focus Group*

- Grupos constituídos por 10 trabalhadores das várias carreiras, que no ano de 2023 completem 60 ou mais anos

# Resultados Questionário

Foram recebidas **146 respostas** válidas ao questionário;

Do total de respostas válidas, **110 respostas** foram realizadas online e **36** foram recebidas em **formato físico**;

Verificou-se que a **idade média** dos inquiridos é de **62 anos**, sendo a idade mínima 59 anos e a idade máxima 68 anos (dois dos inquiridos não responderam a esta questão);

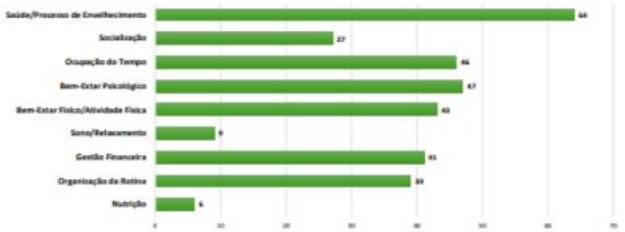
**55,5% dos participantes são do género feminino** (81), e **44,5% do género masculino** (64 participantes);

**Relativamente à distribuição da categoria profissional dos inquiridos, observa-se que:**

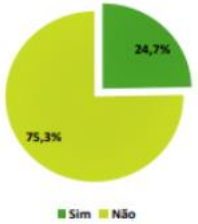
- 56,8% são AO
- 27,4% são AT
- 13% são TS
- 2,8% são Dirigentes

## Questão 7 – Qual é a sua perspetiva em relação à reforma/aposentação?

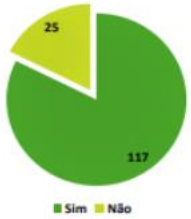
**Questão 8** – Dos seguintes fatores, quais considera que o preocupam mais na transição para a reforma/aposentação?



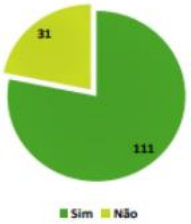

**Questão 9** – Sente receio(s) associado(s) ao período da reforma/aposentação?



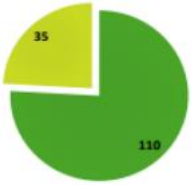

**Questão 15** – Considera que a Direção Municipal de Gestão de Pessoal pode desempenhar um papel facilitador no seu processo de transição para a reforma/aposentação?




**Questão 16** – Gostaria que a Direção Municipal de Gestão de Pessoal desenvolvesse atividades para esta fase de transição?




**Questão 17** – Para si seria importante manter contacto com a entidade empregadora depois de se reformar (ex.: convívios, jantar de Natal, etc.)?




## Resultados *Focus Group*

- **Expectativas distintas:** Participantes com planos definidos para a fase da transição e participantes que não sabem o que vão fazer, não pensam nesse momento;
- **Interesse em participar em ações de formação** ao nível de ferramentas de informática, literacia financeira, nutrição, bem-estar físico e psicológico, ocupação do tempo, saúde e processo de envelhecimento, bem como a participação de atividades lúdicas, como forma de contribuir para ajudar na fase da transição;
- **Todos revelaram** que, após a reforma, **pretendem continuar a manter o contacto com a organização** e os colegas. Alguns já realizam momentos de convívio com colegas que já se aposentaram;
- **Momento de convívio com os colegas de serviço** (refeição partilhada – almoço/lanche). Por outro lado,

## Resultados *Focus Group*

- Preocupação com a necessidade de **passagem de conhecimento** aos trabalhadores que ficam por parte dos participantes;
- Integrar um **programa de mentoria;**
- Manter o contacto com a organização, a possibilidade de, durante a reforma, serem **formadores de novos trabalhadores** no Município;
- Necessidade de **comunicação interna/realização de reuniões entre equipas;**
- **Ausência de reconhecimento,**
- **Desconhecimento da legislação** sobre a temática (Desvinculação).

## Resultados *Focus Group*

À semelhança das respostas obtidas nas **questões 15 e 16 do questionário**, no *Focus Group* os participantes referiram a importância de um **contacto mais próximo da Direção Municipal de Gestão de Pessoal e Carreiras** com os trabalhadores, principalmente na fase de final de carreira **(maior acompanhamento, mais cuidado e mais proximidade).**

## 2ª Fase do Projeto

## Atividades a Desenvolver

| Âmbitos estratégicos | Objetivos estratégicos | Atividades/produtos |
|---|---|---|
| **Criação do programa de apoio ao processo de transição para a reforma** | Garantir apoio e suporte no processo de transição para a reforma | • Sessões de esclarecimento sobre temáticas relevantes para a fase de transição<br>• "*E-book* – Questões Práticas para a Transição para Reforma"<br>• Nota técnica sobre "reforma/aposentação" |
| **Sensibilizar para o programa de apoio ao processo de transição para a reforma - Plano de comunicação** | Assegurar a participação dos trabalhadores com mais de 60 anos no programa | • Plano de comunicação |
| **Criar processo de desvinculação por reforma/aposentação (*offboarding*)** | Garantir a melhoria da GDRH existente na organização/garantir uma desvinculação positiva e cordial | • Elaborar o guia entrevista/reunião de saída;<br>• Participação/convite reformados evento de onboarding final do ano (reconhecimento)<br>• Oferta de lembrança/diploma anos de serviço no Município |

## Planeamento das Sessões

| | |
|---|---|
| **Sessão 1** | Apresentação geral do projeto. Abordagem do tema "**Impacto da entrada na Reforma: o que muda?**" |
| **Sessão 2** | "**Bem-estar Psicológico** na transição para a reforma" |
| **Sessão 3** | "**Literacia Financeira:** o que posso precaver e que mudanças devo esperar" |
| **Sessão 4** | "**Importância da alimentação saudável:** o que ajustar com a mudança de atividade" |
| **Sessão 5** | "**Importância da Atividade Física:** Porque me devo manter ativo, especialmente na reforma" |
| **Sessão 6** | "**Equilíbrio Ocupacional:** como gerir a rotina e adaptar-me às mudanças do dia-a-dia" |
| **Sessão 7** | "**Tempo Livre, e agora? Atividades disponíveis no Município** |
| **Sessão 8** | "**Sessão de Conclusão:** partilha de experiências e esclarecimento de dúvidas" |

## 3ª Fase do Projeto

## Estudos Previstos

- Levantamento das principais necessidades dos trabalhadores do Município com 60 ou mais anos
- Estudo de avaliação dos hábitos e estilos de vida dos trabalhadores do Município
- Estudo de avaliação do impacto do programa de Preparação para a Reforma na melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores do Município com 60 ou mais anos

## Importância deste programa

Promoção da aquisição de competências individuais e sociais que capacitem o trabalhador para a fase da reforma;

Promoção do autocuidado individual, bem-estar profissional e adoção de estilos de vida saudáveis;

Promoção da literacia para a saúde;

Melhoria do relacionamento interpessoal, com consequente aumento do bom ambiente laboral e da valorização profissional dos trabalhadores mais antigos;

**Promoção da felicidade no Trabalho**

**Promoção do um processo de transição para a reforma saudável**

## Gratos pela vossa atenção!

# Anexo I – Declaração Entidade Acolhedora Projeto

**DECLARAÇÃO**

Para os devidos efeitos, a pedido da interessada, declaro que **Joana Maria Pereira Soares**, titular do Cartão de Cidadão n.º , válido até

Mais declaro que os produtos apresentados na tabela a seguir identificada foram validados no âmbito do projeto de intervenção em recursos humanos, tendo sido aprovados os âmbitos e objetivos estratégicos:

| Âmbitos | Produtos |
|---|---|
| **Âmbito I**<br>**Programa de apoio ao processo de transição para a reforma** | • Conteúdo ebook |
| | • Guia Questões *Focus Group* |
| | • Nota Técnica sobre Reforma/aposentação (colaboração do apoio jurídico |
| | • Plano de comunicação projeto preparação para a reforma |
| | • Planeamento sessão programa apresentação |
| | • Ficha inscrição programa preparação para a reforma |
| | • Apresentação Projeto Re-ativa |
| **Âmbito II**<br>**Processo desvinculação por reforma/aposentação** ***(offboarding)*** | • Guia reunião de saída |
| | • Procedimento desvinculação por reforma/aposentação |
| | • E-mail de saída |
| | • Diploma a entregar ao recém reformado/aposentado |
| | • Convite sessão homenagem |
| **Âmbito III**<br>**Programa de mentores** | • Programa de mentores |

, 24 de outubro de 2023

A Diretora de Departamento de Gestão de Pessoal

# Anexo II –Plano Municipal para a Igualdade –Integração do Projeto preparação para reforma

**Medida 20 - Sensibilizar a População Idosa para a preparação de um processo de Envelhecimento Ativo e Seguro**

| | |
|---|---|
| **Designação da Medida** | Sensibilizar os trabalhadores/as do Município com idade igual ou superior a 60 anos, para a preparação de um processo de Envelhecimento Ativo e Seguro, contribuindo para a facilitação da adaptação à reforma |
| **Domínio de Intervenção** | Capacitação |
| **Eixo ENIND** | OE 5(PAIMH)<br>ODS – 3;5;10;12;17<br>OE 7 (PAIMH)<br>ODS - 1;3;5;8;10;17 |
| **Objetivo Geral** | Promover o envelhecimento ativo e seguro, facilitando o processo de adaptação à reforma |
| **Objetivos Específicos** | Alertar para os benefícios de um envelhecimento ativo<br>Capacitar e empoderar os trabalhadores/as para a adoção de decisões conscientes, no âmbito da preparação da reforma<br>Divulgar as atividades internas promovidas pelo Município no âmbito da promoção da preparação para a reforma |
| **Público-alvo** | Trabalhadores/as do Município com idade igual ou superior a 60 anos |
| **Entidades Responsáveis** | Câmara Municipal |
| **Entidades Parceiras** | A designar |
| **Recursos Humanos Afetos** | Direção Municipal |
| **Metas** | 4 ações/ano<br>30 participantes/ação |
| **Indicadores de Avaliação** | N.º de ações/ano<br>N.º de participantes |
| **Calendarização** | 2022-2025 |