VOLUME 6

RIAGE
REVISTA IBERO-AMERICANA DE GERONTOLOGIA

SILVER: PROMOÇÃO DA CARREIRA DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS

Maria Gonçalves

Joana Portugal

Informação do artigo
Recebido: 08/10/2024
Revisto: 29/10/2024
Aceite: 15/11/2024

RESUMO

A iniciativa SILVER teve como principal objetivo criar uma resposta para promoção da carreira dos trabalhadores mais velhos, integrando as necessidades destes e dos empregadores. A iniciativa envolveu quatro fases, uma primeira de auscultação de pessoas reformadas e de organizações sobre a transição para a reforma. Uma segunda, de construção e aplicação de um questionário de autoavaliação bidirecional avaliando a preparação para a reforma. Com base nas necessidades identificadas foi construído um curso de formação com o objetivo de capacitar os recursos humanos para a valorização dos trabalhadores mais velhos. Paralelamente, como resposta para os trabalhadores foi desenvolvido um programa psicoeducativo para proporcionar conhecimento, sensibilização e mudança, reforçando a capacidade dos trabalhadores mais velhos para se envolverem num envelhecimento ativo no local de trabalho. Os resultados da autoavaliação demonstraram pouco envolvimento e desconhecimento do processo de reforma e alternativas de ambas as partes. A formação realizada permitiu um aumento das competências de 13 gestores de RH (M = 2.69 para M = 3.49) face aos objetivos da formação. Paralelamente 88% dos participantes na caixa de ferramentas adquiriu conhecimentos sobre a transição na carreira e considerou as ferramentas utilizadas adequadas para desenvolver competências relacionadas as suas escolhas profissionais. A nível europeu, tanto as organizações como os trabalhadores mais velhos estão pouco preparados para a transição para a reforma. Contudo, a iniciativa Silver demonstrou resultados positivos para contrariar esta tendência, impactando positivamente as competências dos gestores de RH, bem como nos trabalhadores mais velhos.

Palavras-chave: *envelhecimento saudável, transição para a reforma, transnacional, pessoas reformadas, diversidade etária.*

INTRODUÇÃO

Dadas as alterações demográficas atuais, podemos averiguar que a média das idades da população mundial tem vindo a aumentar. Este envelhecimento populacional que se refere ao crescimento proporcional da população mais velha em relação à população ativa trata-se de um fenómeno global que desafia a sustentabilidade dos sistemas de segurança social e do mercado de trabalho (EU-OSHA et al., 2017). Simultaneamente, o envelhecimento da população está associado a um envelhecimento da força de trabalho (EU-OSHA et al., 2017), tendo o rácio de dependência de pessoas mais velhas vindo a aumentar e prevê-se que este continue (Instituto Nacional de Estatística, 2019). Neste sentido, o número de pessoas em idade ativa irá progressivamente reduzir (Van Dalen et al., 2010), traduzindo-se numa diminuição do número de indivíduos na força de trabalho face aos indivíduos com mais de 65 anos, acarretando desafios sociais e económicos (EU OSHA et al., 2017). Nesse sentido, torna-se pertinente encontrar modelos para integrar e manter os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, promovendo um envelhecimento ativo e saudável dos profissionais (Jex et al., 2007).

O conceito de envelhecimento ativo, introduzido pela OMS, refere-se ao processo de otimização das oportunidades para a saúde, a participação e a segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida das pessoas à medida que envelhecem (World Health Organization, 2002). Este conceito sugere que o envelhecimento não deve ser visto como uma fase de declínio e isolamento, mas sim como uma oportunidade para continuar a participar plenamente em todos os aspetos da vida. Transpondo este conceito para o mercado de trabalho, o envelhecimento ativo implica que os trabalhadores mais velhos possam continuar a desempenhar um papel significativo, seja prolongando as suas carreiras ou fazendo a transição gradual para a reforma (Grosch & Scholl, 2020). Neste sentido, para que o envelhecimento ativo seja promovido de forma eficaz, é necessário que as organizações e os trabalhadores adotem medidas que facilitem a inclusão dos trabalhadores e promovam sua participação contínua. Um ambiente de trabalho "amigo da idade" é aquele que oferece condições adequadas para que os trabalhadores mais velhos possam continuar a contribuir para as organizações, enquanto as suas necessidades de saúde e bem-estar são correspondidas (Grosch & Scholl, 2020).

É importante realçar que a criação de ambientes de trabalho "amigos da idade" passará a ser uma inevitabilidade para as organizações, especialmente à medida que o envelhecimento da força de trabalho se torna uma realidade. Efetivamente, diversos estudos demonstram que os trabalhadores mais velhos podem trazer inúmeros benefícios para as organizações, incluindo maior experiência, lealdade e comprometimento. No entanto, para que esses benefícios sejam plenamente aproveitados, é essencial que as organizações adotem políticas inclusivas que promovam a diversidade etária e valorizem a contribuição dos trabalhadores mais velhos (Gibney et al., 2018). Além disso, a promoção do envelhecimento ativo no local de trabalho pode contribuir para a melhoria da saúde mental e física dos trabalhadores, resultando em maior satisfação no trabalho e, em última instância, num processo de transição para a reforma mais tranquilo e satisfatório (Yeung, 2018).

Desafios nos Ambientes de Trabalho para Trabalhadores Mais Velhos

Embora a promoção do envelhecimento ativo seja uma prioridade crescente para algumas organizações, a realidade é que muitos empregadores ainda enfrentam dificuldades para integrar trabalhadores mais velhos de maneira eficaz. A falta de conhecimento e formação sobre como lidar com as mudanças associadas ao envelhecimento no local de trabalho é um dos principais desafios enfrentados pelos gestores e profissionais de recursos humanos (RH). Em muitos casos, os gestores nunca trabalharam com profissionais mais velhos e não receberam as ferramentas necessárias para desenvolver políticas eficazes de envelhecimento ativo no local de trabalho (Burke, 2015), enfrentando desafios específicos, faltando-lhes competências e conhecimentos necessários para apoiar esses trabalhadores de forma eficaz, especialmente quando se trata de promover processos de reforma flexíveis (EU-OSHA et al., 2017).

Outro desafio passa pelo idadismo - os estereótipos (como pensamos), preconceitos (como sentimos) e a discriminação (como agimos) direcionadas às pessoas com base na idade percebida (WHO, 2021) - que muitas vezes permeia e se manifestam nos locais de trabalho (McCann & Giles, 2002), sendo esta umas das áreas em que o idadismo é mais visível (Burchett, 2005). Alguns exemplos de idadismo neste contexto, passam por discursos (e.g., piadas idadistas), atitudes expressas (e.g., as pessoas devem reformar-se aos 60 anos), bem como práticas discriminatórias (e.g., decisões de formação, contratação e despedimento) baseadas somente na idade cronológica que são guiadas por expetativas de estereótipo sobre como as pessoas mais velhas se devem comportar nos locais de trabalho (McCann & Giles, 2002). Neste sentido, muitas vezes os trabalhadores mais velhos são desencorajados a permanecer ativos, sendo até mesmo pressionados ou encaminhados para uma reforma antecipada. Assim, o idadismo parece privar os trabalhadores mais velhos de oportunidades de continuar a trabalhar, mas também as organizações de uma fonte de talento e experiência. Para combater o idadismo, é necessário que as organizações promovam uma cultura organizacional que valorize a diversidade etária e reconheça o valor dos trabalhadores independentemente da sua idade (Appannah & Biggs, 2015). Para enfrentar esses desafios, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem proativa em relação à gestão dos trabalhadores mais velhos. Isso inclui a implementação de programas de formação e desenvolvimento que permitam aos profissionais de RH adquirir as competências necessárias para lidar com as necessidades dos trabalhadores mais velhos. Tornando-se importante que as organizações promovam políticas inclusivas que valorizem a contribuição dos trabalhadores mais velhos e ofereçam suporte para os ajudar a permanecer ativos e produtivos no local de trabalho (Barnes et al., 2006).

Ambiente de Trabalho Amigo da Idade

De forma a garantir o envelhecimento ativo é fundamental criar ambientes de trabalho "amigos da idade" (*age-friendly workplaces*), que ofereçam condições adequadas para que os trabalhadores mais velhos possam continuar a contribuir para as organizações de forma produtiva e saudável (Grosch & Scholl, 2020; Gibney et al., 2018; World Health Organization, 2002). A saúde, as características do trabalho, as competências, os conhecimentos, fatores sociais, fatores financeiros e o propósito são alguns dos fatores apontados para a vontade de permanecer na vida ativa (Sewdas et al., 2017). Consequentemente, o prolongamento da vida laboral parece ter benefícios para os indivíduos (Baxter, 2021) como

a manutenção da atividade física e do bem-estar psicológico (Sewdas et al., 2017). Efetivamente, como destacado por Hess e colaboradores (2021) muitos trabalhadores desejam permanecer ativos mesmo após a idade convencional de reforma, devido a questões financeiras e pela necessidade de se manterem socialmente envolvidos. Contudo, para que isso ocorra de maneira eficaz, as organizações devem oferecer programas de formação contínua e oportunidades de desenvolvimento que permitam aos trabalhadores mais velhos atualizar as suas competências e permanecer integrados, competitivos e satisfeitos no mercado de trabalho (Barnes et al., 2006; Field & Canning, 2014).

O Papel da Aprendizagem ao Longo da Vida

A Estratégia da União Europeia para 2020 enfatiza a importância da aprendizagem ao longo da vida como um fator-chave para responder às necessidades de uma sociedade em envelhecimento (Comissão Europeia, 2010). Segundo a Comissão Europeia (2010), a aprendizagem de adultos desempenha um papel fundamental na inclusão social, na cidadania ativa e no desenvolvimento pessoal. Deste modo, programas de formação bem estruturados e sistemáticos para adultos mais velhos podem desencadear a sua participação ativa na sociedade e promover uma vida autónoma e saudável, utilizando todo o potencial do seu capital social e cultural. Nesse sentido, a Associação Europeia para a Educação de Adultos (EAEA) recomenda que programas de aprendizagem para trabalhadores mais velhos incluam oportunidades contínuas de desenvolvimento até à reforma, com ênfase no valor da aprendizagem após esse período. Além disso, é importante promover competências entre aqueles que trabalham com adultos mais velhos, como a introdução de serviços de apoio e a disseminação de informações adequadas sobre o envelhecimento saudável e o bem-estar (EAEA, 2024). Esses programas de aprendizagem são essenciais para preparar os trabalhadores mais velhos para as transições na carreira, seja continuando a trabalhar ou fazendo uma transição suave para a reforma (Silver, 2020).

A iniciativa SILVER

Torna-se clara a visão estereotipada sobre o envelhecimento que prenomina na sociedade se reflete nos locais de trabalho, nos quais se perpetuam comportamentos idadistas que empurram os trabalhadores mais velhos para processos de transição na carreira menos adaptativos. Adicionalmente, surge a necessidade de manter nos locais de trabalho os profissionais mais velhos de forma a colmatar questões relacionadas com o envelhecimento da sociedade. Neste sentido, supomos que a capacitação dos RH e dos próprios trabalhadores mais velhos possa levar a uma melhor agilização do processo de criação de ambientes de trabalho amigos da idade e os processos de transição na carreira, seja numa vertente de continuar a trabalhar seja numa transição suave para a reforma (Silver, 2020). A iniciativa SILVER surge como uma resposta coordenada aos desafios enfrentados pelos trabalhadores mais velhos e pelas organizações. Cofinanciado pelo programa Erasmus+, visava promover a criação de ambientes de trabalho "amigos da idade" e fornecer ferramentas e recursos para apoiar os gestores e os trabalhadores mais velhos na construção de carreiras sustentáveis. A iniciativa reuniu sete parceiros de diferentes países europeus[1] e teve como principal objetivo a promoção do prolongamento da carreira ou para a preparação da reforma e a capacitação dos trabalhadores mais velhos para o envelhecimento ativo no local de

[1] Para efeitos do presento artigo irão ser apresentados apenas os dados relativos a Portugal, embora o nível de alcance do consorcio tenha sido superior.

 ISSN: 2795-559 · DOI: 10.61415/riage.314

trabalho. A iniciativa SILVER centrou-se em dois pilares: a capacitação de profissionais de RH para lidar com o envelhecimento no local de trabalho e a promoção do envelhecimento ativo entre os trabalhadores mais velhos. Através de um conjunto de ferramentas de autoavaliação e programas de capacitação (formação e intervenção), a iniciativa procurou desenvolver competências que permitissem a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos e a adaptação dos trabalhadores mais velhos à mudança (Silver, 2020).

METODOLOGIA

Participantes e Desenho

Esta iniciativa seguiu um plano não experimental, no qual os participantes se inscreveram de forma autónoma após a divulgação da iniciativa, tratando-se de uma amostra não probabilística de conveniência, ao terem sido definidos critérios específicos para a integração nas atividades da intervenção. Os critérios de inclusão estabelecidos para cada momento variavam consoante o público-alvo, mas em ambos os momentos requeriam ter idade mínima de 18 anos e serem trabalhadores. Neste sentido, os dados do programa de formação foram recolhidos entre os participantes do curso, contando com participantes de todo o país, enquanto os dados do programa de intervenção foram recolhidos em duas organizações. Os dados do programa de capacitação (formação) para RH, bem como o programa psicoeducativo (intervenção) foram recolhidos em dois momentos (pré e pós-teste), visando estudar os conhecimentos adquiridos e perceber a existência de mudanças. A iniciativa envolveu 4 fases, uma primeira de auscultação de pessoas reformadas sobre a transição para a reforma, e de entidades empregadoras sobre as condições e apoio disponibilizados aos trabalhadores mais velhos. Uma segunda fase, de construção e aplicação de um questionário de autoavaliação bidirecional (organizações: Identificar o nível de preparação para responder às necessidades dos trabalhadores mais velhos quanto à preparação para a reforma; e trabalhadores mais velhos: Avaliar a preparação face aos próximos anos de trabalho e o processo de envelhecimento e reforma)[2]. Com base nas necessidades identificadas foi construído um curso de formação com o objetivo de: Reforçar conhecimentos sobre os trabalhadores mais velho no mercado de trabalho atual; Explorar diferentes processos de transição na carreira na idade adulta; Promover os conceitos de locais de trabalho amigos da idade; Desenvolver modelos e estratégias para a criação de locais de trabalho amigos da idade; Promover a utilização de ferramentas de apoio aos trabalhadores em processos de transição na carreira. Paralelamente, como resposta para os trabalhadores foi desenvolvido um programa de intervenção com uma caixa de ferramentas.

Capacitação de RH

Do total de 19 participantes, apenas 13 foram considerados, atendendo aos critérios de inclusão; os participantes a) que não terminaram os questionários (i.e., pré e pós-teste); b) e os questionários duplicados, foram também excluídos. Deste modo, obtivemos uma amostra com idades compreendidas entre os 23 e os 58 anos (N = 13, M ≈ 39.71), 84.62% de nacionalidade portuguesa (n = 11), 7.69% brasileira (n = 1) e 7.69% angolana (n = 1), sendo 76.92% destes (n = 10) do sexo feminino. Relativamente às habilitações literárias, a maioria refere ter a licenciatura ou mestrado (76.92%, n = 10). Uma vez

[2] Para efeitos deste artigo irmos focar enquanto resultados a terceira e quarta fase da iniciativa integrando as duas primeiras no método utilizado para implementar as últimas.

 ISSN: 2795-559 · DOI: 10.61415/riage.314

que a formação decorreu online, contou com participantes de diferentes organizações, 61.54% eram trabalhadores de RH de diferentes sectores (i.e., público - municípios; privado - retalho, empresas de consultoria) (n = 8), diretores e coordenadores técnicos de cuidados domiciliários e gerontólogos (30.77%, n = 4) e uma advogada (7.69%).

Teste-Piloto da Caixa de Ferramentas

Dos 10 participantes, apenas 8 foram considerados, atendendo aos critérios de inclusão; serem trabalhadores com mais de 45 anos e terem respondido aos questionários. 50% dos trabalhadores eram do sexo feminino (n = 5), sendo que metade trabalhavam numa empresa do setor privado e os restantes numa organização do setor público.

3.2 Materiais e Instrumentos

O questionário de pré e pós teste utilizado na capacitação de RH era composto por uma escala de autorrelato, utilizando uma escala tipo *Likert* de 4 pontos (1 – "Completamente incapaz" a 4 – "Completamente capaz") e 23 questões de conhecimentos relacionados com as temáticas lecionadas. Relativamente aos questionários de pré e pós teste do piloto da caixa de ferramentas foi utilizada a escala direcionada aos trabalhadores mais velhos desenvolvida da segunda etapa da iniciativa Silver. Para averiguar a preparação face aos próximos anos de trabalho e o processo de envelhecimento e reforma a escala é composta por três dimensões: condições e oportunidades de trabalho; políticas organizacionais; transição para a reforma, utilizando uma escala tipo *Likert* de 4 pontos (1 – "Discordo totalmente" a 5 – "Concordo totalmente"). A caixa de ferramentas constitui-se como um recurso de suporte à implementação das sessões com os trabalhadores mais velhos. É estruturada em 5 dimensões: Saúde; Social; Psicológico/ emocional; Financeiro/ económico; Relacionado com o trabalho. Cada dimensão oferece um conjunto de ferramentas que podem ser destacadas e/ ou impressas, incluindo uma ficha de descrição dos objetivos e instruções de aplicação (Gonçalves e Portugal, 2023).

3.3 Procedimento

Capacitação de RH

A formação iniciou-se com a aplicação de um questionário de auto reporte individual (pré-teste), passando posteriormente a ter acesso à plataforma online onde poderiam aceder a todos os conteúdos digitais (e.g., multimédias) desenvolvidos no âmbito da iniciativa. O curso de formação desenrolou-se ao longo de 3 semanas em formato síncrono à distância com 6 sessões e incluía a entrega e discussão de um plano de ação individual para as suas organizações. Por fim era solicitado aos participantes que preenchessem o pós-teste bem como o questionário de satisfação.

Teste-Piloto da Caixa de Ferramentas

No seguimento da formação, duas das organizações que participaram demonstraram interesse na realização do piloto da Caixa de Ferramentas com os seus trabalhadores. Neste sentido, foram realizados dois pilotos, um numa empresa do setor privado, um numa organização do setor público. Inicialmente os participantes que preencheram o questionário de pré-teste, seguindo-se 2 sessões trabalhando diferentes ferramentas das dimensões da caixa de ferramentas. Foram selecionadas ferramentas a testar do conjunto de 21 disponíveis, por questões de conveniência, gestão de tempo, e adequação às preferências dos participantes, manifestadas por autorrelato na primeira sessão. Por fim, os participantes responderam ao pós-teste e questionário de satisfação.

RESULTADOS

Capacitação de RH

Para compreender a evolução dos conhecimentos alvo do programa de capacitação foram

 ISSN: 2795-559 · DOI: 10.61415/riage.314

comparadas as médias entre o pré e o pós-teste, verificando-se um ganho nas competências envolvidas (ver Figura 1). O ganho médio global é de 0,8 valores (em 4).

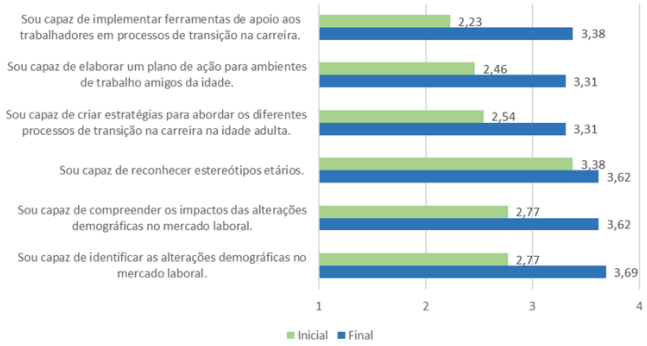

Figura 1. Comparação pré e pós teste de competências no programa de capacitação (conceção própria dos autores)

Teste-Piloto da Caixa de Ferramentas

Antes da realização do piloto os trabalhadores mais velhos (n = 8) pontuaram em média 12 valores, enquadrando-se faixa correspondente a "Está em parte preparado para a transição na carreira/ reforma" na escala de autoavaliação. Após o piloto, a média obtida pelos trabalhadores mais velhos subiu para 12.54. Apesar da ligeira alteração, de acordo com a escala passam a enquadrar-se no parâmetro "Está maioritariamente preparado para a transição na carreira/ reforma" (ver Figura 2).

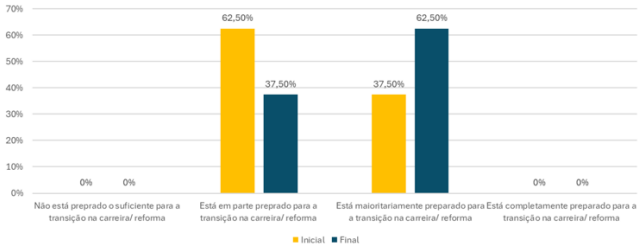

Figura 2. Comparação pré e pós teste do nível de preparação dos trabalhadores mais velhos para a transição na carreira/ reforma

Analisou-se ainda perceção dos participantes face às sessões verificando-se que 88% considera que adquiriu conhecimentos sobre a transição na carreira que podem ajudar a planear e a tomar decisões futuras e que também consideram que as ferramentas utilizadas são adequadas para desenvolver competências relacionadas com as suas escolhas profissionais (ver Tabela 1). De modo geral 77.8% considerou as sessões "5. muito boas" as sessões do piloto.

Tabela 1. *Avaliação do piloto da Caixa de Ferramentas pelos trabalhadores mais velhos*

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Adquiri conhecimentos sobre a transição de carreira que me podem ajudar a planear e a tomar decisões.	0	0	22,22%	33,33%	44,44%
A participação nesta sessão será útil para as minhas futuras decisões profissionais.	0	0	11,11%	33,33%	55,55%
Considero que as ferramentas utilizadas são adequadas para desenvolver competências relacionadas com as minhas escolhas profissiona	0	0	11,11%	44,44%	44,44%
Serei capaz de aplicar os conhecimentos adquiridos na minha vida profissional e/ou pessoal.	0	0	11,11%	44,44%	55,55%

DISCUSSÃO

Os resultados da iniciativa SILVER demonstram que, embora as organizações e os trabalhadores mais velhos na Europa ainda não estejam preparados enfrentar os desafios associados às transições na carreira, a implementação de programas de capacitação pode ter um impacto positivo e significativo. Observou-se um aumento nas competências dos gestores de RH que participaram da formação, com um crescimento médio de 0,8 pontos na escala de autoavaliação, mostrando que a capacitação contribuiu para uma melhor compreensão e preparação para a gestão de trabalhadores mais velhos. Esses resultados são consistentes com estudos prévios que destacam a importância de programas de formação contínua e aprendizagem ao longo da vida para a promoção de ambientes de trabalho inclusivos e "amigos da idade" (Grosch & Scholl, 2020; EU-OSHA et al., 2017).

Em relação ao teste-piloto da caixa de ferramentas, os resultados evidenciaram uma melhoria na preparação dos trabalhadores para as transições na carreira. Embora a amostra tenha sido pequena e limitada no tempo, os dados sugerem que, com a utilização adequada de ferramentas de intervenção psicoeducativa, é possível aumentar a consciência dos trabalhadores para estes processos de transição. Os resultados vão ao encontro de estudos anteriores que referem a eficácia de intervenções que promovem o

 ISSN: 2795-559 · DOI: 10.61415/riage.314

desenvolvimento psicológico e social (Bačová et al., 2023; Gonçalves, 2017). No mesmo sentido, os resultados de autor reporte apontam no mesmo sentido, demonstrando a grande recetividade e interesse pelas ferramentas apresentadas.

Dado os presentes resultados, torna-se importante refletir que embora por um lado seja essencial que a transição de carreira na idade adulta deve ser abordada proactivamente pelos RH dentro das organizações, nas quais os empregadores dever ter um papel ativo em moldar um ambiente de trabalho que se adeque a trabalhadores mais velhos (tal como referido por (Wainwright et al., 2018). É, por outro lado, determinante que os trabalhadores mais velhos estejam envolvidos, reconhecendo que a mudança também deve partir dos trabalhadores, pensando de forma autónoma e refletindo sobre si próprios, uma vez que, como referido por Schilling (2016) os efeitos de políticas nacionais nos comportamentos dos trabalhadores mais velhos face à transição de carreira são limitados, indicando fatores sociais como uma alternativa.

Os resultados, apesar de limitados na sua validade estatística, mostram o efeito de uma abordagem inovadora para um problema social de grande expressão, mas com reduzida atenção. Os resultados apresentados têm uma grande proximidade no tempo, impedindo a consolidação dos conhecimentos adquiridos e a cristalização das aprendizagens e reflexões. As investigações futuras devem incluir programas de intervenção de longo prazo, sempre combinadas com capacitação de profissionais RH, para acomodar maior tempo de exploração das ferramentas e das temáticas, bem como de outros assuntos conexos, contribuindo para o efeito de planear de forma estruturada a transição de carreira na idade adulta. A escalabilidade e replicação do programa deve ser uma prioridade futura para aumentar a amostra recolhida e contribuir para a validação do impacto do programa.

Conclusão

A implementação piloto de dois recursos da iniciativa SILVER permitiu verificar a pertinência de instrumentos que potenciem a capacitação de profissionais de RH e de trabalhadores mais velhos, na perspetiva da criação de ambientes de trabalho "amigos da idade", em especial na construção de carreiras sustentáveis. A formação realizada permitiu um aumento das competências de gestores de RH. Os participantes na caixa de ferramentas adquiriram conhecimentos sobre a transição na carreira. A nível europeu, tanto as organizações como os trabalhadores mais velhos estão pouco preparados para a transição para a reforma, mas a iniciativa Silver demonstrou resultados positivos para contrariar esta tendência, impactando positivamente as competências dos gestores de RH, bem como nos trabalhadores mais velhos. Com os resultados obtidos da iniciativa SILVER, foi desenhado um programa holístico de intervenção para a valorização na idade adulta.

REFERÊNCIAS

Appannah, A., & Biggs, S. (2015). Age-friendly organisations: The role of organisational culture and the participation of older workers. *Journal of Social Work Practice, 29*(1), 37-51. https://doi.org/10.1080/02650533.2014.993943

Barnes, S., Bimrose, J., & Brown, A. (2006, September). *Older workers' careers: upskilling, reskilling and transitions* [Conference presentation]. Conference on Educational Research, Geneva.

Baxter, S., Blank, L., Cantrell, A., & Goyder, E. (2021). Is working in later life good for your health? A systematic review of health outcomes resulting from extended working lives. *BMC Public Health*, *21*, 1-11. https://doi.org/10.1186/s12889-021-11423-2

Burchett, B. M. (2005). Employment discrimination. In E. Palmore, L. Branch, & D. Harris (Eds.), *Encyclopedia of ageism* (pp. 122–125). The Haworth Press.

Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities. In R. J. Bruke., C. Cooper., & A. G. Antoniou (Eds.,), *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities*, (pp. 3-36). Edward Elgar Publishing. DOI:10.4337/9781783476589.00007

Comissão Europeia. (2010). A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf

EAEA (2024). The power and joy of learning: Manifesto for adult learning in the 21st century. European Association for the Education of Adults. https://eaea.org/wp-content/uploads/2024/07/EAEA_Manifesto_Digital_compressed-1.pdf

EAPN & Observatório Nacional luta contra a pobreza. (2020). *Em foco #8: Pobreza, isolamento e saúde mental nos idosos: breve retrato português e riscos no contexto COVID19*. EPAN & Observatório Nacional luta contra a pobreza. https://on.eapn.pt/wp-content/uploads/Em-Foco-8-Pobreza-isolamento-e-sa%C3%BAde-mental-em-idosos.pdf

EU-OSHA, Cedefop, Eurofound., & EIGE. (2017). *Towards age-friendly work in Europe: A life-course perspective on work and ageing from EU agencies*. https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/towards-age-friendly-work-europe-life-course-perspective-work-and-ageing-eu

Field, J., & Canning, R. (2014). Lifelong learning and employers: reskilling older workers. In S. Harper & K. Hamblin (Eds.,) *International handbook on ageing and public policy*, 463-473. Edward Elgar Publishing.

Gibney, S., Carroll, B., & Zhang, M. (2018). Age-friendly workplaces: a positive ageing perspective. *European Journal of Public Health, 28*(4), 213-743. DOI:10.1093/eurpub/cky213.743

Gonçalves, M. & Portugal, J. (2023). *Caixa de ferramentas para promover uma carreira na terceira idade*. https://www.silver-euproject.org/uploads/1/0/8/6/108661565/silver_io4_toolbox_final_pt.pdf

Grosch, J. W., & Scholl, J. C. (2020). Designing age-friendly workplaces: An occupational health perspective. In S. Czaja., J. Sharit., & J. James (Eds.), *Current and emerging trends in aging and work*, (pp. 429-451).Springer.

Hess, M., Naegele, L., Becker, L., Mäcken, J., & De Tavernier, W. (2021). Planned retirement timing in Europe: Are Europeans adapting to the policy of extending working lives. *Frontiers in sociology*, *6*, 691066. https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.691066

Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estimativas de população residente em Portugal 2018.* https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques& DESTAQUESdest_boui=354227526&DESTAQUESmodo=2

Jex, S. M., Wang, M., & Zarubin, A. (2007). Aging and occupational health. In K. S. Shultz, & G. A. Adams (Eds.*), Applied psychology series: Aging and work in the 21st century* (pp. 199–223). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

McCann, R., & Giles, H. (2002). Ageism in the workplace: A communication perspective. In T. D. Nelson (Ed.), Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons (pp. 163– 199). MIT Press.

Schilling, J. (2016) Who Retires and Why? A comparative analysis of retirement processes on the case study denmark. Bamberg, Germany: Otto-Friedrich-Uni. DOI: 10.20378/irb-40181

Sewdas, R., De Wind, A., Van Der Zwaan, L. G., Van Der Borg, W. E., Steenbeek, R., Van Der Beek, A. J., & Boot, C. R. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC public health, 17*, 1-9. https://doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z

Silver. (2020). Promoting a Career in the Third Age - KA204 - Strategic Partnerships for adult education.

Wainwright, D., Crawford, J., Loretto, W., Phillipson, C., Robinson, M., Shepherd, S., Vickerstaff, S. & Weyman, A. (2019). Extending working life and the management of change. Is the workplace ready for the ageing worker?. *Ageing and Society, 39*(11), 2397–2419. doi:10.1017/S0144686X18000569

World Health Organization. (2002). *Active ageing: A policy framework.* https://extranet.who.int/agefriendlyworld/wp-content/uploads/2014/06/WHO-Active-Ageing-Framework.pdf

Yeung, D. Y. (2018). Adjustment to retirement: Effects of resource change on physical and psychological well-being. *European Journal of Ageing, 15*(3), 301–309. https://doi.org/10.1007/s10433-017-0440-5