

# O Envelhecimento e o Fator Idade na Gestão de Recursos Humanos



2023

## O Envelhecimento e o Fator Idade na Gestão de Recursos Humanos

**Editor** | Direção-Geral da Administração e do Emprego Público  
Departamento de Relações Internacionais e Comunicação

**Autor** | Célia Fernandes, Teresa Ganhão (Coord.)

**Colaboração** | Pedro Folgado

**Imagens** | Bancos de imagens gratuitas

**Layout** | Teresa Ganhão

**Outubro 2023** (versão atualizada)

## ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	<b>5</b>
<b>1  Evolução demográfica, envelhecimento e decréscimo da população ativa</b> .....	<b>7</b>
1.1 - Envelhecimento populacional em Portugal .....	9
1.2 - Evolução da população ativa em Portugal .....	11
1.3 - Envelhecimento nas administrações públicas europeias .....	12
<b>2  Retrato da administração central do Estado em Portugal</b> .....	<b>16</b>
<b>3  Impacto do envelhecimento demográfico no mercado de trabalho</b> .....	<b>25</b>
<b>4  Evolução das políticas de emprego a nível Internacional</b> .....	<b>28</b>
4.1 - União Europeia (UE).....	28
4.2 - Organização das Nações Unidas (ONU) .....	37
4.2.1 - Organização Internacional do Trabalho (OIT) .....	39
4.2.2 - Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa .....	41
4.3 - Medir a qualidade do emprego: UNECE, EUROSTAT, OIT.....	42
4.4 - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) .....	44
<b>5  Fatores que influenciam a tomada de decisão de prolongar a vida profissional</b> .....	<b>48</b>
5.1 - Reforma dos sistemas de proteção social.....	48
5.2 - Estereótipos .....	51
5.3 - A GRH e a capacidade, motivação e oportunidade de continuar a trabalhar .....	57
5.4 - Envelhecimento e motivação laboral.....	59
<b>6  O fator idade na gestão de recursos humanos</b> .....	<b>65</b>
<b>7  Domínios da gestão ligada à idade</b> .....	<b>72</b>
7.1. Clima organizacional .....	72
7.2 - Liderança .....	75
7.3 - Condições de trabalho .....	77
7.4 - Gestão da saúde.....	81
7.5 - Desenvolvimento da carreira.....	83
7.6 - Gestão do conhecimento .....	88
7.7 - Transição para a reforma .....	91
7.8 - Manutenção na força de trabalho (opções de emprego após a reforma).....	97
7.9 - Digitalização dos locais de trabalho .....	100
<b>Conclusão</b> .....	<b>107</b>
<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>110</b>

## Introdução

A população mundial atingiu, em 2022, a marca histórica de oito mil milhões de pessoas, segundo as Nações Unidas. Este número impressionante deve-se, sobretudo, ao aumento da esperança média de vida à nascença e não a um aumento significativo da natalidade.

O relatório da ONU sobre “[Perspetivas Populacionais Mundiais](#)” de 2022 refere que, globalmente, a esperança de vida atingiu 72,8 anos em 2019, um aumento de quase 9 anos desde 1990. Por seu lado, a fertilidade média da população mundial passou de 5 nascimentos por mulher em 1950 para 2,3 em 2021.

Como consequência, a população mundial está a envelhecer. Esta realidade é particularmente visível na Europa. De acordo com as projeções do Eurostat, calcula-se que, em 2070, cerca de um terço da população europeia tenha 65 ou mais anos de idade<sup>1</sup>.

Embora o envelhecimento da população europeia resulte da melhoria significativa das condições de vida, não deixa, contudo, de apresentar, igualmente, desafios económicos e sociais aos Estados-membros (EM) da União Europeia (UE). Um desses desafios diz respeito ao mercado de trabalho, que tem registado um declínio da população ativa e o aumento da idade média dos trabalhadores.

O tema passa, então, a fazer parte integrante da agenda política dos EM a partir dos anos 90 do século passado. Num primeiro momento, as preocupações das políticas de emprego gizadas a nível europeu visavam o aumento da participação das pessoas mais jovens na força de trabalho, promovendo-se, para o efeito, a saída prematura dos trabalhadores mais velhos da vida ativa. No entanto, o acentuar do envelhecimento populacional e a constatação de que a substituição de trabalhadores mais velhos por mais novos não era automática, como tinha sido idealizado, obrigou a olhar com redobrada atenção para a questão da relação entre o tempo que as pessoas trabalham e o tempo que estão reformadas. Este cenário levou à alteração das políticas de emprego e à promoção de taxas de emprego mais elevadas dos trabalhadores mais velhos, como forma de acautelar a sustentabilidade financeira dos sistemas de segurança social.

A questão do prolongamento da vida profissional adquire o estatuto de prioridade na agenda política dos EM, sobretudo, no que respeita ao setor público, já que este tende a empregar uma percentagem maior de trabalhadores mais velhos comparativamente ao mercado de trabalho em geral. Esta realidade resulta da conjugação da evolução demográfica e das políticas mais restritivas de recrutamento neste setor, que surgem como resposta a conjunturas económicas e financeiras adversas.

Tem sido evidente a crescente preocupação das administrações públicas centrais/federais europeias com o desenvolvimento de iniciativas no sentido de mitigar os efeitos negativos do envelhecimento da força de trabalho, em promover a adaptação das organizações à nova realidade laboral e melhorar a forma como são geridos os recursos humanos cada vez mais multigeracionais. Verifica-se, de igual modo, um crescente reconhecimento do potencial que os trabalhadores mais velhos podem representar para as organizações, constituindo uma mais-valia para as mesmas. A experiência e os conhecimentos acumulados ao longo de extensas carreiras são recursos importantes que podem constituir um fator de diferenciação no desempenho organizacional.

A crescente prestação de serviços públicos digitais e a digitalização dos locais de trabalho aliada à necessidade de dar resposta às alterações climáticas e aos choques provocados por crises

---

<sup>1</sup> Relatório da Comissão ao Parlamento Europeu, ao conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões sobre o impacto das alterações demográficas, COM (2020) 241 final.

financeiras e sanitárias, como foi o caso da pandemia da COVID-19, têm provocado mudanças profundas na forma como as pessoas trabalham.

Os desafios que, atualmente, se apresentam à GRH nas administrações públicas são múltiplos, abrangendo questões como a atratividade do emprego público, o desenvolvimento e retenção dos trabalhadores, a adaptação dos locais de trabalho a novas formas de trabalho, a transferência de conhecimentos intergerações, a otimização da participação e envolvimento dos trabalhadores mais velhos e o planeamento dos seus últimos anos de vida ativa no local de trabalho, ou seja, antes da reforma.

Várias organizações internacionais e o meio académico têm-se debruçado sobre estas questões na demanda por soluções para uma gestão de recursos humanos inclusiva, justa e equitativa, que promova um emprego digno e de qualidade nos setores público e privado. A nova norma ISO 25550:2022, em vigor desde fevereiro, sobre sociedades envelhecidas apresenta recomendações e boas práticas que fomentam essa gestão e é o reflexo do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido por várias entidades.

O presente estudo pretende abordar, de forma não exaustiva, os impactos do envelhecimento demográfico no mercado de trabalho; a evolução das políticas de emprego que têm vindo a ser definidas e recomendadas a nível internacional, sobretudo as estratégias de emprego da UE; os fatores que influenciam a tomada de decisão individual sobre a extensão da vida laboral, com destaque para o idadismo ou a discriminação em razão da idade e a motivação dos trabalhadores; o conceito da gestão de recursos humanos ligada à idade e os domínios e recomendações da supra mencionada nova norma ISO, que pretendem apoiar uma gestão inclusiva no âmbito de um local de trabalho multigeracional.

Este estudo foi desenvolvido com base na revisão da literatura sobre as temáticas nele abordadas e na recolha de informação estatística de diversas fontes (OCDE, Eurostat, Comissão Europeia, ONU), mormente dos resultados do questionário 2020 lançado na Rede Europeia de Administrações Públicas (EUPAN, no seu acrónimo inglês) atinente à motivação dos trabalhadores das administrações públicas centrais/federais europeias, no âmbito da presidência portuguesa do Conselho da UE 2021. Foi, ainda, coligida informação junto dos Estados-Membros e países observadores da EUPAN através de um questionário atinente às políticas de transição para a reforma e opções de emprego pós-reforma existentes nas respetivas administrações. Este questionário foi aplicado em setembro de 2022 e obteve a resposta de 20 EM e de um país observador (Suíça).

## 1 | Evolução demográfica, envelhecimento e decréscimo da população ativa

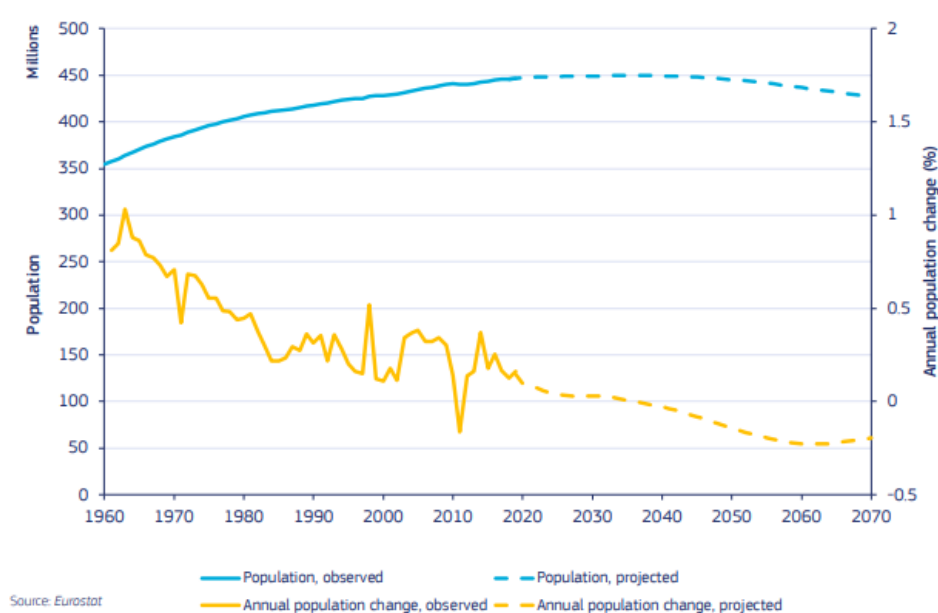
O envelhecimento populacional é uma realidade global<sup>2</sup> impulsionado pela combinação de níveis crescentes da esperança média de vida e níveis decrescentes da taxa de fertilidade. As pessoas estão a ter vidas mais longas e tanto a percentagem como o número de pessoas idosas na população total estão, igualmente, a crescer rapidamente.

De acordo com a publicação “[World population ageing 2020 Highlights](#)” das Nações Unidas, nas próximas três décadas, ou seja, entre 2020 e 2050 é expetável que a percentagem da população com idade igual ou superior a 65 anos cresça dos atuais 9,3% para cerca de 16%.

O envelhecimento populacional afeta particularmente a Europa, como revelam os relatórios da Comissão Europeia (CE) de 2020 sobre o impacto das alterações demográficas<sup>3</sup> e de 2021 sobre o envelhecimento no espaço europeu<sup>4</sup>. Estes relatórios, que têm por base as projeções do EUROSTAT para o período 2019-2070, estimam que a dimensão da população total da Europa permaneça bastante estável durante as próximas duas décadas, atingindo um planalto de cerca de 449 milhões de pessoas antes de 2025 e depois diminua progressivamente para 424 milhões até 2070, o que significa uma redução de 5% em 50 anos.

O envelhecimento populacional afeta particularmente a Europa.

Figura 1 | Alteração da população total e anual, EU-27, 1960-2070 (em milhões)



Fonte: The European Commission Report on the Impact of Demographic Change, 2020

<sup>2</sup> United Nations – Ageing Issues: <https://www.un.org/en/global-issues/ageing>. Department of Economic and Social Affairs, 2020. World Population Ageing 2020 – Highlights: [World Population Ageing 2020: Highlights \(un.org\)](#)

<sup>3</sup> Comissão Europeia (2020). “The European Commission Report on the Impact of Demographic Change, 2020”.

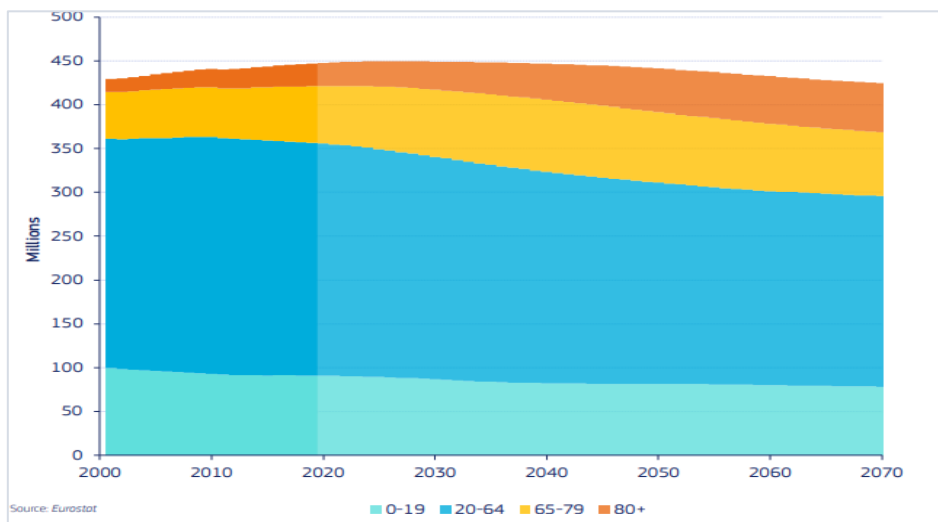
<sup>4</sup> Comissão Europeia, “The 2021 Ageing Report – Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070), Institutional paper 148, May 2021.

No entanto, esta evolução demográfica não será igual em todos os Estados-Membros (EM). As projeções mostram que alguns EM registrarão um declínio populacional durante todo o período até 2070, nomeadamente a Bulgária, Grécia, Croácia, Itália, Letónia, Lituânia, Hungria, Polónia e Roménia. Outros irão registar um aumento populacional até 2070, são eles a Dinamarca, Irlanda, Chipre, Luxemburgo, Malta e Suécia. Os restantes, ou seja, a Bélgica, Chéquia, Estónia, Espanha, França, Alemanha, Países Baixos, Áustria, Portugal, Eslovénia, Eslováquia e Finlândia poderão registar um crescimento inicial seguido de um declínio no período em avaliação.

**A percentagem de pessoas idosas na população europeia aumentará cerca de 10% até 2070, face ao registado atualmente.**

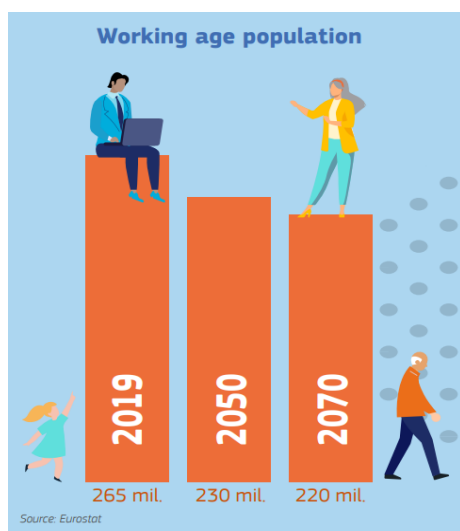
Decorrente do aumento da esperança média de vida, a percentagem de pessoas idosas na população europeia aumentará cerca de 10% em 2070, face ao registado atualmente. Consequentemente, calcula-se que, nesse ano, 30% das pessoas na Europa terão 65 anos ou mais. A percentagem de pessoas com idade igual ou superior a 80 anos irá duplicar, estimando-se que representem 13% da população total em 2070.

Figura 2 | População por grupo etário (2001-2070), EU 27 (em milhões)



Fonte: The European Commission Report on the Impact of Demographic Change, 2020

Figura 3 | População em idade ativa (em milhões)



Neste mesmo período, calcula-se que a população em idade ativa (20-64) diminua de 59% da população total em 2019, para 51% em 2070. Mais concretamente, prevê-se que passe de 265 para 220 milhões de pessoas na UE.

Por seu lado, no que se refere à população mais jovem, prevê-se que o número de crianças e jovens, com idades compreendidas entre 0 e 19 anos, diminua em cerca de 12,6 milhões.

Este cenário agrava o designado rácio de dependência de idosos, ou seja, a “relação entre a população idosa e a população em idade ativa, definida habitualmente



como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos (expressa habitualmente por 100 (10<sup>2</sup>) pessoas com 15-64 anos)” pelo Instituto Nacional de Estatística (INE)<sup>5</sup>.

### 1.1 - Envelhecimento populacional em Portugal

O retrato da realidade demográfica portuguesa é apresentado no preâmbulo do Despacho n.º 12427/2016 (Presidência do Conselho de Ministros, Finanças, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e Saúde), que refere:

“Portugal é um dos países, no contexto do espaço europeu, onde o processo de envelhecimento demográfico tem sido mais rápido e mais acentuado.

No ano de 2015, as pessoas com 65 ou mais anos residentes em Portugal representavam mais de um quinto da população. Ao mesmo tempo a percentagem de jovens na população total tem diminuído progressivamente. Este duplo envelhecimento, pelo topo e pela base, desconfigurou a tradicional pirâmide, fenómeno, aliás, simultâneo com o prolongamento dos anos de vida à nascença.

Nos últimos 40 anos a sociedade portuguesa sofreu uma intensa transição demográfica passando, nos anos mais recentes, a considerar-se uma sociedade envelhecida e prevendo -se que, nos próximos 25 a 30 anos, o fenómeno se aprofunde podendo chegar a uma situação em que 1/3 da população tenha 65 anos ou mais anos.”

Dados mais recentes, do Recenseamento Geral da População de 2021, ou Censos 2021,

**Portugal regista 182 idosos para cada 100 crianças, uma média 42% mais desequilibrada do que no Censo de 2011.**

demonstram que, a nível nacional, o envelhecimento demográfico, medido por um índice que traduz a relação entre o número de seniores (pessoas com idade igual ou superior a 65 anos) comparado com o número de crianças até aos 14 anos é atualmente de 182,1%.<sup>6</sup> Isto significa que Portugal regista 182 idosos para cada 100 crianças,

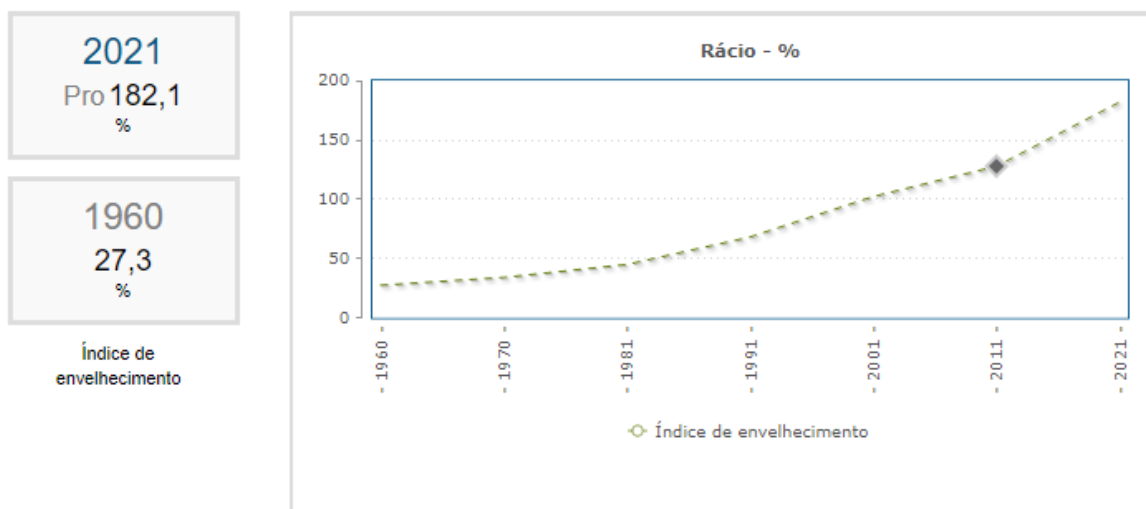
uma média 42% mais desequilibrada do que no Censo anterior (2011), colocando-nos no grupo dos 5 países mais envelhecidos do mundo.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> INE, Conceitos Estatísticos. Disponível em: <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/923>

<sup>6</sup> Pordata (2022). Indicadores de envelhecimento segundo os Censos. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento+segundo+os+Censos+-+525>

<sup>7</sup> Cabral, Manuel Villaverde, 23.05.2022. “Longevidade & envelhecimento em Portugal”. Expresso. Disponível em: <https://expresso.pt/opinioao/2022-05-23-Longevidade--envelhecimento-em-Portugal-95cd840b>

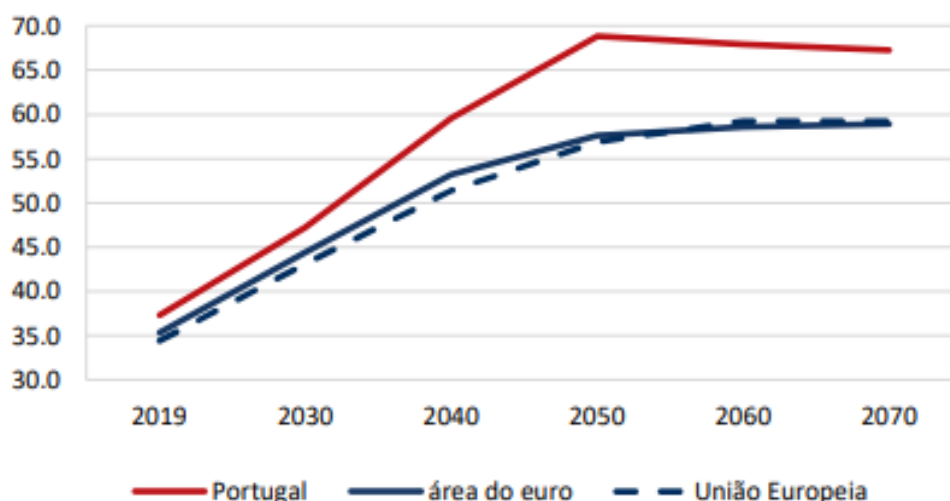
Figura 4 | Indicadores de envelhecimento segundo os Censos



Fonte: Pordata, Indicadores de envelhecimento segundo os Censos

No que respeita ao rácio de dependência de idosos e segundo as últimas projeções demográficas realizadas pelo Eurostat (EUROPOP19)<sup>8</sup>, Portugal atingirá em 2070 um dos valores mais elevado da UE (67,3%) (Figura 5). Esta situação resulta do facto de Portugal apresentar, já em 2019, um valor bastante elevado para este rácio (37,3%), sendo superado somente pela Itália, Finlândia e Grécia, ao qual acresce a estimativa de um forte crescimento, de cerca de 30 p.p., entre 2019 e 2070, um dos mais elevados da EU<sup>9</sup>.

Figura 5 | Rácio de dependência de idosos (Em percentagem)



Fonte: EUROSTAT, EUROPOP2019, citado por Nunes, Conceição, GPEARI-GEE, 2021

<sup>8</sup> EUROSTAT – EUROPOP (2019). Disponível em: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=497115#Population\\_projections\\_by\\_country](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=497115#Population_projections_by_country).

<sup>9</sup> Nunes, Conceição (2021), GPEARI-GEE. “O efeito orçamental do envelhecimento em Portugal – Atualização de 2021”, BMEP N.º 05|2021. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/estudos-e-seminarios/artigos/9370-o-efeito-orcamental-do-envelhecimento-em-portugal/file>.

## 1.2 - Evolução da população ativa em Portugal

A população ativa<sup>10</sup> portuguesa registou um aumento de 155.200 indivíduos no período entre 2015 e 2021, passando de 4.995,9M para 5.151,1M<sup>11</sup>. Este aumento não significou, no entanto, um rejuvenescimento do mercado de trabalho, tendo-se registado uma perda de 145.200 ativos nos grupos etários sub-35 anos. O peso destes grupos etários na população ativa total passou de 29,0% para 25,3% (de 1.449,7M para 1.304,5M indivíduos). Igual cenário foi registado para o grupo etário dos 35 aos 44 anos, cujos ativos passaram, no período mencionado, de 1.438,1M para 1.292,8M, ou seja, uma redução de 145.300 indivíduos. O peso deste grupo etário registou, assim, uma diminuição do seu peso na população ativa total de 28,8% para 25,1%.

Em sentido contrário e como “efeito de compensação”, regista-se um crescimento na ordem dos 374.900 indivíduos nos grupos etários com 45 ou mais anos e com menos de 65 anos. Em 2015, os ativos nestes grupos etários consistiam em 1.984,9M indivíduos, enquanto em 2021 contavam com 2.359,8M, passando de um peso de 39,7% para 45,8% da população ativa total.

O grupo etário dos trabalhadores com idade igual ou superior a 65 anos viu, igualmente, os seus ativos crescerem, no período em referência, em mais de 70.000 indivíduos. O peso deste grupo etário passou de 2,5% para 3,8% da população ativa total.



Este facto incontornável de perda de ativos nos grupos etários mais novos e ganhos, somente, nos grupos etários mais seniores, apesar do crescimento da população ativa total, reflete de forma incontestável a erosão geracional existente na população ativa portuguesa.

Figura 6 | Evolução da população ativa total, por grupo etário em Portugal (2015 e 2021) (M)

Anos	Grupos etários						
	Total	Menos de 25	25-34	35-44	45-54	55-64	65 ou mais
2015	4 995,9	368,3	1 081,4	1 438,1	1 265,7	719,2	123,2
2016	5 002,8	363,1	1 053,1	1 424,4	1 278,7	751,6	131,8
2017	5 053,3	369,8	1 032,4	1 403,1	1 302,3	808,0	137,7
2018	5 084,5	371,4	1 015,5	1 380,8	1 311,5	853,4	151,8
2019	5 115,7	372,6	1 005,2	1 358,1	1 331,7	879,0	169,1
2020	5 034,5	330,2	990,9	1 302,0	1 354,8	893,5	163,1
2021	5 151,1	326,3	978,2	1 292,8	1 399,4	960,4	194,1

Fonte: Pordata, População Ativa total e por grupo etário:

<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

<sup>10</sup> “População com idade mínima de 15 anos que, no período de referência, constituía a mão de obra disponível para a produção de bens e serviços que entram no circuito económico (população empregada e desempregada)”. Fonte: <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/5086>.

<sup>11</sup> Site Pordata, 09.09.2022 - população ativa: total e por grupo etário: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

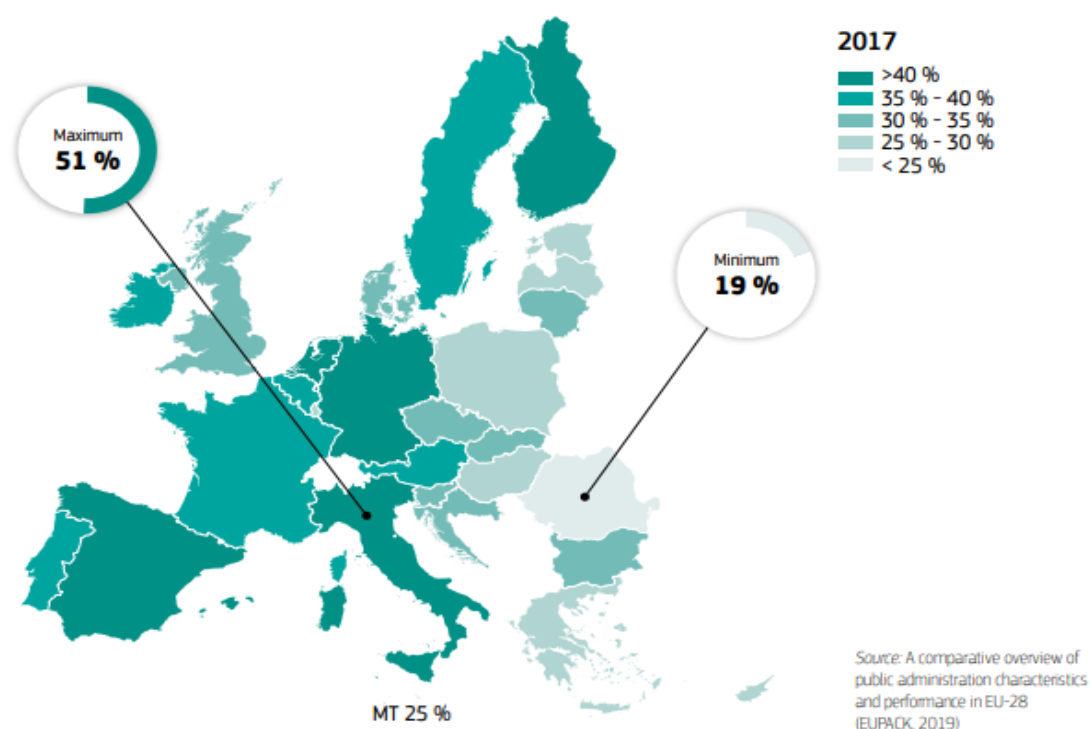
### 1.3 - Envelhecimento nas administrações públicas europeias

O envelhecimento da população empregada é um facto incontornável no mercado de trabalho em geral, que se acentua no sector público,<sup>12</sup> mais precisamente quando nos referimos às administrações públicas centrais e federais europeias.

A percentagem de trabalhadores mais velhos nas administrações públicas da UE-28 aumentou mais de cinco pontos percentuais desde 2008.<sup>13</sup> Em 2017, mais de um em cada três trabalhadores dos serviços públicos na Europa tinha mais de 50 anos de idade.<sup>14</sup>

No mesmo sentido apontam os dados disponibilizados pela Comissão Europeia (CE) na sua publicação “Public Administrations in the EU Member States – 2020 Overview”<sup>15</sup>, ao revelar que a percentagem de trabalhadores das administrações públicas com idade igual ou superior a 50 anos aumentou em 25 dos 28 EM durante o período entre 2011 e 2017.

Figura 7 | Percentagem de trabalhadores das AP dos EM com ≥50 anos de idade (2017)



Fonte: A Comparative overview of public administration characteristics and performance in EU-28 (EUPACK 2019)

<sup>12</sup> OCDE (2007). *Ageing and the public service: Human Resource Challenges*: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service\\_9789264029712-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service_9789264029712-en), página 19

<sup>13</sup> Eiffe, Franz (2018). *The role of motivation for sustainable work*. Eurofound working paper: [wpef18010.pdf](http://wpef18010.pdf) ([europa.eu](http://europa.eu))

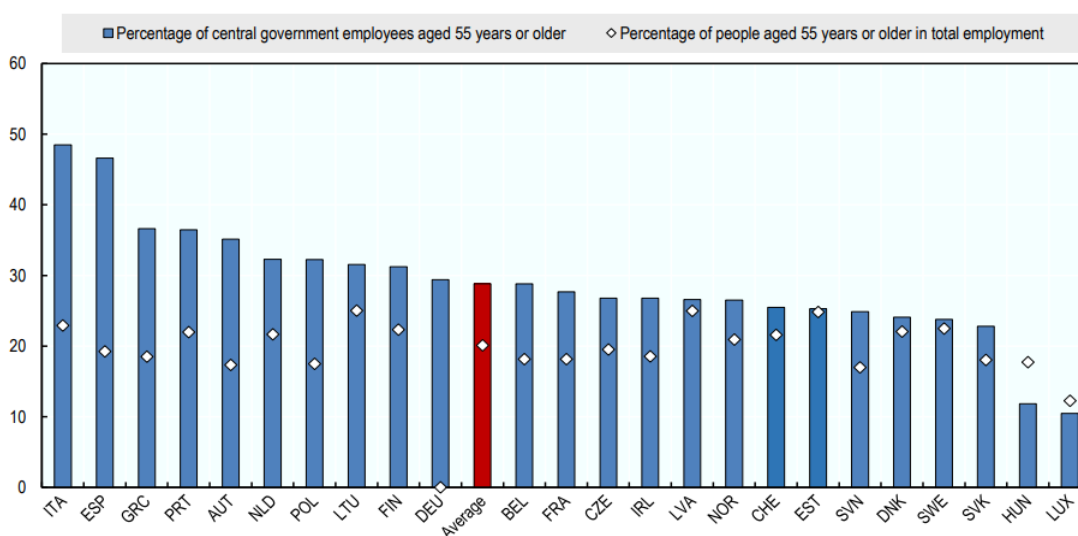
<sup>14</sup> Hauser, F. (2017). *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners*. Luxembourg: Publisher Publications Office of the European Union: [Publications catalogue - Employment, Social Affairs & Inclusion - European Commission](http://publications-catalogue-employment-social-affairs-inclusion-european-commission-europa.eu) ([europa.eu](http://europa.eu)).

<sup>15</sup> Comissão Europeia, Direção-Geral de Apoio à Reforma Estrutural (DG-REFORM - Directorate-General for Structural Reform Support - Unit B2, Governance and Public Administration), “Public Administration in the EU Member States – 2020 Overview”, novembro de 2020.

Os resultados de um inquérito conduzido pela OCDE, em 2020, sobre a composição da força de trabalho nas administrações centrais/federais dos Estados-Membros da UE, revelam que os trabalhadores mais velhos, aqui considerados os que têm idade igual ou superior a 55 anos, representam, em média, 29% da mão de obra deste nível de administração, enquanto o seu peso no mercado de trabalho geral se situa apenas nos 20%.

**Em 2020, os trabalhadores com ≥ 55 anos de idade representavam, em média, 29% da força de trabalho nas administrações centrais/federais dos Estados-Membros da UE.**

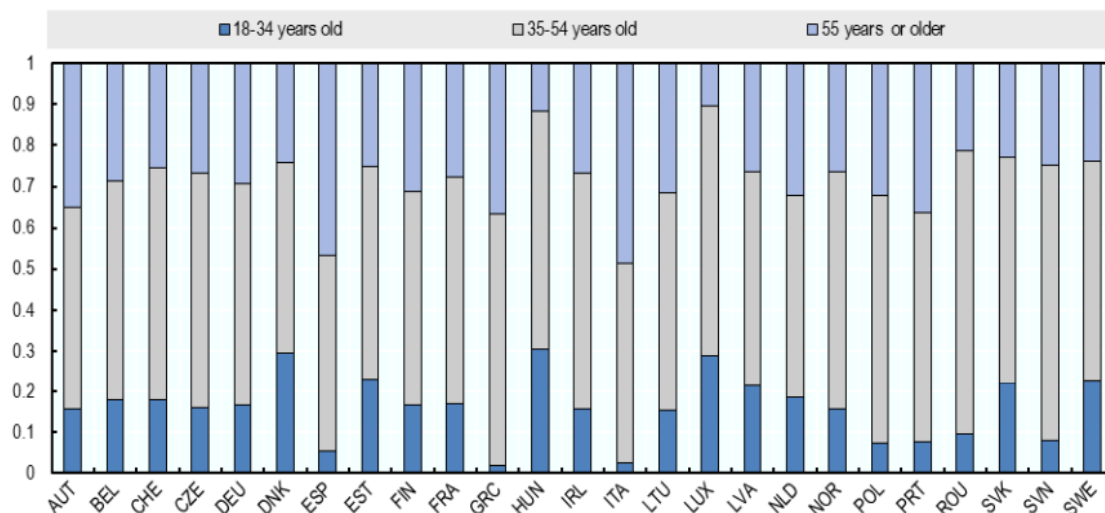
Figura 8 | Percentagem de trabalhadores com > 55 anos nas AP e no mercado de trabalho da UE (2020)



Fonte: OCDE, 2021. Ageing and Talent Management in European Public Administrations

Este inquérito conclui, ainda, que um em cada quatro trabalhadores das administrações centrais/federais tem mais de 55 anos de idade. Apesar das concentrações relativamente elevadas de trabalhadores com mais de 55 anos em algumas administrações europeias, a distribuição etária global dos funcionários públicos a nível ministerial é bastante uniforme. Cerca de 17% dos efetivos são jovens funcionários com menos de 35 anos de idade e um em cada quatro tem idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos. Isto significa que 42% da força de trabalho tem 45 anos de idade ou menos. O grupo de trabalhadores das categorias etárias acima dos 45 anos (ou seja, 45-54, 55-64 e 65 ou mais) representa, assim, 58% do total de trabalhadores.

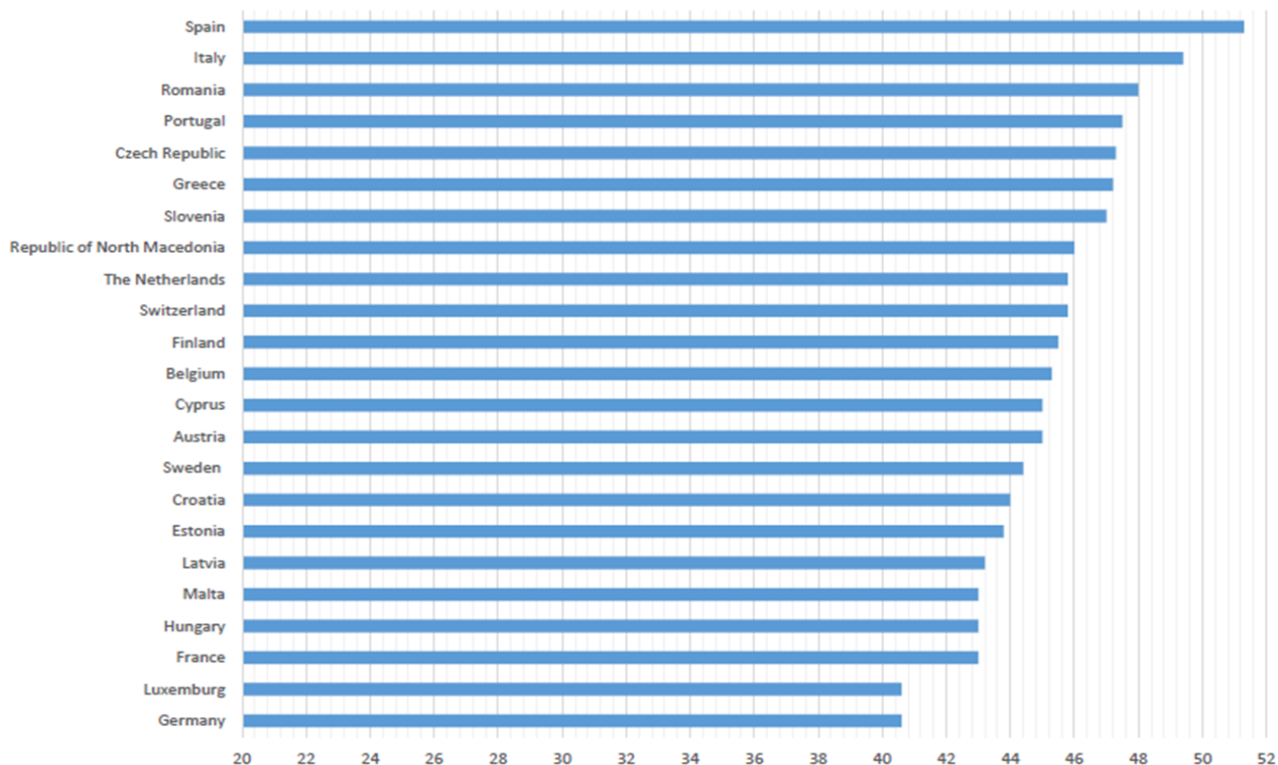
Figura 9 | Distribuição dos efetivos das AP centrais/federais europeias por grupos etários (2020)



Fonte: OCDE, 2021. Ageing and Talent Management in European Public Administrations

Os dados disponibilizados na publicação [EUPAN Enews workforce composition](#), de junho de 2023, que recolheu informação referente à média etária dos trabalhadores das administrações centrais/federais junto dos EM, corrobora a informação anterior. Os resultados mostram que, na maioria dos casos, os seus trabalhadores apresentam uma média etária igual ou superior a 45 anos de idade.

Figura 10 | Média etária dos trabalhadores das AP centrais/federais dos EM da UE (2023)



Fonte: EUPAN Enews, Presidência Sueca do Conselho da União Europeia, junho 2023

Autores como Colley (2013) advogam que a composição da força de trabalho pública não se fica a dever apenas à evolução demográfica, sendo, igualmente, influenciada pelas políticas de emprego adotadas.

As alterações no perfil etário da mão-de-obra das administrações públicas centrais europeias devem-se a uma conjugação de fatores, entre os quais se destacam o número elevado de *baby boomers* contratados pelo empregador estatal durante os períodos de expansão dos serviços públicos (sobretudo nas áreas da saúde, educação e proteção social) registados nos anos 60 e 70<sup>16</sup> e as alterações das regras de recrutamento aplicáveis, que alargaram o universo de trabalhadores elegíveis (ex.: fim das restrições aplicáveis a mulheres casadas e os limites de idade na admissão ao serviço público).<sup>17</sup>

A estes períodos de expansão do setor público, seguiram-se períodos de estabilização do número de trabalhadores e de restrições ou congelamento de contratações no final dos anos 80 e 90<sup>18</sup>, aos quais não são alheias as mudanças nas políticas públicas de emprego. De facto, a adesão aos princípios do *new public management*, que preconizavam a diminuição do peso do Estado na economia, tiveram um impacto significativo na mudança da política de emprego público<sup>19</sup>.

A reforma da gestão pública influenciada por esta nova abordagem ideológica varreu a maioria dos países da OCDE e resultou em alterações nas estruturas e processos das organizações do sector público. Foram introduzidas políticas de emprego que "desprivilegiaram" o emprego público<sup>20</sup>. Os serviços públicos passaram de um mercado de trabalho interno para um mercado de trabalho aberto, o que resultou na erosão do modelo de carreira ao longo da vida. Novos modelos de recrutamento e seleção assentes na demonstração de experiência, conhecimentos e aptidão para cada posto de trabalho favoreceram candidatos mais velhos.<sup>21</sup>

A crescente complexidade e profissionalização dos serviços públicos determinaram a fixação de requisitos de qualificação, geralmente mais exigentes, na admissão ao serviço público e o consequente aumento da idade dos novos trabalhadores (sobretudo no que se refere às carreiras técnicas). Por outro lado, a maior estabilidade ou segurança no emprego registada no setor público, sobretudo no que se refere a trabalhadores aos quais se aplica um regime estatutário de emprego, sustenta carreiras mais longas.

Mais recentemente, as medidas de austeridade adotadas no âmbito da crise financeira e orçamental de 2008 resultaram na restrição a novos recrutamentos e, em alguns EM, na redução do número de trabalhadores do setor público, acentuando o envelhecimento da sua força de trabalho.

<sup>16</sup> Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA working paper 2012/W/01.

<sup>17</sup> Colley, Linda (2013). *Understanding ageing public sector workforces, demographic challenge or a consequence of public employment policy design?* Public Management Review, pp-118.1-118.25.

<sup>18</sup> OCDE (2007). *Ageing and the public service: Human Resource Challenges*, pág. 19. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service\\_9789264029712-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service_9789264029712-en).

<sup>19</sup> Colley, Linda (2013). *Understanding Ageing Public Sector Workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design?* Public Management Review, 16:7, 1030-1052, DOI: 10.1080/14719037.2013.771697.

<sup>20</sup> Pollit, C. e Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>21</sup> Colley, Linda (2013), *Understanding ageing public sector workforces, demographic challenge, or a consequence of public employment policy design?* Public Management Review, pp-118.1-118.25.

## 2 | Retrato da administração central em Portugal

A administração central (AC) portuguesa espelha bem o envelhecimento do setor público. Os dados do quadro 1 retratam a evolução da percentagem de trabalhadores nos vários escalões etários no período de 31.12.2018 a 31.12.2022. Verifica-se uma redução inicial de trabalhadores no escalão dos 25-34 anos, seguida de uma ligeira recuperação, que poderá ser justificada, entre outros fatores, pelo aumento da contratação de profissionais de saúde (no âmbito da pandemia de coronavírus - COVID-19) e de assistentes operacionais, educadores de infância e docentes do ensino básico e secundário, que integram este escalão etário. No geral, regista-se, neste período, uma evolução positiva do emprego na administração central do Estado.

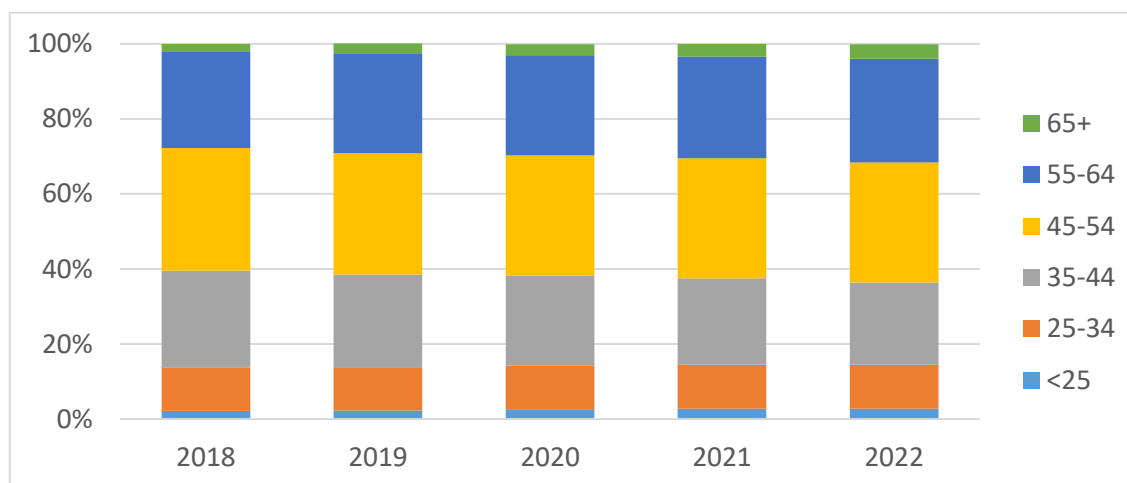
Ao longo do horizonte temporal analisado, verifica-se, ainda, um decréscimo percentual de trabalhadores nos escalões etários dos 35-44 e 45-54 anos, compensado pelo aumento contínuo de trabalhadores nos escalões acima dos 54 anos. Importa mencionar que é no escalão dos 55 aos 64 anos de idade que esse aumento adquire a sua maior expressão (de 25,6% em 2018 para 27,6% em 2022). Desde 2019, os escalões etários dos 45-54 e 55-64 são os que concentram o maior número de trabalhadores. Em dezembro de 2022, 63,5% dos trabalhadores da administração central tinham mais de 45 anos de idade.

Quadro 1 | Percentagem de trabalhadores na AC por escalão etário e sexo (2018-2022)

Escalões etários	2018			2019			2020			2021			2022		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
<25	1,6	0,6	2,2	1,6	0,7	2,3	1,6	1,0	2,6	1,8	1,1	2,8	1,8	1,0	2,8
25-34	5,3	6,2	11,6	5,0	6,3	11,3	4,9	6,7	11,6	4,9	6,8	11,7	4,9	6,9	11,7
35-44	10,0	15,9	25,8	9,5	15,4	24,9	9,0	15,2	24,1	8,5	14,5	23,0	8,0	14,0	21,9
45-54	11,3	21,2	32,6	11,3	21,0	32,4	11,3	20,8	32,0	11,3	20,7	32,0	11,3	20,8	32,0
55-64	7,9	17,7	25,6	8,0	18,6	26,6	7,9	18,8	26,7	7,8	19,3	27,1	7,8	19,8	27,6
65+	0,9	1,3	2,2	1,1	1,6	2,6	1,2	1,8	2,9	1,3	2,2	3,4	1,4	2,6	3,9
Emprego Total na AC	516 102			527 652			545 396			554 760			557 922		

Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24

Gráfico 1 | Evolução da estrutura etária da administração central (2018-2022)



Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24



O quadro 2 mostra que a idade média estimada dos trabalhadores da administração central, em dezembro de 2022, se situava nos 47,7 anos, sendo a idade média das mulheres superior à dos homens em 2,7 anos (48,6 e 45,9 anos de idade, respetivamente), o que é justificado pelo decréscimo da média etária dos efetivos inseridos em postos de trabalho das áreas governativas da defesa nacional e da administração interna, tradicionalmente ocupados por homens.

O índice de renovação dos trabalhadores, que consiste no quociente entre o número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos e o número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 55 anos e os 64 anos, registou uma ligeira recuperação em dezembro de 2022 face a dezembro de 2018. Em 31 de dezembro de 2022, este rácio era, no geral, de 28,7, verificando-se uma diferença significativa entre homens e mulheres (50,2 e 20,2, respetivamente) devido à situação exposta acima.

Este cenário repete-se relativamente ao índice de juventude, ou seja, o quociente entre o número de trabalhadores com menos de 40 anos e o número de trabalhadores com 40 e mais anos de idade. Na data de referência, este índice era, no global, de 30,8, o que significa que por cada 100 trabalhadores com idade superior a 40 anos, existiam somente 30,8 nos escalões mais jovens. No caso das mulheres este quociente era de 26,1.

Quadro 2 | Outros indicadores etários da AC por sexo (2018-2022)

	Idade média estimada (em anos)			Índice de renovação (em número)			Índice de juventude (em número)		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
2018	45,4	47,9	47,0	46,8	16,2	25,7	42,9	27,0	32,4
2019	45,7	48,2	47,3	45,0	17,3	25,6	41,0	26,6	31,5
2020	45,8	48,1	47,3	46,0	20,1	27,7	40,9	27,5	32,0
2021	45,8	48,4	47,5	48,4	20,4	28,5	41,0	26,9	31,6
2022	45,9	48,6	47,7	50,2	20,2	28,7	40,6	26,1	30,8

Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24

Da análise do Quadro 3 resulta que o grosso dos efetivos da administração central (AC) do Estado, em 2022, se situa entre os 45 e os 64 anos de idade. Com efeito, a soma dos escalões 45-54 e 55-64 anos perfaz 59,6% do total dos trabalhadores da AC.

A área governativa da defesa é a que apresenta, como expetável, um maior rejuvenescimento dos efetivos. Considerando a natureza das suas funções, 44,6% dos trabalhadores concentra-se nos dois primeiros escalões etários. Destes, 23,6% têm menos de 25 anos de idade.

Na posição oposta encontram-se as áreas governativas das finanças, agricultura e alimentação e cultura que apresentam um maior envelhecimento. Nos dois primeiros casos, mais de 50% dos trabalhadores têm 55 ou mais anos de idade.

Na área governativa das infraestruturas não existiam trabalhadores no escalão etário dos sub-25.

Quadro 3 | Estrutura etária da AC por área governativa (2022)

Em %	< 25 anos	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
Órgãos de Soberania e Entidades Independentes	0,2	7,4	13,3	35,0	<b>39,1</b>	5,1
Presidência do Conselho de Ministros	0,4	7,5	20,1	<b>39,0</b>	28,7	4,4
Economia e Mar	0,3	3,9	17,3	<b>39,8</b>	33,5	5,3
Negócios Estrangeiros	0,6	10,8	20,9	<b>31,6</b>	27,6	8,6
Finanças	0,1	0,9	6,5	38,9	<b>45,4</b>	8,2
Defesa Nacional	<b>23,6</b>	21,0	22,3	20,7	11,2	1,2
Administração Interna	6,3	19,1	29,0	<b>35,2</b>	10,1	0,3
Justiça	0,1	7,2	12,8	<b>40,6</b>	35,8	3,5
Cultura	0,1	3,9	11,1	36,0	<b>42,1</b>	6,9
Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	1,3	10,6	24,7	<b>32,3</b>	26,7	4,5
Educação	0,4	4,0	18,0	36,0	<b>36,7</b>	4,9
Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	0,1	3,0	14,9	<b>45,6</b>	33,0	3,5
Saúde	0,8	13,8	26,9	<b>29,4</b>	23,0	6,1
Ambiente e Ação Climática	1,5	8,4	15,4	30,0	<b>37,9</b>	6,8
Infraestruturas	0,0	5,1	17,1	32,6	<b>37,2</b>	8,1
Habituação	0,3	6,7	18,0	<b>36,4</b>	34,7	4,0
Coesão Territorial	0,1	3,6	12,3	35,2	<b>40,1</b>	8,8
Agricultura e Alimentação	0,1	2,1	9,3	32,9	<b>45,7</b>	9,9
Sector Empresarial do Estado - Entidades Reclassificadas	2,7	21,0	<b>27,0</b>	25,7	20,8	2,7
Instituições sem Fim Lucrativo da Administração Central	0,8	11,7	25,2	<b>30,9</b>	27,8	3,5
Total AC	2,8	11,7	21,9	<b>32,0</b>	27,6	3,9

Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24

A leitura do quadro 4 corrobora a informação anterior, ao identificar as áreas governativas das finanças, agricultura e alimentação, coesão territorial e cultura como as que apresentam a média estimada mais elevada (55, 54,7 e 53,3, respetivamente). Consequentemente, as duas primeiras são as que registam os mais baixos índices de renovação (0,8 e 1,1).

Com a exceção das áreas governativas da defesa e da administração interna, todas as outras apresentam um índice de renovação muito abaixo dos 100. No geral, em 31 de dezembro de 2022 por cada 100 trabalhadores com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos existiam apenas 28,7 trabalhadores com idades entre os 20 e os 29 anos.

O índice de juventude apresenta um cenário semelhante. Neste caso, somente a área governativa da defesa nacional regista um índice superior a 100.

Esta realidade, em que o número de trabalhadores com menos de 40 anos é largamente inferior ao número de trabalhadores com 40 e mais anos de idade tem-se vindo a agravar desde 2011 (BOEP n.º 24).

Quadro 4 | Indicadores etários da AC por área governativa (2022)

	Idade média estimada (em anos)			Índice de renovação (em número)			Índice de juventude (em número)		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Órgãos de Soberania e Entidades Independentes	52,7	51,1	51,7	4,8	7,9	6,8	11,0	18,2	15,5
Presidência do Conselho de Ministros	48,5	50,4	49,6	15,4	5,7	9,0	23,0	14,5	17,7
Economia e Mar	50,9	51,6	51,3	5,0	3,4	4,0	12,5	10,0	10,9
Negócios Estrangeiros	49,7	49,5	49,6	15,8	17,8	17,0	25,2	21,4	22,9
Finanças	54,3	55,5	55,0	1,0	0,6	0,8	3,0	3,0	3,0
Defesa Nacional	36,5	41,8	37,7	422,6	116,7	289,1	140,7	81,8	124,5
Administração Interna	41,7	43,1	41,9	170,3	80,7	148,6	62,8	64,5	63,0
Justiça	49,2	52,5	51,0	8,6	5,5	6,6	18,6	11,0	14,4
Cultura	52,3	53,7	53,3	3,8	1,4	2,1	10,5	7,5	8,5
Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	48,3	48,0	48,1	21,3	17,8	19,4	28,8	27,7	28,2
Educação	51,7	51,5	51,5	6,8	4,8	5,1	10,4	10,4	10,4
Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	51,6	51,4	51,5	3,9	1,5	2,2	8,8	7,6	7,9
Saúde	46,8	47,4	47,3	39,9	25,1	27,7	44,6	34,9	36,8
Ambiente e Ação Climática	50,3	51,6	51,0	18,5	6,9	12,4	23,0	14,7	18,5
Infraestruturas	51,6	52,4	52,1	2,1	2,2	2,2	18,8	9,8	13,4
Habituação	49,5	51,3	50,6	4,2	3,3	3,6	19,7	13,2	15,6
Coesão Territorial	53,9	52,9	53,3	2,8	2,5	2,6	7,7	7,2	7,4
Agricultura e Alimentação	55,4	54,2	54,7	1,3	0,9	1,1	5,5	6,1	5,9
Sector Empresarial do Estado - Entidades Reclassificadas	45,6	43,8	44,3	48,1	68,2	62,0	49,9	63,7	59,5
Instituições sem Fim Lucrativo da Administração Central	48,2	47,8	47,9	16,1	18,0	17,5	28,1	29,7	29,3
<b>Total AC</b>	45,9	48,6	47,7	50,2	20,2	28,7	40,6	26,1	30,8

Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24

O quadro 5 salienta o envelhecimento acentuado das carreiras de Oficial de Registos e do Notariado, na qual 61,6% dos efetivos têm entre 55 e 64 anos. Agrava esta situação o facto de não se registar qualquer efetivo no escalão dos 34 anos ou menos e somente 1,1% do total de efetivos ocupam o escalão dos 35 aos 44 anos.

Situação semelhante verifica-se com a carreira da Administração Tributária e Aduaneira, na qual 46,4% dos trabalhadores se incluem no grupo etário dos 55 e 64 anos, enquanto 0,1% do total de efetivos têm menos de 35 anos.

Em sentido oposto encontram-se as forças armadas, com efetivos maioritariamente jovens.

Salienta-se, por último, que a maioria dos efetivos das forças de segurança, designadamente, polícia judiciária, polícia de segurança pública e guarda prisional, se concentram nos escalões etários acima dos 44 anos.

No caso da guarda nacional republicana (GNR), 70,4% dos seus trabalhadores inserem-se nos escalões etários 35-44 (36,7%) e 45-54 (33,7%), sendo, igualmente, a força de segurança que apresenta a maior percentagem de efetivos nos escalões etários sub-35 anos (28,8%).

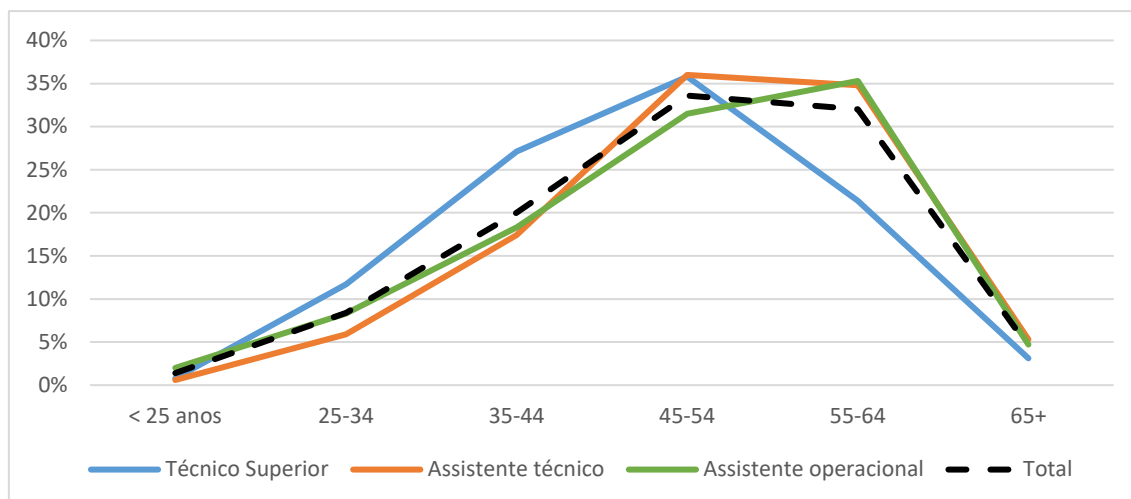
Quadro 5 | Estrutura etária da AC por cargo/carreira/grupo (2022)

Em %	< 25 anos			25-34			35-44			45-54			55-64			65+		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
Técnico Superior	0,3	0,6	0,8	3,7	8,0	11,7	7,8	19,4	27,1	10,4	25,4	35,8	7,0	14,5	21,4	1,4	1,8	3,1
Assistente técnico	0,2	0,4	0,6	2,1	3,8	5,9	4,8	12,6	17,4	9,2	26,7	36,0	7,9	27,0	34,8	1,1	4,2	5,3
Assistente Operacional	0,6	1,5	2,0	2,2	6,1	8,3	3,8	14,5	18,3	6,8	24,7	31,5	7,6	27,7	35,3	1,0	3,6	4,7
Informático	0,7	0,0	0,8	5,0	0,7	5,7	16,7	2,3	19,0	29,0	10,4	39,5	17,2	13,8	31,0	2,2	1,9	4,1
Magistrado	0,0	0,0	0,0	1,7	5,5	7,2	5,6	17,2	22,8	11,2	26,2	37,4	13,4	14,3	27,7	3,1	1,8	4,9
Diplomata	0,7	0,0	0,7	15,3	6,0	21,2	10,5	6,0	16,5	13,4	9,3	22,7	23,4	6,9	30,3	6,7	1,9	8,6
Pessoal de Investigação Científica	0,1	0,3	0,4	6,9	7,8	14,7	17,5	24,0	41,4	10,6	15,9	26,4	6,1	7,8	13,9	1,6	1,5	3,1
Docente Ensino Universitário	1,4	0,6	2,00	6,4	5,4	11,8	10,4	10,4	20,8	14,6	13,8	28,4	17,7	12,4	30,2	4,5	2,4	6,9
Docente Ensino Superior Politécnico	0,6	0,4	1,0	5,2	4,3	9,5	12,7	13,9	26,6	18,9	17,5	36,4	12,8	10,9	23,7	1,7	1,2	2,8
Educ. Infância e Doc. Ensino Básico/ Secundário	0,1	0,2	0,3	0,7	1,8	2,5	3,6	13,4	16,9	8,2	29,6	37,8	7,5	30,0	37,5	1,4	3,5	4,9
Pessoal de Inspeção	0,1	0,1	0,2	1,6	1,7	3,3	8,8	8,4	17,3	18,5	23,4	42,0	15,6	18,0	33,6	2,3	1,3	3,6
Médico	0,0	0,1	0,1	12,0	26,8	38,9	8,4	17,7	26,1	4,0	7,9	11,9	6,0	9,1	15,1	4,2	3,9	8,1
Enfermeiro	0,5	3,3	3,7	3,1	18,8	22,0	6,2	28,2	34,4	3,7	19,0	22,7	2,8	13,6	16,4	0,2	0,6	0,8
Téc. Diagnóstico e Terapêutica	0,2	0,7	0,9	3,5	17,1	20,5	7,4	27,7	35,0	4,5	20,9	25,5	3,7	12,7	16,4	0,5	1,1	1,7
Técnico Superior de Saúde	0,0	0,1	0,1	1,0	4,3	5,2	3,0	19,3	22,4	5,2	35,3	40,5	3,5	24,7	28,2	0,7	2,9	3,7
Administração Tributária e Aduaneira	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	2,5	2,9	5,4	19,6	20,4	40,0	17,1	29,3	46,4	3,4	4,6	8,1
Conservador e Notário	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7	46,4	54,1	6,2	32,9	39,1	2,1	4,6	6,7
Oficial dos Registos e do Notariado	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	1,0	1,1	6,0	25,4	31,5	10,0	51,6	61,6	0,8	5,0	5,8
Oficial de Justiça	0,0	0,1	0,1	1,6	6,5	8,1	1,8	5,2	6,9	14,8	19,1	33,9	15,7	30,7	46,4	1,5	3,1	4,6
Forças Armadas	24,6	4,9	29,5	19,5	4,4	23,9	20,7	3,5	24,2	16,9	1,4	18,3	4,1	0,0	4,1	0,0	0,0	0,0
Polícia Judiciária	0,1	0,1	0,3	6,3	8,1	14,4	8,6	6,2	14,8	30,3	13,4	43,8	15,2	10,4	25,6	0,5	0,6	1,1
Polícia de Seg. Pública	5,8	0,9	6,6	15,3	2,4	17,7	20,9	1,8	22,7	35,1	2,2	37,3	13,9	1,8	15,7	0,0	0,0	0,0
Guarda Nacional Republicana	6,1	0,8	6,9	19,4	2,5	21,9	33,0	3,7	36,7	32,5	1,2	33,7	0,8	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0
Serviço de Estrangeiros e Fronteiras	0,0	0,0	0,0	9,6	7,4	16,9	16,7	5,3	22,1	24,3	9,2	33,5	23,3	4,2	27,5	0,0	0,0	0,0
Guarda Prisional	0,0	0,1	0,1	8,9	2,1	11,0	16,1	3,2	19,2	41,5	6,2	47,7	19,0	2,9	21,9	0,2	0,0	0,2
Outro Pessoal de Segurança	6,0	0,5	6,6	19,1	2,6	21,7	17,5	1,3	18,8	25,6	1,4	27,0	19,4	0,3	19,6	6,3	0,0	6,3
Bombeiro	13,3	0,0	13,3	11,2	0,0	11,2	56,8	1,4	58,3	15,8	0,7	16,5	0,7	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0

Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24

No que diz respeito às carreiras do regime geral (gráfico 2), verifica-se que a dos técnicos superiores concentra a maioria dos seus efetivos (62,9%) nos escalões etários dos 35 aos 54 anos, enquanto 2/3 dos assistentes técnicos e operacionais está nos escalões entre os 45 e os 64 anos de idade. Estas últimas carreiras registam, igualmente, uma maior percentagem de trabalhadores com 65 e mais anos (5,3% e 4,7%, respetivamente).

Gráfico 2 | Distribuição dos trabalhadores das carreiras gerais por escalão etário (2022)



Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24

Em linha com a análise anterior, as carreiras dos oficiais dos registos e notariado e administração tributária e aduaneira são as que apresentam uma idade média estimada mais elevada, 57 e 55,4 anos, respetivamente.

São, igualmente, dignas de nota as médias etárias estimadas para as carreiras de conservador e notário (54,2), oficiais de justiça (52,8) e educadores e infância/docentes do ensino básico e secundário (52,1).

Em sentido contrário, encontram-se as carreiras das forças armadas (34,3), bombeiros (37,6) e guarda nacional republicana (39,6).

Em 31 de dezembro de 2022, as carreiras com índice de renovação superior a 100 são apenas três, a saber: forças armadas, guarda nacional republicana e médicos. Quanto ao índice de juventude, as forças armadas (quociente de 189,9) e os médicos (122,1) são as que apresentam os melhores resultados.

**Em 31 de dezembro de 2022, as carreiras com índice de renovação superior a 100 são três: forças armadas, guarda nacional republicana e médicos.**

Quadro 6 | Indicadores etários da AC por cargo/carreira/grupo (2022)

CARGO / CARREIRA / GRUPO	Idade média estimada (em anos)			Índice de renovação (em número)			Índice de juventude (em número)		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Técnico Superior	47,4	46,7	46,9	22,9	24,9	24,2	30,2	30,4	30,4
Assistente técnico	49,8	51,4	51,0	12,4	6,6	7,9	19,4	12,6	14,3
Assistente Operacional	49,4	50,1	49,9	19,7	13,7	14,9	24,5	20,4	21,3
Informático	48,6	54,3	50,2	14,9	1,8	9,0	17,8	5,8	14,0
Magistrado	52,8	48,1	49,7	1,7	9,3	5,7	10,5	20,4	16,7
Diplomata	48,7	47,4	48,3	27,6	48,3	32,3	41,5	31,3	38,3
Pessoal de Investigação Científica	44,3	44,3	44,3	23,9	21,7	22,7	53,5	49,0	50,9
Docente Ensino Universitário	49,4	48,2	48,9	23,1	22,2	22,7	28,3	31,3	29,6
Docente Ensino Superior Politécnico	47,8	47,3	47,6	19,5	18,9	19,2	27,0	25,7	26,4
Educ. Infância e Docente Ensino Básico/ Secundário	51,9	52,1	52,1	5,3	3,0	3,4	8,2	6,5	6,8
Pessoal de Inspeção	51,2	51,2	51,2	4,5	2,7	3,5	10,0	7,4	8,6
Médico	44,0	40,9	42,0	97,7	140,8	123,7	97,2	138,0	122,1
Enfermeiro	42,9	42,1	42,2	74,7	95,2	91,7	70,4	80,8	79,0
Técnico Diagnóstico e Terapêutica	44,3	43,3	43,5	41,1	59,5	55,4	67,2	69,9	69,3
Técnico Superior de Saúde	49,5	49,8	49,8	4,8	2,7	3,0	16,7	13,3	13,7
Administração Tributária e Aduaneira	54,6	55,9	55,4	0,0	0,0	0,0	1,3	1,8	1,6
Conservador e Notário	56,0	53,9	54,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oficial dos Registos e do Notariado	56,4	57,1	57,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oficial de Justiça	53,5	52,4	52,8	4,6	8,6	7,2	8,2	19,4	15,2
Forças Armadas	34,8	31,0	34,3	799,2	23 942,9	959,9	174,3	341,8	189,9
Polícia Judiciária	48,5	46,6	47,7	17,0	37,3	25,2	19,8	36,1	25,7
Polícia de Segurança Pública	43,2	41,0	43,0	92,2	118,3	95,3	52,7	85,1	55,2
Guarda Nacional Republicana	39,9	36,0	39,6	1 921,5	-	2 169,5	76,8	167,1	81,9
Serviço Estrangeiros Fronteiras	47,5	43,8	46,6	7,8	33,3	11,7	29,7	51,5	34,8
Guarda Prisional	47,6	46,4	47,4	10,7	20,5	12,0	24,3	31,0	25,3
Outro Pessoal de Segurança	45,0	37,0	44,5	85,1	800,0	94,6	51,8	125,8	55,0
Bombeiro	37,5	42,8	37,6	2 700,0	-	2 700,0	104,5	50,0	102,9

Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24

O quadro 7 apresenta a estrutura etária dos cargos dirigentes da administração central do Estado, evidenciando a sua maior concentração no escalão dos 45 aos 54 anos de idade.

No caso dos dirigentes superiores, verificamos, no entanto, que essa concentração se verifica no escalão seguinte, ou seja, dos 55 aos 64 anos, que regista 39,9% do total de efetivos. Importa, ainda, reter que são os dirigentes superiores os que apresentam a percentagem mais elevada de trabalhadores com 65 e mais anos de idade (11,4%).

Quadro 7 | Estrutura etária dos cargos dirigentes da AC (2022)

Em %	< 25 anos			25-34			35-44			45-54			55-64			65+		
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T
<b>Dirigente superior:</b>	0,0	0,0	0,0	0,2	0,2	0,4	4,8	4,0	8,8	19,0	20,5	39,5	22,7	17,2	<b>39,9</b>	7,5	4,0	11,4
1.º grau	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,2	3,2	1,7	5,0	18,6	14,6	33,2	29,5	15,3	<b>44,8</b>	12,1	4,7	16,8
2.º grau	0,0	0,0	0,0	0,2	0,3	0,5	5,5	4,9	10,4	19,2	23,0	<b>42,2</b>	19,7	18,0	<b>37,7</b>	5,5	3,6	9,1
<b>Dirigente intermédio:</b>	0,0	0,0	0,0	0,9	1,0	1,9	7,2	10,7	17,9	19,4	26,8	<b>46,2</b>	13,5	16,4	<b>29,9</b>	2,1	2,1	4,1
1.º grau	0,0	0,0	0,0	0,8	0,3	1,0	5,2	7,0	12,1	20,6	25,6	<b>46,2</b>	16,6	18,3	<b>34,9</b>	2,9	2,8	5,7
2.º grau	0,0	0,0	0,0	0,6	0,9	1,5	7,1	10,9	18,0	20,9	28,4	<b>49,3</b>	12,0	15,5	<b>27,5</b>	1,9	1,8	3,7
3.º e mais graus	0,0	0,1	0,1	1,5	2,1	3,6	10,1	15,3	25,4	15,0	25,4	<b>40,4</b>	12,0	15,7	<b>27,6</b>	1,1	1,7	2,9

Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24

Consistente com a análise anterior, os dados do quadro 8 demonstram que os dirigentes superiores apresentam uma média etária estimada superior à dos dirigentes intermédios (54,7 vs. 51,7). Os dirigentes superiores de 1.º grau, apresentam, sem surpresa, uma idade média mais elevada (56,6).

Os índices de renovação e de juventude dos cargos dirigentes são, conseqüentemente, muito baixos.

Quadro 8 | Indicadores etários dos cargos dirigentes da AC (2022)

	Idade média estimada (em anos)			Índice de renovação (em número)			Índice de juventude (em número)		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
<b>Dirigente superior:</b>	55,3	54,0	54,7	0,0	0,0	0,0	3,1	1,7	2,5
1.º grau	57,2	55,6	<b>56,6</b>	0,0	0,0	0,0	1,2	0,0	0,7
2.º grau	54,3	53,5	53,9	0,0	0,0	0,0	4,2	2,2	3,2
<b>Dirigente intermédio:</b>	51,4	50,9	51,1	1,0	0,6	0,8	7,2	6,9	7,1
1.º grau	52,9	52,5	52,7	0,6	0,3	0,4	4,1	3,6	3,9
2.º grau	51,1	50,6	50,9	0,6	0,2	0,4	6,8	6,5	6,7
3.º e mais graus	49,7	49,4	49,5	2,6	2,0	2,3	13,4	12,0	12,6

Fonte: DGAEP (2023), Boletim Estatístico do Emprego Público, n.º 24

Os dados que temos vindo a apresentar ilustram a situação preocupante do envelhecimento acentuado da administração central portuguesa, que se agrava quando o enfoque recai no emprego feminino, que representava 64,9% do emprego total deste nível de administração.



Por outro lado, se excluirmos as carreiras das forças armadas e de segurança, ocupadas por trabalhadores mais jovens, a idade média dos efetivos da administração central sobe 1,3 anos, de 47,7 para 49,0 anos.

**Os assistentes técnicos apresentam um maior envelhecimento com uma média etária de 51,0 anos.**

No que diz respeito às carreiras do regime geral, os assistentes técnicos apresentam um maior envelhecimento com uma média etária de 51,0 anos, logo seguidos dos assistentes operacionais, com uma idade média estimada de 49,9 anos. Os técnicos superiores registam um índice de envelhecimento inferior, apresentando uma idade média estimada de 46,9 anos, sendo a única carreira do regime geral a apresentar uma média etária dos seus efetivos inferior à registada para a totalidade da administração central, ou seja, 47,7 anos de idade.

**Os técnicos superiores apresentam uma idade média estimada de 46,9 anos, sendo a única carreira do regime geral com uma média etária inferior à registada para a totalidade da administração central (47,7 anos de idade).**





### 3 | Impacto do envelhecimento demográfico no mercado de trabalho

O envelhecimento populacional é uma tendência global que está prestes a tornar-se numa das transformações sociais mais significativas do século XXI, com implicações transversais em todos os setores da sociedade - saúde, mercado de trabalho, procura de bens e serviços, tais como habitação, transportes e proteção social, bem como nas estruturas familiares e laços intergeracionais.<sup>22</sup>

No âmbito dos mercados de trabalho, as projeções económicas avançadas pela publicação da CE [2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States \(2016-2070\)](#) estimavam que o número de pessoas empregadas poderia atingir o pico por volta de 2020, seguido de um declínio constante nas próximas décadas. O impacto da pandemia alterou um pouco este cenário ao provocar uma contração significativa do emprego desde 2020, afetando sobretudo os jovens.

A crescente participação de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho é uma tendência que se tem acentuado na Europa. Em 2019, a EU-27 registava uma taxa de emprego dos trabalhadores entre os 55 e 64 anos de idade na ordem dos 59,1%, contra 44,1% em 2009<sup>23</sup>.

De facto, o prolongamento da vida profissional é já uma realidade como consequência das reformas dos sistemas de pensões conduzidas por vários EM. Estas reformas são justificadas pelo agravar do rácio de dependência dos idosos e consequente desafio que o financiamento das despesas relacionadas com a idade representa, sobretudo em sistemas que se baseiam em mecanismos redistributivos no âmbito da proteção de base profissional. Neste contexto, referimo-nos ao rácio entre as pessoas que pagam impostos e contribuições para os sistemas de proteção social e as que recebem pensões e outros benefícios, que está a diminuir rapidamente. Em 2019, havia, em média, 2,9 pessoas em idade ativa para cada pessoa acima dos 65 anos. Em 2070, estima-se que este rácio desça para 1,7<sup>24</sup>, aumentando ainda mais a pressão sobre os sistemas de proteção social.

Uma pesquisa realizada pelo Centro Finlandês de Pensões<sup>25</sup> revelou que, em 2021, a idade legal de reforma nos EM da UE era, em regra, superior a 63 anos de idade. Em mais de metade deles estavam já em curso processos de alteração legislativa tendo em vista o aumento da idade da reforma, e cujos efeitos se farão sentir entre 2023 e 2030. Por outro lado, segundo a mesma fonte, cada vez mais EM estão a adotar o mecanismo que liga a idade de reforma ao aumento da esperança de vida. Este mecanismo está já em vigor em Portugal, Chipre, Dinamarca, Estónia, Eslováquia, Finlândia, Grécia, Itália e Países Baixos.

Para além do aumento da idade estatutária para a aposentação, regista-se ainda a crescente restrição à reforma antecipada com financiamento público, através do aumento da idade elegível e do período mínimo de contribuições.<sup>26</sup>

O impacto do envelhecimento demográfico no setor público tem, igualmente, impacto na afetação de recursos e na agudização da competição por novos talentos com o setor privado.

A satisfação das necessidades dos mais idosos, no que se refere ao apoio social e aos cuidados continuados, requer a concentração de recursos em áreas como a saúde e a proteção social.<sup>27</sup>

<sup>22</sup> Nações Unidas, <https://www.un.org/en/global-issues/ageing>

<sup>23</sup> Comissão Europeia: [2018 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States \(2016-2070\)](#)

<sup>24</sup> Idem

<sup>25</sup> [Retirement Ages - Finnish Centre for Pensions \(etk.fi\)](#); [State pensions abroad - Your Europe \(europa.eu\)](#);

<sup>26</sup> OECD (2018). *Key policies to promote longer working lives*. Country Notes, 2007 to 2017.

<sup>27</sup> OCDE (2007). *Ageing and the public service: Human Resource Challenges*, Paris: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service\\_9789264029712-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service_9789264029712-en)

De acordo com o [relatório conjunto sobre o emprego de 2022 do Conselho da União Europeia](#), o envelhecimento da população deverá conduzir a um forte aumento da procura de serviços de cuidados de longa duração. Em 2019, na UE, uma média de 26,6% das pessoas com idade igual ou superior a 65 anos, que viviam em habitações privadas, necessitavam de cuidados de longa duração.

Atualmente, as administrações públicas europeias enfrentam uma multiplicidade de desafios aos quais têm de dar resposta. As sociedades exigem serviços públicos de qualidade que sejam flexíveis, sustentáveis, eficientes, responsáveis e equitativos, para a satisfação das suas necessidades, num contexto externo e interno que tem sido de constante adversidade.

A nível externo, as administrações têm sofrido vários constrangimentos provocados por sucessivas crises, desde a crise das dívidas soberanas, na sequência da crise financeira global de 2008, passando pelo desafio da pandemia da COVID-19, da qual ainda nos encontramos a recuperar e, mais recentemente, a guerra na Ucrânia, cujo desfecho é uma incógnita. A nível interno, destaca-se a redução dos recursos disponíveis, quer financeiros, quer humanos resultante das medidas adotadas para responder aos choques externos, com a agravante da contração da população ativa.

Neste cenário, requer-se o delinear e implementação de uma variedade de políticas e estratégias de emprego que visem atrair, desenvolver e reter, por mais tempo, trabalhadores com as competências e capacidades necessárias para assegurar a prestação de serviços públicos. Torna-se, assim, imperativo promover um mercado de trabalho mais inclusivo, o que exige o combate a todas as formas de discriminação, sejam elas baseadas no sexo, origem racial ou étnica, religião ou crença, deficiência, orientação sexual ou idade.<sup>28</sup>

A promoção de carreiras mais longas deverá possibilitar aos trabalhadores mais velhos continuarem a dar o seu melhor contributo para o bom funcionamento das organizações.

Antes de prosseguirmos para a análise dessas políticas e estratégias, importa debruçar-nos sobre o conceito de “trabalhadores mais velhos”, que não é consensual na literatura. Tanto pode abranger os trabalhadores com mais de 50 anos como os que têm 75 anos de idade, dependendo do objetivo e do campo de estudo.

Estas diferenças são influenciadas por diferentes conceitos de idade. O conceito de idade biológica está ligado com a idade cronológica e a esperança média de vida, enquanto o de idade psicológica com a capacidade de um indivíduo dar respostas às exigências do ambiente em que a sua vida se enquadra e o de idade social relaciona-se com os diferentes papéis assumidos durante a vida.<sup>29</sup>

Destarte, o conceito adotado varia em função do contexto, e limitá-lo à idade cronológica pode ser uma simplificação exagerada quando está em causa o contexto laboral.

O serviço de estatística da União Europeia (Eurostat) e a OCDE<sup>30</sup> definem os trabalhadores mais velhos como aqueles que têm entre 55 e 64 anos de idade. No entanto, esta faixa etária é utilizada para identificar a idade a partir da qual se regista o declínio na participação no mercado de trabalho.

Neste estudo iremos considerar como trabalhadores mais velhos aqueles com idade igual ou superior a 50 anos, por ser este o limiar etário definido pela mais recente norma ISO 25550:2022 sobre sociedades envelhecidas. Esta norma apresenta recomendações para uma gestão

---

<sup>28</sup> Comissão Europeia (2020). *The European Commission Report on the Impact of Demographic Change*: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/demography\\_report\\_2020\\_n.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/demography_report_2020_n.pdf)

<sup>29</sup> Heikkinen & Tuomi (2001), citado por Ilmarinem (2006)

<sup>30</sup> Government at a Glance 2021: 104

inclusiva dos recursos humanos, considerando, em particular, o fator idade, recaindo o seu foco nos trabalhadores a partir deste limiar etário de modo a apoiar uma vida profissional mais longa.



## 4| Evolução das políticas de emprego a nível internacional

O impacto do envelhecimento demográfico nos mercados de trabalho exigiu uma resposta ao nível das políticas de emprego, no sentido de mitigar os efeitos negativos desta realidade, promover a adaptação das organizações e melhorar a forma como são geridos os recursos humanos.

É neste quadro que passamos a destacar algumas das políticas, estratégias e medidas produzidas nos últimos anos a nível internacional, nomeadamente, da União Europeia, da Organização das Nações Unidas e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, com vista a responder aos desafios e oportunidades decorrentes do envelhecimento dos trabalhadores.

### 4.1 - União Europeia (UE)

As primeiras referências no acervo da União Europeia aos desafios apresentados pelo envelhecimento da população datam do início dos anos 80, com a adoção da Resolução de 18 de fevereiro de 1982 sobre a situação e os problemas dos idosos na Comunidade Europeia.

Contudo, é já nos anos 90 que o tema do envelhecimento começa a ganhar tração no contexto comunitário e “um dos primeiros atos deu-se através de uma proposta de Decisão do Conselho, relativa a ações comunitárias em favor dos idosos, apresentada à Comissão em 6 de abril de 1990 e submetida ao parecer do Comitê Económico e Social em 7 de maio de 1990”<sup>31</sup>. Este documento aventava o desenvolvimento de várias ações ao nível europeu no período compreendido entre 1991 e 1993, com vista a:

- “1. Contribuir para a definição de estratégias preventivas para fazer face aos desafios de ordem económica e social resultantes do envelhecimento da população;
2. Criar estratégias inovadoras de solidariedade entre gerações e de integração da população idosa, que envolvam todos os agentes económicos e sociais, quer no meio rural, quer urbano;
3. Desenvolver e salientar as potencialidades positivas da contribuição dos cidadãos idosos para a Comunidade”<sup>32</sup>.

O Ano Europeu dos Idosos e da Solidariedade entre as Gerações (1993) constituiu um marco importante na abordagem desta temática, tendo sido desenvolvidas inúmeras atividades nos vários níveis europeu, nacional, regional e local, envolvendo múltiplos atores, com particular destaque para as organizações não governamentais.<sup>33</sup> Os principais objetivos preconizados no âmbito deste Ano Europeu foram:

1. Destacar a dimensão social da Comunidade;
2. Sensibilizar a sociedade para os problemas decorrentes do envelhecimento;
3. Promover o debate;
4. Promover a solidariedade intergeracional;
5. Envolver as pessoas mais velhas no processo de integração europeia.<sup>34</sup>

Por sua vez, em 1994 é publicado o Livro Branco “Política Social Europeia – Como avançar na União” da responsabilidade da então Comissão das Comunidades Europeias, onde se sublinham

<sup>31</sup> Veiga, M. (2014). Legislação da União Europeia para o envelhecimento. Centro de Informação Europe Direct de Aveiro; Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX. URI: <http://hdl.handle.net/10316.2/33990>

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Comissão Europeia (s.d.) [https://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-prot/ageing/intro\\_en.htm](https://ec.europa.eu/employment_social/soc-prot/ageing/intro_en.htm)

<sup>34</sup> Idem.

as áreas às quais os Estados-Membros deveriam dedicar maior atenção. Matérias como o trabalho, educação e formação são naturalmente destacadas. Dentro destas, particular atenção é dada aos princípios de um trabalho digno, à eliminação da discriminação (inclusive em função da idade), à formação ao longo da vida, sem esquecer a proteção social e a integração de todas as pessoas.

Em 1997 é apresentada e aprovada a [Estratégia Europeia de Emprego \(EEE\)](#), no âmbito do Conselho Europeu do Luxemburgo, ficando, igualmente, conhecida por “Processo do Luxemburgo”. Esta Estratégia tem como objetivos melhorar a empregabilidade, o espírito empresarial, a adaptabilidade e a igualdade de oportunidades a nível do mercado de trabalho europeu. Institui um programa anual de planificação, acompanhamento, análise e adaptação das políticas nacionais dos Estados-Membros de forma a coordenar os respetivos instrumentos de combate ao desemprego. Para o efeito, foi estabelecido um quadro de supervisão multilateral que compreende, designadamente, um relatório conjunto anual sobre o emprego,



orientações para o emprego que servem de base aos planos de ação nacionais (PAN), bem como recomendações do Conselho aos diferentes Estados-Membros.

A EEE é definida como um “mecanismo de *softlaw*” destinado a coordenar as políticas de emprego dos Estados-Membros. Embora os objetivos, prioridades e metas sejam estabelecidos ao nível da UE, os governos nacionais são responsáveis pela formulação e implementação das políticas necessárias. Inaugura, assim, um novo

método de trabalho a nível comunitário, o designado “método aberto de coordenação”, criando um equilíbrio entre a responsabilidade da Comunidade e a dos Estados-Membros (princípio da “subsidiariedade”). Se por um lado, estabelece metas quantificadas comuns a atingir ao nível comunitário, por outro, institui uma vigilância ao nível europeu fomentada pelo intercâmbio de experiências. Este método facilita, ainda, o debate político a diferentes níveis ao prosseguir uma abordagem integrada, ou seja, as medidas definidas no domínio do emprego devem ser coerentes com as áreas próximas como as políticas sociais, a educação, o regime fiscal e o desenvolvimento regional.

O Tratado de Amesterdão (1997) adicionou ao Tratado de Maastricht um novo capítulo sobre emprego (que foi posteriormente vertido no Título IX do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia) institucionalizando a Estratégia Europeia de Emprego. A partir desta revisão, a promoção de um elevado nível de emprego passou a ser um dos objetivos da Comunidade Europeia.

Cumprindo com o seu papel no âmbito desta nova Estratégia, a Comissão das Comunidades Europeias apresentou, em maio de 1999, a comunicação “Uma Europa para Todas as Idades – Promover a Prosperidade e a Solidariedade entre as Gerações”<sup>35</sup>, enquadrada no âmbito do Ano Internacional dos Idosos organizado pelas Nações Unidas. Esta comunicação teve o duplo propósito de estimular o debate entre os Estados-Membros, ao expor “os efeitos do envelhecimento da população no emprego, proteção social, saúde e serviços sociais”<sup>36</sup>, e propor “uma estratégia para a adoção de respostas políticas eficazes nestes domínios, com base no

<sup>35</sup> [https://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-prot/ageing/com99-221/com221\\_pt.pdf](https://ec.europa.eu/employment_social/soc-prot/ageing/com99-221/com221_pt.pdf)

<sup>36</sup> Idem.

reforço da cooperação entre todos os intervenientes e da solidariedade e equidade entre gerações”.<sup>37</sup>

No processo de adaptação do mercado de trabalho ao envelhecimento populacional, este documento destaca como principais prioridades as seguintes:

- A sustentabilidade dos sistemas de pensões, o que pressupõe o limitar do acesso à reforma antecipada e a reforma de outros benefícios sociais promotores de uma saída prematura dos trabalhadores do emprego ativo;
- O reforço da empregabilidade dos trabalhadores de idade mais avançada;
- A revisão das regras e práticas em matéria de emprego no intuito de adaptar o local de trabalho ao envelhecimento;
- A promoção da igualdade de oportunidades.

No ano 2000, foi apresentado o Parecer do Comité Económico e Social sobre “Os Trabalhadores Idosos”,<sup>38</sup> no qual se destacava a importância de “haver mudança das mentalidades e sensibilização dos trabalhadores e das empresas para o facto de que trabalhar depois dos 55 anos valoriza os primeiros e é útil para as segundas”.<sup>39</sup> Neste documento foi mesmo assumido que sem esta alteração, quaisquer medidas ou iniciativas concretas não teriam a eficácia desejada.

No âmbito da EEE, o envelhecimento ativo ganhou particular relevância no quadro das conclusões do Conselho Europeu de Lisboa, que se realizou em março de 2000. Os Chefes de Estado e de Governo chegaram a acordo relativamente a um novo objetivo estratégico: tornar a UE “na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social”.<sup>40</sup>

Este objetivo da designada Estratégia de Lisboa apresentava metas ambiciosas a nível da criação



de emprego. No global, ambicionava-se aumentar a taxa de emprego da população europeia para 70%, até 2010. Como objetivos secundários, definidos no Conselho de Estocolmo de 2001, pretendia-se, igualmente, aumentar a percentagem de mulheres empregadas de 51% em 1999 (contra 61% de homens) para 60% em 2010 e, na mesma data, atingir uma taxa média de

emprego de 50% para a população no grupo etário dos 55-64 anos de idade.

<sup>37</sup> Ibidem.

<sup>38</sup> <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2001:014:0050:0062:PT:PDF>

<sup>39</sup> Idem (pp. 56)

<sup>40</sup> [Parlamento Europeu](#)

Figura 11 | Taxa de emprego nos EM (2009 – 2010)

Table 7: Employment rates in EU Member States in 2009 and progress towards Lisbon and Stockholm targets for 2010

	Total employment rate				Female employment rate				Older people's employment rate			
	2009	Change 2009-08	Change 2009-00	Gap below 2010 target	2009	Change 2009-08	Change 2009-00	Gap below 2010 target	2009	Change 2009-08	Change 2009-00	Gap below 2010 target
BE	61.6	-0.8	1.1	8.4	56.0	-0.2	4.5	4.0	35.3	0.7	8.9	14.7
BG	62.6	-1.4	12.2	7.4	58.3	-1.1	12.1	1.7	46.1	0.0	25.3	3.9
CZ	65.4	-1.2	0.4	4.6	56.7	-0.9	-0.2	3.3	46.8	-0.8	10.6	3.2
DK	75.7	-2.4	-0.5	>	73.1	-1.2	1.5	>	57.5	0.5	1.8	>
DE	70.9	0.2	5.4	>	66.2	0.8	8.1	>	56.2	2.4	18.5	>
EE	63.5	-6.3	3.1	6.5	63.0	-3.3	6.1	>	60.4	-2.0	14.1	>
IE	61.8	-5.7	-3.3	8.2	57.4	-2.8	3.4	2.6	51.0	-2.7	5.7	>
EL	61.2	-0.6	4.8	8.8	48.9	0.2	7.3	11.1	42.2	-0.6	3.3	7.8
ES	59.8	-4.6	3.5	10.2	52.8	-2.1	11.5	7.2	44.1	-1.5	7.1	5.9
FR	64.2	-0.7	2.1	5.8	60.1	-0.3	4.9	>	38.9	0.8	9.1	11.1
IT	57.5	-1.2	3.8	12.5	46.4	-0.8	6.8	13.6	35.7	1.3	8.1	14.3
CY	69.9	-0.9	4.3	0.1	62.5	-0.4	8.9	>	56.0	1.2	6.6	>
LV	60.9	-7.7	3.5	9.1	60.9	-4.6	7.1	>	53.2	-6.2	17.2	>
LT	60.1	-4.2	1.0	9.9	60.7	-1.1	2.9	>	51.6	-1.5	11.2	>
LU	65.2	1.8	2.5	4.8	57.0	1.8	6.9	3.0	38.2	4.1	11.5	11.8
HU	55.4	-1.3	-0.9	14.6	49.9	-0.7	0.2	10.1	32.8	1.3	10.6	17.2
MT	54.9	-0.3	0.7	15.1	37.7	0.2	4.6	22.3	28.1	-1.1	-0.4	21.9
NL	77.0	-0.2	4.0	>	71.5	0.4	8.0	>	55.1	2.1	16.9	>
AT	71.6	-0.5	3.2	>	66.4	0.6	6.8	>	41.1	0.1	12.2	8.9
PL	59.3	0.1	4.3	10.7	52.8	0.4	3.8	7.2	32.3	0.8	3.9	17.7
PT	66.3	-1.9	-2.1	3.7	61.6	-0.9	1.1	>	49.7	-1.1	-1.0	0.3
RO	58.6	-0.5	1.0	11.4	52.0	-0.5	0.2	8.0	42.6	-0.5	5.4	7.4
SI	67.5	-1.0	4.7	2.5	63.8	-0.4	5.4	>	35.6	2.8	12.8	14.4
SK	60.2	-2.1	3.4	9.8	52.8	-1.8	1.3	7.2	39.5	0.3	18.2	10.5
FI	68.7	-2.4	1.5	1.3	67.9	-1.1	3.7	>	55.5	-1.0	13.8	>
SE	72.2	-2.1	-0.8	>	70.2	-1.6	-0.7	>	70.0	-0.1	5.0	>
UK	69.9	-1.6	-1.3	0.1	65.0	-0.8	0.3	>	57.5	-0.5	6.8	>
EU15	65.9	-1.4	2.5	4.1	59.9	-0.5	5.8	0.1	48.0	0.6	10.1	2.0
EU27	64.6	-1.3	2.4	5.4	58.6	-0.5	4.9	1.4	46.0	0.4	9.1	4.0
2010 target			70%				> 60%				50%	

Source: Eurostat, EU LFS.  
Note: Data for RO 2002 instead of 2000.

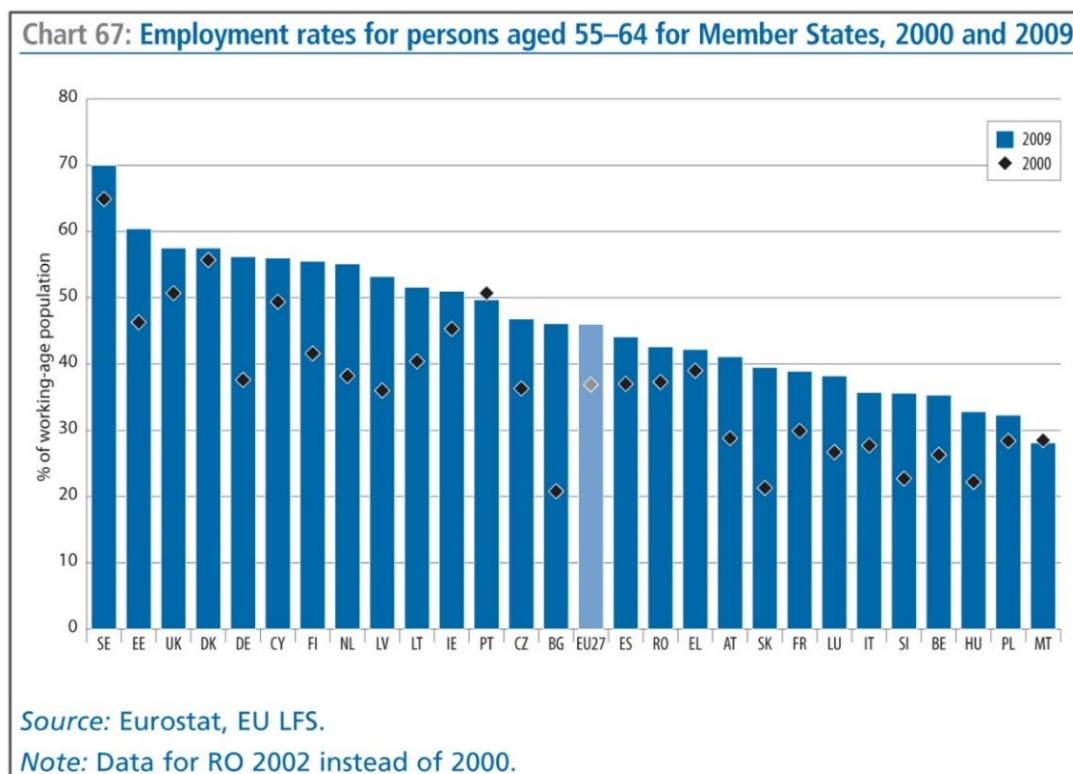
Fonte: Comissão Europeia, [https://ec.europa.eu/employment\\_social/eie/chap1-5-2\\_en.html](https://ec.europa.eu/employment_social/eie/chap1-5-2_en.html)

A taxa de emprego da UE para pessoas com idades compreendidas entre os 55-64 anos aumentou substancialmente de 2000 para 2009 (cerca de 9 pontos percentuais), situando-se, contudo, 4 pontos percentuais abaixo da meta definida,<sup>41</sup> como podemos observar na Figura 12.

De salientar que os dados relativos a Portugal mostram que, em 2000, a taxa de emprego para o escalão etário em causa coincidia com a meta definida, tendo recuado ligeiramente em 2009. O cumprimento desta meta poderá dever-se a uma política de emprego nacional mais protecionista.

<sup>41</sup> A crise sem precedentes nos mercados financeiros mundiais, que ganhou ritmo no outono de 2008, levou à mais severa recessão desde a Segunda Guerra Mundial, afetando a economia mais vasta da UE e tendo um forte impacto nos seus mercados de trabalho. De facto, a crise eliminou grande parte dos ganhos registados no crescimento económico e na redução do desemprego desde 2000. Em: [https://ec.europa.eu/employment\\_social/eie/chap1-5-2\\_en.html](https://ec.europa.eu/employment_social/eie/chap1-5-2_en.html)

Figura 12 | Taxa de emprego no grupo etário 55-64 anos nos EM (2000-2009)



Fonte: Comissão Europeia, [https://ec.europa.eu/employment\\_social/eie/chap1-5-2\\_en.html](https://ec.europa.eu/employment_social/eie/chap1-5-2_en.html)

No contexto político de 2000, marcado pela promoção de mais e melhor emprego, particularmente orientado para fomentar o crescimento do emprego feminino e dos trabalhadores mais velhos, é adotada a Diretiva 2000/78/CE que estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional. A transposição desta diretiva introduziu novos elementos nas legislações nacionais, como a proteção contra a discriminação em razão da idade no emprego e na profissão.<sup>42</sup> Os empregadores passam a estar pressionados no sentido de alterarem a forma como abordavam as questões relacionadas com o envelhecimento.<sup>43</sup>

Todavia, a existência de várias cláusulas de exclusão deixou ao critério dos governos nacionais a justificação das "derrogações" aquando da transposição da Diretiva.

Paralelamente a estas medidas, foi apresentada uma proposta para adoção de um código europeu de boas práticas, baseado na ideia de que os atores decisivos na gestão da mão-de-obra envelhecida são os empregadores.

O código seria constituído por um conjunto de diretrizes abrangendo sete áreas - aprendizagem, formação e desenvolvimento; práticas de trabalho flexíveis e modernização do trabalho;

<sup>42</sup> Walker, Alan (2005). *The Emergence of Age Management in Europe*. International Journal of Organisational Behaviour, Volume 10 (1), 685-697

<sup>43</sup> Relatório Da Comissão Ao Parlamento Europeu e ao Conselho sobre a aplicação da Diretiva 2000/78/CE, de 27 de novembro de 2000, que estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional («Diretiva relativa à igualdade no emprego») /\* COM/2014/02 final \*/: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52014DC0002&from=EN>



desenho do local de trabalho e promoção da saúde; recrutamento; promoção; fim da relação de emprego e transição para a reforma, bem como a mudança de perspectiva dentro da organização.

Uma equipa de peritos nacionais de oito EM – Alemanha, Espanha, Finlândia, França, Itália, Países Baixos, Suécia e Reino Unido – desenvolveu este código em consulta com os empregadores e representantes sindicais nacionais e da UE e outras partes interessadas. O trabalho foi financiado pela CE e coordenado pela [AgeEurope](#), uma organização não governamental europeia que promove os interesses dos mais idosos.<sup>44</sup> Apesar de ter sido considerado um instrumento útil para aumentar a sensibilização geral para a questão da promoção da empregabilidade dos trabalhadores com mais idade, a sua adoção foi sempre voluntária.

No âmbito do acompanhamento da implementação das metas de emprego definidas em 2000, foi apresentado, em 2002, o relatório da Comissão Europeia [“Aumentar os níveis de participação dos trabalhadores e promover o envelhecimento em atividade”](#), que se centrou na análise das reservas de mão-de-obra comunitária existentes (mulheres, mais velhos, pouco qualificados, migrantes não-comunitários, deficientes, etc.) e dos fatores que condicionam a sua participação no mercado de trabalho. O relatório propõe os seguintes objetivos políticos globais a prosseguir: (a) assegurar que as gerações de trabalhadores presentes e futuras permaneçam ativas à medida que envelhecem; (b) atrair uma parte substancial das pessoas atualmente inativas mas capazes de trabalhar, em especial mulheres, para o mercado de trabalho numa base duradoura e; (c) manter a participação dos trabalhadores mais velhos, sendo que aqueles com mais de 50 anos correm elevados riscos de passagem à reforma antecipada.<sup>45</sup>

Além destes objetivos, a CE propõe um conjunto de ações prioritárias para manter os trabalhadores no emprego por mais tempo, que consiste em iniciativas conjuntas entre governo e parceiros sociais visando:

- Melhorar o acesso à formação e apoiar oportunidades de carreira para trabalhadores mal remunerados e pouco qualificados e para pessoas com deficiência. Considera-se que podem ser contraproducentes as alterações nos incentivos financeiros ao adiamento da passagem à reforma se os trabalhadores mais velhos não atualizarem as respetivas competências e não se adaptarem às mutações da envolvente empresarial e laboral;
- Melhorar a qualidade das condições e a organização de trabalho de modo a incentivar as mulheres e os trabalhadores mais experientes a permanecer no emprego por mais tempo e dar resposta às necessidades dos trabalhadores com deficiência;
- Mudar a perceção de que a reforma antecipada é uma solução aceitável para problemas de reestruturação e redução de efetivos.

Tendo como base as propostas apresentadas pela Comissão, um novo objetivo sobre envelhecimento ativo foi incorporado na Estratégia Europeia de Emprego, em março de 2002, no âmbito do [Conselho Europeu de Barcelona](#) (Presidência Espanhola da União Europeia). As conclusões relativas às políticas de emprego referem que: “deverão ser reduzidos os incentivos à reforma antecipada dos trabalhadores a título individual e aos regimes de reforma antecipada propostos pelas empresas, e envidados esforços para aumentar as oportunidades de os trabalhadores mais idosos permanecerem no mercado de trabalho, por exemplo, através da criação de fórmulas flexíveis e graduais de passagem à reforma e garantindo um acesso real à

<sup>44</sup> Drury, Elizabeth (2001). *A European Code of Good Practice on Age and Employment (for Older Workers)*. The Geneva Papers on Risk and Insurance Vol. 26 No. 4 (October 2001) 611±622.

<sup>45</sup> Nóbrega Pestana, Nuno (2003). *Trabalhadores mais velhos: Políticas Públicas e Práticas Empresariais*. MSST/DGERT. Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho

aprendizagem ao longo da vida. Deverá ter-se como objetivo, até 2010, um aumento gradual de cerca de 5 anos na idade média efetiva em que as pessoas deixam de trabalhar na União Europeia. Os progressos neste domínio serão analisados anualmente, antes do Conselho Europeu da Primavera.” Este objetivo significava que, em 2010, a idade média de saída do mercado de trabalho deveria rondar os 65 anos, já que a média comunitária em 2001 era de 59,9 anos.

Decorrente deste contexto, assiste-se, desde o início deste século, a movimentos reformistas dos sistemas de proteção social nos EM, com incidência especial nos sistemas de pensões. O objetivo comum é assegurar a sustentabilidade destes sistemas enquanto se procura prevenir e combater a escassez de mão-de-obra. Para o efeito, as políticas a implementar devem visar a promoção de vidas profissionais mais longas e, conseqüentemente, o aumento da idade efetiva de saída da força de trabalho para ambos os sexos. A nível europeu, estas reformas apresentam uma grande diversidade influenciada pela conjuntura de cada EM.

Em 2002, foi publicada a Comunicação “Resposta da Europa ao Envelhecimento da População Mundial - Promover o Progresso Económico e Social num Mundo em Envelhecimento - Contribuição da Comissão Europeia para a II Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento”.<sup>46</sup> Neste documento, entre outros aspetos, os conceitos de envelhecimento ativo e abordagem ao



longo da vida são destacados como centrais no desenvolvimento de soluções para o futuro. Além disso, os Estados-Membros são “convidados a estabelecer objetivos nacionais para as taxas de emprego, a fim de centrar as estratégias nacionais na promoção de uma maior participação no mercado de trabalho, incluindo os trabalhadores mais idosos”.<sup>47</sup>

No segundo semestre de 2002, foi apresentado [o balanço dos cinco primeiros anos de aplicação da EEE](#) pela

CE. Para o efeito, foi realizada a avaliação global do desempenho do mercado laboral comunitário e das políticas nacionais enquadradas no Processo do Luxemburgo (novembro 1997). As principais conclusões registam algumas melhorias estruturais no mercado de trabalho da União Europeia, bem como uma real convergência das políticas nacionais de emprego em torno dos objetivos e das orientações definidas no âmbito da Estratégia Europeia de Emprego (não obstante as profundas diferenças entre os Estados-Membros). Contudo, identificam, igualmente, diversas fragilidades na ação política e a persistência de dificuldades no mercado de trabalho que requerem uma intensificação de esforços para responder a três grandes desafios: i) aumentar o emprego e as taxas de participação na atividade económica, de acordo com as metas de Lisboa e Estocolmo; ii) melhorar a qualidade no trabalho e promover empregos produtivos e; iii) promover um mercado de trabalho inclusivo, reduzindo as disparidades sociais e territoriais.

Posteriormente, em 2004, a Comissão das Comunidades Europeias publica uma nova Comunicação intitulada “Aumentar os níveis de emprego dos trabalhadores mais velhos e

<sup>46</sup> <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=%20CELEX:52002DC0143:%20PT:HTML>

<sup>47</sup> Idem.

retardar a saída do mercado de trabalho”.<sup>48</sup> Esta Comunicação volta a incidir sobre dois aspetos fundamentais:

- Desincentivar a reforma antecipada, que conduz a uma perda prematura e permanente de capital humano. É preconizada a necessidade de políticas que permitam manter a oferta de mão-de-obra e garantir a empregabilidade, mesmo em períodos de lento crescimento do emprego. As medidas políticas aplicadas devem ter como princípio orientador a adoção de uma abordagem preventiva baseada na mobilização do pleno potencial das pessoas de todas as idades, numa perspetiva de ciclo de vida.
- Definição e implementação de estratégias globais em prol do envelhecimento ativo que contemplassem os principais fatores da manutenção do emprego dos trabalhadores com idade mais avançada: incentivos financeiros que desencorajem a reforma antecipada e tornem o trabalho compensador, acesso à formação e a estratégias de aprendizagem ao longo da vida, bem como políticas laborais ativas eficazes, boas condições de trabalho - principalmente em termos de saúde e segurança - conducentes à manutenção do emprego, fórmulas de trabalho flexíveis (incluindo trabalho a tempo parcial e possibilidades de interrupção da carreira) e disponibilidade de serviços de acolhimento e prestação de cuidados.

O enquadramento político e social a nível europeu era marcado, em 2010, pela promoção da recuperação económica da crise financeira global. A Comissão Europeia lança, em março desse ano, uma nova estratégia para a década seguinte, a “Estratégia Europa 2020”. Instituída a 3 de março de 2010, visa apoiar o crescimento: i) inteligente, assente no investimento em educação, investigação e inovação; II) sustentável, dando prioridade à transição para uma economia de baixo teor de carbono e III) inclusivo, prestando especial atenção à criação de emprego e à redução da pobreza. Para concretizar este objetivo, foram definidas metas ambiciosas em domínios como o emprego, a investigação e inovação, alterações climáticas e sustentabilidade energética, educação e luta contra a pobreza e exclusão social.

No domínio do emprego reconhece-se que: “devido à evolução demográfica, a nossa população ativa está prestes a começar a diminuir. Atualmente, só dois terços da nossa população em idade ativa estão empregados, contra mais de 70 % nos EUA e no Japão. As taxas de emprego das mulheres e dos trabalhadores idosos são particularmente baixas. Os jovens foram gravemente atingidos pela crise, registando uma taxa de desemprego superior a 21 %. Existe um forte risco das pessoas afastadas ou mal integradas no mundo do trabalho venham a perder terreno no mercado laboral”.<sup>49</sup>

Face a este cenário, a Comissão propôs o objetivo global de alcançar, em 2020, uma taxa de emprego da população com idade entre 20 e 64 anos de 75%. Este objetivo devia ser prosseguido através da maior participação das mulheres e dos trabalhadores idosos na força de trabalho, bem como de uma melhor integração dos migrantes na população ativa, ressaltando ser importante promover um envelhecimento saudável e ativo da população, para assegurar a coesão social e uma maior produtividade.

A atenção das políticas de emprego não se limitou à promoção de níveis de emprego elevados, focou-se, igualmente, na questão da qualidade desse emprego. Com as condições de emprego a tornarem-se cada vez mais diversificadas, ganha relevância a forma como se trabalha.<sup>50</sup>

Em 2016, o Parlamento Europeu apelou à criação de um [Pilar Europeu de Direitos Sociais](#) para reforçar os direitos dos cidadãos europeus e produzir um impacto positivo nas suas vidas a curto

<sup>48</sup> <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2004:0146:FIN:PT:PDF>

<sup>49</sup> [Estratégia Europa 2020](#)

<sup>50</sup> [EUROSTAT – quality of employment](#)

e médio prazo. Os líderes dos EM salientaram a importância de abordar a questão da segurança económica e social e o seu compromisso, no âmbito da Declaração de Roma, de promover a construção de um futuro económico promissor, que garanta o modo de vida europeu e proporcione melhores oportunidades para os jovens.



A Resolução do Parlamento Europeu de 19 de janeiro de 2017, 2016/2095(INI), sobre o Pilar Europeu dos Direitos Sociais, define os domínios e as matérias que nele devem ser incluídas.

Os 20 princípios deste Pilar Europeu constituem o quadro de orientação para a construção de uma Europa social forte, justa, inclusiva e plena de oportunidades. Destes, salientam-se os referentes à qualidade no emprego, abrangendo, entre outras, as dimensões da igualdade de acesso ao emprego e das condições de trabalho justas, que prosseguem os objetivos anteriormente definidos no âmbito da Estratégia Europa 2020 e da Estratégia Europeia de

Emprego.

O progresso alcançado, até 2030, nestes princípios será avaliado de acordo com um conjunto de indicadores definidos para cada dimensão.



Quadro 9 | Os 20 princípios do Pilar Europeu de Direitos Sociais

Capítulos	Princípios
I Igualdade de oportunidades e acesso ao mercado de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educação, formação e aprendizagem ao longo da vida <a href="#">Agenda de Competências para a Europa</a></li> <li>2. Igualdade entre homens e mulheres: <a href="#">Estratégia para a Igualdade de Género: Proposta relativa à transparência salarial</a></li> <li>3. Igualdade de oportunidades - independentemente do género, raça ou origem étnica, religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual, todas as pessoas têm direito à igualdade de tratamento e de oportunidades em matéria de emprego, proteção social, educação e acesso a bens e serviços disponíveis ao público. A igualdade de oportunidades dos grupos sub-representados deve ser promovida.</li> <li>4. Apoio ativo ao emprego: <a href="#">Pacote de apoio ao emprego dos jovens</a></li> </ol>
II Condições de trabalho justas	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Emprego seguro e adaptável</li> <li>6. Salários: <a href="#">Proposta de diretiva relativa a salários mínimos adequados</a></li> <li>7. Informações sobre as condições de emprego e proteção em caso de despedimento</li> <li>8. Diálogo social e participação dos trabalhadores</li> <li>9. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada</li> <li>10. Ambiente de trabalho são, seguro e bem adaptado e proteção dos dados</li> </ol>
III Proteção e inclusão sociais	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Acolhimento e apoio a crianças: <a href="#">Garantia Europeia para a Infância</a></li> <li>12. Proteção social</li> <li>13. Prestações por desemprego</li> <li>14. Rendimento mínimo</li> <li>15. Prestações e pensões de velhice</li> <li>16. Cuidados de saúde</li> <li>17. Inclusão das pessoas com deficiência: <a href="#">Estratégia sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência 2021-2030</a></li> <li>18. Cuidados de longa duração</li> <li>19. Habitação e assistência para os sem-abrigo</li> <li>20. Acesso aos serviços essenciais</li> </ol>

Fonte: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_en)

## 4.2. Organização das Nações Unidas (ONU)

O envelhecimento demográfico da humanidade tem constituído também uma preocupação latente no quadro das Nações Unidas desde há vários anos, remontando as primeiras iniciativas ao início dos anos 80.

Foi precisamente para tratar esta temática que a Assembleia Geral das Nações Unidas (AGNU) convocou a primeira Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, em 1982. Como resultado foi aprovado o “Plano de Ação Internacional de Viena sobre o Envelhecimento”, que constitui o primeiro instrumento internacional sobre esta matéria, fornecendo uma base para a formulação de políticas e programas sobre o envelhecimento.<sup>51</sup> Este Plano inclui 62 recomendações que abordam questões como a investigação, a formação e a educação, mas também tópicos setoriais como saúde e nutrição, defesa do consumidor idoso, habitação e ambiente, família, segurança social, segurança dos rendimentos e emprego.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> <https://www.un.org/en/development/devagenda/ageing.shtml>

<sup>52</sup> Idem.

Em 14 de dezembro de 1990, através da Resolução n.º 45/106, a AGNU designou o dia 1 de outubro como o Dia Internacional do Idoso.<sup>53</sup>

Posteriormente, em 1991, a AG adotou os [Princípios das Nações Unidas para as Pessoas Idosas](#), enumerando 18 direitos das pessoas idosas, agrupados sob os seguintes títulos: independência, participação, cuidado, autorrealização e dignidade. Destes destacam-se os seguintes três, no âmbito do direito à independência:

- As pessoas idosas devem ter a oportunidade de trabalhar ou de ter acesso a outras oportunidades geradoras de rendimentos;
- As pessoas idosas devem poder participar na determinação de quando e a que ritmo a retirada da força de trabalho tem lugar;
- As pessoas idosas devem ter acesso a programas de educação e formação adequados.

Em outubro de 1992, realiza-se, sob os auspícios da AG, a Conferência Internacional sobre Envelhecimento, que tinha por objetivo assinalar o décimo aniversário do Plano de Ação Internacional de Viena. Como resultado é adotada uma Proclamação sobre o Envelhecimento, vertida na Resolução 47/5, de 16 de outubro. Esta Resolução exorta a comunidade internacional a promover a implementação do Plano de Ação Internacional; a disseminar os princípios das Nações Unidas para os idosos; a apoiar iniciativas nacionais sobre envelhecimento e proclama o ano de 1999 como o Ano Internacional do Idoso.

A [segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento](#), realiza-se em Madrid, a 23 de maio de 2002. Este segundo evento foi organizado para ajudar os Estados e as sociedades a desenvolver políticas que garantam que as pessoas mais velhas possam continuar a dar um contributo substancial à sociedade de acordo com as suas capacidades. No âmbito deste evento foi adotado o Plano de Ação Internacional de Madrid, que contemplava uma Estratégia de Ação Internacional sobre o Envelhecimento, visando prestar assistência prática aos decisores políticos para lidar com as mudanças demográficas nas suas sociedades. A Estratégia enfatizava a necessidade de dar um lugar ao envelhecimento em todos os programas de ação, nacionais e internacionais, bem como em todos os documentos essenciais relacionados com os direitos humanos e o desenvolvimento social e económico. O Plano de Madrid apresentava um vasto número de recomendações de ação baseadas em três temas prioritários: pessoas idosas e desenvolvimento; promoção da saúde e do bem-estar na velhice e assegurar ambientes propícios e de apoio aos mais idosos.<sup>54</sup>



Em dezembro de 2020, a AGNU adota a Resolução n.º 75/131<sup>55</sup> que proclama 2021-2030 a [Década do Envelhecimento Saudável](#), com vista a desenvolver uma colaboração global, envolvendo a sociedade como um todo, de modo a promover a melhoria da vida dos idosos em diversas áreas, bem como das respetivas famílias e comunidades em que se inserem.

O plano de ação<sup>56</sup> associado definiu quatro áreas de intervenção, designadamente:

<sup>53</sup> <https://www.un.org/development/desa/ageing/international-day-of-older-persons-homepage.html>

<sup>54</sup> <https://www.un.org/en/development/devagenda/ageing.shtml>

<sup>55</sup> <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N20/363/87/PDF/N2036387.pdf?OpenElement>

<sup>56</sup> [https://cdn.who.int/media/docs/default-source/decade-of-healthy-ageing/final-decade-proposal/decade-proposal-final-apr2020-en.pdf?sfvrsn=b4b75ebc\\_25&download=true](https://cdn.who.int/media/docs/default-source/decade-of-healthy-ageing/final-decade-proposal/decade-proposal-final-apr2020-en.pdf?sfvrsn=b4b75ebc_25&download=true)

- mudar a forma como pensamos, sentimos e agimos em relação à idade e ao envelhecimento;
- garantir que as comunidades promovam as capacidades dos idosos;
- prestar cuidados integrados centrados na pessoa e serviços de saúde primários que respondam aos idosos;
- fornecer acesso a cuidados de longa duração para idosos que deles necessitem.<sup>57</sup>

Embora focado nas questões relacionadas com a saúde, este plano inclui também temas relacionados com os rendimentos e salários, o emprego e a discriminação com base na idade.

De salientar, por último, a constituição do “Grupo de Trabalho sobre Envelhecimento”, estabelecido pela AG através da Resolução n.º 65/182 de 21 de dezembro de 2021, cujos objetivos passam pela identificação de lacunas em matéria de direitos humanos dos idosos e a proposta de possíveis vias para as ultrapassar.<sup>58</sup>

No quadro da ONU encontram-se outros organismos com trabalho desenvolvido na área do envelhecimento da população e, mais concretamente, sobre questões relacionadas com o mercado de trabalho.

#### 4.2.1 Organização Internacional do Trabalho (OIT)

A OIT é, no quadro da ONU, a entidade especializada nas questões laborais e desde a sua criação, em 1919, tem procurado manter e desenvolver um sistema de normas laborais internacionais visando a promoção do trabalho digno e produtivo para mulheres e homens, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade. A [agenda para o trabalho digno](#) é o resultado do trabalho desenvolvido por esta organização, que tem sido largamente aceite como um instrumento importante de combate à pobreza e de promoção do desenvolvimento.

Em setembro de 2015, o trabalho digno e os quatro pilares da Agenda para o Trabalho Digno - criação de emprego, proteção social, direitos no trabalho e diálogo social - tornaram-se elementos integrantes da nova Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030. Em particular, o seu objetivo 8 apela à promoção de um crescimento económico inclusivo e sustentável; emprego pleno e produtivo e trabalho digno para todos.

Entre as temáticas trabalhadas pela OIT, encontra-se a da gestão dos trabalhadores mais velhos, cujo escopo de abordagem se centra “nas perspetivas do combate à discriminação dos trabalhadores mais velhos, da promoção da qualidade dos seus empregos e da garantia de uma adequada transição para a inatividade (nomeadamente do ponto de vista dos rendimentos assegurados)”.<sup>59</sup>



Um dos seus instrumentos normativos mais relevantes neste âmbito trata-se da Recomendação n.º 162 sobre os Trabalhadores Idosos,<sup>60</sup> adotada logo em 1980. Neste documento apela-se “a que as questões do emprego dos trabalhadores mais velhos devam ser tratadas no

<sup>57</sup> Idem (pp. 6)

<sup>58</sup> <https://social.un.org/ageing-working-group/>

<sup>59</sup> Nóbrega Pestana, Nuno (2003). Trabalhadores mais velhos: políticas públicas e práticas empresariais. Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho. Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, Ministério da Segurança Social e do Trabalho (Pp. 137).

<sup>60</sup> [https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R162](https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R162)

contexto de estratégias globais e equilibradas, para que as mesmas não se transfiram para outros grupos etários”.<sup>61</sup> Para além disto, nota-se ainda neste documento:

“uma particular preocupação com a flexibilização da idade de passagem à reforma, nomeadamente no sentido da sua antecipação. Com efeito, ainda que algumas disposições apelem à voluntariedade da decisão e à possibilidade de adiar a reforma, esta Recomendação reflete, em grande medida, a necessidade de se garantirem rendimentos adequados no fim da vida profissional, sobretudo nos casos associados ao desemprego, à redução do horário de trabalho e à invalidez ou incapacidade para o trabalho – e assim sendo, promove-se, ainda que não expressamente, a passagem antecipada à reforma, por via da garantia de rendimentos”.<sup>62</sup>

De referir que esta Recomendação reflete a época em que se vivia, incidindo a sua preocupação em garantir aos trabalhadores mais velhos a possibilidade de antecipar a saída do mercado de trabalho sem perda de rendimentos.

Contudo, posteriormente esta perspetiva foi sendo gradualmente alterada e a abordagem à questão dos trabalhadores mais velhos passa pela promoção do prolongamento da sua manutenção na vida profissional ativa. Um claro exemplo dessa alteração paradigmática, à qual não terá sido alheia a questão da sustentabilidade dos mecanismos de segurança social, é a publicação “Ageing and labour markets for older workers”<sup>63</sup> (1999), da autoria de Alexander Samorodov. Neste Paper, levado à estampa sob a égide da OIT, é claramente referido que “a longo prazo, as políticas de reforma antecipada são insustentáveis como forma de lidar com as consequências do envelhecimento no emprego. Reduzem o lado das receitas dos sistemas de segurança social, aumentando simultaneamente as despesas”.<sup>64</sup>

Mais tarde, em 2002, por ocasião da Segunda Assembleia Mundial da ONU sobre Envelhecimento, já referida anteriormente, “a OIT preparou uma contribuição para esse evento focada em assuntos relacionados com a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos e a proteção social na velhice”.<sup>65</sup>

Em 2004, outra publicação da OIT, “Employment conditions in an ageing world: Meeting the working time challenge”<sup>66</sup>, da autoria de Annie Jolivet e Sangheon Lee, debruça-se sobre as condições de emprego dos trabalhadores mais velhos, especialmente no que concerne às questões relacionadas com os horários de trabalho. Neste documento, que manifesta desde logo o empenho em promover a manutenção na vida ativa dos trabalhadores mais velhos, é enfatizado o carácter heterogéneo deste segmento, defendendo a necessidade de se adequar as medidas e condições a cada caso concreto, uma vez que “medidas direcionadas especificamente para um grupo etário nem sempre são desejáveis ou eficazes”.<sup>67</sup>

**Medidas direcionadas especificamente para um grupo etário nem sempre são desejáveis ou eficazes.**

Mais recentemente, em 2019, foi publicado o documento de trabalho “Supporting longer working lives: Multistage approaches for decent and productive

<sup>61</sup> Nóbrega Pestana, Nuno (2003). Trabalhadores mais velhos: políticas públicas e práticas empresariais. Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho. Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, Ministério da Segurança Social e do Trabalho (p. 137).

<sup>62</sup> Idem (p. 141).

<sup>63</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_120333.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_120333.pdf)

<sup>64</sup> Idem (p. 32).

<sup>65</sup> Idem, ibidem.

<sup>66</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_travail\\_pub\\_9.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_travail_pub_9.pdf)

<sup>67</sup> Idem (p. 33).



work”<sup>68</sup> que, embora focado na realidade dos países do G20, “fornece uma visão geral das principais questões levantadas no contexto de uma vida profissional mais longa e das opções políticas que podem apoiar uma abordagem da vida em vários estágios”.<sup>69</sup>

Em suma, face às tendências demográficas, a perspectiva da OIT sobre o envelhecimento dos trabalhadores sofreu alterações ao longo do tempo, passando do incentivo às reformas antecipadas para a promoção de carreiras profissionais mais longas, com a correspondente adaptação das condições de trabalho. O peso das questões associadas à sustentabilidade da segurança social e as alterações verificadas nos padrões de emprego levam a que carreiras profissionais mais longas sejam uma inevitabilidade crescente, pelo que o foco de intervenção passará necessariamente pela adaptação das condições de trabalho a esta nova realidade, sem que isso possa acontecer de forma estandardizada. Isto significa que a aconselhável adaptação de condições deverá assentar numa abordagem mais individualizada, considerando a heterogeneidade do grupo dos trabalhadores mais velhos.

#### 4.2.2. Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa

A Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa (UNECE no seu acrónimo inglês), cuja missão é promover a integração económica europeia,<sup>70</sup> é outro fórum no seio do qual é abordado o tema do envelhecimento dos trabalhadores. Neste âmbito, destaca-se a criação, em 2008, do Grupo de Trabalho Permanente sobre Envelhecimento,<sup>71</sup> constituído pelos representantes dos respetivos países membros, acolhendo ainda como observadores elementos provenientes de ONG’s, do meio académico e de organizações internacionais. Embora este grupo seja o fórum habitual de debate e desenvolvimento do trabalho sobre o tema do envelhecimento, é de referir a realização de diversas reuniões ministeriais temáticas das quais resultaram várias declarações relevantes.

A primeira dessas declarações data de 2002, por ocasião da reunião de ministros da economia, que teve lugar em Berlim. Desta Declaração<sup>72</sup> resulta o compromisso de envidar esforços para implementar regionalmente o plano resultante da Segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, sublinhando a importância do acompanhamento e monitorização deste processo. Para esse efeito, os ministros reconhecem a importância da Estratégia de Implementação Regional<sup>73</sup> do referido plano. Esta Estratégia compreende 10 compromissos, dos quais se destacam a necessidade de conciliar as sociedades e as economias com as novas realidades demográficas, promover um crescimento económico equitativo e sustentável, adaptar os sistemas de segurança social, viabilizar condições para a adaptação dos mercados de trabalho e incentivar as aprendizagens ao longo da vida.

A Declaração<sup>74</sup> emitida na sequência da reunião de ministros de Léon, Espanha, realizada em 2007, centra a sua mensagem na necessidade de assegurar apoio, condições dignas e cuidados aos mais idosos. Apesar disso, não deixa de fazer referência à importância das aprendizagens ao longo da vida e, mais relevante ainda, ao contributo que os trabalhadores mais velhos podem aportar ao crescimento económico. O documento refere mesmo que:

<sup>68</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_713371.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_713371.pdf)

<sup>69</sup> Idem (p. 1)

<sup>70</sup> <https://unece.org/mission>

<sup>71</sup> <https://unece.org/population/standing-working-group-ageing>

<sup>72</sup> [https://unece.org/DAM/pau/images/Berlin\\_ministerial\\_declaration\\_2002.pdf](https://unece.org/DAM/pau/images/Berlin_ministerial_declaration_2002.pdf)

<sup>73</sup> [https://unece.org/DAM/pau/age/mica2002/documents/ECE\\_AC23\\_2002\\_2\\_Rev6\\_e.pdf](https://unece.org/DAM/pau/age/mica2002/documents/ECE_AC23_2002_2_Rev6_e.pdf)

<sup>74</sup> [https://unece.org/DAM/pau/age/ConferenceonAgeing\\_2007/Declaration/ECE\\_AC30\\_2007\\_L1\\_E.pdf](https://unece.org/DAM/pau/age/ConferenceonAgeing_2007/Declaration/ECE_AC30_2007_L1_E.pdf)

“devemos fazer pleno uso da experiência e das capacidades que os idosos adquiriram ao longo das suas vidas. Uma força de trabalho mais velha pode contribuir para uma maior produtividade. Os obstáculos e os desincentivos ao prolongamento da vida ativa devem ser eliminados e os ambientes de trabalho adaptados ao envelhecimento da força de trabalho, para que aqueles que o desejem possam continuar a trabalhar”.<sup>75</sup>

Em 2012, a Declaração<sup>76</sup> resultante da reunião de ministros de Viena elenca os principais resultados obtidos pela implementação da Estratégia até aquele momento e define os principais objetivos políticos a atingir até 2017. Nesta Declaração é conferida uma maior importância às questões relacionadas com os trabalhadores mais velhos, já que o primeiro destes objetivos se refere, precisamente, à necessidade de incentivar percursos profissionais mais longos e manter a capacidade de trabalho por mais tempo.

A reunião de ministros seguinte tem lugar em 2017, desta feita em Lisboa. Na respetiva Declaração são indicados os principais resultados da implementação da Estratégia no anterior ciclo quinquenal e apontados os objetivos para o período seguinte. Embora seguindo a mesma linha das declarações anteriores, desta vez assinala-se uma maior preocupação com a dimensão intergeracional. No que concerne aos trabalhadores mais velhos, o enfoque mantém-se na aposta em mecanismos que promovam o prolongamento da vida profissional e um melhor aproveitamento da sua experiência profissional.

A última reunião de ministros teve lugar em 2022, nos dias 16 e 17 de junho, em Roma. Da Declaração<sup>77</sup> daí resultante destaca-se a referência aos efeitos da pandemia, nomeadamente a forma desproporcional como afetou os segmentos mais vulneráveis da sociedade, nomeadamente os mais idosos, bem como uma maior preocupação de alinhamento com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Neste sentido, voltam a ser uma preocupação as questões relacionadas com o bem-estar, o envelhecimento saudável e a participação e integração dos cidadãos mais velhos.

#### 4.3 - Medir a qualidade do emprego: UNECE, EUROSTAT, OIT

A Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa (UNECE), o Gabinete de Estatísticas da União Europeia (Eurostat) e a OIT realizam, desde 2000, seminários conjuntos para abordar a questão da mensuração da qualidade do emprego. Em 2012, o órgão diretivo da UNECE, conferiu mandato a um grupo de peritos para analisar e rever o trabalho desenvolvido nesta área e apresentar uma proposta final de indicadores neste âmbito.

Como resultado, em 2015, a UNECE aprovou o quadro de avaliação da qualidade do emprego. “A qualidade do emprego pode ser definida como a totalidade dos aspetos do emprego que podem afetar o bem-estar da pessoa empregada” (UNECE). As condições objetivas, bem como as perceções subjetivas da situação do emprego são consideradas neste modelo.

**A qualidade do emprego pode ser definida como a totalidade dos aspetos do emprego que podem afetar o bem-estar da pessoa empregada.**

O quadro é composto por sete domínios e respetivos indicadores, que foram selecionados pela sua comprovada relevância empírica para o bem-estar das pessoas em situação de emprego. No entanto, o quadro não sugere qualquer ponderação dos indicadores (ou domínios) relativamente à sua relevância relativa para

<sup>75</sup> Idem (para. 14)

<sup>76</sup> [https://unece.org/DAM/pau/age/Ministerial\\_Conference\\_Vienna/Documents/ECE.AC.30-2012-3.pdf](https://unece.org/DAM/pau/age/Ministerial_Conference_Vienna/Documents/ECE.AC.30-2012-3.pdf)

<sup>77</sup> [https://unece.org/sites/default/files/2022-06/Rome\\_Ministerial\\_Declaration.pdf](https://unece.org/sites/default/files/2022-06/Rome_Ministerial_Declaration.pdf)

o bem-estar. O modelo promove a aplicação de normas estatísticas internacionais como classificações ou conceitos, o que assegura a comparabilidade internacional dos indicadores (UNECE).



A qualidade do emprego é, assim, avaliada através de sete domínios, apresentando alguns deles uma divisão em subdomínios, como o quadro seguinte demonstra.

Quadro 10 | Quadro de avaliação da UNECE sobre a qualidade do emprego

Domínios	Subdomínios
1. Segurança e ética de emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança no trabalho - Esta dimensão abrange a segurança no local de trabalho, especificamente os riscos de lesões ou mesmo de morte e a saúde física e mental em ambiente laboral</li> <li>• Trabalho infantil e trabalho forçado - aborda a aplicação de direitos humanos internacionalmente aceites e de convenções laborais referentes ao trabalho infantil e ao trabalho forçado</li> <li>• Tratamento justo no emprego - considera o tratamento justo no emprego, principalmente do ponto de vista do género, mas também através da análise da discriminação no trabalho.</li> </ul>
2. Rendimentos e benefícios do emprego	<p>a) Rendimento - O nível de rendimento proveniente do trabalho, mas também a sua relativa magnitude no que diz respeito à distribuição de rendimentos, é importante para assegurar a participação social. Neste contexto, a comparação de subgrupos de pessoas empregadas torna-se especialmente relevante.</p> <p>b) Benefícios pecuniários não salariais - Os benefícios ligados ao trabalho também são relevantes. Por exemplo, o pagamento durante as faltas por doença é um seguro contra a perda de rendimento.</p>
3. Tempo de trabalho e equilíbrio entre vida profissional e pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Período normal de trabalho</li> <li>• Modalidades de horário de trabalho</li> <li>• Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar</li> </ul>
4. Segurança do emprego e proteção social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança do emprego – este domínio avalia um amplo conjunto de indicadores ligados à segurança e estabilidade no emprego, tais como a prevalência de contratos a termo, a situação dos trabalhadores por conta própria ou a perceção subjetiva da segurança no emprego.</li> <li>• Proteção social</li> </ul>
5. Diálogo social	<p>A possibilidade de os trabalhadores influenciarem as suas condições de trabalho, desempenha um papel importante na qualidade do emprego. O grau de institucionalização das relações laborais, bem como o grau de conflitos laborais, é abrangido por este domínio.</p>
6. Desenvolvimento de competências e formação	<p>Este domínio abrange as competências individuais, a autonomia no desempenho de funções e o grau de adequação das mesmas ao posto de trabalho. A possibilidade de adquirir ou atualizar as competências profissionais no contexto do trabalho contribui também para a qualidade do emprego. Um bom nível de competências aumenta a empregabilidade dos trabalhadores.</p>
7. Relações no contexto do trabalho e motivação laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações no contexto do trabalho. Os fatores sociais e motivacionais influenciam diretamente o bem-estar das pessoas empregadas e indiretamente a satisfação no trabalho, porque os mesmos impactam os resultados do trabalho. A qualidade das relações com os colegas e com superior hierárquico são um fator-chave neste subdomínio.</li> <li>• Motivação laboral - relaciona-se com a autonomia no trabalho, a utilidade da função, os níveis de stress relacionados com o trabalho ou o nível de envolvimento organizacional</li> </ul>

Fonte: [https://ec.europa.eu/eurostat/documents/341520/8195276/Quality\\_of\\_employment.pdf](https://ec.europa.eu/eurostat/documents/341520/8195276/Quality_of_employment.pdf)

O Eurostat reúne dados de diversas fontes na sua base de dados dedicada à qualidade no emprego, disponível no link: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/quality-of-employment/database>

#### 4.4 - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)

Os efeitos do envelhecimento da população têm sido, igualmente, uma das matérias abordadas pela OCDE, remontando aos anos oitenta do século passado a publicação de vários relatórios sobre o desenvolvimento de sociedades ativas.

Até ao ano 2000, destacam-se três documentos: “Ageing in OECD Countries – A Critical Policy Challenge” (1996), “Maintaining Prosperity in an Ageing Society” (1998) e “Reforms for an Ageing Society – Social Issues” (2000).

Neste último relatório, em particular, são abordadas as pressões que o envelhecimento exerce sobre cada um dos países, com ênfase nos potenciais efeitos nas alterações das idades da reforma e nas reformas institucionais que têm vindo a ser implementadas com vista a responder a tais pressões, nomeadamente nos domínios dos incentivos à reforma, empregabilidade dos trabalhadores mais velhos, consolidação do sistema fiscal, rendimentos na reforma, sistemas de saúde e de prestação de cuidados, mercados financeiros e estratégias nacionais enquadradoras da ação política.<sup>78</sup>

Esta abordagem foi intensificada a partir de 2003 com a elaboração regular de análises aprofundadas das políticas de envelhecimento e emprego em vários países.<sup>79</sup>

Em outubro de 2005, teve lugar o “High-Level Forum on Ageing and Employment Policies” que reuniu, durante dois dias, os Ministros do Trabalho dos países membros. Neste encontro, os ministros reconheceram a existência de práticas e atitudes no mercado de trabalho que promovem a marginalização de um número significativo de trabalhadores mais velhos, que poderiam continuar ativos no mercado de trabalho. Embora considerando as especificidades associadas a carreiras profissionais longas ou empregos fisicamente exigentes, os ministros concordaram com o desenvolvimento de políticas de aumento da empregabilidade dos trabalhadores mais velhos, em detrimento da subsidiação da inatividade, e com a promoção da adaptação e melhoria das condições de trabalho, nomeadamente em aspetos como a flexibilidade de horários e autoemprego e o envolvimento de todos os parceiros sociais.<sup>80</sup>

A iniciativa “Better Life” da OCDE tem a sua origem no trabalho desenvolvido pela *Comissão de Medição do Desempenho Económico e do Progresso Social* criada, em 2007, pelo ex-Presidente francês Nicholas Sarkozy. Presidida por Joseph E. Stiglitz, Amartya Sen e Jean-Paul Fitoussi, esta Comissão, conhecida por Stiglitz-Sen-Fitoussi, deu um grande impulso a uma discussão que estava em curso há vários anos sobre os limites do PIB como métrica de bem-estar. Esta discussão centrava-se na crescente discrepância entre a imagem fornecida pelas estatísticas macroeconómicas e as perceções das pessoas sobre as suas próprias condições e sobre a sociedade no seu conjunto.

<sup>78</sup> Nóbrega Pestana, Nuno (2003). Trabalhadores mais velhos: políticas públicas e práticas empresariais. Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho. Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, Ministério da Segurança Social e do Trabalho (p. 144).

<sup>79</sup> OECD, Recommendation of the Council on Ageing and Employment Policies, OECD/LEGAL/0419. <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/333/333.en.pdf>

<sup>80</sup> <https://www.oecd.org/belgium/high-levelforumonageingandemploymentpoliciesbrussels17-18october2005-chairsconclusionsbrunotobbackbelgianministerforpensions.htm>

O relatório desta Comissão teve grande ressonância a nível internacional, levando ao concretizar de várias iniciativas de medição e a uma série de importantes declarações políticas, desde a comunicação da UE sobre "[Para além do PIB](#)", em 2009, às referências no comunicado do G20 de Pittsburgh, à resolução da ONU de 2012 sobre felicidade e bem-estar e ao documento final do Rio+20 que apela à Comissão de Estatística da ONU para desenvolver medidas que complementem o PIB (OCDE). É neste contexto que, em 2011, a OCDE lança a sua iniciativa designada de "Better life", que combina informação estatística com os resultados de pesquisas relacionadas com a medição do bem-estar das pessoas e do progresso das sociedades. O "[Better life Index](#)" abrange 11 domínios - habitação, rendimentos, emprego, comunidade, educação, ambiente, participação cívica, saúde, satisfação com a vida, segurança e equilíbrio da vida profissional e pessoal/familiar - considerados como os fatores que mais contribuem para o bem-estar individual e o progresso das sociedades.

Em 2015, regista-se um impulso significativo destas temáticas com a adoção da [Recomendação do Conselho da OCDE sobre Envelhecimento e Emprego](#). Neste documento, os Estados são convidados a promover melhores oportunidades de emprego para pessoas com idades mais avançadas, fator que se afigura crucial no contexto do rápido envelhecimento da população e das pressões sobre a sustentabilidade das despesas públicas com prestações sociais.

Esta Recomendação apresenta uma agenda política dirigida a três vertentes:

- Reforçar os incentivos para que os trabalhadores construam carreiras mais longas e continuem a trabalhar numa idade mais avançada, através de:
  - sistemas de pensões de velhice que encorajem e recompensem reformas tardias, em conformidade com o aumento da esperança de vida, assegurando simultaneamente a adequação e sustentabilidade dos pagamentos de pensões;
  - maior flexibilidade na transição do trabalho para a reforma, incluindo a promoção de uma reforma faseada, permitindo, ainda, uma combinação de rendimentos provenientes da pensão com rendimentos do trabalho;
  - restrição na utilização de regimes de reforma antecipada financiados publicamente, que incentivem os trabalhadores a deixar o emprego enquanto ainda estão de boa saúde e aptos para trabalhar;
  - acesso às prestações sociais, tais como subsídios de desemprego e de invalidez, para todos os trabalhadores, independentemente da sua idade e estatuto, controlando, no entanto, que estes benefícios são utilizados para o seu objetivo original e não para incentivar a reforma antecipada para aqueles que ainda têm capacidade para trabalhar.
  
- Encorajar os empregadores a reter e contratar trabalhadores mais velhos, através de medidas como:
  - combate à discriminação no emprego com base na idade por meio de legislação preventiva dessa discriminação; campanhas de sensibilização do público; processos de recrutamento, promoção e formação inclusivos e manutenção do emprego, em colaboração e consulta com os representantes dos empregadores e dos trabalhadores;
  - restringir a reforma obrigatória por parte dos empregadores em estreita consulta e colaboração com os representantes dos empregadores e dos trabalhadores, respeitando simultaneamente, num número limitado de casos, que tais práticas possam ser necessárias;
  - adoção de boas práticas na gestão de uma mão-de-obra diversificada através da promoção da partilha de conhecimentos e experiências entre diferentes grupos

etários e da adaptação do tempo de trabalho à alteração das capacidades dos trabalhadores e às suas responsabilidades familiares ao longo da sua vida;

- Promover a empregabilidade dos trabalhadores em todo o seu ciclo de vida de trabalho através:
  - do aumento da participação dos trabalhadores na formação ao longo da sua vida profissional, encorajando o investimento no desenvolvimento de competências a meio da carreira e melhorando a atratividade da formação e os seus retornos potenciais para os trabalhadores mais velhos por meio da adaptação do ensino, métodos e conteúdos de aprendizagem às suas necessidades;
  - da prestação de assistência eficaz a todos os que procuram emprego, independentemente da sua idade;
  - da melhoria da qualidade do emprego para trabalhadores de todas as idades, traduzida no reforço da segurança no local de trabalho e da saúde física e mental, no equilíbrio de responsabilidades profissionais e familiares e na promoção da mobilidade profissional em função da evolução da experiência e das capacidades dos trabalhadores.

Destaca-se ainda a referência à necessidade de envolvimento dos parceiros sociais, dos trabalhadores e da sociedade em geral, na medida em que se entende que os governos, por si só, não podem enfrentar a elevada complexidade dos desafios que se apresentam neste tema.<sup>81</sup>

Posteriormente, em 2019, é publicado o relatório “Working Better with Age”,<sup>82</sup> baseado na



recomendação suprarreferida, no qual é sublinhado que muitos progressos foram feitos para incentivar os trabalhadores mais velhos a continuarem a trabalhar até aos 65 ou mais anos de idade. Pela negativa é destacado o facto de que, em praticamente todos os países da OCDE, a idade efetiva de saída dos trabalhadores do mercado de trabalho ainda é menor do que há 30 anos, apesar da maior longevidade. Este facto é explicado por uma combinação de incentivos débeis à manutenção na vida profissional ativa, relutância dos empregadores em contratar e reter trabalhadores mais velhos e reduzido investimento na empregabilidade ao longo da carreira.

Assim, este relatório preconiza a necessidade de medidas adicionais para incentivar o trabalho em idades mais avançadas, nomeadamente a revisão da regulamentação laboral com vista a aumentar a

procura por trabalhadores mais velhos e desencorajar o uso de formas precárias de emprego após determinada idade, uma maior flexibilidade na gestão do tempo de trabalho, bem como a melhoria, em geral, das condições laborais.

No mesmo ano foi adotada a “Recomendação sobre Liderança e Competências no Serviço Público” pelo Conselho da OCDE. Esta recomendação é o resultado do trabalho desenvolvido pelo Grupo de Trabalho de Emprego Público e Gestão (PEM no seu acrónimo inglês). Além disso, beneficiou ainda das contribuições da consulta pública a que foi submetida.

<sup>81</sup> Idem.

<sup>82</sup> <https://www.oecd.org/employment/working-better-with-age-c4d4f66a-en.htm>

No que se refere ao seu conteúdo, a Recomendação inclui 14 princípios cujo objetivo fulcral consiste em identificar os elementos e estratégias que poderão conferir eficácia, credibilidade, reforço da produtividade e qualidade ao serviço público. Estes princípios encontram-se divididos em torno de 3 pilares principais, a saber: Pilar 1 – Um serviço público regido por valores; Pilar 2 – Um serviço público de confiança e apto que demonstra a capacidade de identificar as competências e aptidões de que precisa; Pilar 3 – Um serviço público adaptável e com capacidade de resposta para enfrentar, de forma eficaz e eficiente, os desafios presentes e emergentes.

Destaca-se no âmbito de uma gestão inclusiva, o princípio 3 do Pilar 1, que convida os países aderentes a promover um serviço público inclusivo e seguro, que reflita a diversidade da sociedade que representa, nomeadamente, através da adoção de medidas para assegurar que os processos de organização e gestão de pessoas, bem como as condições de trabalho, apoiem a diversidade e a inclusão.



## 5| Fatores que influenciam a tomada de decisão de prolongar a vida profissional

O conceito de "trabalhador mais velho", como anteriormente foi referido, varia na literatura e abrange dimensões como a idade cronológica, a geração, a antiguidade e a experiência. Como tal, o grupo dos mais velhos é heterogéneo abrangendo indivíduos que apresentam diferentes fases da carreira, desenvolvimento profissional, condições de saúde e estatuto familiar, o que condiciona as suas prioridades de vida e de trabalho. Consequentemente, os fatores que influenciam o prolongamento da vida profissional variam, inevitavelmente, de trabalhador para trabalhador, não estando associados exclusivamente ao fator idade.

O interesse académico na pesquisa do prolongamento da vida profissional tem vindo a intensificar-se desde o final do século passado, multiplicando-se os estudos baseados em revisão da literatura ou análises empíricas que, de alguma forma, procuram identificar os fatores que promovem ou sustentam esse prolongamento, influenciando a decisão dos trabalhadores mais velhos em se manterem no mercado de trabalho, continuando, assim, a sua vida profissional.

Apesar da pesquisa documental realizada apresentar uma perspetiva de mercado de trabalho, não se limitando ao setor público, possibilita, contudo, a identificação de tendências neste domínio.

### 5.1- Reforma dos sistemas de proteção social

Em primeiro lugar, vejamos os impactos de reformas institucionais nas decisões de manutenção ou saída do emprego das pessoas mais velhas. Alguns autores, como Alan Walker (2005), afirmam que as decisões dos trabalhadores mais velhos em manterem a sua atividade profissional ou se reformarem são influenciadas por um misto de fatores do lado da oferta e da procura. O lado da oferta encontra-se ligado ao acesso a rendimentos de substituição em caso de saída do emprego, incluindo regimes de pensão de velhice, regimes de reforma antecipada, prestações de invalidez, prestações de desemprego e prestações de assistência social<sup>83</sup>. O lado da procura, que visa assegurar que os trabalhadores mais velhos que pretendam trabalhar durante mais tempo o possam fazer, inclui fatores como leis antidiscriminação, acesso a modalidades de trabalho a tempo parcial e a trabalho transitório ou "bridge employment".<sup>84</sup>

Como referido anteriormente, as políticas públicas de emprego adotadas por muitos países europeus, entre os anos 70 e 90, favoreceram a saída antecipada dos trabalhadores com mais idade da vida profissional ativa como forma de fazer face ao crescente desemprego dos jovens. Medidas como a pré-reforma na Dinamarca e Alemanha, a compensação por incapacidade nos Países Baixos e Suécia e o *Job Release Scheme* no Reino Unido, encorajaram ativamente a tendência para a saída antecipada da força de trabalho.<sup>85</sup>

Estas políticas, com diferentes níveis de intervenção, eram apoiadas tanto pelos empregadores como pelos sindicatos. Os primeiros viam nelas um meio de reduzir a dimensão dos seus efetivos ou de os rejuvenescer com a ajuda de subsídios públicos, enquanto os sindicatos aproveitaram

<sup>83</sup> Sonnet, Anne; Olsen, Hilde e Manfredi, Thomas (2014). *Towards More Inclusive Ageing and Employment Policies: The Lessons from France, The Netherlands, Norway, and Switzerland*. De Economist.

<sup>84</sup> o trabalho transitório (bridge employment) é realizado após a passagem à aposentação, mas antes de deixar completamente a força de trabalho ([https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-981-287-080-3\\_314-1](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-981-287-080-3_314-1))

<sup>85</sup> Walker, Alan (2005). The Emergence of Age Management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10 (1), 685-697.



para negociar pacotes atrativos de reforma antecipada para os seus associados. A saída precoce do mercado de trabalho contribuiu para o decréscimo da participação dos trabalhadores com idade superior a 45 anos na força de trabalho dos EM da EU15, que em 1970 se situava nos 33,5% e em 1995 nos 30,5%.<sup>86</sup>

O argumento de que a reforma antecipada dos trabalhadores mais velhos levava a um aumento de oportunidades de emprego para os jovens assenta em pressupostos que carecem de fundamentação. Por um lado, tal premissa exige que o emprego global numa economia seja fixo, e, por outro, que os trabalhadores jovens e velhos sejam facilmente substituídos uns pelos outros,<sup>87</sup> o que dificilmente se verificará, já que diferem em competências e experiências. Em situações de crise com fraca procura de mão-de-obra os jovens têm mais dificuldades em entrar no mercado de trabalho ou são mais afetados por despedimentos do que os seus pares mais velhos (ex.: os trabalhadores mais novos foram os mais afetados pelo desemprego durante a pandemia).

Nos anos 90, constatamos uma mudança notável a nível das políticas de emprego e de proteção social na maioria dos EM influenciada pelo decréscimo da população em idade ativa e pelo aumento da longevidade. As principais razões desta alteração prendem-se, obviamente, com a necessidade de limitar os custos associados às pensões e aos outros apoios sociais que sustentavam as saídas antecipadas do mercado de trabalho.

**Nos anos 90, assistimos a uma mudança das políticas de emprego e de proteção social na maioria dos EM influenciada pelo decréscimo da população em idade ativa e pelo aumento da longevidade.**

A sustentabilidade dos sistemas de pensões passou a ser uma prioridade em muitos EM juntamente com o crescimento das taxas de emprego dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. Destarte, desde o final dos anos 90 do século passado, que assistimos à reforma dos regimes de proteção social visando o aumento da idade legal de acesso à pensão de reforma, a restrição do recurso a regimes de aposentação antecipada, a introdução ou reforço de mecanismos de bonificação de carreiras contributivas mais longas e um maior rigor nos critérios de elegibilidade para outras prestações sociais (ex.: prestações de invalidez), utilizadas como vias alternativas de saída antecipada do mercado de trabalho.<sup>88</sup>

O impacto de reformas institucionais na extensão da vida laboral dos trabalhadores mais velhos é visível, por exemplo, na Alemanha onde era expetável que aumento gradual da idade legal de reforma de 65 para os 67 anos, definido em 2008, inflacionasse em 2,3% a idade média efetiva de saída dos trabalhadores do mercado de trabalho, de acordo com a avaliação realizada pela Comissão de Peritos Económicos para a Avaliação do Desenvolvimento Económico alemã<sup>89</sup>.

A Itália é outro exemplo de como as reformas das pensões impulsionadas pela evolução demográfica conduzem a mudanças comportamentais. A reforma do sistema de pensões iniciou-se no final dos anos 90 do século passado, mas as alterações mais significativas ocorreram em 2011 no âmbito da designada “reforma Fornero”.<sup>90</sup> Como consequência, a

<sup>86</sup> Idem.

<sup>87</sup> Böheim, René e Nice, Thomas (2019). The effect of early retirement schemes on youth employment.

<sup>88</sup> Sonnet, Anne; Olsen, Hilde e Manfredi, Thomas (2014). *Towards More Inclusive Ageing and Employment Policies: The Lessons from France, The Netherlands, Norway and Switzerland*. De Economist.

<sup>89</sup> [https://www.oecd.org/els/emp/Germany%20Key%20policies\\_Final.pdf](https://www.oecd.org/els/emp/Germany%20Key%20policies_Final.pdf)

<sup>90</sup> A idade legal de reforma foi aumentada, fixando-se entre os 66 e os 70 anos para os homens e os 62 anos para as mulheres que, contudo, iria aumentar gradualmente até aos 66 anos em 2018, eliminando, assim, as diferenças de género. Reforçando a flexibilidade do sistema, a definição da idade mínima de

participação dos trabalhadores mais velhos (55-64 anos) no mercado de trabalho aumentou 25% entre 2000 e 2016. O maior crescimento verificou-se depois de 2011.<sup>91</sup>

Embora com contornos diferentes, o caso da Suécia ilustra, igualmente o impacto das alterações normativas no crescimento do emprego em grupos etários mais avançados. Neste EM não existe uma idade legal de reforma fixa. Em dezembro de 2017, o Grupo das Pensões (grupo permanente que integra seis partidos políticos) acordou várias medidas, entre as quais, o aumento das várias idades de acesso à reforma. Desde 2020, a idade da reforma flexível é de 62 anos e o limite máximo estabelecido pelas Leis de Proteção do Emprego de 68. Outros aumentos serão introduzidos em 2023: a idade mínima passará para 63 anos e o limite máximo para 69 anos. O limite de idade para a pensão de garantia será aumentado para 66 anos, consequentemente todos os sistemas de segurança associados serão aumentados para a mesma idade. Em 2026, a idade mínima para o abandono precoce será aumentada para 64 anos e esta prestação e a pensão de garantia serão posteriormente ligadas à longevidade. O Grupo de Pensões concordou também que deveria haver uma regra especial de exceção para pessoas com longas vidas ativas. As pessoas com pelo menos 44 anos de contribuições devem continuar a ter direito a uma pensão garantida a partir dos 65 anos de idade.<sup>92</sup>

As modalidades alternativas de reforma antecipada têm, igualmente, vindo a ser substancialmente reduzidas. A utilização das prestações de invalidez, por exemplo, tem sido restringida desde as reformas das pensões dos anos 90. A partir de 1997, a reforma antecipada só podia ser atribuída por razões médicas. Em 2003, os regimes de reforma antecipada foram definitivamente abolidos e os seguros de doença e de invalidez foram unificados num único sistema. Esta mudança ocorreu após outra importante reforma que coordenou as prestações temporárias por acidente de trabalho com as prestações por doença em meados da década de 1990. Além disso, as prestações por invalidez estão agora apenas disponíveis numa base temporária e a extensão da incapacidade para o trabalho é avaliada regularmente pela Agência de Segurança Social sueca.

Entre 2008 e 2010 foi estabelecido um quadro claro e bem definido de gestão da lista de doentes. O quadro inclui:

- i. o estabelecimento de uma Cadeia de Reabilitação com prazos precisos para testar a capacidade de trabalho (2008);
- ii. a introdução de um limite de tempo para a atribuição do subsídio de doença de 2,5 anos (2008);
- iii. a introdução de um apoio ativo do Serviço Público de Emprego para as pessoas que estão de baixa por doença há 2,5 anos e para as que têm recebido o subsídio temporário de doença, com o objetivo de as ajudar a regressar ao trabalho.

Todas estas alterações têm permitido à Suécia manter uma elevada taxa de emprego de trabalhadores mais velhos.<sup>93</sup>

As alterações à política de emprego, que colocam o envelhecimento ativo e a extensão da vida profissional dos trabalhadores mais velhos como prioridade na agenda política da UE, procuraram promover a mudança de contexto no qual as organizações operam. No entanto, as

---

reforma foi indexada à esperança média de vida, desde 2013. Os trabalhadores do sector privado beneficiam de um aumento do valor da pensão se adiarem a idade de reforma até aos 70 anos (OCDE, 2018, country note).

<sup>91</sup> [https://www.oecd.org/els/emp/Italy%20Key%20policies\\_Final.pdf](https://www.oecd.org/els/emp/Italy%20Key%20policies_Final.pdf)

<sup>92</sup> [https://www.oecd.org/els/emp/Sweden\\_Key%20policies\\_Final.pdf](https://www.oecd.org/els/emp/Sweden_Key%20policies_Final.pdf)

<sup>93</sup> Idem

reações destas últimas foram diminutas e de acordo com o primeiro estudo pan-europeu<sup>94</sup> de iniciativas de gestão ligadas à idade apenas uma minoria de países é pró-ativo nesta questão.

Numa pesquisa realizada por Johnson e Gosselin (2018, [Urban Institute](#)) é levantada a questão do papel que os empregadores desempenham nas decisões de trabalho e aposentação dos adultos mais velhos. Os autores defendem que “os indícios crescentes sugerem que muitos empregadores estão relutantes em contratar e reter trabalhadores mais velhos, limitando potencialmente a capacidade das pessoas de permanecerem empregadas em idades mais avançadas e de se reformarem nas suas próprias condições. Embora os trabalhadores mais velhos sejam menos propensos do que os mais jovens a perder o emprego, muitos trabalhadores mais velhos que são despedidos têm dificuldade em encontrar um novo emprego, o que leva a longos períodos de desemprego”. Os resultados da pesquisa revelam, ainda, que 56% dos trabalhadores na faixa etária acima dos 50 anos de idade deixaram o seu emprego, em algum momento antes dos 65 anos de idade, por motivos relacionados com o empregador.

Nesta linha de argumentação, um artigo recente no jornal *Libération*, da autoria da jornalista Lauren Provost,<sup>95</sup> apresenta o retrato da realidade do mercado de trabalho francês, em que os trabalhadores entre os 60 e 64 anos são os principais excluídos. Neste grupo etário apenas 35,5% ainda se encontra a trabalhar. “Quanto aos outros, provavelmente aceitaram um plano de saída antecipada ou estão desempregados enquanto esperam para reclamar a sua pensão”. A jornalista afirma ser desta forma que algumas empresas francesas tradicionalmente procuram “aliviar a folha de pagamentos”, afastando aqueles que se encontram no fim da sua carreira. A sua experiência torna-os uma mão-de-obra dispendiosa, difícil de gerir e menos produtiva, de acordo com os preconceitos ainda predominantes.

As decisões de manter o exercício de funções até à idade legal de aposentação, ou para além desta, encontram alguns constrangimentos do lado da procura, já que os trabalhadores mais velhos se deparam com algumas situações que os condicionam, como é o caso da estereotipagem ligada à idade, que na literatura tem sido designada como “idadismo”, que está na base da discriminação no local de trabalho.

## 5.2- Estereótipos

O idadismo pode assumir diversas formas, que, segundo a [OMS](#), incluem atitudes prejudiciais, práticas discriminatórias ou políticas e práticas institucionais que perpetuam as crenças estereotipadas.

A discriminação é uma situação em que indivíduos idênticos face à sua capacidade produtiva são tratados de forma diferente por causa de algumas das suas características não produtivas.<sup>96</sup>

Os estereótipos sobre as capacidades de uma mão-de-obra envelhecida verificam-se tanto no

**Os estereótipos sobre as capacidades de uma mão-de-obra envelhecida verificam-se tanto no sector privado como no público e registam-se em vários momentos da vida profissional dos trabalhadores.**

<sup>94</sup> EUROFOUND, 1998. *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/1998/combating-age-barriers-in-employment-a-european-portfolio-of-good-practice>

<sup>95</sup> Provost, L. (2022, 2 out.). *Emploi des seniors: la France dans la peur de l'âge*, *Libération*, Disponível em: [https://www.liberation.fr/idees-et-debats/editorial/emploi-des-seniors-en-finir-collectivement-avec-le-deni-de-vieillesse-20221002\\_PCDVYDYAJAIVLOWKVC4HNLKGM/](https://www.liberation.fr/idees-et-debats/editorial/emploi-des-seniors-en-finir-collectivement-avec-le-deni-de-vieillesse-20221002_PCDVYDYAJAIVLOWKVC4HNLKGM/)

<sup>96</sup> Buesch, V., Dahl, S., Dittrich, D.: *An empirical study of age discrimination in Norway and Germany*. *Applied Economics*, Taylor & Francis (Routledge), 2009, 41 (05), pp.633-651.

sector privado como no público e registam-se em vários momentos da vida profissional dos trabalhadores, tais como no recrutamento, nas oportunidades de progressão e desenvolvimento da carreira e no acesso à formação. Em muitas administrações públicas europeias, os trabalhadores com mais de 50 anos de idade são descritos por adjetivos tais como cansados, doentes, relutantes, burocráticos, dispendiosos, embora leais. As trabalhadoras mais velhas constituem o grupo etário mais ameaçado no que diz respeito a estereótipos negativos.<sup>97</sup>

Um questionário online sobre fatores de motivação em contexto de trabalho, aplicado, em 2020,



no âmbito da Rede Europeia de Administração Pública (EUPAN, no seu acrónimo inglês) a trabalhadores e dirigentes das administrações centrais/federais europeias<sup>98</sup>, revela que uma grande maioria (60%) dos respondentes quando questionados sobre a perceção da existência de estereótipos ligados à idade, confirmaram que, de facto, existem generalizações abusivas relacionadas com a idade ou estereótipos negativos na sua administração.

No âmbito do idadismo, uma medida central tomada a nível da UE foi a aprovação da Diretiva-Quadro para a Igualdade no Emprego (Diretiva

2000/78/CE, 2000). Esta diretiva visa promover e assegurar a diversidade e a inclusão no mercado de trabalho europeu, reconhecendo assim a importância de "combater todas as formas de discriminação, incluindo a necessidade de tomar medidas adequadas para a integração social e económica das pessoas idosas e deficientes".

Contudo, os instrumentos jurídicos por si só não são suficientes para promover uma "cultura neutra do ponto de vista da idade". A maioria dos governos dos países-membros da OCDE lançou uma série de iniciativas pró-ativas ad hoc para mudar as atitudes e mentalidades dos empregadores em relação aos trabalhadores mais velhos e ao envelhecimento em geral. Entre estas encontram-se campanhas de sensibilização e informação pública, desenvolvimento de "pacotes de instrumentos", promoção de melhores práticas e consulta e cooperação com os parceiros sociais.<sup>99</sup>

**A maioria dos governos dos países-membros da OCDE lançou uma série de iniciativas pró-ativas ad hoc para mudar as atitudes e mentalidades dos empregadores em relação aos trabalhadores mais velhos e ao envelhecimento em geral.**

<sup>97</sup> Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA working paper 2012/W/01.

<sup>98</sup> Questionários aplicados no âmbito da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia 2021.

<sup>99</sup> OECD (2020). *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, Paris, <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.

**Caixa 1****“Vagas para todas as idades” (Países Baixos)**

O Governo holandês financiou a iniciativa “Vagas para todas as idades”, que consistiu na disponibilização de uma lista de controlo, destinada aos empregadores, com o intuito de ajudar a evitar a discriminação em relação à idade nos anúncios de emprego. Desde 2005, os anúncios de emprego colocados em jornais ou na Internet são analisados e nos casos em que seja detetada um indício de discriminação face à idade, os empregadores responsáveis são diretamente contactados para serem informados sobre a legislação em vigor em matéria de igualdade de tratamento.

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

**Análise de leis e regulamento na cidade de Hamburgo (Alemanha)**

No contexto da integração da perspectiva do género, tornou-se essencial eliminar as referências discriminatórias em matéria de género na legislação e substituí-las por outras neutras.

A cidade de Hamburgo deu um passo mais à frente e encarregou um antigo funcionário de analisar todas as leis e regulamentos existentes quanto aos seus efeitos em matéria de discriminação com base na idade. Neste quadro analítico foi dada ênfase às políticas de recrutamento e gestão de carreiras. Foi igualmente verificado se eram aceitáveis regras que permitissem que os funcionários mais velhos não fossem obrigados a utilizar novos sistemas informáticos, ou se a não obrigatoriedade de se proceder à avaliação do desempenho de trabalhadores com mais de 55 anos de idade era potencialmente discriminatória.

Os resultados desta avaliação, realizada na cidade de Hamburgo, conduziram a mudanças conducentes à construção de uma política de gestão ligada à idade.

Fonte: Robert Bosch Foundation as cited in European Commission (2017). Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners. Theme 4: Organisations – Managing Performance, Quality and People. Luxembourg: Publications Office of the European Union, p. 118.

A real extensão da discriminação é difícil de avaliar. Os estereótipos mais comuns apresentam os trabalhadores mais velhos como menos produtivos, menos predispostos a participar em formação, menos motivados, com competências desatualizadas, com capacidades cognitivas diminuídas e funcionamento menos saudável, apesar de serem inconclusivos os resultados de vários estudos realizados sobre o tema. Além disso, o grupo de trabalhadores mais velhos é heterogéneo, incluindo indivíduos com diferentes situações pessoais e familiares.

Desmette e Gaillard (2008) desenvolveram uma investigação empírica cujo objetivo era investigar a relação entre a perceção da identidade social como "trabalhador mais velho" e as atitudes em relação à reforma antecipada e ao compromisso de trabalhar. Em vez de considerar a reforma apenas como uma estratégia individual e oportunista, os investigadores quiseram avaliar os efeitos da estigmatização do envelhecimento no local de trabalho e na decisão de se reformar.

Considerando que o "grupo de trabalhadores mais velhos" pode ser afetado pela estigmatização social, a identificação com este grupo menos valorizado pode desencadear diferentes respostas/reações. Estas podem tomar a forma de estratégias individuais, como a opção pela transição gradual para a reforma, a reforma antecipada, ou ações coletivas para melhorar a

imagem do grupo, como a reivindicação de melhores condições de trabalho face ao "grupo dos trabalhadores mais jovens".

Os resultados mostraram que as intenções de reforma antecipada eram mais elevadas quando os indivíduos se identificavam fortemente com os trabalhadores mais velhos como um grupo. Por outro lado, os indivíduos que se categorizavam como "trabalhadores mais velhos" e que percebiam que o seu local de trabalho utilizava a idade para distinguir os trabalhadores eram mais propensos a entrar em conflito com os trabalhadores mais jovens para obterem benefícios relacionados com a idade.

Esta conclusão levou os investigadores a sugerir o desenvolvimento de estratégias de gestão destinadas a construir uma identidade organizacional comum em vez de identidades baseadas na idade (trabalhadores mais velhos versus trabalhadores mais novos), e processos intergrupais, a fim de reduzir potenciais conflitos e efeitos negativos da diversidade relacionada com a idade no local de trabalho.

Relativamente à formação, muitas vezes relacionada com o desenvolvimento profissional, o impacto negativo do envelhecimento (idade cronológica) está ligado ao declínio da inteligência fluída (velocidade cognitiva, memória e capacidades de raciocínio, que estão associadas à resolução de problemas e à aprendizagem).

De facto, diferentes capacidades cognitivas podem mudar ao longo da vida profissional de diferentes maneiras. Neste contexto, faz-se a distinção entre "inteligência fluída" e "inteligência cristalizada".<sup>100</sup> A primeira, que consiste na capacidade de pensar de forma abstrata, raciocinar rapidamente e resolver problemas, tende a diminuir com a idade, enquanto a inteligência cristalizada, relacionada com a experiência geral e a fluência verbal, tende a permanecer mais ou menos estável.<sup>101</sup> Por esta razão, alguns autores argumentam que os efeitos da idade são compensados pela estabilidade ou ganhos no conhecimento adquirido através de experiências de vida<sup>102</sup> e de estratégias desenvolvidas para manter o desempenho face ao declínio das capacidades cognitivas.

Estudos realizados em ambientes laboratoriais e investigação de campo mostram que, em regra, a idade não é uma barreira à aprendizagem, principalmente quando se adequa a formação às necessidades dos trabalhadores maduros. Em particular, a formação que liga o conteúdo ao conhecimento prévio e a formação que se adapta ao ritmo de aprendizagem de cada trabalhador beneficiam os formandos mais velhos.<sup>103</sup>

Não obstante, a participação dos trabalhadores mais velhos em ações de formação continua a ser influenciada pelos estereótipos que relacionam a idade com dificuldades em aprender coisas novas, inflexibilidade ou falta de vontade.

Ng e Feldman (2012), examinaram a relação da idade com 39 variáveis, que representam os estereótipos etários mais comuns, tendo como base de trabalho 418 estudos empíricos. Concluíram que o único estereótipo consistente com a evidência empírica é que os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a participar em atividades de formação e desenvolvimento de carreira.

<sup>100</sup> A teoria Cattell-Horn da inteligência fluída e cristalizada sugere que a inteligência é composta de diferentes capacidades que interagem e trabalham em conjunto para produzir a inteligência individual geral. (<https://psicoativo.com/2016/06/inteligencia-fluida-x-inteligencia-cristalizada.html>).

<sup>101</sup> Breinek, Pavel (2018). *Problems of Older Workers on the Labour Market*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, Volume 66, Number 4, 2018.

<sup>102</sup> Beier, Margaret E. (2015). *Strategies for Engaging and Retaining Mature Workers*. Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology.

<sup>103</sup> Beier, M; Teachout, M E Cox, C. (2020). *The Training and Development of an Aging Workforce*.

Esta situação parece resultar de dois fatores. Por um lado, as organizações tendem a limitar as oportunidades de formação dos trabalhadores mais velhos decorrente destes estereótipos. Na verdade, existe uma preocupação, por parte dos empregadores, de não conseguirem recuperar os custos de formação, devido às dificuldades de aprendizagem destes trabalhadores ou porque há sempre o risco de se reformarem no curto prazo. Por outro lado, os trabalhadores mais velhos tendem a negligenciar as oportunidades de aprendizagem quando os preconceitos são por eles internalizados; quando atingem o topo da carreira e já não consideram a formação como sendo relevante ou necessária para o seu percurso profissional futuro<sup>104</sup> e quando os objetivos individuais associados à percepção do tempo que resta para trabalhar mudam. As percepções afetam não apenas as escolhas dos trabalhadores face às tarefas a realizar, como os tipos de formação e atividades de desenvolvimento que ainda poderão querer prosseguir.

A baixa participação dos trabalhadores mais velhos em atividades de formação comporta o risco de obsolescência de competências com a consequente diminuição da produtividade, uma vez que as competências detidas podem tornar-se inadequadas ou insuficientes para o desempenho das suas funções.<sup>105</sup>

**A baixa participação dos trabalhadores mais velhos em atividades de formação comporta o risco de obsolescência de competências com a consequente diminuição da produtividade.**

A obsolescência pode ser definida como "o grau em que os profissionais da organização não dispõem dos conhecimentos ou competências atualizadas necessárias para manter um desempenho eficaz".<sup>106</sup> Dois tipos de obsolescência foram distinguidos: "obsolescência do trabalho, que se refere à capacidade de desempenhar o seu trabalho ou função atual e obsolescência profissional, que pode ser descrita como a incapacidade de ser eficaz em futuras funções".<sup>107</sup>

No âmbito do setor público, o conteúdo das atividades desenvolvidas é diversificado, abarcando diferentes áreas do conhecimento (p. ex., economia, defesa, ambiente, agricultura, saúde e TI) sujeitas a alterações constantes. Os riscos de perda de conhecimentos ou de carência de competências implicam a necessidade de um acompanhamento constante dos novos desenvolvimentos, através de diferentes tipos de aprendizagem formal, não formal e informal (mobilidade, rotação de trabalho, intercâmbio intergeracional).

A perda de competências e conhecimentos pode ser o resultado da deterioração de capacidades ligadas à idade (ex.: ocupações com níveis elevados de exigência física ou psicológica), de insuficiente formação ou investimento no desenvolvimento profissional, bem como de estruturas de trabalho pouco flexíveis, que prejudicam o desenvolvimento de competências.<sup>108</sup>

<sup>104</sup> Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA working paper 2012/W/01.

<sup>105</sup> Idem

<sup>106</sup> Bolliger S., van der Loo J., Lifelong learning for ageing workers to sustain employability and personality. European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), 2010. Working and ageing: Emerging theories and empirical perspectives, p. 44. Disponível em 11.10.2022 em: [https://www.cedefop.europa.eu/files/3053\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/3053_en.pdf)

<sup>107</sup> Idem

<sup>108</sup> Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA working paper 2012/W/01.

A relação entre produtividade e remuneração e a sua possível alteração ao longo do tempo foi o foco de atenção de Breinek (2018), num artigo que procurou avaliar o declínio da produtividade individual ligado à idade. O autor acabou por concluir que medir os efeitos do envelhecimento na produtividade encontra várias dificuldades, tais como, a falta de uma medida adequada de produtividade, o problema da seleção das amostras, a escassez de estudos empíricos centrados no tema e os resultados ambíguos dos estudos disponíveis.

No geral, a produtividade individual pode mudar durante a vida profissional tanto de forma positiva, fruto de uma maior experiência e do conhecimento adquirido, como de forma negativa devido à desatualização de conhecimentos, desadequação de competências e à possível decadência das capacidades física e mental relacionada com a idade. No entanto, o aumento ou declínio da produtividade parece estar relacionado com o contexto, nomeadamente o setor (indústria) em causa. Como exemplo, é referido que existem algumas evidências teóricas e empíricas que confirmam o declínio da produtividade ligado à idade no caso de trabalhadores que exercem uma atividade mais física ou manual (operários).

Posição idêntica é assumida por Heywood e Jirjahn (2015) num artigo que, baseando-se nos resultados de um conjunto de estudos econométricos referentes a vários países, conclui que esses resultados não fornecem evidências claras sobre a relação entre a idade dos trabalhadores e a produtividade. Consequentemente, é colocada a questão de saber por que razão uma maior percentagem de trabalhadores mais velhos não tem um efeito negativo claro na produtividade, apesar da aptidão física e mental potencialmente mais baixa dos idosos. A explicação avançada é que essa menor aptidão é compensada pela sua maior experiência e que o efeito da estrutura etária pode depender das circunstâncias e do tipo de organização.

Outra conclusão deste artigo refere que os perfis de produtividade relacionados com a idade podem depender de medidas específicas de recursos humanos. Assim, o fornecimento de equipamento específico, a criação de ocupações ligadas à idade (ex.: mentoria) ou a implementação de equipas de trabalho intergeracionais podem potenciar a produtividade dos trabalhadores mais velhos. Esta conclusão é reforçada pela ideia de que uma maior produtividade pode ser alcançada de duas formas: aumentando o capital físico e humano disponível (ex.: máquinas, equipamento, computadores e competências) ou melhorando a



eficiência com que a empresa utiliza os inputs da mão de obra e capital na produção, por exemplo, no desenvolvimento de novos processos e melhores técnicas de gestão.<sup>109</sup>

A OCDE (2020) apresenta uma posição semelhante quando refere, com base no trabalho de investigação sobre a produtividade laboral, que os trabalhadores apresentam uma produtividade comparativamente baixa quando iniciam a sua vida ativa, devido à sua menor experiência de trabalho. Quando os

trabalhadores se encontram nos grupos etários dos 40 aos 50 anos, a produtividade atinge o seu pico. Após este limite etário, alguns estudos concluem que a produtividade diminui, enquanto outros indicam que a produtividade continua a aumentar até à reforma.

A perceção de discriminação no local de trabalho ligada a estereótipos sociais sobre os mais velhos prejudica o ambiente de trabalho e poderá afetar as expetativas dos trabalhadores de

<sup>109</sup> OECD (2020), Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.



manter a sua atividade profissional, influenciando a decisão extemporânea de sair do mercado de trabalho.

A gestão de recursos humanos (GRH) desempenha um papel essencial na prevenção e combate destes estereótipos, bem como no apoio à manutenção da capacidade de trabalho dos trabalhadores mais velhos e, conseqüentemente, na construção de ambientes de trabalho que promovam o bem-estar dos indivíduos e aumentem a sua produtividade.

### 5.3 - A GRH e a capacidade, motivação e oportunidade de continuar a trabalhar

Kooij et al. (2018) procuraram identificar na sua investigação, baseada numa revisão da literatura, a relação entre a GRH e a capacidade, motivação e oportunidade de continuar a trabalhar.

A teoria da Capacidade, Motivação e Oportunidade (CMO)<sup>110</sup> procura explicar a complexa relação entre a forma como as pessoas são geridas e os subsequentes resultados de desempenho. Especificamente, este modelo teórico sugere que a combinação da capacidade, motivação e oportunidade de participação pode indicar-nos a medida do desempenho de cada trabalhador. Assim, uma organização pode afetar positivamente o seu próprio desempenho ao assegurar que todos os trabalhadores têm a capacidade e motivação para desempenhar as suas funções e a oportunidade de contribuir para os resultados da mesma.

O conceito de capacidade para poder continuar a trabalhar encerra duas dimensões, a primeira traduz-se na capacidade atual de trabalhar, ou seja, nas capacidades físicas e mentais (capacidade de trabalho) e a segunda representa a capacidade futura de continuar a trabalhar. Neste caso, os autores referem-se às competências necessárias para desempenhar as suas funções ou encontrar um novo emprego (empregabilidade).

A capacidade de trabalho é definida como a aptidão do trabalhador desempenhar as suas funções considerando as exigências do trabalho, a sua saúde e os seus recursos mentais.<sup>111</sup> Elementos críticos desta definição são, por exemplo, a discrepância entre as exigências do posto de trabalho versus as capacidades de trabalho dos trabalhadores, “todo o tipo de stress físico e psicológico, exaustão devido a requisitos exigentes, monotonia causada pelo trabalho repetitivo, nenhuma latitude de decisão e tarefas excessivamente difíceis ou muito pouco exigentes”.<sup>112</sup>

A empregabilidade de um indivíduo pode ser definida, de forma muito simplista, como a detenção ou aquisição da capacidade de ser empregável no mercado de trabalho interno e externo durante toda a vida profissional.<sup>113</sup> Mas o conceito tem evoluído ao longo do tempo, sendo atualmente mais abrangente.

<sup>110</sup> Esta teoria foi inicialmente proposta por Bailey (1993), que sugeriu ser necessária a conjugação das componentes competências, motivação e oportunidade de participar para assegurar o esforço discricionário de um trabalhador. Inspirando-se nesta análise, o modelo CMO foi mais tarde desenvolvido por Appelbaum et al. (2000), Berg, Bailey, e Kal.eberg, ligado ao conceito de sistemas de trabalho de alto desempenho (<https://digiaide.com/amo-model/>).

<sup>111</sup> Ilmarinen, Juhani (2006). *Towards a Longer Worklife!: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*.

<sup>112</sup> Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA working paper 2012/W/01.

<sup>113</sup> Forrier, Anneleen e Sels, Luc (2003). *The concept employability: a complex mosaic*. Int. J. Human Resources Development and Management, Vol. 3, No. 2, 2003

O Executivo da Irlanda do Norte sugeriu uma definição mais ampla, designadamente “a capacidade de os indivíduos acederem e de se movimentarem entre mercados de trabalho e alcançarem o seu potencial através de um emprego sustentável e acessível. Para o indivíduo, a empregabilidade depende dos seus conhecimentos e competências e das suas atitudes; da forma como os atributos pessoais são apresentados no mercado de trabalho; do contexto ambiental, social e económico em que o trabalho é procurado”.<sup>114</sup>

McQuaid et al., (2005) identificaram os fatores individuais, as circunstâncias pessoais e os fatores externos como as componentes que influenciam a empregabilidade de um indivíduo. Os fatores individuais incluem as competências, atributos, qualificações, formação, experiência de trabalho e situação de emprego. As circunstâncias pessoais abrangem a situação social e familiar dos indivíduos que pode influenciar a sua capacidade e disponibilidade para aceitar uma oportunidade de emprego. Os fatores externos, por seu lado, referem-se ao contexto da procura de trabalho, como o mercado de trabalho local, o sistema de recrutamento e as características do posto de trabalho (remuneração, condições de trabalho, horário e oportunidades de progressão) e à existência de outras condições de apoio ao emprego (ex.: acessibilidade dos transportes públicos ou dos serviços de prestação de cuidados a crianças).



A motivação é, igualmente, um conceito amplo, aplicado a diversos contextos. De um ponto de vista psicológico, de acordo com o Dicionário de Psicologia da Associação Americana de Psicologia (APA), a motivação é "o ímpeto que dá propósito ou direção ao comportamento e opera no ser humano a um nível consciente ou inconsciente" (APA, n.d.). Os quatro indicadores ligados ao ambiente de

trabalho comumente medidos são: empenho, satisfação, compromisso e intenção de desistir.<sup>115</sup> Pelo interesse que reveste, o tópico da motivação irá ser desenvolvido separadamente.

A oportunidade de continuar a trabalhar refere-se à oportunidade dos trabalhadores mais velhos de participarem no mercado de trabalho interno (dentro da organização) e externo (fora da organização). No primeiro caso, é conceptualizada como o clima organizacional para trabalhar até uma idade mais avançada, consistindo nas perceções sobre a equidade ou injustiça das ações, procedimentos e comportamentos organizacionais em relação a diferentes grupos etários.

Aplicar a teoria CMO na ótica do prolongamento da vida laboral dos trabalhadores mais velhos, significa que as organizações têm de procurar manter a capacidade e a motivação laboral dos seus efetivos ao longo de todo o seu percurso profissional, proporcionando-lhes, ainda, as oportunidades certas para trabalhar, mesmo numa idade mais avançada.

Nesta investigação, Kooij et al. consideraram as componentes - exigências do posto de trabalho, recursos do trabalho e recursos humanos para identificar as suas interações e efeitos na capacidade, motivação e oportunidade de participar, influenciando, assim, a decisão dos trabalhadores de continuar a trabalhar.

<sup>114</sup> DHFETE (Department of Higher and Further Education, Training and Employment) (2002) Report of the Taskforce on Employability and Long-term Unemployment. Belfast: DHFETE.

<sup>115</sup> Nohria, Nitin, Groysberg, Boris, Lee Linda-Eling (2008). *Employee Motivation - A Powerful New Model*. Harvard Business Review, July-August, pp. 1-6.

As exigências do posto de trabalho e os recursos no processo do trabalho são considerados como os elementos que são necessários ou que são parte direta da atividade desenvolvida. Por seu lado, as práticas de recursos humanos são incluídas no contexto indireto. Estas são classificadas como práticas de desenvolvimento (formação, promoção, desenvolvimento contínuo), práticas de manutenção (check-ups, condições ergonómicas do local de trabalho, semana de trabalho reduzida, avaliação do desempenho) práticas de utilização (reformulação do trabalho, funções de mentoria, participação na tomada de decisões, movimentos laterais e uma segunda carreira) e práticas de acomodação (licenças adicionais, despromoção, isenção de horas extraordinárias e reforma parcial).

Os resultados apontam para um forte efeito positivo das práticas de RH de desenvolvimento (formação) e dos recursos do trabalho na capacidade de continuar a trabalhar (empregabilidade). A motivação e a oportunidade de continuar a trabalhar são igualmente influenciadas de forma positiva pelos recursos do trabalho.

Apresentando uma abordagem semelhante, o estudo empírico realizado por Sewdas et al. (2017) explorou os seis domínios do quadro de investigação sobre Transições no Emprego, Capacidade e Motivação (STREAM, no seu acrónimo inglês) para demonstrar que determinadas condições pré-existent influenciam a decisão de continuar a trabalhar. A principal conclusão deste estudo, aplicado à realidade do mercado de trabalho holandês, foi que os domínios STREAM apresentam um impacto positivo na decisão de trabalhar para além da idade da reforma. Os resultados para cada um dos domínios foram os seguintes:

- **Saúde** - Todos os participantes indicaram que estar de boa saúde era uma condição prévia necessária para continuar a trabalhar.
- **Características do trabalho** - A maioria dos participantes empregados considerou que o acesso a condições de trabalho flexíveis (trabalho a tempo parcial, menos obrigações e teletrabalho) era uma condição prévia essencial para prolongar a vida ativa, da mesma forma que a possibilidade de desempenhar funções em regime de tempo parcial.
- **Competências e conhecimentos** – Este domínio incluí a possibilidade da plena utilização das competências e conhecimentos detidos, a oportunidade de transmitir conhecimentos e experiências e a possibilidade de aprendizagem de novas competências e conhecimentos como condições essenciais para prolongar a vida profissional.
- **Influência social** - Não querer ficar sozinho em casa foi também mencionado como razão para continuar a trabalhar.
- **Benefício financeiro** - Para alguns participantes o prolongamento da vida profissional era uma necessidade económica, apesar de não ser a razão mais importante ou a única razão para a maioria.
- **Objetivo de vida/propósito** - Os participantes mencionaram três razões específicas para continuar a trabalhar: i) contribuição e participação na sociedade; ii) preocupação com as suas vidas enquanto reformados; iii) o trabalho contribui para dar um objetivo de vida, nomeadamente a oportunidade de manter as rotinas diárias.

#### 5.4 - Envelhecimento e motivação laboral

A motivação laboral é um fenómeno influenciado por vários fatores, tradicionalmente divididos em fatores intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos estão ligados aos interesses pessoais, ao gozo ou satisfação de necessidades (básicas). Os extrínsecos, a interesses ou objetivos externos, tais como recompensas, benefícios e remuneração.

A motivação de cada trabalhador resultará necessariamente da combinação de fatores intrínsecos e extrínsecos subjetivamente equilibrados, pelo que dois trabalhadores dentro do mesmo ambiente de trabalho, sujeitos às mesmas condições, podem experimentar níveis de motivação diferentes. Mesmo os fatores intrínsecos e extrínsecos podem assumir um peso diferente ao longo da vida profissional, dependendo das circunstâncias de cada indivíduo, parafraseando o filósofo Ortega y Gasset (1883-1955).

Os estudos sobre a relação entre a idade e a motivação ligada ao trabalho apresentam como principal conclusão o facto da idade cronológica e os motivos intrínsecos apresentarem uma interligação, enquanto os ensejos de crescimento e demais motivações extrínsecas diminuem com a idade.<sup>116</sup>

Uma das razões que justificam estas conclusões é o facto de a perceção do tempo que resta para trabalhar ser considerado um fator-chave da motivação dos trabalhadores. A teoria da seletividade socioemocional,<sup>117</sup> sustenta que os indivíduos são guiados pelo mesmo conjunto essencial de objetivos socioemocionais ao longo da vida, tais como procurar novidades, sentir-se necessário e expandir os seus horizontes. No entanto, a prioridade relativa de diferentes conjuntos de objetivos muda em função da perceção do tempo que resta de vida. Quando o futuro é percebido como aberto, os indivíduos dão prioridade a objetivos que otimizam esse futuro. Isto inclui objetivos que dizem respeito à aquisição de informação, que visam o desenvolvimento pessoal e o estabelecimento de novos contactos sociais que possam ser úteis no futuro. Com o avançar da idade, os objetivos relacionados com a obtenção de satisfação emocional têm prioridade sobre os objetivos que maximizam uma vantagem a longo prazo e os contactos sociais emocionalmente gratificantes são preferidos aos contactos com novos parceiros sociais<sup>118</sup>.

Numa linha de pensamento semelhante, Baltes e Baltes (1990) explicam a mudança de objetivos que os indivíduos empreendem ao longo da vida, com base num processo que envolve três componentes: seleção (opções influenciadas por oportunidades e constrangimentos biológicos, sociais e psicológicos ao longo da vida); otimização de meios para atingir objetivos relevantes e estratégias de compensação para acomodar possíveis perdas. A forma como estas componentes de adaptação são implementadas depende das circunstâncias pessoais e sociais específicas que os indivíduos enfrentam e constroem à medida que envelhecem.

Esta mudança de prioridades e objetivos que ocorre ao longo da vida pode influenciar a escolha das atividades a empreender pelos trabalhadores. Um trabalhador que vê a reforma aproximar-se rapidamente pode sentir-se mais motivado a transmitir o que aprendeu do que a perseguir uma última promoção gloriosa.<sup>119</sup> Lang and Carstensen (2002) concluíram que o envelhecimento psicológico desencadeia um aumento da generatividade<sup>120</sup> como fator de motivação, fazendo com que ocupações como o ensino e a mentoria sejam mais apelativas para os trabalhadores mais velhos.<sup>121</sup>

<sup>116</sup> Alcover C-M, Topa G (2018). *Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers*. PLoS ONE 13(4): e0195973.

<sup>117</sup> Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165-181.

<sup>118</sup> Löckenhoff, C. E., & Carstensen, L. L. (2004). *Socioemotional selectivity theory, aging, and health: The increasingly delicate balance between regulating emotions and making tough choices*. *Journal of Personality*, 72(6), 1395-1424.

<sup>119</sup> Beier, Margaret E. (2015). *Strategies for Engaging and Retaining Mature Workers*. Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology.

<sup>120</sup> O interesse em estabelecer e orientar a próxima geração (Erikson, 1950)

<sup>121</sup> Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P. G.W., Kanfer, R., & Dikkers, JSE (2010). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.

No caso dos fatores de motivação extrínsecos relacionados com o trabalho, os resultados mostram que os trabalhadores mais velhos reportaram uma menor motivação pelos aspetos relacionadas com prestígio e compensação financeira, em comparação com os trabalhadores mais jovens. A motivação social associada à procura de estatuto (ou seja, reconhecimento e prestígio) parece diminuir com a idade. Esta afirmação é corroborada por Kanfer e Ackerman (2004) ao concluírem que a realização pessoal, traduzida na demonstração de mestria e excelência face aos outros colegas, declina com a idade.

Nos modelos económicos, os trabalhadores são vistos como concorrentes que disputam promoções para postos de trabalho melhor remunerados e que conferem uma maior autonomia.<sup>122</sup> Contudo, as oportunidades de promoção são menores para os empregados mais velhos, especialmente para aqueles que atingiram o topo das suas carreiras ou que são confrontados com fracas possibilidades de mais promoções.

O sistema remuneratório pode assumir o duplo papel de fator de motivação ou de desmotivação quando nos referimos aos trabalhadores mais velhos. Por um lado, se tiver em consideração a experiência e a permanência, pode ser um incentivo para continuar a trabalhar. Por outro, quando os trabalhadores atingem o topo das suas carreiras e, por conseguinte, o limite da estrutura remuneratória, pode ser um elemento relevante na tomada de decisão de terminar o exercício de funções.

Perante esta argumentação, surge a questão de saber se os fatores de motivação dos trabalhadores mais velhos diferem dos que motivam os trabalhadores de outros grupos etários?

Os resultados do questionário online sobre os fatores de motivação em contexto de trabalho nas administrações centrais/federais europeias,<sup>123</sup> revelaram que os trabalhadores com 55 anos ou mais e os *Millennials* (ou geração Y) coincidem na perceção dos fatores que diariamente mais os motivam no local de trabalho. De facto, registou-se uma coincidência de opinião em 5 dos 10 fatores principais selecionados por cada grupo etário.



Os respondentes com 55 anos ou mais anos selecionaram como principais fatores de motivação no local de trabalho: a criatividade, oportunidades de aprendizagem, responsabilidade social, valorização dos contributos e opiniões expressos pelos trabalhadores, responsabilidade, trabalho com significado, boa relação com o dirigente intermédio, equilíbrio entre a vida

profissional e pessoal/familiar, autonomia profissional e motivação ligada ao serviço público.

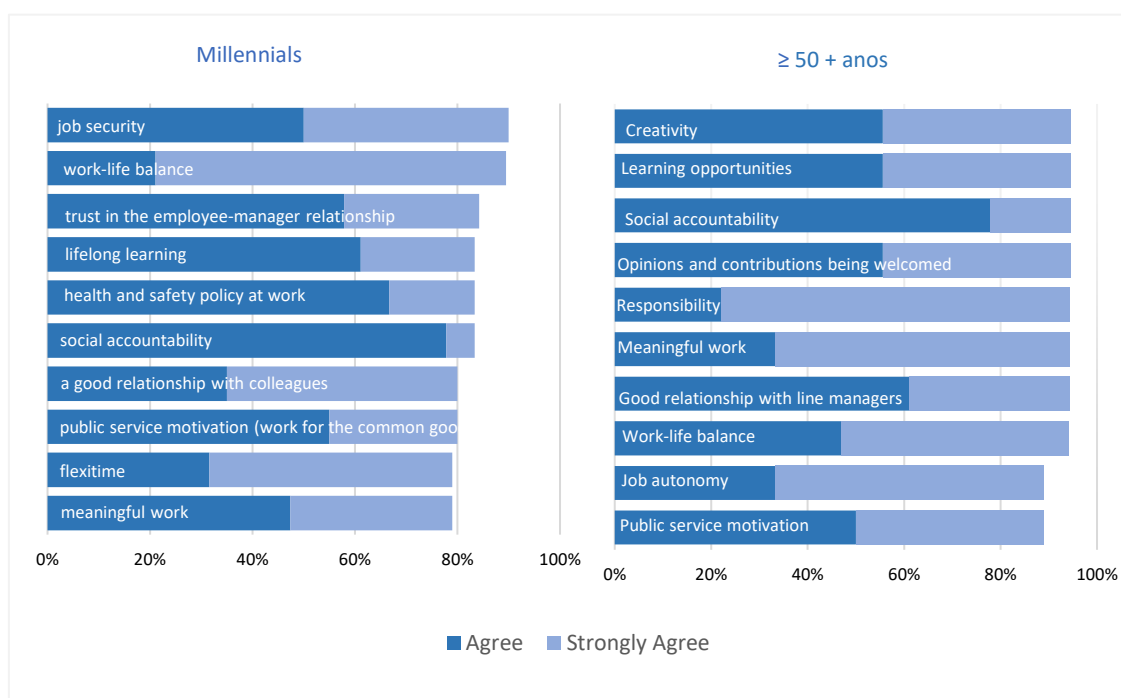
Pelo seu lado, os trabalhadores da geração Y priorizaram os fatores: segurança no emprego, equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar, confiança na relação trabalhador-dirigente, aprendizagem ao longo da vida, medidas de segurança e saúde no trabalho, responsabilidade social, boa relação com os colegas, motivação ligada ao serviço público, organização flexível do tempo de trabalho e trabalho com significado.

<sup>122</sup> Carmichael, L. (1983). Firm-specific human capital and promotion ladders. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, issue 1, 251-258. E Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labour contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.

<sup>123</sup> Este questionário foi aplicado aos membros da Rede Europeia de Administrações Públicas (EUPAN, no seu acrónimo inglês) no contexto da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia.

De referir ainda, que os fatores intrínsecos registam uma ligeira predominância nas escolhas realizadas pelos dois grupos, o que poderá justificar o facto de a remuneração não ter sido seleccionada por ambos como um dos 10 principais fatores de motivação. No entanto, é um dos principais fatores de desmotivação, quando considerado não adequado às exigências do posto de trabalho.

Gráfico 3 | 10 principais fatores de motivação dos trabalhadores mais velhos e Millennials (2020)



Fonte: Questionário EUPAN 2020 sobre a motivação dos funcionários das AP europeias

No que se refere aos fatores não coincidentes, verifica-se que os Millennials selecionam fatores como a segurança no emprego, a organização flexível do tempo de trabalho e a qualidade das relações com a chefia e os colegas como prioritários, o que reflete a procura de estabilidade, apoio e confiança no local de trabalho. Já os trabalhadores mais velhos dão prioridade a fatores como a autonomia profissional, responsabilidade e valorização dos seus contributos e opiniões, demonstrando querer ver reconhecida a sua experiência e autonomia no desempenho de funções.

Os resultados deste questionário estão em linha com as conclusões de outros inquéritos, como é o caso do inquérito francês Hays 2020: *La Cohabitation des Générations au Travail*, que vem confirmar a ideia de que, apesar das opiniões preconcebidas sobre cada geração, estas parecem ter uma visão comum do trabalho.<sup>124</sup>

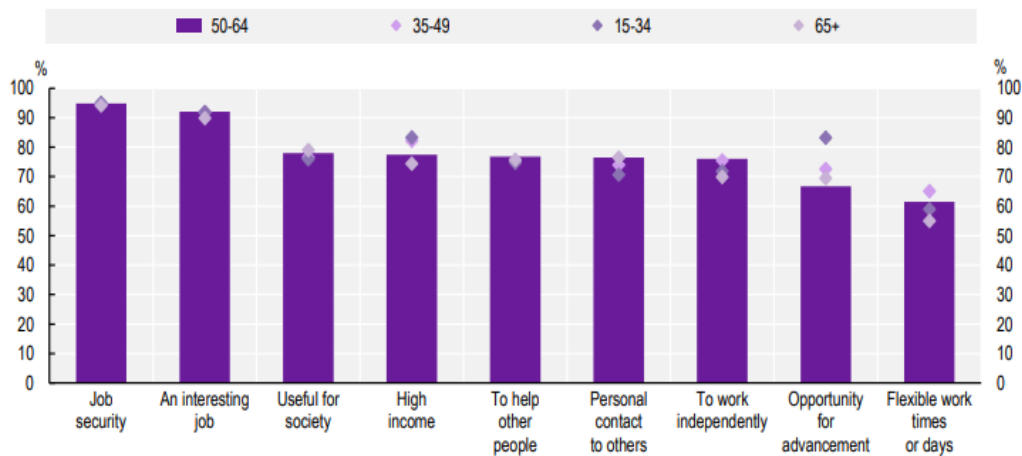
Uma revisão da investigação académica conduzida pela OCDE (2020) refere que os fatores que contribuem para que o trabalho seja considerado como gratificante são, na generalidade, os mesmos para os trabalhadores mais velhos e para os trabalhadores dos restantes grupos etários. Os trabalhadores com mais idade valorizam um emprego que seja significativo, flexível, intelectualmente estimulante, sociável e inclusivo. Além disso, apreciam as oportunidades de aprendizagem, orientar as gerações mais novas e a possibilidade de progredirem na carreira.

<sup>124</sup> Hays (2018). *Enquête Hays 2020 : La Cohabitation des Générations au Travail*.

Os dados do [Programa de Inquérito Social Internacional](#) (do Instituto de Ciências Sociais de Leibniz), de 2015, apontam na mesma direção. Os resultados de um inquérito aplicado a 38 países mostram que a importância atribuída às diferentes características do trabalho varia pouco de acordo com a idade. Embora existam algumas diferenças sobre a questão da progressão na carreira, a valorização das características apresentadas é muito semelhante para os vários grupos etários.

Figura 13 | Atratividade das características do emprego por grupo etário (2015)

Percentage saying the feature is very important/important



Fonte: OECD (2020), Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer

Em suma, podemos concluir que são vários os fatores que contribuem para que os trabalhadores tomem a decisão de se manter no exercício da atividade profissional até à idade legal de aposentação (e mesmo para além dessa idade) ou de se retirarem do mercado de trabalho.



A generalidade dos países europeus tem recorrido à reforma dos seus regimes de aposentação como meio de prolongar a carreira contributiva dos seus profissionais e assegurar a sustentabilidade dos sistemas de proteção social. Como consequência, a taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos (55-64 anos) aumentou na última

década de 45,9% em 2011 para 59,1% em 2019 para a UE 27.<sup>125</sup>

<sup>125</sup> European Social Partners. Framework Agreement on active Ageing and an Inter-Generational Approach - final implementation report, 2021.

No entanto, persistem constrangimentos a nível do local de trabalho que condicionam a decisão dos trabalhadores mais velhos, como é o caso dos estereótipos ligados à idade. Apesar dos estudos empíricos, em regra, apresentarem resultados não conclusivos ou que contrariam estes estereótipos, é inegável que a discriminação negativa dos trabalhadores mais idosos persiste. A internalização dos estereótipos e a identificação pejorativa com o grupo dos mais velhos pode levar a uma avaliação depreciativa das capacidades individuais. Um ambiente discriminatório potencia a tomada de decisão prematura de se reformar.

A teoria da capacidade, motivação e oportunidade sublinha a importância do papel das organizações e, em particular, da gestão de recursos humanos na promoção das condições que estimulem a extensão da vida laboral. Neste âmbito, o acesso a formação contínua, independentemente da idade do trabalhador, a existência de modalidades de flexibilização do tempo e lugar de trabalho, a participação na tomada de decisão e a possibilidade de exercer diferentes funções, são aspetos cruciais para motivar e reter os trabalhadores por mais tempo na vida ativa.

**O acesso a formação contínua, independentemente da idade do trabalhador, a existência de modalidades de flexibilização do tempo e lugar de trabalho, a participação na tomada de decisão e a possibilidade de exercer diferentes funções são aspetos cruciais para motivar e reter os trabalhadores por mais tempo na vida ativa.**

**A motivação laboral é subjetiva e depende mais das circunstâncias individuais do que do fator idade.**

A motivação laboral é subjetiva e depende mais das circunstâncias individuais do que do fator idade. De facto, não se registam diferenças substanciais no que respeita à motivação laboral entre os trabalhadores mais velhos e mais novos. A valorização de cada fator motivacional está mais ligada à fase do ciclo de vida pessoal e profissional em que o trabalhador se insere do que à geração a que pertencem.





## 6 | O fator idade na gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos assume um papel importante na construção de ambientes de trabalho colaborativos, justos, saudáveis e produtivos. A sua função, para além de assegurar a implementação do regime de emprego em vigor, deve igualmente garantir as competências necessárias presentes e futuras da organização, o bem-estar, a capacidade de trabalho e a motivação de todos os trabalhadores, independentemente da idade. A adaptação das condições de trabalho, formação e desenvolvimento profissional às características particulares de cada grupo de trabalhadores pode ser prosseguida através de uma GRH ligada à idade.

Ilmarinen (2006) define a gestão ligada à idade como a que "considera a idade dos trabalhadores e os fatores relacionados com a idade na gestão diária do trabalho, no planeamento do trabalho e na organização do trabalho", permitindo a todos, independentemente da idade, atingirem os objetivos pessoais e organizacionais de forma saudável e segura.

Consiste, assim, na gestão e organização diária do trabalho que tem em consideração o curso de vida e os recursos dos indivíduos. As pessoas em diferentes fases da sua vida profissional têm diferentes necessidades e prioridades. Por exemplo, os trabalhadores mais jovens precisam de adquirir experiência para desenvolverem competências relacionadas com o trabalho. No caso dos trabalhadores que têm filhos pequenos e/ou membros da família a necessitar de cuidados especiais, necessitam de horários de trabalho flexíveis para conciliarem as obrigações laborais com as responsabilidades familiares. As pessoas que voltam a integrar a força de trabalho após um longo período de ausência provavelmente precisam de atualizar as suas competências, enquanto as pessoas próximas da reforma podem preferir trabalhar a tempo parcial para que a transição para a inatividade seja gradual.<sup>126</sup>

Anteriormente, referimos que os fatores de motivação ligados ao trabalho não diferem substancialmente entre os trabalhadores mais novos e mais velhos. Contudo, as diferenças identificadas, ou seja, o facto de os últimos priorizarem a autonomia profissional e a valorização dos seus contributos, enquanto os primeiros destacam a segurança no emprego e as relações sociais no ambiente laboral, não se encontram ligadas à idade biológica dos indivíduos, mas à fase da vida em que se encontram. Por conseguinte, os jovens desejam uma gestão que os apoie na melhoria do seu desempenho, enquanto os mais velhos almejam por autonomia e responsabilização na prossecução das suas tarefas.

As alterações registadas nas capacidades físicas e mentais dos indivíduos decorrentes do envelhecimento são inegáveis, mas a intensidade do envelhecimento leva a mudanças que diferem de pessoa para pessoa e que são tanto positivas como negativas. No que respeita aos problemas, estes podem consistir na deterioração da capacidade funcional ou da saúde, obsolescência de competências, diminuição da motivação laboral, ou *burnout*. Existem, no entanto, várias possibilidades para prevenir estas ameaças. A capacidade funcional e a saúde podem ser melhoradas, as competências adquiridas atualizadas e a capacidade profissional desenvolvida.<sup>127</sup>

Nesta linha de argumentação, Bossaert et al. (2012) defendem que a saúde, a satisfação no emprego e a vontade dos trabalhadores se manterem por mais tempo a trabalhar não são variáveis independentes e muitas vezes encontram-se diretamente ligadas às condições de trabalho e à gestão organizacional. Neste contexto, aplica-se a teoria da motivação, capacidade e oportunidade, apresentada por Kooij et al. (2018), que defende que o prolongamento da vida laboral requer que as organizações envidem esforços para manter a capacidade e a motivação

<sup>126</sup> OECD (2020). *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, Paris

<sup>127</sup> Ilmarinen, Juhani (2006). *Towards a Longer Worklife!: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*.

laboral dos seus efetivos ao longo de todo o seu percurso profissional, proporcionando-lhes, ainda, as oportunidades certas para poder contribuir para o desempenho organizacional, mesmo numa idade mais avançada.

Apesar deste método de gestão enfatizar o individualismo, a importância da comunidade de trabalho e a identificação com essa comunidade não pode ser subestimada. Relembramos, a investigação empírica desenvolvida por Desmette e Gaillard (2008), que conclui com a importância da definição de estratégias de gestão destinadas a construir uma identidade organizacional comum, em vez de identidades baseadas na idade (trabalhadores mais velhos versus trabalhadores mais novos), e processos intergrupais, a fim de reduzir potenciais conflitos e efeitos negativos da diversidade relacionada com a idade no local de trabalho.

Parafraseando Ilmarinen (2006), a gestão ligada à idade só é bem-sucedida quando os membros da comunidade de trabalho entendem e aceitam a importância da diversidade.

Alguns autores advogam que a diversidade e a criação de equipas multigeracionais com diferentes competências, experiências e perspetivas contribuem para melhorar o desempenho organizacional, a motivação pessoal, o pensamento criativo, a atração de talento, a imagem da organização, reduzir o absentismo,<sup>128</sup> além de, como referido anteriormente, reduzir os riscos de conflitos internos.

**A diversidade e a criação de equipas multigeracionais com diferentes competências, experiências e perspetivas contribuem para melhorar o desempenho organizacional, a motivação pessoal, o pensamento criativo, a atração de talento, a imagem da organização, reduzir o absentismo e os riscos de conflitos internos.**

De acordo com a OCDE (2020), trabalhadores mais novos e mais velhos são mais produtivos quando trabalham juntamente numa organização. Indivíduos com menos de 35 anos são, em regra, menos produtivos, mas quando trabalham com colegas mais velhos a sua produtividade tende a aumentar. As pessoas com 50 ou mais anos têm níveis de produtividade semelhantes aos dos 35-49 anos e são mais produtivas quando existem trabalhadores mais jovens. A complementaridade entre trabalhadores jovens e mais velhos traduz-se, assim, em benefícios para a organização.

Centrando-se no sector público, o estudo da OCDE de 2021,<sup>129</sup> desenvolvido no âmbito da Presidência eslovena do Conselho da UE, apresenta a perspetiva da gestão de talentos como expressão de uma gestão de recursos humanos que procura desenvolver estratégias e ferramentas para gerir as aspirações, expectativas e necessidades de uma força de trabalho multigeracional. Em suma, consiste na adoção de uma abordagem inclusiva para lidar com o "envelhecimento" no local de trabalho.

A gestão de talentos é definida como “a utilização proactiva de estratégias para ajustar a gestão da força de trabalho às necessidades de grupos específicos, a fim de cumprir objetivos organizacionais. Está relacionada com a identificação, atração, desenvolvimento, retenção e (re)afetação sistemática de talento dentro de uma determinada organização.”

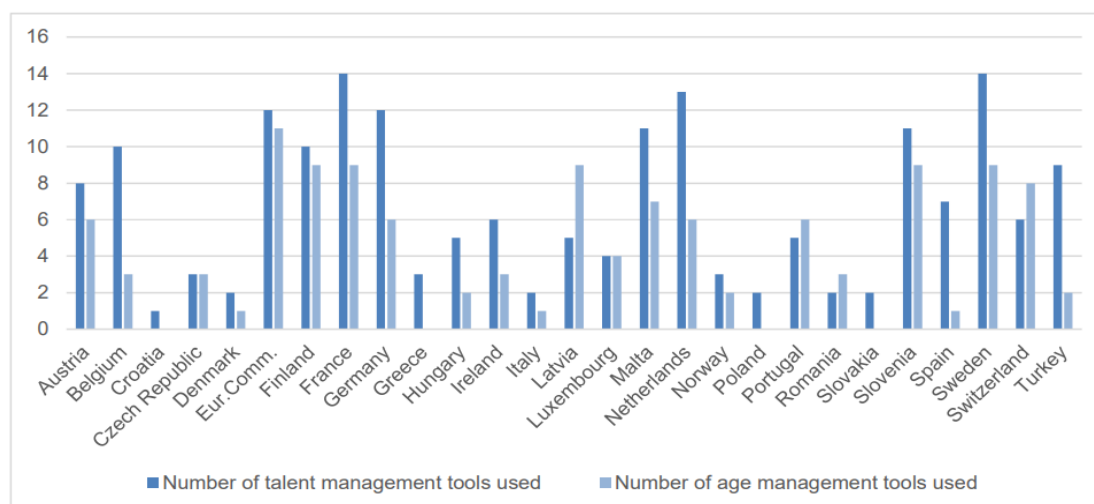
No âmbito deste estudo, foi aplicado, no segundo semestre de 2020, um questionário para aferir as práticas de gestão de talentos e de gestão ligada à idade das administrações centrais/federais europeias. Os resultados demonstram que a maioria dos inquiridos utilizam alguns instrumentos

<sup>128</sup> Por exemplo, reduz o risco, para o empregador, de ter uma larga proporção dos seus efetivos ausentes devido a eventos comuns de vida em determinados grupos etários, como o nascimento dos filhos ou os riscos relacionados com a saúde.

<sup>129</sup> OCDE (2021). Ageing and Talent Management in European Public Administrations.

para gerir o talento, mas poucos utilizam instrumentos para a gestão dos trabalhadores mais velhos.

Figura 14 | N.º de instrumentos de gestão de talentos e de gestão ligada à idade nas AP europeias (2020)

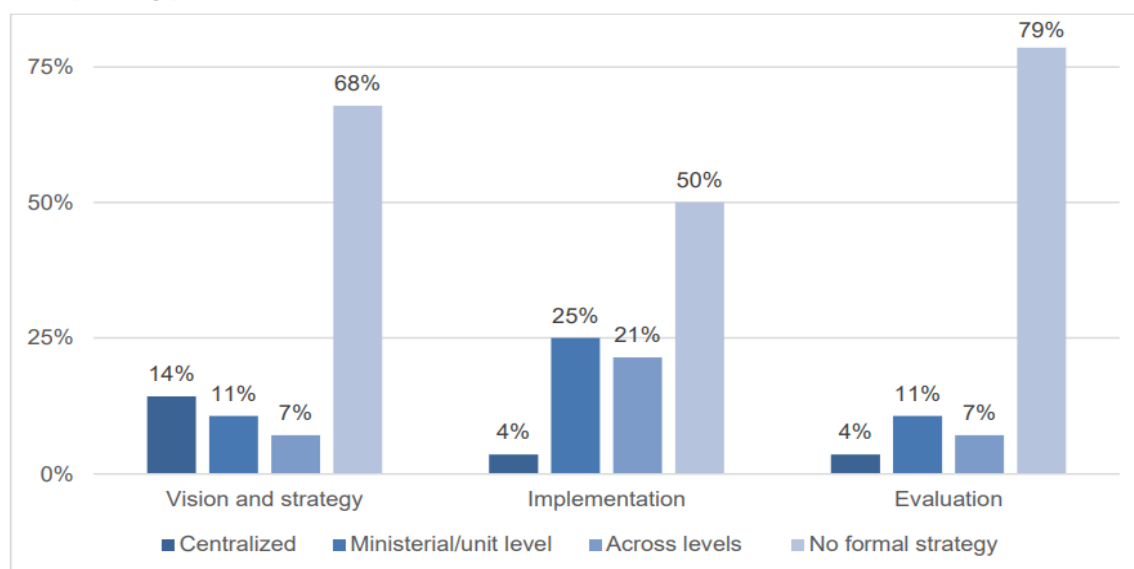


Fonte: OECD (2020), Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations

Os resultados apresentados permitem-nos, igualmente, concluir que, no geral, as práticas relativas à gestão ligada à idade tendem a ser ad hoc. Apenas quatro respondentes (Áustria, Alemanha, Polónia e Comissão Europeia) apresentam uma estratégia formal, com implementação e avaliação coordenadas.

Figura 15 | Abordagem estratégica do envelhecimento nas AP europeias (2020)

% of responding public administrations



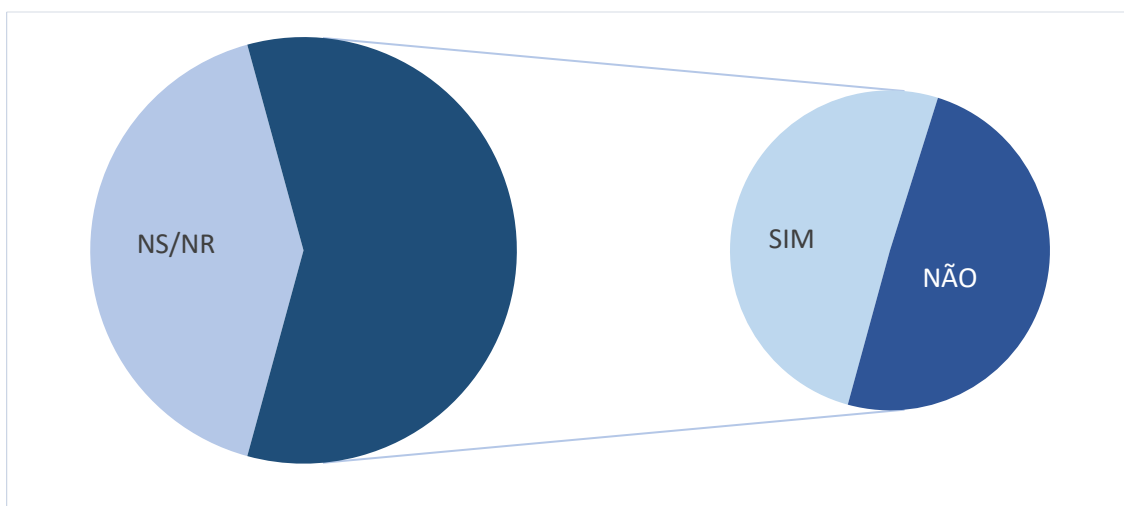
Fonte: OECD (2020), Survey on Ageing and talent management practices in European public administrations

Opostamente, treze administrações indicam não deter uma abordagem formal para a gestão dos trabalhadores mais velhos em qualquer uma das fases analisadas, i.e., definição da visão e estratégia, implementação e avaliação. E mais de dois terços (68%) dos respondentes indicam não possuir uma estratégia formal para o envelhecimento na sua administração. Metade das administrações não apresentam uma abordagem formal para a implementação de práticas de gestão ligada à idade e 79% indicam não ter um sistema formal para avaliar essas práticas.

O questionário, aplicado na EUPAN, sobre os fatores de motivação em contexto de trabalho, dirigido a trabalhadores e dirigentes das administrações centrais/federais europeias apresenta resultados idênticos.

Em resposta à questão sobre a prioridade atribuída à gestão ligada à idade pelas respectivas administrações, ou seja, se esta constituía um tópico relevante na agenda política dessas administrações, somente 30% do total de inquiridos respondeu positivamente. De referir que 42% dos respondentes declarou não ter conhecimentos suficientes para responder a esta pergunta e dos 58% que efetivamente responderam à questão metade reconheceu a existência deste tópico como prioritário na sua administração.

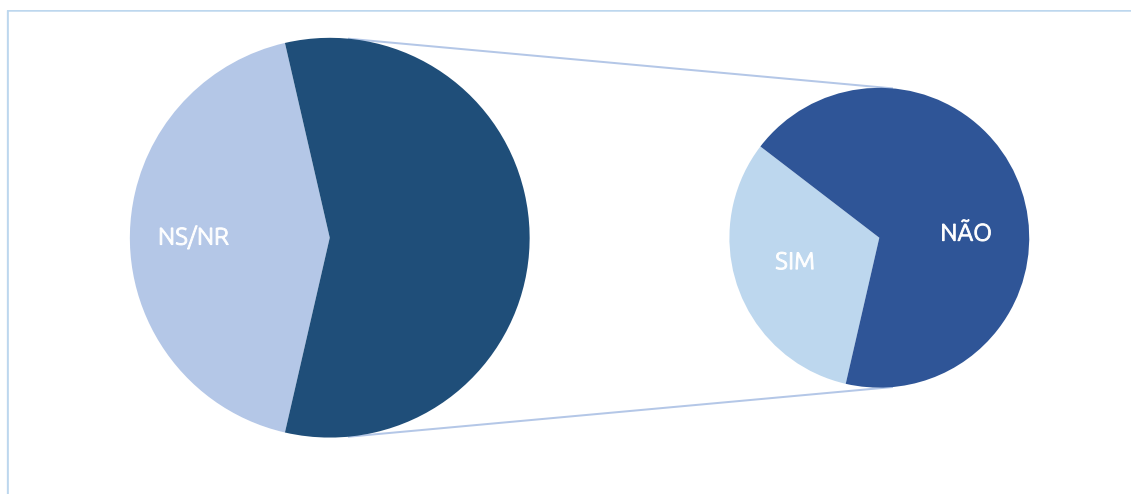
Gráfico 4 | Prioridade da gestão ligada à idade na agenda política das AP europeias



Fonte: Questionário EUPAN 2020 sobre a motivação dos funcionários das AP europeias

Em sentido inverso, encontram-se as respostas à questão sobre a implementação de algum tipo de políticas de gestão ligadas à idade no seio das administrações europeias, onde 43% dos respondentes declarou não ter conhecimentos suficientes para responder à questão. Dos 57% que responderam, somente 18% reconheceu a existência deste tipo de políticas.

Gráfico 5 | Implementação de políticas de gestão ligadas à idade nas AP europeias



Fonte: Questionário EUPAN 2020 sobre a motivação dos funcionários das AP europeias

Podemos concluir, com base nos resultados destes questionários, que uma gestão de recursos humanos baseada no ciclo de vida profissional dos seus trabalhadores, com um enfoque especial na gestão dos trabalhadores mais velhos (decorrente do crescente envelhecimento dos seus efetivos) não se encontra generalizada nas administrações centrais/federais europeias. Pelo contrário, as evidências demonstram que somente uma minoria de administrações adota algumas práticas de gestão ligada à idade.

Por um lado, este cenário vai de encontro à ideia de que a definição e implementação de práticas de gestão ligadas à idade devem ser abrangentes e adaptáveis às situações específicas de cada grupo etário de trabalhadores. No entanto, na sua definição essa intenção deverá ser clara e a sua operacionalização ser flexível, de modo a contemplar uma diversidade de necessidades, para que os trabalhadores as possam reconhecer e entender como tal. Os resultados destes questionários parecem indicar que a grande maioria dos trabalhadores das administrações centrais/federais europeias não consegue destriçar, nos seus sistemas de emprego, a existência de práticas consistentes que consubstanciem uma gestão ligada à idade.

Por outro lado, as administrações europeias empregam uma percentagem maior de trabalhadores mais velhos do que o mercado de trabalho, em geral. Considerando que, na maioria dos casos, o grupo de trabalhadores mais velhos necessita de condições de trabalho adaptáveis, ambientes de trabalho saudáveis e colaborativos e vários fatores que os motivem para continuar a trabalhar com o mesmo empenho e produtividade, somos a concluir que os esforços desenvolvidos pelos empregadores públicos europeus continuam aquém das expectativas nesta matéria.

Deste modo, é sem surpresa, que no relatório conjunto sobre o emprego de 2022, do Conselho da União Europeia, se reitere a necessidade de definir e implementar “políticas que tragam mais pessoas para o mercado de trabalho, permitam vidas profissionais mais longas e saudáveis e melhorem a produtividade a médio e a longo prazo”. O relatório prossegue, defendendo que “a melhoria das condições de trabalho e a adaptação destas condições à evolução das necessidades dos trabalhadores ao longo da sua vida teriam um impacto positivo na oferta de mão de obra e, por conseguinte, favoreceriam taxas de emprego potencialmente mais elevadas”.

Investir mais no desenvolvimento da gestão de recursos humanos ligada à idade afigura-se como uma prioridade para as administrações europeias, sobretudo para as que, como Portugal, registam maiores níveis de envelhecimento dos seus efetivos.

Quando falamos em gestão de recursos humanos ligada à idade, numa abordagem mais prática, referimo-nos à gestão de uma multiplicidade de matérias ou domínios do sistema de emprego, cuja adaptação às necessidades de cada fase do ciclo de vida dos trabalhadores, poderá promover o seu empenho e satisfação. A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (Eurofound no seu acrónimo em inglês), por exemplo, identificou oito domínios considerados essenciais neste contexto, entre os quais se destacam o recrutamento, a formação, aprendizagem e modalidades flexíveis de trabalho. Mais recentemente, foi publicada uma nova norma ISO - [ISO 25550: 2022, de fevereiro de 2022](#) – sobre sociedades envelhecidas, que contempla os princípios e recomendações gerais que visam desenvolver, implementar, manter e apoiar uma força de trabalho inclusiva. A presente norma foi construída em torno de onze domínios principais que abrangem o clima e a liderança organizacionais, condições de trabalho; planeamento da força de trabalho; gestão da saúde; desenvolvimento da carreira; gestão do conhecimento; transição para a reforma e planeamento da sucessão; manutenção na força de trabalho e digitalização dos locais de trabalho.

Não obstante a preconizada inclusão dever abranger todos os trabalhadores independentemente da idade, estas recomendações centram-se especificamente nos trabalhadores mais velhos. O foco nestes trabalhadores é justificado pelo que se acredita serem os benefícios que os mesmos trazem para a organização, entre os quais se destacam:

- Redução do absentismo, *burnout*, rotatividade, custos de recrutamento e lesões no local de trabalho;
- Maior envolvimento, motivação e retenção do pessoal;
- Sinergias obtidas pela ligação entre novas competências e competências já existentes que podem aumentar a produtividade e a capacidade de inovação da organização;
- Combate à escassez de mão de obra;
- Melhorar a imagem corporativa da organização.

As recomendações relativas a cada domínio são aplicáveis a todas as organizações,<sup>130</sup> independentemente do tipo ou dimensão, a todas as modalidades de trabalho, bem como a todas as formas de relacionamento entre as organizações e os seus trabalhadores.

Um dos instrumentos que inspiraram esta nova norma ISO foi o *Later Life Workplace Index (LLWI)*<sup>131</sup> ou “Índice de Gestão de Trabalhadores Mais Velhos”, desenvolvido por académicos alemães da Universidade de Leuphana–Lüneburg com a colaboração de académicos americanos, com base numa extensa investigação qualitativa e quantitativa.

Tendo como lema “O que não pode ser medido não pode ser gerido”,<sup>132</sup> o objetivo final do LLWI é capacitar as organizações para autoavaliarem as suas competências em termos de gestão de uma força de trabalho envelhecida e apoiar, com base nos resultados da mesma, o desenvolvimento de práticas de gestão que melhorem a produtividade, a saúde e a motivação dos trabalhadores ao longo do ciclo de vida profissional. O LLWI consiste, assim, numa ferramenta de autoavaliação destinada aos empregadores.

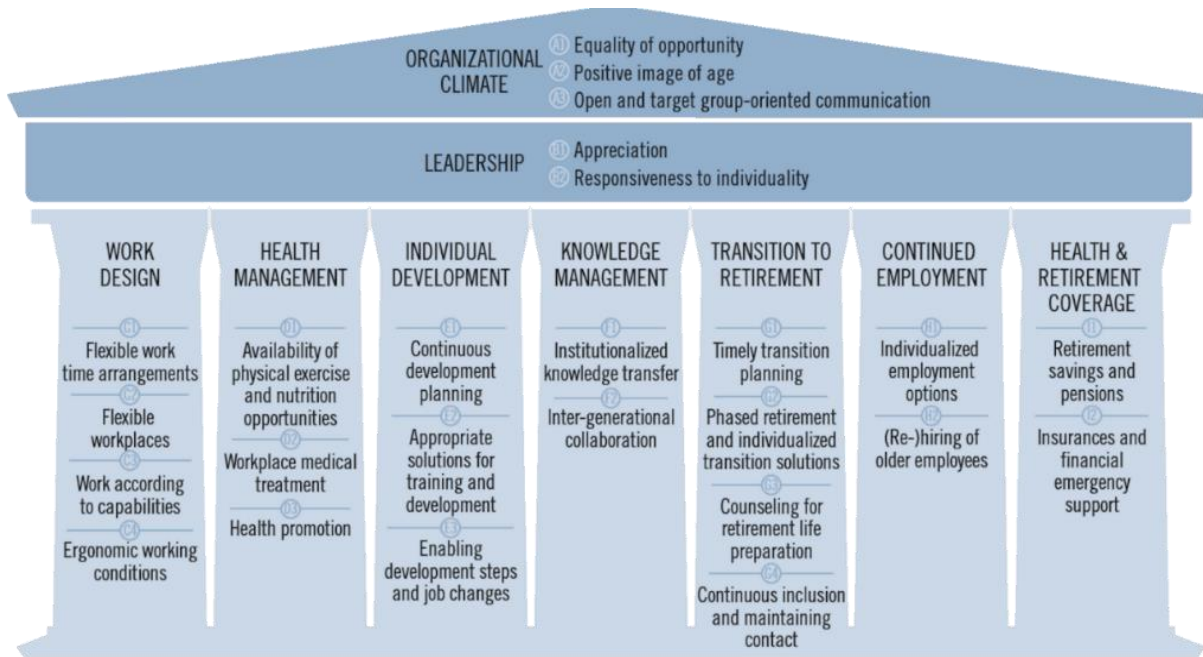
<sup>130</sup> Esta norma contribui especificamente para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (Agenda 2030) #3-"Boa saúde e bem-estar", #4-"Educação de qualidade", #5-"Igualdade de género", #8-"Trabalho decente e crescimento económico", #9-"Indústria, inovação e infraestruturas" e #10-"Redução das desigualdades.

<sup>131</sup> O Índice surge em 2018, por proposta de Wöhrmann (Anne Marit), Deller (Jürgen) e Pundt (Lenna Maren) para descrever sistematicamente as condições de trabalho benéficas para os trabalhadores mais velhos e para comparar organizações (vários setores e regiões) relativamente às suas práticas face a uma mão de obra envelhecida.

<sup>132</sup> Peter Drucker, 1909 – 2005.

Este índice inclui nove domínios aos quais estão associados vários indicadores, que podem ser definidos como boas práticas que tendem a viabilizar a obtenção dos resultados esperados em cada um desses domínios.

Figura 16 | Domínios e indicadores do LLWI



Fonte: <https://www.leuphana.de/en/portals/late-life-workplace-index/late-life-workplace-index/domains.html>

## 7 | Domínios da gestão ligada à idade

Os onze domínios que compõem a norma ISO 25550: 2022 sobre sociedades envelhecidas serão de seguida definidos e analisados com mais detalhe, sendo que, em dois casos, se procedeu à combinação de domínios considerados complementares. Assim, o domínio do “planeamento da força de trabalho” será abordado juntamente com o da “liderança” e o do “planeamento da sucessão” com o domínio da “transição para a reforma”.

Para cada domínio analisado serão apresentadas, de uma forma não exaustiva e a título informativo, os indicadores definidos no âmbito do LLWI e as principais recomendações da norma ISSO,<sup>133</sup> bem como informação estatística e exemplos de boas práticas, quando disponíveis.

### 7.1. Clima organizacional

Chiavenato (2014) refere que o clima organizacional é composto por aspetos determináveis do ambiente de trabalho percebidos direta ou indiretamente pelos trabalhadores e que influenciam a sua motivação e comportamento. Duas características sobressaem desta definição. Em primeiro lugar, o clima organizacional é algo “percebido” pelos trabalhadores e, em segundo lugar, essa percepção tem um impacto direto na sua motivação e comportamento.

O domínio do “clima organizacional” inclui as normas e os procedimentos em vigor na organização, moldados pela sua missão, visão e valores. Elementos como a estrutura organizacional, o estilo de liderança, características da conceção do trabalho, gestão da saúde, oportunidades de desenvolvimento individual, gestão do conhecimento e princípios, valores e comportamentos éticos contribuem, igualmente, para o clima específico de cada organização.

Um clima organizacional inclusivo tem em consideração que as necessidades, capacidades e prioridades dos trabalhadores mudam ao longo da vida profissional devido a cursos de vida e processos de envelhecimento individuais. Por conseguinte, adaptar as práticas organizacionais ao contexto etário, promovendo a igualdade de oportunidades, uma imagem positiva da idade e uma comunicação aberta sobre o envelhecimento é da maior importância.

A norma ISO fixa os seguintes princípios para a construção de um clima organizacional propício à implementação de uma gestão inclusiva da força de trabalho:

- **Trabalho digno** - A organização apoia e toma medidas que garantem que o local de trabalho proporciona emprego digno a todos os trabalhadores.
- **Liderança e integridade** - A liderança da organização demonstra integridade ao assegurar estratégias, procedimentos e valores inclusivos, particularmente no que se refere à idade.
- **Inclusão** - A organização promove a inclusão de todos os trabalhadores, independentemente da idade, deficiência, género, orientação sexual, religião, raça, cor, etnia, estatuto socioeconómico ou qualquer outro. A inclusão é favorecida quando a organização demonstra abertura e confiança, valorizando e estimulando a opinião e a participação dos trabalhadores.
- **Saúde, bem-estar e segurança** - A organização assegura que as expectativas de todos os trabalhadores em relação à saúde, bem-estar e segurança são tidas em conta em todas os procedimentos e práticas da organização.

<sup>133</sup> As recomendações apresentadas constam da proposta da norma ISO (ISO/DIS 23617:2020(E)).



- **Acessibilidade** - A organização assegura a criação de um local de trabalho concebido para ser inclusivo, seguindo os “[Princípios do Design Universal](#)”.<sup>134</sup> Além desta componente material ou física, deve ser assegurada a possibilidade de todos os trabalhadores contribuírem ativamente para as metas e objetivos da organização.
- **Responsabilidade** - A organização atua de forma socialmente responsável no que diz respeito às suas políticas, diretrizes e cultura laboral. Inicia e responde a comunicações de e para trabalhadores de todos os níveis da organização, bem como para as outras partes interessadas e toma as medidas adequadas a cada situação.
- **Confidencialidade, privacidade e segurança** - As informações e dados pessoais, incluindo a idade, são tratados de forma confidencial e guardados em segurança, respeitando a privacidade de todos os trabalhadores e apenas são reveladas informações com o consentimento dos próprios.



---

<sup>134</sup> Os 7 Princípios do Design Universal foram desenvolvidos em 1997, por um grupo de trabalho constituído por arquitetos, designers de produto, engenheiros e investigadores de design ambiental, da Universidade Estadual da Carolina do Norte, com o objetivo de orientar o design de ambientes, produtos e comunicação. Os sete princípios são: utilização equitativa, perceptível, flexível, simples e intuitiva, tolerância com os erros, reduzido esforço físico e tamanho e espaço adequados às necessidades dos utilizadores.

Quadro 11 | Indicadores e recomendações para um clima organizacional inclusivo relativo à idade

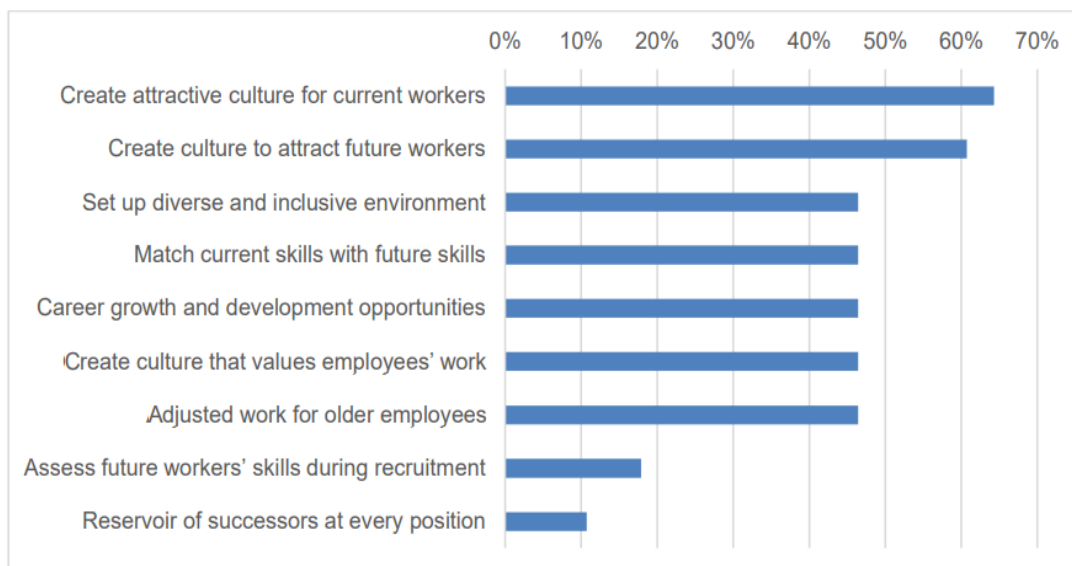
Indicadores do LLWI	Recomendações da norma ISO
<p><b>Igualdade de oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar ambientes sem discriminação ou estigmatização devido à idade.</li> <li>• Assegurar as mesmas oportunidades a todos os trabalhadores (p.ex., participação na formação e qualificação profissional ou em caso de redução de efetivos não figurarem como os primeiros da lista).</li> </ul>	<p><b>Igualdade de oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispor de políticas e procedimentos inclusivos no que respeita à idade, cobrindo todas as fases do ciclo de vida do trabalhador;</li> <li>• Assegurar que não seja tolerada a discriminação, a intimidação, o assédio e o abuso dos trabalhadores mais velhos;</li> <li>• Dispor de mecanismos para identificar e abordar o idadismo (discriminação) oculto;</li> <li>• Ser recetivo ao desenvolvimento do potencial inexplorado dos trabalhadores mais velhos.</li> </ul>
<p><b>Imagem positiva da idade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O envelhecimento deve ser entendido como um processo individual de mudança de competências, motivação, valores e comportamento.</li> <li>• Identificação e atribuição de tarefas que correspondam às competências específicas dos indivíduos mais velhos.</li> </ul>	<p><b>Imagem positiva da idade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover uma força de trabalho inclusiva através da sensibilização para aspetos positivos da idade, tais como a diversidade da experiência de vida;</li> <li>• Proporcionar formação sobre preconceitos conscientes e inconscientes;</li> <li>• Disponibilizar, através do marketing e da comunicação, histórias de trabalhadores mais velhos que transmitam uma imagem positiva da idade para melhorar a “marca” do empregador; e</li> <li>• Promover uma imagem positiva da idade junto das partes interessadas, incluindo clientes, fornecedores e parceiros organizacionais.</li> </ul>
<p><b>Comunicação aberta e orientada para o grupo-alvo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação aberta dando uma imagem positiva de todos os grupos etários nos vários canais internos e externos da organização.</li> <li>• Abordar de forma aberta e transparente questões como a reforma e/ou a oportunidade de continuar a trabalhar.</li> </ul>	<p><b>Comunicação - a organização deverá:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicitar internamente o trabalho relevante desenvolvido pelos trabalhadores de todas as idades (ex.: newsletters internas) com a devida aprovação;</li> <li>• Manter um diálogo aberto e transparente entre dirigentes, trabalhadores e representantes dos trabalhadores relativamente a todas as fases do ciclo de vida profissional do trabalhador, incluindo a reforma, bem como as oportunidades de continuar a trabalhar;</li> <li>• Definir, implementar e manter processos de consulta e participação de todos os trabalhadores nos procedimentos relativos ao desenvolvimento profissional, planeamento do trabalho, avaliação do desempenho e melhoria do local de trabalho.</li> </ul>

A criação de um clima organizacional inclusivo é, segundo os resultados do questionário da OCDE de 2020 sobre envelhecimento e práticas de gestão de talentos, uma ambição das administrações europeias. Cerca de dois terços das administrações públicas centrais em toda a UE têm como objetivo criar uma cultura organizacional atraente para o seu pessoal e perto de 50% deseja estabelecer um ambiente de trabalho diversificado e inclusivo. Resultados semelhantes são apresentados para os objetivos que procuram compatibilizar as atuais

competências com as competências necessárias no futuro, promover a carreira e oportunidades de desenvolvimento, valorizar o trabalho desempenhado por todos os trabalhadores e adaptar o tipo e formas de trabalho aos trabalhadores mais velhos.

Figura 17 | Principais ambições das AP face ao envelhecimento e à gestão de talentos (2020)

% of responding public administrations (n=28)



Fonte: OCDE (2021). Ageing and Talent Management in European Public Administrations

Apesar de este ser o objetivo declarado pelas administrações europeias, a realidade ilustrada pelas figuras 14 e 15 mostra que são poucos os EM que definem, implementam e avaliam centralmente estratégias de gestão ligadas à idade, o que compromete as suas ambições.

## 7.2 - Liderança

O domínio da “liderança” abrange a responsabilidade dos dirigentes em assegurar a participação e a contribuição de cada trabalhador, independentemente da idade, para os objetivos globais da organização, como abrange, igualmente, a sua responsabilidade em garantir que os trabalhadores alcancem os seus objetivos pessoais. Destarte, uma liderança inclusiva requer que seja assegurado o equilíbrio entre as necessidades da organização e as necessidades dos trabalhadores, nas suas diferentes fases da vida profissional e pessoal.

Enveredar por uma liderança inclusiva implica a definição e a partilha de uma visão e estratégia claras, de modo que todos possam participar na sua concretização.

A construção de uma liderança inclusiva baseia-se na confiança, reconhecimento e responsabilização. Para fomentar a confiança, promover a motivação e o empenho dos trabalhadores, os dirigentes devem demonstrar uma conduta ética, defendendo os mais elevados padrões de integridade. Os princípios de uma liderança ética consistem essencialmente na promoção do respeito mútuo, autonomia e comunicação transparente; no tratamento justo e igualitário de todos os trabalhadores; na demonstração de preocupação

**A construção de uma liderança inclusiva baseia-se na confiança, reconhecimento e responsabilização.**

pelos interesses, necessidades e bem-estar dos outros e na adoção de um comportamento honesto, verdadeiro e correto, dando prioridade à construção da comunidade laboral.

Ligada à liderança, encontra-se o domínio do planeamento da força de trabalho na organização. Uma das principais atribuições dos dirigentes é, sem dúvida, a gestão dos seus recursos humanos. O planeamento da força de trabalho, definido como a identificação sistemática, análise e planeamento das necessidades organizacionais em termos de pessoas e competências atuais e futuras, é uma função crucial para o bom funcionamento da organização. Neste âmbito, uma liderança inclusiva define a sua estratégia tendo em consideração a diversidade etária necessária para não perder competências existentes essenciais e atrair novas competências, que permitam acompanhar as tendências na organização do trabalho.

Quadro 12 | Indicadores e recomendações para uma liderança inclusiva no que respeita à idade

Indicadores do LLWI	Recomendações da norma ISO
<p><b>Reconhecimento do trabalhador:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestação de uma atitude consistente de apreço e respeito pelos trabalhadores de todas as idades.</li> <li>• Recompensa da experiência e profissionalismo, com maior autonomia e responsabilidade no trabalho.</li> <li>• Acontecimentos ou realizações de especial relevância devem ser assinalados como forma de demonstrar gratidão (ex., passagem à reforma).</li> </ul>	<p><b>Liderança inclusiva</b></p> <p>As organizações devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar-se claramente como organizações inclusivas no que se refere à idade, plasmando esta abordagem na sua visão, missão, valores, código de conduta e estratégia de GRH;</li> <li>• Adaptar as políticas e procedimentos de GRH a uma perspetiva do ciclo de vida do trabalhador. Inclui ter em consideração a capacidade, conhecimentos e necessidades dos trabalhadores mais velhos.</li> </ul>
<p><b>Consideração pela individualidade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar sensibilidade face às necessidades e interesses individuais em diferentes fases da vida.</li> <li>• Consideração dos pontos fortes, personalidade e capacidade de trabalho de cada trabalhador, independentemente da idade, através da criação de condições para a melhoria do seu desempenho.</li> </ul>	<p><b>Reconhecimento do trabalhador</b></p> <p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver e implementar um programa de reconhecimento e recompensa dos trabalhadores que seja inclusivo no que respeita à idade, em cooperação com os trabalhadores, seus representantes e dirigentes.</li> <li>• Assegurar que todos os dirigentes demonstrem através do seu comportamento que: reconhecem e compreendem os seus trabalhadores mais velhos; valorizam o seu desempenho e produtividade global; consideram as suas sugestões e comentários; reconhecem as capacidades individuais e as capacidades próprias da idade e apoiam a possibilidade de se trabalhar para além da idade convencional de reforma.</li> </ul>
	<p><b>Planeamento estratégico da força de trabalho</b></p> <p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar o planeamento estratégico da força de trabalho como ferramenta para avaliar a exposição da organização à evolução demográfica;</li> <li>• Monitorizar o recrutamento, progressão e rotatividade de pessoal tendo por base o critério idade, para identificar áreas de sub-representação no local de trabalho;</li> </ul>

- Identificar as lacunas de competências por idade e definir prioridades para o desenvolvimento de competências essenciais à organização.

O conceito de liderança inclusiva refere-se a um conjunto de características, aptidões e competências transversais que devem ser interiorizadas e demonstradas pelos líderes/dirigentes para que os trabalhadores se sintam incluídos, respeitados e valorizados no seu local de trabalho.

Em 2018, a Deloitte desenvolveu um estudo sobre liderança inclusiva onde mapeou [seis características específicas](#) a ela associadas. O estudo advoga que a liderança inclusiva consiste, essencialmente, em tratar as pessoas e equipas de forma justa, compreender e valorizar diferentes pontos de vista e tirar o máximo partido da diversidade de pensamento para tomar boas decisões.<sup>135</sup>

**A liderança inclusiva consiste, essencialmente, em tratar as pessoas e equipas de forma justa, compreender e valorizar diferentes pontos de vista e tirar o máximo partido da diversidade de pensamento para tomar boas decisões.**

Quadro 13 | Características da liderança inclusiva

Características	Comportamento
Compromisso	A liderança inclusiva interioriza a diversidade e a inclusão nos seus valores pessoais, sobretudo no que respeita à justiça e igualdade de oportunidades.
Coragem	Os líderes/dirigentes inclusivos precisam de ser corajosos para desafiar atitudes ou modos enraizados de fazer as coisas. Este tipo de coragem opera a três níveis: com os outros, com o sistema e consigo próprios.
Consciência do preconceito	Os líderes inclusivos estão conscientes dos seus preconceitos naturais. Contudo, mais do que desafiarem-se a si próprios, tomam medidas ativas para enfrentar atitudes enraizadas, redefinir políticas, processos e estruturas para mitigar os preconceitos a nível organizacional.
Curiosidade	Os líderes inclusivos têm uma mente aberta, estão conscientes das suas limitações e são capazes de tolerar ambiguidades na procura de soluções inovadoras para problemas complexos.
Culturalmente inteligente	Num mundo globalizado, trabalhar transversalmente entre culturas e fronteiras tornou-se a norma em vários setores, incluindo o sector público. Ser culturalmente inteligente é "gerir o stress imposto por um ambiente cultural novo ou diferente".
Colaborativo	A colaboração eficaz no local de trabalho atual significa que os líderes já não controlam o fluxo de ideias. Para muitos, esta é uma mudança cultural marcante, uma vez que implica encorajar a autonomia dos trabalhadores.

Fonte: Deloitte (2018: 8)

7.3 - Condições de trabalho

De acordo com a Eurofound, “as [condições de trabalho](#) referem-se às condições nas quais e sob as quais o trabalho é realizado. Uma condição de trabalho é uma característica ou uma combinação de características de trabalho que pode ser modificada e melhorada. As conceções atuais das condições de trabalho incorporam considerações de fatores mais amplos, que podem

<sup>135</sup> OCDE, GOV/PGC/PEM (2018)4).

afetar psicossomaticamente o trabalhador. Assim, uma definição mais ampla do termo inclui a dimensão económica do trabalho e os efeitos sobre as condições de vida”.

Em suma, as condições de trabalho referem-se ao contexto no qual o trabalho é desenvolvido e sobre o qual os trabalhadores têm pouco controlo. Consistem em fatores externos que, em regra, são definidos através da legislação laboral (ex., leis, acordos coletivos).

Entre os elementos que motivam os trabalhadores mais velhos a continuar a vida profissional encontram-se a flexibilização da organização e do tempo de trabalho.<sup>136</sup> O domínio das “condições de trabalho” inclui a adaptação do local e tempo de trabalho às necessidades e capacidades individuais, de forma a aliviar o stress e aumentar a satisfação e eficiência no trabalho.

A norma ISO recomenda que a organização estabeleça um mecanismo que permita aos trabalhadores mais velhos participarem em discussões com os respetivos dirigentes sobre as exigências do posto de trabalho, as suas capacidades pessoais, as possibilidades de adequação das condições de trabalho e de melhoria do seu desempenho.



<sup>136</sup> Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA working paper 2012/W/01.

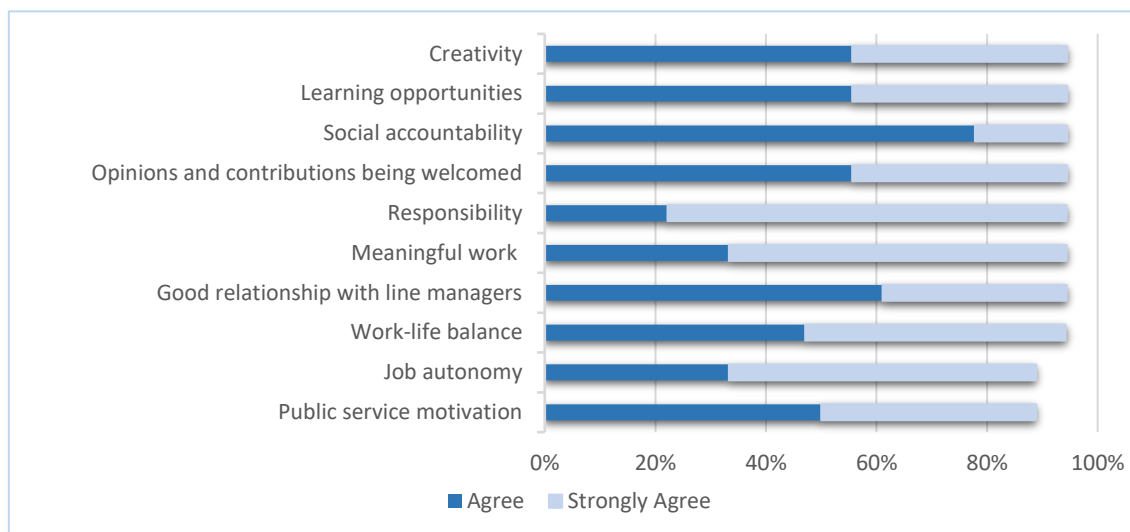
Quadro 14 | Indicadores e recomendações sobre as condições de trabalho

Indicadores do LLWI	Recomendações da norma ISO
<p><b>Organização flexível do tempo de trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar a possibilidade de adaptação dos horários de trabalho às necessidades do trabalhador considerando a natureza do trabalho.</li> <li>• As opções de flexibilidade podem incluir uma alteração da duração do trabalho a tempo completo para tempo parcial, horário flexível, partilha de postos de trabalho, a possibilidade de mudar de turno e licenças sem vencimento.</li> </ul>	<p><b>Disposições flexíveis de trabalho:</b></p> <p>A organização deve ter políticas e procedimentos relativos a disposições flexíveis de trabalho que sejam acordadas entre dirigentes e trabalhadores mais velhos, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptem os turnos de trabalho às suas capacidades;</li> <li>• Tenham uma abordagem individual e flexível ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, abrangendo: a duração das pausas; os eventos da vida privada; licenças com e sem remuneração;</li> <li>• Utilizem a rotação de tarefas para reduzir o stress e/ou a rotina associada ao desempenho das mesmas;</li> <li>• Melhorem a retenção e satisfação dos trabalhadores mais velhos ao possibilitar a escolha do local de trabalho; pausas na carreira; trabalho em equipa ou individual; rotação de postos de trabalho; seleção do tipo de contrato; flexibilização do horário de trabalho; autonomia; adequação das tarefas e volume de trabalho e alteração do papel desempenhado na organização (p. ex., assumir o papel de mentor).</li> </ul>
<p><b>Locais de trabalho flexíveis:</b></p> <p>Dar oportunidade ao trabalhador, sempre que possível, de escolher o seu local de trabalho considerando as necessidades individuais e a eficiência na execução das tarefas (p. ex., criar locais de trabalho silenciosos dentro das instalações da organização e facilitar a adoção do teletrabalho).</p>	
<p><b>Trabalho adaptado às capacidades dos trabalhadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuição de funções e tarefas compatíveis com a capacidade individual física e mental.</li> <li>• De equacionar a troca de postos de trabalho ou a redefinição de fluxos de trabalho, sempre que necessário.</li> </ul>	
<p><b>Condições de trabalho ergonómicas:</b></p> <p>O local de trabalho deve ser concebido de acordo com os requisitos ergonómicos, devem ser implementadas medidas de saúde e segurança no trabalho e devem ser fornecidos equipamentos e/ou ferramentas de apoio.</p>	<p><b>Condições de trabalho ergonómicas:</b></p> <p>A organização deve envolver os trabalhadores mais velhos, seus representantes e dirigentes na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de políticas, procedimentos e programas que tenham em conta a acessibilidade e a ergonomia no local de trabalho;</li> <li>• Conceção de um local de trabalho funcional para uma força de trabalho multigeracional e que promova a melhoria da produtividade, comunicação e inclusão (inclui a adaptação de tecnologia e equipamentos);</li> <li>• Adaptação das exigências físicas e mentais do posto de trabalho às capacidades individuais dos trabalhadores mais velhos.</li> </ul>

As modalidades de trabalho flexível ou a possibilidade de ajustar o tempo e o local de trabalho às necessidades individuais são fatores que contribuem para a promoção do equilíbrio entre a vida profissional e familiar, podendo este ser considerado um fator-chave para um ambiente de trabalho mais favorável à idade. O facto de 94% dos respondentes ao questionário sobre a motivação, aplicado às administrações centrais/federais europeias, com 55 ou mais anos de idade terem dado prioridade a esta questão parece reforçar a sua importância. Este resultado é confirmado pelos dados do estudo do mercado de trabalho holandês baseado na pesquisa

STREAM, que conclui que o acesso a condições de trabalho flexíveis (trabalho a tempo parcial e teletrabalho) tem um impacto positivo na decisão de trabalhar após a idade legal da reforma.

Figura 18 | 10 principais fatores de motivação dos trabalhadores com idade ≥ 55 anos (2020)

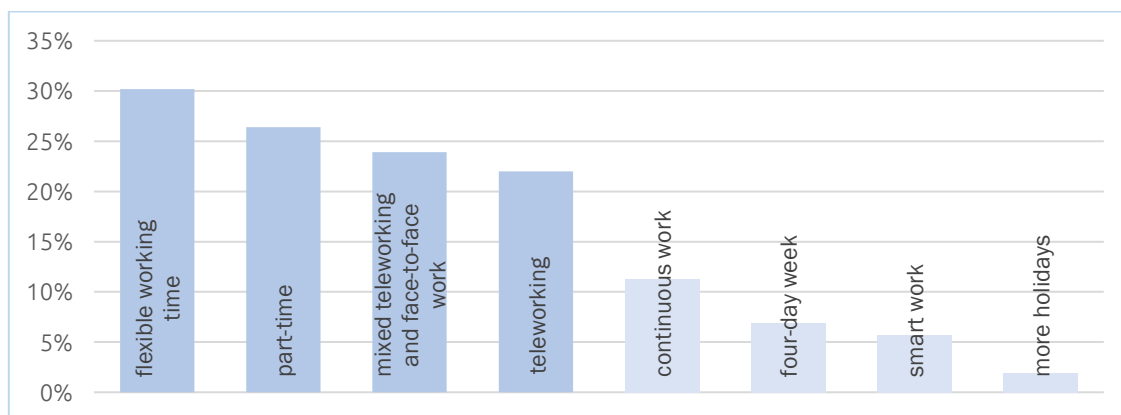


Fonte: Inquérito EUPAN 2020 sobre a motivação dos trabalhadores das AP europeias

O questionário EUPAN 2020 inquiria, igualmente, se as administrações públicas centrais/federais dos EM previam a aplicação de modalidades específicas ao longo das diferentes fases do ciclo de vida profissional dos seus trabalhadores. Estavam em causa modalidades como: horários de trabalho flexíveis, semana de trabalho de quatro dias, trabalho a tempo parcial, teletrabalho, trabalho inteligente, trabalho contínuo (menos horas de trabalho por dia), modelo de trabalho híbrido e o gozo de mais dias de férias. O objetivo era conhecer a extensão de cada uma destas modalidades de trabalho nos EM.

As modalidades mais referidas foram os horários de trabalho flexíveis (29%), trabalho a tempo parcial (25%), modelo de trabalho híbrido (22%) seguido do teletrabalho (20%). As restantes opções pontuaram menos de vinte por cento - trabalho contínuo (12%); semana de trabalho de quatro dias (6%); trabalho inteligente (6%) e o gozo de mais dias de férias (2%).

Figura 19 | Modalidades preferenciais ao longo do ciclo de vida profissional (2020)



Fonte: Inquérito EUPAN 2020 sobre a motivação dos trabalhadores das AP europeias

Os Países Baixos apresentam algumas medidas aplicáveis aos trabalhadores mais velhos.



## Caixa 2

**Organização flexível do tempo de trabalho**

Nos Países Baixos aplicam-se muitas disposições sobre trabalho a tempo parcial, horário de trabalho flexível e teletrabalho. Um instrumento amplamente utilizado é a concessão de dias de folga adicionais aos trabalhadores mais velhos em cada ano civil (leeftijdsdagen). Além disso, o regulamento PAS (Partiële arbeidsparticipatie senioren) permite a redução do horário de trabalho com uma redução ligeira do salário, mas sem perda dos benefícios relacionados com a pensão.

Fonte: OECD (2007). *Ageing and the Public Service. Human Resources Challenges*. Paris: OECD, p. 229.

## 7.4 - Gestão da saúde

O domínio da “gestão da saúde” inclui todas as atividades organizacionais que visam manter e promover a saúde e bem-estar dos trabalhadores e a sua capacidade de trabalho.

O bem-estar dos trabalhadores pode ser afetado por diversos fatores tanto do contexto organizacional como do pessoal ou familiar. No âmbito do primeiro, destacam-se a estabilidade dentro da organização, as condições de trabalho, ambiente de trabalho, liderança, nível de exigência e volume de trabalho, autonomia na realização das tarefas, relacionamento com os colegas e chefias. No contexto pessoal e familiar são de referir situações como a saúde ou necessidades de apoio ao agregado familiar (por exemplo, o acesso a creches para filhos menores) e a situação financeira pessoal.

Todos estes fatores têm um impacto na saúde dos trabalhadores, pelo que a gestão da saúde deve pautar-se por uma abordagem holística, contemplado medidas de prevenção e de intervenção. A prevenção poderá incidir sobre o acesso a informação em áreas como a alimentação saudável, comportamentos de risco para a saúde, ergonomia, (utilizando diversas modalidades, quer seja formação, seminários, workshops, ou reuniões temáticas), políticas de RH que visem proporcionar condições de trabalho mais ajustadas ao contexto individual, tipo de liderança promotora da segurança, saúde e bem-estar no local de trabalho. As medidas de intervenção poderão incluir a implementação de programas de bem-estar que incluam as dimensões da saúde (física e mental), apoio social e financeiro (ex.: linhas de apoio em caso de situações de emergência).

Estas medidas visam contribuir para a capacidade de trabalho dos indivíduos, que Sousa e Ramos (2019) definiram como "um produto do indivíduo e do seu contexto de trabalho: para poder continuar a trabalhar a curto, médio e longo prazo, os indivíduos têm de equilibrar os seus recursos pessoais - recursos físicos e mentais - com as necessidades de trabalho".

Quadro 15 | Indicadores e recomendações sobre gestão da saúde no local de trabalho

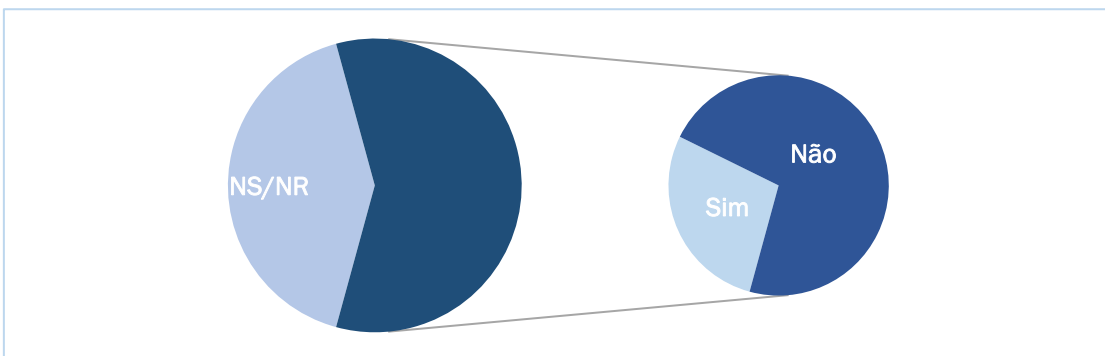
Indicadores do LLWI	Recomendações da norma ISO
<p><b>Oportunidade de praticar exercício físico e orientação nutricional:</b> A organização assegura iniciativas que promovem o reforço da saúde e a manutenção da capacidade de trabalho, tais como atividades desportivas, pausas ativas e aconselhamento nutricional.</p>	<p><b>Gestão da saúde no local de trabalho</b> A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar continuamente as políticas e práticas de gestão da saúde e adaptá-las às necessidades dos trabalhadores mais velhos, envolvendo-os no seu desenvolvimento e implementação;</li> <li>• Disponibilizar serviços médicos e de rastreio voluntários e confidenciais;</li> <li>• Facilitar o acesso a serviços de reabilitação para trabalhadores com lesões ou doenças;</li> <li>• Apoiar o regresso dos trabalhadores após doença ou lesão e, se necessário, adaptar o tipo de trabalho a executar;</li> <li>• Melhorar a literacia em saúde de todos os trabalhadores.</li> </ul>
<p><b>Assistência médica no local de trabalho</b> Devem ser tomadas medidas para apoiar os trabalhadores a prevenir condições médicas e deve ser oferecida assistência para ajudar na recuperação em caso de doença. As medidas a implementar incluem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- medicina do trabalho;</li> <li>- possibilidade de realização de check-ups médicos no local de trabalho, bem como sessões de fisioterapia;</li> <li>- informação sobre programas de bem-estar.</li> </ul>	<p><b>Saúde física no local de trabalho</b> A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar medidas preventivas, tais como: oportunidades de exercício, check-ups médicos e avaliação das capacidades funcionais;</li> <li>• Assegurar condições de trabalho saudáveis para trabalhadores com problemas de saúde crónicos ou deficiência, através de ajustamentos no equipamento de trabalho (incluindo o equipamento de proteção pessoal); nos horários de trabalho; na exigência das tarefas a executar e na organização do trabalho por turnos.</li> </ul> <p><b>Saúde mental e social no local de trabalho</b> A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorizar o volume de trabalho para garantir que os trabalhadores mais velhos não sejam sobrecarregados ou subestimados;</li> <li>• Monitorizar as horas de trabalho, o trabalho por turnos e as horas extraordinárias para assegurar que os trabalhadores mais velhos estão a trabalhar de forma sustentável e saudável;</li> <li>• Controlar as férias para assegurar que os trabalhadores mais velhos estão a gozar plenamente os seus direitos;</li> <li>• Oferecer apoio adicional aos trabalhadores mais velhos que estejam a sofrer de stress fora do contexto laboral, por exemplo, luto ou doença terminal de membros da família;</li> <li>• Proporcionar informação, atividades e formação que melhore a saúde mental dos trabalhadores mais velhos, incluindo gestão do stress, prevenção do esgotamento, gestão do tempo; e</li> <li>• Assegurar que a gestão de topo compreende o impacto das reestruturações organizacionais na saúde mental dos trabalhadores mais velhos e atue preventivamente quando necessário.</li> </ul>
<p><b>Promoção da saúde:</b> Devem ser tomadas medidas para divulgar informação sobre comportamentos saudáveis, de</p>	<p><b>Promoção da saúde</b> Em adição às medidas referidas acima, a organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar programas de promoção da saúde no local de trabalho, durante ou fora do horário de trabalho, que</li> </ul>

<p>forma a ajudar os trabalhadores a tomar decisões responsáveis. Os dirigentes devem dar o exemplo adotando comportamentos saudáveis, por exemplo, através da participação em atividades físicas e/ou programas de informação nutricional, bem como encorajando o equilíbrio sustentável entre vida profissional e pessoal/familiar.</p>	<p>fomentem o exercício físico, alimentação saudável, antitabagismo, deslocação para o trabalho utilizando a bicicleta ou a pé, bem como o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal/familiar;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar os trabalhadores mais velhos a interessarem-se pela sua saúde e aptidão física.</li> </ul> <p><b>Programa ou sistema de segurança e saúde no trabalho</b> O sistema de segurança e saúde no trabalho deve ser concebido a partir dos resultados de uma avaliação de riscos. Deve ter em conta as necessidades das pessoas mais velhas em relação ao ambiente de trabalho e às condições de acessibilidade, tais como iluminação, ruído, temperatura, tipo de superfície e orientação do local de trabalho</p>
---	---

Apesar da importância da gestão da saúde no local de trabalho, as evidências produzidas pelo questionário EUPAN 2020 apontam para uma baixa implementação de medidas destinadas aos trabalhadores mais velhos.

Questionados sobre a vigência de alguma política de recursos humanos para promover a saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores, diferenciada por idade, nas administrações dos EM, 59% dos inquiridos manifestou ter conhecimento de causa para responder. Destes, 72% foram perentórios em afirmar que a sua administração não tinha implementado qualquer política nesta área.

Gráfico 6 | Implementação de políticas de promoção da saúde, segurança e bem-estar diferenciadas por idade nas AP europeias



Fonte: Inquérito EUPAN 2020 sobre a motivação dos trabalhadores das AP europeias

### 7.5 - Desenvolvimento da carreira

A crescente diversidade etária da força de trabalho do sector público implica a coexistência de diferentes necessidades, expectativas, condições de saúde o que condiciona a aplicação de regras padronizadas no que respeita à gestão de carreiras. Neste contexto, a introdução de uma orientação profissional mais personalizada torna-se importante, bem como soluções novas e criativas para a gestão das carreiras e desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos.<sup>137</sup>

<sup>137</sup> Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA working paper 2012/W/01.

O domínio do “desenvolvimento da carreira” tem em consideração o apoio conferido ao desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores ao longo da sua vida profissional. Assumem relevância especial, neste âmbito, as oportunidades de aprendizagem ao longo da vida através da educação e formação contínua, de desenvolvimento da carreira através de promoções e progressões internas, bem como a possibilidade de assumir um papel diferente, ou seja, de desempenhar outras funções, nomeadamente no campo da transferência de conhecimento, tais como mentor ou tutor. Esta possibilidade é vista como uma boa forma de valorizar a experiência e o nível de competências adquiridas pelos trabalhadores mais velhos durante as suas carreiras.<sup>138</sup>

A crescente utilização de novas tecnologias (p. ex., a inteligência artificial, dados em tempo real, a Internet das Coisas) e a prestação de serviços digitais e a digitalização dos locais de trabalho requerem a promoção da literacia nesta área e atualização contínua de competências digitais. De facto, o desempenho de funções públicas exige uma constante atualização de conhecimentos e competências, principalmente através de formação, de modo que os trabalhadores, sobretudo os mais velhos, se mantenham ativos e competitivos no mercado de trabalho.

Contudo, a participação dos trabalhadores mais velhos em ações de formação é geralmente baixa devido aos estereótipos sobre dificuldades relacionadas com a idade, como vimos anteriormente. Esta situação comporta o risco de obsolescência de competências e consequente diminuição da produtividade, uma vez que as competências detidas podem tornar-se inadequadas ou insuficientes para o desempenho das respetivas funções ou outras.

Na opinião de Bossaert et al. (2012), a formação assume, atualmente, várias modalidades, podendo ocorrer online (e-learning) ou através do formato de tutoria e mentoria durante o período trabalho ou, inclusive, através da transferência de conhecimentos entre funcionários mais novos e mais velhos. Por conseguinte, a aprendizagem ao longo da vida deve ser considerada como uma atividade permanente, que não pode nem deve ter uma data definida para o seu término. Além disso, “a aprendizagem ao longo da vida deve ser entendida como toda a atividade de aprendizagem empreendida com o objetivo de melhorar os conhecimentos, aptidões e competências numa perspetiva pessoal, cívica, social e/ou relacionada com o emprego”.



---

<sup>138</sup> Idem

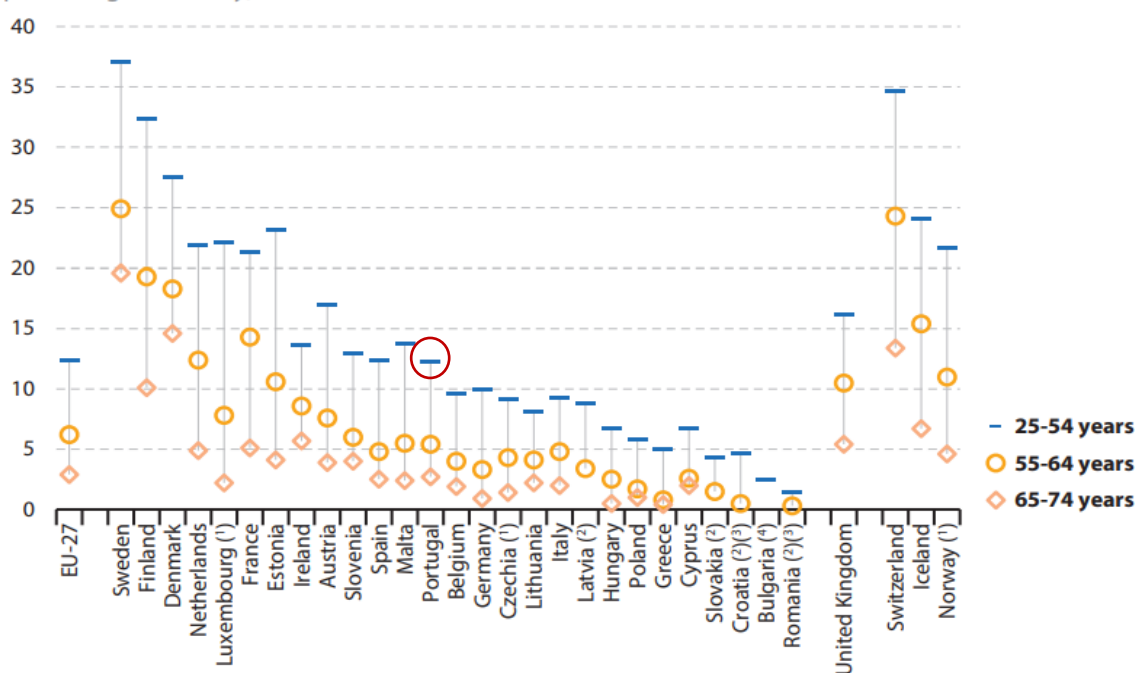
Quadro 16 | Indicadores e recomendações sobre desenvolvimento da carreira

Indicadores do LLWI	Recomendações da norma ISO
<p><b>Planeamento contínuo do desenvolvimento:</b> Este deve ser assegurado em todas as idades e fases da vida profissional, por exemplo, através de reuniões individuais entre dirigentes e trabalhadores e workshops profissionais que permitam a autorreflexão sobre capacidades, competências e objetivos.</p>	<p><b>Planeamento contínuo da carreira</b> A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas e procedimentos relativos ao desenvolvimento contínuo da carreira;</li> <li>• Assegurar promoções ou a rotação de funções baseadas no mérito, independentemente da idade;</li> <li>• Garantir que se realizem reuniões informais regulares com os trabalhadores mais velhos dedicadas ao planeamento da carreira;</li> <li>• Identificar e valorizar as competências formais e informais que os trabalhadores mais velhos tenham adquirido ao longo do tempo.</li> </ul>
<p><b>Soluções adequadas de formação e desenvolvimento:</b> Deve ser assegurada formação e a oportunidade de educação adicional alinhadas com a experiência profissional, educacional e de vida de cada trabalhador, assim como com os objetivos organizacionais. Os conteúdos e métodos de formação devem ser orientados para grupos específicos. Exemplos de soluções adequadas de formação e desenvolvimento são workshops, seminários e conferências, formação para novas tecnologias ou equipamentos e estágios para pessoas de todas as idades. Estas oportunidades de formação e desenvolvimento podem ser realizadas no local de trabalho ou externamente.</p>	<p><b>Soluções adequadas de formação e desenvolvimento</b> A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas e procedimentos de formação e educação adequados às necessidades dos trabalhadores mais velhos;</li> <li>• Rever, redefinir e reavaliar a posição dos dirigentes e do responsável pela GRH no que respeita às necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos;</li> <li>• Valorizar os conhecimentos e competências adquiridos;</li> <li>• Apoiar a participação dos trabalhadores mais velhos na formação e educação, em atividades de autoaperfeiçoamento e certificação;</li> <li>• Encorajar os trabalhadores mais velhos a adquirir novas competências, necessárias para o atual ou futuro posto de trabalho e a utilizar novas tecnologias.</li> </ul>
<p><b>Possibilitar etapas de desenvolvimento e mudança de emprego</b> Deve ser possibilitada a mudança de cargo, função ou posto de trabalho de um trabalhador, de modo a demonstrar as suas competências específicas e interesses de desenvolvimento. Por exemplo, através do aumento de responsabilidades no trabalho, inclusão em projetos, ou mudança horizontal ou vertical na posição hierárquica, o que poderia implicar uma aprendizagem adicional ou uma nova função ou atividade num departamento diferente.</p>	<p><b>Possibilitar etapas de desenvolvimento e mudança de emprego</b> A organização deve implementar políticas e procedimentos relativos ao desenvolvimento da carreira, que incluam a possibilidade de fazer pausas na carreira (ex.: licença sabática de duração mutuamente acordada) e mudança de posto de trabalho para os trabalhadores mais velhos.</p>

Os resultados do inquérito à força de trabalho do Eurostat, de 2019,<sup>139</sup> revelam que 12,4% da população da UE-27 com idade compreendida entre os 25 e os 54 anos realizaram algum tipo de educação ou formação formal, informal ou não-formal. No grupo etário dos 55 aos 64 anos somente 6,2% das pessoas que o integram participaram em algum tipo de educação ou formação, assim como 2,9% das pessoas incluídas no grupo etário dos 65 aos 74 anos. Comprova-se, assim, que a proporção de pessoas que participam na educação e formação desce geralmente em função da idade.

Figura 20 | Taxa de participação na educação e formação por grupo etário (2019)

(% of population taking part in formal and non-formal education and training in the four weeks preceding the survey)



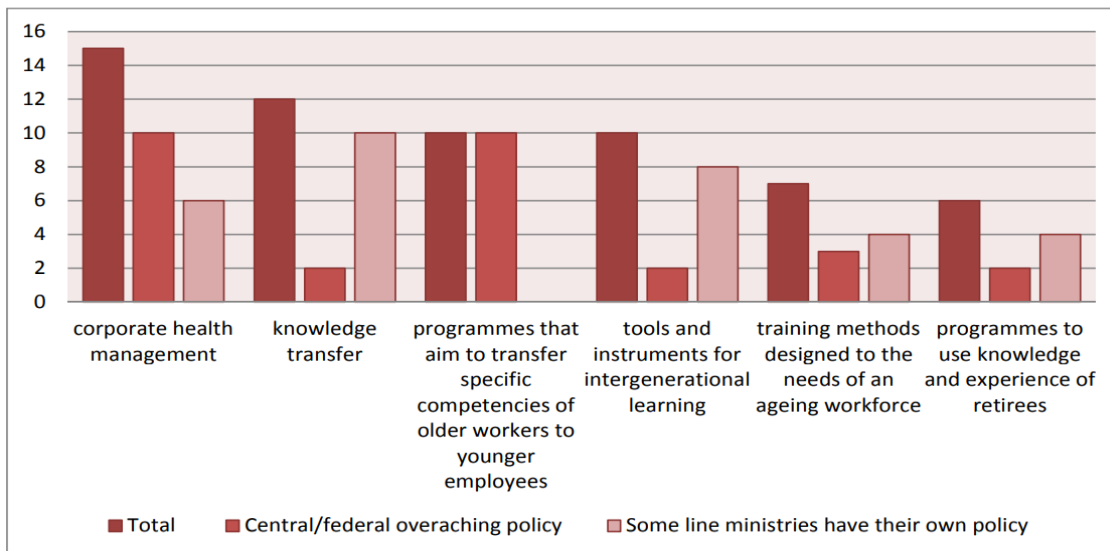
Fonte: EUROSTAT, Ageing Europe — looking at the lives of older people in the EU — 2020 edition.

No âmbito do setor público, os dados disponibilizados pelo estudo conjunto da Presidência luxemburguesa do Conselho da UE e da OCDE, de 2015,<sup>140</sup> mostram que a formação concebida para as necessidades de uma mão de obra envelhecida não constitui uma prioridade para a maioria das administrações públicas da UE. Apenas um pequeno número de EM (1/4) tomou medidas neste domínio.

<sup>139</sup> EUROSTAT, Ageing Europe — looking at the lives of older people in the EU — 2020 edition. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478057/KS-02-20-655-EN-N.pdf/9b09606c-d4e8-4c33-63d2-3b20d5c19c91?t=1604055531000>

<sup>140</sup> OECD & Luxembourg Presidency of the Council of the European Union, 2015. *Managing a Diverse Public Administration and Effectively Responding to the Needs of a More Diverse Workforce*.

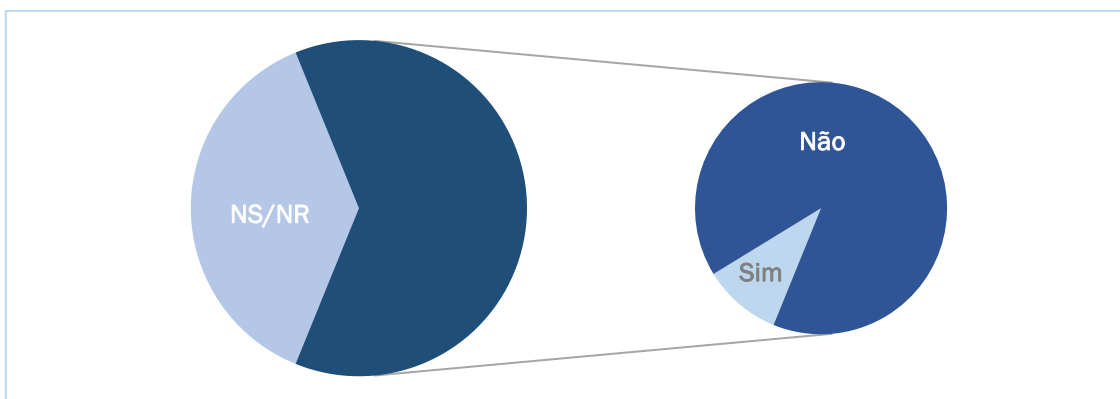
Figura 21 | Implementação de políticas para responder ao envelhecimento da força de trabalho nas administrações públicas europeias



Fonte: OECD 2015 Survey on managing a diverse public administration Q.15

A persistência desta situação é confirmada pelos resultados do questionário EUPAN 2020, aquando da pergunta sobre a existência de programas de formação que tenham em consideração a idade nas administrações públicas centrais/federais dos EM (por exemplo, para funcionários mais velhos de forma a prevenir a obsolescência de competências). De facto, dos cerca de 2/3 dos inquiridos que responderam à pergunta, 90% afirmam categoricamente a inexistência de tais programas nas respetivas administrações.

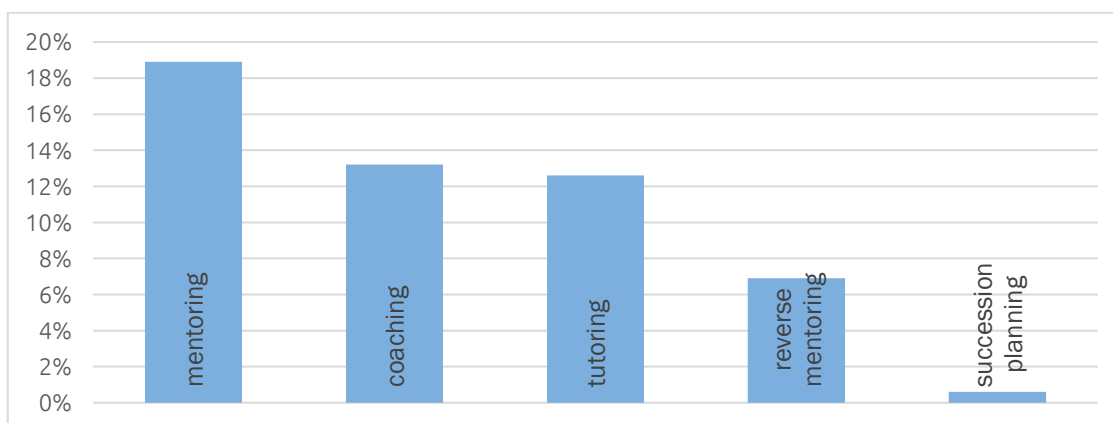
Gráfico 7 | Programas de formação específicos para trabalhadores mais velhos nas AP europeias



Fonte: Inquérito EUPAN 2020 sobre a motivação dos trabalhadores das AP europeias

O mesmo questionário averiguou, através de uma pergunta de resposta semiaberta e múltipla, se as administrações públicas centrais/federais encorajam os seus funcionários a assumirem outras funções na fase final da sua vida profissional.

Gráfico 8 | Assunção de funções relacionadas com a idade



Fonte: Inquérito EUPAN 2020 sobre a motivação dos trabalhadores das AP europeias

Os resultados mostram que a assunção do papel de mentor é o mais usual, com 19% de respostas. Sete por cento dos inquiridos mencionam a mentoria reversa, o que significa que os trabalhadores mais velhos adquirem conhecimentos, sobretudo nas áreas das tecnologias, com os mais jovens. Aproveitando a natureza semiaberta da pergunta, 1% dos inquiridos acrescentou o planeamento da sucessão, como função a assumir pelo trabalhador que vê aproximar a data da reforma.

## 7.6 - Gestão do conhecimento

O domínio da “gestão do conhecimento” abrange os procedimentos relativos à transferência, intercâmbio e conservação do conhecimento institucional entre diferentes gerações de trabalhadores.

A gestão do conhecimento (GC) consiste, de acordo com a norma ISO30400;2016, na combinação de processos, ações, metodologias e soluções que permitem a criação, manutenção, distribuição e acesso ao conhecimento organizacional. Um sistema de GC abrange um conjunto de fatores, que vão desde a cultura, governação e liderança até ao planeamento e processos instituídos na organização.

Uma mão de obra envelhecida apresenta desafios particulares no que diz respeito à manutenção do conhecimento e competências institucionais. Igualmente relevante a este respeito é o facto de os trabalhadores mais velhos tenderem a ser motivados por trabalhos generativos ou tarefas como a tutoria. Neste contexto, e com o objetivo de evitar a perda de conhecimento, as administrações públicas devem promover estratégias de transferência e aprendizagem intergeracional e programas destinados a explorar os conhecimentos e experiências dos mais velhos.

Desempenhar as funções de tutor ou mentor pode ser atrativo para os trabalhadores que alcançam o topo das suas carreiras e que não têm outras perspetivas de desenvolvimento. Por outro lado, a partilha de conhecimentos é mais eficaz do que a maioria das soluções tecnológicas, pois as pessoas aprendem melhor através da interação pessoal presencial.



Quadro 17 | Indicadores e recomendações sobre a gestão do conhecimento

Indicadores do LLWI	Recomendações da norma ISO
<p><b>Transferência institucionalizada de conhecimento</b></p> <p>Criação de estruturas institucionalizadas que assegurem a transferência de conhecimento de trabalhadores experientes para os seus substitutos, recorrendo, por ex., a programas de mentoria ou a um processo sistemático de transferência de conhecimento antes dos trabalhadores deixarem a organização.</p>	<p><b>Gestão do conhecimento</b></p> <p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir políticas e procedimentos relativos à gestão e transferência de conhecimento, incluindo entre diferentes gerações de trabalhadores;</li> <li>• Disponibilizar instrumentos para os trabalhadores mais velhos gerirem e partilharem conhecimentos dentro de uma organização;</li> <li>• Avaliar as necessidades dos trabalhadores mais velhos e as suas competências de literacia digital para garantir que possam aceder, compreender e utilizar o conhecimento organizacional.</li> </ul>
<p><b>Colaboração intergeracional:</b></p> <p>A organização deve promover a transferência mútua de conhecimento e experiência entre gerações, por exemplo, através da criação de equipas de trabalho mistas.</p>	<p><b>Colaboração intergeracional</b></p> <p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas e procedimentos para promover a colaboração intergeracional;</li> <li>• Estabelecer equipas de trabalho multigeracionais para melhorar a produtividade;</li> <li>• Proporcionar um ambiente que promova e fomente o trabalho em equipa e as relações intergeracionais;</li> <li>• Encorajar e implementar programas de mentoria entre trabalhadores de diferentes idades; e</li> <li>• Implementar atividades de formação que promovam a compreensão intergeracional e o trabalho em equipa</li> </ul>

As administrações públicas centrais/federais europeias utilizam diferentes mecanismos de retenção de conhecimentos com um envolvimento ativo dos trabalhadores mais velhos.<sup>141</sup> Um desses mecanismos, implementado na administração federal belga, consiste na transferência institucionalizada de conhecimentos dos trabalhadores mais velhos para os mais jovens, em diferentes departamentos (Caixa 3).

Segundo Bossaert et al., 2012, a implementação de processos de transferência de conhecimento requer, como condição prévia, a existência de um ambiente de trabalho ético, justo, transparente, favorável à aprendizagem, onde as relações interpessoais são retas e respeitadas. Uma cultura organizacional competitiva, que favorece a acumulação de conhecimento e onde a posse de informação é uma das fontes de poder mais importantes, condiciona a troca de conhecimentos.

Um estudo belga conduzido pela *Vlerick Business School*, sob a égide do Serviço Público Federal de Pessoal e Organização, sugere que a cooperação intergeracional é um grande desafio e merece uma atenção especial. No geral, verifica-se que há uma necessidade de melhorar a cooperação entre funcionários de diferentes idades. As recomendações do estudo apontam para a urgência de combater os estereótipos ligados à idade, de desenvolver mais empatia e

<sup>141</sup> Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA working paper 2012/W/01.

respeito mútuo, reconhecer o valor da complementaridade, reforçar o que aproxima os trabalhadores e assegurar um sentimento de equidade.<sup>142</sup>

### Caixa 3

#### Transferência de conhecimento na administração federal belga

O Ministério da Função Pública belga pôs em prática um processo de transferência de conhecimento entre trabalhadores mais velhos (seniores) e mais jovens (juniores) de uma forma planeada, estruturada e sistematizada. As diferentes etapas estão estabelecidas num manual acessível a todos os funcionários públicos através da *homepage* do Ministério. Intervêm no processo o trabalhador sénior, o júnior e o dirigente da unidade em causa.

O critério-chave para a tomada de decisão de iniciar um processo de transferência de conhecimento é a identificação dos campos de conhecimento institucional de alta relevância para a organização.

A metodologia compreende as seguintes etapas: i) Identificação dos conhecimentos que podem ser 'perdidos' após a saída do trabalhador sénior; ii) Preparação do projeto e sensibilização do sénior e do júnior; iii) Definição da carteira de conhecimentos a transferir; IV) Início da transferência de conhecimentos; V) Avaliação do processo e dos seus resultados.

O plano de ação distingue quatro métodos de transferência de conhecimento: 1. aprendizagem através da observação; 2. aprendizagem através da explicação oral ou escrita; 3. aprendizagem através de simulação; 4. aprendizagem através da análise e da identificação de estratégias bem-sucedidas de pesquisa de soluções.

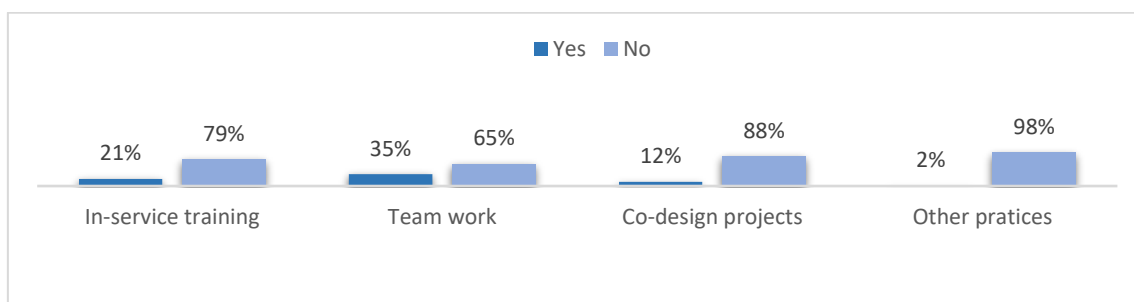
Fonte: Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM. EIPA working paper 2012/W/01.

A maioria das administrações públicas dos EM da UE refere, no estudo conjunto de 2015, não ter em vigor programas específicos destinados a transferir competências dos trabalhadores mais velhos para os mais jovens. Apenas uma minoria de países implementou, quer a nível central/federal, quer a nível ministerial, várias políticas relacionadas com a transferência de conhecimento. Entre estas encontram-se a aprendizagem intergeracional (10), transferência de conhecimento (12) e programas de utilização dos conhecimentos e experiências dos trabalhadores reformados (6) (ver Figura 21). Estas políticas existem geralmente a nível ministerial, já que são o resultado da iniciativa de organizações públicas e não de uma política ou plano de ação nacional.

As conclusões do inquérito EUPAN 2020, corroboram esta realidade ao revelarem ser exíguas as práticas que tentam promover a transferência intergeracional de conhecimentos nas administrações públicas centrais/federais. A prática mencionada pelo maior número de inquiridos é o trabalho em equipa (35%), seguida da formação em serviço, mencionada por 21%, e dos projetos de “co-design” referidos por 12%.

<sup>142</sup> De Vos, A., De Schamphelaere, V., & Van Bruystegem, K. (2011). *Généralisations et Coopération en Équipe dans la Fonction Publique Fédérale Belge*. Leuven: Vlerick Leuven Gent Management School.

Gráfico 9 | Práticas de transferência de conhecimento intergeracional nos EM



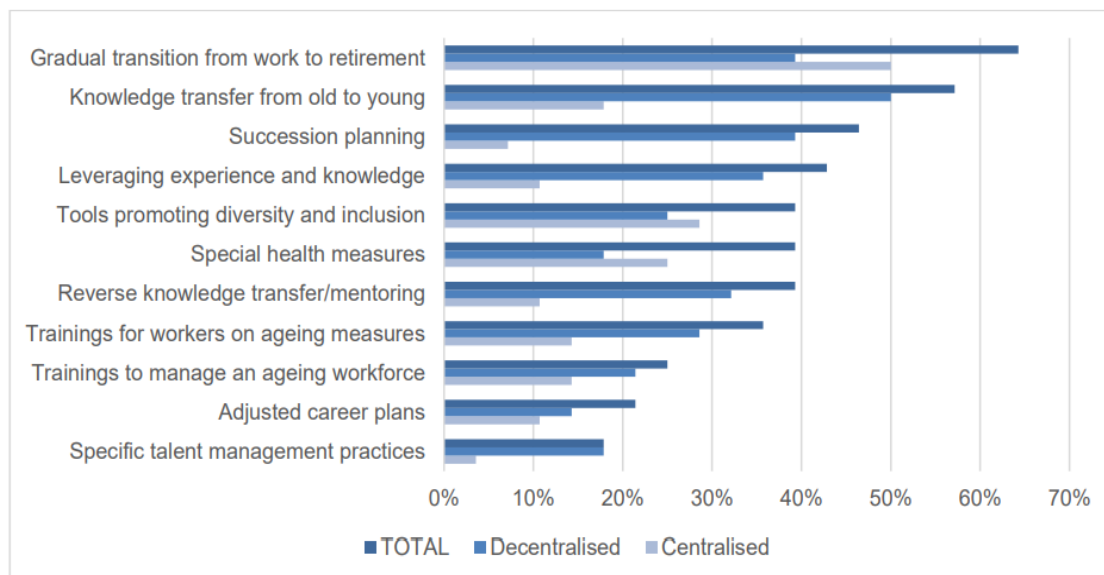
Fonte: Inquérito EUPAN 2020 sobre a motivação dos trabalhadores das AP europeias

Os resultados do questionário da OCDE sobre envelhecimento e gestão de talentos de 2020, apontam, no entanto, em sentido contrário. A maioria (57%) das administrações centrais/federais inquiridas afirmam que o segundo instrumento mais utilizada para gerir uma mão de obra envelhecida são os sistemas de transferência de conhecimento de trabalhadores mais velhos para trabalhadores mais novos. Coincidem, no entanto, na forma de implementação deste mecanismo, ou seja, é predominantemente descentralizada.

De referir que os questionários aqui mencionados apresentam abordagens diferentes ao tema, além dos instrumentos elencados como opções de resposta serem, também, díspares.

Figura 22 | Instrumentos para gerir uma mão de obra envelhecida (2020)

% of responding public administrations



Fonte: OCDE (2021). Ageing and Talent Management in European Public Administrations

## 7.7 - Transição para a reforma

O domínio da “transição para a reforma” preconiza uma mudança gradual e suave entre a vida ativa e a reforma. As razões que suportam esta transição gradual para a reforma são várias, desde logo a necessidade de reter e assegurar a transmissão de conhecimento detidos pelos trabalhadores mais velhos; garantir o desempenho de funções que podem ser essenciais na organização (ex.: contrariar os efeitos negativos da redução de pessoal ou a necessidade de

organizar uma transferência de competências para funcionários mais jovens) e o efeito positivo que pode ter na saúde desses trabalhadores.

Vários autores defendem que as transições suaves têm, em comparação com um corte rígido, um efeito positivo na saúde. Estudos médicos mostram que um corte abrupto, ou seja, de um dia para o outro, pode desencadear sentimentos negativos, como depressões e outras doenças ou mesmo uma perda do objetivo de vida. Além disso, alguns estudos demonstram que a qualidade de vida é mais elevada para aqueles que trabalham para além da idade da reforma do que para aqueles que se reformam mais cedo, na mesma faixa etária.<sup>143</sup>

De acordo com a norma ISO, tal transição deve ser assegurada através do planeamento atempado, do aconselhamento para a vida na reforma e da adaptação das condições de trabalho às necessidades individuais para qualquer trabalhador que esteja à beira de se reformar.

Os diferentes cenários de transição, as opções individuais e as estratégias e soluções possíveis devem ser oportunamente analisadas e discutidas entre os dirigentes e os trabalhadores.

Quadro 18 | Indicadores e recomendações sobre a transição para a reforma

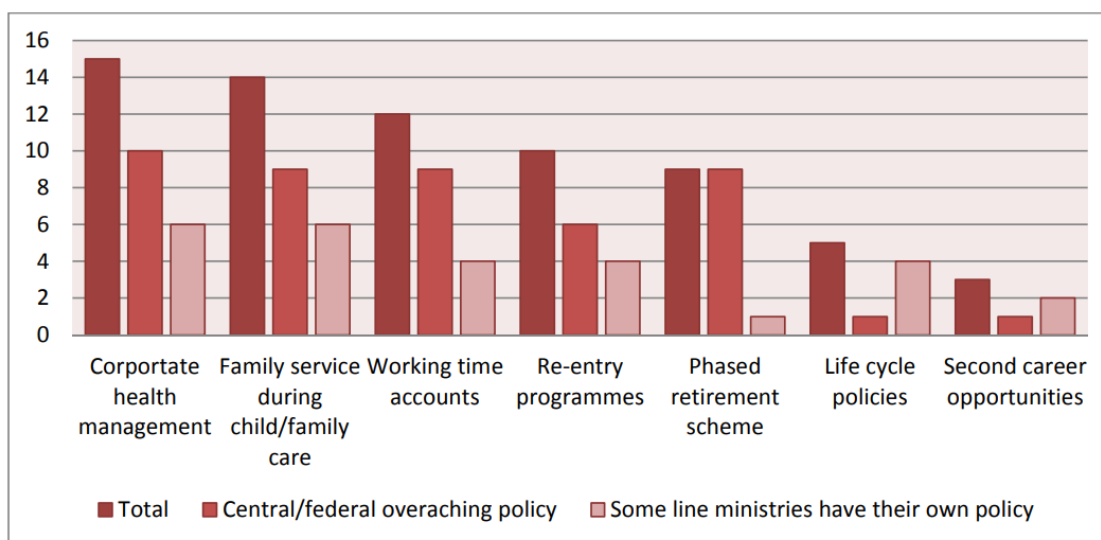
Indicadores do LLWI	Recomendações da norma ISO
<p><b>Planeamento atempado da transição:</b> Os potenciais cenários de transição, incluindo um plano de sucessão, devem ser ativamente discutidos para encontrar soluções individuais, por exemplo, através de entrevistas anuais com os trabalhadores e respetivos dirigentes intermédios.</p>	<p><b>Planeamento da transição</b> A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e implementar políticas e procedimentos para apoiar o planeamento da reforma;</li> <li>• Proporcionar o acesso a seminários, workshops e aconselhamento, individual ou em grupo, sobre esse planeamento, que abranja questões emocionais, financeiras e sociais;</li> <li>• Implementar procedimentos de planeamento sucessório que envolvam os trabalhadores mais velhos.</li> </ul>
<p><b>Reforma faseada e soluções individualizadas:</b> Soluções genéricas de transição para a reforma devem ser adaptadas, de forma flexível e criativa, às necessidades individuais dos trabalhadores.  Deve ser assegurada a possibilidade de uma redução progressiva do tempo de trabalho durante um período temporal mais longo ou mais curto, em função das necessidades de cada trabalhador.</p>	<p><b>Reforma faseada e soluções individualizadas</b> A organização deve: Definir e implementar políticas, estratégias e procedimentos para uma reforma faseada, possibilitando soluções de transição individualizadas de acordo com as necessidades do trabalhador, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adaptação do horário de trabalho diário/semanal;</li> <li>- organização flexível do tempo de trabalho;</li> <li>- ajustamentos individuais em função da vida pessoal e da situação familiar.</li> </ul>
<p><b>Aconselhamento sobre a preparação da reforma:</b> Assegurar apoio, através de aconselhamento, na preparação mental para a mudança de vida associada à reforma. Os trabalhadores devem ser motivados a conceber a sua vida pós-reforma antes da transição. Por exemplo, a preparação individual pode ser fomentada através de uma</p>	<p><b>Aconselhamento de preparação para a reforma</b> A organização deve proporcionar ao trabalhador o acesso a seminários sobre vários tipos de empregos que poderiam interessar aos trabalhadores mais velhos, incluindo opções de trabalho por conta própria.</p>

<sup>143</sup> Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA working paper 2012/W/01

abordagem estruturada que reflita as expectativas e planos individuais, incluindo a realização de atividades alternativas ao emprego, como o voluntariado.

No âmbito do estudo conjunto de 2015, os EM identificaram os vários mecanismos de flexibilização da prestação de trabalho existentes nas suas administrações. Dos inquiridos, somente nove mencionaram ter implementado procedimentos de transição gradual para a reforma.

Figura 23 | Mecanismo de flexibilização da prestação de trabalho nos EM da UE (2015)



Fonte: OECD (2015). Survey on managing a diverse public administration Q16

Constituindo a transição da vida profissional ativa para a reforma uma fase sensível do ciclo de vida profissional dos trabalhadores, inquirimos os Estados-Membros e os países Observadores da EUPAN sobre os sistemas em vigor nas suas administrações. As questões centraram-se: i) no planeamento atempado das fases que precedem a retirada definitiva dos trabalhadores da vida profissional ativa e da organização; ii) nas possibilidades de flexibilização do tempo de trabalho e de mudança de funções e iii) nas modalidades de disponibilização de informação ou de aconselhamento sobre o sistema de reforma.

As respostas refletem uma grande diversidade de abordagens e práticas existente nas administrações centrais/federais europeias face a esta matéria. De referir, em primeiro lugar, que EM como a Suécia e a Estónia apresentam um sistema descentralizado de gestão de recursos humanos, tendo as organizações públicas (empregador público) autonomia para negociar e acordar, no quadro da negociação coletiva, as medidas a aplicar aos seus trabalhadores. Deste modo, sistemas estruturados que promovam uma transição gradual para a reforma são definidos, essencialmente, a nível organizacional.

A existência de um procedimento de planeamento atempado de transição da vida profissional ativa para a reforma é assinalada num número muito reduzido de administrações. De facto, somente as administrações federais da Alemanha e da Suíça referem a implementação nas suas organizações deste tipo de procedimento estruturado, definido centralmente.

No caso da Alemanha, esse procedimento decorre da lei, que recomenda a todas as unidades orgânicas de GRH a nível federal a realização das designadas “reuniões de transição”. Estas reuniões destinam-se aos trabalhadores que se encontram a cerca de cinco anos da data da reforma e visam motivá-los para os últimos anos de trabalho, como ainda obter atempadamente informação sobre a data pretendida da reforma, de modo a poder planear-se antecipadamente a respetiva substituição.

Devido à complexidade do sistema de reforma, o Ministério Federal do Interior e da Comunidade elaborou e disponibilizou a todos as autoridades federais, em especial às respetivas unidades de GRH, diversos instrumentos de apoio à sua implementação. Assim, são disponibilizados instrumentos com orientações direcionadas a trabalhadores e dirigentes, para ajudar a planear a saída da vida profissional ativa e, simultaneamente, delinear a sucessão e transferência de conhecimento na organização. A brochura “[WEGE-WEISER](#)” é um desses instrumentos. Direcionada aos trabalhadores, providencia respostas breves às perguntas mais frequentes nos últimos anos de desempenho de funções e durante a fase de transição para a reforma.

A administração federal suíça recomenda a todos os dirigentes intermédios a realização de reuniões estruturadas com os respetivos trabalhadores, na segunda metade das suas carreiras, ou seja, a partir dos 58 anos de idade, com uma periodicidade de 3 em 3 anos. A reunião tem um carácter voluntário para os trabalhadores e pode ser realizada no âmbito do processo de avaliação (definição de objetivos) ou de forma autónoma.

A identificação das perspetivas pessoais de carreira dos trabalhadores e o planeamento da última fase da sua vida profissional dentro da organização são os objetivos principais da realização desta reunião. A informação recolhida ajuda à definição e implementação atempada de medidas de transferência de conhecimento e planeamento da sucessão. Por outro lado, permite a harmonização dos objetivos operacionais com os objetivos dos trabalhadores.

Como instrumentos de apoio, o Departamento Federal de Pessoal suíço fornece o modelo de ficha informativa e um guia com perguntas úteis para ajudar na planificação e condução da referida reunião. No que se refere aos trabalhadores, o apoio concedido passa pela possibilidade de participação em cursos internos que os ajudem a fazer uma avaliação profissional da sua situação, além do acesso a uma reserva interna de mentores que os apoiarão temporariamente nas suas tomadas de decisão.

A administração federal suíça disponibiliza, ainda, aos seus trabalhadores e respetivos companheiros, um curso gratuito de preparação para a reforma com o intuito de os apoiar a delinear, de forma consciente, a fase da vida pós-trabalho.

Outra modalidade de planeamento da transição para a reforma consiste na inclusão deste tópico na reunião anual de avaliação do desempenho dos trabalhadores. A administração central dinamarquesa é um exemplo disso, ao referir que as organizações públicas devem oferecer aos trabalhadores que tenham atingido a idade de 60 anos a oportunidade de discutir as suas perspetivas e necessidades de fim de carreira, no âmbito da respetiva “entrevista anual de desenvolvimento”.

A flexibilização das condições de trabalho direcionada especificamente para os trabalhadores mais velhos é uma possibilidade oferecida por uma minoria de administrações europeias. Em regra, esta flexibilização refere-se à redução das horas de trabalho num determinado período anterior à data legal e efetiva da reforma.

**A flexibilização das condições de trabalho direcionada especificamente para os trabalhadores mais velhos é proporcionada por uma minoria de administrações europeias.**

A administração federal alemã prevê a possibilidade de recurso ao regime de “reforma parcial” por parte dos trabalhadores com 60 ou mais anos de idade envolvidos em processos de reestruturação organizacional ou redução de postos de trabalho. Além destas situações, está previsto ainda o acesso à reforma parcial por parte de trabalhadores incluídos numa quota fixada para este fim por cada organização (em regra de 2,5%).

A adesão a este regime requer a assinatura de um contrato de trabalho a tempo parcial, por um determinado período. Normalmente pelo tempo necessário para preencher os requisitos de acesso à reforma. O tempo de trabalho é reduzido em 50%, assim como a respetiva remuneração. No entanto, a remuneração é complementada pelo empregador, que mantém, igualmente, as contribuições para o seguro de pensão legalmente estabelecidas.

A “reforma parcial” pode assumir, igualmente, a modalidade de “Bloco”, ou seja, o período de trabalho acordado sob este regime (ex., quatro anos), que pode ser subdividido em duas fases. A primeira fase corresponde à primeira metade do tempo acordado (ex., dois anos) e implica o desempenho de funções a tempo inteiro, com pagamento de 50% do salário. A segunda fase, que é de inatividade, corresponde ao restante tempo de trabalho (ex., dois anos) e traduz-se na saída do trabalhador da vida profissional ativa, continuando a receber 50% do salário.

Para além do salário é atribuído um suplemento de reforma parcial de 20% sobre a remuneração bruta, pago durante todo o período de trabalho a tempo parcial e independentemente da modalidade escolhida.

Um regime semelhante encontra-se previsto na administração federal suíça. No quadro do regime de transição flexível para a reforma, os trabalhadores federais com 58 ou mais anos de idade podem optar por reduzir até 50% o seu horário de trabalho e respetivo salário anual, mantendo, no entanto, inalterada a sua pensão. Em paralelo, os trabalhadores podem desenvolver as suas competências para tarefas futuras no âmbito do planeamento sucessório e da gestão do conhecimento.

A partir dos 60 anos, os trabalhadores federais podem reduzir parcial ou totalmente o desempenho das suas funções, mediante acordo com os seus superiores hierárquicos e receber uma pensão de reforma parcial proporcional à redução do tempo de trabalho acordada.

O estatuto da função pública luxemburguesa prevê, igualmente, a possibilidade de um regime de reforma progressiva. Os trabalhadores podem optar por reduzir parcialmente o tempo de trabalho (em 10%, 20%, 25%, 30%, 40% ou 50%), beneficiando de uma pensão parcial. Nestes casos, o salário e a pensão parcial são calculados numa base proporcional ao tempo de trabalho prestado. Por exemplo, se o trabalhador optar por uma redução de 50% do tempo de trabalho, irá auferir o montante correspondente a 50% do seu salário e a 50% da sua pensão.

A reforma progressiva é, em regra, limitada a um período de 3 anos (embora possa ser prolongado). O trabalhador pode reduzir continuamente a sua atividade, sem que, no entanto, essa redução ultrapasse os 50% do trabalho a tempo completo. A reforma progressiva cessa quando o trabalhador completa 65 anos de idade. Para poder beneficiar deste regime, o trabalhador tem de trabalhar a tempo inteiro (100%) durante 3 anos antes do início da reforma progressiva.

A administração central dinamarquesa possibilita aos seus trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos acordar com o seu empregador uma redução do horário de trabalho, mantendo a contribuição normal para efeitos de segurança social. Estes trabalhadores podem, ainda, mediante acordo com o empregador, gozar até 12 dias pagos por ano, com base na “senioridade/antiguidade”.

A legislação aplicável aos funcionários públicos e ao pessoal contratado da administração federal austríaca prevê a redução, até 50%, do período normal semanal de trabalho em diversas

situações, incluindo a transição para a reforma. Esta redução deve ser requerida pelo trabalhador e será concedida se não for incompatível com os interesses do empregador. A extensão da redução deve ser determinada de modo que o período normal de trabalho semanal restante se traduza num número inteiro de horas. Este não deve ser inferior a 20, nem superior a 39 horas, exceto no caso do pessoal contratado, cujos contratos podem determinar uma semana de trabalho com duração inferior a 20 horas.

Ainda nesta administração federal, a licença sabática pode funcionar como modalidade adicional de transição para a reforma, quando a mesma é utilizada num período imediatamente antes da reforma. A licença sabática pode ser concedida tanto a funcionários como ao pessoal contratado, desde que estejam ao serviço da administração federal há pelo menos cinco anos. Compreende um "período de enquadramento" com duração entre 2 e 5 anos e um "período de licença" entre 6 e 12 meses. Durante o período de prestação normal de trabalho, o funcionário ou contratado cumpre com o seu horário normal de trabalho e reserva uma parte do seu salário, que correspondente à média de horas trabalhadas durante todo o período de enquadramento, que será depois recebido durante o período de licença.

No que respeita à disponibilização de informação sobre os sistemas de reforma aplicáveis aos trabalhadores públicos, verificamos que na maioria das administrações respondentes esta é uma responsabilidade das entidades estatais competentes (ex.: Agência Dinamarquesa de Emprego e Competências, Agência Estatal de Segurança Social da Letónia, Casa Nacional das Pensões Públicas da Roménia e Instituto de Seguro de Pensões e de Invalidez da Eslovénia). Estas entidades prestam informação sobre os requisitos de acesso à pensão de aposentação ou reforma, montantes e data previsível da reforma, direitos e deveres dos beneficiários, além de responderem a questões individuais. Em regra, são disponibilizados portais, sítios da internet ou aplicações onde consta toda esta informação, bem como simuladores de cálculo da pensão.

A administração central francesa (designada "Função Pública do Estado") apresenta um procedimento mais estruturado de disponibilização de informação. Num primeiro momento, os trabalhadores que contribuem para os fundos de pensões recebem, a partir do segundo trimestre de subscrição, um guia com informação geral sobre o respetivo regime de reforma (ex.: [sistema de reforma dos funcionários do Estado, magistrados e militares](#)). A partir dos 35 anos de idade e até aos 50, o trabalhador recebe a cada 5 anos uma declaração individual com a informação atualizada quanto às contribuições realizadas e pontos acumulados no regime base e complementar.

A partir dos 45 anos de idade, os trabalhadores podem solicitar a realização de uma reunião individual para obter informação sobre os direitos à pensão adquiridos, as perspetivas de evolução desses direitos, o valor estimado da futura pensão e os mecanismos a que podem recorrer para o aumentar (ex.: subscrição de seguros e planos poupança reforma) ou as possibilidades de combinar rendimentos do trabalho com a pensão de reforma.

Os trabalhadores recebem, quinquenalmente, uma estimativa indicativa global do valor da sua pensão, após completarem 55 anos de idade, que tem por base a data indicada da reforma. Todas estas informações estão, igualmente, disponíveis através do site [ensap.gouv.fr](http://ensap.gouv.fr) para os trabalhadores que tenham desenvolvido toda a sua carreira na Função Pública, ou no site [info.retraite.fr](http://info.retraite.fr), para os que se enquadrem noutras situações. A aplicação gratuita "Mon Compte Retraite" disponibiliza um simulador para ajudar a calcular o montante da futura pensão de reforma.

As administrações da Eslovénia e da Suíça referem promover cursos de formação específicos sobre os respetivos sistemas de reforma. No caso da Eslovénia, a entidade estatal responsável pela formação ministra um curso designado "O Processo Oficial de Reforma", destinado a trabalhadores e dirigentes da Administração Pública. A administração federal suíça opta por



promover cursos internos (em cada organização pública), ministrados por especialistas do Fundo Federal suíço de Pensões “PÚBLICA”. Estes cursos apresentam uma vertente mais prática incidindo sobre a forma como a transição para a reforma pode ser otimizada e planeada.

## 7.8 - Manutenção na força de trabalho (opções de emprego após a reforma)

A gestão de carreiras profissionais mais longas implica a abordagem de um conjunto de desafios retratados em alguns dos domínios até agora analisados e que consistem, essencialmente, na construção de um clima organizacional e liderança inclusivos; adaptação das condições de trabalho; aposta na formação e aprendizagem ao longo da vida e promoção de ambientes de trabalho saudáveis.

Por outro lado, esta extensão da vida profissional implica uma maior diversidade de opções e flexibilidade no desenvolvimento da carreira, podendo requerer a mudança de funções e atividades ao longo das suas diferentes fases. Como vimos, trabalhadores mais velhos podem ser motivados a continuar a trabalhar se assumirem outros papéis na organização, tais como tutoria ou mentoria, à medida que se aproximam do momento da reforma. Contudo, a possibilidade de continuarem a exercer uma atividade após a reforma, além de contribuir para um envelhecimento mais ativo, com benefícios para a saúde física e mental dos trabalhadores, contribui, em certos casos, para a manutenção de conhecimento e experiência relevantes para a organização.

Este domínio procura promover o prolongamento da participação dos trabalhadores mais idosos no mercado de trabalho ao recomendar a disponibilização de opções de emprego imediatamente antes e após a reforma. Para o efeito, é preconizado que as organizações assegurem a manutenção do exercício da atividade aos trabalhadores da organização que alcançam a idade de reforma ou modalidades que combinem o exercício de funções com a reforma. Neste âmbito, inclui-se, ainda, a possibilidade de criação de oportunidades de emprego para trabalhadores externos à organização que se encontrem nas mesmas condições.

### Quadro 19 | Indicadores e recomendações sobre opções de emprego após a reforma

Indicadores do LLWI	Recomendações da norma ISO
<p><b>Opções de emprego pós-reforma:</b> planear a integração de trabalhadores reformados na organização, por exemplo, numa base temporária em alturas de maior volume de trabalho e através de modalidades contratuais alternativas, tais como consultoria ou mentoria.</p>	<p><b>Opções de emprego individualizadas</b> A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegurar que a integração de trabalhadores mais velhos na organização seja estrategicamente planeada;</li> <li>• Implementar políticas e procedimentos para promover opções de manutenção ou assunção de novas funções após a reforma;</li> <li>• Assegurar aos trabalhadores mais velhos a oportunidade de exercício de atividades com relevância para a organização, de modo a promover uma retirada faseada da vida profissional ativa. Estas oportunidades devem ser comunicadas atempadamente de forma aberta e transparente;</li> <li>• Garantir que as competências dos trabalhadores mais velhos são objeto de atenção, da mesma forma que as dos outros trabalhadores;</li> <li>• Oferecer aos trabalhadores reformados a opção de trabalhar temporariamente nos momentos de maior volume de trabalho;</li> </ul>
<p><b>(Re)contratação de trabalhadores mais velhos:</b> desenvolver estratégias de marketing direcionadas para os trabalhadores mais velhos, bem como processos de contratação e (re)contratação de trabalhadores experientes, internos ou externos à organização, já reformados ou em idade de reforma.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptar às necessidades e capacidades individuais as tarefas e o tempo de trabalho. Tal poderá ser alcançado através de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- modalidades de contrato de trabalho alternativas, tais como consultoria e mentoria,</li> <li>- organização flexível do tempo de trabalho, em regra, com redução do período normal de trabalho.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Inclusão contínua e manutenção de contacto:</b> Desenvolver formas de manter o contacto com os trabalhadores após a sua reforma, de modo a manter a ligação com a organização.</p> <p>Para tal deve ser promovida uma gestão ativa das relações organização-trabalhador através de uma rede de ex-trabalhadores, convites para eventos organizacionais ou pela possibilidade de realizar trabalho voluntário.</p>	<p><b>Inclusão contínua e manutenção de contacto</b> A organização deve definir e implementar políticas e procedimentos para promover a manutenção de funções após a reforma e/ou manter o contacto com ex-trabalhadores reformados.</p>

Relativamente a este domínio, indagámos, igualmente, junto dos membros da EUPAN se as respetivas administrações públicas previam a possibilidade de manutenção do exercício da atividade ou de emprego após a reforma.

As administrações respondentes revelam uma diversidade de abordagens sobre esta questão. EM como a Espanha, Hungria, Croácia, Chipre e Suíça não dispõem, neste momento, de disposições que permitam a continuação da atividade aos trabalhadores que completem a idade limite para o exercício de funções públicas (70 anos) ou os requisitos legais de acesso à pensão de reforma (idade legal e período obrigatório de contribuições).

Por outro lado, a maioria dos EM estabelece as situações e condições específicas em que pode ocorrer o prolongamento da atividade profissional após o cumprimento dos requisitos legais de acesso à reforma. A administração checa determina que a continuação do exercício de funções por trabalhadores públicos só é possível após a sua reforma e através de contrato ao abrigo das disposições do Código do Trabalho. A administração grega estabelece que um trabalhador público reformado pode voltar a exercer funções públicas se tal estiver previsto nas disposições legais específicas que regulam o preenchimento do posto de trabalho em causa.

A administração central letã possibilita a continuação do exercício de funções públicas aos trabalhadores que atinjam a idade legal de reforma, quando o respetivo dirigente superior ou ministro (no caso dos dirigentes de topo) fundamentem a decisão de manter esse trabalhador no respetivo posto de trabalho ou cargo, por um período que não deve, em regra, ser superior a dois anos. Situação diferente aplica-se ao pessoal contratado ao abrigo do Código do Trabalho, onde não existe qualquer restrição à continuação do exercício de funções após atingir a idade legal de reforma.

A administração federal alemã prevê, igualmente, a continuação do exercício de funções públicas e o adiamento do momento da reforma, a pedido do trabalhador e após autorização do empregador. A duração desse adiamento é fixada num máximo de 3 anos para os funcionários públicos e no caso dos contratados dependerá do acordo estabelecido.

Disposição semelhante encontra-se na administração luxemburguesa, onde o limite da idade legal da reforma pode ser adiado dos 65 para os 68 anos, através de uma medida de retenção

voluntária. Isto significa que depende de requerimento fundamentado, apresentado pelo trabalhador ao dirigente superior. No caso de dirigentes superiores, o requerimento é dirigido ao respetivo membro do Governo, que decide se a retenção é justificada.

A legislação luxemburguesa inclui, ainda, a possibilidade de a administração contratar temporariamente pensionistas do Estado com qualificações específicas, se tal for do interesse do serviço.

A título excecional, a administração romena permite a manutenção do exercício de funções públicas aos funcionários que o solicitem, no prazo de 2 meses antes da data em que se cumprem os requisitos legais de acesso à reforma, desde que tenham a aprovação do respetivo dirigente superior. O prolongamento do desempenho da atividade não deverá exceder 3 anos após a idade legal de reforma. Durante este período, o exercício de funções poderá ocorrer em regime de tempo parcial.

O sistema em vigor na administração central polaca prevê, igualmente, a possibilidade de exercício de funções após a reforma. Em princípio, o reinício da atividade na função pública depende da realização de um procedimento concursal (a regra na função pública). No entanto, está prevista uma exceção, que consiste na celebração de um contrato de trabalho com o respetivo empregador antes da cessação da relação de trabalho por aposentação. Este contrato entra em vigor após a data em que o direito à pensão for concedido.

Na Lituânia, está prevista a possibilidade de celebração de um contrato de trabalho a termo certo (não superior a 2 anos) para o desempenho de funções de tutoria entre um empregador público e um dirigente ou trabalhador que tenha atingido a idade legal de reforma, neste caso 65 anos.

As administrações da Áustria, Dinamarca e Suécia não colocam quaisquer restrições ao emprego de trabalhadores públicos após a reforma. No geral, é possível a sua candidatura a procedimentos concursais para postos de trabalho em entidades públicas, bem como a assinatura de novos contratos de trabalho.

Na administração estatal francesa é permitido aos funcionários públicos continuar a exercer

**Na administração francesa é permitido aos funcionários públicos continuar a exercer funções, tanto no setor público como no privado, após a reforma e acumular rendimentos provenientes da pensão e do trabalho.**

funções, tanto no setor público como no privado, após a reforma e, assim, acumular rendimentos provenientes da pensão de reforma e do trabalho. Esta acumulação pode ser parcial ou total, de acordo com os vários critérios estabelecidos na lei. Além disso, embora esta acumulação de rendimentos esteja sujeita a contribuições, não há lugar à formação de novos direitos de pensão,

com exceção dos militares reformados e dos reformados por invalidez.

No que se refere à possibilidade de voltar a desempenhar funções na administração francesa, aplicam-se dois limites. Em primeiro lugar, o funcionário só pode ser recrutado numa base contratual, uma vez que uma nova nomeação para um lugar permanente teria como efeito o cancelamento da pensão da função pública (que, nessa eventualidade, seria recalculada para ter em consideração todos os períodos de exercício de funções públicas). Em segundo lugar, o limite de idade previsto para o pessoal contratado, fixado em 67 anos de idade, é aplicável ao pessoal contratado após a reforma, que goza do regime de acumulação de rendimentos.

## 7.9 - Digitalização dos locais de trabalho

A estrutura hierárquica das organizações públicas, a divisão do trabalho em silos e os padrões de trabalho em vigor refletem o "modelo racional-analítico da era industrial, onde a separação e a coordenação tinham um papel central e onde a eficácia e a eficiência eram os princípios orientadores" <sup>144</sup>. A sociedade do século XXI exige uma abordagem diferente do trabalho e da sua organização.

Teletrabalho, trabalho em rede, parcerias e cocriação são cada vez mais uma parte importante do trabalho quotidiano. O impacto da pandemia da COVID-19 promoveu o crescimento exponencial do trabalho remoto e da formação à distância no sector público, bem como a aceleração da digitalização da prestação de serviços públicos e dos locais de trabalho.

Os governos dos EM da UE têm inscrito na sua agenda política para o sector público temas como a digitalização, automatização e inteligência artificial (IA), tanto em termos da produção e prestação de serviços como do impacto na forma como os seus funcionários trabalham.

O conceito de digitalização, que pode ser definida como "a utilização de tecnologias e dados digitais, bem como a interligação que resulta em novas atividades ou em alterações às atividades existentes", <sup>145</sup> tem subjacente a ideia de transformação. O recurso às tecnologias digitais visa a simplificação, melhoria e/ou automação dos processos e práticas das organizações, com o



objetivo de se trabalhar melhor e de forma mais eficiente.

As estratégias, procedimentos e práticas organizacionais são já influenciadas pelo crescente ambiente digital onde nos movemos. Exemplo disso, é a presença obrigatória das organizações em plataformas digitais de comunicação.

O lado menos positivo da crescente digitalização dos locais de trabalho prende-se com a possível lacuna de competências digitais dos

trabalhadores, sobretudo dos mais velhos. Torna-se, assim, imperativo promover a sua literacia digital e investir na qualificação ou requalificação das suas competências digitais.

<sup>144</sup> Hopman, K. & van den Berg, C. (2015). *Next Public Leadership: Senior Civil Service Leadership in Times of Change*. Dutch Office for the Senior Civil Service.

<sup>145</sup> OECD, *Going Digital: shaping policies, improving lives*, 2019, p. 18. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/going-digital-shaping-policies-improving-lives-9789264312012-en.htm>

## Quadro 20 | Recomendações da norma ISO sobre digitalização dos locais de trabalho

**Digitalização dos locais de trabalho**

A organização deve:

- Definir políticas e procedimentos que permitam aos trabalhadores mais velhos trabalhar em casa ou noutros locais remotos através da utilização de tecnologia. Para o efeito, deve dar orientações sobre acessibilidade de equipamento e serviços e recomendações para garantir a segurança da rede para o trabalho à distância.
- Proporcionar formação e recursos para:
  - aumentar a sensibilização para a digitalização e para as novas oportunidades que esta pode criar;
  - melhorar a literacia digital para garantir que as tecnologias e sistemas digitais cruciais para o local de trabalho funcionem de forma segura e eficiente;
  - aplicar princípios éticos na utilização de tecnologias inovadoras (por exemplo, assegurar que a tecnologia não exclua os trabalhadores mais velhos);
  - assegurar que os dispositivos digitais sejam acessíveis aos trabalhadores mais velhos (por exemplo, fonte suficientemente grande, contraste de cores suficientemente elevado, etc.);
  - fornecer equipamento e serviços de apoio aos trabalhadores mais velhos que trabalham em casa ou noutros locais remotos;
- Elaborar orientação para que os dirigentes possam gerir e comunicar com os trabalhadores mais velhos que trabalham em casa, num escritório remoto, ou noutros locais fora do escritório principal;
- Assegurar mecanismos para avaliar e implementar regularmente novas oportunidades técnicas e a sua acessibilidade (por exemplo, IA, robótica, tecnologias de assistência e inovação digital) para permitir aos trabalhadores mais velhos permanecerem proficientes nas suas funções.

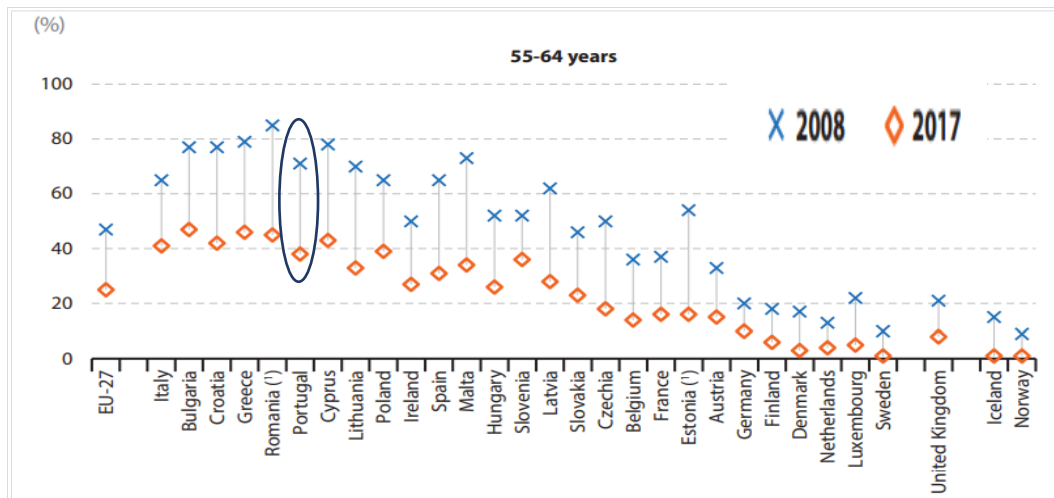
A preocupação com as competências digitais dos trabalhadores mais velhos é justificada pela existência de uma clivagem de competências digitais entre gerações, ou seja, uma lacuna entre grupos etários no que se refere ao acesso e utilização de tecnologias de informação e comunicação. Estas incluem tipicamente telemóveis, computadores pessoais, portáteis, *tablets*, Internet e serviços relacionados.

Os resultados do [Inquérito à comunidade sobre a utilização das TIC nos agregados familiares e por indivíduos](#), aplicado anualmente pelo Eurostat, confirma esta clivagem. Os dados da publicação de 2020 revelam que as pessoas mais velhas estão gradualmente a colmatar esta clivagem digital, continuando, no entanto, a ser relativamente lentas na adoção de novas tecnologias.

A figura 24 mostra claramente que em 2017 uma proporção menor de pessoas mais velhas nunca utilizou um computador em comparação com 2008. Neste período, entre 2008 e 2017, a percentagem de pessoas na EU27 com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos que nunca utilizaram um computador caiu de 47% para 25%, enquanto a percentagem de pessoas no grupo etário dos 65 aos 74 anos (figura 25) desceu de 70% para 44%. Estas descidas verificaram-se em todos os EM.

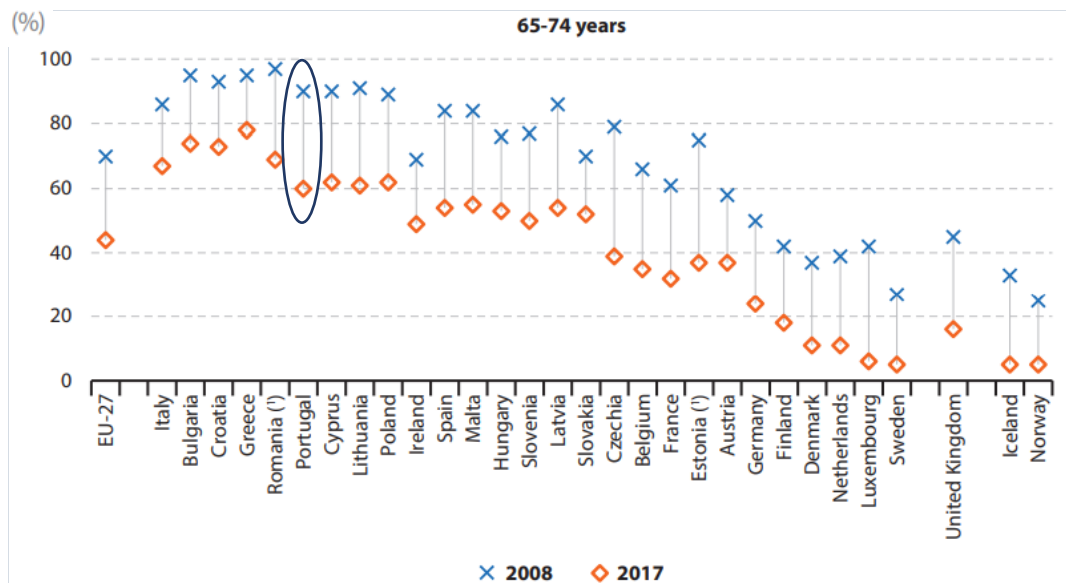
Entre 2008 e 2017, a percentagem de pessoas na EU27 com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos que nunca utilizaram um computador desceu de 47% para 25%.

Figura 24 | Percentagem de pessoas no grupo etário 55-64 anos que nunca utilizaram um computador (2008 e 2017)



Fonte: EUROSTAT, Ageing Europe — looking at the lives of older people in the EU — 2020 edition.

Figura 25 | Percentagem de pessoas no grupo etário 65-74 anos que nunca utilizaram um computador (2008 e 2017)



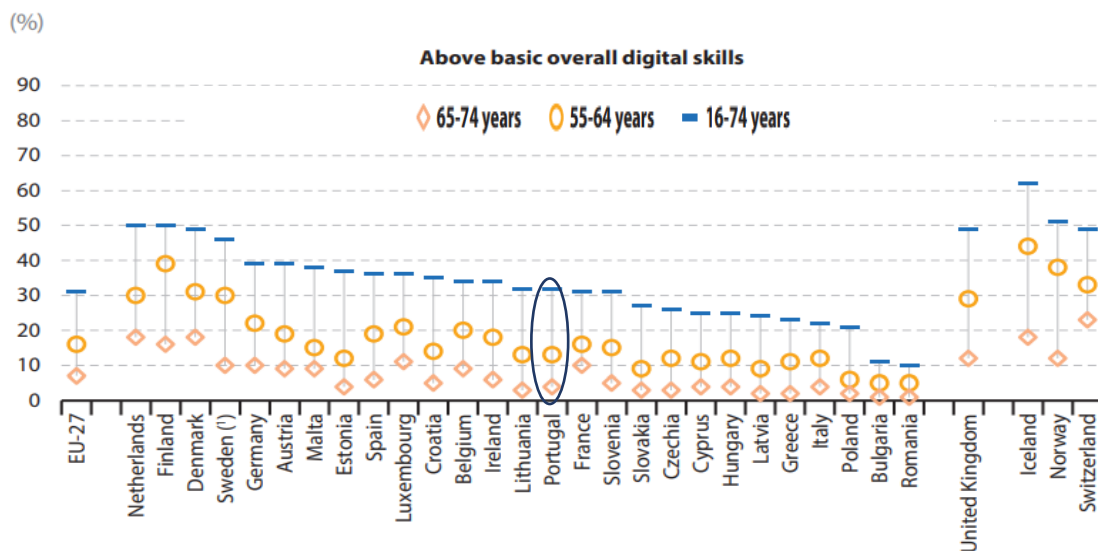
Fonte: EUROSTAT, Ageing Europe — looking at the lives of older people in the EU — 2020 edition.

No entanto, apesar desta redução, a diferença em relação às gerações mais novas mantém-se. A utilização diária da internet é a regra para os mais novos, sendo difícil imaginar a vida sem um *smartphone* ou um computador pessoal/portátil. Porém, em 2017, ainda havia um quarto (25%) das pessoas entre os 55-64 anos e mais de dois quintos (44%) das pessoas entre os 65-74 anos na UE-27 que nunca tinham utilizado um computador.

Os dados de 2019 do inquérito à comunidade sobre a utilização das TIC ilustram, sem surpresa, que as pessoas idosas tendem a possuir menos competências digitais. Nesse ano, cerca de 31%

da população adulta da UE-27 detinha competências digitais acima dos conhecimentos básicos, sendo que as percentagens para as pessoas mais velhas eram muito mais baixas, registando 16% para as pessoas com 55-64 anos e 7% para as pessoas com 65-74 anos.

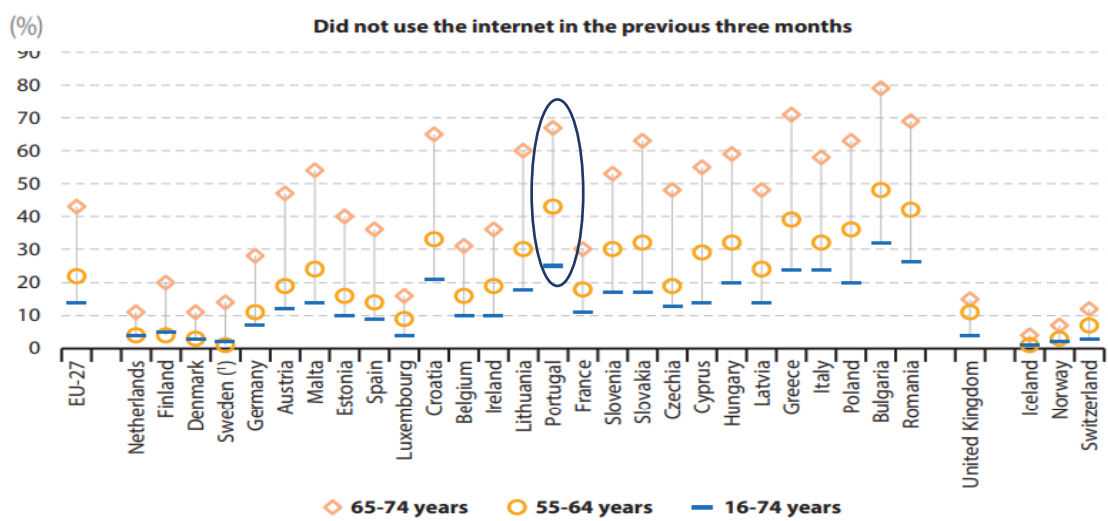
Figura 26 | Competências digitais, por grupo etário (2019)



Fonte: EUROSTAT, Ageing Europe — looking at the lives of older people in the EU — 2020 edition.

Esta divergência de competências digitais justifica o facto de, nos três meses precedentes à aplicação do referido inquérito, mais de 43% da população da UE-27 com idades compreendidas entre os 65 e os 74 anos afirmarem não ter utilizado a Internet. Esta taxa é três vezes superior à reportada pela totalidade dos adultos participantes no questionário (16-74 anos) que se situou nos 14%. Em termos percentuais, este fosso entre as gerações foi particularmente acentuado nos Estados-Membros do Sul, Leste e Báltico da UE.

Figura 27 | Taxa de utilização da internet, por grupo etário (2019)



Fonte: EUROSTAT, Ageing Europe — looking at the lives of older people in the EU — 2020 edition.

As tecnologias digitais, a IA e o seu impacto no emprego, competências e ambientes de trabalho têm estado, há quase uma década, na agenda de organizações internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), bem como a Comissão Europeia (CE) e o Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP).

A [Iniciativa sobre o Futuro do Trabalho da OIT](#) lançada em 2015, foi seguida da criação de uma Comissão global independente em 2017, com o objetivo de analisar as tendências e os possíveis desenvolvimentos no mundo do trabalho. As conclusões a que chegaram apontam para a necessidade de investimentos consideráveis, em termos de formação e atualização de competências, para apoiar a transição dos atuais para os novos empregos marcadamente mais digitais. Esta é uma condição *sine qua non* para tornar a nova vaga de avanços tecnológicos tão inclusiva quanto possível. Na fase final da iniciativa, em 2019, foi adotada a [Declaração do Centenário para o Futuro do Trabalho](#).

A digitalização, inovação e IA tem sido, igualmente, uma preocupação da OCDE. O trabalho desenvolvido nesta área culminou, em fevereiro de 2020, com a criação do Observatório de Políticas de IA, que visa a recolha e disponibilização de informação, bem como a promoção do diálogo na área da Inteligência Artificial.

Em 2016, a CE lançou a sua [agenda de competências](#) com a qual pretende melhorar a qualidade e a relevância da formação de competências no espaço europeu, para dar resposta às exigências de um mercado de trabalho em constante e rápida mutação. Em 2020, esta iniciativa foi atualizada para responder aos desafios colocados pelas transições verde e digital e assegurar a recuperação do impacto socioeconómico da pandemia da COVID-19.

A implementação da IA no sector público surge como prioridade política, a nível da UE, em 2017 com a adoção da Declaração Ministerial de Talin sobre Governo Eletrónico. Um ano mais tarde, os EM assinaram a Declaração de cooperação sobre Inteligência Artificial (IA), onde se comprometeram a cooperar para usufruir plenamente de todas as oportunidades apresentadas pela IA, enquanto os seus desafios são enfrentados coletivamente. Posteriormente, é aprovado e assinado pelos EM e a Noruega um Plano de Ação Coordenado que tem como objetivo “maximizar o impacto dos investimentos a nível europeu e nacional, incentivar as sinergias e a cooperação em toda a UE, partilhar boas práticas e definir coletivamente o caminho a seguir para assegurar que a UE, no seu conjunto, é capaz de competir à escala global”.

Em setembro de 2018, na Conferência sobre “Governo Digital: próximos passos para um governo digital centrado no ser humano”, organizada pela Presidência finlandesa, a dimensão ética assume protagonismo. A discussão em torno da IA e o seu impacto na sociedade passa a estar, cada vez mais, centrada na questão de saber se a IA deve ser regulada. Na sequência do apelo do Parlamento Europeu para atualizar e complementar o quadro legal existente na União com princípios éticos, a UE tem prosseguido uma abordagem centrada no ser humano que respeite os valores e princípios europeus. Como parte desta abordagem, a UE publicou as diretrizes éticas para a IA confiável, em abril de 2019.

No final de maio de 2020, a República Checa, Chipre, Dinamarca, Estónia, França, Finlândia, Alemanha, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Portugal, Suécia, Reino Unido (parte da UE ainda em 2019), bem como a Noruega e Suíça, que também assinaram a Declaração da UE sobre a IA e estão associados ao Plano de Ação Coordenado,<sup>146</sup> publicaram uma estratégia nacional oficial sobre a IA, que inclui as respetivas administrações públicas. A estes juntaram-se, posteriormente a Áustria, Bulgária, Hungria, Irlanda, Itália, Eslováquia, Eslovénia e Espanha.

<sup>146</sup> Misuraca, G., e van Noordt, C., (2020) *Overview of the use and impact of AI in public services in the EU*, EUR 30255 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.



Em 2021, a CE reforça a sua abordagem à IA e apresenta a sua comunicação sobre a promoção de uma abordagem europeia à IA; a revisão do Plano de Ação Coordenado (com os Estados-membros da UE) a sua proposta de regulamento que estabelece regras harmonizadas sobre a IA.

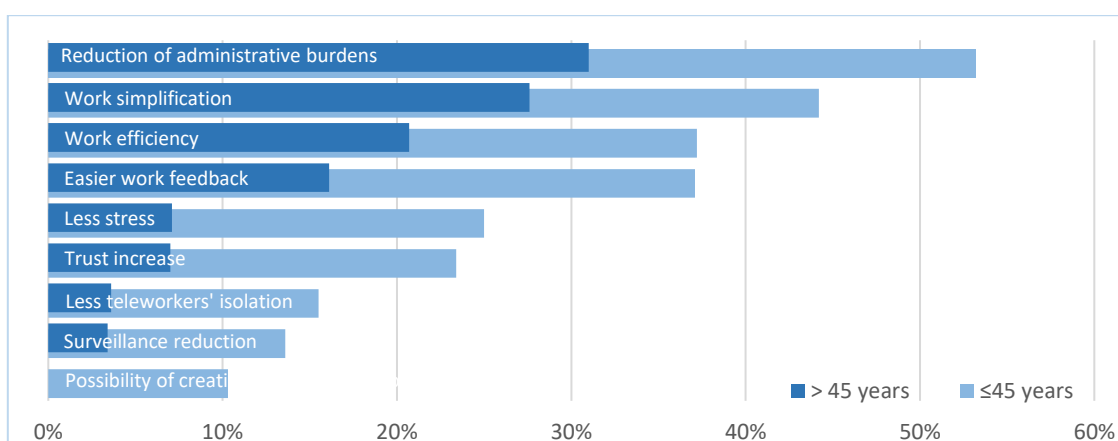
A implementação e monitorização do Plano de Ação Coordenado é assegurada pela *AI Watch*, desenvolvido pelo Centro Comum de Investigação (CCI) da Comissão Europeia, em colaboração com o Direcção-Geral de Redes, Conteúdo e Tecnologia da Comunicação (DG CNECT). O relatório apresentado em 2021 sobre a [implementação da IA nas administrações públicas europeias](#), que assenta na análise das estratégias nacionais em vigor, evidencia que, em regra, estas reconhecem que a capacidade e competência em matéria de IA dentro da administração pública é reduzida e precisa de aumentar para aproveitar ao máximo as suas potencialidades. Como tal, as estratégias mencionam frequentemente que será disponibilizada alguma modalidade de formação direcionada para os trabalhadores públicos.

Apresentando-se a digitalização e a IA uma prioridade política a nível da União, as administrações públicas centrais/federais europeias foram convidadas a responder, no âmbito do inquérito EUPAN 2020, a um conjunto de afirmações sobre o impacto da digitalização e da IA no dia-a-dia das suas organizações e, em particular, na motivação dos seus trabalhadores.

As principais formas em que a digitalização mais contribui para a motivação no local de trabalho, identificadas pelos inquiridos são: a redução dos encargos administrativos; a simplificação do trabalho; a eficiência do trabalho; um feedback mais fácil do trabalho; menos stress; o aumento da confiança; menos isolamento dos teletrabalhadores; a redução da vigilância e a possibilidade de criar uma cultura organizacional divertida.

No entanto, os resultados apresentam algumas diferenças quando consideramos a variável idade. Em todos os casos, os inquiridos mais jovens (≤45 anos de idade) mostraram uma concordância mais substancial com as afirmações em questão. Isto pode ser explicado pelo facto de os trabalhadores deste grupo etário estarem mais informados sobre a digitalização e o seu potencial, levando-os a assumir expectativas mais positivas.

Gráfico 10 | Contribuição da digitalização para a motivação laboral, por idade (2020)



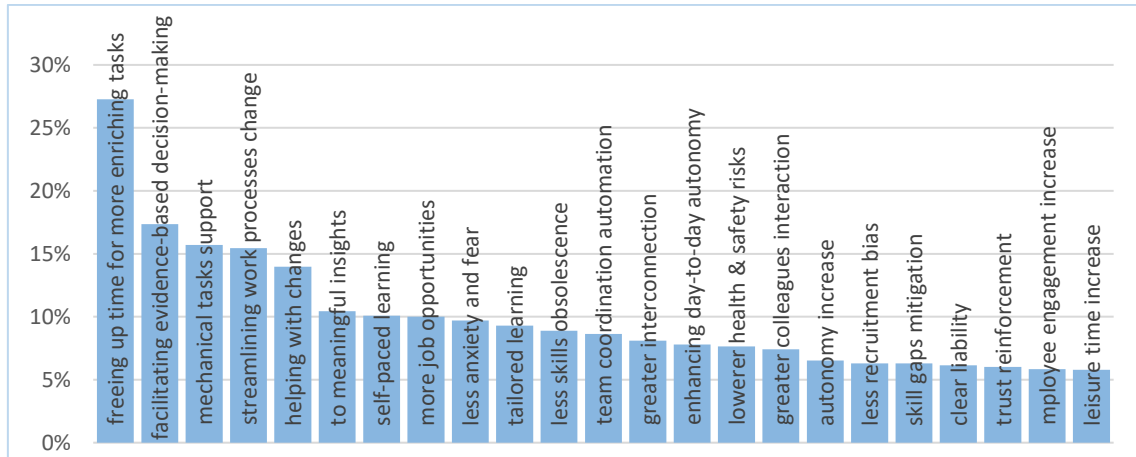
Fonte: Inquérito EUPAN 2020 sobre a motivação dos trabalhadores das AP europeias

No que se refere à IA, os mais elevados graus de concordância sobre a forma como esta afeta a motivação dos trabalhadores recaem nas afirmações sobre a disponibilização de tempo para tarefas mais enriquecedoras (27%); seguida da que identifica o papel da IA como facilitador da

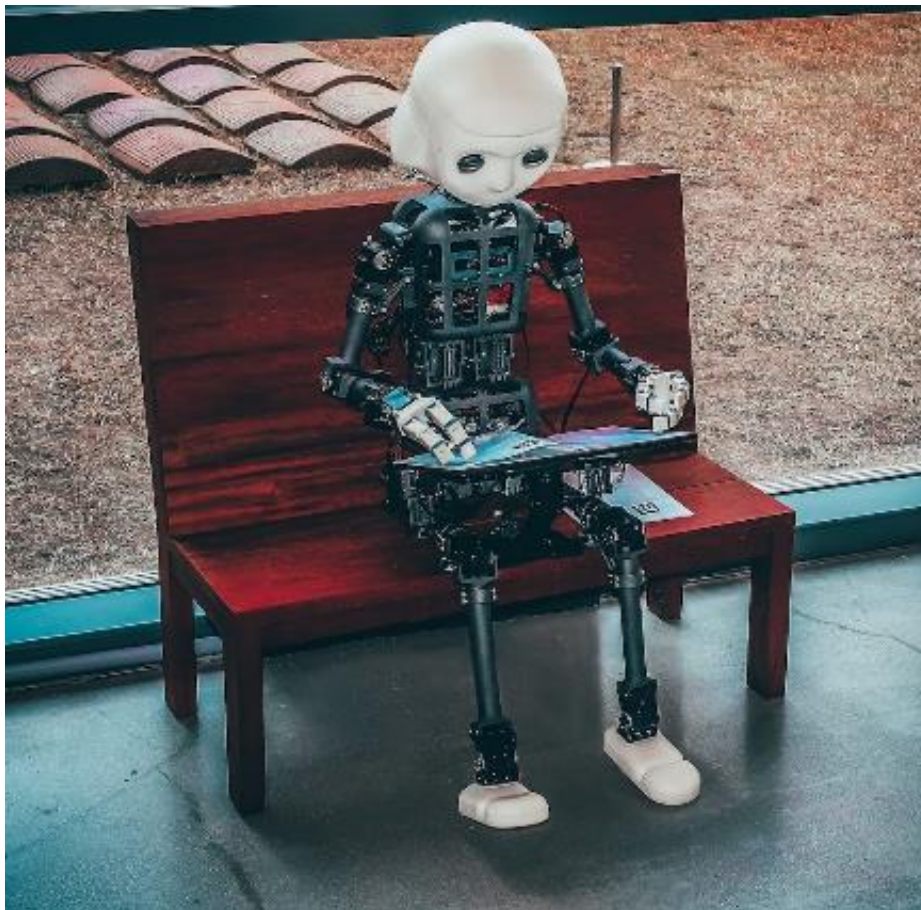
tomada de decisão baseada em evidências (17%), apoio às tarefas mecânicas (16%), racionalização dos processos de trabalho (15%) e a ajuda fornecida às equipas e indivíduos a responder com agilidade e rapidez às mudanças (14%). O reduzido número de respostas recolhidas evidencia uma utilização limitada da IA nos locais de trabalho.

Neste caso, não foi possível identificar diferenças significativas de opinião entre trabalhadores mais velhos e mais novos.

Gráfico 11 | Contribuição da IA para a motivação laboral (2020)



Fonte: Inquérito EPAN 2020 sobre a motivação dos trabalhadores das AP europeias.



## Conclusão

O envelhecimento demográfico é uma tendência global com expressão mais significativa na Europa. Afeta todos os setores da sociedade, desde a saúde, proteção social até à prestação de serviços e mercados de trabalho. Estes últimos sentiram os efeitos do envelhecimento populacional por via da longevidade dos indivíduos e da redução da população ativa, que colocaram em causa a sustentabilidade dos sistemas de segurança social e evidenciaram a escassez de mão de obra.

Este desafio exigiu respostas a nível político. Contudo, só no final dos anos 90 do século passado é que o prolongamento da vida profissional surge como prioridade na agenda política da UE e dos seus EM. De facto, até essa data, a linha política adotada favorecia a saída antecipada do mercado de trabalho dos trabalhadores com mais idade como forma de promover o emprego dos mais jovens.

A necessidade de assegurar a sustentabilidade dos sistemas de segurança social, em particular dos regimes de pensões, e o reconhecimento de que uma substituição de trabalhadores mais velhos por trabalhadores mais jovens dificilmente é automática, leva a uma alteração notável das políticas de emprego e de proteção social na UE e na maioria dos EM. A adoção da Estratégia Europeia de Emprego (1997), a promoção de um elevado nível de emprego no espaço europeu e a igualdade de oportunidades e de tratamento no trabalho passam a ser prioridades da política de emprego comunitária juntamente com a reforma dos sistemas de pensões. Adicionalmente, enfatiza-se o objetivo da crescente contribuição das mulheres e dos trabalhadores mais velhos, bem como, mais recentemente, dos migrantes para esse desígnio europeu.

A extensão da vida profissional e, conseqüentemente, da gestão dos trabalhadores mais velhos ganham relevância no âmbito das organizações internacionais que abordam a temática do emprego e no meio académico. Desde o final do século XX, multiplicam-se os estudos, teorias e análises empíricas em várias áreas (ex.: psicologia organizacional, saúde ocupacional, gestão de recursos humanos) que, de alguma forma, procuram identificar os fatores que promovem ou influenciam a decisão dos trabalhadores mais velhos de se manterem no mercado de trabalho.

Neste contexto, uma multiplicidade de fatores foi identificada variando entre reformas dos regimes de proteção social, idadismo ou discriminação relacionada com a idade, capacidade de trabalho e empregabilidade, motivação laboral e condições de trabalho.

As reformas dos sistemas de proteção social visaram, essencialmente, aumentar a idade legal de acesso à pensão de reforma, penalizar as reformas antecipadas e limitar o acesso a outros apoios sociais que favoreciam as saídas precoces do mercado de trabalho.

Relativamente ao idadismo, a percepção de discriminação laboral prejudica o ambiente de trabalho e pode afetar as expectativas dos trabalhadores, influenciando a decisão extemporânea de terminar a atividade profissional. Neste contexto, e ao nível da UE, têm sido aprovadas diretivas que visam promover e assegurar a igualdade, diversidade e inclusão no mercado de trabalho europeu. Embora a política de emprego europeia tenha por detrás uma motivação económica, não deixa, igualmente, de refletir a agenda social da Europa que enfatiza a igualdade de tratamento, justiça e equidade e combate à exclusão social.

A manutenção no mercado de trabalho requer, por parte do trabalhador, a conservação da sua capacidade de trabalho, tanto no que se refere à saúde (capacidades físicas e mentais), qualificações, competências e atitudes. Além disto, a motivação e satisfação no local de trabalho assumem um papel importante. A função de gestão de pessoas nas organizações desempenha um papel crucial na promoção de ambientes inclusivos e na criação de condições de trabalho que mantenham a capacidade para o trabalho, aumentem a motivação e deem oportunidades

aos trabalhadores mais velhos para continuarem a contribuir para o bom desempenho organizacional.

A GRH ligada à idade considera os fatores relacionados com a idade na gestão, planificação e organização diária do trabalho, de modo que todos contribuam para os objetivos organizacionais sem descuidar os seus objetivos pessoais. Tem em consideração as diferentes fases da vida profissional e pessoal dos trabalhadores e as suas capacidades, bem como as necessidades da organização no planeamento estratégico dos recursos humanos.

O setor público apresenta, em regra, níveis de envelhecimento dos seus efetivos mais elevados comparativamente ao mercado de trabalho. A administração pública central portuguesa espelha bem esta realidade. Em dezembro de 2021, apresentava uma média etária de 47,4 anos de idade, a terceira mais elevada da Europa, enquanto no mercado de trabalho a média era de 44 anos. Em 2022, a idade média estimada dos trabalhadores da administração central regista um ligeiro aumento, situando-se nos 47,7 anos.

Perante este cenário, era exetável que as administrações europeias adotassem políticas e estratégias de apoio ao prolongamento da vida profissional, assegurando a transferência de conhecimentos e experiências e um planeamento atempado da sucessão dos trabalhadores mais velhos. No entanto, os resultados de inquéritos relativamente recentes (OCDE, 2021 e EUPAN, 2020) demonstram que são raros os exemplos de adoção e implementação de estratégias formais neste âmbito.

Alguns autores defendem que práticas de gestão que incidam exclusivamente sobre os trabalhadores mais velhos podem ser consideradas como discriminatórias e acentuar antagonismos entre estes e os trabalhadores mais novos, afigurando-se preferível a adoção de práticas abrangentes.

O facto de os esforços desenvolvidos pelos empregadores públicos europeus continuarem aquém das expectativas nesta matéria, justifica a recomendação incluída no relatório conjunto sobre o emprego de 2022, do Conselho da União Europeia, que defende que “a melhoria das condições de trabalho e a adaptação destas condições à evolução das necessidades dos trabalhadores ao longo da sua vida teriam um impacto positivo na oferta de mão de obra e, por conseguinte, favoreceriam taxas de emprego potencialmente mais elevadas”.

A norma ISO 25550:2022 sobre sociedades envelhecidas recentemente adotada contempla os princípios e recomendações gerais para uma gestão inclusiva da força de trabalho. As recomendações, que abrangem onze domínios, configuram boas práticas que visam apoiar as organizações na implementação de uma GRH orientada para o ciclo de vida dos trabalhadores, com enfoque nos trabalhadores mais velhos.

Concentrando a atenção na questão do prolongamento da vida profissional dos trabalhadores que se encontram à beira da idade legal da reforma, assume particular interesse os domínios da transição para a reforma e da manutenção na força de trabalho (opções de emprego pós-reforma). De acordo com as respostas dos EM e países observadores da EUPAN em 2022 verificou-se serem diminutos os exemplos de procedimentos de planeamento atempado da retirada definitiva dos trabalhadores da organização. Somente as administrações federais da Alemanha e da Suíça referem ter implementado um procedimento estruturado, definido centralmente.

A flexibilização do tempo de trabalho, que para efeitos deste estudo se traduz na redução parcial do período normal de trabalho e proporcional redução da remuneração, é praticada nas administrações da Áustria, Dinamarca, Luxemburgo, Espanha, Suíça e Alemanha. Relativamente à administração austríaca a possibilidade de redução do tempo de trabalho abrange todos os trabalhadores. Nas restantes administrações esta medida está direcionada para os

trabalhadores mais velhos, sendo estabelecida a idade a partir da qual se pode beneficiar do respetivo regime e, em alguns casos, também o período de vigência do mesmo (entre 2 e 5 anos).

No que diz respeito à disponibilização de informação sobre os sistemas de reforma verifica-se que, na grande maioria das administrações respondentes, esta responsabilidade recai sobre as entidades estatais competentes. Destaca-se, no entanto, o caso da administração francesa, que apresenta um sistema mais estruturado, onde os beneficiários são informados numa base regular sobre as contribuições pagas e os pontos acumulados nos regimes base e complementar aplicáveis.

As administrações da Suíça e da Eslovénia disponibilizam, ainda, cursos de formação específicos sobre os respetivos sistemas de reforma, como complemento à ação da Segurança Social.

A possibilidade de continuar a trabalhar após atingir a idade legal de acesso à reforma ou o limite de idade para trabalhar na função pública (p. ex., 70 anos na Chéquia, Hungria e Suíça, 67 na França, Grécia e Lituânia e 68 no Luxemburgo) é exequível mediante a observação de condições específicas, que variam consoante as administrações públicas dos EM (Chéquia, Polónia, Letónia, Alemanha, Lituânia) como tivemos oportunidade de constatar. Apenas a Áustria, Dinamarca e Suécia não colocam quaisquer restrições ao emprego de trabalhadores públicos após a reforma.

A crescente prestação de serviços públicos digitais e digitalização dos locais de trabalho colocam um desafio, o da manutenção e desenvolvimento das competências digitais dos trabalhadores, sobretudo dos mais velhos. Esta preocupação é justificada pela comprovada clivagem de competências digitais entre gerações. Embora esteja a diminuir, mantém-se a necessidade de aumentar a literacia digital e as competências digitais das gerações mais velhas, para que se possam adaptar às novas formas de trabalhar.

O prolongamento da vida laboral é uma realidade inegável, tanto para os indivíduos que se encontram no mercado de trabalho como para os que iniciam a sua vida profissional. A gestão de carreiras mais longas requer especial atenção às necessidades e exigências de cada etapa da vida laboral e pessoal de cada trabalhador. Por outro lado, os grupos etários dos trabalhadores mais velhos e mais novos são heterogéneos, compostos por indivíduos com percursos de vida e situação familiar particulares, pelo que as generalizações quanto às necessidades de cada grupo podem não ser adequadas para abordar os problemas individuais. Não obstante, há consensualidade quanto a alguns fatores influenciadores da tomada de decisão dos trabalhadores mais velhos em prolongar a sua atividade profissional, relacionados com as condições de trabalho. São eles a flexibilidade do tempo e local de trabalho, a conciliação entre a vida profissional e pessoal e o desempenho de funções gratificantes.

Sintetizando, uma política de GRH ligada à idade ao ter em consideração as necessidades individuais dos trabalhadores em cada fase da sua vida laboral e pessoal, tem potencialidade para gerir mais eficazmente percursos profissionais mais longos e diversificados.

## Referências bibliográficas

- Alcover C-M, Topa G (2018). "Work characteristics, motivational orientations, psychological work ability and job mobility intentions of older workers." *PLoS ONE* 13(4): e0195973. <https://psycnet.apa.org/record/2018-20289-001>.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). "Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation." In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp1–34). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511665684.003>.
- Beier, Margaret E. (2015). Strategies for Engaging and Retaining Mature Workers. Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting>. Acesso em 09.01.2023.
- Beier, M; Teachout, M E Cox, C. (2020). *The Training and Development of an Aging Workforce*. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0138>. Acesso em: 09.01.2023
- Bhat, Adi (n.d.) Employee Motivation: Definition, Types, Importance, and Ways to Improve it. QuestionPro. Disponível em: <https://www.questionpro.com/blog/employee-motivation/>. Acesso em: 14.04.2023
- Böheim, René e Nice, Thomas (2019). The effect of early retirement schemes on youth employment. Disponível em: <https://wol.iza.org/uploads/articles/507/pdfs/effect-of-early-retirement-schemes-on-youth-employment.pdf?v=1>. Acesso em: 10.04.2023.
- Bohlinger S., van Loo, J. (2012). Lifelong learning for ageing workers to sustain employability and develop personality. European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP). Disponível em: [https://arhiva.euinfo.rs/files/biblioteka-srp/05\\_Rad\\_i\\_starenje.pdf#page=33](https://arhiva.euinfo.rs/files/biblioteka-srp/05_Rad_i_starenje.pdf#page=33). Acesso em: 09.01.2023.
- Bossaert, D., Demmke, C., & Moilanen, T. (2012). "The impact of demographic change and its challenges for the workforce in the European public sectors. Three priority areas to invest in future HRM." *EIPA working paper 2012/W/01*. Disponível em [http://aei.pitt.edu/39385/1/20121018073618\\_WorkingPapers2012\\_W\\_01.pdf](http://aei.pitt.edu/39385/1/20121018073618_WorkingPapers2012_W_01.pdf). Acesso em: 23.01.2023.
- Breinek, Pavel (2018). "Problems of Older Workers on the Labour Market." *In Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, Volume 66, Number 4, 2018. Disponível em: [https://acta.mendelu.cz/artkey/acu-201804-0023\\_problems-of-older-workers-on-the-labour-market.php](https://acta.mendelu.cz/artkey/acu-201804-0023_problems-of-older-workers-on-the-labour-market.php). Acesso em: 27.01.2023.
- Büsch, V., Dahl, S., Dittrich, D.: "An empirical study of age discrimination in Norway and Germany." *Applied Economics*, Taylor & Francis (Routledge), 2009, 41 (05), pp.633-651. DOI:10.1080/00036840601007344
- Butrica, Barbara A. e Mudrazija, Stipica (2022). Skills-Based Hiring and Older Workers. Urban Institute. Disponível em: <https://www.urban.org/research/publication/skills-based-hiring-and-older-workers>. Acesso em: 10.01.2023.
- Cabral, Manuel Villaverde, 23.05.2022. "Longevidade & envelhecimento em Portugal". *Expresso*. Disponível em: <https://expresso.pt/opiniao/2022-05-23-Longevidade--envelhecimento-em-Portugal-95cd840b>. Acesso em 23.01.2023.

- Carmichael, L. (1983). "Firm-specific human capital and promotion ladders." *The Bell Journal of Economics*, Vol. 14, Issue 1, 251-258.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). "Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity." *American Psychologist*, 54(3), 165-181. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>. Acesso em: 23.01.2023.
- CEDEFOP (2010). Working and ageing: Emerging theories and empirical perspectives, p. 44. Disponível em: [https://www.cedefop.europa.eu/files/3053\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/3053_en.pdf). Acesso em: 11.01.2023.
- Centro Finlandês de Pensões. [Retirement Ages - Finnish Centre for Pensions \(etk.fi\)](https://www.etk.fi). Acesso em: 25.01.2023.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas*, 4.ª ed. Elsevier Brazil.
- Colley, Linda (2013). "Understanding Ageing Public Sector Workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design?". *Public Management Review*, 16:7, 1030-1052, DOI: 10.1080/14719037.2013.771697. Acesso em: 23.01.2023.
- Comissão Europeia (2020). *The European Commission Report on the Impact of Demographic Change, 2020*. Disponível em: [https://commission.europa.eu/system/files/2020-06/demography\\_report\\_2020\\_n.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-06/demography_report_2020_n.pdf). Acesso em: 24.01.2023.
- Comissão Europeia (2021). *The 2021 Ageing Report – Economic & Budgetary Projections for the EU Member States (2019-2070)*, Institutional paper 148, May 2021. Disponível em: [https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2021-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2019-2070\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2021-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2019-2070_en). Acesso em: 24.01.2023.
- Comissão Europeia, Direção-Geral de Apoio à Reforma Estrutural (DG-REFORM - Unit B2, Governance and Public Administration), novembro de 2020. *Public Administration in the EU Member States – 2020 Overview*. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/19b53fc6-19bb-11ec-b4fe-01aa75ed71a1/language-en>. Acesso em: 24.01.2023.
- Conselho da União Europeia (2022). *Relatório Conjunto sobre o Emprego – 6188/22*. Disponível em: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6188-2022-INIT/pt/pdf>. Acesso em: 25.01.2023.
- Desmette, D. & Gaillard, M., (2008). "When a "worker" becomes an "older worker": The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work." *Career development International*, vol.13 No. 2, 2008, 168-185.
- De Vos, A., De Schamphelaere, V., & Van Bruystegem, K. (2011). *Générations et Coopération en Équipe dans la Fonction Publique Fédérale Belge*. Leuven: Vlerick Leuven Gent Management School.
- DGAEP (2023). BOEP, nº 24, 2011-2022, junho 2023, Lisboa. Disponível em: [https://www.dgaep.gov.pt//upload/DIOEP/2023/BOEP24/DGAEP-DIOEP\\_BOEP\\_24\\_20230627.pdf](https://www.dgaep.gov.pt//upload/DIOEP/2023/BOEP24/DGAEP-DIOEP_BOEP_24_20230627.pdf) Acesso em: 04.07.2023
- Drury, Elizabeth (2001). "A European Code of Good Practice on Age and Employment (for Older Workers)." *The Geneva Papers on Risk and Insurance* Vol. 26 No. 4 (October 2001) 611±622. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1111/1468-0440.00143.pdf>. Acesso em: 17.01.2023.
- Duncan, C. e W. Loretto (2003). *Ageism in the workplace: Implications for anti-discrimination law*, em I. Glover (Ed.), *Age, Work and Employment: Thinking about the future*, Stirling, University of Stirling. Disponível em: [Ageism in the workplace: implications for anti-](https://www.stirling.ac.uk/~i.glover/papers/ageism_in_the_workplace.pdf)

[discrimination law | VOCEDplus, the international tertiary education and research database.](#)  
Acesso em: 10.01.2023.

Eiffe, Franz (2018). *The role of motivation for sustainable work*. Eurofound working paper. Disponível em: <https://www.age-platform.eu/the-role-of-motivation-for-sustainable-work-eurofound-working-paper-2018/>. Acesso em: 24.01.2023.

Erikson, E. H. (1950). Growth and crises of the “healthy personality”. In M. J. E. Senn (Ed.), *Symposium on the Healthy personality*, Josiah Macy, Jr. Foundation, 91–146.

EUPAN Statistical eNews, junho 2023. Presidência Sueca do Conselho da UE. Disponível em: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/06/EUPAN-Statistical-eNews-Workforce-composition.pdf>. Acesso em: 18.07.2023.

Eurofound (2016). *Sustainable work throughout the life course: national policies and strategies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2016/sustainable-work-throughout-life-course-national-policies-and-strategies>. Acesso em: 09.01.2023.

Eurofound (2006). *A guide to good practice in age management*. Disponível em <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2006/labour-market-social-policies/a-guide-to-good-practice-in-age-management>. Acesso em: 09.01.2023.

Euronews, 19.08.2020. [Retirement in Europe: Younger people could be working into their 70s..](#)  
Acesso em: 23.01.2023.

Eurostat–EUROPOP (2019). Disponível em: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=497115#Population\\_projections\\_by\\_country](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=497115#Population_projections_by_country). Acesso em: 24.01.2023.

Farkačová, Ing. Lenka (2020). *Cross-generational Cooperation in the Workplace - Development of Networks of Cross-generational Teams of Individual EU States, as a Tool to Achieve the EU's Competitive Advantage in the Global Market*, EUROPEUM, Czech Republic.

Forrier, Anneleen e Sels, Luc (2003). “The concept employability: a complex mosaic.” *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 3, No. 2, 2003. Disponível em: DOI:10.1504/IJHRDM.2003.002414.

Gerson, D., Bellinelli, G., Lafortune, G., & Mendes, C. (2015). *Managing a Diverse Public Administration and Effectively Responding to the Needs of a More Diverse Workforce: 2015 EUPAN Survey*. Disponível em: [https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2015\\_2\\_LU\\_Managing\\_a\\_Diverse\\_Public\\_Administration\\_and\\_Effectively\\_Responding\\_to\\_the\\_Needs\\_of\\_a\\_more\\_Diverse\\_Workforce.pdf](https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2015_2_LU_Managing_a_Diverse_Public_Administration_and_Effectively_Responding_to_the_Needs_of_a_more_Diverse_Workforce.pdf). Acesso em: 24.01.2023.

Hauser, F. (2017). *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners*. Luxembourg: Publisher Publications Office of the European Union. Disponível em: [Publications catalogue - Employment, Social Affairs & Inclusion - European Commission \(europa.eu\)](#). Acesso em: 24.01.2023.

Hays (2018). *Enquête Hays 2020 : La Cohabitation des Générations au Travail*. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/Hays75/enquete-hays-la-cohabitation-des-generations-au-travail>. Acesso em: 09.01.2023.

Heywood, John S. e Jirjahn, Uwe (2015). *The hiring and employment of older workers in Germany: A comparative perspective*. DOI 10.1007/s12651-015-0195-4. Disponível em: (<https://labourmarketresearch.springeropen.com/articles/10.1007/s12651-015-0195-4>). Acesso em: 09.01.2023.



- Hopman, K. & van den Berg, C. (2015). *Next Public Leadership: Senior Civil Service Leadership in Times of Change*. Dutch Office for the Senior Civil Service.
- Ilmarinen, Juhani (2006). *Towards a Longer Worklife!: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*.
- INE, Conceitos Estatísticos. Disponível em: <https://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/923>. Acesso em: 24.01.2023.
- ISO/DIS 23617:2020(E). Ageing societies — Guidelines for an age-inclusive workforce Draft International Standard.
- Johnson, Richard W. e Gosselin, Peter (2018). *How Secure Is Employment at Older Ages?* Urban Institute. Disponível em: <https://www.urban.org/research/publication/how-secure-employment-older-ages>. Acesso em: 10.01.2023.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). "Aging, adult development, and work motivation." *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458. DOI:10.5465/AMR.2004.13670969.
- Kooij, D., Pak, K., De Lange, A., Van Veldhoven, M. (2018). *HRM and the ability, motivation, and opportunity to continue working*. DOI:10.1016/j.hrmr.2018.07.002
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). "Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review." *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394.
- Kooij, D. (2010). *Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. [Unpublished doctoral dissertation]. University of Amsterdam.
- Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P. G.W., Kanfer, R., & Dikkers, JSE (2010). "Age and work-related motives: Results of a meta-analysis." *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.
- Lang, F. R., & Carstensen, L. L. (2002). Time counts: future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17(1), 125. Disponível em: [Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. - PsycNET \(apa.org\)](#). Acesso em: 21.01.2023.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). "Rank-order tournaments as optimum labour contracts". *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864. Doi.org/10.1086/261010.
- Löckenhoff, C. E., & Carstensen, L. L. (2004). "Socioemotional selectivity theory, aging, and health: The increasingly delicate balance between regulating emotions and making tough choices." *Journal of Personality*, 72(6), 1395-1424. Doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00301.x.
- Lopes, João Vasco (2022). "Administração Pública: um universo marcado pelo envelhecimento e pela degradação salarial". "Recuperação em Tempos de Incerteza - O Estado da Nação e as Políticas Públicas 2022 – Estado – diagnóstico", IPPS-ISCTE. Disponível em: <https://ipps.iscte-iul.pt/images/PDF/EstadoNacao/ENPP2022/Introducao2022.pdf>. Acesso em: 21.01.2023.
- Misuraca, G., e van Noordt, C., *Overview of the use and impact of AI in public services in the EU*, EUR 30255 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, ISBN 978-92-76-19540-5, doi: 10.2760/039619, JRC120399.
- McQuaid, Ronald W and Lindsay, Colin Dale (2005). "The concept of employability". *Urban Studies*. pp. 197-219. ISSN 0042-0980. Disponível em: [The concept of employability - White Rose Research Online](#). Acesso em: 09.01.2023.
- Ng, Thomas W.H. e Feldman, Daniel (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with Meta-Analytical Data. DOI:10.1111/peps.12003.

Nóbrega Pestana, Nuno (2003). “Trabalhadores mais velhos: Políticas Públicas e Práticas Empresariais”. MSST/DGERT. *Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho*. Disponível em: <https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2019/04/CERT-01-livro-sem-anexos.pdf>.

Acesso em: 02.02.2023.

Nohria, Nitin, Groysberg, Boris, Lee Linda-Eling (2008). “Employee Motivation, A Powerful New Model”. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 1-6.

Nunes, Conceição, GPEARI-GEE (2021). “O efeito orçamental do envelhecimento em Portugal – Atualização de 2021”, *BMEP* N.º 05|2021. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/estudos-e-seminarios/artigos/9370-o-efeito-orcamental-do-envelhecimento-em-portugal/file> Acesso em: 03.02.2023

OECD (2007). *Ageing and the Public Service*. Human Resources Challenges. Paris. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service\\_9789264029712-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service_9789264029712-en). Acesso em: 27.01.2023.

OECD (2018). *Key policies to promote longer working lives. Country Notes, 2007 to 2017*

OCDE, GOV/PGC/PEM (2018)4. *Moving from Diversity to Inclusion in the Public Service: Bridging the Divide*. Working Paper for the Working Party on Public Employment and Management (PEM).

OECD (2020). *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, Paris: <https://doi.org/10.1787/59752153-en>. Acesso em: 27.01.2023

OECD & Slovenian Presidency of the Council of the European Union (2021). *Ageing and Talent Management in European Public Administrations*. Disponível em: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/Ageing-and-Talent-Management-in-European-Public-Administrations.pdf>. Acesso em: 27.01.2023.

Pollit, C. e Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=rei8DGQQoo0C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 27.01.2023.

Pordata, 2022. Indicadores de envelhecimento segundo os Censos. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento+segundo+os+Censos++-525>. Acesso em: 09.01.2023.

Presidência Do Conselho De Ministros, Finanças, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e Saúde. Despacho n.º 12427/2016, Diário da República, 2.ª série — N.º 199 — 17 de outubro de 2016.

Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). “Leadership and generations at work: A critical review”. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.

Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L.G. et al. “Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study”. *BMC Public Health* 17, 672 (2017). Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4675-z>.

Sonnet, Anne; Olsen, Hilde e Manfredi, Thomas (2014). “Towards More Inclusive Ageing and Employment Policies: The Lessons from France, The Netherlands, Norway and Switzerland”. *The Economist* (2014) 162:315–339. DOI:10.1007/s10645-014-9240-x

Sousa, I. C., & Ramos, S. (2019). “Longer Working Lives and Age Diversity: A New Challenge for HRM”. *The European Journal of Management Studies*, 24(1), 21-44.

Thijs, Nick; Hammerschmid, Gerhard; Palaric, Enora (2017). "A Comparative overview of public administration characteristics and performance in EU-28", Comissão Europeia. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>. Acesso em: 27.01.2023.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2020). *World Population Ageing 2020 – Highlights*, New York. Disponível em: [World Population Ageing 2020: Highlights \(un.org\)](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wp2022_summary_of_results.pdf). Acesso em: 12.01.2023.

United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). *World Population Prospects 2022: Summary of Results*. UN DESA/POP/2022/TR/NO. 3. Disponível em: [https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wp2022\\_summary\\_of\\_results.pdf](https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wp2022_summary_of_results.pdf). Acesso em: 12.01.2023.

Van Wart, M. (2013). "Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders". *Public Administration Review*, Vol.73. DOI:10.1111/puar.12069.

Walker, Alan (1999). *Attitudes to population Ageing in Europe. A comparison of the 1992 and 1999 Eurobarometer surveys*. Disponível em: [http://europa2020.spiruharet.ro/fisiere/Diplomatie%20publica/Comunicare%20internationala%20si%20dialog%20intercultural/7.%20Comunicare%20publica%20UE/Comunicare%20publica\\_Europenii%20si%20persoanele%20in%20varsta.pdf](http://europa2020.spiruharet.ro/fisiere/Diplomatie%20publica/Comunicare%20internationala%20si%20dialog%20intercultural/7.%20Comunicare%20publica%20UE/Comunicare%20publica_Europenii%20si%20persoanele%20in%20varsta.pdf). Acesso em: 17.01.2023.

Walker, Alan (2005). "The Emergence of Age Management in Europe". *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10 (1), 685-697. Disponível, em: [PDF\) The emergence of age management in Europe \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/266411111). Acesso em: 17.01.2023.

Your Europe. [State pensions abroad - Your Europe \(europa.eu\)](https://europa.eu/state-pensions-abroad). Acesso em: 25.01.2023.



[www.dgaep.gov.pt](http://www.dgaep.gov.pt)