



FUNDAÇÃO AGA KHAN  
Portugal



## Trabalho e envelhecimento

A Fundação Aga Khan é uma agência da Rede Aga Khan para o Desenvolvimento.

*Johnson & Johnson* FOUNDATION



---

## FICHA TÉCNICA

**Título:** Trabalho e envelhecimento

**Autoria:** Susana Schmitz

**Coautoria:** Fundação Aga Khan Portugal

**Revisão:** Apoio XXI/API Portugal

**Editora:** Fundação Aga Khan Portugal

**Fotografia de capa:** Fundação Aga Khan Portugal

**Edição:** 1ª edição (julho, 2022)

**Artes finais e impressão:** Sprint — Impressão Rápida, Lda.

**ISBN:** 978-989-53728-3-6

**Depósito legal:** 502495/22

**Tiragem:** 50 exemplares

No caso de reprodução das imagens contidas nesta publicação deverá fazer, sempre, referência à fonte original



# Nota Prévia

O tema «Trabalho e envelhecimento» da coleção «Cuidar com Qual'Idade» foi desenvolvido pela Doutora Susana Schmitz, com o apoio do Conselho Consultivo e da equipa da Fundação Aga Khan Portugal.

Este é um dos seis temas abordados na coleção, selecionado com base na importância para viver e envelhecer com qualidade, permitindo reforçar o conhecimento sobre como podemos alterar e aproveitar práticas e recursos que estão disponíveis e contribuem para um maior bem-estar. Não obstante esta escolha, salientamos que estes seis temas apesar de relacionados podem ser utilizados de forma independente, e não esgotam todas as temáticas passíveis de ser aprofundadas para abordar o envelhecimento.

A coleção «Cuidar com Qual'Idade» foi desenvolvida tendo em conta o conhecimento científico, as práticas diárias, as ferramentas e os recursos existentes, proporcionando um diversificado conjunto de dicas e recomendações para qualquer pessoa, independentemente da sua idade.

Contudo, é dada ênfase à pessoa sénior (com 65 e mais anos), pois defende-se a sua valorização enquanto mais-valia para a sociedade, a sua participação e representação em tomadas de decisão. Estas podem ter lugar na sua vida, na definição de políticas públicas, e no direito e acesso a cuidados personalizados, que consideram a sua diversidade e a promoção da sua autonomia e independência.

Para que os cuidados sejam centrados em cada pessoa sénior, a coleção «Cuidar com Qual'Idade», foca-se também, no que os cuidadores, formais e informais, podem fazer em cada tarefa para contribuir para a dignidade da pessoa de quem cuidam, contemplando o seu autocuidado com base no princípio de Envelhecer com Qualidade.

Acreditamos que os conteúdos deste manual poderão proporcionar uma visão mais concreta do que poderá fazer por si, enquanto pessoa que envelhece, enquanto profissional e/ou enquanto cuidador informal (familiar, amigo, vizinho) de pessoas com 65 e mais anos.

Por último, referir que muito do que é abordado na coleção «Cuidar com Qual'Idade» é extensível aos cuidados prestados a qualquer pessoa, em que a sua diversidade e as suas opiniões deverão ser respeitadas e a sua dignidade assegurada.

# Prefácio

Vivemos num tempo de maior longevidade, graças aos desenvolvimentos científicos e tecnológicos, nomeadamente na medicina e cuidados sanitários. Viver mais tempo não implica, necessariamente, viver melhor, o que coloca vários desafios, em Portugal e noutras partes do mundo, relacionados com o envelhecimento da população, nomeadamente em termos de saúde, de segurança, mas, sobretudo, de dignidade.

A Fundação Aga Khan Portugal (AKF Prt) acredita que é possível envelhecer com qualidade de vida, podendo, cada um de nós, ambicionar alcançar uma idade avançada, mantendo-nos saudáveis e cidadãos ativos dentro do contexto em que cada um nasce e se desenvolve. Sendo o envelhecimento um processo que todos e todas atravessamos, há que compreender como poderemos viver com mais bem-estar e assegurar que a nossa voz é ouvida e respeitada.

A AKF Prt defende que cada pessoa tem a capacidade intrínseca de melhorar a sua qualidade de vida, assim como, a da comunidade a que pertence, independentemente do seu género, da sua origem, cultura, e, também, da idade. Neste sentido, dedica-se à promoção da qualidade de vida da pessoa sénior (pessoas com 65 e mais anos), apostando na sua valorização, dignificação, participação e representação na sociedade, assim como, no fortalecimento das redes de suporte formal e informal e reforço de competências de cuidadores.

No sentido de operacionalizar esta visão, desenvolvemos, em parceria com a Fundação Johnson & Johnson e com o apoio da Janssen Cilag Farmacêutica, Lda. o projeto *Caregivers*, sucessor do projeto Qual'Idade, do qual resultaram os seguintes produtos: o Estudo do Perfil do Cuidador Familiar/Informal da pessoa sénior, a plataforma Ser Maior, que poderão consultar em <https://sermaior.pt/home>, e a presente coleção. Este projeto está alicerçado no princípio de que o reforço das competências e dos conhecimentos no ato de cuidar, com uma abordagem centrada na pessoa sénior, apostando, sobretudo, no autocuidado, constituem pilares fundamentais para o bem-estar dos cuidadores e, conseqüentemente, da pessoa cuidada.

A coleção «Cuidar com Qual'Idade» visa disponibilizar manuais e kits formativos que congregam informação científica existente na área do envelhecimento e as práticas diárias adotadas, numa linguagem acessível e pragmática, abrangendo seis temas: «Autonomia e funcionalidade», «Alimentação e nutrição», «Comunicação e relação no cuidar», «Trabalho e envelhecimento», «Participação e cidadania» e «Aprendizagem ao longo da vida».

Esta coleção destina-se a todos entre nós que, independentemente da idade que temos e dos papéis que desempenhamos na sociedade, queremos envelhecer com qualidade de vida.

A concretização deste trabalho não teria sido possível sem os contributos e o empenho de várias personalidades e entidades. Assim, prestamos o mais profundo agradecimento a todas as pessoas que estiveram envolvidas em diferentes fases deste processo de co-construção, designadamente, os vários membros do Conselho Consultivo (Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Ribeirinho, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Constança Paúl, Dra. Eduarda Matos Godinho, Dr. Jorge Líbano Monteiro, Dr. José Parente, Dra. Maria João Quintela, Dra. Maria Joaquina Madeira, Dra. Rita Valadas e Monsenhor Vitor Feytor Pinto); aos especialistas envolvidos em cada tema (APDP – Associação Protectora dos Diabéticos de Portugal, Prof.<sup>a</sup> Dra. Carla Ribeirinho, Entre Idades, Prof. Dr. Luís Jacob, Prof.<sup>a</sup> Dra. Stella Bettencourt com Dra. Filipa Pico e Dra. Susana Schmitz), assim como, à equipa da área temática seniores da AKF Prt (Cláudia Marques, Inês Almeida e Joana Amorim).

**Karim Merali**  
**Diretor Executivo**  
**Fundação Aga Khan Portugal**

# Índice

<b>1. Enquadramento</b> .....	9
<b>2. O envelhecimento</b> .....	11
2.1. Aspectos biológicos, psicológicos e sociais .....	12
2.2. O envelhecimento ativo.....	17
2.3. O envelhecimento em meio urbano e rural.....	20
<b>3. O trabalho</b> .....	23
3.1. O que é o trabalho?.....	24
3.2. O trabalho remunerado e não-remunerado.....	24
3.3. A relevância social do trabalho sénior.....	25
<b>4. O idadismo ou a discriminação em relação à idade</b> .....	31
4.1. O que é o idadismo? .....	32
4.2. O idadismo no trabalho .....	32
4.3. Como combater o idadismo .....	35
<b>5. Os trabalhadores seniores e as suas características</b> .....	37
5.1. Capacidades físicas e saúde.....	38
5.2. Capacidade cognitiva .....	40
5.3. Personalidade e atitudes .....	42
5.4. Trabalhadores seniores e o uso da tecnologia.....	44
5.5. Desempenho .....	47
<b>6. Empreendedorismo após os 50 anos</b> .....	49
6.1. O que é o empreendedorismo sénior?.....	50
6.2. O empreendedorismo após os 50 anos em Portugal.....	53
<b>7. A gestão da idade nas organizações</b> .....	55
7.1. Como as entidades empregadoras podem ser mais amigas da idade?.....	57
7.2. O papel das autoridades locais .....	57
7.3. A intergeracionalidade no trabalho.....	59
7.4. Como gerir diferentes gerações no trabalho.....	61
<b>8. Longevidade e carreira profissional</b> .....	65
8.1. Características de carreiras profissionais mais longas.....	66
8.2. Autodiagnóstico: recursos para uma vida profissional longa.....	68
<b>9. Trabalho e reforma</b> .....	73
9.1. Condições de acesso à reforma em Portugal.....	74
9.2. O significado psicológico e social da reforma.....	74
9.3. Mudanças com a reforma.....	75
9.4. Planear a transição.....	80
9.5. Trabalho remunerado na reforma.....	82
9.6. Reforma e responsabilidade social das organizações.....	83
<b>10. Passar à ação</b> .....	85
10.1. Plataformas de oferta/procura de trabalho.....	86
10.2. Plataformas de voluntariado.....	88

11. Casos reais/testemunhos .....	91
12. Conclusão .....	101
13. Guias de recursos/ <i>links</i> .....	103
Referências bibliográficas.....	109
Anexos.....	118
Voluntariado sénior: o Projeto Evars.....	118
Iniciativas de apoio ao empreendedorismo sénior .....	118
Boas práticas organizacionais de gestão da idade.....	120

## Índice de figuras

Figura 1. Determinantes do envelhecimento ativo — OMS .....	18
Figura 2. Pilares do envelhecimento ativo — ONU.....	19
Figura 3. Portátil/ <i>tablet</i> com interface de ícones de aplicativos.....	45
Figura 4. Aplicação dos princípios da gestão da idade .....	56

## Índice de quadros

Quadro 1. Sistemas do corpo e efeitos do envelhecimento.....	12
Quadro 2. Âmbito e papéis sociais ativos mais relevantes dos seniores.....	30
Quadro 3. Mudanças nos traços de personalidade ao longo da vida .....	43
Quadro 4. Análise SWOT: empreendedorismo sénior na Europa .....	52
Quadro 5. Características das gerações no Trabalho.....	60
Quadro 6. Diagnóstico de recursos para os 100 anos de vida .....	69
Quadro 7. Autarquias que disponibilizam o Cartão Sénior Municipal.....	76
Quadro 8. Guia de recursos/ <i>links</i> .....	104



Four horizontal lines for writing, starting from the right side of the document icon.

Multiple horizontal lines for writing, filling the rest of the page.



## 1. Enquadramento

# 1. Enquadramento

Em linha com as tendências de envelhecimento, atualmente verificadas em diversos países do mundo, no continente europeu o número de trabalhadores mais velhos (entre os 55 e os 64 anos) é cada vez maior entre a população ativa. Aumentar os níveis de emprego e prolongar a vida ativa das pessoas constituem objetivos importantes das políticas nacionais e europeias, desde o final da década de 1990.

No que se refere às tendências do envelhecimento, a situação demográfica em Portugal é semelhante à da União Europeia (UE), embora com uma idade média dos trabalhadores um pouco maior, 43,5 anos em Portugal versus 42,4 anos na UE-28 em 2015. A taxa de emprego, entre os 55 e os 64 anos, esteve acima da média da UE entre 2002 e 2011. Todavia, diminuiu desde 2008 e, em 2012, era inferior à média da UE (47 % em Portugal para 50 % a nível da União Europeia). Considerando a magnitude do envelhecimento previsto da população nas próximas décadas e o facto de que a taxa de emprego entre os 55 e os 64 anos ser comparativamente baixa, o aumento da taxa de emprego dos grupos etários mais elevados consiste num desafio importante para o país (Moreira & Fries-Tersch, 2015).

Tão importante quanto criar condições para o prolongamento da vida ativa através do trabalho remunerado, é criar condições para que a população sénior possa contribuir económica e socialmente através de outras formas de trabalho, tal como o desenvolvido em contexto familiar, na agricultura, no voluntariado (Martin et al., 2007a) ou noutros setores da vida em sociedade.

Conforme refere Maria João Quintela, há ainda um longo caminho para fazer, de modo a evitar alguma discriminação e para que a sociedade portuguesa aceite que viver mais tempo é uma conquista obtida no último século e «não um peso económico ou social» (Revista Sábado, 2019).

Neste sentido, o tema «Trabalho e envelhecimento» tem como objetivo apresentar conteúdos e informações considerados relevantes para suportar a promoção da longevidade através do trabalho no seu sentido mais amplo, com o intuito de estimular a valorização da pessoa sénior e de como poderá contribuir para as organizações e para a sociedade como um todo, permanecendo assim também ligada à mesma, ao longo de todo o seu percurso de vida.

Um dos desafios relacionados com este tema refere-se à definição da idade a partir da qual se enquadra a discussão sobre trabalho e envelhecimento. Ainda que, como será visto no capítulo 6: “Empreendedorismo após os 50 anos”, a linha de corte para definir um empreendedor sénior seja, comumente, os 50 anos de idade, para orientar a leitura deste capítulo tomamos como referência duas categorias etárias principais: a) a faixa entre os 55 e os 64 anos no contexto do trabalho remunerado ou da chamada “vida ativa” e b) as pessoas a partir dos 65 anos quando o foco se refere ao trabalho não remunerado, desenvolvido em contexto familiar, na agricultura, através do voluntariado formal e informal, e em diversos outros sectores da vida social.

Embora estas duas categorias etárias devam servir como uma linha orientadora geral na leitura do conteúdo que será aqui apresentado, esta definição não deverá ser considerada como algo estanque, uma vez que há pessoas que mantêm uma atividade remunerada até os 70 anos ou mais; e outras que se pré-reformam aos 55, por exemplo.



## 2. O envelhecimento

## 2. O envelhecimento

### 2.1. Aspetos biológicos, psicológicos e sociais

O envelhecimento individual relaciona-se com o processo de alterações biopsicossociais que decorre ao longo da vida. É um processo gradual e contínuo, e que acontece de forma diferente para cada pessoa, variando e dependendo de vários fatores, tais como a personalidade, atitude perante o envelhecimento, os hábitos de vida, a rede de apoio social e de saúde.

#### O envelhecimento biológico

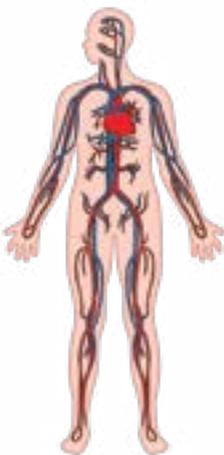
O envelhecimento biológico pode ser entendido como o processo de transformações fisiológicas do organismo que, com o tempo, diminuem a probabilidade de sobrevivência e as

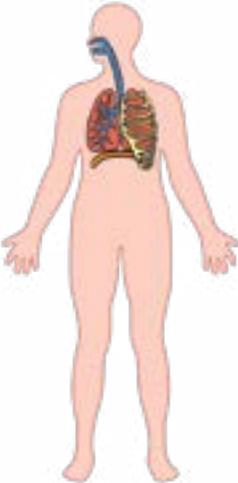
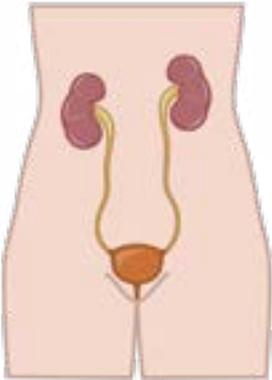
capacidades de adaptação. Entre estas transformações está a diminuição da quantidade de calorias que o corpo necessita para se manter nutrido durante o decorrer das atividades diárias e a diminuição gradual da capacidade de regeneração da célula, o que leva ao envelhecimento dos tecidos (McArdle, Katch & Katch, 1998, citado por Sequeira, 2010).

Estas e outras alterações do organismo estão associadas às mudanças que ocorrem em alguns órgãos vitais (coração, pulmões, rins, fígado, etc.).

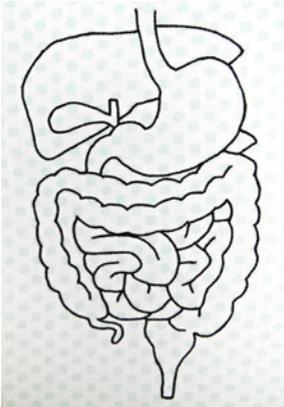
De acordo com Spar e La Rue (2005, citado por Sequeira, 2010), as alterações essenciais nos principais sistemas do corpo associadas ao envelhecimento são as seguintes:

Quadro 1. Sistemas do corpo e efeitos do envelhecimento

Sistemas do corpo		Efeitos do envelhecimento
Sistema cardiovascular	 <p>Adaptado de <i>Circulatory system</i> [Imagem], by Siyavula Education, 2013, Flickr (<a href="https://www.flickr.com/photos/121935927@N06/13579205034/">https://www.flickr.com/photos/121935927@N06/13579205034/</a>). CC BY 2.</p>	O sistema cardiovascular (coração e vasos sanguíneos) vê-se confrontado com uma menor eficácia do coração, com o endurecimento e o estreitamento das artérias, o que implica um menor rendimento cardíaco.

Sistemas do corpo		Efeitos do envelhecimento
<p><b>Sistema respiratório</b></p>	 <p>Adaptado de <i>Respiratory system</i> [Imagem], by Siyavula Education, 2014, Flickr (<a href="https://www.flickr.com/photos/121935927@N06/13578739915/">https://www.flickr.com/photos/121935927@N06/13578739915/</a>), CC BY 2.</p>	<p>O sistema respiratório (pulmões e vias respiratórias — por exemplo, o nariz) perde a elasticidade e diminui a capacidade de ventilação.</p>
<p><b>Sistema urinário</b></p>	 <p>Adaptado de <i>Sistema urinario</i> [Imagem], by Meb.ilustración, 2016, Wikimedia Common (<a href="https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sistema_urinario.svg">https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sistema_urinario.svg</a>). CC BY-SA 4.0.</p>	<p>O sistema urinário (rins e bexiga) torna-se menos eficiente a eliminar toxinas e outras substâncias, e diminui a capacidade de esvaziamento da bexiga, na qual se verifica uma diminuição da elasticidade</p>

Quadro 1. Sistemas do corpo e efeitos do envelhecimento (continuação)

Sistemas do corpo		Efeitos do envelhecimento
<b>Sistema gastrointestinal</b>	 <p>Retirado de <i>Large Digestive System Diagram</i> [imagem], by Hey Paul Studios, 2013, Flickr (<a href="https://www.flickr.com/photos/hey_paul/8356043668/in/photostream/">https://www.flickr.com/photos/hey_paul/8356043668/in/photostream/</a>), CC BY 2.0</p>	<p>O sistema gastrointestinal (boca, estômago e intestino) é menos eficiente na absorção dos nutrientes, diminui a eficiência da eliminação e verifica-se uma atrofia da mucosa gástrica.</p>
<b>Sistema músculo-esquelético</b>	 <p>Adaptado de <i>Organ Systems rearranged</i> [Imagem], by Organ Systems I.jpg, 2020, Wikimedia Common (<a href="https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organ_Systems_rearranged.png">https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organ_Systems_rearranged.png</a>), CC BY 4.</p>	<p>O sistema músculo-esquelético (ossos e músculos) apresenta uma redução da massa muscular e óssea, perda da elasticidade das articulações e perda da força muscular.</p>

Sistemas do corpo		Efeitos do envelhecimento
<p><b>Sistema nervoso</b></p>	 <p>Adaptado de <i>Organ Systems rearranged</i> [Imagem], by Organ Systems I.jpg, 2020, Wikimedia Common (<a href="https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organ_Systems_rearranged.png">https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organ_Systems_rearranged.png</a>). CC BY 4.</p>	<p>As alterações no sistema nervoso (cérebro e nervos) englobam a diminuição do tamanho e da massa do cérebro, pela ocorrência de perda de neurónios (não regenerados).</p>

As transformações que ocorrem nalguns sistemas sensoriais (visão, audição, tato, paladar e olfato) podem dificultar algumas ações no dia a dia, essencialmente no que toca à visão e à audição, levando, por exemplo, a dificuldades de distinção das cores, na focagem e na capacidade de ouvir em lugares com muito ruído de fundo (Azevedo & Teles, 2018).

Devido às alterações nos vários sistemas, os seniores tendem a ser mais propensos ao aparecimento de patologias/doenças tais como a hipertensão, AVC, diabetes, entre outras (Sequeira, 2010). É importante reiterar que, tal como referido na introdução deste capítulo, o aparecimento das alterações aqui mencionadas não está unicamente ligado à idade. As transformações relacionadas com o processo de envelhecimento variam de pessoa para pessoa, e estão dependentes de vários fatores, tais como a personalidade, a atitude perante o envelhecimento, os hábitos de vida, a rede de apoio social e de saúde.

### O envelhecimento psicológico e cognitivo

O processo de envelhecimento acontece, também, a nível psicológico, traduzindo-se em alterações no campo da cognição e ao nível das emoções (Azevedo & Teles, 2011) e da personalidade (Heggstad & Andrew, 2012).

Uma das alterações cognitivas que se dá com o processo de envelhecimento normal relaciona-se com a perda de memória, ainda que isso não ocorra para todos os tipos de memória.

A **memória sensorial**, gerada a partir da informação proveniente dos diversos sentidos (visão, audição, tato, paladar e olfato) e a memória de curto prazo, ligada à capacidade de manter uma pequena quantidade de informações prontamente disponível por um curto período de tempo (por exemplo, memorizar um novo número de telefone para a seguir tomar nota), tendem a apresentar algum declínio associado à idade.

Em termos da **memória de longo prazo**, a investigação desenvolvida sobre estas temáticas descobriu que os problemas de memória nos seniores são normalmente de natureza **episódica** (ou seja, o tipo de memória que captura o quê, onde, quando) em detrimento da **memória semântica** (referente ao conhecimento do mundo, factos históricos, significados das palavras, hábitos sociais, eventos da juventude), que tende a manter-se ao longo da vida.

Em todos os casos, quando o material da memória é significativo para a pessoa, há menos declínio na retenção da informação<sup>1</sup> (Erber, 2013, citado por Pestana, 2016).

Segundo Sequeira (2010), para a maioria dos seniores, o envelhecimento normal apresenta uma variedade de alterações cognitivas (tais como a fala e a linguagem, a memória, o raciocínio, a tomada de decisão e a resolução de problemas) que não têm implicações nas atividades diárias, uma vez que existem alguns fatores que contribuem para a manutenção do funcionamento do cérebro face a essas alterações.

É relevante ainda salientar que as pessoas que se envolvem em atividades cognitivamente estimulantes (como por exemplo, a leitura ou a aprendizagem de uma nova habilidade) podem apresentar um declínio mais lento à medida que envelhecem, pois estas atividades proporcionam a criação de ligações neuronais mais ricas (Azevedo & Teles, 2018). Entre as transformações psicológicas que podem ocorrer com o envelhecimento estão também as transformações ao nível das emoções, na motivação e na personalidade<sup>2</sup>.

Segundo Fernández-Ballesteros (2004), devido à chegada da idade da reforma, perda de pessoas próximas, saída dos filhos de casa, ao aparecimento de algumas doenças e à maior proximidade da morte, é comum que se associe às pessoas seniores emoções negativas, tais como a solidão ou a depressão. Contudo, segundo demonstram os resultados de alguns estudos, os seniores não expressam menos felicidade, menos satisfação com a vida e bem-estar que os mais jovens. De acordo com Fernández-Ballesteros (2004), esses estudos demonstram que:

a) os seniores experimentam emoções com a mesma intensidade que os jovens e sentem emoções positivas com a mesma frequência que os mais jovens;

b) existe uma forte evidência de que a experiência emocional negativa acontece com menos frequência a partir dos 60 anos, altura em que existe mais expressão de “felicidade”, “gratidão” e “contentamento”, que “frustração”, “tristeza” ou “raiva”;

c) a conclusão da maioria das investigações sobre o mundo afetivo dos seniores é que nesta fase existe uma maior complexidade e riqueza emocional, bem como um aumento da capacidade de gerir os afetos e, portanto, uma maior maturidade afetiva.

Alguns fatores psicológicos adquiridos ao longo da vida têm uma grande influência na forma como as pessoas envelhecem. A autoeficácia - a crença de que a pessoa tem capacidade de assumir o controlo sobre a sua vida — está relacionada com a forma como a pessoa irá reagir face ao que acontece à medida que envelhece. Isto irá influenciar como a pessoa se adapta às transições que acontecem neste período (como por exemplo, a reforma). A sua resiliência (capacidade de superação e recuperação frente a adversidades) irá influenciar positivamente a sua saúde e o seu bem-estar (Ribeiro & Paúl, 2018).

---

<sup>1</sup> O tema das transformações das capacidades cognitivas com o envelhecimento é aprofundado no subcapítulo 5.3, no contexto da sua relação com a capacidade de trabalho.

<sup>2</sup> As mudanças de personalidade ao longo do envelhecimento são apresentadas utilizando-se o modelo dos “Big Five” no subcapítulo 5.4. Personalidade e atitudes.

## O envelhecimento social

Para além dos processos biológicos e psicológicos, o envelhecimento é um processo cultural e social, resultante das relações que se estabelecem entre os grupos etários e as suas condições de vida (Pinto & Osório, 2007).

Na sociedade atual, o envelhecimento está de um modo geral associado a alterações significativas no âmbito da participação social das pessoas seniores, a nível dos papéis a desempenhar, no seio familiar, laboral e ocupacional, verificando-se uma tendência para a diminuição progressiva da participação social com o avançar da idade. Fonseca (2011) destaca a transformação dos papéis sociais dos mais velhos aquando da passagem à condição de reformado, bem como do seu estatuto social que, no caso das sociedades industrializadas, se encontra associado a ideias (representações) negativas sobre a condição de reformado, como por exemplo, as de inatividade, de não-productividade e solidão.

A nível social, existem três conceitos que são importantes e que é necessário distinguir: as redes sociais (que aqui não se restringem às plataformas sociais tal como referido a seguir), a interação social e o apoio social.

- ✓ As redes sociais abrangem a família, os amigos, e as pessoas que vivem nas proximidades do local de residência, incluindo, por exemplo, vizinhos, comércio local e instituições locais.
- ✓ A interação social refere-se à frequência e duração de contactos efetivos que se estabelecem com a rede social.
- ✓ O apoio social representa o tipo de ajuda que uma pessoa recebe a partir da sua rede social, ou seja, a assistência que é efetivamente prestada em caso de necessidade.

Estes conceitos estão interligados, mas nem sempre se encontram associados. Por exemplo, é possível uma pessoa ter uma rede social

extensa, mas com interação social diminuída e os membros da rede não estarem disponíveis para oferecer ajuda a outro membro (Sequeira, 2010).

Havendo diferenças entre as pessoas na forma como vivem a juventude e a idade adulta, há também diferentes formas de lidar com os aspetos positivos e negativos que acompanham o envelhecimento e, sobretudo, distintos modos de envelhecer (Fonseca, 2012).

## 2.2. O envelhecimento ativo

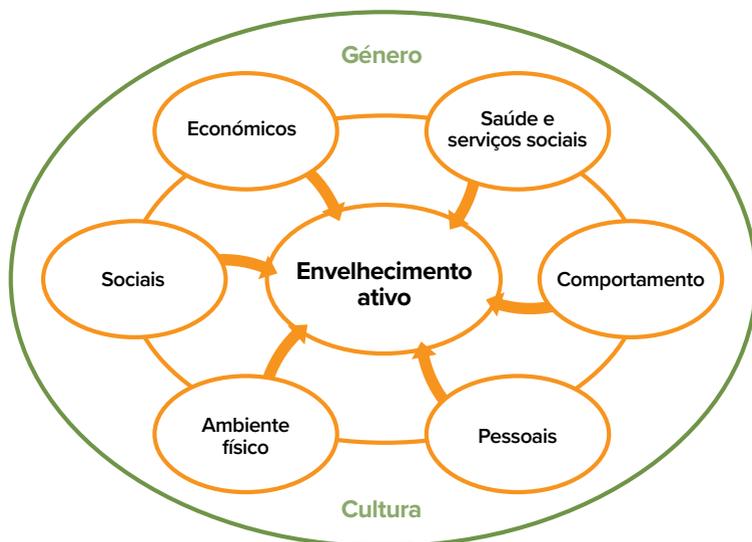
O conceito de envelhecimento ativo está associado à noção de envelhecimento bem-sucedido, que se refere à capacidade de adaptação às mudanças que vão acontecendo, quer a nível individual, quer no contexto envolvente à pessoa (Fonseca, 2012).

O conceito de Envelhecimento Ativo da Organização Mundial da Saúde (OMS) surgiu em 2002 e é definido como o processo de otimização de oportunidades para a saúde, participação e segurança, no sentido de aumentar a qualidade de vida durante o envelhecimento (OMS, 2002). O conceito apreende uma visão positiva e abrangente do envelhecimento e utiliza-a como aspiração individual (algo que cada pessoa individualmente deve procurar e pelo qual deve ser responsável) e também como meta de políticas (governos e instituições devem garantir medidas ligadas ao envelhecimento ativo, como por exemplo, programas educativos e/ou legislação que garantam direitos à saúde e à participação social (ILC, 2015).

O envelhecimento ativo é considerado numa perspetiva de ciclo de vida, em que envelhecer não se inicia algures num ponto específico (como por exemplo, a idade legal da reforma) mas corresponde antes a um processo que se estende ao longo de toda a vida em que a história individual se vai construindo de forma diferente para cada pessoa (Baltes, 1987, citado por Ribeiro & Paúl, 2018).

Segundo a OMS, o envelhecimento ativo depende de uma diversidade de fatores considerados determinantes, os quais se apresentam de seguida:

Figura 1. Determinantes do envelhecimento ativo — OMS



Fonte: OMS, 2002

- ✓ **Pessoais:** fatores biológicos, genéticos e psicológicos;
- ✓ **Comportamento:** estilos de vida saudável e participação ativa no cuidado da própria saúde;
- ✓ **Económicos:** rendimentos, proteção social, oportunidades de trabalho digno;
- ✓ **Ambiente físico:** acessibilidade a serviços de transporte, habitação e vizinhança seguras e apropriadas, água limpa, ar puro e alimentos seguros;
- ✓ **Sociais:** apoio social, educação e alfabetização, prevenção de violência e abuso;
- ✓ **Serviços sociais e de saúde:** acesso a serviços de qualidade de promoção da saúde e prevenção de doenças.

A **cultura** (sistema de valores, conhecimentos, técnicas e artefactos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma determinada sociedade) e o **género** (diferenciação social entre os homens e as mulheres) são fatores determinantes transversais e filtros de toda a compreensão do fenómeno.

As pessoas que envelhecem ativamente aproveitam as oportunidades que surgem ao longo da vida para alcançar e manter a saúde, uma ocupação rica em significado, relações sociais, novas habilidades/capacidades, conhecimento e necessidades materiais. A nível pessoal, os determinantes do envelhecimento ativo são recursos, ou tipos de “capital”, que quando acumulados ao longo de vida, passam a ser os fundamentos para o bem-estar físico, mental e social. Quanto mais cedo começar esta

acumulação dos recursos vitais de saúde, redes sociais, conhecimento e geração de rendimentos melhor, uma vez que todos são interdependentes e se reforçam mutuamente (adaptado de ILC, 2015).

Outra abordagem comumente utilizada para definir o envelhecimento ativo é a da Organização das Nações Unidas (ONU), que

emerge de um posicionamento que enfatiza e apoia a responsabilidade das pessoas seniores no exercício da sua participação nos vários aspectos que caracterizam o seu dia a dia.

Os quatro pilares que atualmente compõem o modelo de envelhecimento ativo da ONU são: participação; aprendizagem ao longo da vida, saúde e segurança.

Figura 2. Pilares do envelhecimento ativo – ONU



Fonte: ILC, 2015

A caracterização dos pilares pode ser feita da seguinte forma:

- ✓ **Saúde:** baseia-se em diagnósticos médicos ou na saúde percebida, que se refere à avaliação subjetiva que cada pessoa faz a respeito da qualidade da sua saúde física e mental; e institui-se, desde logo, como um dos aspetos centrais do envelhecimento;
- ✓ **Aprendizagem ao longo da vida:** este pilar foi acrescentado na versão mais recente do modelo e refere-se à atualização de

conhecimento e ao desenvolvimento contínuo de conhecimentos e habilidades ao longo da vida, como um recurso para adaptação às mudanças profissionais e ao longo do tempo de vida antes e após a reforma;

- ✓ **Participação social:** refere-se à participação da pessoa na comunidade onde está inserida, incluindo as relações estabelecidas com instituições (por exemplo, através da realização de atividades de voluntariado);

✓ **Segurança/Proteção:** abrange questões ligadas ao planeamento urbano e aos lugares habitados (espaços públicos), mas também atenta sobre os espaços privados (as residências particulares ou lares de idosos, por exemplo) e o clima social de não-violência das comunidades (Ribeiro & Paúl, 2018). Todos os seniores devem, por exemplo, ter condições dignas de habitação.

O envelhecimento ativo é um processo contínuo, um investimento que deve, sempre que possível, começar cedo e estender-se por toda a vida. Quanto mais cedo se começar a otimizar as oportunidades de saúde, aprendizagem ao longo da vida, participação e segurança,

maior a probabilidade de, mais tarde, se poder colher os frutos e desfrutar de uma velhice com uma boa qualidade de vida (ILC, 2015).

Tal como refere Maria Joaquina Madeira (Revista Impulso Positivo, 2012), o envelhecimento ativo é uma moeda de duas faces. Uma face é a responsabilidade individual e a outra é a responsabilidade coletiva. É na conjugação destas duas faces da moeda que se poderá ter um envelhecimento mais positivo.

Na caixa a seguir, é apresentada uma seleção de filmes que ilustram algumas das competências individuais importantes para o envelhecimento ativo:

No projeto **CINAGE — Cinema Europeu para o Envelhecimento Ativo**, foram selecionados seis filmes europeus que melhor ilustram as competências para o envelhecimento ativo:

Antes do Crepúsculo, “JESZCZE NIE WIECZÓR”, de Jacek Blawut. Polónia, 2009.

Almoço de 15 de Agosto, “PRANZO DI FERRAGOSTO”, de Gianni Di Gregorio. Itália, 2008.

Garrafas Vazias, “VRATNÉ LAHVE”, de Jan Sverák. República Checa, 2007.

O Exótico Hotel Marigold, “THE BEST EXOTIC MARIGOLD HOTEL”, de John Madden. Reino Unido, EUA, Emirados Árabes Unidos, 2012.

Bom para ir, “SREČEN ZA UMRET”, de Matevž Luzar. Eslovénia, 2013.

A única pessoa, “VIDANGE PERDUE”, de Geoffrey Enthoven. Bélgica, 2006.

Para mais informações, consulte: <https://www.cinageproject.eu/pt>

### 2.3. O envelhecimento em meio urbano e rural

A distinção entre comunidades urbanas e rurais é com frequência feita com base nas taxas populacionais (são consideradas comunidades rurais aquelas com menos de 2500 habitantes), nos modos de produção (agricultura versus indústria/comércio), no tipo de habitação (casas para uma família versus conjuntos de prédios),

entre outras características (Paúl, Fonseca, Martín & Amado, 2003).

Ainda que fatores como o desenvolvimento dos transportes e dos meios de comunicação tenham proporcionado uma maior proximidade e interligação entre as características dos meios rural e urbano, podem ser identificadas algumas diferenças nos modos de vida mais comumente encontrados nestes dois meios.

O **rural** caracteriza-se pela organização em torno de quatro domínios:

- ✓ «uma função principal: a produção de alimentos»;
- ✓ uma atividade económica dominante: a agricultura;
- ✓ um grupo social de referência: a família camponesa, com modos de vida, valores e comportamentos próprios;
- ✓ um tipo de paisagem que reflete a conquista de equilíbrios entre as características naturais e o tipo de atividades humanas desenvolvidas” (Ferrão, 2000, p. 46).

O **urbano** envolve uma organização menos específica e mais complexa:

- ✓ várias funções principais (económicas, sociais, políticas, culturais);
- ✓ diversas atividades dominantes (comerciais, recreativas, educativas, etc.);
- ✓ diferentes grupos sociais;
- ✓ uma paisagem que compreende sempre o domínio do ambiente construído, inerte e do artificial, quase sempre com desequilíbrios e/ou desrespeito sobre as características naturais do território (Freire & Ramos, 2014).

As diferenças exemplificadas entre o meio rural e urbano irão refletir-se em diferenças entre os estilos de vida, o mercado de trabalho e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional nestes dois meios. No que se refere aos seniores em particular, algumas características e diferenças encontradas entre as zonas urbanas e zonas rurais são:

- ✓ Os seniores que vivem em áreas rurais com migração (ida para o litoral, cidades ou para fora do país) significativa de jovens adultos, muitas vezes não têm filhos adultos nas proximidades, o que coloca questões em relação à forma como garantem o apoio de que necessitam. Por outro lado, é expectável que nas áreas rurais os seniores tenham

laços interpessoais mais fortes do que nas áreas urbanas, dado que as pessoas, com frequência, se conhecem há muito tempo ou são parentes (Beggs, Haines & Hubert, 1996, citado por Paúl, Fonseca, Martín & Amado, 2003).

- ✓ Alguns estudos revelam que pessoas seniores a morarem com o cônjuge é mais frequente em contextos rurais do que em contextos urbanos e, por outro lado, que as pessoas seniores em meios urbanos tendem a ajudar mais a família e comunidade, tomando conta de netos ou participando em ações de voluntariado, por exemplo, do que os residentes em meios rurais (Paúl, Fonseca, Martín & Amado, 2003).
- ✓ No espaço urbano, as pessoas estão mais sujeitas ao isolamento da sua própria habitação, no entanto também têm ao seu dispor atividades dinamizadoras para a sua estimulação física e psíquica (Marmé, 2015), o que pode justificar a indicação de que, por outro lado, morar numa cidade (maior ou menor) aumenta a quantidade de contactos e relacionamentos sociais (Fonseca & Paúl, 2002 citado por Paúl, Fonseca, Martín & Amado, 2003).
- ✓ Estudos demonstram que os seniores em meio rural têm menos escolaridade e menos recursos financeiros, quando comparados com os seniores em meio urbano (Paúl, Fonseca, Martín & Amado, 2003). As restrições económicas e de emprego para pessoas seniores são particularmente acentuadas em comunidades rurais, onde existem menos oportunidades de trabalho formal. (Slack & Rizzuto, 2013, citado por Rizzuto, Cherry & LeDoux, 2012).
- ✓ Em comunidades rurais ou remotas, as pessoas seniores podem enfrentar desafios de acesso a serviços que os ajudem a permanecer saudáveis e permitir que continuem a sua vida profissional (Hatfield, 2015, citado por WHO, 2015).





### 3. O trabalho

## 3. O trabalho

### 3.1. O que é o trabalho?

Para Marx (1968 citado por Tolfo et al., 2005), o trabalho implica uma transformação que tem como objetivo responder às necessidades humanas. Através do trabalho, é estabelecida uma relação na qual quer o homem, quer a natureza ou o meio, são modificados. Na sociedade moderna, o trabalho passou a ser considerado como uma atividade central que estrutura a vida das pessoas e da sociedade, pois deixa de ser somente um meio de subsistência, para se tornar também um meio de autorrealização, *status*, poder e identidade (Tolfo et al., 2005).

O trabalho pode ainda ser definido como «uma atividade deliberadamente concebida pelo Homem, consistindo na produção de um bem material, na prestação de um serviço ou no exercício de uma função, com vista à obtenção de resultados que possuam simultaneamente utilidade social e valor económico, através de dois tipos de mediações necessárias, uma técnica e outra organizacional» (Freire, 1997 citado por Almeida, 2017, capítulo Introdução, parágrafo 22).

#### Trabalho e emprego

Segundo Casaca (2005), os conceitos de trabalho e emprego, embora por vezes utilizados indiferenciadamente, traduzem realidades não necessariamente iguais (Castel, 1995; Grozelier, 1998; Méda, 2001; citado por Casaca, 2005).

Historicamente, o trabalho produtivo, por norma exercido pelo homem trabalhador, era valorizado na sociedade, subestimando-se o trabalho não-pago prestado pelas mulheres no espaço doméstico e familiar, o trabalho informal, assim como o do foro voluntário e desenvolvido no quadro de organizações sem fins lucrativos (por ex., Delphy, 1977; Grozelier, 1998; Maruani, 2000; Lallement, 2003 citado por Casaca, 2005). O trabalho doméstico e emocional, parental ou familiar, foi remetido para um estatuto social inferior, quando na verdade era (é) de extrema utilidade social e também económica.

Neste sentido, trabalho e emprego referem-se a dois conceitos distintos:

O **emprego** corresponde à ocupação de um determinado posto de trabalho, que é remunerado, que se associa a um determinado estatuto, e que está cada vez mais sujeito a diferentes regimes de tempo, de níveis de formalização, regulação laboral, integração e proteção social.

Já o **trabalho** diz respeito às atividades realizadas em si. Engloba todas as atividades, remuneradas ou não, desde aquelas que envolvem trocas comerciais até às que não envolvem e que se revestem de utilidade social. Neste sentido, o trabalho tanto pode ter lugar no mercado de trabalho, como no espaço doméstico, ou ainda, ter expressão em atividades cívicas e de voluntariado (Santos, 1989, citado por Casaca, 2005).

### 3.2. O trabalho remunerado e não-remunerado

O **trabalho remunerado** é todo e qualquer tipo de trabalho onde se recebe em troca uma recompensa monetária. Em termos de enquadramento legal, as formas mais comuns de exercer o trabalho remunerado são:

- ✓ **Trabalhadores por conta de outrem:** são as pessoas que exercem uma atividade remunerada ao serviço de uma entidade empregadora (uma empresa ou outra organização do setor público ou privado). A entidade empregadora é responsável pela entrega das contribuições e das quotizações dos trabalhadores ao seu serviço (Segurança Social, 2019a).
- ✓ **Trabalhadores independentes:** são as pessoas que exercem uma atividade profissional remunerada sem contrato de trabalho, e não se encontram por essa atividade abrangidas pelo regime geral de Segurança Social dos trabalhadores por conta de outrem (Segurança Social, 2019b). A responsabilidade da entrega das contribuições e quotizações é da responsabilidade do próprio trabalhador.

Segundo documentos da Comissão dos Direitos das Mulheres do Parlamento Europeu, o **trabalho não-remunerado** compreende a atividade profissional não remunerada exercida, designadamente, em contexto familiar, na agricultura, em estabelecimentos familiares; o trabalho não remunerado útil para a sociedade (por ex., assistência a crianças, seniores, deficientes...); o trabalho doméstico e o trabalho de voluntariado. Neste âmbito, é fundamental que o tempo seja considerado como um fator que acrescenta valor económico e social, independentemente da atribuição de uma remuneração financeira (Casaca, 2005).

Neste sentido, Pires, Teixeira, Ribeiro e Oliveira (2016) realizaram um estudo com o objetivo de quantificar e atribuir um valor aos cuidados informais prestados a pessoas idosas, residentes no seu domicílio, equiparando-se o cuidador informal ao Ajudante de Ação Direta, cuja média do valor/ hora auferido são 3.26 €/hora. Os resultados apontam para uma valoração dos cuidados informais em 78 €/dia (custo diário para 24 horas/dia de cuidado) e 2347 €/mês (custo mensal para 24 horas/dia de cuidado).

Estes resultados evidenciam o valor potencial destes cuidados na vida familiar e o valor económico que o trabalho não-remunerado, como é o caso do cuidador informal, tem para a sociedade. Apesar de o valor/hora recebido por um ajudante de ação direta ser diminuto e haver necessidade de ser aumentado dada a especificidade do trabalho desenvolvido e da importância que deve ser dada ao cuidar do outro; além de conhecimentos específicos, há a necessidade de este trabalhador ter um perfil muito específico ao nível das competências interpessoais: dedicação, escuta ativa, abordagem centrada na pessoa etc.

A importância que o trabalho no sentido lato ocupa na vida de algumas das pessoas seniores pode ser vista nalguns dos seguintes testemunhos (Tomás, 2012):

*«Consigo lá agora deixar de trabalhar...isto para mim é uma distração». (José, 72 anos, oftalmologista reformado).*

*«A partir de certa altura tive de aceitar que envelhecia.... Se o trabalho envelhece ou rejuvenesce nunca pensei nisso...Agora, para mim é um sinal de mais-valia física e mental». (Vítor, 64 anos, médico de clínica geral).*

*«Quando me reformar penso dedicar-me inteiramente a ações de voluntariado...Só assim me sinto ativa e útil, o que é necessário para me sentir viva». (Goretti, 47 anos, responsável de pessoal).*

*«Trabalharei até poder, até as forças não me faltarem...Trabalhar, agarra-me à vida... Quando não puder estou pronto e acabado...» (Augusto, pescador, 47 anos).*

### 3.3. A relevância social do trabalho sénior

A mudança de papéis que ocorre na vida das pessoas tem uma série de impactos no contexto familiar, no contexto ocupacional e nas redes comunitárias. No contexto familiar, é comum os seniores (a partir dos 65 anos) assumirem o papel de prestador de cuidados ou de custódia dos netos. Ao nível dos papéis ocupacionais, pode ocorrer, por exemplo, a entrada ou reentrada no mercado de trabalho, e alterações nas atividades de ocupação doméstica. Em termos da rede comunitária, a realização de atividades de voluntariado e a assunção de papéis religiosos também têm sido identificadas (Martin et al., 2007).

Martin et al. (2007) **analisam os papéis sociais ativos mais relevantes dos seniores na sociedade, enquadrando-os em quatro áreas principais: meio familiar, promoção social, meio político e trabalho sénior** (aqui substituído por trabalho remunerado, que consideramos mais claro em termos do tipo de trabalho a que se refere a categoria), as quais são apresentadas a seguir:

### Meio familiar

No estudo de Cardia e Ng (2003, citado por Martin et al., 2007), é apresentada a importância da transferência ou doação de tempo através dos cuidados prestados pelos seniores aos seus netos. As conclusões mostram claramente como a transferência de tempo pelos seniores para o cuidado aos netos tem importantes efeitos positivos na procura de trabalho pelos filhos e na melhoria da condição financeira dos mesmos. Por outro lado, estes autores referem que quando os seniores realizam a transferência/doação de dinheiro para os filhos, no lugar da transferência de tempo, o efeito é o contrário: há uma diminuição no investimento na procura de trabalho pelos filhos.

A prestação de cuidados aos netos, particularmente em idade pré-escolar, é cada vez mais um papel social ativo dos cidadãos seniores. Muitas vezes, estes fornecem outro tipo de suporte aos seus filhos, como ajuda nas tarefas domésticas, ajuda financeira e/ou emocional, sendo a prestação de cuidados aos netos percecionada como uma extensão das suas tarefas. É importante ressaltar que alguns seniores sentem um declínio no seu bem-estar quando tomam a seu cargo o cuidado aos netos, especialmente quando há uma acumulação dos tipos de suporte que fornecem aos filhos (Bromer & Henly, 2004, citado por Martin et al., 2007).

### Promoção social

A promoção social é aqui entendida como o desenvolvimento de atividades de cariz social, num espírito de interajuda, solidariedade, colaboração e cooperação. Dois exemplos de papéis desempenhados pelos seniores neste âmbito referem-se à participação em programas de voluntariado e à participação em programas intergeracionais, havendo, contudo, outras atividades tais como ajudar os vizinhos, entre outras.

Os seniores constituem uma nova força no voluntariado. A participação de pessoas seniores no trabalho voluntário nos países da União Europeia varia entre proporções de mais de 40% para menos de 10%, incluindo o envolvimento formal ou informal<sup>3</sup> em atividades de voluntariado (OMS, 2015). A Fundação Eugénio de Almeida, no seu estudo O Voluntariado em Portugal - Contexto, Atores e Práticas, destaca o voluntariado como uma tendência no envelhecimento ativo (Serapioni, Ferreira & Lima, 2013). Essa tendência pode ser confirmada através da crescente adesão das empresas a programas de voluntariado envolvendo colaboradores ou ex-colaboradores, tal como pode ser identificado no exemplo da atual Altice — antiga Portugal Telecom, que tem parceria com a RUTIS — Rede das Universidades da Terceira Idade, através da qual têm promovido a formação e sensibilização de seniores, num contexto de inclusão digital, através da realização de ações de formação na área das TIC, envolvendo docentes das Universidades da Terceira Idade, e ainda com a Associação das Comunicações/Instituto Sénior, possibilitando que os associados sejam envolvidos enquanto formadores nos projetos geridos pela Fundação PT que têm especial enfoque nas tecnologias de informação, na literacia digital e/ou na segurança da comunicação.

---

<sup>3</sup> Uma outra distinção é entre voluntariado formal e informal, o primeiro levado a cabo em grupos ou organizações e o segundo realizado numa base interpessoal no contexto de relações de vizinhança e da dádiva de tempo (Hardill e Baines, 2011, citado por Serapioni, Ferreira, & Lima, 2013).

Outro exemplo de envolvimento de colaboradores na idade da reforma no voluntariado é o da IBM, com o programa EX.I.T.E. - Explorar o Interesse pelas Tecnologias e pelas Engenharias, uma iniciativa de base tecnológica, dirigida a jovens raparigas de idades compreendidas entre os 11 e os 13 anos. Desenvolvido pela IBM desde 1999 em todo o mundo, o EX.I.T.E. tem por objetivo motivar estas jovens para a ciência, a matemática e a engenharia, mostrando-lhes que, através da inovação e da tecnologia, é possível marcar a diferença e dar um passo em frente para tornar o planeta mais inteligente (GRACE, 2013).

A integração numa estrutura de voluntariado formal tem, simultaneamente, benefícios para o cidadão sénior e para a sociedade. Analisando as vantagens decorrentes do voluntariado sénior, Gonzalez (2000, citado por Martin et. al, 2007) indica que estas podem traduzir-se em:

- a) vantagens sociais (por ex.. aumento do número de voluntários, logo aumento do benefício social causado — por exemplo, mais alimentos distribuídos);
- b) vantagens para as organizações promotoras de voluntariado (por ex.. disponibilização de conhecimento e experiência dos seniores);
- c) vantagens para os outros voluntários (por ex.. aprendizagem a partir da partilha de experiências dos seniores); e
- d) vantagens para os próprios voluntários seniores (por ex. combate do isolamento social e promoção do sentimento de utilidade e de contribuição social).

Veja-se na secção **Anexos** o exemplo de um projeto europeu desenvolvido sobre o tema: **Voluntariado sénior: O projeto EVARS.**

No âmbito da promoção social, para além do voluntariado, os programas intergeracionais são também um meio através do qual os seniores desempenham papéis sociais ativos. Os mesmos podem ser concebidos como projetos que promovem o estabelecimento de uma relação, de carácter individual, entre duas gerações,

por exemplo de jovens e seniores (Martin et. al, 2007). Segundo a UNESCO (2014), os programas intergeracionais são veículos para a partilha de experiências e recursos e aprendizagem entre gerações. Os objetivos destes programas estão normalmente relacionados com:

- ✓ Alteração de atitudes em relação a outras gerações, com frequência influenciadas por preconceitos em relação à idade (ver subcapítulo 4.1. O que é o idadismo?);
- ✓ Transmissão de conhecimentos e tradições culturais;
- ✓ Promoção da colaboração ativa entre gerações;
- ✓ Partilha de recursos entre gerações;
- ✓ Resolução de problemas sociais (Hatton-Yeo & Ohsako, 2000).

Veja a seguir um exemplo de um programa intergeracional desenvolvido em Portugal:

**O Projeto A+: Avós na Escola** foi desenvolvido entre os anos de 2013 e 2015 pela Delegação de Vila Nova de Gaia da Cruz Vermelha Portuguesa em parceria com o Agrupamento de Escolas do Concelho com o objetivo de levar a sabedoria dos Avós à comunidade escolar, contribuindo para a melhoria da atitude face aos seniores. Neste período, segundo informação fornecida pela Cruz Vermelha, o projeto envolveu 2.624 participantes diretos (alunos, professores e seniores) e 5.946 participantes indiretos (pais e funcionários escolares), tendo como impactos a melhoria das atitudes face aos seniores por parte das crianças, professores e dos próprios seniores, e a melhoria significativa da satisfação dos seniores com o suporte social e a saúde mental.

Para mais informações, consulte:

<https://www.facebook.com/avosmais/>

## Meio político

A participação cívica é também uma forma de envelhecimento ativo, ao mesmo tempo que acrescenta valor social. A participação dos cidadãos seniores na vida política não é necessariamente partidária e pode assumir diversas formas, desde o ato eleitoral, o envolvimento em campanhas políticas (Moody, 1993, citado por Martin et al., 2007), a participação nas atividades de partidos políticos ou, enquanto cidadão ativo, nas associações das comunidades locais (Araújo & Melo, 2011). Nas associações das comunidades locais estão incluídas aquelas que têm como missão garantir os direitos e a qualidade de vida dos próprios seniores, como por exemplo, a associação APRE — Aposentados, Pensionistas e Reformados (<https://www.apre-associaocivica.pt/>) e o partido PURP — Partido Unido dos Reformados e Pensionistas (<https://www.purp.pt/>).

A cocriação ou coprodução, que envolve seniores no planeamento e desenvolvimento de “ambientes amigos do idoso”, é também considerada uma forma de participação política para este grupo (OMS, 2015).

A OMS (2016) refere o exemplo de participação de seniores em orçamentos participativos realizados em Alfândega da Fé, em Portugal. O Orçamento Participativo Sénior é uma iniciativa do Conselho Municipal Sénior e da Câmara Municipal de Alfândega da Fé, que pretende dar a todos os cidadãos com mais de 60 anos, a possibilidade de participarem na tomada de decisões sobre os investimentos públicos municipais. Os seniores podem votar em projetos de interesse público, destinados ao seu grupo etário que gostariam de ver realizados no concelho de Alfândega da Fé (<https://www.cm-alfandegadafe.pt/pages/1016>), até ao limite de 10000 Euros. O Orçamento Participativo Sénior surgiu da vontade de potenciar o exercício de uma cidadania participativa, ativa e responsável de forma a reforçar a credibilidade

das instituições e a qualidade da própria democracia, incentivando a interação entre eleitos/as, técnicos/as municipais e os/as seniores na procura de soluções para melhorar a qualidade de vida no concelho.

No quadro a seguir encontra-se um exemplo de uma prática de reconhecimento da relevância da atividade profissional ou cívica de pessoas com 80 ou mais anos:

### **Prémio Envelhecimento Ativo Dra. Maria Raquel Ribeiro**

Com o objetivo de promover uma imagem positiva e participativa, informando sobre o real contributo que as pessoas mais velhas dão à sociedade portuguesa e dando-lhes voz ativa e visibilidade como exemplos, a **Associação Portuguesa de Psicogerontologia (APP)**, com a colaboração e apoio da Fundação Montepio e da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa instituiu a 1 de Outubro de 2012, Dia Internacional das Pessoas Idosas, o Prémio Envelhecimento Ativo Dr.<sup>a</sup> Maria Raquel Ribeiro.

Para este prémio anual - único no País - são selecionadas pessoas singulares, com 80 ou mais anos, que residam em Portugal ou que sejam de nacionalidade portuguesa, e que se destaquem pela atividade profissional ou cívica de relevo que realizem, e também relacionada com a família e/ou com a comunidade onde se inserem, nas seguintes categorias: Intervenção Social; Arte e Espetáculo; Ciência e Investigação; Política e Cidadania; Ética e Saúde; Família e Comunidade.

Para mais informações consulte:

<http://www.app.com.pt/apresentacao-do-historial-do-premio-envelhecimento-ativo-dra-maria-raquel-ribeiro-por-dra-vanda-lourenco-secretaria-geral-da-app>

Apesar das iniciativas da Alfândega da Fé e do Prémio Envelhecimento Ativo Dra. Maria Raquel Ribeiro, um estudo de carácter exploratório sobre a participação cidadã de idosos em Portugal (Almeida, 2016) revela um reduzido número de iniciativas locais reportadas, bem como um panorama de iniciativas pouco diversificadas. O estudo ressalta a importância de que sejam criadas condições para que haja uma maior participação sénior em Portugal.

### Trabalho remunerado

Existem diversos papéis que as pessoas seniores podem assumir enquanto parte da população economicamente ativa. Essas funções podem incluir ser mentores para os alunos ou profissionais numa fase mais inicial da carreira, iniciar o seu próprio negócio e auxiliar as PME (Micro, Pequenas e Médias Empresas)<sup>4</sup> como especialistas e trabalhar por mais tempo.

No último caso, a legislação estabelece que, quando alcançada determinada idade, os trabalhadores devem deixar os seus postos de trabalho. Porém, quando inquiridos sobre a reforma, parte dos trabalhadores manifestam o seu desejo de continuar a trabalhar para além da idade estabelecida por lei. Indicam como razões para esta vontade necessidades económicas, motivações pessoais ou necessidade de realização pessoal que, de outro modo, não poderia ser satisfeita (Quinn & Burkhauser, 1993, citado por Martin et. al, 2007a).

Para adaptar cada vez mais a idade da reforma à longevidade, torna-se necessário adaptar os postos de trabalho, modificando regras e práticas em matéria de emprego, assegurar modalidades de trabalho mais flexíveis, incluindo a passagem gradual para a reforma, maximizar

as potencialidades dos seniores, melhorar os ambientes de trabalho e eliminar atitudes e práticas de discriminação dos seniores (Martin et. al, 2007). Esta discriminação acontece quando um sénior é, pela idade em si, considerado menos capaz de realizar determinada função, sendo por esta razão prejudicado em processos de recrutamento, ou noutras situações ligadas ao trabalho. O tema da discriminação com base na idade será aprofundado no capítulo 4, a seguir.

Além dos incentivos económicos, permanecer ativo através de um trabalho remunerado pode ajudar as pessoas seniores a permanecerem incluídas, a desempenharem um papel ativo nas suas comunidades e a continuar a contribuir de diferentes maneiras (OMS, 2015). Quer no que diz respeito ao trabalho como voluntários, ao trabalho remunerado ou ao envolvimento em atividades políticas, muitos países têm um grande potencial inexplorado para mais participação cívica e laboral dos seniores (Zaidi et al., 2013, citado por OMS, 2015).

---

<sup>4</sup>A categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros (Comissão Europeia, 2006).

O quadro seguinte apresenta um resumo do âmbito dos papéis sociais ativos mais relevantes dos seniores na sociedade:

**Quadro 2. Âmbito e papéis sociais ativos mais relevantes dos seniores**

Âmbito	Tópico/Papel	Estudos (por ex.)
Meio familiar	Transferência de tempo (por ex. ajudar nas tarefas domésticas)	Cardia e Ng (2003)
	Transferência de dinheiro	Fan (2001)
	Função educativa dos netos (por ex. cuidar dos netos)	Bromer e Henly (2004) Chouchena e Soulé (2003) Edwards (1998) Rozario et al. (2004) Poehlman (2003)
Promoção social	Programas de voluntariado sénior	Chambré (1993) Bullock e Osborne (1999)
	Programas intergeracionais (por ex. partilhar conhecimentos com os mais jovens)	Dorfman et al. (2004) Weinreich (2004)
Meio político	Participação política (por ex. ato eleitoral ou envolvimento em campanhas políticas)	Burr, Caro e Moorhead (2002)
Trabalho remunerado	Trabalho no meio rural	Dorfman et al. (2004)
	Trabalho na área dos serviços	Yeatts, Folts, e Knapp (2000)

Fonte: Martin et al., 2007.



#### **4. O idadismo ou a discriminação em relação à idade**

## 4. O idadismo ou a discriminação em relação à idade

### 4.1. O que é o idadismo?

O idadismo ou a discriminação em relação à idade surge quando são atribuídas determinadas características e tomadas certas atitudes em relação a uma pessoa, unicamente em função da sua idade, sejam pessoas mais jovens ou mais velhas (Butler, 1969; Nelson, 2009). O idadismo é a forma mais prevalente de discriminação encontrada (Abrams et al., 2011), superando a discriminação baseada na raça ou no género.

No caso das pessoas seniores, apesar de, atualmente, a longevidade ser cada vez maior e as pessoas experienciarem até idades mais tardias uma boa qualidade de vida, marcada por uma boa funcionalidade a nível físico e mental, continua a perpetuar-se a ideia que as pessoas mais velhas são incapazes de se desenvolver, são inflexíveis e resistentes à mudança (Marques, 2016).

Tal como referido no subcapítulo 2.1. Aspetos fisiológicos, psicológicos e sociais, há estudos que demonstram que o desenvolvimento humano (a capacidade de aprendizagem e adaptação) está presente durante toda a vida.

Neste sentido, é muito importante que a tendência para percebermos todas as pessoas de uma determinada idade como um grupo homogéneo (Marques, 2016) seja ultrapassada, para que passemos a ter uma visão dos seniores como pessoas singulares, que apresentam traços distintos, mais positivos e/ou negativos, tal como acontece com pessoas de outras faixas etárias.

### 4.2. O idadismo no trabalho

No contexto de trabalho, o idadismo pode influenciar a avaliação das habilidades/capacidades/competências dos trabalhadores e culminar em práticas de Recursos Humanos

discriminatórias contra trabalhadores mais jovens ou mais velhos, como por exemplo, em situações ligadas a recrutamento, nos termos e condições de emprego, acesso à formação, acesso a oportunidades de carreira, transferências ou despedimentos (Novelli & Cappelli, 2010).

O Eurobarómetro publicado pela Comissão Europeia sobre Discriminação na União Europeia em 2009 (GRACE, 2010), analisou as respostas à questão: «No (nosso país), quando uma empresa pretende contratar alguém e a sua escolha recai sobre dois candidatos com iguais competências e qualificações, quais dos seguintes critérios podem, na sua opinião, desfavorecer um candidato?». A 'idade do candidato' é o primeiro critério referido, com uma frequência de 48% tanto para Portugal (PT) como para o resto da Europa (EU), seguido pelo 'aspeto, a forma de se vestir ou a apresentação do candidato' (48% EU e 42% PT) e pela 'cor da pele ou origem étnica do candidato' (38% EU e 30% PT).

O Código de Trabalho refere no seu artigo 24.º que «o trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, situação económica (...)». Não obstante a discriminação com base na idade ser ilegal, são ainda muito frequentes os anúncios de emprego que têm como requisito a idade. Contudo, a lei abre um regime de exceção no artigo 25.º, n.º 3 do mesmo Código, ao estipular que já não há discriminação em situações onde «são nomeadamente permitidas diferenças de tratamento baseadas na idade que seja

necessária e apropriada à realização de um objetivo legítimo, designadamente de política de emprego, mercado de trabalho ou formação profissional» (GRACE, 2010).

No que diz respeito aos trabalhadores seniores (entre os 55 e os 64 anos), de acordo com Posthuma e Campion (2009), estes são com frequência considerados menos produtivos do que os trabalhadores mais jovens. Este estereótipo está ligado a crenças de que os trabalhadores seniores têm menos habilidades/capacidades mentais e físicas, menos energia, menos competência e maior nível de stresse. A ideia de que os trabalhadores seniores são mais resistentes à mudança alimenta a crença comum entre os empregadores de que os trabalhadores seniores são mais difíceis de ser treinados (aprenderem), menos adaptáveis e flexíveis, e têm um potencial futuro em termos de produtividade mais baixo. Os estereótipos<sup>5</sup> de idade têm implicação na motivação dos mais velhos e na sua saúde física e mental, devido, por exemplo, ao facto de se sentirem avaliados injustamente, tal como referem Novelli e Cappelli (2010).

Segundo Rego, Vitória, e Pina e Cunha (2011), a realidade mostra que os trabalhadores mais velhos podem ser um precioso ativo. Em termos de ética no trabalho, absentismo (faltas ao trabalho) e rotatividade (mudanças de emprego), podem ser melhores ativos/recursos do que os colaboradores mais jovens. Isto é: adotam uma conduta mais séria/ética/responsável no trabalho, revelam índices inferiores de absentismo, são mais leais aos empregadores e menos propensos a mudar de empresa, e são mais gratos

pelo investimento e benefícios (não necessariamente financeiros) que as organizações lhes concedem.

Rego, Vitória, e Pina e Cunha (2011) fazem uma reflexão interessante sobre as crenças existentes nas organizações sobre os trabalhadores mais velhos, que é apresentada a seguir:

### **Não vale a pena investir na formação dos mais velhos?**

Muitas organizações evitam investir na formação e desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos por temerem a perda do investimento logo que esses colaboradores abandonem a organização. Esta opção ignora três aspetos cruciais. Primeiro: dado que os mais jovens revelam maior tendência para mudar de organização, o investimento na sua formação nem sempre é rentabilizado. Segundo: ao descurarem a formação dos mais velhos, as organizações transmitem-lhes a mensagem de que não os valorizam, levando-os a um menor empenho no trabalho. Terceiro: a formação dos colaboradores mais jovens, permitindo-lhes adquirir os conhecimentos e a experiência que os mais velhos possuem, pode ser demorada. Durante o período formativo o nível de desempenho pode ser inferior ao desejável.

### **Os mais velhos não querem trabalhar?**

Apesar de haver pessoas que desejam continuar a trabalhar para além da idade da reforma, muitos trabalhadores mais velhos pretendem libertar-se do fardo do trabalho que agora realizam, mas isto ocorre não porque sejam mandriões, mas porque se sentem, com frequência, “escoraçados”, desvalorizados ou desrespeitados pelas organizações em que trabalham (noutros casos, podem ter tido uma vida profissional muito intensa e pretenderem, legitimamente, “abrandar a ritmo”). Veja-se a quantidade de pessoas que, pouco tempo após a aposentação/reforma, se dedicam a trabalhos

---

<sup>5</sup> Os estereótipos são crenças generalizadas sobre um grupo específico de pessoas (por exemplo, de uma mesma etnia ou género). São expectativas de que as pessoas de grupos específicos possuem determinadas características, que podem estar relacionadas a gostos, personalidade e habilidades.

de voluntariado. Ou seja, quando o contexto é favorável, o trabalho pode ser uma fonte de significado para a vida. Mais do que motivados por razões de carreira, os trabalhadores seniores são sensíveis à possibilidade de realizarem trabalho útil e com significado. Infelizmente, muitas organizações descaram esta motivação.

### Os custos laborais com os mais velhos são mais elevados?

Esta ideia assenta na noção de que a antiguidade é remunerada e, por conseguinte, se repercute nos custos laborais. Algumas investigações sugerem, todavia, que não é a idade, per se, que se repercute na compensação — mas a experiência. Ao afastarem colaboradores mais velhos, as organizações perdem esse capital de experiência. Perdem ainda, o capital social (a rede de relacionamentos construída dentro e fora da organização, necessária para o desempenho de determinada função) e o conhecimento tácito (o “saber fazer” de determinada função, adquirido com a prática profissional, mais do que com a educação formal) desenvolvidos durante um longo período de tempo na organização. Finalmente, segundo Rego, Vitória, e Pina e Cunha (2011), em dadas matérias, os mais velhos são menos dispendiosos do que os mais jovens. Por exemplo, sofrem menos acidentes e faltam menos ao trabalho.

Os preconceitos contra os trabalhadores mais velhos não são apenas prejudiciais para eles próprios. Também o são para as organizações e para a sociedade como um todo. Gerir os mais velhos de modo mais equilibrado e inteligente é, pois, um imperativo (Rego, Vitória & Pina e Cunha, 2011).

No quadro seguinte encontra-se uma lista de 12 Sinais de Idadismo Organizacional. O quadro poderá servir como uma *checklist* para avaliar a sua organização/entidade empregadora.

## A organização onde trabalha apresenta algum destes sinais?

### 12 Sinais de idadismo organizacional

1. Os colaboradores frequentemente julgam os outros com base apenas na idade.
2. As equipas multigeracionais têm dificuldades em completar o seu trabalho.
3. Os colaboradores mais velhos e mais jovens competem por reconhecimento ou recursos.
4. Os colaboradores costumam reclamar de membros de outras gerações.
5. A organização costuma contratar apenas pessoas de determinada geração.
6. Os colaboradores costumam descartar as ideias de colegas mais jovens ou mais velhos.
7. Os gestores acreditam que precisam de uma formação específica para liderar outras gerações.
8. As pessoas fazem comentários ou suposições sobre os indivíduos com base na sua idade.
9. Os gestores assumem que os funcionários mais jovens ou mais velhos são incapazes de determinadas tarefas.
10. Membros de certas gerações costumam ser excluídos de oportunidades de promoção.
11. Os colaboradores mais velhos frequentemente expressam o desejo de se reformarem cedo.
12. Os trabalhadores mais jovens parecem descomprometidos ou desinteressados no seu trabalho.

Blauth, McDaniel, Perrin Perrin (2010)

### 4.3. Como combater o idadismo

No atual contexto de envelhecimento da sociedade, os seniores são com frequência considerados um fardo nos ombros das pessoas mais jovens (Jarré et. al, 2016). De acordo com Marques (2016), a sociedade portuguesa é “idadista” em relação às pessoas mais velhas e esta situação não é compatível com as mudanças sociais necessárias para garantir o futuro do país.

Neste sentido, são a seguir apresentadas algumas recomendações sobre como combater a discriminação em relação à idade (Jarré et. al, 2016):

- ✓ Todas as pessoas e instituições ou organizações, em particular os media (como a TV, o rádio, as revistas e os jornais), devem empenhar-se para criar uma compreensão e uma imagem positivas do envelhecimento e dos seniores – reconhecendo os contributos que as gerações mais velhas tiveram e têm para a sociedade atual;
  - ✓ Deve tornar-se claro que os seniores não constituem um grupo homogéneo, mas são tão diversos em personalidade, capacidades, necessidades e preferências, como qualquer outro grupo etário;
  - ✓ As autoridades públicas, em conjunto com organizações da sociedade civil, devem assegurar medidas apropriadas, com base numa legislação forte, para combater qualquer discriminação etária e, em paralelo, limitar a proliferação da “tirania do bem-envelhecer” ou do culto da juventude, incluindo, por exemplo, o idadismo como um tópico nos currículos escolares formais, tal como acontece com o racismo e o sexismo;
  - ✓ Serviços públicos devem ser concebidos, tanto quanto possível, de forma a poderem ser utilizados por todas as gerações e melhorar o contacto entre elas — tal como instalações médicas, sociais, culturais e educacionais;
- ✓ No local de trabalho, é importante que as pessoas estejam preparadas para lidar com a diversidade de idades, reconhecendo as mais-valias de cada grupo etário e estando preparadas para gerir as diferenças. Este tema é aprofundado no subcapítulo 7.3. Como gerir a diversidade de idades.

Tal como refere Marques (2016), além do trabalho que deve ser feito em termos sociais e políticos, é importante que todos procuremos agir de um modo diferente em termos individuais. O idadismo tem a potencialidade de atuar de forma automática. Muitas vezes, mesmo sem querermos, a presença de um sénior pode levar-nos a atuar de forma paternalista, simplesmente porque é o que estamos habituados a fazer desde sempre e porque foi aquilo que nos ensinaram. Apesar de não ser fácil combater estas tendências enraizadas, Marques (2016) acredita que é possível atenuar estes efeitos. Alguns passos importantes neste sentido são:

- a) tomar consciência de que estas crenças idadistas existem;
- b) ter em atenção que podem atuar em diferentes situações; e
- c) procurar evitá-las.

O quadro abaixo apresenta um exemplo de como o tema da Diversidade e Inclusão, que inclui a diversidade etária, pode ser fomentado nas entidades empregadoras e na sociedade em geral:

A constituição da **Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI)** foi aprovada em Assembleia Geral no dia 26 novembro de 2018. Segundo os estatutos, a associação «tem como missão promover a diversidade e a inclusão nas diversas organizações e na sociedade portuguesa em geral, cooperando com as instituições nacionais e europeias relevantes para a prossecução das suas atividades».

Na génese da sua formação está a **Carta Portuguesa para a Diversidade**, que consiste num documento curto assinado de forma voluntária por empregadores de vários setores (público, privado com e sem fins lucrativos). Ela descreve medidas concretas que podem ser tomadas para promover a diversidade e a igualdade de oportunidades no trabalho independentemente da origem cultural, étnica e social, orientação sexual, género, idade, características físicas, estilo pessoal e religião.

Para mais informações, consulte o Site da APPDI: <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/>





## **5. Os traballadores seniores e as súas características**

## 5. Os trabalhadores seniores e as suas características

É evidente que existe um grande otimismo em relação à melhoria das estratégias e oportunidades de desenvolvimento para prolongar a vida laboral das pessoas, que, por um lado, ajudam as organizações a tirarem partido do conhecimento e da experiência que as mesmas possuem, e, por outro, permitem às pessoas que desejarem a hipótese de continuarem a trabalhar. Contudo, é também evidente que existem desafios associados ao processo de envelhecimento que têm implicações para o comportamento e o desempenho no trabalho. Neste sentido, é importante identificar os factos relacionados com o processo de envelhecimento e distingui-los do que são os mitos e preconceitos associados à idade (Rizzuto, Cherry & LeDoux, 2012).

### 5.1. Capacidades físicas e saúde

Apesar de a idade mais avançada ser tipicamente associada à diminuição de capacidades físicas e mentais, e a uma crescente probabilidade de declínio no desempenho profissional, isto não é verificado da mesma forma em todos os trabalhadores, dado que a trajetória de cada trabalhador é única. Mesmo com a diminuição de algumas capacidades, muitos farão as necessárias adaptações que permitirão a manutenção de um desempenho efetivo e uma saúde satisfatória no local de trabalho (Maertens et al., 2012).

#### As capacidades físicas

As principais alterações biológicas que podem ocorrer com o processo de envelhecimento estão relacionadas com a diminuição na percepção sensorial (sendo os sentidos mais frequentemente comprometidos a audição e a visão); com a perda de massa muscular (ou seja, a redução da quantidade e do tamanho das fibras que formam os músculos, principalmente

devido à redução de hormonas como o estrogénio e a testosterona) — cujos principais sintomas incluem perda da força, do equilíbrio e do desempenho físico para realizar atividades como caminhar e subir escadas; com a diminuição na capacidade cardiovascular (que se refere à capacidade que os sistemas circulatórios e respiratórios têm de continuar ou persistir em tarefas prolongadas, como correr, caminhar e nadar) e com a diminuição da massa cerebral (do volume e do peso do cérebro), que, por si só, não apresenta sintomas diretamente associados.

Contudo, é sempre importante ressaltar que existem diferenças individuais em relação a como as pessoas podem compensar as mudanças relacionadas com a idade (a prática de atividades físicas e o consumo de proteínas pode retardar a perda de massa muscular, por exemplo), as quais podem afetar a saúde dos trabalhadores. em termos do bem-estar físico, mental e social que experienciam no trabalho.

Veja-se a seguir como estes três componentes da saúde se relacionam com o trabalhador mais velho.

#### A saúde

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 1948), a saúde é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não meramente a ausência de doença ou enfermidade.

##### a) Bem-estar físico:

O bem-estar físico pode ser definido como a condição global do corpo em relação a patologias/doenças e ao vigor físico, ou seja, está relacionado com a ausência de doenças associada a um bom funcionamento do metabolismo. Uma das formas através da qual o bem-estar físico de uma pessoa pode ser afetado é através das lesões. À medida que as pessoas envelhecem,

as mudanças nas capacidades físicas e cognitivas (por exemplo, a diminuição da massa/força muscular; alterações na visão) podem influenciar no aumento da taxa de lesões e acidentes em adultos mais velhos (Laflamme & Menckel, 1995). A suscetibilidade a doenças infecciosas (como por exemplo, a gripe, a pneumonia ou infecções gastrointestinais) pode também influenciar o bem-estar físico. Apesar de as doenças infecciosas afetarem pessoas de qualquer idade, essas doenças podem ser especialmente problemáticas na população mais velha devido a terem uma resistência mais baixa a doenças infetocontagiosas. Por isso, dependendo da natureza do trabalho ou das funções requeridas, os trabalhadores mais velhos podem desempenhar as suas funções tão bem como os trabalhadores mais jovens, ou menos bem dependendo da exposição a doenças e infecções (Wegman & McGee, 2004).

Os fatores ambientais podem também influenciar as consequências de saúde associadas ao processo de envelhecimento. Especificamente, as características do local de trabalho, tais como o ruído, as vibrações, o ambiente térmico e as radiações, podem desempenhar um papel importante na incidência de doenças físicas de uma população em processo de envelhecimento (um exemplo é a exposição ao ruído, que pode precipitar problemas auditivos).

#### b) **Bem-estar mental:**

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2005), o bem-estar mental é um estado no qual a pessoa percebe que é capaz de lidar com as emoções e as situações de stresse da vida normal, e que pode trabalhar produtivamente e de forma satisfatória sendo capaz de contribuir para a sua comunidade. A qualidade das relações de trabalho, a carga de trabalho e a segurança/insegurança no emprego são exemplos de fatores que influenciam a saúde mental no trabalho.

Trabalhadores de todas as idades podem enfrentar desafios em relação ao seu funcionamento mental, que incluem a motivação para o trabalho, o stresse e a saúde mental geral, sendo que a motivação pode ser afetada especialmente no caso dos trabalhadores mais velhos. Neste sentido, é importante que as organizações incentivem, por exemplo, a formação contínua e proporcionem iguais oportunidades de desenvolvimento de carreira, independente da idade (Hedge, Borman & Lammlein, 2006). Os trabalhadores mais velhos também devem, por sua vez, cultivar uma atitude de aprendizagem e desenvolvimento profissional contínuos, o que irá ter um impacto positivo na sua confiança e motivação profissional.

Os tipos de fatores de stresse com os quais as pessoas se deparam tende a variar ao longo da vida e os trabalhadores mais velhos podem ser capazes de lidar com situações stressantes no trabalho de forma mais eficaz, menos eficaz, ou tão bem quanto os trabalhadores mais novos (Aldwin, 1991).

Em termos da saúde mental geral, aos adultos mais velhos normalmente são associados maiores problemas psicológicos e mentais (como por exemplo, depressão e ansiedade) do que aos adultos mais jovens. Contudo, a investigação sugere que isto nem sempre é verdade (Gatz, 2000). Neste sentido, pode afirmar-se que os trabalhadores com mais idade experienciam dificuldades laborais e apresentam condições de saúde mental similares aos trabalhadores mais jovens.

#### c) **Bem-estar social:**

Esta dimensão do bem-estar, tal como abordada por Cohen (2004), refere-se à forma como uma pessoa se relaciona com as outras, como as outras pessoas reagem a ela e como ela interage com as regras e as instituições sociais. O bem-estar social dos trabalhadores

mais velhos (assim como noutras idades) pode ser analisado em termos do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e da manutenção de relações sociais. A investigação mostra que algumas pessoas conseguem equilibrar a vida pessoal e o trabalho e manter as relações sociais, enquanto outras acham mais difícil o equilíbrio entre estes dois papéis. A investigação também comprova (Cohen, 2004) que os adultos com maior qualidade nas interações sociais e com uma forte rede de suporte/apoio social têm maior probabilidade de recuperar de doenças.

A adoção pelas organizações de algumas estratégias de compensação, como por exemplo: o uso de máquinas para reduzir a carga de trabalho, o redesenho das funções ou a colaboração com outros trabalhadores, e ainda, a priorização de atividades que privilegiam o uso do conhecimento em relação à pressão do tempo, podem equilibrar alguns desafios relacionados com a saúde entre os membros de uma força de trabalho em processo de envelhecimento (Maertens et al., 2012). Outras práticas de Gestão da Idade, referidas no capítulo 8, devem também ser adotadas neste sentido.

É também muito importante que o próprio trabalhador assuma a responsabilidade de cuidar da sua saúde, através, por exemplo, da realização de exames e ações preventivas, da adoção de uma alimentação saudável e da prática de atividades físicas; da assunção de uma atitude de aprendizagem contínua e da manutenção das suas relações sociais.

## 5.2. Capacidade cognitiva

A capacidade cognitiva está relacionada com as funções intelectuais básicas de memória, pensamento e tomada de decisão. Faculdades cognitivas, tais como a fala e a linguagem, a memória, o raciocínio, a tomada de decisão e a resolução de problemas, sofrem um declínio com a idade. No caso de adultos saudáveis,

apesar de estes declínios serem normalmente subtis e poderem não ser notados nos ambientes sociais, nalguns casos eles podem influenciar algumas competências ligadas ao trabalho (Rizzuto, Cherry & LeDoux, 2012).

Um dos primeiros passos para a compreensão dos processos cognitivos em adultos é reconhecer o papel fundamental da diferença entre as características individuais. Variáveis demográficas, tais como o estatuto socioeconómico, o estilo de vida (hábitos nutricionais, exercício e atividades sociais) e o nível educacional, têm demonstrado afetar o nível de desempenho cognitivo na idade avançada (Cagney & Lauderdale, 2002). Por exemplo, apesar de o aumento de idade estar associado à diminuição na velocidade de processamento de informação, estudos comprovam que, quanto maior o nível educacional (não só habilitações literárias), menor o declínio na velocidade de processamento de informação e no funcionamento cognitivo geral entre os trabalhadores seniores (com idades entre os 55 e 64 anos).

Os mecanismos cognitivos básicos que se modificam com o envelhecimento e que estão associados ao desempenho no trabalho são:

### a) A atenção, que pode ser descrita através de três funções: atenção seletiva, atenção dividida e vigilância

A **atenção seletiva** permite que a pessoa distinga aspetos particulares de uma situação enquanto ignora outros, como por exemplo, na situação em que segue uma conversa na presença de uma música de fundo. Esta função apresenta um claro declínio com a idade.

A **atenção dividida** requer que a pessoa distinga dois ou mais tipos de informação simultaneamente, tais como navegar num *website* enquanto mantém uma conversa ou conduzir um automóvel enquanto fala ao telefone. Neste caso, estudos demonstram que trabalhadores com idades entre os 64 e os 80 anos são capazes de realizar múltiplas funções tão bem como

trabalhadores mais jovens (entre os 19 e os 35 anos), mas com uma velocidade de desempenho mais baixa (Allen, Lien, Murphy, Sanders & McCann, 2002).

A **vigilância** ou atenção constante, requer que a pessoa identifique um estímulo na procura de uma mudança no campo visual. Por exemplo, ao manter a atenção constante enquanto conduz numa autoestrada e, ao mesmo tempo, estar atento à possibilidade de que um animal apareça em frente ao seu carro. Neste caso, de forma geral, os adultos mais velhos podem desempenhar esta tarefa tão bem como os adultos mais jovens.

Em suma, os declínios nas funções da atenção relacionados com a idade têm inúmeras implicações nas atividades diárias. Algumas tarefas cognitivas complexas, tais como conduzir um veículo ou manobrar máquinas potencialmente perigosas, podem envolver mais de uma função relacionada com a atenção para serem executadas com sucesso e em segurança. Neste sentido, o impacto destas alterações no desempenho depende da complexidade da tarefa e das exigências de atenção de uma determinada função (Rizzuto, Cherry & LeDoux, 2012).

### **b) Memória de curto prazo, memória de trabalho e função executiva**

A **memória de curto prazo** refere-se à capacidade, por exemplo, de memorizarmos um número de telefone de 7 a 10 dígitos imediatamente antes de realizar uma chamada, o qual é rapidamente esquecido a seguir à marcação.

A **memória de trabalho**, por sua vez, envolve simultaneamente o armazenamento e o processamento ou manipulação mental de informação. Ela é ativada, por exemplo, quando realizamos contas em situações diárias, tal como para calcular uma percentagem de 15% de desconto numa compra ou calcular o custo total de artigos adquiridos considerando os impostos envolvidos. Enquanto no caso das tarefas que envolvem a memória de curto prazo, não são

registadas diferenças no desempenho entre os seniores e os mais jovens, no caso da memória de trabalho, são observados declínios com a idade (Rizzuto, Cherry & LeDoux, 2012).

A **função executiva** refere-se a um conjunto alargado de processos mentais relacionados com o comportamento ligado à orientação para objetivos, considerados importantes para a regulação do pensamento e do comportamento. A função executiva é utilizada, por exemplo, para planear uma tarefa, resolver problemas que surgem na sua execução e controlar os resultados do que foi feito. Não existem evidências de diferenças relacionadas com a idade neste tipo de processos mentais, desde que ajustadas as diferenças em termos de idade relacionadas com a velocidade do processamento de informações.

### **c) A memória episódica**

Este tipo de memória refere-se às experiências de eventos pessoais ocorridos num determinado local e período. Lapsos na memória episódica são comuns na vida diária, e incluem, por exemplo, esquecer nomes de pessoas conhecidas, esquecer de devolver uma chamada telefónica, ou iniciar uma atividade e esquecer a intenção original de o fazer. Este tipo de eventos ocorre em todas as idades, mas ocorrem com maior frequência entre as pessoas mais velhas. Apesar disso, é importante que estes lapsos, quando ocorrem entre os seniores, não sejam maximizados. Isto acontece, por exemplo, nalguns cartões de aniversário que apresentem como caricatura de um “momento sénior”, um evento em que a pessoa se esquece da sua própria data de aniversário. Este tipo de associações pode gerar consequências negativas em termos de autoestima para os seniores.

É relevante referir que algumas investigações realizadas em laboratório demonstraram que a ameaça do estereótipo, que ocorre em situações em que as pessoas são confrontadas com

a possibilidade de serem julgadas ou de fazer algo que confirme um estereótipo (por exemplo, é pedido a um trabalhador sênior que este memorize um conjunto de informações, e os seus colegas manifestaram através de comentários que não acreditavam que o mesmo seria capaz de o fazer) é um inibidor do desempenho de seniores em tarefas relacionadas com a memória, e podem explicar em parte a razão pela qual alguns seniores têm um desempenho mais baixo em tarefas que são cognitivamente capazes de executar (Hess, Hinson & Hodges, 2009). Assim, no exemplo anteriormente mencionado, o trabalhador sênior poderia efetivamente não conseguir realizar a tarefa de memorização de informações de forma satisfatória, não porque não era capaz de o fazer, mas devido ao receio de que se confirmasse a expectativa dos seus colegas.

Um exemplo prático, em termos da memória episódica, é a utilização de crachás com o nome pelos colaboradores de grandes organizações, ou em eventos que reúnam um maior número de pessoas, os quais funcionam como um apoio para a memória, diminuindo assim as dificuldades que podem ocorrer nestas ocasiões (Reese & Cherry, 2004).

#### d) Memória semântica

A memória semântica refere-se à capacidade de armazenamento de informação acumulada ao longo de uma vida de aprendizagem e experiência. Este tipo de memória permanece intacto e cresce com a idade (Thompson & Mayhorn, 2012).

As organizações que rompem com os estereótipos de idade e que reconhecem o envelhecimento cognitivo como um processo multifacetado, que fortalece algumas capacidades enquanto debilita outras, passam a ter abertura para a implementação de intervenções no local de trabalho que assegurem suporte para os trabalhadores seniores. Como forma de prevenir o envelhecimento cognitivo, é importante que os

próprios trabalhadores seniores também mantenham a mente ativa, o que pode ser feito através da introdução de pequenas alterações no seu dia a dia (tais como ler, conhecer novas pessoas, conhecer novos locais ou fazer caminhos diferentes para ir até um local onde costumam ir), até à utilização de aplicações digitais e sites na internet gratuitos onde poderão ser encontrados exercícios interessantes, tais como os disponíveis em: <https://www.lumosity.com/pt/> (Azevedo & Teles, 2011). Outras opções, mais conhecidas, são o sudoku, a sopa de letras e as palavras cruzadas, disponíveis em revistas e jornais, por exemplo.

### 5.3. Personalidade e atitudes

A personalidade pode ser definida como sendo o conjunto de traços, atributos ou qualidades que permitem caracterizar uma pessoa (McCrae & Costa, 1990 citado por Santos, 2013). As teorias da personalidade atuais entendem o desenvolvimento humano como um processo multidimensional, sendo constituído por acontecimentos de vida onde ocorrem ganhos, perdas e estabilidades, considerando que, à medida que envelhecem, as pessoas têm capacidade e potencial para mudarem (plasticidade) perante situações de vida mais complexas (Zamarrón & Fernández-Ballesteros, 2002, citado por Santos, 2013).

Tratando-se da relação entre idade, traços de personalidade e atitudes no trabalho, será tida como referência a teoria dos “Big Five” (teoria dos cinco fatores), amplamente reconhecida nos estudos de psicologia, segundo a qual os cinco grandes traços de personalidade são:

**1. Neuroticismo:** tendência para experienciar emoções negativas, como raiva, ansiedade ou depressão.

**2. Extroversão:** caracterizada por emoções positivas e pela tendência para procurar estimulação e a companhia dos outros.

**3. Abertura à experiência:** interesse pela arte, emoção, aventura, ideias fora do comum, imaginação, curiosidade e variedade de experiências.

**4. Amabilidade:** tendência para ser compassivo e cooperante face aos outros.

**5. Conscienciosidade:** tendência para mostrar autodisciplina, orientação para os deveres e para atingir os objetivos.

Cada pessoa possui estes cinco traços em maior ou menor grau.

Apesar da existência de uma considerável estabilidade individual nestes traços de personalidade, a literatura sugere que há mudanças de nível médio nalguns traços de personalidade ao longo da vida (Heggstad & Andrew, 2012). Estas mudanças podem ser resumidas conforme apresentado no quadro abaixo:

**Quadro 3. Mudanças nos traços de personalidade ao longo da vida**

Traço	Mudança com a idade?	Observações
Neuroticismo	Diminuição (mulheres), constância (homens)	As evidências sugerem uma diminuição lenta ao longo do ciclo de vida. Especificamente, os níveis de neuroticismo tendem a diminuir com a idade nas mulheres, mas permanecem bastante consistentes para os homens.
Extroversão	Aumento	O aspeto independente, seguro e confiante da extroversão tende a aumentar com a idade média.
Abertura à experiência	Diminuição	São evidenciados aumentos no início da idade adulta e, depois, não existe qualquer mudança ou existe uma diminuição moderada a partir deste momento.
Amabilidade	Aumento	Esta característica aumenta consistentemente com a idade.
Conscienciosidade	Aumento	Esta característica aumenta consistentemente com a idade.

Fonte: Heggstad e Andrew (2012).

Neste sentido, os traços de personalidade que se acentuam entre os adultos mais velhos manifestam-se frequentemente em comportamentos positivos e pró-sociais. As tendências ascendentes de amabilidade ao longo da vida são um bom augúrio para as relações interpessoais entre adultos mais velhos, que, em média, quando comparados a adultos mais jovens, são percebidos como mais maduros psicossocialmente e como tendo maior controlo emocional. Traços positivos como conscienciosidade também aumentaram ao longo do tempo e foram empiricamente ligados a bons comportamentos de cidadania associados ao desempenho do trabalho, enquanto traços negativos, como o neuroticismo, diminuíram com a idade (Rizzuto, Cherry & LeDoux, 2012).

Segundo Heggstad e Andrew (2012), no que diz respeito a atitudes, tais como, o compromisso e a satisfação no trabalho, esta última é aquela em que se tem mais conhecimento da forma como se relaciona com a idade. A satisfação no trabalho encontra-se claramente associada a indicadores positivos, tais como: altos níveis de desempenho individual e de comportamentos de cidadania organizacional (ajudar os colegas de trabalho) e baixos níveis de stresse e depressão. Estudos demonstram que a satisfação no trabalho é relativamente alta para trabalhadores no início dos seus vinte anos, sofre um declínio para trabalhadores entre a metade dos vinte anos e o início dos trinta, e depois aumenta levemente ao longo dos quarenta anos, até à idade da reforma.

Este padrão pode estar relacionado com o facto de que os trabalhadores mais velhos, em termos de valores no trabalho, tendem a colocar menos ênfase em termos de salário e oportunidades de promoção do que os trabalhadores mais jovens. Neste sentido, se os trabalhadores mais jovens estão insatisfeitos com o salário e as promoções, à medida que envelhecem e tendem a dar menos importância a estes factores, a sua satisfação tende a aumentar. Outras

explicações podem estar relacionadas com questões geracionais e com o significado do trabalho em cada geração.

#### 5.4. Trabalhadores seniores e o uso da tecnologia

O avanço e o desenvolvimento da tecnologia a uma velocidade sem precedentes estão provavelmente entre as mudanças mais evidentes no local de trabalho atual. Nos últimos cem anos, o equipamento de escritório mudou dos telefones e telégrafos mais primitivos para smartphones, laptops, tablets e outras tecnologias que estão a tornar-se rapidamente populares e que compõem o cenário no qual todos os trabalhadores devem operar. Este cenário é acompanhado também pelo uso da Internet e das intranets organizacionais, e pelas modificações geradas nos processos de recrutamento, como por exemplo, a realização de testes através de plataformas online. A seguir à contratação, é comum a utilização de videoconferências e outras ferramentas de vídeo/áudio para reuniões de trabalho e formações (Thompson & Mayhorn, 2012).

#### A tecnologia pode reduzir as necessidades de esforço físico

Para além do apoio à criação de novas oportunidades para o “trabalho de conhecimento”<sup>6</sup>, a tecnologia pode reduzir as necessidades de esforço físico, produzindo oportunidades de trabalho que são também acessíveis a trabalhadores seniores<sup>7</sup>. Por exemplo, trabalhadores

---

<sup>6</sup> Trabalho de conhecimento (ou *knowledge work*) refere-se ao trabalho intelectual, em oposição ao trabalho que envolve o desempenho de tarefas físicas (Drucker, 1959).

<sup>7</sup> Não se pretende aqui, de forma alguma, esgotar a discussão dos impactos da tecnologia no local de trabalho — questões relacionadas, por exemplo, com a redução dos postos de trabalho, à alteração de funções e estruturas salariais, não serão aqui abordadas.

mais velhos podem compensar a diminuição da força motora tradicionalmente utilizada em funções do sector industrial, através do recurso a técnicas de fabrico assistido por computador, que permitem o auxílio ao comando das máquinas através de computadores. Na área da robótica, por exemplo, um benefício possível é poder recorrer a um cirurgião mais experiente no desempenho de uma cirurgia minimamente invasiva. O uso de sistemas cirúrgicos assistidos por robôs reduz tanto o stress físico como o stress cognitivo (Czaja, 2001).

### Desafios para os trabalhadores mais velhos

Apesar dos benefícios referidos, a tecnologia também pode contribuir para os desafios que os trabalhadores seniores enfrentam. Por exemplo, em termos de percepção, há mudanças que ocorrem na visão com a idade, como a mudança de cor da lente ocular e a presbiopia (dificuldade em ler ao perto). Consequentemente, os trabalhadores mais velhos podem ter dificuldades em perceber alterações em fontes azuis ou verdes utilizadas comumente para programas de formação online, e, portanto, ter dificuldades em interpretar menus para distinguir visualmente entre várias opções. Outro exemplo, é a tendência de miniaturização dos dispositivos computadorizados, cujo manuseamento exige o domínio das capacidades de motricidade fina. Com a idade, erros relacionados com o declínio na coordenação e a velocidade reduzida dificultam a realização de movimentos complexos necessários para a utilização destes dispositivos, considerando que, quanto menor o alvo (por exemplo, um ícone numa *interface* digital), mais controlo e precisão são requeridos.

Figura 3. Portátil / tablet com interface de ícones de aplicações



Retirado de *app communication interaction mobile phone* [Imagem], by Agus Trisana, 2018, Icons-For-Free.com (<https://icons-for-free.com/app+communication+interaction+mobile+phone+icon-1320137073876948243/>). CC BY 3.0

### Barreiras de atitude

Tal como já foi referido, os adultos mais velhos são uma população heterogénea, com uma ampla variedade de diferenças individuais em termos de cognição, percepção e, certamente, ao nível do uso da tecnologia. Há pessoas mais velhas completamente adeptas da tecnologia, e outras que apresentam uma grande resistência, e o mesmo acontece com pessoas mais jovens. Estudos evidenciam que, tanto a idade como a ansiedade no uso de computadores estão relacionados com o menor interesse na adoção de novas tecnologias (Ellis & Allaire, 1999).

É importante considerar que as mudanças rápidas em termos de tecnologia nos locais de trabalho podem gerar o tecnostresse, que pode ser definido como o stress experienciado pelos trabalhadores à medida que precisam de lidar com as novas tecnologias de informação e comunicação, constantemente em evolução. Causas de tecnostresse em trabalhadores de qualquer idade envolvem a falta de experiência e poucas habilidades computacionais (Wang, Shu & Tu, 2008). Tentativas de dar formação

aos trabalhadores podem ser dificultadas pelo medo de parecer desajeitado ou avariar os equipamentos. Por esta razão, alguns trabalhadores mais velhos podem ser suscetíveis ao desenvolvimento de tecnostresse, que pode afetar as suas atitudes em relação às novas tecnologias. Neste sentido, fatores como: a experiência prévia no uso de computadores, a inexistência de ansiedade no uso de computadores, e a percepção de utilidade da tecnologia, interagem no desenvolvimento das atitudes dos trabalhadores seniores em relação ao uso de tecnologias novas e já existentes.

### Como ultrapassar as barreiras da tecnologia

A nível individual, no âmbito da aprendizagem contínua, é importante que os trabalhadores seniores procurem ativamente aprender sobre estes temas, seja interagindo com pessoas próximas que detêm conhecimento sobre o assunto (aprendizagem informal) ou participando em cursos de formação (aprendizagem formal). Isto irá auxiliar na remoção de barreiras em relação ao seu desenvolvimento profissional.

**A nível organizacional**, alguns princípios a serem observados na elaboração das redes de intranet organizacionais ou nos sites de empresas (National Institute of Aging, 2009) são ou podem ser:

- ✓ Dividir a informação em secções curtas;
- ✓ Dar instruções claras e numerar cada passo;
- ✓ Minimizar o uso de termos técnicos;
- ✓ Deixar espaço adicional ao redor de objetos que devem ser selecionados com o rato;
- ✓ Utilizar fontes tamanho 12 ou 14;
- ✓ Utilizar combinações de cores com alto contraste, tais como letras pretas em fundo branco;
- ✓ Providenciar a opção de ouvir o texto escrito;

- ✓ Minimizar a necessidade de percorrer o site (*scrolling*);
- ✓ Escolher um motor de busca que utilize apenas palavras-chave e não requeira caracteres especiais (como #, \*, entre outros).

Ainda a nível organizacional, estudos prévios concluíram que os trabalhadores seniores podem efetivamente adquirir competências para o uso de computadores se receberem a formação adequada. Seguem, abaixo, alguns fatores para a otimização de ações de formação dirigidas ao público sénior (Thompson & Mayhorn, 2012), que poderão ser adotados, por exemplo, na aprendizagem ao longo da vida:

- ✓ Reforçar os benefícios da formação ilustrando como as novas competências serão úteis para o trabalhador sénior;
- ✓ O tamanho da turma deve ser pequeno para permitir a atenção individualizada;
- ✓ Colocar ênfase na construção de uma experiência inicial positiva com a tecnologia para reduzir a ansiedade / tecnostresse do computador e criar atitudes positivas;
- ✓ Os materiais de formação devem concentrar-se nos objetivos predeterminados do trabalhador, conforme especificado numa avaliação de necessidades anterior;
- ✓ Evitar os termos técnicos;
- ✓ Os materiais de formação devem incluir instruções sobre como realizar comportamentos adaptativos que compensem os declínios na capacidade perceptiva, motora e cognitiva;
- ✓ Os materiais de formação devem ser apresentados num formato passo-a-passo;
- ✓ Dar tempo extra para a formação. Os colaboradores devem ser incentivados a realizar uma prática individualizada que lhes permita participar de uma aprendizagem ativa, descobrindo maneiras de realizar uma tarefa.

Quanto mais eficientes os trabalhadores seniores e as organizações/entidades empregadoras forem, no sentido de remover barreiras ao uso de tecnologias, mais estarão a contribuir para a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores seniores ao longo da sua carreira profissional.

## 5.5. Desempenho

Os subcapítulos anteriores incluíram informações relativas a alterações no desempenho provocadas pelas mudanças físicas e cognitivas relacionadas com o avançar da idade. Em relação às questões cognitivas, sabe-se, por exemplo, que embora a investigação sugira que a habilidade de executar algumas tarefas cognitivas diminua com a idade (por exemplo, calcular uma percentagem de 15% de uma conta), o desempenho no trabalho nem sempre tem o mesmo resultado. É comprovado que a experiência na função compensa o declínio de alguns processos cognitivos, portanto influencia mais o nível de desempenho na função, do que a idade em si (Jex, Wang & Zarubin, 2007).

Complementarmente às informações referidas, apresentamos as conclusões de McDaniel, Pesta, e Banks (2012) sobre o tema, que, após a análise de muitos estudos identificaram três pontos que reúnem consenso sobre o tema:

1. A idade é uma variável pouco capaz de prever o desempenho no trabalho. Isto significa que cada pessoa deve ser avaliada de acordo com as suas capacidades individuais, e não a partir das capacidades médias do grupo a que pertence.
2. A idade dos 50 anos é aquela a partir da qual começa a haver um declínio em relação ao desempenho da tarefa. Contudo, esta relação aplica-se somente às pessoas em funções menos exigentes em termos cognitivos (tais como digitar ao computador,

por exemplo). Trabalhadores em funções altamente complexas, onde o desempenho se baseia numa estrutura de conhecimento já adquirida, mantêm na maior parte dos casos o nível de desempenho.

3. As organizações podem beneficiar ao empregarem trabalhadores seniores se conseguirem compensar as suas capacidades em declínio e capitalizar os seus pontos fortes. Nesta direção, pode ser mais produtivo para as organizações deixar os trabalhadores seniores concentrarem-se nas funções que podem fazer bem, ao invés de tentar corrigir deficits de desempenho noutras áreas.

Importa precisar o seguinte: o facto de estatística e globalmente, os mais velhos, de forma geral, apresentarem piores indicadores de desempenho nalguns tipos de atividades, não significa que seja a idade, per se, a determinar esses resultados — mas o tipo de trabalho que os mais velhos realizam ou as práticas de gestão que com eles são adotadas (Rego, Vitória & Pina e Cunha, 2011).

O tema das práticas de gestão a serem adotadas no contexto do envelhecimento da força de trabalho será abordado no capítulo 7: A gestão da idade nas organizações.



Four horizontal lines for writing, starting from the right side of the document icon.

Multiple horizontal lines for writing, filling the majority of the page.



## **6. Empreendedorismo após os 50 anos**

## 6. Empreendedorismo após os 50 anos

O conceito de empreendedorismo está ligado à iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes, tais como a criação de novos produtos, serviços ou áreas de negócio (<https://pt.wikipedia.org/wiki/Empreendedorismo>).

Neste processo normalmente estão presentes os elementos de inovação, risco e incerteza. No sentido lato, e não apenas da criação de um negócio, empreendedorismo refere-se à capacidade de transformar ideias em ações, assumir riscos, planejar e gerir projetos de forma a concretizar objetivos e requer criatividade e inovação (Mendes, 2007). O termo intra-empreendedorismo, por exemplo, refere-se à atitude empreendedora em colaboradores de uma empresa ou instituição já madura. Esta mesma atitude pode estar presente na geração do autoemprego ou de projetos em várias áreas e setores (incluindo setor social/não lucrativo), por exemplo, e ainda na gestão da própria carreira individual. Com o aumento da esperança de vida e as mudanças na economia e na dinâmica do mercado de trabalho, a noção, antes comum, de desenvolver a vida profissional numa mesma organização tem-se alterado. Mudar, tanto de empregador, como de profissão, deixou de ser invulgar. Nesta lógica, o trabalhador tende a ter maior mobilidade ocupacional ao longo da vida: há uma maior frequência de saídas e entradas do mercado de trabalho, de ocupações e de períodos de atividade e inatividade, voluntária e/ou involuntariamente. Se antes o trabalhador que atingia ou se aproximava dos 50 anos tinha grande probabilidade de continuar a trabalhar no mesmo empregador até à reforma e, depois desta, de abandonar a esfera produtiva, hoje existem outras possibilidades, como mudar de carreira, trabalhar autonomamente ou ainda a decisão de iniciar o seu próprio negócio (Matos, Amaral & Santos, 2015). Nos casos em que a mobilidade ocupacional é gerada de forma involuntária, na

sua origem estão questões relacionadas com, por exemplo, as reestruturações de empresas/ organizações, ou ainda, com a precariedade que muitas vezes se encontra nas relações de trabalho atuais.

### 6.1. O que é o empreendedorismo sénior?

Segundo a revista *The Economist* (2017), os *Baby boomers* (pessoas nascidas entre os anos 1945 e 1960) representam uma parte significativa das populações de empreendedores de vários países. Nos Estados Unidos da América, as pessoas na faixa etária entre os 55 e os 65 anos têm uma probabilidade 65% maior de começar uma empresa, do que aqueles entre os 20 e os 34 anos de idade. No Reino Unido, 40% dos novos fundadores de empresas têm mais de 50 anos, e quase 60% das pessoas com mais de 70 anos, que ainda estão a trabalhar, são trabalhadores por conta própria, o que está relacionado, entre outras questões, com as limitações que os locais de trabalho convencionais apresentam em relação ao espírito empreendedor dos seniores.

Para estes profissionais, o trabalho por conta própria ou o empreendedorismo podem ser uma opção de vida, mas podem também constituir uma estratégia de recurso, imposta pela falta de oportunidade de participação no mercado de trabalho formal. Refira-se a este propósito que as pessoas com mais idade habitualmente vêem-se confrontadas com discriminação nos processos de contratação (OCDE, 1998), como é o caso dos desempregados de longa duração, que em grande parte são pessoas com 45 e mais anos (vide capítulo 4. O idadismo ou discriminação em relação à idade).

Esta constatação coloca em evidência que a presença de circunstâncias diferentes pode interferir no ato de empreender. Por um lado, podem existir fatores que levem o indivíduo a

escolher ser empreendedor e, por outro lado, fatores que forcem a opção pelo empreendedorismo. Em ambos os casos podem estar presentes fatores contextuais, associados ao ambiente socioeconómico no qual as decisões são tomadas (como por exemplo, no caso dos seniores, numa lógica de manter uma fonte de rendimento e/ou complementar as pensões de reforma), ou fatores pessoais, relacionados com as características das pessoas (como por exemplo, no caso de pessoas muito ativas profissionalmente) (Zhang, 2008).

Singh e DeNoble (2003) tipificaram os empreendedores seniores em três tipos:

- ✓ os «constrangidos», pessoas que gostariam de ter tido um negócio, mas não puderam fazê-lo anteriormente por motivos de ordem familiar ou financeira;
- ✓ os «racionalistas», aqueles que encaram o empreendedorismo como uma forma de evoluir na carreira profissional ou de obter um rendimento superior; e
- ✓ os «relutantes», que são empregadores/trabalhadores por conta própria, mas de forma involuntária.

De acordo com um estudo realizado na Finlândia, os empreendedores com mais idade têm maior probabilidade de ser do tipo «constrangido» ou «racionalista» do que «relutante». O mesmo foi encontrado para empreendedores portugueses (Matos, Amaral & Santos, 2015).

No que se refere a indicadores económicos, o desempenho do empreendedorismo sénior, de forma geral, revela-se menos eficaz em termos de resultados financeiros, quando comparado com o do empreendedorismo em idades mais jovens (Barclays Economic Report, 2001).

Por outro lado, a idade não influencia a satisfação do empreendedor. Os empreendedores com mais idade reconhecem no ato de empreender um meio através do qual poderão

realizar-se, ou seja, obter reconhecimento, vantagens económicas, uma sensação de bem-estar e liberdade empresarial, provocando simultaneamente um impacto duradouro nas pessoas e na sociedade.

Nesta linha argumentativa, o empreendedorismo sénior tem sido apresentado como uma estratégia relevante, na medida em que permite uma participação laboral mais flexível, tendo em consideração as necessidades e os desejos das pessoas, contribui para fomentar o desenvolvimento económico e social, e simultaneamente exerce um papel relevante na melhoria da qualidade de vida das pessoas com mais idade, constituindo-se como uma fonte de rendimentos e de realização profissional e como um meio para o convívio social (Matos, Amaral & Santos, 2015).

A análise SWOT — *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) é uma ferramenta utilizada para a recolha de informações e características sobre o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), com o objetivo de compreender a situação atual de um determinado mercado ou cenário socioeconómico.

A Fundação AEP — Associação Empresarial de Portugal utilizou esta ferramenta no âmbito do projeto «Empreender 45-60» (Lacerda, 2017), cujo objetivo principal era identificar e analisar estratégias de emprego implementadas em países pertencentes à União Europeia, direcionadas à população desempregada e qualificada, com idade superior a 45 anos.

Os resultados da análise realizada encontram-se resumidos no quadro a seguir:

#### Quadro 4. Análise *SWOT*: empreendedorismo sénior na Europa

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Os seniores detêm fortes redes de contactos;</li><li>✓ Os seniores detêm experiência de trabalho, de indústria e de vida;</li><li>✓ Os seniores apresentam níveis de competências técnicas e de gestão mais elevados;</li><li>✓ Existem mais pessoas seniores com uma posição financeira estável ou forte.</li></ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Existe espaço para programas que promovam a intergeracionalidade;</li><li>✓ Está disponível formação técnica em plataformas tecnológicas e meios sociais;</li><li>✓ Existência de jovens à procura de emprego que podem ser parceiros na procura de oportunidades e fundos de apoio;</li><li>✓ Estão disponíveis novos fundos direcionados ao empreendedorismo.</li></ul>
<p><b>Pontos fracos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ A cultura de bem-estar na Europa reduz a atratividade ao autoemprego sénior;</li><li>✓ O tempo de retorno do investimento é desmotivador e a vontade de criar postos de trabalho por parte de empreendedores seniores é baixa;</li><li>✓ Inexistência de ferramentas específicas direcionadas ao empreendedorismo sénior.</li></ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Preconceitos sociais em relação ao empreendedorismo dos mais velhos;</li><li>✓ Os seniores são encarados como potenciais concorrentes dos jovens na procura de fundos de apoio;</li><li>✓ Risco associado ao empreendedorismo em geral e baixa taxa de sucesso dos novos negócios;</li><li>✓ Falta de informação e complexidade dos procedimentos de acesso a fundos.</li></ul>

Fonte: Lacerda (2017).

É importante referir que os resultados do estudo aqui apresentados representarão um recorte da realidade, não contemplando na sua totalidade a diversidade de realidades existentes no contexto do empreendedorismo sénior na Europa.

## 6.2. O empreendedorismo após os 50 anos em Portugal

De acordo com o relatório internacional GEM—*Global Entrepreneurship Monitor* (Sociedade Portuguesa da Inovação, 2005, citado por Gaspar, 2008), Portugal pode ser considerado um país com taxas de atividade empreendedora relativamente baixas.

No que se refere à influência das idades na atividade empreendedora, num estudo comparativo sobre a entrada e o desempenho no empreendedorismo entre seniores (+50) e juniores (20-49) - segundo a denominação utilizada pelos autores Matos, Amaral e Santos (2015), entre os anos de 2000 e 2009, algumas das constatações realizadas foram:

### Perfil dos empreendedores:

- ✓ Há uma predisposição maior no caso dos empreendedores mais velhos para a aquisição de percentagens em empresas já existentes, em detrimento da criação de uma empresa de raiz;
- ✓ No caso de aquisições ou criações de empresas, a idade dos empreendedores era entre 55 e os 57 para os trabalhadores seniores, e entre os 35 e os 39 para os juniores;
- ✓ De maneira geral, os setores de atividade económica em que operam as empresas criadas/adquiridas não apresentam diferenças significativas entre os dois grupos etários, à exceção dos setores da construção, de atividades imobiliárias, de alugueres e de serviços prestados às empresas (que englobam categorias como o comércio por grosso e a retalho, a reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico), no qual é maior a presença dos empreendedores seniores;
- ✓ Quanto às características sociodemográficas, os dados revelam que há uma predominância do número de empreendedores do sexo masculino (cerca de 70%), não sendo significativas as diferenças entre os mais velhos e os mais novos;
- ✓ No que se refere aos níveis de escolaridade, o grupo de empreendedores que inicia a atividade empreendedora após os 50 anos apresenta níveis de escolaridade bastante superiores ao registado pelo grupo mais jovem: cerca de 32% frequentou o ensino superior e 24% o 1º ciclo do ensino básico. No caso dos juniores os valores são 8% e 56%, respetivamente;
- ✓ Nos diversos estudos sobre empreendedorismo, e muito particularmente aqueles que focam o caso particular do empreendedorismo sénior, é destacado o papel determinante que a acumulação de conhecimento, experiência e maturidade profissional têm na iniciativa e no exercício da atividade empreendedora. A acumulação de conhecimento, a experiência profissional prévia e a passagem pela educação formal ou formação profissional constituem fatores atribuídos a pessoas com mais idade e são considerados como vantagens adicionais tanto na fase da criação, quanto no exercício da atividade empreendedora.

### Motivações para empreender:

Segundo o estudo de Matos, Amaral e Santos (2015) os cinco motivos mais referidos aquando da entrada no empreendedorismo são:

- ✓ Desejo de se manter ativo através do trabalho (83%),
- ✓ Vontade de se tornar empreendedor (80%),
- ✓ Desejo de desenvolver as suas próprias ideias (70%),
- ✓ Ter mais independência no trabalho (65%),
- ✓ Ter um contributo para dar à sociedade (64%).

Embora menos referidos, também aparecem como motivações:

- ✓ Receber um salário ou pensão de reforma reduzida (53%),
- ✓ Insatisfação com o trabalho anterior (50%).

Na secção Anexos. **Iniciativas de apoio ao empreendedorismo sénior**, encontram-se exemplos de iniciativas específicas de apoio ao empreendedorismo sénior, maioritariamente internacionais, sendo as principais atividades desenvolvidas as relacionadas com informação, formação, networking, investigação, consultoria, coaching e financiamento (Matos, Amaral & Santos, 2015; Lacerda, 2017).





## **7. A gestão da idade nas organizações**

## 7. A gestão da idade nas organizações

O aumento da longevidade na população mundial e a tendência em Portugal e em muitos países de adiar a idade da reforma evidenciaram a preponderância de que a questão do envelhecimento no trabalho seja tida em conta na definição de práticas e políticas de gestão de pessoas dos mais diversos tipos de organizações.

Segundo a Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2016), a gestão da idade refere-se à gestão de Recursos Humanos com uma ênfase no envelhecimento da população ativa. Neste sentido, os fatores relacionados com a idade devem ser levados em consideração tanto na definição dos programas e políticas de Recursos Humanos, como na gestão diária, incluindo a organização do trabalho e das tarefas individuais desempenhadas por cada colaborador, para que todos, independentemente da idade, se sintam incluídos.

Os oito princípios da gestão da idade (GI) são:

1. Melhor consciencialização sobre o envelhecimento;
2. Atitudes justas em relação ao envelhecimento;
3. GI como função e dever fundamentais dos gestores e supervisores;
4. Integração da GI na política de recursos humanos;
5. Promoção da capacidade de trabalho e da produtividade;
6. Aprendizagem ao longo da vida;
7. Formas de trabalho compatíveis com a idade;
8. Transição segura e digna para a reforma.

Na figura a seguir, encontram-se alguns exemplos de aplicação destes princípios e/ou áreas de foco na gestão de recursos humanos para garantir uma gestão efetiva da idade:

Figura 4. Aplicação dos princípios da gestão da idade



## 7.1. Como as entidades empregadoras podem ser mais amigas da idade?

Uma das barreiras ou dificuldades para o desenvolvimento de práticas inclusivas da idade (como por exemplo, garantir a igualdade de oportunidades de acesso à formação e à evolução na carreira para/em todas as idades) nas organizações é o baixo nível de conhecimento sobre questões relacionadas a uma força de trabalho em envelhecimento (Walker, 2005; Ilmarinen, 2012). Por esta razão, entre as atuais diretrizes da Rede Social do Fundo Social Europeu (2012) encontra-se a realização de ações de formação e sensibilização dirigidas a empresas, empregadores e trabalhadores, sobre as consequências das alterações demográficas e da diversidade de idades para as organizações e para os seus colaboradores (ver também Ramos, 2015; Marques, 2016).

Outro conceito importante no que toca à gestão da idade é a promoção da **capacidade de trabalho** ao longo da carreira. A capacidade de trabalho é o equilíbrio entre o trabalho realizado e os recursos individuais dos trabalhadores. Quando estes dois fatores se articulam bem, a capacidade de trabalho é boa. Os fatores principais que afetam a capacidade de trabalho são: a) a saúde e as capacidades funcionais, b) as competências, c) os valores, as atitudes e a motivação e d) a vida profissional (Ilmarinen, 2012).

A promoção da capacidade de trabalho entre os trabalhadores mais velhos resulta nos seguintes benefícios:

- ✓ As pessoas podem trabalhar produtivamente até mais tarde: os trabalhadores mais velhos podem ser importantes para transmitir “memória institucional” numa organização: as suas redes, conhecimento e experiência são um capital importante. Retê-los pode resultar em custos mais baixos para contratar e treinar novos funcionários, os quais podem ter uma rotatividade

maior do que os empregados mais antigos (OMS, 2017).

- ✓ Os problemas relacionados com a idade diminuem. A análise de custo-benefício mostra que o retorno do investimento feito em ações que promovam a capacidade de trabalho pode ser muito bom: o retorno de € 1 aumenta para 3-5 € após alguns anos, devido a menores taxas de licença por doença, menores custos com incapacidade para o trabalho e melhor produtividade.

Para além disso, resultados de pesquisas mostram que a capacidade para o trabalho antes da reforma prediz a independência da vida diária entre as idades de 73 e 85 anos. Isto significa que, quanto melhor a capacidade de trabalho antes da reforma (que está também associada à saúde do trabalhador) melhor será a qualidade de vida mais tarde. Por conseguinte, os investimentos no envelhecimento ativo e em saúde e segurança ocupacional, tanto por parte da entidade empregadora, como por parte do colaborador, devem ser garantidos durante os anos de trabalho, uma vez que são também investimentos para o resto da vida (Ilmarinen, 2012).

Na secção 16. Anexos encontram-se exemplos de boas práticas de gestão da idade implementadas em organizações nacionais (GRACE, 2013) e estrangeiras (Naegele & Walker, 2006; The European Social Fund Age Network, 2012), no subcapítulo 16.3. Boas práticas organizacionais de gestão da idade.

## 7.2. O papel das autoridades locais

As estratégias para a gestão da idade ajudam a criar melhores opções de emprego para os trabalhadores mais velhos e mais oportunidades para uma força de trabalho diversificada por idade. As mudanças legais para permitir que as pessoas permaneçam no emprego, apesar de atingirem a idade da reforma, geralmente envolvem mudanças na legislação nacional. No entanto, as autoridades locais tornaram-se

atores cada vez mais importantes neste campo. Além do seu papel de empregadores, as autoridades locais podem contribuir desenvolvendo iniciativas que ajudem os empregadores a planejar o apoio aos trabalhadores mais velhos, com o objetivo de que permaneçam no trabalho pelo maior tempo possível (OMS, 2017).

Neste sentido, as políticas e/ou linhas de orientação para facilitar a capacidade dos seniores de trabalhar de maneira a promover um envelhecimento saudável devem:

- ✓ Desafiar o preconceito de idade e criar ambientes de trabalho inclusivos que incentivem a diversidade etária;
- ✓ Promover a discussão em relação à idade obrigatória da reforma;
- ✓ Reformar sistemas de previdência que incentivem a reforma antecipada ou penalizem o retorno ao trabalho;
- ✓ Apoiar opções de reforma gradual e formas de trabalho flexíveis;
- ✓ Considerar incentivos que encorajem os empregadores a contratar, reter, treinar, proteger e recompensar os trabalhadores mais velhos;
- ✓ Ajudar os trabalhadores mais velhos a planejar a segunda metade da vida e investir na aprendizagem ao longo da vida;
- ✓ Investir em saúde, melhorando as intervenções de saúde ocupacional dirigidas aos trabalhadores mais velhos (e a todos os trabalhadores em geral);
- ✓ Incentivar a formação de equipas de trabalho intergeracionais;
- ✓ Desenvolver programas de formação profissional ou de reorientação que apoiem pessoas com 50 anos ou mais a regressarem ao trabalho e a trabalharem de acordo com as suas capacidades, incluindo aquelas com condições de saúde crónicas;

- ✓ Promover formas de trabalho mais flexíveis e oportunidades de emprego para trabalhadores seniores (como trabalho temporário e de meio período, trabalho em casa e apoio tecnológico);
- ✓ Fornecer serviços especiais de orientação profissional e oficinas de procura de emprego para seniores em agências de emprego locais;
- ✓ Desenvolver perfis específicos de pequenos empregos para pessoas seniores e oportunidades de desenvolvimento profissional e formação (amas, avós, acompanhantes, ajudantes domésticos);
- ✓ Oferecer cursos de formação para o arranque e trabalho por conta própria para incentivar a continuação da atividade profissional após a reforma (OMS, 2017).

Em Portugal, no âmbito das medidas de Apoio e Incentivo ao Emprego, foi lançada em 2019 a medida Contrato-Geração, que prevê apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho sem termo com desempregados de longa (pessoas desempregadas há 12 meses ou mais) ou muito longa duração (há 25 meses ou mais) que tenham 45 ou mais anos de idade, com a obrigação de proporcionar formação profissional aos trabalhadores contratados (Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2019).

No quadro a seguir são apresentados dois exemplos de boas práticas: a) uma iniciativa desenvolvida em 2020 pela Cidade das Profissões de Cascais (CdP), da Câmara Municipal de Cascais, e b) exemplos de prémios de reconhecimento a entidades empregadoras que desenvolvem práticas de gestão da idade:

## Boas Práticas:

### Tertúlia «Serei Velho/a para Trabalhar?»

Realizou-se no dia 21 de fevereiro de 2020 a tertúlia ‘Serei Velho/a para Trabalhar?’, sobre a temática do Envelhecimento e Trabalho, inscrita na programação da Cidade das Profissões de Cascais (CdP), da Câmara Municipal de Cascais. A iniciativa teve como objetivo promover entre os participantes a reflexão e o debate sobre questões como: Qual o papel do autoconehecimento e do projeto pessoal no meu processo de envelhecimento? O que posso fazer para manter e/ou aumentar o meu bem-estar e as oportunidades de voltar a estar ativo no mercado de trabalho?

Foram 27 os participantes desta tertúlia que teve recurso à metodologia world café. Cada mesa foi facilitada por um par constituído por uma técnica da CdP e uma pessoa com mais de 55 anos com perfil de facilitadora. Através desta iniciativa e de outros serviços que fazem parte da sua oferta (nomeadamente a Consultoria de percurso profissional, as Oficinas formativas em soft skills, os Ateliers e Clubes vários), a CdP pretende promover o empoderamento individual do público-alvo a partir dos 45 anos.

A Cidade das Profissões de Cascais integra a Rede Internacional das Cidades das Profissões - uma marca francesa que agrega parceiros públicos e privados com intervenção na empregabilidade. Embora a dinamização seja da Câmara Municipal de Cascais, a programação é assegurada em articulação com um conjunto de 60 parceiros que integram esta iniciativa. A CdP pretende inscrever a temática do envelhecimento na sua agenda e respetivo ecossistema.

### Prémios de reconhecimento a Boas Práticas Organizacionais de Gestão da Idade:

*The Age Friendly Award*: Prémio de reconhecimento de organizações que demonstram um forte comprometimento com a longevidade da sua força de trabalho.

Entidade Promotora: *Business in the Community*.

<https://www.bitc.org.uk/rb-champions-gender-race-age/>

Locais de trabalho saudáveis para todas as idades: Campanha 2016-17

Entidade Promotora: Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho.

<https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/pt>

## 7.3. A intergeracionalidade no trabalho

O aumento da longevidade coloca também em evidência a importância da compreensão do papel das relações intergeracionais no trabalho (Perry & Parlamis, 2005; Rosa, Esteves, Guerra, Vauclair & Marques, 2015; Potočnik, 2017), dado que mais gerações convivem lado a lado no ambiente de trabalho.

Uma geração é um grupo de pessoas que viveu num mesmo tempo na história e que partilha um conjunto comum de eventos e tendências formativas — manchetes (títulos na primeira página de jornais ou revistas) e heróis, música e humor, estilo parental e sistema educacional. Como cada uma das gerações atingiu a maioridade numa era única e distinta, cada uma tem

a sua própria perspectiva sobre questões como liderança, comunicação, solução de problemas e tomada de decisões (Murphy, 2007).

Tradicionalmente nas organizações, os trabalhadores mais seniores ocupavam cargos executivos, os de uma idade intermédia, cargos de gerência e os mais jovens trabalhavam na linha de frente, de modo que não era habitual um contacto frequente entre os grupos etários. Hoje, até cinco gerações distintas podem trabalhar lado a lado para resolver problemas, tomar decisões, projetar produtos, gerir projetos e atender clientes, não sendo incomum encontrar pessoas mais jovens e menos experientes a chefiar pessoas mais seniores e experientes (Cappelli & Novelli, 2010).

As quatro principais gerações presentes no local de trabalho atualmente são:

- ✓ os Tradicionalistas (nascidos até 1945);
- ✓ os *Baby Boomers* (nascidos entre 1945 e 1960);
- ✓ a Geração X (nascidos entre 1961 e 1980);
- ✓ a Geração Y ou *Millennials* (nascidos entre 1981 e 1995);
- ✓ e a Geração Z (nascidos após 1995).

No quadro a seguir (Murphy, 2007) são descritas algumas das suas principais características, em termos de aspiração, atitude em relação à tecnologia, atitude em relação à carreira, e meio/ forma de comunicação preferenciais:

**Quadro 5. Características das gerações no trabalho**

Características	Tradicionalistas (até 1945)	<i>Baby Boomers</i> (1945–1960)	Geração X (1961–1980)	Geração Y ou <i>Millennials</i> (1981–1995)	Geração Z (após 1995)
Aspiração:	Habitação própria	Segurança no trabalho	Equilíbrio vida pessoal e profissional	Liberdade e flexibilidade	Segurança e estabilidade
Atitude em relação às Tecnologias da Informação (TI):	Distante	Adaptação ao uso das TI — já eram nascidos quando as TI se tornaram populares	Adaptação ao uso das TI numa idade mais jovem em relação à geração anterior	Quando nasceram as TI já eram muito utilizadas	Dependentes da tecnologia
Atitude em relação à carreira:	Os trabalhos são para a vida	As carreiras são fortemente influenciadas pelos empregadores	“Carreira portfolio”: leais à profissão, não ao empregador	Empreendedores digitais: trabalham com uma empresa, não para uma	Carreiras <i>multitasks</i> : mudanças entre empresas/
Meio de comunicação:	Carta formal	Telefone	Email e SMS	SMS e redes sociais	Dispositivos portáteis
Forma de comunicação:	Presencial	Presencial, telefone ou email	SMS ou email	<i>Online</i> e telemóvel	<i>Facetime</i>

A sistematização das características e comportamentos de cada geração em relação ao trabalho e à carreira, maioritariamente provenientes de constatações práticas e descritas por profissionais das áreas de Recursos Humanos, poderão ser úteis como uma referência para apoiar a compreensão das diferenças entre estes grupos. Contudo, alguns investigadores referem que há falta de comprovação empírica para muitas das diferenças descritas, dado que muitos dos estudos que deram origem a estas descrições foram baseados na perceção de outras gerações sobre uma determinada geração (Holian, 2015).

Esta noção de relatividade é fundamental, especialmente para não reproduzirmos os estereótipos de idade (ver capítulo 4. A discriminação de idade).

Neste sentido, é fundamental conhecermos sempre as individualidades de cada pessoa, que pode levar a que o seu perfil seja um misto entre as características associadas a vários grupos etários.

#### 7.4. Como gerir diferentes gerações no trabalho

O aumento da diversidade etária no local de trabalho traz oportunidades e também alguns desafios para as organizações e para os trabalhadores.

No que toca às oportunidades, a diversidade de idades está relacionada com o aumento do potencial de inovação e desempenho organizacional, dado que esta diversidade proporciona a possibilidade de se associarem diferentes perspetivas sobre os produtos, a reação dos consumidores, processos de expansão e crescimento. Complementarmente, a tomada de decisões tende a ser fortalecida, pois é baseada num leque mais abrangente de perspetivas múltiplas (Holian, 2015).

Por outro lado, o aumento da diversidade de idades no local de trabalho pode criar tensões devido a diferenças nas expectativas e nos

valores e atitudes relativos ao trabalho. Os profissionais mais velhos podem ser vistos como aqueles que bloqueiam o caminho na carreira de outros profissionais e os profissionais mais jovens ou *Millennials* podem ser considerados difíceis de gerir, desleais, exigentes e muito casuais. No primeiro caso, tal como refere Irving (2018), é importante lembrar que as oportunidades de avanço na carreira advêm quer de fatores internos à organização (como acontece quando uma posição é aberta quando um colaborador passa para a reforma), mas também de fatores externos, ligados, por exemplo, à dinâmica de mercado e à capacidade de crescimento de uma determinada empresa. Neste sentido, para diminuir o potencial de conflito e a perda de talentos, as empresas devem pensar formas alternativas para expandir as suas oportunidades de carreira, tais como planejar o seu crescimento e expandir as posições de hierarquia, equacionando os prós e contras destas decisões, assim como mostrar aos seus colaboradores que as suas oportunidades de crescimento não estão vinculadas à permanência ou não de determinada pessoa no seu posto, mas fazem parte de um quadro mais complexo.

No caso de os profissionais mais jovens serem por vezes considerados difíceis de gerir ou desleais, nalgumas situações, este comportamento pode ser uma resposta à natureza dos contratos laborais atuais, com muita frequência temporários (Irving, 2018).

Por outro lado, a origem dos conflitos intergeracionais pode estar também relacionada com as diferenças de tratamento adotadas pelas organizações nas suas políticas e práticas de Recursos Humanos. Para exemplificar a questão, Rego, Vitória, e Pina e Cunha (2011) falam do “Atestado de Menoridade” que algumas organizações passam aos seus colaboradores mais velhos quando os afastam de oportunidades formativas, de carreira ou de participação em projetos. A mensagem que lhes transmitem é clara: “vocês valem menos do que os nossos

jovens”. Naturalmente, o efeito é potencialmente perverso: ao sentirem-se segregados destes processos, os colaboradores mais velhos desenvolvem sentimentos negativos relativamente ao trabalho e à organização. Sentem-se pouco apreciados, perdem autoestima e autoconfiança. Consequentemente, acabam por se empenhar menos no trabalho. Com o decurso do tempo, acabam por ser alvo de mais baixas classificações nas avaliações de desempenho. Em suma: a profecia torna-se realidade.

Este efeito tende a ser reforçado pelas atitudes e comportamentos que os mais jovens vão desenvolvendo. “Convencidos” do alegado valor da juventude, os jovens chefes negligenciam a experiência e o conhecimento dos mais velhos e atuam com alguma prepotência sobre eles. Descurando os mais velhos, os mais jovens acabam por tomar decisões de menor qualidade - razão suficiente para os mais velhos se tornarem cínicos, progressivamente menos empenhados na vida organizacional e cada vez mais ansiosos pela chegada da idade da reforma. A cooperação entre gerações sofre. A transferência de conhecimentos entre gerações é prejudicada. E os efeitos acabam por recair sobre a eficácia das equipas e das organizações.

Tal como referem North e Fiske (2016), adotar medidas para ultrapassar as tensões intergeracionais tem-se tornado um imperativo para a gestão.

É crucial que as organizações se preparem para fazer um bom uso das forças destes colaboradores, encorajando a diversidade que resulta das vantagens relativas que pessoas de todas as idades revelam (Rego, Vitória & Pina e Cunha, 2011), e que os próprios colaboradores assumam a sua parte de responsabilidade em fazer com que isto aconteça.

Para potenciar as vantagens trazidas pela diversidade etária e pô-la a funcionar a favor das organizações, é importante que seja criada uma cultura para a diversidade de idade, baseada nas seguintes atitudes e comportamentos:

### Perceber que não há gerações superiores:

Conforme refere Irving (2018), o smartphone não existiria se a geração anterior não tivesse inventado o telefone. Ou seja, o que a geração de hoje faz tem uma relação de interdependência com o que fez a geração passada, e isto é um ciclo que se repetirá continuamente.

### Questionar percepções:

Se um *Millennial* está a digitar no telefone enquanto estiver a falar com ele, ele talvez esteja apenas a tomar notas e não a ser rude ou falar com amigos. Da mesma forma, quando um colaborador mais jovem pedir algum tempo para discutir um projeto e o seu chefe *Baby Boomer* solicitar para agendarem uma reunião, ele não está necessariamente sendo distante ou desinteressado — ele pode apenas gostar de ter as coisas estruturadas e o facto de agendar uma reunião pode ser um sinal de que valoriza a conversa que irão ter.

### Descobrir pontos comuns com outras gerações:

Perguntar demonstrando interesse e demonstrar abertura para diferentes perspetivas é o primeiro passo para se descobrir necessidades, objetivos e interesses comuns entre as gerações.

### Encontrar talentos em todos:

Todos têm valor para contribuir, por isso é importante estar aberto a diferentes estilos e formas de trabalhar.

Em termos das suas práticas, Knight (2014) dá as seguintes **sugestões para as empresas/ organizações:**

- ✓ Criar oportunidades para que as gerações se misturem, através da criação de programas como o *Reverse/reciprocal* mentoring ou Mentoria reversa/recíproca, onde colaboradores mais seniores transmitem

competências aos mais jovens e os mais jovens transmitem competências aos mais seniores. Alguns exemplos de benefícios deste tipo de mentoria são a melhoria da comunicação e da partilha de informações entre as equipas e a maior flexibilidade/abertura para diferentes pontos de vista (Revista Exame, 2018);

- ✓ Priorizar a formação de equipas mistas em termos de idade;
- ✓ Considerar o ciclo de vida dos colaboradores, adequando a política de benefícios (trabalho flexível, formação, incentivos financeiros, etc.);
- ✓ Promover atividades de sensibilização para a diversidade de idades; como por exemplo, a realização de sessões informativas sobre o tema, ajudando a criar uma cultura de diversidade;
- ✓ Ajudar a gerir conflitos entre chefias jovens e colaboradores seniores: de acordo com Petter e Cappelli (2010), muitas organizações reportam um elevado nível de conflito entre chefias jovens e colaboradores seniores. Estes conflitos advêm em grande parte de um modelo de autoridade baseado na idade ou/experiência na função, que faz com que, por um lado, os colaboradores mais seniores demonstrem resistência em aceitar uma chefia mais jovem, e esta, por outro lado, não se sinta à vontade para gerir pessoas mais velhas, apresentando assim uma tendência para evitar estes colaboradores.

O conselho para estas chefias é que não evitem estes colaboradores, mas sim compreendam como os motivar, envolver e liderar.

Aos colaboradores mais experientes, o conselho é não entrar em competição com a nova chefia, mas compreender o contexto em que se encontram e disponibilizar o seu conhecimento e experiência de forma estratégica e colaborativa, maximizando assim os ganhos também para si próprios.

No quadro a seguir são apresentados dois exemplos: um filme que retrata uma relação intergeracional no trabalho e uma boa prática organizacional realizada numa empresa em Portugal para sensibilizar os seus colaboradores para a diversidade de idades:

**Filme: «O Estagiário»**, ano 2015.

Realizadora Nancy Meyers (Meyers, 2015).

Entediado com a reforma, o ator principal decide participar de um programa de estágio para seniores numa start-up e, apesar das desconfianças iniciais, acaba por conquistar a confiança e a admiração profissional da jovem CEO da empresa.

(WarnerBrosPortugal, 2015)

<https://youtu.be/KCoY4joJ49E>

### **Boa Prática: *Workshop Generation Management***

A *Daimler Financial Services* (DFS), um grupo internacional que tem a sua matriz na Alemanha, no âmbito das iniciativas “Best Place to Work” (Melhores Lugares para Trabalhar), organizou um grupo específico para a Diversidade & Inclusão, com responsabilidades na sensibilização destes temas nos respetivos países onde está presente. Todos os anos, o grupo de Diversidade & Inclusão na Europa tem um tema principal que, para o ano de 2019, foi o *Generation Management*. Neste sentido, com o objetivo de promover a integração entre as várias gerações de colaboradores da empresa, a DFS Portugal realizou um *Workshop* sobre o tema dirigido a colaboradores de várias empresas do grupo, os quais salientaram a importância desta temática no seu trabalho.



Four horizontal green lines for writing, starting from the right side of the document icon.

A series of horizontal green lines for writing, filling the majority of the page below the initial four lines.



## **8. Longevidade e carreira profissional**

## 8. Longevidade e carreira profissional

### 8.1. Características de carreiras profissionais mais longas

Segundo Gratton e Scott (2016a), a maior parte das pessoas que nascem hoje nos países desenvolvidos irá viver até aos 100 anos. Apesar de este aumento na esperança de vida à nascença vir acontecendo há décadas, enquanto sociedade, e também a nível individual, a vida encontrava-se até então estruturada de forma relativamente homogénea em três etapas: educação/formação, carreira/vida ativa e reforma. Segundo os autores, para fazer frente à maior longevidade, são necessárias algumas mudanças, desde a forma como as pessoas trabalham, como fazem a sua formação, quando terão filhos, como passarão o tempo de lazer, entre outras questões. Algumas destas mudanças já estão em curso, outras ainda precisam de ser consolidadas, como por exemplo, as relacionadas com o trabalho

Segundo Maria João Valente Rosa (Revista Focus Social, 2012), por vontade dos próprios ou não, a esmagadora maioria das pessoas com 65 anos ou mais está reformada, existindo também uma larga parte da população ativa com 45 ou mais anos que tem mais dificuldade em encontrar trabalho do que os menos velhos.

«Apesar de a regra ser a perda de “valor de mercado” a partir de certa idade, existem, no entanto, casos em que os profissionais mais velhos não perdem o seu prestígio profissional, como é o caso de muitos advogados, arquitetos, professores universitários, cientistas, grandes cozinheiros, designers, artistas das mais variadas áreas, sendo possível arranjar vários outros exemplos similares. Podemos então perguntar: o que é que a atividade destas pessoas tem de diferente e especial? São pessoas que, em vez de (em muitos casos, para além de) fazer, têm ideias e imaginam o que deve ser feito. São exemplos dos possíveis casos de sucesso (...). Por outro lado, se, como é o caso mais

frequente, a atividade não for adequada à progressão da idade, dá-se uma rutura, com todas as consequências que já sabemos (desemprego, reforma antecipada, insatisfação).» (Revista Focus Social, 2012, p. 81).

Segundo a autora, o que dificulta a continuação das atividades para os trabalhadores mais velhos é, essencialmente, o modelo vigente de carreira profissional única. A sociedade está organizada há muito tempo, em função de uma prestação profissional orientada para uma atividade específica. A progressão de carreira é, assim, feita dentro das características condicionadas por essa profissão, na maior parte das vezes escolhida quando se é jovem, sem ser necessariamente acompanhada da formação necessária ao longo da vida. Em suma, a programação da vida profissional das pessoas não está em consonância com a sua evolução física, e sobretudo mental, ao longo da vida. «Enquanto o ser humano sofre profundas transformações, a sua atividade profissional é encarada como imutável, fazendo-se dentro de um determinado rumo de barreiras precisas» (*idem*).

Esta lógica na qual se inserem as carreiras tem a ver com o modelo de partição do ciclo de vida, tal como já referido, estruturado em torno de três etapas (educação/formação, carreira/vida ativa, e reforma), que será, cada vez mais, substituído por uma vida em estágios múltiplos e mais individualizados (Gratton & Scott, 2016a). Por exemplo, ao invés de terem uma progressão linear numa mesma carreira, mais pessoas irão mudar de carreira em determinado ponto da vida, o que implicará investirem num novo período de formação/educação. Neste sentido, na nova carreira poderão assumir uma função júnior numa empresa ou começar um novo negócio aos 40 anos, por exemplo. Outra tendência que tem sido identificada é o aumento do índice de divórcios numa etapa mais avançada da vida — nalguns países o número de

divórcios entre pessoas com mais de 50 anos duplicou nos últimos 25 anos (Stepler, 2017). Este fator tem impactos também na forma como as pessoas reorganizam a sua vida, nomeadamente financeiramente, com reflexos também na sua carreira e na decisão da altura em que se irão reformar, podendo aumentar os casos em que, mesmo em situação de reforma<sup>8</sup>, as pessoas optem por continuar a trabalhar.

Como referido por Quaresma e Ribeirinho (2016), os trajetos tendem a ser crescentemente marcados por uma maior diversidade de papéis: é cada vez mais “normal” poder ser-se simultaneamente filho, pai e avô, quadro de empresa e aluno, encetar uma nova carreira e reconstruir a rede dos laços sociais que aí se tecem. O que significa também que a idade vem perdendo importância, não só no alongar da vida adulta, mas também nas diferentes fases da existência, as quais correspondem cada vez menos a um só nível de idade — por ex., a entrada na vida adulta, marcada pelo 1º emprego e/ou pelo casamento ou o nascimento de filhos não coincide com uma determinada idade (Quaresma & Ribeirinho, 2016). Dito de outra forma, as pessoas irão construir as suas etapas de vida e carreira de forma individual, irão “explorar” mais. Utilizando uma metáfora, se as pessoas têm de percorrer um caminho, e se possuem mais tempo que antes para o fazer, irão fazê-lo de outra forma - voltam atrás, experimentam um caminho diferente a ver como é, decidem se mudam ou não, etc. Ou seja, há maiores possibilidades para a experimentação de mais caminhos alternativos.

Nesta vida em estágios múltiplos e individualizados, em contraposição à estrutura

relativamente homogénea em três etapas: educação/formação, carreira/vida ativa e reforma, um dos grandes desafios é a ausência de modelos científicos que apoiem a sua compreensão e organização<sup>9</sup>, os quais apenas encontrarão condições para serem desenvolvidos com o avançar do tempo. Para as áreas de Recursos Humanos, uma das consequências destas alterações é que, não sendo possível prever o estágio de vida e de carreira em que a pessoa está através da idade (por exemplo, uma pessoa de 40 anos está numa etapa intermédia da carreira, como um especialista sénior ou nalgum cargo de coordenação, é casado/a e tem filhos adolescentes), esta por si só já não poderá ser a referência para se definir políticas de remuneração e benefícios, formação e carreira, por exemplo, trazendo uma complexidade maior para a gestão das pessoas nas empresas e organizações.

Segundo Gratton e Scott (2016a), ao nível individual, é importante que as pessoas façam escolhas sobre a forma como estruturam a sua vida face à perspectiva da longevidade, de forma a adaptarem-se a esta nova realidade. Se as pessoas que hoje têm 20 ou 30 anos, têm mais tempo pela frente, devem ter isto em consideração na forma como irão planear este tempo. Se têm 40 ou 50 anos, a sua forma de repensar o futuro e como irão organizar a segunda metade da sua vida é potencialmente diferente. Não será possível para a grande maioria das pessoas reformar-se com a idade dos seus pais<sup>10</sup>: por outro lado, não será desejável trabalhar até uma idade tão avançada que coloque em risco a sua saúde física e mental.

---

<sup>8</sup> Não é o objetivo deste documento discutir a questão da sustentabilidade dos sistemas de pensões de reforma, embora esta seja, sem dúvida, uma questão fulcral trazida à tona com o aumento da longevidade.

---

<sup>9</sup> Maria João Valente Rosa (Focus Social, 2012) propõe dois novos modelos de compreensão que se centram num prolongamento de atividade para além do período de vida ativa.

<sup>10</sup> Há estudos que efetivamente evidenciam os benefícios para a saúde em se trabalhar por mais anos, fornecendo assim evidência que sustenta uma relação entre a independência na velhice e a vida ativa (Sahlgren, 2013).

Entre os desafios na criação de condições para uma vida mais longa estão:

- ✓ a forma de financiar esta vida mais longa, criando a necessidade de realizar investimentos financeiros para sustentá-la (ao viver mais anos na condição de reformados, é possível que se precise de uma poupança para complementar as necessidades destes anos de vida);
- ✓ o garantir o cuidado com a saúde (para além da adoção de um estilo de vida saudável, prever uma rede de apoio de cuidados médicos, por exemplo); e
- ✓ o garantir o investimento na família, nos amigos (rede de apoio) e nas próprias capacidades produtivas, mantendo-se capaz de trabalhar por mais tempo).

Será importante reavaliar como se dá o equilíbrio entre as áreas financeiras e não-financeiras da vida, tendo em mente que os caminhos de carreira e as decisões de vida que funcionaram na geração anterior não funcionarão necessariamente para esta geração.

Gratton e Scott (2016a) acreditam que esta remodelação da vida em resposta à longevidade será relativamente semelhante às mudanças trazidas pela tecnologia e pela globalização. Pessoas, empresas, organizações e governos têm um papel a desempenhar para garantir que as vidas sejam estruturadas de maneira diferente, para que se possa aproveitar ao máximo uma vida mais longa.

## 8.2. Autodiagnóstico: Recursos para uma vida profissional longa

Para se construir e manter uma vida profissional mais longa, é preciso ter em atenção não apenas os **recursos tangíveis**, que dizem respeito essencialmente aos recursos financeiros e materiais necessários para garantir estrutura a uma vida mais longa, como também os

**recursos intangíveis**, que correspondem a uma família solidária, bons amigos, sólidos conhecimentos e habilidades (por exemplo, uma boa formação profissional acompanhada de cursos de atualização), e boas condições de saúde física e mental. Os **recursos intangíveis** podem ser divididos em quatro categorias adicionais:

- a) **Recursos produtivos**: estes são os recursos que ajudam as pessoas a permanecerem mais produtivas e com sucesso no trabalho e devem ser importantes também para a melhoria da parte financeira. Habilidades e conhecimentos são as componentes principais desta categoria (certificações profissionais, conhecimento de idiomas e de programas informáticos, entre outros);
- b) **Recursos de vitalidade**: de maneira ampla, estes recursos incluem o bem-estar físico e mental. Aqui estão incluídas a amizade, relações familiares e amorosas positivas, assim como a saúde e boa forma física;
- c) **Recursos para a mudança**: no decorrer de uma vida mais longa, as pessoas irão experienciar muitas mudanças e transições. Os recursos para a mudança referem-se ao seu autoconhecimento, à sua capacidade de aceder a diversas redes de contactos e à sua abertura a novas experiências.

Para auxiliar no planeamento de uma vida profissional longa e na construção e manutenção dos seus recursos tangíveis e intangíveis, apresentamos em seguida uma versão adaptada de livre tradução do inquérito “Diagnóstico de recursos tangíveis e intangíveis para os 100 anos de vida” (Gratton & Scott, 2016), que servirá para qualquer pessoa fazer uma autoanálise em termos dos recursos de que dispõe atualmente. Para a versão completa do inquérito (em inglês), consultar: <http://www.100year-life.com/diagnostic/>. O inquérito é disponibilizado gratuitamente.

**Quadro 6. Diagnóstico de recursos para os 100 anos de vida**

<b>Recursos tangíveis e intangíveis:</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>
<b>Recursos produtivos</b>					
Parece que o meu conhecimento e experiências se estabilizaram					
Nos últimos cinco anos, fiz um investimento significativo no desenvolvimento das minhas habilidades e conhecimentos					
Sinto como se todos os anos estivesse a aprender mais					
Tenho um grupo de colegas que se ajudam mutuamente					
As pessoas no trabalho procuram-me regularmente					
Estou preocupado sobre como a tecnologia poderia substituir o meu trabalho					
Consigo ver como as minhas habilidades se irão desenvolver nos próximos cinco anos					
<b>Recursos de vitalidade</b>					
Empenho-me muito para manter a forma física					
Dedico tempo todas as semanas à atividade física					
Geralmente saio do trabalho sentindo-me positivo					

Quadro 6. Diagnóstico de recursos para os 100 anos de vida (continuação)

Recursos tangíveis e intangíveis:	Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
Fico surpreendido com o quão exausto me sinto					
Sinto que tenho algum controle sobre as horas que trabalho					
Tenho tempo para me envolver em atividades culturais ou comunitárias					
Os meus amigos íntimos são importantes para mim e certifico-me de que passo tempo com eles					
Consigo negociar com o meu parceiro/a sobre as nossas responsabilidades conjuntas					
<i>*Esta questão pode não se aplicar a si e poderá passar para a próxima pergunta sem preencher este item.</i>					
A minha família é uma fonte importante de prazer para mim					
<b>Recursos para a mudança</b>					
Estou ansioso por continuar a explorar as minhas opções e aprender mais sobre mim					
Trabalhei em várias empresas/entidades					
Gosto de viajar para ter novas experiências					
Desenvolvi uma rede ampla e diversificada de amigos e colegas					

<b>Recursos tangíveis e intangíveis:</b>	<b>Concordo totalmente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>
Estou a planejar mudar o que faço nos próximos três anos					
Consigo imaginar-me a fazer a transição para outra fase da minha vida					
<b>Recursos tangíveis</b>					
Sinto-me confortável em entender produtos financeiros					
Conheço as minhas despesas e receitas e tento seguir um orçamento					
Tento economizar cerca de 5% ou mais por ano dos meus rendimentos					
Tenho um plano para uma pensão de longo prazo					
Tenho um plano para financiar uma compra de casa (incluindo pagar a hipoteca atual)					
A minha posição financeira geral tende a melhorar no final de cada ano					

Ainda que, tal como mencionado, os resultados deste inquérito só estejam disponíveis para a utilização na sua versão online, a intenção ao apresentar aqui os itens que compõe o inquérito é dar uma noção mais concreta do que são cada um dos recursos tangíveis e intangíveis (que incluem os recursos produtivos, recursos de vitalidade e recursos para a mudança), que poderão servir também para uma autoanálise a respeito dos mesmos, identificando as áreas em que será recomendável investir mais para se preparar para uma vida mais longa e com qualidade de vida.



Four horizontal lines for writing, starting from the right side of the notepad icon.

Multiple horizontal lines for writing, filling the majority of the page.



## 9. Trabalho e reforma

# 9. Trabalho e reforma

## 9.1. Condições de acesso à reforma em Portugal

No que se refere à lei de trabalho portuguesa, em 2019 a idade legal para aceder à pensão por velhice subiu para os 66 anos e cinco meses. Quem continua a trabalhar após esta idade é recompensado por uma bonificação na pensão a cada mês trabalhado a partir desta idade. Quando o colaborador atinge 70 anos, o contrato de trabalho converte-se automaticamente em contrato de trabalho a termo certo de seis meses, renovando-se por períodos iguais e sucessivos, sem sujeição a limites máximos, caso haja interesse de ambas as partes na manutenção da relação laboral (Autoridade para as Condições de Trabalho, 2019). Ou seja, na prática há uma reforma compulsória/compulsiva aos 70 anos, dado que a entidade empregadora poderá terminar o contrato de trabalho a partir desta idade, se assim o entender.

A reforma antecipada em Portugal é possível aos 60 anos de idade, com 40 anos de descontos para a Segurança Social, contudo a penalização prevista é grande: por cada mês de antecipação em relação à idade legal da reforma (66 anos e 5 meses, em 2020), perde 0,5%, ou seja, menos 6% por ano. Há a acrescentar o fator de sustentabilidade, que aplicava à pensão uma redução de 14,67% em 2019 (DecoProteste, 2019) e de 15,5% em 2021 (Centro Nacional de Pensões, 2021).

Um reformado que mantenha a atividade profissional em Portugal — independente ou por conta de outrem — terá um acréscimo na pensão correspondente a 1/14 de 2% do total das remunerações registadas, caso pague contribuições para a Segurança Social. Se, por exemplo, ganhar 14 mil euros num ano (€ 1000 x 14) terá, a partir de janeiro do ano seguinte, um aumento de 20 euros na pensão mensal (DecoProteste, 2019).

## 9.2. O significado psicológico e social da reforma

De acordo com Fonseca (2011), falar do significado da reforma na vida das pessoas implica, antes de mais, falar da importância psicológica do trabalho.

O trabalho e a carreira são elementos estruturantes da nossa vida. Algumas das principais decisões que tomamos (que formação seguir, onde morar, quando comprar, ou não, uma casa ou constituir família) são fortemente influenciadas por questões profissionais. A nossa identidade, a forma como nos vemos e como somos vistos pelos outros, também está intimamente ligada à nossa profissão ou ao local (empresa, instituição) onde trabalhamos. Muitas das nossas relações sociais são construídas no trabalho. Com a chegada da reforma, o elemento central a partir do qual a vida está organizada altera-se, e é atendendo à importância que o trabalho remunerado assume na definição da identidade que a passagem à reforma pode converter-se num momento particularmente sensível para o bem-estar psicológico e social. A questão central diz respeito ao modo como a pessoa lida com a perda de um papel, o que neste caso coincide com a perda de um sentido de utilidade de vida. Neste sentido, de acordo com Lazarus e Lazarus (2006 citado por Fonseca, 2011), o desenvolvimento regular de uma atividade que seja, simultaneamente, gratificante para o próprio e útil para os outros e para a sociedade, constitui uma das principais formas de preservação da saúde mental.

A entrada na reforma pode contribuir ainda para uma diminuição da rede de interações sociais, devido, por exemplo, à diminuição da relação com os colegas de trabalho e da alteração do estatuto na sociedade (Casara, 2007). Por esta razão, nesta fase torna-se preponderante reforçar os laços sociais, consolidar a integração com a família e aproximar-se da

comunidade, através da participação nas organizações e instituições locais e do estabelecimento de redes de contato social (Cabral & Ferreira, 2013).

Por outro lado, é importante reconhecer a existência de diferenças entre as pessoas quanto ao significado do trabalho e aceitar, inclusive, que em determinados casos o trabalho e a carreira podem não ser elementos positivos ou preponderantes para a respetiva vida psicológica, o que faz com que a passagem à reforma seja vivida como uma forma de alívio e de distanciamento de questões negativas associadas ao trabalho (Fonseca, 2011).

Neste sentido, apesar de ser muitas vezes associada à ideia de férias, a reforma é, na verdade, um período de grandes mudanças, razão pela qual é importante que as pessoas estejam preparadas para lidar com desafios como as alterações no quotidiano familiar e social, a gestão dos seus recursos financeiros e a utilização do tempo livre de forma construtiva (Schmitz, 2015, citado por Canha, 2015).

### 9.3. Mudanças com a reforma

Se, por um lado, as pessoas veem a reforma como algo desejável, pois ganharão liberdade e controlo sobre a própria vida, por outro lado, os receios sobre o que se passará nos anos seguintes vêm à superfície e podem contribuir para que a ansiedade se instale.

Entre as principais mudanças que ocorrem, segundo Fonseca (2011), estão:

#### Finanças

A passagem à situação de reforma comumente resulta numa diminuição no nível de rendimento disponível. Para colmatar esta situação e assegurar a sua sustentabilidade financeira ao longo da reforma, é importante desenvolver e colocar em prática duas estratégias

principais: a capacidade de poupança e o planeamento financeiro.

a) **Capacidade de poupança:** nem sempre é fácil transferir para uma poupança a satisfação associada ao consumo, especialmente na sociedade em que vivemos. Caso se tenha começado a poupar há alguns anos, tanto melhor, pois já se terá acumulado um valor que lhe permite estar mais confortável nesta fase. De qualquer forma, se se começar agora, seguramente a poupança terá também um impacto positivo no seu futuro (Fidelidade Companhia de Seguros, 2011). Diversos bancos oferecem produtos de Plano Poupança Reforma — PPR (planos de poupança de médio ou longo prazo, que poderão contribuir para financiar um complemento de reforma e simultaneamente fazer face a situações de necessidade), os quais implicam a aquisição de conhecimentos acerca do que se trata e dos seus benefícios e riscos, de modo que se garanta um financiamento adequado da reforma de cada um.

Para obter informações úteis sobre o tema, poderá consultar-se as informações disponíveis no **Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF):** <https://www.todoscontam.pt/pt-pt/planear-reforma>

b) **Planeamento financeiro:** ter consciência de quanto dinheiro dispomos e fazer um orçamento é essencial para saber para onde vai o nosso dinheiro. Por vezes, algumas famílias até podem ter alguma capacidade de poupança, mas não o fazem por não terem a noção de onde gastam o dinheiro. Apenas com essa informação é possível fazer escolhas mais acertadas e que vão ao encontro dos nossos objetivos financeiros. No site do Plano Nacional de Formação Financeira estão disponíveis cursos gratuitos para o desenvolvimento de competências na área das finanças pessoais.

Em termos mais imediatos, recomenda-se a adoção de estratégias simples de poupança, tais como adquirir lâmpadas de baixo consumo; desligar os eletrodomésticos sempre que não necessitar deles (desligar a televisão do *standby* antes de ir para a cama, assim como outros rádios e aparelhagem, assim como, o micro-ondas); lavar a roupa em baixa temperatura; preferir as marcas brancas nos supermercados, comparar preços e usar cupões e vales de desconto; andar a pé (o que tem um benefício duplo, pois estará também a realizar atividade física).

Será relevante ter também em atenção os descontos a que têm direito as pessoas com idade superior aos 60 ou 65 anos nos transportes, na saúde e nas atividades de lazer e cultura.

Alguns exemplos de descontos são: o **Cartão Municipal do Idoso ou Cartão Sénior Municipal**, disponibilizado por algumas Câmaras Municipais, que tem por objetivo facultar o acesso a descontos, que variam consoante o município, mas podem englobar descontos no pagamento da água, nas taxas municipais, resíduos sólidos, acesso gratuito a programas culturais promovidos pelas autarquias, descontos na área da saúde e podem incluir estabelecimentos comerciais diversos: restaurantes, agências de viagens, clínicas dentárias, óticas, cabeleireiros, etc.

Encontra a seguir alguns exemplos de autarquias que disponibilizam este benefício, com a indicação do local para a consulta de mais informações:

**Quadro 7. Autarquias que disponibilizam o Cartão Sénior Municipal**

Autarquia	Onde encontrar mais informações:
Amadora	<a href="https://www.cm-amadora.pt/intervencao-social/seniores/340-cartao-amadora-65.html">https://www.cm-amadora.pt/intervencao-social/seniores/340-cartao-amadora-65.html</a>
Covilhã	<a href="http://www.cm-covilha.pt/?cix=840&amp;tab=792&amp;curr=817&amp;lang=1">http://www.cm-covilha.pt/?cix=840&amp;tab=792&amp;curr=817&amp;lang=1</a>
Figueira da Foz	<a href="https://www.cm-figfoz.pt/pages/984">https://www.cm-figfoz.pt/pages/984</a>
Matosinhos	<a href="https://www.cm-matosinhos.pt/pages/1127">https://www.cm-matosinhos.pt/pages/1127</a>
Odivelas	<a href="https://www.cm-odivelas.pt/areas-de-intervencao/intervencao-social/cartao-municipal-senior">https://www.cm-odivelas.pt/areas-de-intervencao/intervencao-social/cartao-municipal-senior</a>
Oeiras	<a href="https://www.oeiras.pt/-/fs-pedido-de-cartao-65-mais">https://www.oeiras.pt/-/fs-pedido-de-cartao-65-mais</a>
Palmela	<a href="https://www.cm-palmela.pt/pages/1649?news_id=1266">https://www.cm-palmela.pt/pages/1649?news_id=1266</a>
Santarém	<a href="https://www.cm-santarem.pt/servicos-municipais/acao-social-saude/requerimentos">https://www.cm-santarem.pt/servicos-municipais/acao-social-saude/requerimentos</a>
São João da Madeira	<a href="http://www.cm-sjm.pt/pt/servicos-cartao-senior-municipal">http://www.cm-sjm.pt/pt/servicos-cartao-senior-municipal</a>
Sintra	<a href="https://cm-sintra.pt/phocadownload/PDF/formularios/acao_social/acao-social_Cartao-SINTRA-DOURO_Empresa_IMP_PS-01-001-03.pdf">https://cm-sintra.pt/phocadownload/PDF/formularios/acao_social/acao-social_Cartao-SINTRA-DOURO_Empresa_IMP_PS-01-001-03.pdf</a>
Torres Vedras	<a href="http://www.cm-tvedras.pt/seniores/cartao-senior/">http://www.cm-tvedras.pt/seniores/cartao-senior/</a>
Vila Franca de Xira	<a href="https://www.cm-vfxira.pt/pages/579?news_id=364">https://www.cm-vfxira.pt/pages/579?news_id=364</a>
Viseu	<a href="https://www.cm-viseu.pt/pt/noticias/camara-de-viseu-lanca-cartao-municipal-senior/">https://www.cm-viseu.pt/pt/noticias/camara-de-viseu-lanca-cartao-municipal-senior/</a>

Há ainda empresas privadas que fornecem cartões de descontos para pessoas com mais de 65 anos.

Em termos de transportes, a **Comboios de Portugal** (CP) oferece descontos de 50% aos seniores e a **Rede Nacional de Expressos**, na modalidade ida/volta em autocarros interurbanos, oferece um valor de 25% de desconto. O mesmo desconto é oferecido pela **Carris** aos reformados (+65 anos) nos passes mensais que incluem o metro e outros transportes urbanos, abrangendo as localidades de Lisboa, Cascais e Sintra. O **Metro do Porto** oferece 25% de desconto na assinatura mensal através do passe Social+ a pensionistas com uma reforma mensal inferior a 503,06 euros. Mais informações em: <https://www.linhandante.com/>. Nas Ilhas, a empresa **Horários do Funchal** (<http://www.horariosdofunchal.pt/>) oferece descontos em passes urbanos e interurbanos das categorias seniores e pensionistas.

Há ainda museus, teatros e cinemas que oferecem descontos a seniores que podem chegar aos 50%. Exemplos são o CCB — Centro Cultural de Lisboa, que tem o Cartão Amigo CCB Sénior; o Teatro Nacional D. Maria II e o Museu da Igreja de São Roque, em Lisboa. O site Museus de Portugal (<http://museusportugal.org/>) permite fazer uma procura dos museus disponíveis em várias localidades do país e verificar as condições oferecidas. Em termos de atividades de turismo e lazer, o INATEL oferece várias atividades através do Programa INATEL 55+.pt, cujos preços variam de acordo com o rendimento mensal da pessoa interessada. Mais informações em: [https://turismo.inatel.pt/optitravel/online/www/layout05/pkt/pkt\\_list.php?subcat=INATEL+55%2B.pt](https://turismo.inatel.pt/optitravel/online/www/layout05/pkt/pkt_list.php?subcat=INATEL+55%2B.pt)

### O uso do tempo

O tempo livre que, por regra, se adquire com a passagem para a reforma, normalmente permite

passar mais tempo com os amigos e/ou com a família; fazer mais daquilo que se gosta; sentir-se mais útil socialmente (por ex. voluntariado); aprender coisas novas; desenvolver novos projetos profissionais. No entanto, apesar de ser normalmente tido como algo positivo, pode trazer algumas armadilhas se não for bem gerido. Veja-se a seguir algumas dicas neste sentido para as pessoas que estão nesta fase:

### Dicas para a gestão do tempo livre na reforma

**1. Mantenha rotinas.** Os horários para ir dormir, acordar e fazer as refeições devem ser mantidos, na generalidade dos dias, durante a reforma. É importante mantermos horários idênticos aos praticados pela sociedade em que estamos inseridos.

**2. As suas atividades são compromissos.** As atividades que realiza durante a reforma (sejam elas ir ao ginásio, caminhar, fazer voluntariado, encontros periódicos com amigos) devem ser consideradas compromissos com a sua saúde e bem-estar e, portanto, de muito valor.

**3. Seja o dono do seu tempo.** Quando as pessoas entram na reforma, é comum que os familiares ou pessoas próximas solicitem ajuda nos afazeres diários, como por exemplo, auxiliar na rotina com netos, fazer recados, ir ao supermercado. Certamente terá gozo nalgumas destas atividades, mas é importante que elas sejam sempre acordadas consigo — afinal de contas, mesmo estando na reforma e tendo mais tempo disponível, continua a ser o dono do seu tempo e, portanto, deverá decidir a forma como irá usufruir do mesmo.

**4. Cuidado com a procrastinação.** Quando temos muito tempo livre, é comum irmos deixando para depois o que temos para fazer. É importante não adiar o que tiver de fazer e ser disciplinada/o.

**5. Saiba lidar com o tédio.** É provável e natural que se depare com o sentimento de tédio nalgumas ocasiões durante a reforma. E o que fazer nestas situações? Ser proativa/o e procurar atividades que lhe deem gozo, como por exemplo, aproveitar para estar/entrar em contato com amigos, procurar novas atividades e variar os ambientes onde está.

**6. Livre-se da culpa.** O seu tempo livre é um prémio, uma conquista, e deve ser gozado da melhor forma possível. Não deve sentir-se mal porque as pessoas à sua volta não têm tempo, livre e você tem — elas também chegarão a esta fase. Por outro lado se algumas pessoas a/o fizerem sentir-se desvalorizada/o por estar reformada/o, lembre-se de que não é uma questão pessoal. Trata-se de um valor socio-cultural. É importante não deixar que esse tipo de atitude mude a forma como se valoriza a si própria/o, por quem é e não apenas pelo que faz (Schmitz, 2016).

### Estilo de vida/saúde

A participação ativa no cuidado da saúde é importante em todos os momentos da vida. Um dos mitos ligados ao envelhecimento é de que é muito tarde para adotar um estilo de vida saudável numa idade avançada. Contrariamente a esta ideia, está comprovado que a adoção, em idades avançadas, da prática de atividade física, de uma alimentação saudável, do não-tabagismo e do consumo de álcool e medicação de forma adequada, previne doenças e o declínio funcional, aumenta a longevidade e resulta numa melhoria da qualidade de vida. A participação social (através, por exemplo, da continuação de uma atividade remunerada em si; do envolvimento em atividades como o voluntariado; do convívio e o desempenho de atividades em grupos informais de amigos, ou organizações locais, ou mesmo na família — como cuidar dos netos, ou outras) é também uma componente fundamental de um estilo de vida saudável.

### A vida conjugal

Passar mais tempo com o/a cônjuge (marido, mulher, companheiro/a), pode, à semelhança de outras situações relacionadas com a passagem para a reforma, trazer uma série de benefícios, tais como terem mais tempo para estar juntos enquanto casal, e que devem ser aproveitados ao máximo. Por outro lado, devido ao distanciamento imposto pelas rotinas laborais, algumas pessoas curiosamente relatam a necessidade de “conhecer novamente a pessoa com quem vivem”, após a reforma. As diferenças de género influenciam a forma como se irá vivenciar este período. Ainda que as mulheres tenham hoje uma presença consolidada no mercado de trabalho, é comum que a casa lhes seja um lugar mais próximo, pelo seu maior envolvimento nas rotinas domésticas e familiares. Embora isto não aconteça em todos os casos, este facto, tende a ajudar na transição das mulheres para a reforma, devido à possibilidade de darem continuidade a papéis já desempenhados. No caso dos homens, a busca de um novo lugar na vida familiar/doméstica costuma ser um dos primeiros desafios nesta fase. Isto acontece quer se viva em casal, quer não. Quando se vive em casal, é importante que a mulher esteja preparada para ceder ao homem parte do espaço e rotina dos quais de certa forma já se apropriou. Esta situação pode inverter-se, caso o outro cônjuge tenha ocupado um papel mais ativo na vida doméstica e familiar, ou então, por ter sido o primeiro a entrar na reforma, tendo-se apropriado antes deste espaço (Soares & Costa, 2011).

### A vida familiar

Uma das mudanças comuns com a reforma é passarmos a conviver mais tempo com os membros da nossa família, especialmente os que moram connosco, mas não só — o contacto com pessoas da família que não vivem

conosco também costuma aumentar. Quer se viva só ou acompanhado, a reforma trará novas oportunidades de desfrutar do convívio e da partilha com a família. O convívio com os netos, no caso das pessoas que vivem esta realidade, costuma ser uma fonte de energia e satisfação (Chapman, 2002). Associados a estas oportunidades, podem surgir também alguns desafios, tais como:

- ✓ **Saída dos filhos de casa:** frequentemente é com a reforma que as pessoas tomam consciência de que os filhos cresceram — é a chamada “síndrome do ninho vazio”, que pode ser acompanhada de alguma tristeza, angústia e perda de sentido existencial no papel de mãe/pai que terão de ser redefinidos. Por outro lado, esta será uma oportunidade para aprender novas formas de estar junto dos filhos, participando na sua vida, agora de adultos, e, principalmente, de aproveitar a liberdade que se conquistou nesta fase da vida fazendo outras coisas que deem prazer.
- ✓ **Regresso dos filhos a casa:** não é incomum que, quer seja por razões económicas ou razões pessoais (ex. divórcio ou mudanças) os filhos voltem a morar com os pais nesta fase da vida. Neste caso, será importante falarem abertamente sobre a forma como irão organizar a vida partilhada, de maneira a respeitar as necessidades e o espaço de ambas as partes. É importante lembrar que, neste momento, o papel dos pais na vida deles não é o mesmo que tinham noutras épocas.
- ✓ **Cuidar de pais seniores:** caso esta situação se proporcione, é importante poder ajudar os pais a manter a sua independência e a cuidar de si próprios, durante o maior tempo possível, e, passada esta fase, prestar o apoio necessário numa fase de maior dependência. Neste período, é imprescindível não esquecer

a importância de cuidar de si própria/o, mantendo o equilíbrio com outras áreas da vida.

- ✓ **Contacto com situações difíceis:** pode vir a retomar o contacto com situações/decisões do passado, que não eram o foco até então (um divórcio, a decisão de ter/não ter tido filhos, perdas de pessoas queridas, entre outros acontecimentos), ou poderão vir à tona divergências nos relacionamentos (entre casal, entre pais/filhos, etc.) que não foram completamente resolvidas. Sempre que sentirem mais dificuldade face a alguma destas situações será importante procurar o apoio de pessoas da rede de suporte (família e/ou amigos) ou mesmo de profissionais (por ex. psicólogo, terapeuta ou mediador familiar) ou conselheiros (por ex. padre, pastor, etc.).

O quadro abaixo apresenta três estratégias que podem ser úteis para um bom funcionamento familiar na reforma:

#### **Estratégias para um bom funcionamento familiar na reforma:**

Envolver os familiares nos seus planos para a reforma, compartilhando receios e dúvidas;

Encarar os problemas com sentido de humor;

Olhar e ver os problemas/situações na perspectiva do outro.

(Chapman, 2002)

#### **As relações sociais**

As relações pessoais, especialmente as mais próximas e de apoio, e o envolvimento social estão associados a uma melhor saúde, física e mental, e maior satisfação com a vida (Araújo & Melo, 2011). A entrada na reforma pode contribuir para uma diminuição da rede de interações

sociais devido, por exemplo, à diminuição da relação com os colegas de trabalho e da alteração do estatuto na sociedade. Por esta razão, nesta fase torna-se preponderante reforçar os laços sociais, consolidar a integração com a família (nuclear e alargada) e aproximar-se da comunidade, através da participação nas organizações e instituições locais e redes de confiança.

Estudos comprovam que as pessoas que cultivam amizades têm uma vida mais feliz e saudável. Amigas/os são pessoas com quem nos divertimos, que nos fazem companhia e a quem fazemos companhia, com quem partilhamos sentimentos e preocupações, e experiências e memórias, no caso das amizades de longa duração. Nesta matéria está comprovado que a qualidade importa mais do que a quantidade. De qualquer forma, é importante, para além de cultivar amizades de longa data, estarmos abertos a formar novas amizades, normalmente com vizinhos ou contactos efetuados na participação de novas atividades.

No que se refere às redes de vizinhança, a relação entre vizinhos reflete um envolvimento mais distante do que a amizade, mas baseia-se sobretudo em laços de proximidade. Trata-se de uma relação de tipo mais prático, que pode ser útil para o apoio em questões do dia-a-dia, sendo também importante cultivar este tipo de relações (Araújo & Melo, 2011).

#### 9.4. Planear a transição

Por causa do aumento da longevidade, a reforma deixou de ser um tempo de compensação, vivido em muitos casos em condições de saúde pouco satisfatórias e com uma duração curta, para passar a ser um tempo de pós-trabalho (no sentido remunerado, ainda que sejam cada vez mais comuns casos de pessoas que continuam a trabalhar de forma remunerada durante a reforma) a ser vivido fora dos constrangimentos profissionais (Cabral & Ferreira, 2013).

Para Felner, Farber e Primavera (1983, citado por Fonseca, 2011), há um conjunto de tarefas implícitas em qualquer situação de transição, que são relevantes para o sucesso adaptativo e que impõe uma alteração nos padrões de comportamento individual e de interação com os outros. Deste conjunto de tarefas, que abrangem as relações interpessoais, o ambiente familiar e a vida social, três têm um papel de destaque: **a) a redefinição dos papéis sociais;** **b) o suporte social;** e **c) objetivos, projetos e aspirações.**

Neste sentido, temas comumente abordados em programas de preparação para a reforma (Chapman, 2002; Soares & Costa, 2011; Schmitz, 2016), costumam ser, por exemplo:

#### Quem sou eu, hoje?

Ao longo da vida, certamente cultivam-se gostos por determinadas coisas e deixa-se de gostar de outras, aprendem-se coisas novas e desaprendem-se outras também - ou seja, uma pessoa pode ser muito diferente hoje do que era há 20 ou 30 anos. Nesta missão de (re) conhecer quem somos hoje, é importante assumirmos um papel de investigador que procura saber quais são:

- ✓ Os nossos interesses e motivações;
- ✓ As nossas habilidades e competências;
- ✓ Quais são as nossas possibilidades e limitações (o que posso ou não fazer, seja por limitações de saúde física, de finanças, ou de mobilidade, por exemplo).

#### Que papéis irei desempenhar?

O papel profissional ocupa um grande espaço na vida das pessoas, e isto irá modificar-se com a passagem para a reforma, quando outros papéis gradualmente passarão a ter mais importância e significado na forma como se veem a si próprias e na forma como os outros as veem.

Mesmo optando por continuar a trabalhar, ainda que a mudança não seja tão grande, o seu papel profissional passará por algumas alterações, associadas à mudança de empresa ou de atividade, por exemplo. Faz sentido refletir sobre:

- ✓ Para além do papel profissional, que papéis desempenha na sua vida? Por exemplo, filho/a, pai/mãe, avô/ó, cônjuge, amigo/a, voluntário/a, aluno/a, desportista, cuidador?
- ✓ Que papéis irão ocupar um espaço maior no seu dia a dia, com a passagem para a reforma?

Apesar de estas respostas não serem fixas, uma vez que os papéis poderão mudar de acordo com os acontecimentos que se forem verificando ao longo da vida, estas respostas servem como um ponto de partida para pensar na nova identidade pós-reforma.

### Objetivos para a reforma

Ter objetivos impulsiona-nos a tomar decisões e move-nos em direção àquilo que queremos. Quando pensamos nos objetivos para a reforma, é importante considerarmos três tipos de objetivos:

- ✓ **Objetivos de curto prazo:** são aqueles que se referem às atividades atuais, que podem ser aplicados diariamente. São objetivos que se pretende realizar em menos de um ano. Alguns exemplos são: abrir uma conta poupança, organizar livros ou fotografias, fazer pequenas obras na casa, inscrever-se num ginásio ou numa universidade sénior.
- ✓ **Objetivos de médio prazo:** constroem-se tendo em conta os objetivos de curto prazo, e normalmente levam de 1 a 3 anos a serem cumpridos/concretizados. Exemplos são: fazer uma viagem longa ao estrangeiro ou no seu país, obter uma certificação profissional, aprender a tocar um instrumento musical, associar-se a uma causa social.

- ✓ **Objetivos de longo prazo:** podem estar relacionados com os sonhos do futuro, e tendem a cobrir cinco anos ou mais. Por exemplo, acompanhar a criação de um neto, abrir num novo negócio, cuidar da saúde, manter contacto com familiares e amigos, expandir a rede de contactos, usufruir dos dividendos de uma poupança reforma; adquirir uma casa.

### Um mundo de oportunidades

É legítimo sonhar em todas as fases da vida. Quer sejam sonhos antigos ou novos, é importante dar valor a estes sonhos e refletir, conversando com outras pessoas e inclusive especialistas sobre os prós e os contras de concretizar alguns deles (especialmente nos casos em que envolvam mais investimento emocional ou financeiro, como por exemplo, abrir um negócio, comprar um imóvel, ou fazer uma mudança de cidade). É possível chegar à conclusão de que vale a pena avançar ou não, o importante é ter a oportunidade de amadurecer a ideia e ficar confortável com a decisão tomada.

### Projeto de vida para a reforma

Depois de esboçar uma ideia de como poderá estar o equilíbrio da dedicação às quatro principais áreas da vida (saúde, finanças, vida social e familiar, atividades e tempo livre); sobre os papéis a assumir na reforma, e também sobre os interesses, habilidades/capacidades e limitações, importa colocar as ideias “no papel”. É importante que o projeto de vida compreenda objetivos em todas as quatro áreas, e que contemple também a continuidade das atividades que já vinham sendo desenvolvidas antes da reforma.

Neste sentido, recomenda-se que o documento de apoio a ser utilizado para o desenvolvimento do projeto de vida inclua campos como: área da vida (saúde, finanças, vida social e familiar, atividades e tempo livre); ação/atividade a desenvolver; descrição da ação/atividade (como? onde? quando/frequência?), e horizonte temporal da mesma (curto, médio, longo prazo).

O quadro a seguir apresenta um exemplo de um projeto na área da preparação para a reforma:

### O que é o Projeto R?

O Projeto R é um programa de preparação para a reforma, cujo objetivo é preparar os participantes para a transição para a reforma, contribuindo para a sua adaptação a esta etapa da vida e para que ela seja plena de significado e realizações.

O programa é acessível a pessoas individuais e a organizações.

Para mais informações, consulte:

<http://projeto-r.pt/>

## 9.5. Trabalho remunerado na reforma

É possível ter um trabalho remunerado e receber a reforma/pensão de velhice através do regime geral da Segurança Social e/ou do regime da função pública (Caixa Geral de Aposentações), simultaneamente? Sim, mas há condições que devem ser observadas:

- ✓ Trabalhadores com pensão de velhice do regime geral da Segurança Social, que tenham resultado da carreira contributiva e cumprimento legal da idade de reforma, podem trabalhar, de forma a que a pensão de velhice possa ser acumulada com o rendimento nos seguintes casos:
- ✓ Tratando-se de uma pensão de velhice antecipada, os beneficiários que se tiverem reformado como trabalhadores por conta de outrem, durante os primeiros 3 anos não podem acumular com exercício de trabalho ou atividade, a qualquer título, com ou sem remuneração, por conta de outrem, para a mesma empresa ou grupo empresarial onde trabalhavam antes de se reformar, caso

contrário, perdem o direito à pensão durante o período em que estejam a trabalhar;

- ✓ Os beneficiários membros de órgãos estatutários de pessoas coletivas (gerentes, diretores e administradores), também estão abrangidos pelo disposto no n.º 3 do artigo 62.º do Decreto-lei n.º 187/2007, 10 de maio, não podendo acumular a pensão antecipada de velhice, atribuída no âmbito da flexibilização, com o exercício de trabalho ou atividade, a qualquer título, com ou sem remuneração, na mesma empresa ou noutra empresa do mesmo grupo empresarial, por um período de três anos a contar da data de acesso à pensão antecipada, caso contrário perdem o direito à pensão;
- ✓ Os beneficiários que se tiverem reformado antecipadamente como trabalhadores por conta de outrem e passarem a trabalhar como trabalhadores independentes não podem prestar serviços, pelo período de 3 anos, à empresa donde se reformaram ou do mesmo grupo empresarial, senão perdem o direito à pensão.

### Acréscimo de pensão

O direito a acréscimos de pensão por exercício de atividade abrange todos os pensionistas de velhice ou invalidez relativa (os pensionistas de invalidez absoluta não podem exercer atividade remunerada). Se durante o ano o montante das remunerações é 1400,00€ - então o acréscimo será 2,00€ por cada mês, sendo obtido da seguinte forma:  $1/14 \times (2\% \times 1400,00\text{€}) = 1/14 \times 28,00\text{€} = 2,00\text{€}$  (Instituto da Segurança Social, 2019).

No caso do regime da função pública (Caixa Geral de Aposentações), no novo regime, em vigor desde 1 de fevereiro de 2019, o exercício, devidamente autorizado, de atividade profissional remunerada no setor público passou a permitir a acumulação, com a remuneração que

legalmente competir ao desempenho do cargo, da parcela da pensão de aposentação ou equiparada que exceder aquela remuneração. O desempenho da referida atividade profissional no setor público continua, porém, a determinar a suspensão obrigatória de subvenção mensal vitalícia, nos mesmos termos em que tal sucede por efeito do exercício de cargo político. A pensão de aposentação ou equiparada continua, também, a ser obrigatoriamente suspensa caso o seu titular venha a exercer cargo político (Caixa Geral de Aposentações, 2019).

### 9.6. Reforma e responsabilidade social das organizações

Ao incluírem nas suas práticas iniciativas de apoio aos seus colaboradores na etapa da reforma, contribuindo para a adaptação a esta etapa da vida e para que ela seja vivida de forma saudável e plena de significado e realizações, as organizações colocam em prática o seu papel socialmente responsável, mas também:

- ✓ Melhoram a gestão dos seus processos de saídas através de reforma, atingindo melhores resultados;
- ✓ Reconhecem o trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores ao longo da sua carreira;
- ✓ Demonstram a sua preocupação com a saúde e bem-estar dos colaboradores para além da vida na empresa e gerem a seu favor o clima das suas equipas;
- ✓ Divulgam programas próprios (por ex. voluntariado), potenciando a adesão dos reformados a estas iniciativas.

De acordo com o GRACE<sup>11</sup> (2011), para além dos programas de preparação para a reforma, existem outras iniciativas que podem ser oferecidas pelas organizações aos seus colaboradores neste âmbito, tais como:

- ✓ Estender aos colaboradores reformados benefícios existentes na empresa (plano de saúde, utilização das infraestruturas sociais, descontos nos produtos/serviços da empresa, complementos de reforma, etc.);
- ✓ Criar incentivos de poupança para a reforma, como por exemplo, contribuindo com uma parte do valor poupado pelo colaborador para contas poupança reforma;
- ✓ Providenciar oportunidades para que os trabalhadores na idade da reforma possam continuar a trabalhar na organização enquanto o desejarem, por exemplo: providenciando oportunidades para trabalhar em horário reduzido, transferindo-os para outras tarefas e responsabilidades menos desgastantes ou possibilitando formação adequada às suas circunstâncias;
- ✓ Implementar um programa de mentoria (programas nos quais são formados pares de colaboradores mais seniores e mais jovens, que devem realizar um conjunto de atividades frequentemente ligadas à partilha de conhecimento e experiências), garantindo desta forma que o conhecimento dos colaboradores mais antigos não se perde com a passagem destes à reforma;
- ✓ Promover iniciativas para a ocupação pós-reforma, tais como dinamização de clubes de empregados ou a participação em ações de voluntariado.

---

<sup>11</sup> O GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial – é uma associação sem fins lucrativos e exclusivamente dedicada à promoção da Responsabilidade Social Corporativa que reúne mais de 150 empresas, das mais variadas dimensões e setores de atividade, empenhadas em aprofundar o seu papel no desenvolvimento social das pessoas e das organizações (Mais informações em <https://www.grace.pt/>).

O texto a seguir apresentado, «O tempo é meu», aborda como a situação da passagem para a reforma foi vivida pelo jornalista Henrique Garcia, sendo também um convite à autorreflexão (T.D., 2018):

### **O tempo é meu**

Parar de repente a atividade profissional e tudo o que isso acarreta — stresse, rotinas, obrigações — pode ser angustiante. Sem uma preparação para essa mudança, aquilo que no início até pode «cheirar» a férias torna-se uma travessia no deserto, tal a desorientação em que a pessoa pode entrar. E nem toda a gente se reforma de livre vontade. Foi o caso do jornalista Henrique Garcia, que quando fez 70 anos recebeu uma carta da TVI a informá-lo de que o seu contrato de trabalho caducava ao atingir aquela idade, ao abrigo da legislação em vigor. «Foi um choque», admite, «não me tinha preparado para esta mudança na minha vida». Os seus planos passavam por «abrandar o ritmo», mas não abandonar o trabalho. A empresa propôs que ficasse com um contrato a termo de seis meses para poder preparar a reforma. Mas Henrique Garcia não aceitou. Desde que saiu da estação de televisão, em finais de Abril, tem estado ocupado com burocracia. Tinha «papéis para pôr em ordem» e situações para resolver relativas ao falecimento da mãe. Pelo meio esbarrou com a «falta de cruzamento de dados entre os serviços públicos» no que diz respeito à sua pensão. Como descontou numa primeira fase para a Caixa Geral de Aposentações (CGA) e depois para a Segurança Social, requereu uma pensão unificada. Já está a receber a parte da Segurança Social, mas, três meses depois, continua à espera da quantia referente aos descontos para a CGA. Sabe que não é caso único. «Ainda estou a encaixar tudo», diz. Por agora sente-se de férias, até porque os netos, ainda pequenos, que moram fora do país, vieram visitá-lo e esteve entretido com eles. O que vai fazer agora? Responde que já tem «algumas ideias», mas para já não passa disso. E desabafa: «A gente julga que tem a vida toda organizada e de repente fica tudo de pernas para o ar».

**Notícia: «Fui apanhado em excesso de idade pela administração»**

Fonte: Sapo Magazine

(<https://mag.sapo.pt/tv/atualidade-tv/artigos/henrique-garcia-sai-da-tvi-fui-apanhado-em-excesso-de-idade-pela-administracao>)



## 10. Passar à ação

# 10. Passar à ação

## 10.1. Plataformas de oferta/procura de trabalho

Quando profissionais experientes deixam de trabalhar, a sociedade deixa de beneficiar da experiência e do conhecimento acumulado que as pessoas seniores têm, o que constitui uma perda. Para minimizar esta perda, é de suma importância garantir a transmissão de conhecimentos intergeracionais, por exemplo, no caso dos ofícios tradicionais (tecedeiros, sapateiros, cesteiros, calceteiros, tiradores de cortiça) e outros artesãos, cujo saber, se não for passado a outros, se perde no tempo. Esta transmissão de saberes, artes e ofícios é importantíssima, não apenas do ponto de vista económico, mas também histórico e cultural.

A transmissão de conhecimentos é ainda muito importante no contexto das organizações, podendo afirmar-se que são poucas as organizações que asseguram esta transmissão.

Segundo Chapman (2002), continuar a trabalhar pode trazer uma série de benefícios, não só para a sociedade, mas também para os seniores:

- ✓ **Realização:** obter satisfação através do trabalho e continuar a sentir-se útil e a ser reconhecido pelos outros através do que se faz;
- ✓ **Finanças:** tratando-se de um trabalho remunerado, obter rendimentos e, se a pessoa já estiver reformada, receber dinheiro adicional à pensão de reforma, e conseguir manter ou melhorar o seu nível de vida;
- ✓ **Regalias sociais:** no caso de a pessoa continuar empregada por conta de outrem, o empregador poderá pagar um seguro de saúde particular e contribuir para a segurança social, por exemplo;
- ✓ **Transição gradual para a reforma:** continuar a ter uma atividade com objetivos que orienta a utilização do tempo e permite a

continuidade do contacto com outras pessoas, o que poderá ajudar na adaptação à reforma.

Cada pessoa poderá optar por trabalhar a tempo parcial ou a tempo inteiro, dependendo da disponibilidade e necessidade. Poderá continuar a trabalhar naquilo que sempre fez, ou mudar, aprender a fazer algo novo. Caso opte por mudar de área, pode ser aconselhável que frequente algum curso de formação/capacitação.

A forma como irá trabalhar **também** pode variar: caso seja do interesse da pessoa, pode verificar se existe a hipótese de continuar a trabalhar na mesma entidade empregadora (após atingir a idade da reforma); ou optar por trabalhar por conta própria; ou ainda, abrir um negócio próprio. Os prós e contras de cada opção deverão ser ponderados, se necessário, com a ajuda de profissionais especializados.

De acordo com a formação individual, motivação e interesse, cada pessoa poderá explorar ideias que vão desde vender ou trocar produtos da horta ou jardim; vender ou trocar produtos manufaturados: artesanato, costura, cozinha; até atuar como mentor de profissionais mais jovens; ser um consultor na sua área, ou regressar à vida académica, passando a lecionar (Impulso +, 2018).

Disponibiliza-se em seguida algumas plataformas de oferta/procura de trabalho dirigidas a profissionais experientes, incluindo também projetos sociais dirigidos a seniores:

**Experienced Management** plataforma Portuguesa de recrutamento para profissionais mais velhos de todos os setores e formações, que são encaminhados para funções de consultores e/ou gestores interinos, para gerir projetos ou missões específicas em empresas nos vários ramos. <https://www.experienced-management.pt/>

**40plus:** recém-lançada plataforma de procura e oferta de trabalho para as indústrias criativas, potenciando parcerias e sinergias. Aqui é necessário saber falar inglês. <https://www.facebook.com/40plus.portugal/>

**Associação 55+:** plataforma de serviços, na qual as pessoas com 55 ou mais anos (os Especialistas 55+) poderão inscrever-se para oferecer serviços remunerados como: refeições ao domicílio (feitas em casa do cliente), companhia para animais de estimação, acompanhamento de crianças e/ou de seniores, aulas de música, jardinagem ou pequenos arranjos. Neste momento o projeto está ativo em algumas freguesias do Concelho de Lisboa, estando prevista para este ano de 2020 a expansão do projeto. Com o apoio de várias instituições públicas e privadas, o 55+ irá levar a missão de ativar, valorizar e integrar pessoas 55+ também às áreas do norte (nomeadamente aos Municípios do Porto, Matosinhos, Maia, Valongo e Paredes) e Aveiro. Para isso, será alargada não só a zona de atuação do 55+, como o mesmo estará continuamente atento às necessidades do mercado onde poderá reintegrar os 55+ nos serviços que o mercado precisa. <https://55mais.pt/pt/>

**Vintage for a cause:** para quem reside no Porto, gosta e tem conhecimentos de costura e tem mais de 50 anos, este poderá ser um projeto interessante. <https://vintageforacause.pt/>

**Clube das Costureirinhas:** o Clube das Costureirinhas surgiu como uma forma de ajudar quem ainda tem muito para dar e que não tem meios económicos suficientes para subsistir. Inicialmente dirigido “a jovens com mais de 70 anos” que foram costureiras e cujas reformas não ultrapassam o rendimento mínimo, o Clube das Costureirinhas inclui atualmente raparigas e mulheres dos 10 aos 89 anos das freguesias de Alcântara, Ajuda, Amadora, Arroios, Belém, Campo de Ourique e Campolide

numa partilha de experiências e ideias que ainda tem muito para crescer. [https://www.facebook.com/pg/ClubeDasCostureirinhas/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/ClubeDasCostureirinhas/about/?ref=page_internal)

**Restaurante Mão-Cheia:** o Mão-Cheia é um restaurante onde os seniores (portugueses e imigrantes) são contratados para cozinhar e partilhar as suas receitas. Para a preparação de cada almoço a remuneração atribuída é de 30 euros. É também um projeto para combater o isolamento e promover o envelhecimento ativo e saudável. O projeto foi criado pela Associação Pão a Pão (responsável pelo MEZZE, um restaurante para a integração de refugiados do Médio Oriente) e resulta de uma parceria com a Fundação Arpad Szenes — Vieira da Silva. <https://maocheia.eatbu.com/?lang=pt>

**Outras opções de trabalho remunerado numa ótica flexível muito atuais e disponíveis para pessoas de todas as idades, são:**

- ✓ A oportunidade dos Airbnb (um serviço *online* comunitário para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações e meios de hospedagem), caso esteja disponível para receber ou gerir o acolhimento de hóspedes (<https://www.airbnb.pt/s/Portugal/>);
- ✓ A boleia das “Uber” (<https://www.uber.com/pt/pt-pt/>), ou outras plataformas similares como a Bolt (<https://bolt.eu/pt-pt/>), que promovem o transporte de passageiros;
- ✓ Os bancos de imagens, para quem gosta de fotografias, podendo ser disponibilizadas através de plataformas como a Getty Images (<https://www.gettyimages.pt/>) e a Shutterstock (<https://www.shutterstock.com/pt/>), e, ao serem vendidas, receber receitas (Impulso +, 2018a).

**Caso a remuneração não seja essencial, mas sim o sentir-se útil numa atividade estruturada e estar em contacto com outras pessoas, poderão ser consideradas as seguintes opções:**

**Banco de tempo:** trata-se de um sistema de organização de trocas solidárias que promove o encontro entre a oferta e a procura de serviços disponibilizados pelos seus membros. Há agências do Banco de Tempo em várias localidades do país. De acordo com a Eliana Madeira, da Associação Graal que gere a iniciativa Banco de tempo, em Portugal há cerca de 1900 membros, distribuídos entre os 25 Bancos em funcionamento de norte a sul de Portugal Continental e na Madeira. Cerca de 74% são mulheres e há membros de todas as idades, sendo que os maiores de 60 anos estão bem representados. Entre os Bancos que envolvem um maior número de pessoas estão, em Lisboa, o do bairro do Lumiar, o de Santa Maria da Feira, no Norte e o da Quarteira, no Algarve. Foi referido ainda o novo Banco que está a ser constituído no bairro Fonsecas e Calçada, também em Lisboa. Eliana Madeira referiu que a realidade dos Bancos é muito dinâmica e por isso pode sofrer alterações em curtos espaços de tempo. <https://bancode-tempo.pt/>

**A Avó Veio Trabalhar:** a Avó veio trabalhar é um projeto de aprendizagem, partilha, capacitação e valorização pessoal que, por meio do artesanato e do design tradicionais, aumenta o poder de intervenção dos seniores na sociedade. A Avó Veio Trabalhar promove meios para a participação ativa e criativa dos seniores na sociedade. <https://www.facebook.com/AAvoVeioTrabalhar/>

## 10.2. Plataformas de voluntariado

Para aqueles que desejam contribuir para a sociedade, desenvolver atividades de voluntariado pode ser uma boa opção. Ser voluntário

permite desenvolver ações em prol das pessoas, famílias e comunidade, e implica um compromisso social, de acordo com as aptidões, interesses e tempo disponível de cada pessoa. Como benefícios, para além da sensação de missão cumprida, pode ser uma forma de conhecer novas pessoas, alargar as redes sociais e aprender novas competências. Antes de decidir fazer voluntariado, é importante colocar as seguintes questões:

- ✓ Gostaria de ter um compromisso regular ou prefere trabalhar em projetos pontuais e específicos?
- ✓ Quanto tempo pode/deseja dedicar?
- ✓ Prefere trabalhar no contacto direto com as pessoas ou prefere fazer um trabalho mais de retaguarda, a planear atividades?
- ✓ Em que tipo de área e com que públicos gostaria de colaborar? Quais é que lhe trariam mais realização pessoal?
- ✓ Prefere trabalhar numa pequena organização ou numa de grande escala?
- ✓ Na comunidade em que reside ou numa outra área?

Apesar de não envolver recompensas financeiras, o voluntariado deve ser assumido com seriedade e compromisso. É relevante ainda ressaltar que, apesar dos benefícios pessoais/contrapartidas acima referidos, a atividade de voluntariado não serve para colmatar dificuldades emocionais específicas, que deverão ser resolvidas através de um apoio especializado (por exemplo, de um psicólogo). Por outro lado, o voluntário não substitui os colaboradores/trabalhadores, embora tenha direito a um seguro do voluntário e ao pagamento de alguns tipos de deslocações. A atividade de voluntariado é regulada pelo Decreto-Lei n.º 389/99 (<https://dre.pt/pesquisa/-/search/667920/details/maximized>).

## Encontrar uma causa com a qual se identifique

Existem várias áreas nas quais se pode desenvolver uma atividade de voluntariado, desde a ação cívica e social, a saúde, ciência, cultura, defesa do património, ambiente, desporto, educação, entre outras. Depois de refletir sobre este tema e sobre as questões colocadas acima, será mais fácil começar a procurar uma Associação ou Centro Comunitário para desenvolver uma atividade.

Depois de decidir que instituição apoiar como voluntário, uma consulta ao site da mesma poderá ser um ponto de partida. Em alternativa, há também sítios como a **Bolsa do Voluntariado** (<https://bolsadovoluntariado.pt/>) da Entrajuda (<http://www.entrajuda.pt/>), que permite pesquisar Organizações por Conselho e Freguesia, de acordo com a área e público-alvo de atuação e apresenta uma lista de oportunidades de voluntariado disponíveis.

Muitas Câmaras Municipais dinamizam também Bancos de Voluntariado, como por exemplo, a **Câmara Municipal de Lisboa** (<https://voluntariadolisboa.cm-lisboa.pt/>) e a **Câmara Municipal do Porto** (<https://smav.cm-porto.pt/>), entre outras Câmaras do país. Foram identificadas ainda a realização de iniciativas de voluntariado, ainda que pontuais, destinadas especificamente ao público sénior, pela **Câmara Municipal de Cascais** (<https://www.cascais.pt/noticia/ja-pensou-em-ser-voluntario>) e pela **Fundação Serralves** no Porto (<https://www.serralves.pt/institucional-serralves/voluntariado/>).

**Três exemplos de organizações que numa base constante envolvem voluntários seniores são:**

**Universidades Seniores:** além de serem um espaço privilegiado de participação social, onde é possível criar relações imprevistas e novas amizades, as Universidades Seniores (US) ou Universidades da Terceira Idade (UTIs)

estimulam as capacidades intelectuais e aumentam a autonomia pessoal e o desenvolvimento do autoconhecimento. A participação nas US pode acontecer essencialmente de duas formas: como aluno, mediante a inscrição numa das disciplinas oferecidas no ano letivo em questão, ou como professor, em regime de voluntariado para lecionar alguma matéria para a qual se esteja qualificado. Em Portugal, existe uma Rede de Universidades da Terceira Idade (RUTIS), que engloba mais de 300 universidades, distribuídas por todo o país. Através do site da RUTIS, poderão localizar-se quais as Universidades Seniores de cada concelho de que fazem parte da rede. (Mais informações em: [www.rutis.pt](http://www.rutis.pt)).

Há algumas Universidades ou Academias Seniores que estão ligadas a Câmaras ou Juntas de Freguesia, como é o caso da Unisaber (<https://unisaber.blogspot.com/>), da Junta de Freguesia da Misericórdia em Lisboa, e/ou também a outras instituições, como é o caso da Academia de Cultura e Cooperação (<https://www.ump.pt/Home/uniao/areas-de-atuacao/equipamentos-anexos/academia-de-cultura-e-cooperacao/>), ligada à UMP — União das Misericórdias Portuguesas.

Para obter informação sobre quais as Universidades/Academias Seniores mais próximas de um determinado local, poderá contactar-se a Junta de Freguesia dessa área.

**Associação Ser Mais Valia:** a Ser Mais Valia é uma associação de voluntários, constituída por cidadãos com mais de 55 anos, que pretendem partilhar e rentabilizar os seus conhecimentos, competências e experiências profissionais em projetos de cooperação e desenvolvimento, num exercício ativo de direitos e deveres de cidadania e de intervenção social. Os voluntários integram projetos de diferentes parceiros nacionais ou internacionais, em missões de voluntariado, com uma duração máxima de 10 semanas. As atividades

realizadas pelos voluntários envolvem ações de diagnóstico, de acompanhamento ou de capacitação, visando o reforço de competências e a sustentabilidade das intervenções, numa lógica de cooperação para o desenvolvimento (<https://sermaisvalia.org/>).

**APRe! — Aposentados, Pensionistas e Reformados:** a APRe! é uma associação cívica, laica, apartidária, sem fins lucrativos e de âmbito nacional, que pretende contribuir ativamente para uma organização da sociedade portuguesa capaz de dignificar, respeitar e integrar os seus cidadãos mais seniores. Os seus objetivos são: 1) representar os associados na defesa dos seus direitos e interesses; 2) promover a participação cívica dos aposentados, pensionistas e reformados na definição e aplicação das políticas públicas,

visando uma sociedade mais justa e solidária; 3) assumir-se, perante as entidades públicas ou da sociedade civil, como parceiro social; 4) estabelecer relações de cooperação com outras associações ou entidades com fins similares, nacionais e estrangeiras; 5) dotar-se de meios necessários de forma a melhorar e dignificar a vida dos seus associados. A APRe! é constituída por uma única categoria de associados: associados efetivos. Podem ser associados efetivos todos os aposentados, pensionistas e reformados que desejem participar na realização dos fins da APRe!. Neste sentido, a APRe! incorpora também voluntários seniores na sua gestão, que é feita por seniores para seniores (<https://www.apre-associacao-civica.pt/APreHome/faces/quemsomos.xhtml>).





## **11. Casos reais/testemunhos**

## 11. Casos reais/testemunhos

O objetivo deste capítulo é ilustrar alguns casos de pessoas que se mantêm ativas numa fase mais avançada da vida através do trabalho, quer envolvendo compensações financeiras, quer não — mas com um valor económico e social associado. Os dois primeiros casos envolvem o empreendedorismo sénior (Aurora Baptista e António Mendes), a seguir são apresentados dois casos de voluntários

em situação de reforma (Maria dos Anjos Machado e Arnaldo Cordeiro), o quinto e o sexto testemunhos referem-se a pessoas que iniciaram uma outra carreira após a reforma (Nuno Moreira da Cruz e Maria da Conceição Zagalo); seguidos pela história da cuidadora de seniores Delzuita Alves de Castro e das duas Especialistas 55+, Gabriela Ribeiro e Eugénia Silva.

### Aurora Baptista — 59 anos

#### **BEEVERYCREATIVE, a impressora 3D portuguesa**

O enorme gosto pela indústria veio da necessidade que tinha de acompanhar o seu pai, motorista de camião, uma vez que a sua mãe, por doença do irmão, se via obrigada a passar grandes temporadas no hospital. Isso permitiu-lhe conhecer muito da realidade das empresas e dos processos produtivos, revelando-se fundamental ao longo da sua vida. Formou-se em gestão no ISCTE- IUL (Instituto Universitário de Lisboa), ingressando a seguir, em 1983, na Arthur Andersen na área de auditoria, de onde passou para outras áreas, como a consultoria fiscal e de negócios, e mais tarde, chegou a sócia da empresa. A seguir à experiência na Arthur Andersen, tornou-se sócia da Deloitte, onde trabalhou num grande projeto na área de saúde, que não chegou a avançar, pois o mercado, apesar do evidente benefício, não estava preparado para a sua implementação.

Foi a altura certa para se dedicar aos projetos próprios. Teve uma pequena empresa de construção e, com muito mais significado, está a construir um hotel em Avis, junto à barragem do Maranhão, numa herdade de 40 hectares. Assim, passou no ano seguinte a descansar e a implementar as operações do projeto, formando a equipa e trabalhando em alguns projetos adicionais na área social. «Na minha vida de consultora ganhei sempre muito e não sou uma pessoa gastadora, fruto da minha educação. O dinheiro é um meio. É um recurso para fazer coisas. Comecei a querer ser uma investidora em novas empresas, sem me preocupar em registar-me como tal. Comecei a ver coisas muito giras e interessantes que faziam todo o sentido.»

No mundo das novas empresas, para além da *BEEVERYCREATIVE*, a empresa que desenvolveu a primeira impressora 3D comercial portuguesa e que acaba de ganhar um primeiro prémio internacional, com o projeto relativo à criação de uma impressora 3D para a ESA (*European Space Agency*/Agência Espacial Europeia), tem uma outra empresa, uma rede social de produtos. E no meio disto tudo, afirma que ainda não começou a construir a sua ideia de negócio, embora tenha muitas, algumas delas ligadas à área social.

Fonte: Impulso +. «Jovens empreendedores com mais de 45 anos». Suplemento do Jornal Público. Rendimento e Ocupação Oportunidade ou Necessidade? 6 de dezembro de 2018.

## **António Mendes — 58 anos**

### ***SPINDOTS*, a rede social de descontos**

Tinha o sonho de ser piloto da Força Aérea, mas por um problema de gaguez não foi aceite. Aos 18 anos tira um curso na Regisconta e começa a trabalhar como consultor informático, só concluindo o 12º ano aos 53 anos. Não ter formação superior jamais o impediu de evoluir. «Costumo dizer que a dor sempre me acompanhou: fui programador, vendedor, formador, administrador e empreendedor. Tenho uma experiência profissional de 38 anos a acompanhar o rasto da tecnologia que nunca para.» Gosta de dar o máximo e valoriza a ética acima de tudo, o que o faz procurar trabalhar com empresas de confiança e isso tem dado bons resultados.

Sempre foi um empreendedor, tendo tido vários negócios. Diz ser meio germânico, meio latino, o que lhe dá um lado pragmático que o ajuda nos negócios, a capacidade de estar sempre atento e o saber desenrascar. A *Spindots* nasce de uma ideia que não se pode materializar por questões fiscais e que evoluiu para o que hoje é a empresa. Numa noite de copos, quatro amigos decidem criar uma plataforma para rebater descontos e cujo objetivo último é fomentar a visita a lojas. Todos os empreendedores têm mais de 54 anos. «Às vezes é assim que surgem as oportunidades. Temos de estar atentos, visíveis e no raio de ação».

«No meu caso, em 2013, depois de ser contratado três vezes para a mesma empresa, voltei a ficar desempregado e resolvi repensar a minha carreira. Decidi ser a solução, pois sabia que tinha muito conhecimento e experiência e que seria uma pena desperdiçar. Se ficarmos parados à espera de que a ideia venha ter connosco, nada acontece».

Os problemas do dia a dia podem dar origem a uma ideia que pode gerar um negócio. Há um ecossistema criado para quem tem ideias. António participou no programa “Acredita Portugal” do Montepio e refere que há muitas coisas a acontecer. «O momento existe. Aproveitem os momentos, os eventos, as ideias, os contactos. Os mais novos gostam de ouvir os mais velhos desde que tenham coisas úteis a dizer. Pode ser uma oportunidade. Se queremos estar ativos, temos de gerar e explorar as soluções».

Deixa-nos ainda conselhos: estejam atentos. Percebam as características do mercado onde querem atuar. Falem com pessoas. Vejam os problemas do dia a dia. Os bons negócios são bons porque resolvem problemas das empresas e das pessoas. Existe uma série de eventos e programas. Cita alguns, como o *Toastmasters* (aprender a falar em público), incubadoras de *startups*/novos negócios, entre outros. Não desespere. Ter um certo positivismo e estar aberto é muito importante. Os investidores compram a equipa e não só a ideia. «Nós, mais velhos, temos experiência que é valorizada. Precisamos é de nos saber apresentar». As oportunidades estão aí, é só estarmos atentos!

Fonte: Impulso +. Suplemento do Jornal Público. «Jovens empreendedores com mais de 45 anos» em Rendimento e Ocupação. Oportunidade ou Necessidade? 6 de dezembro de 2018, pp. 6-7.

## **Maria dos Anjos Machado — 65 anos**

### **Reforma ativa**

No Parque das Nações, Maria dos Anjos Machado está a fazer o habitual passeio a seguir ao almoço com *Henkie*, um *Bouvier* da Flandres com oito anos, que foi habituado a esta rotina desde cachorro, quando chegou à família. Nessa altura, a dona ainda trabalhava e vinha a casa de propósito para caminhar um pouco com o amigo de quatro patas. Agora que está reformada, os passeios à beira Tejo têm mais tempo. Não há pressa. Maria dos Anjos reformou-se aos 61 anos depois de mais de quatro décadas ao serviço da EDP. Era responsável por um departamento administrativo no grupo, que se ocupava da contabilidade, recursos humanos e logística. Quando reuniu as condições necessárias decidiu pedir a pré-reforma. «Já me sentia cansada. A atividade era muito intensa, com muito stresse», afirma. A decisão foi preparada e tinha uma meta. Quando o filho acabasse o curso e fosse financeiramente independente, seria o momento ideal para deixar o trabalho. «Achei que era altura de eu também me autonom», diz a sorrir.

Tinha, no entanto, uma certeza. Não queria simplesmente ir para casa, desejava manter-se ativa. «Como gostava da minha profissão, queria ter alguma atividade nesse domínio», explica. O voluntariado pareceu-lhe uma boa opção. Mas primeiro precisava de arrumar os livros lá em casa e organizar uma biblioteca. Estava nessa tarefa quando surgiu a oportunidade de frequentar um curso de preparação para a reforma. Aquela formação ajudou-a “a sistematizar as ideias”. Nesse curso, que frequentou com outras pessoas na mesma situação, foi convidada a fazer um projeto de vida e a refletir sobre o que queria que fosse a sua agenda a partir dali. «Identifiquei situações que gostava de fazer e que me parecia que promoviam um melhor equilíbrio de vida». Nessa análise, tomou uma decisão. «Assumi um compromisso para comigo própria de que, independentemente do que fosse fazer, tinha de reservar tempo para a minha família e para mim, que era coisa que não tinha quando trabalhava. Hoje, quando me apetece, sento-me a ler um livro ou durmo uma sesta.» É dona do seu tempo. O marido ainda trabalha, e o filho, a nora e a neta Luísa, de nove meses, vivem na Escócia. *Henkie* acaba por ser a sua maior companhia. O cuidado com a saúde também ganhou maior relevância nesta fase. «Percebi que era muito importante ir para o ginásio. Lembro-me de que quando andava na escola secundária a ginástica para mim era um martírio, mas agora vou com satisfação. Sinto-me bem», conclui. O exercício físico inclui ainda uma caminhada semanal com um grupo de amigos e ex-colegas de trabalho que dura cerca de uma hora. Também foi fazer voluntariado na associação de reformados da EDP e da REN onde é responsável pela contabilidade e dá assistência a alguns associados com mais idade. «Estou na área do apoio social. Faço, por exemplo, telefonemas de “conforto”, que é ligar às pessoas periodicamente para saber como estão e às vezes esclarecer dúvidas que têm relacionadas com a pensão ou com outras coisas», explica. Para ela o voluntariado tem duas vertentes. «Permite-me conviver com as pessoas e continuar a estar intelectualmente ativa».

Fonte: Jornal de Negócios. Estou reformado. E agora? 3 de agosto de 2018, pp. 10 – 13.

## **Maria da Conceição Zagalo — 68 anos**

### **Uma nova carreira na reforma**

Aos 57 anos, esta executiva da IBM optou pela pré-reforma para se dedicar à gestão associativa em voluntariado. A ideia começou por não ser bem aceite pela empresa, mas Conceição Zagalo já estava decidida a viver uma vida um pouco diferente e decidiu sair da IBM, em 2012, depois de 38 anos ao serviço do gigante da informática. Profissional de reconhecidos méritos e prémios, aplicou os conhecimentos de gestão nos novos desafios que encontrou. Como o empenho em tudo o que faz lhe está na massa do sangue — «o meu pai era autarca na província e levava-me sempre a todas as visitas e inaugurações» — também aqui, no voluntariado, se destacou. Logo em 2007 foi distinguida pela Amnistia Internacional, juntamente com outras 25 mulheres de todo o mundo, «pela sua especial dedicação às causas sociais». A entrada no «fantástico mundo da reforma» começou pela mão do GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. Assistiu ao nascimento desta associação sem fins lucrativos e, em representação da IBM, foi convidada para a presidir. Agora faz parte da sua Assembleia Geral e trabalha também voluntariamente para outras organizações. Com tanto trabalho costuma dizer a brincar que «um destes dias tenho de me reformar da reforma». Mas é só a brincar, pois Conceição Zagalo quando avalia este trabalho não sabe bem qual das partes sai mais a ganhar.

«Não gosto da imagem que a reforma tem: gente gorda, sentada num banco, em contagem decrescente para a morte. Desde que me reformei, em 2012, que mantenho uma atividade intensa. Em representação da IBM fui membro fundador do GRACE e em 2013 assumi a presidência da Assembleia Geral desta associação e da Associação Cais também. Sou membro do Conselho Consultivo da Acredita Portugal, presidente do Conselho Fiscal da Maratona da Saúde, membro do Advisory Board da Stone Soup Consulting, chair do Board of Advisors da AIESEC Portugal e membro do Board of Advisors da AIESEC Internacional, membro da Global Professional Women Network. Participo em júris de prémios, em conselhos consultivos, não quero parar».

Por onde se pode começar?

No GRACE, com o voluntariado empresarial e há cada vez mais organizações do terceiro setor que precisam de ajuda como de pão para a boca. O Conselho para a Promoção do Voluntariado pode ajudar a orientar. E Portugal precisa muito disso porque nós não estamos sensibilizados para o voluntariado porta a porta. Nos Estados Unidos, por exemplo, não passa pela cabeça de ninguém que viva em condomínio que os espaços comuns não sejam preservados pelos moradores e em França, o trabalho da comunidade é feito por pessoas reformadas. Aqui ainda não temos esse espírito. Continuamos a declinar o verbo na terceira pessoa do plural e devíamos fazê-lo na primeira do plural.

Pensa que as empresas podiam gerir melhor a preparação para a reforma dos seus colaboradores?

Continua na próxima página

As empresas podem fazer um excelente trabalho nesta área, permitindo que as pessoas aprendam a fazer uma boa gestão do tempo, gestão de negociações, gestão relacional, em pacotes de formação para a reforma que podem ser úteis para os dois lados. Creio que o futuro passa por aí e acredito que, com o tempo, este tipo de preparação vai começar nos bancos das escolas.

O que gostava de dizer a quem tem uma imagem tão negativa da reforma?

Que não tenha medo, que veja esta fase não como um fim, mas como uma plataforma para um mundo fascinante. Que aposte em si mesma, gostando de si e dos outros porque isso é fundamental para — como costume designar — o produto interno de felicidade.

Fonte: Canha, I. (2016). Conceição Zagalo: Não se deve temer a reforma. Revista A Executiva, 19 de fevereiro de 2016. Retirado em 20 de junho de 2019 de <https://executiva.pt/12407-2/>

## **Nuno Moreira da Cruz — 59 anos**

### **Reinventar-se**

Nuno é Licenciado em Direito pela Universidade Católica de Lisboa, Mestre em Estudos Europeus pelo *College of Europe de Bruges* (Bélgica) e detém um MBA pela *IE Business School* (Madrid). Começou a sua carreira profissional como advogado e, ao identificar que não era o Direito o que lhe interessava, deu início à sua carreira como executivo no mundo do petróleo através da BP, tendo trabalhado em Bruxelas, Madrid e Londres. À BP seguiu-se a Galp, onde foi membro do Conselho de Administração em Portugal e CEO da Galp Espanha. Foram ao todo 35 anos de mundo corporativo, liderando equipas de vários países.

Em 2018, saiu da vida corporativa para entrar na vida académica, "mundo" ao qual já mantinha alguma ligação nos últimos 10 anos, dando aulas aos alunos de mestrado da Universidade Católica de Lisboa, ensinando Negócios Internacionais. Nesta transição, intensificou a sua ligação ao mundo académico, ensinando em Mestrados e no âmbito da Educação para Executivos módulos sobre Responsabilidade Social Corporativa, Globalização, Liderança e Negócio Responsável e assumiu, nesta mesma instituição, a posição de Diretor Executivo para o Centre for *Responsible Business & Leadership* / Centro para o Negócio Responsável e a Liderança, recém-lançado com a missão de, através da investigação, do ensino e da consultoria, preparar estudantes e executivos para compreenderem na sua totalidade o conceito de Negócio Responsável e refletir o seu impacto na estratégia corporativa. Ao falar sobre a sua experiência, Nuno refere que «há um momento na vida em que temos que nos reinventar. Reinventarmo-nos e aprender o que quer que seja. Esta forma de pensar é fundamental. Todas as nossas instituições (trabalho, ensino, família, etc.) e o que gira à volta delas está organizado para durar 30 anos e não 60, que é o que faria sentido durarem para corresponderem à esperança de vida atual. É preciso mudar isso.»

Continua na próxima página

Segundo Nuno, existem em Universidades como *Harvard* e *Standford*, nos EUA, e também em Espanha, no *IE Business School*, cursos específicos dirigidos a pessoas com mais de 50 anos. Acredita que isto é uma tendência que poderá vir a espalhar-se noutros países.

Nuno acredita que as transições como a que fez, devem ser preparadas com antecedência. «Quando se está muito presente numa carreira é importante começar cedo a preparar-se para a seguinte». Para ele, não vale a pena inventar paixões nesta altura da vida. «No meu caso eu gosto muito de comunicar, de partilhar conhecimento e experiências, de interagir com alunos e executivos. Temos que conhecer as nossas mais-valias e paixões e saber explorá-las. Conhecer os nossos pontos fortes e aquilo de que gostamos é fundamental nesta etapa».

Nuno diz que se sente satisfeito com a mudança: «É quase como começar de novo. Temos uma vida toda dedicada a uma profissão, e a sensação é que parece que nos tiram uma redoma e abrimos um mundo novo. É surpreendente o número de pessoas novas e com perfis tão variados que tenho conhecido nesta fase.»

Neste novo desafio, algo que acredita ser importante é a humildade. «Apesar de toda a minha bagagem, tenho que ter humildade para entrar num mundo novo, a academia. Os 35 anos são uma imagem de marca, mas não servem para tudo e não devem ser postos à frente. Tenho muito que aprender.»

Ao responder quanto tempo pretende que dure a sua nova carreira, responde: «Eu no mínimo duro 10 anos nisto, ou mais, enquanto eu tiver saúde, porque os 70 de hoje não têm nada a ver com os 70 de ontem.»

Fonte: Entrevista a Nuno Moreira da Cruz pelo Projeto R.

## **Delzuita Alves de Castro – 61 anos**

### **Cuidadora de seniores**

Delzuita é luso-brasileira, nasceu no Brasil e vive em Portugal há doze anos. Tem o ensino secundário completo e, no Brasil, o seu primeiro trabalho foi com alfabetização de adultos numa Câmara Municipal dum pequeno município no interior do país. Após dois anos a trabalhar no projeto, em função de viver numa área rural e ter de percorrer um longo percurso para chegar ao local de trabalho, somado à ocasião do nascimento dos filhos, deixou de trabalhar de forma remunerada. Após oito anos de interrupção, voltou a trabalhar, agora com alfabetização de crianças dos 6 aos 12 anos de idade, a que se dedicou até os 48 anos, quando emigrou para Portugal com a filha mais nova.

O seu primeiro trabalho em Portugal foi como cuidadora de seniores, a nível particular. Após o falecimento da pessoa de quem cuidava, passou a trabalhar como empregada de limpeza

Continua na próxima página

num ginásio. Passados dois anos conseguiu um emprego num lar de idosos, onde ficou durante seis meses, saindo a convite de um casal de seniores que passou uma temporada no lar e depois regressou a casa. Delzuita referiu que «o trabalho como cuidadora no lar é muito pesado, ter de levantar os seniores e dar banho, é difícil, prejudicava a minha coluna». Depois de cuidar deste casal, cuidou ainda de uma senhora angolana que esteve em Portugal durante um ano para um tratamento de saúde, e depois esteve durante quatro anos a cuidar de uma senhora, até o seu falecimento, em julho de 2017.

Desde essa altura, voltou a trabalhar como empregada de limpeza. Delzuita não chegou a receber nenhuma formação como cuidadora, aprendeu a profissão na prática, com os seniores. Ela gostaria de voltar a cuidar de seniores, se possível, num regime a meio tempo. Disse que «quer trabalhar enquanto estiver a aguentar. Acho que se a gente parar começa a se achar inútil, e tudo vai atrofiando, os ossos, os tendões. Enquanto eu der conta, vou trabalhando.» Está neste momento a aguardar a resposta em relação ao pedido de pensão de reforma que submeteu ao governo brasileiro.

Fonte: Entrevista a Delzuita de Castro Alves pelo Projeto R.

## **Gabriela Ribeiro — 66 anos**

### **Especialista da Associação 55+**

(vide subcapítulo 11.1. Plataformas de oferta/procura de trabalho)

Nascida em Lisboa, mora na Freguesia da Misericórdia e tem uma filha de 27 anos que é fotógrafa.

Ainda antes de concluir o 12º inscreveu-se no IADE onde tirou o curso de Design de Interiores e Equipamento Geral, com 3 anos de duração. Tinha a ideia de fazer um estágio em Itália e isto atraiu-a na altura. Gabriela diz que o curso foi excelente e deu-lhe imensas perspetivas. Entretanto, logo a seguir a ter terminado o curso deu-se o 25 de Abril e, tal como referiu: «não havia empregos e eu, apesar de inicialmente não ter interesse em dar aulas, fui dar aulas. Não havia assim muita gente nas aulas das artes, e, apesar de tudo, o contacto com miúdos e com novas ideias era algo que me interessava na profissão de professora.»

Passou num concurso em 1976 e foi para Lagos dar aulas no Ensino Básico, e, entretanto, acabou também a sua formação (o 12º ano). Após 4 anos em Lagos foi para Portimão e passou a dar aulas ao Ensino Secundário (10º, 11º e 12º), de História da Arte, Design, entre outras disciplinas. Em 1981, concorreu a outras funções: fotógrafa da Casa Museu em Lisboa, recuperar murais através da UNESCO, e outras oportunidades enquanto professora noutras regiões do país. Fez um estágio em Braga, onde esteve por dois anos, e depois de efetiva, em 1983, regressou a Lisboa e onde lecionou em escolas secundárias de várias freguesias

Continua na próxima página

do Concelho. Durante 15 anos, deu aulas na Escola Gil Vicente, fazendo parte do Conselho Executivo da Escola nos anos de 2006/2007. Em 2004/2005, o curso que tirou no IADE passou a licenciatura e foi fazer as cadeiras para complementar a sua formação básica. Nesta oportunidade aproveitou para tirar um curso de *AUTOCAD*, *Photoshop*, *Illustrator* e outros programas. Esta atualização para o nível de licenciatura permitiu-lhe também subir no escalão da sua carreira.

Optou por reformar-se em 2011, aos 58 anos. Já andava cansada da atividade de professora, de cumprir horários, da carga de trabalho.

«Como pedi a reforma antecipada perdi rendimento e precisava de o complementar. A minha filha encontrou o 55+ e mandou-me a informação, como era perto de casa (aqui na Misericórdia) fui conhecer.»

No 55+ os trabalhos que mais faz são os de Jardinagem, onde recebe 6 euros/hora, e já tem clientes fixos (como a Casa Amarela, um infantário). «Fui aprendendo sobre Jardinagem através da net e da minha irmã que é Engenheira Agrónoma — gosto de investigar, de aprender e de observar a natureza. É um assunto que me interessa muito, e vejo que as pessoas no geral não têm muito conhecimento sobre o que fazer nesta área da jardinagem». Também já fez culinária (um jantar para 30 pessoas — bacalhau com natas, salada e baba de camelo), e inscreveu-se para *babysitter*. No ano passado recebeu aproximadamente 600,00 euros das atividades no 55+.

«A vantagem de trabalhar para o 55+ é que não tenho todas as horas ocupadas, com horários rígidos. Eu sou a gestora dos meus horários, combino os horários com os clientes, o que me permite fazer outras coisas ao mesmo tempo. Posso fazer a minha hidroginástica, e outras atividades.»

Gabriela gosta também de fazer artesanato, como brincos com conchas e pinturas em aguarela, por exemplo. «Sempre senti dificuldade em divulgar o meu trabalho. Tinha o foco na criação e não na parte da venda. Ultimamente vi na net o Ricardo Teixeira, que foi campeão de Karaté, e ele dá cursos pela net de Marketing Digital e me inscrevi nos cursos dele para desenvolver estes conhecimentos e conseguir divulgar melhor o meu trabalho através da Internet.»

Quanto ao Projeto 55+, refere que «estou a adorar os 55+, pretendo continuar a colaborar com eles, através da Jardinagem e de outras atividades também. É preciso suar um bocado, transpirar, mas isso faz bem, é preciso sujar as mãos, mas não me importo e sinto-me bem fazendo isso. Tem também outra vantagem que é conhecer outras pessoas, outros Especialistas 55+ ou mesmo os clientes, aprendemos coisas diferentes com as diferentes experiências. Se ficar fechada em casa não evoluo, é muito limitativo. O 55+ obriga-nos a estudar, a aprender e a ver as coisas na prática e isto é ótimo.» Gabriela gostaria de ter mais serviços, mas sabe que o 55+ está a expandir e acha que em breve isso vai ser possível.

Fonte: Entrevista a Gabriela Ribeiro pelo Projeto R.

## **Eugénia Silva — 57 anos**

### **Especialista da Associação 55+**

(vide subcapítulo 11.1. Plataformas de oferta/procura de trabalho)

Nascida em Lisboa mora na Freguesia da Misericórdia. Viúva, tem dois filhos, um mora com ela.

Tem o 12º ano de escolaridade e teve alguns trabalhos assim que saiu do liceu. Depois entrou para a Banca, onde trabalhou 30 anos na área comercial, em balcões. Ao longo do percurso profissional foi tirando formações para complementar a sua formação e ser mais especializada para a atividade bancária. Em janeiro de 2017, entrou em situação de pré-reforma. «O banco estava a negociar saídas e por questões familiares (tinha a mãe que precisava de acompanhamento), negociei com o banco e saí. A minha mãe, entretanto, faleceu, mas fiz o que achei que tinha que fazer na altura».

Viu a 55+ nas redes sociais (Facebook) quando o projeto estava a iniciar. Inscreveu-se e foi falar com a Elena e outras pessoas.

«Gostei muito do projeto. Não é fácil arranjar um emprego na nossa idade, e dava-me jeito um complemento financeiro e manter-me ocupada. Foi um período complicado e a 55+ ajudou-me a ultrapassá-lo».

A atividade que faz com mais frequência é a cozinha. Mas também já fez acompanhamento de idosos, *babysitting* e *petsitting*. «Refeições, jantares, contratam-me como chef. Eu gosto de tudo, mas a cozinha é o que mais gosto. Quando vi que havia esta opção fiquei logo entusiasmada. É bom poder escolher o que queremos fazer».

Quanto aos clientes, Eugénia refere que tem apanhado sempre pessoas excelentes, quer sejam portuguesas ou estrangeiras. «Entre os nacionais, os mesmos repetem e pedem para ser eu a repetir o serviço, por isso é sinal de que gostaram. Isso faz-nos sentir valorizadas, não estamos só ali a cumprir um horário. Para mim isso é muito importante. Trabalho para uma residencial de umas irmãs e elas pedem sempre para eu ir».

Eugénia refere que o contato com pessoas é parecido com o que fazia no banco, mas fora isso as suas atividades na 55+ são diferentes do que aquilo que fez ao longo de 30 anos, e que acha bom também fazer coisas diferentes, e estar ocupada.

«Não sou pessoa de estar em casa a fazer a lida de casa, e assim juntei o útil ao agradável. A Associação 55+ tem pessoas excelentes que nos acolhem muito bem, nos valorizam e dão atenção, e esta parte humana valorizo muito».

Referindo-se ao Covid 19, a Especialista 55+ espera que logo seja possível regressar “à normalidade” e continuar as suas atividades, pois com a pandemia é mais difícil ir a casa das pessoas.

Fonte: Entrevista a Eugénia Silva pelo Projeto R.



## 12. Conclusão

## 12. Conclusão

O trabalho é entendido neste manual como um fator que acrescenta valor económico e social, independentemente da atribuição de uma remuneração financeira.

Permanecer ativo através do trabalho remunerado e/ou não-remunerado, é, ao mesmo tempo, um meio para o prolongamento da saúde e bem-estar das pessoas seniores e uma forma de contribuírem económica e socialmente para as comunidades onde estão inseridas ao longo do seu ciclo de vida.

Para que as pessoas seniores em particular, as empresas e organizações e a sociedade como um todo possam tirar partido destes benefícios, uma série de barreiras precisam ainda de ser ultrapassadas, tais como: a discriminação de idade (idadismo) no contexto do trabalho; a falta de informação sobre como o envelhecimento influencia as capacidades de trabalho nas suas várias dimensões, que perpetua uma série de mitos sobre o comportamento e o desempenho dos trabalhadores mais velhos; o ainda relativo diminuto investimento de empresas e organizações em práticas de gestão da idade e na promoção da intergeracionalidade do trabalho; o reduzido número de programas públicos que promovam a empregabilidade entre pessoas mais velhas<sup>12</sup>; a prevalência do modelo de vida/carreira em três estágios (educação, trabalho e reforma), já não adequado ao tempo de vida das atuais gerações; o pouco investimento pelas entidades empregadoras e/ou pelo poder público em programas de preparação para a reforma ou noutros programas educativos para a promoção da qualidade de vida entre este segmento; e, por fim, mas de igual importância, a ainda reduzida valorização da contribuição social e económica do trabalho

sénior, desenvolvido em contexto familiar, na agricultura, através do voluntariado formal e informal, e em diversos outros sectores da vida social: na economia, na política, nas artes e na cultura em geral.

Espera-se que este documento constitua uma fonte de informação útil no sentido de apoiar a superação destas barreiras, de forma a que sejam criadas oportunidades para que, seja a nível individual, organizacional ou social, as mais-valias do trabalho sénior sejam evidenciadas e potencializadas, gerando benefícios para todos os envolvidos.

---

<sup>12</sup> No âmbito das medidas de Apoio e Incentivo ao Emprego, é importante sublinhar a recente medida Contrato-Geração, de 2019, referida no capítulo 8.1, que prevê apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho sem termo com desempregados de longa (há 12 meses ou mais) ou muito longa duração (há 25 meses ou mais) que tenham 45 ou mais anos de idade (Instituto do Emprego e Formação Profissional, 2019). A iniciativa *Senior Match Business* promovida pela Fundação AEP no âmbito do empreendedorismo sénior e referida no capítulo 6.3. tratou-se de um projeto piloto desenvolvido no ano de 2017 do qual não há evidências de continuidade.



### **13. Guías de recursos/*links***

## 13. Guias de recursos/*links*

Para uma consulta mais aprofundada de alguns temas e, como forma de complementar a informação presente neste manual, sugere-se a consulta e exploração dos recursos abaixo indicados, que inclui também alguns materiais audiovisuais:

Quadro 8. Guia de recursos/*links*

Recurso	Breve descrição	Localização
<b>AAPR</b> <i>American Association of Retired Persons</i>	AARP é uma organização sem fins lucrativos, não partidária, com uma adesão de quase 38 milhões de pessoas, cujo objetivo é romper noções preconcebidas sobre o envelhecimento, fortalecer as comunidades e lutar pelas questões mais importantes para as pessoas com mais de 50 anos e suas famílias; como segurança no emprego e planeamento da reforma.	<a href="https://www.aarp.org/">https://www.aarp.org/</a>
<b>AARP <i>international</i></b>	AARP, a maior organização sem fins lucrativos dos EUA, trabalhando nas questões dos mais de 50 anos, desempenha um papel de liderança na ONU por meio da sua colaboração com o Ponto Focal da ONU no Envelhecimento no Departamento de Assuntos Económicos e Sociais.	<a href="http://aarpinternational.org">aarpinternational.org</a>
<b><i>Finnish Institute of Occupational Health</i></b>	O Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional é especialista em bem-estar no trabalho, realiza pesquisas e presta serviços e formação em vários temas, incluindo a capacidade de trabalho ao longo da vida.	<a href="https://www.ttl.fi/en/">https://www.ttl.fi/en/</a>
<b>Rede <i>ESF-Age</i></b>	A rede ESF-Age é constituída por autoridades públicas de 16 Estados-Membros e regiões da EU que visaram identificar, validar e disseminar estratégias de alto nível para gerenciar eficazmente a força de trabalho envelhecida na Europa.	<a href="https://www.agefriendlyeurope.org/content/esf-age-network">https://www.agefriendlyeurope.org/content/esf-age-network</a>

Recurso	Breve descrição	Localização
<b>National Seniors Australia</b>	Rede formada por cidadãos seniores que promove e viabiliza a participação cívica em vários temas de outros cidadãos seniores.	<a href="https://nationalseniors.com.au/">https://nationalseniors.com.au/</a>
<b>Shaw Trust</b>	A <i>Shaw Trust</i> fornece serviços para apoiar pessoas com 50 anos ou mais na gestão das suas carreiras.	<a href="https://www.shawtrust.org.uk/">https://www.shawtrust.org.uk/</a>
<b>100-year Life: Living and Working in an Age of Longevity</b>	Site com informações sobre o livro <i>100-year life</i> dos Professores Lynda Gratton e Andrew Scott da <i>London Business School</i> .	<a href="http://www.100yearlife.com/">http://www.100yearlife.com/</a>
<b>APP Associação Portuguesa de Psicogerontologia</b>	A Associação Portuguesa de Psicogerontologia é uma instituição dedicada às questões biopsicológicas e sociais inerentes ao envelhecimento e às pessoas seniores, sem fins lucrativos e de âmbito nacional.	<a href="http://www.app.com.pt/">http://www.app.com.pt/</a>
<b>Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI)</b>	A Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão (APPDI) tem como missão promover a diversidade e a inclusão nas diversas organizações e na sociedade portuguesa em geral, cooperando com as instituições nacionais e europeias relevantes para a prossecução das suas atividades.	<a href="https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/">https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/</a>
<b>Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho</b>	Vários recursos e informações a nível europeu e nacional sobre o tema dos trabalhadores mais velhos nas organizações.	<a href="https://osha.europa.eu/pt/themes/osh-management-context-ageing-workforce/ep-osh-project">https://osha.europa.eu/pt/themes/osh-management-context-ageing-workforce/ep-osh-project</a>

Quadro 8. Guia de recursos/links (continuação)

Recurso	Breve descrição	Localização
<p><b><i>Better Together: A Practical Guide to Effective Engagement with Older People</i></b></p>	<p>O programa <i>Better Together</i>, desenvolvido pelo governo da Austrália do Sul, oferece aos funcionários do setor público suporte prático por meio de consultoria, formação e parcerias para apoiar e disseminar técnicas e abordagens inovadoras de envolvimento comunitário. O Guia Prático para o Envolvimento Eficaz de Seniores fornece informações específicas sobre como aumentar a participação dos seniores na gestão pública.</p>	<p><a href="https://bettertogether.sa.gov.au/prepare">https://bettertogether.sa.gov.au/prepare</a></p>
<p><b>SPGG Sociedade Portuguesa de Geriatria e Gerontologia</b></p>	<p>A Sociedade foi fundada em 1951, pelo médico Dr. José Reis Jr. na Sociedade das Ciências Médicas de Lisboa (SCML). Entre as suas atividades principais está a realização de Congressos e Eventos na área da Geriatria e Gerontologia.</p>	<p><a href="http://www.spgg.com.pt/">http://www.spgg.com.pt/</a></p>
<p><b>FITI Federação das Instituições da Terceira Idade</b></p>	<p>A Federação promove, protege e defende a dignidade e bem-estar dos cidadãos idosos. Apostou desde 1982 na formação profissional dos trabalhadores sociais, encontrando-se acreditada pela DGERT — Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.</p>	<p><a href="https://fiti.weebly.com/">https://fiti.weebly.com/</a></p>
<p><b>Projeto R: Planear a transição para a Reforma</b></p>	<p>O Projeto R presta serviços de consultoria e formação com o objetivo de apoiar empresas e pessoas a lidarem com os desafios da transição para a reforma e da gestão da idade no trabalho.</p>	<p><a href="http://projeto-r.pt/">http://projeto-r.pt/</a></p>

Recurso	Breve descrição	Localização
<p><b>AAGI</b> <b>Associação Amigos da Grande Idade</b></p>	<p>A Associação tem como objetivos principais o apoio às pessoas idosas e à família; a proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição dos meios de subsistência ou capacidade para o trabalho; a prevenção, promoção e proteção da saúde e a educação e formação profissional dos cidadãos.</p>	<p><a href="https://www.associacaoamigosdagrandeidade.com/">https://www.associacaoamigosdagrandeidade.com/</a></p>
<p><b>Campanha Locais de trabalho seguros e saudáveis</b></p>	<p>Condições de trabalho seguras e saudáveis ao longo de toda a vida profissional são benéficas para os trabalhadores, para as empresas e para a sociedade em geral. Esta é a mensagem principal da Campanha “Locais de trabalho seguros e saudáveis” 2016-17.</p>	<p><a href="https://osha.europa.eu/pt/healthy-workplaces-campaigns/2016-17-campaign-healthy-workplaces-all-ages">https://osha.europa.eu/pt/healthy-workplaces-campaigns/2016-17-campaign-healthy-workplaces-all-ages</a></p>
<p><b>The Age Friendly Award</b></p>	<p>A Federação promove, protege e defende a dignidade e bem-estar dos cidadãos idosos. Apostou desde 1982 na formação profissional dos trabalhadores sociais, encontrando-se acreditada pela DGERT – Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.</p>	<p><a href="https://www.bitc.org.uk/responsible-business-awards/">https://www.bitc.org.uk/responsible-business-awards/</a></p>
<p><b>Maturijobs</b></p>	<p>A <i>MaturiJobs</i> é uma plataforma pioneira no Brasil, que reúne oportunidades de trabalho, desenvolvimento pessoal, capacitação profissional, empreendedorismo e <i>networking</i>, com o objetivo de conectar pessoas maduras e experientes em busca de atividade e ocupação entre si e com empresas.</p>	<p><a href="https://www.maturijobs.com/">https://www.maturijobs.com/</a></p>

Quadro 8. Guia de recursos/links (continuação)

MATERIAIS AUDIOVISUAIS		
Recurso	Breve descrição	Localização
<b>Artigo no «The Guardian»</b>	“ <i>You're treated like a dinosaur because you don't tweet: what it's like being an older worker.</i> ” Dá exemplos de como se sentem as pessoas mais velhas no local de trabalho.	<a href="https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/mar/31/older-worker-business-employ-share-experiences">https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/mar/31/older-worker-business-employ-share-experiences</a>
<b>Filme NAPO Agência Europeia Saúde e Segurança no Trabalho</b>	O filme “Napo” aborda vários aspetos da Saúde e Segurança no Trabalho no contexto do envelhecimento da população ativa, mostrando como os trabalhadores podem ser afetados e apresentando soluções e sugestões de melhoria.	<a href="https://www.napofilm.net/pt">https://www.napofilm.net/pt</a>
<b>TEDx Woman 2011 Jane Fonda: O terceiro acto da vida</b>	<i>TEDx Woman</i> 2011 Jane Fonda: O terceiro acto da vida.	<a href="https://www.ted.com/talks/jane_fonda_life_s_third_act?language=pt-br#t-660795">https://www.ted.com/talks/jane_fonda_life_s_third_act?language=pt-br#t-660795</a>
<b>Vídeo ESF-Age</b>	Este vídeo apresenta alguns fatos sobre as tendências demográficas e tecnológicas e desafia os estereótipos de idade.	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=GkOcFYoBPWo">https://www.youtube.com/watch?v=GkOcFYoBPWo</a>
<b>CINAGE</b>	No projeto CINAGE — Cinema Europeu para o Envelhecimento Ativo, foram selecionados seis filmes europeus que melhor ilustram as competências para o envelhecimento ativo.	<a href="https://cinage.aidlearn.pt/pt/">https://cinage.aidlearn.pt/pt/</a>
<b>Notícia da revista «Exame»</b>	Benefícios da mentoria reversa nas empresas e organizações.	<a href="https://exame.abril.com.br/negocios/conheca-os-beneficios-da-mentoria-reversa/">https://exame.abril.com.br/negocios/conheca-os-beneficios-da-mentoria-reversa/</a>

# Referências bibliográficas

- Abrams, D., Vauclair, C.-M., & Swift, H. (2011). Predictors of attitudes to age in Europe (Department of Work and Pensions, Research Report No. 735). Crown 2011.
- Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho (2016). Guia Eletrónico: Locais de trabalho saudáveis para todas as idades. Retirado de <https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/pt/healthy-workplaces-all-ages-e-guide> a 12 de Março de 2019.
- Aldwin, C. M., Sutton, K. J., Chiara, G., & Spiro, A. (1996). Age differences in stress, coping, and appraisal: Findings from the Normative Aging Study. *The Journals of Gerontology: Series B*, 51(4), P179-P188.
- Allen, P. A., Mei-Ching, L., Murphy, M. D., Sanders, R. E., Judge, K. S., & McCann, R. S. (2002). Age differences in overlapping-task performance: Evidence for efficient parallel processing in older adults. *Psychology and Aging*, 17(3), 505.
- Almeida, M. F. D. (2016). Iniciativas de participação cidadã de idosos em Portugal: um estudo exploratório. *Análise Social*, 219, 402-431.
- Almeida, P. (2017). *Manual de Sociologia do Trabalho: introdução, conceitos e aprofundamentos*. Amazon Digital Services LLC.
- APPDI - Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (2016). Carta Portuguesa para a Diversidade. Retirado de <https://www.appdi.pt/carta-portuguesa-para-a-diversidade/> a 19 de Março de 2019.
- Araújo, L., & Melo, S. (2011). Relacione-se com os outros. In Ó. Ribeiro & C. Paúl (Coords.), *Manual de Envelhecimento Ativo* (pp. 141-170).
- Autoridade para as Condições de Trabalho (2019). Perguntas Frequentes. República portuguesa, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Itens/Faqs/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Itens/Faqs/Paginas/default.aspx)
- Azevedo, M. J., & Teles, R. (2011). Revitalize a sua mente. In Ó. Ribeiro & C. Paúl (Coords.), *Manual de Envelhecimento Ativo* (pp. 77-112).
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), 143-158.
- Bank, B. (2001). *Third age entrepreneurs: profiting from experience*. Barclays Bank, London.
- Blauth, C., McDaniel, J., Perrin, C., & Perrin, P. B. (2011). Age-based stereotypes: Silent killer of collaboration. AchieveGlobal.
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *Gerontologist*, 9, 243-246.
- Cabral, M.V., & Ferreira, P. M. (2013). *O Envelhecimento Activo em Portugal: trabalho, reforma, lazer e redes sociais*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <http://hdl.handle.net/10451/23416>
- Cagney, K. A., & Lauderdale, D. S. (2002). Education, wealth, and cognitive function in later life. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 57(2), P163-P172.

- Caixa Geral de Aposentações (2019). Exercício de funções públicas e de cargos políticos por pensionistas e titulares de subvenções mensais vitalícias — Novo regime. Retirado em 28 de Novembro de 2019 de <http://www.cga.pt/faqs.asp>
- Canha, I. (2015, setembro 14). Projeto R: como gerir a idade. Revista Executiva. <https://executiva.pt/projeto-r-como-gerir-a-idade/>
- Canha, I. (2016, fevereiro 19). Conceição Zagalo: Não se deve temer a reforma. Revista Executiva. <https://executiva.pt/12407-2/>
- Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order. Harvard Business Press.
- Casaca, S. F. (2005). Flexibilidade, trabalho e emprego: ensaio de conceptualização [Working Paper]. SOCIUS-Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, ISEG.
- Casara, M. B. (2007). Entre a velhice e a aposentadoria: relações pertinentes. In A. R. Osório & F.C Pinto, As pessoas idosas. Contexto social e intervenção educativa (pp. 253-268).
- Centro Nacional de Pensões. (2021). Guia Prático — Pensão de Velhice (7001 — v4. 55). Instituto da Segurança Social, I.P. [https://www.seg-social.pt/documents/10152/14521673/7001\\_pensao\\_velhice.pdf/003416f8-5c4e-44e6-a502-844a423a9396](https://www.seg-social.pt/documents/10152/14521673/7001_pensao_velhice.pdf/003416f8-5c4e-44e6-a502-844a423a9396)
- Chapman, E. N. (2002). Guia para planear a reforma: como planear o seu futuro e viver a reforma em plenitude. Monitor.
- Cohen, S. (2004). Social relationships and health. American psychologist, 59(8), 676 – 684.
- Comissão Europeia (2006). A nova definição de PME-Guia do utilizador e modelo de declaração. Comunidades europeias.
- Czaja, S. J. (2001). Technological change and the older worker. In J. E. Birren, & K. W. Schaie (Eds.), Handbook of the psychology of aging (pp. 547–568). Academic Press.
- DecoProteste (2019). Reforma: prolongar a vida ativa para receber mais. Retirado em 26 de Novembro de 2019 de <https://www.deco.proteste.pt/dinheiro/reforma/dicas/reforma-prolongar-a-vida-ativa-para-receber-mais#>
- Drucker, P. (1959). Landmarks of Tomorrow: A Report on the "New" Post-Modern World. Harper.
- Ellis, R. D., & Allaire, J. C. (1999). Modeling computer interest in older adults: The role of age, education, computer knowledge, and computer anxiety. Human Factors, 41(3), 345-355.
- Fernández-Ballesteros, R. (2004). La psicología de la vejez. Encuentros multidisciplinares, 6(16), 1-22. <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA16/Roc%C3%ADo%20Fernandez%20Ballesteros.pdf>
- Ferrão, J. (2000). Relações entre mundo rural e mundo urbano. Evolução histórica, situação actual e pistas para o futuro. Sociologia, Problemas e Práticas, 33, 45-54.
- Fidelidade Companhia de Seguros (2011). Inovar a Reforma: Apelo a uma nova consciência financeira para viver o presente a saborear o futuro.

- Fonseca, A. M. (2011). Reforma e Reformados. Almedina.
- Fonseca, A. M. (2012). Fundamentos psicológicos para um envelhecimento ativo. In C. Palmeirão, & A. B. Cruz, Envelhemos, Universidade Católica (pp. 15-49). <http://hdl.handle.net/10400.14/11715>
- Freire, M., & Ramos, I. (2014). Solo agrícola e agricultura em espaço urbano: dinâmicas. O exemplo de Évora. GOT, Revista de Geografia e Ordenamento do Território, 1, 113-134.
- Gaspar, F. (2008). Fomentar o empreendedorismo através do capital de risco e da incubação de empresas: Um estudo empírico em Portugal. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 7(3), 71-84.
- Gatz, M. (2000). Variations on depression in later life. In S. H. Qualls, & N. Abeles (Eds.), Psychology and the aging revolution: How we adapt to longer life (pp. 239-254). American Psychological Association.
- Glasgow, N., & Brown, D. L. (2012). Rural ageing in the United States: Trends and contexts. Journal of Rural Studies, 28(4), 422-431.
- GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (2010). As organizações, a diversidade e a inclusão. [https://issuu.com/adaoliveira/docs/manual\\_grace\\_-\\_as\\_organiza\\_\\_es\\_\\_a\\_diversidade\\_e\\_a](https://issuu.com/adaoliveira/docs/manual_grace_-_as_organiza__es__a_diversidade_e_a)
- GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (2011). Primeiros Passos: Guia Prático para a Responsabilidade Social nas Empresas. [https://www.compete2020.gov.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/GuiaPraticoGRACE\\_responsabilidad.pdf](https://www.compete2020.gov.pt/admin/fileman/Uploads/publicacoes/GuiaPraticoGRACE_responsabilidad.pdf)
- GRACE - Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (2013). Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial. <https://grace.pt/wp-content/uploads/2019/11/Guia-para-a-Promoc%CC%A7a%CC%83o-do-Envelhecimento-Ativo-e-da-Solidariedade-entre-Gerac%CC%A7o%CC%83es-no-Contexto-Empresarial-2013.pdf>
- Gratton, L., & Scott, A. (2016). The 100-Year Life Tangible and Intangible Asset Diagnostic. <http://www.100yearlife.com/diagnostic/>
- Gratton, L., & Scott, A. (2016a). The 100-year life: Living and working in an age of longevity. Bloomsbury Publishing.
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations. American Psychological Association.
- Heggestad, E. D., & Andrew, A. M. (2012). Aging, personality, and work attitudes. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging (pp. 256–279). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0095>
- Hess, T. M., Hinson, J. T., & Hodges, E. A. (2009). Moderators of and mechanisms underlying stereotype threat effects on older adults' memory performance. Experimental aging research, 35(2), 153-177.

- Holian, R. (2015). Work, career, age and life-stage: assumptions and preferences of a multigenerational workforce. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 25(4), 278-292.
- ILC – International Longevity Centre. (2015). Active ageing: a policy framework in response to the longevity revolution. ILC — Brazil.
- Ilmarinen, J. (2012). Promoting active ageing in the workplace. Gerontology Research Centre University of Jyväskylä, Finnish Institute of Occupational Health.
- Impulso+ (2018, 4 outubro). Suplemento do Jornal Público. Imaginar o futuro da nossa sociedade: O papel dos 50+.
- Impulso+ (2018a, 6 dezembro). Suplemento do Jornal Público. Rendimento e Ocupação. Oportunidade ou Necessidade?
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (2019). Contrato-Geração. Retirado em 23 de novembro de 2019 de <https://iefponline.iefp.pt/IEFP/medContratoEmprego2.do?action=cgoverview>
- Instituto da Segurança Social, I.P. (2019). Guia Prático Pensão de Velhice, Retirado em 23 de novembro de 2019 de [http://www.seg-social.pt/documents/10152/14521673/7001\\_pensao\\_velhice.pdf/003416f8-5c4e-44e6-a502-844a423a9396](http://www.seg-social.pt/documents/10152/14521673/7001_pensao_velhice.pdf/003416f8-5c4e-44e6-a502-844a423a9396)
- Irving, P. (2018). The Aging Workforce. Your workforce will keep getting older. Do you have a strategy? Harvard Business School Publishing Corporation. <https://hbr.org/product/the-aging-workforce/BG1806-PDF-ENG>
- Jarré, D., Udarneta, E., & partners SlforAGE (2016). Making a choice for a society for all ages: a White Paper with recommendations for decision makers [White paper]. [shorturl.at/otuzD](http://shorturl.at/otuzD)
- Jex, S. M., Wang, M., & Zarubin, A. (2007). Aging and occupational health. In K. S. Shultz, & G. A. Adams (Eds.), *Applied psychology series. Aging and work in the 21st century* (pp. 199-223). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Knight, R. (2014). Managing people from 5 generations. *Harvard Business Review*, 25(9), 1-7.
- Lacerda, C. (coord.) (2017). O Empreendedorismo Sénior na Europa: Casos notáveis e recomendações para a Região Norte Portugal. Fundação AEP. [https://www.fundacaoaep.pt/uploads/DOCUMENTOS/4560%20estudo\\_benchmarking\\_digital.pdf](https://www.fundacaoaep.pt/uploads/DOCUMENTOS/4560%20estudo_benchmarking_digital.pdf)
- Laflamme, L., & Menckel, E. (1995). Aging and occupational accidents a review of the literature of the last three decades. *Safety science*, 21(2), 145-161.
- Maertens, J. A., Putter, S. E., Chen, P. Y., Diehl, M., & Huang, Y.-H. (E.). (2012). Physical capabilities and occupational health of older workers. In J. W. Hedge, & W. C. Borman (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging* (pp. 215–235). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0089>

- Marmé, S. M. R. (2015). O idoso em contexto rural: o exemplo de Penela [Dissertação de Mestrado em Geografia Humana, na área de especialização em Ordenamento do Território e Desenvolvimento, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <http://hdl.handle.net/10316/30172>
- Marques, S. (2016). Discriminação da terceira idade. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Martin, I.; Gonçalves, D.; Paúl, C. & Pinto, C. (2007a). O desenvolvimento do paradigma do envelhecimento produtivo: os novos papéis dos seniores na sociedade. In A.R. Osório & F. Cabral Pinto (Coord.). *Pessoas Idosas: Contexto Social e Intervenção Educativa* (203-223). Edições Piaget.
- Martin, I.; Gonçalves, D.; Paúl, C. & Pinto, C. (2007a). Políticas Sociais para a Terceira Idade em Portugal. In A.R. Osório & F. Cabral Pinto (Coord.). *Pessoas Idosas: Contexto Social e Intervenção Educativa* (131-179). Edições Piaget.
- Matos, C., Amaral, M., & Santos, M. J. (2015). Empreendedorismo após os 50 anos: um estudo sobre Portugal. Rh Editora.
- McDaniel, M. A., Pesta, B. J., & Banks, G. C. (2012). Job performance and the aging worker. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of work and aging* (pp. 280–297). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0100>
- Mendes, A. R. (2007). Apontamentos sobre a educação para o empreendedorismo em Portugal. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 285-298.
- Moreira, G. & Fries-Tersch, E. (2015). Trabalho mais seguro e saudável em qualquer idade. Inventário por país: Portugal. Agência Europeia para a Saúde e Segurança do Trabalho. <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/safer-and-healthier-work-any-age-country-inventory-portugal/view>
- Murphy, S. A. (2007). Leading a multigenerational workforce. AARP. [https://assets.aarp.org/www.aarp.org\\_/articles/money/employers/leading\\_multigenerational\\_workforce.pdf](https://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf)
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- National Institute on Aging (2009). Making your website senior friendly. Retrieved June 12, 2019, from <http://www.lgma.ca/assets/Programs~and~Events/Clerks~Forum/2013~Clerks~Forum/COMMUNICATIONS-Making-Your-Website-Senior-Friendly--Tip-Sheet.pdf>
- Nelson, T. D. (Ed.) (2009). *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination*. Psychology Press.
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2016). Resource scarcity and prescriptive attitudes generate subtle, intergenerational older worker exclusion. *Journal of Social Issues*, 72(1), 122-145.
- OCDE (1998). *Workforce Aging: Consequences and Policy Responses*. Working paper AWP 4.1 (SG/RE/LMP(98)5). <https://www.oecd.org/els/public-pensions/2429096.pdf>

- Oliveira, F. A. G. F. (2014). Chegou a aposentação. E agora???: reflexão sobre o Voluntariado Sénior. [Dissertação de mestrado em Gerontologia Social, Instituto Superior de Serviço Social do Porto]. Repositório Comum <http://hdl.handle.net/10400.26/6419>
- OMS (2002). Active ageing: A policy framework (No. WHO/NMH/NPH/02.8). World Health Organization.
- OMS (2005). Promoting mental health: Concepts, emerging evidence, practice. World Health Organization.
- OMS (2017). Age-friendly environments in Europe. A handbook of domains for policy action. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/334251/9789289052887-eng.pdf>
- Paúl, C., Fonseca, A. M., Marstín, I., & Amado, J. (2003). Psychosocial profile of rural and urban elders in Portugal. *European psychologist*, 8(3), 160.
- Perry, E. L., & Parlamis, J.D. (2005). Age and ageism in organizations: a review and consideration of national culture. In A. Konrad, P. Prasad & J. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 345-370). SAGE Publications Ltd.
- Pestana, N. D. (2016). Representações das pessoas com 65 ou mais anos de idade sobre a sua qualidade de vida: um estudo exploratório. [Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, ISCSP — Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/13051>
- Pinto, F. C., & Osório, A. R. (2007). *As Pessoas Idosas-Contexto social e intervenção educativa*. Instituto Piaget.
- Pires, C., Teixeira, L., Ribeiro, O., & Oliveira, S. (2016). Custo dos cuidados informais a pessoas idosas da região Norte de Portugal: aplicação do método do bem substituto. *Actas de Gerontologia*(2)1. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/82642>
- Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF) (s.d.). Planear a reforma. <https://www.todoscontam.pt/pt-pt/planear-reforma>
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35(1), 158-188.
- Potočník, K. (2017). Healthy Ageing and Well-Being at Work. In E. Parry & J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 171-193). Palgrave Macmillan UK.
- Quaresma, M de L., & Ribeirinho, C. (2016). Envelhecimento — Desafios do Séc. XXI. *Revista Kairós Gerontologia*, 19(3), 29-49.
- Ramos, S. (2015). Envelhecimento e transformações demográficas: novos desafios para a GRH. In A.I., Ferreira, L., Martinez, F., Nunes, & H. Duarte (Eds), *Recursos humanos para gestores* (pp. 442-463). RH Editora.
- Reese, C. M., & Cherry, K. E. (2004). Practical memory concerns across the lifespan. *International Journal of Aging and Human Development*, 59, 237-255.

- Rego, A., Vitória, A., & Pina e Cunha, M. (2011). Velhos nem os trapos são: dez ideias novas para novos tempos. *Revista Dirigir*, 115 — 116, 38-44.
- Revista Exame (2018). Conheça os benefícios da mentoria reversa. Acesso 10 de Julho 2019 em <https://exame.abril.com.br/negocios/conheca-os-beneficios-da-mentoria-reversa/>
- Revista Focus Social (2012, Maio 1). Especial Dossiê Ano Europeu. Envelhecimento Ativo e Solidariedade entre Gerações. Mais grisalhos: como e porquê, 68-85.
- Revista Impulso Positivo (2012). Envelhecer em Portugal. O envelhecimento ativo é uma moeda de duas faces, 8(março/abril), 16 — 20.
- Revista Sábado (2019, junho 6). Especial Finalmente Reformados. É difícil envelhecer em Portugal, 6-7.
- Ribeiro, O., & Paúl, C. (2018). *Manual de envelhecimento activo*. Lidel.
- Rizzuto, T., Cherry, K., & LeDoux, J. (2012). The Aging Process and Cognitive Capabilities. In W. C. Borman & J. W. Hedge (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 236-255). Oxford University Press.
- Rosa, M., Esteves, C., Guerra, R., Vaulcair, M., & Marques, S. (2015, 23 junho). Idadismo face a trabalhadores seniores: O papel da indispensabilidade funcional nas opções de sucessão [Comunicação em conferência]. *Envelhecimento. Pensar o futuro hoje*, Lisboa, Portugal.
- Sahlgren, G. H. (2013). Work longer, live healthier: The relationship between economic activity, health and government policy. Institute of Economic Affairs.
- Santos, I. S. D. (2013). *Envelhecimento ativo e características de personalidade em idosos portugueses*. [Dissertação de mestrado em Psicologia - Especialização em Psicologia Clínica e da Saúde, Universidade Católica Portuguesa]. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/17185>
- Schmitz, S. (2016). Projeto R: Planear a transição para a reforma. Material de Formação não publicado.
- Segurança Social (2019). Pensão de velhice. República portuguesa, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. <http://www.seg-social.pt/pensao-de-velhice>
- Segurança Social (2019a). Trabalhador por conta de outrem. República portuguesa, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. <http://www.seg-social.pt/trabalhador-por-conta-de-outrem>
- Segurança Social (2019b). Trabalhador independente. República portuguesa, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. <http://www.seg-social.pt/trabalhador-independente>
- Sequeira, C. (2010). *Cuidar de idosos com dependência física e mental*. Lidel.
- Serapioni, M., Ferreira, S., & Lima, T. M. (2013). *Voluntariado em Portugal: contextos, atores e práticas*. Fundação Eugénio de Almeida.
- Singh, G., & DeNoble, A. (2003). Early retirees as the next generation of entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(3), 207-226.

- Soares, D., & Costa, A. (2011). Aposentação: Aposentadoria para ação. Vetor Editora.
- Stepler, R. (2017, 9 março). Led by Baby Boomers, divorce rates climb for America's 50+ population. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/09/led-by-baby-boomers-divorce-rates-climb-for-americas-50-population/>
- Taylor, R. F. (2004). Extending conceptual boundaries: work, voluntary work and employment. *Work, employment and society*, 18 (1), 29-49.
- The Economist (2017, julho 6). Special report: The economics of longevity. <https://www.economist.com/special-report/2017-07-08>
- The European Social Fund Age Network (2012). Longer, healthy and productive working lives: The ESF age network guide to good practice in age management. The Netherlands: European Social Fund.
- Thompson, L. F., & Mayhorn, C. B. (2012). Aging workers and technology. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.), *Oxford handbook of work and aging* (pp. 341–361). Oxford University Press.
- Tolfo, S. D. R., Coutinho, M. C., Almeida, A. D., Baasch, D., & Cugnier, J. S. (2005). Revisitando abordagens sobre sentidos e significados do trabalho. *Anais do Fórum CRITEOS*.
- Tomás, L. M. V. (2012). Conjugação dos tempos de vida: idade, trabalho e emprego. *Mundos Sociais*.
- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of organisational behaviour*, 10(1), 685-697.
- Wang, K., Shu, Q., & Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 3002-3013.
- Wegman, D.H., & McGee, J. (2004). *Health and safety needs of older workers*. National Academies Press.
- World Health Organization (1984). *World Health Organization constitution*.
- World Health Organization. (2016). *Creating age-friendly environments in Europe. A Tool for Local Policy-Makers and Planners*.
- Zhang, T. (2008). *Elderly Entrepreneurship in an Aging US Economy: It is Never Too Late*. World Scientific Publishing, Hackensack.

# Bibliografía de imágenes

- Agus Trisana. (2018). app communication interaction mobile phone [Imagen]. Icons-For-Free.com. <https://icons-for-free.com/app+communication+interaction+mobile+phone+icon-1320137073876948243/>
- Connexions (2013). Organ Systems I [Imagen]. Wikimedia Common. [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organ\\_Systems\\_I.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organ_Systems_I.jpg)
- Hey Paul Studios (2013). Large Digestive System Diagram [imagen]. Flickr. [https://www.flickr.com/photos/hey\\_\\_paul/8356043668/in/photostream/](https://www.flickr.com/photos/hey__paul/8356043668/in/photostream/)
- Meb.ilustración. (2016). Sistema urinario [Imagen]. Wikimedia Common. [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sistema\\_urinario.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sistema_urinario.svg)
- Siyavula Education. (2013). Circulatory system [Imagen]. Flickr. <https://www.flickr.com/photos/121935927@N06/13579205034>
- Siyavula Education. (2014). Respiratory system [Imagen]. Flickr. <https://www.flickr.com/photos/121935927@N06/13578739915>

## Voluntariado sénior: o projeto EVARS

O projeto **EVARS**, financiado pela Comissão Europeia, teve como objetivo potenciar o voluntariado sénior e os seus benefícios quer para os seniores envolvidos, quer para as autoridades locais, através do desenvolvimento de um módulo de formação para voluntários seniores e da sensibilização de autoridades locais para os benefícios do voluntariado sénior. O projeto teve o seu início em 2013 e a sua conclusão em 2015, e foi desenvolvido em quatro países: Dinamarca, Áustria, Eslováquia e Alemanha.

Os principais resultados do projeto foram:

- ✓ Desenvolvimento de material de formação para ser utilizado por autoridades locais ou outras organizações parceiras, que tenham como objetivo fomentar o voluntariado sénior e capacitar os voluntários;
- ✓ Teste do material de formação com pelo menos 40 seniores em cada um dos quatro países envolvidos no projeto,
- ✓ Avaliação do nível de satisfação dos participantes, que demonstraram um alto nível de satisfação com as atividades de formação nas quais participaram, ressaltando como aspetos positivos: o conhecimento obtido nas sessões de formação, a companhia de outros seniores, a partilha de experiências e as atividades práticas e físicas organizadas durante as sessões de formação.

## Iniciativas de apoio ao empreendedorismo sénior

A seguir encontram-se exemplos de iniciativas específicas de apoio ao empreendedorismo sénior, maioritariamente internacionais, sendo as principais atividades desenvolvidas as relacionadas com informação, formação, *networking*, investigação, consultoria, *coaching* e financiamento (Matos, Amaral, & Santos, 2015; Lacerda, 2017).

Designação	Objetivo	País	Website
The Sloan Center on Aging & Work	Este centro de investigação tem como objetivo estudar temas relacionados com envelhecimento e trabalho, como por exemplo: idade e gerações, idade e significado de trabalho, gestão do talento sénior, trabalho e reforma.	EUA	<a href="http://www.bc.edu/research">www.bc.edu/research</a>
CORE Center for Rural Entrepreneurship	A CORE é uma empresa de consultoria que presta serviços de assessoria para abertura de negócios ou melhoria na gestão da organização para empresários rurais e pessoas com mais de 55 anos.	EUA	<a href="https://www.montevideomn.org/vertical/sites/%7B1E588D02-EF-04-451F-809A-685A67AF-CE61%7D/uploads/CORE_FactSheet_2012_7_1_.pdf">https://www.montevideomn.org/vertical/sites/%7B1E588D02-EF-04-451F-809A-685A67AF-CE61%7D/uploads/CORE_FactSheet_2012_7_1_.pdf</a>
NEOS Netwerk van Ondernemende Senioren	A NEOS é uma associação criada em 2014, que tem entre os seus objetivos a promoção da educação financeira e o incentivo ao empreendedorismo entre pessoas seniores.	Bélgica	<a href="http://www.neosvzw.be">www.neosvzw.be</a>
A Maturidade é o Meu Trunfo	O programa, criado pelo governo da Polónia com o apoio do Fundo Social Europeu, visa aumentar a atividade empreendedora de pessoas com idade superior a 50 anos desempregadas há pelo menos 6 meses.	Polónia	<a href="http://www.efs.pl/dojrzalosc">www.efs.pl/dojrzalosc</a>
MASTERhora	O MASTERhora consiste numa plataforma on-line que agrega diferentes tipos de atores, tipicamente Seniores reformados, especialistas seniores com mais de 50 anos, e empreendedores ou organizações.	Alemanha	<a href="http://www.masterhora.de">www.masterhora.de</a>

Designação	Objetivo	País	Website
The Mentor Hive (Ixion)	A Ixion trabalha diretamente para o governo britânico em programas contratados e ajuda os desempregados a desenvolverem um negócio próprio.	Reino Unido	<a href="https://www.ixionholdings.com/">https://www.ixionholdings.com/</a>
Senior Match Business	Consiste num programa piloto de empreendedorismo criado pela Fundação AEP em 2017 dirigido ao público-alvo do projeto Empreender 45-60 — potenciais empreendedores, com idade acima dos 45 e com habilitações de nível superior, tendo por finalidade estimular e contribuir para a criação de novos negócios. Até ao momento, já foram prestados apoio e formação a pelo menos 17 empreendedores no norte do país, que culminaram na estruturação de 17 novos planos de negócio.	Portugal	<a href="https://empreender4560.pt/senior-match/">https://empreender4560.pt/senior-match/</a>
Vida Sostenible	Projeto que visa o apoio à Gestão da Idade e ao Empreendedorismo Sénior com base nos Princípios Éticos e do Bem Comum.	Espanha	<a href="https://www.vida-sostenible.org/">https://www.vida-sostenible.org/</a>

### Boas práticas organizacionais de gestão da idade

A seguir encontram-se exemplos de boas práticas de Gestão da idade implementadas em organizações nacionais (GRACE, 2013); e estrangeiras (Naegele & Walker, 2006; The European Social Fund Age Network, 2012).

Temática	Descrição das atividades realizadas
Formação e aprendizagem ao longo da vida	<p><i>Verbund Konzern, Áustria/ Setor elétrico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programas educativos e de promoção de atitudes positivas em relação à idade,</li> <li>✓ Programas intergeracionais de transferência de conhecimento,</li> <li>✓ Programas de transferência de conhecimento prático e tácito no terreno (+45 anos).</li> </ul>
	<p><i>Achmea, Holanda/Setor financeiro</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planos de formação e desenvolvimento são relacionados com o ciclo de vida.</li> <li>✓ A partir dos 45 anos, os colaboradores recebem aconselhamento de carreira a cada 5 anos.</li> <li>✓ Trabalhadores com mais de 40 anos têm 10 dias anuais pagos para participação em formações dentro e fora da empresa.</li> </ul> <p>— <b>O objetivo é manter a empregabilidade dos trabalhadores.</b></p>
Desenvolvimento de Carreira	<p><i>Cidade de Bremen, Alemanha/Setor público</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Funcionários do sistema prisional estão em risco de já não estarem aptos para o trabalho, devido às pressões ocupacionais que sofrem. Para prevenir esta situação, os funcionários participam em sessões de orientação sobre o ciclo de vida e têm a oportunidade de optar por uma segunda carreira internamente, para a qual sejam qualificados.</li> </ul>
Horários de trabalho flexíveis	<p><i>Stamboliiski Plc, Bulgária/Indústria Papel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A empresa contrata temporariamente colaboradores reformados, para a transmissão de conhecimento para trabalhadores mais jovens: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Os reformados sentem-se valorizados e comprometidos,</li> <li>— A transferência suave de conhecimento entre trabalhadores mais jovens e mais velhos.</li> </ul> </li> </ul>

Temática	Descrição das atividades realizadas
<p>Índice de Capacidade para o Trabalho (<i>Work Ability Index</i> – WAI)</p>	<p>Ministério dos Assuntos Sociais e do Emprego, Holanda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Campanha de sensibilização nacional para a promoção do conceito de capacidade de trabalho através da formação de pontos de contacto nas empresas e organizações para a utilização da ferramenta WAI, um instrumento/questionário utilizado na área de saúde ocupacional para o levantamento e a avaliação de dados sobre a capacidade de trabalho dos colaboradores, com o objetivo de ajudar a definir as ações necessárias para a promoção da capacidade de trabalho numa organização.</li> </ul> <p><b>- Objetivo: melhorar a empregabilidade sustentável da força de trabalho do país.</b></p>
<p><i>Mentoring</i> (aconselhamento, tutoria) e transferência de conhecimento</p>	<p>Carris, Portugal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Mentoring</i> entre os quadros mais experientes e mais jovens da empresa. O mentor é escolhido pelo mentorado e deve trabalhar numa área da empresa diferente da sua ou ter formação numa área diferente. No espaço de um ano, os mentores e mentorados são encorajados a encontrarem-se pelo menos uma vez a cada trimestre. Nestas reuniões, devem estabelecer objetivos de desenvolvimento para o mentorado, e desenhar estratégias para os alcançar.</li> <li>✓ Registo e divulgação de “memórias” em sessões de partilha de experiências das diversas áreas da empresa, por parte de reformados, antigos titulares das referidas funções. Tem como objetivos a transferência de conhecimento entre as várias gerações e a criação de memória coletiva da empresa.</li> </ul>
<p>Equipas intergeracionais</p>	<p>Somelos, Portugal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Em equipas de trabalho com idade variada, os trabalhadores mais velhos e experientes passam conhecimento aos mais novos sobre a operação e manutenção das máquinas e os trabalhadores mais novos com conhecimento tecnológico colocam a par os seus colegas mais velhos no que diz respeito às mais recentes tecnologias.</li> </ul>

Temática	Descrição das atividades realizadas
Saúde do trabalhador	<p>IBM, Portugal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ações de divulgação na área da saúde: em áreas transversais a todos os trabalhadores (por ex., obesidade, diabetes, colesterol, stresse e depressão) mas também em áreas específicas para os trabalhadores mais velhos (por ex., osteoporose).</li> <li>✓ Plano de saúde para todos os trabalhadores e reformados, sem limite de idade nem de doença pré-existente. Seguro de saúde extensivo aos pais dos trabalhadores mediante pagamento a preço competitivo;</li> <li>✓ Plano de pensões: os trabalhadores podem fazer contribuições de forma voluntária, e a empresa aumenta a sua contribuição para a Segurança Social até um limite estabelecido.</li> </ul>
Preparação para a reforma	<p>Câmara Municipal do Porto, Portugal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa de formação de transição para a reforma: para todos os trabalhadores com 61 ou mais anos ou que já pediram reforma antecipada. O programa é composto por 9 módulos formativos de 3 horas cada, nos seguintes temas: implicações da reforma para o quotidiano: legislação, direitos e deveres; intervenção comportamental: desenvolvimento pessoal, mudança de atitudes, promoção da saúde e nutrição, vida familiar, mudanças intelectuais, segurança pessoal, mudanças económicas, tributação, receitas e despesas, necessidades; alternativas ao trabalho: perspetivas profissionais e sociais, voluntariado e participação cívica.</li> </ul>
Não-discriminação pela idade, equipas multigeracionais, preparação para a reforma	<p>Auchan, Portugal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recrutamento e gestão de carreiras assente na não discriminação: acesso a categorias ou a níveis hierárquicos mais elevados baseado no princípio da não discriminação pela idade.</li> <li>✓ Acolhimento de novos colaboradores com a participação de colaboradores mais velhos.</li> <li>✓ Equipas de diferentes gerações de profissionais: os Grupos de progresso, constituídos por pessoas de diferentes níveis hierárquicos e geracionais que se reúnem para encontrar uma solução para determinado problema; o Coaching a projetos empreendedores: coaching feito por trabalhadores identificados como mais experientes no desenvolvimento de projetos inovadores propostos por trabalhadores empreendedores.</li> <li>✓ Transição para a reforma: período de transição com adaptação do horário de trabalho (part-time, redução ou concentração do horário de trabalho).</li> <li>✓ Integração de reformados na atividade da empresa: por exemplo, nos órgãos sociais da sua Fundação, e em eventos como ações de voluntariado e jantar de Natal.</li> </ul>

Temática	Descrição das atividades realizadas
<p>Motivação e transmissão do conhecimento e preparação para a reforma</p>	<p>EDP, Portugal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programa direcionado para colaboradores com 30 ou mais anos de antiguidade, com vista a aumentar a sua motivação e promover a transferência do conhecimento, fazendo-os sentir-se reconhecidos. Durante todo o programa, existe uma componente forte de comunicação interna sobre o mesmo, nos canais de comunicação da empresa.</li> <li>✓ Programa de formação e preparação para a reforma, sobre os seguintes temas: como calcular o valor da reforma; como viver com menos rendimento; como se manter saudável (nutrição, exercício); como lidar com o tempo livre (família, hobbies, voluntariado).</li> </ul>





A publicação «Trabalho e envelhecimento» está ao abrigo de uma licença Creative Commons — Atribuição — Não comercial — Compartilha Igual 4.0 Internacional.

**PARA MAIS INFORMAÇÕES:**

**Fundação Aga Khan Portugal**

Avenida Lusíada, 1, 1500-650 Lisboa

Tel.: +351 217 229 000

**e-mail:** [akfportugal@akdn.org](mailto:akfportugal@akdn.org)

**web:** [www.akdn.org](http://www.akdn.org)

**plataforma:** <https://sermaior.pt/recursos>

©AKF Portugal, julho 2022

As informações deste material podem ser reproduzidas, mediante comunicação à Fundação Aga Khan Portugal.