
RECOMENDAÇÕES PARA AS ORGANIZAÇÕES PROMOVER A LONGEVIDADE LABORAL

Promover a longevidade laboral significa criar condições para que as pessoas possam (e queiram) continuar a trabalhar após a idade legal de acesso à reforma (66 anos e 9 meses, em 2026), com Saúde, segurança e sentido de propósito — reconhecendo que a decisão de continuar a trabalhar deve ser, na maior medida, voluntária e sustentada por condições de trabalho dignas.

ESTATÍSTICAS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS

- 73% não ausculta trabalhadores/as sobre necessidades e expetativas de longevidade laboral.
- 57% não dispõe de estímulos à transferência de conhecimentos e experiências de trabalhadores/as mais velhos/as para os/as mais jovens.
- 43% não promove a equidade salarial e de pensões para este grupo etário, nem dispõe de políticas de inclusão que garantam igualdade de oportunidades.
- 68% promove uma cultura de aprendizagem contínua para trabalhadores com 55+ anos.
- Apenas 17% oferece apoio à transição para a reforma.



DESAFIOS À PROMOÇÃO DA LONGEVIDADE LABORAL

- **Envelhecimento da força de trabalho e perda de *know-how***, com impacto na continuidade, na produtividade e na transmissão de conhecimento e experiência.
- **Idadismo**: estereótipos sobre o envelhecimento (e.g., a ideia de que pessoas mais velhas são menos flexíveis, mais resistentes à tecnologia, menos produtivas, etc.) e consequente discriminação em processos de recrutamento, promoção ou formação.
- **Risco de desgaste, presentismo e absentismo** (incluindo baixas médicas), sobretudo quando há desequilíbrio entre as exigências laborais e recursos para lhes responder.
- **Risco de exclusão tecnológica**: transformação digital acelerada, associada a formação insuficiente ou mal direccionada, potencialmente deixando para trás trabalhadores/as mais velhos/as e experientes – algo que também afeta a sua empregabilidade.
- **Dificuldade em gerir a heterogeneidade**: trabalhadores/as mais velhos/as diferem muito na sua Saúde, motivação, expectativas de reforma e condições socioeconómicas – introduzindo variabilidade nas suas decisões de prolongamento da vida laboral.
- **Tensão entre desempenho e equidade**: sem práticas ajustadas, prolongar a vida laboral pode agravar desigualdades e gerar desmotivação, ressentimento ou rotatividade.
- **Impreparação das lideranças**: conhecimento escasso sobre políticas de gestão da longevidade laboral, em particular, em organizações familiares/ de pequena dimensão e considerando a variabilidade entre sectores (e.g., industrial, Saúde, etc.).



IMPORTANTE!

É fundamental que as organizações reconheçam o envelhecimento como uma realidade estrutural e que adaptem o trabalho ao longo do ciclo de vida — não apenas para “reter pessoas”, mas para garantir uma vida laboral mais longa com Saúde.

PARA TAL, AS ORGANIZAÇÕES NECESSITAM DE RECORRER A MODELOS, CIENTIFICAMENTE VALIDADOS, DA PSICOLOGIA DO TRABALHO E DAS ORGANIZAÇÕES, INCLUINDO:

- **Perspetiva do ciclo de vida.** Enquadra o envelhecimento no trabalho como um processo desenvolvimental, em que preferências e recursos vão mudando ao longo da carreira.
- **Modelo Exigências-Recursos.** Explica o bem-estar e o desempenho laborais como resultado do equilíbrio entre exigências do trabalho e recursos disponíveis para lhes responder, sendo que o desequilíbrio se traduz em insatisfação e stress ocupacional.
- **Modelo SOC (Seleção, Otimização e Capacitação).** Descreve estratégias adaptativas através das quais as pessoas selecionam objetivos, otimizam recursos e compensam perdas para manter um desempenho adequado, à medida que envelhecem.
- **Teoria da Vantagem/Desvantagem Cumulativa.** Sustenta que pequenas diferenças iniciais em oportunidades e recursos tendem a ampliar-se ao longo do tempo, produzindo trajetórias divergentes de Saúde, rendimento e estabilidade na transição para a reforma.

BENEFÍCIOS DE PROMOVER A LONGEVIDADE LABORAL

- **Retenção de experiência crítica,** prevenindo perdas abruptas de conhecimento.
- **Estabilidade organizacional,** com melhor planeamento de transições e sucessões.
- **Sustentabilidade,** reduzindo custos com presentismo, absentismo e sinistralidade.
- **Reputação e atratividade,** atraindo e retendo talento em todas as idades.



RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

1. INVESTIR NA SAÚDE OCUPACIONAL COMO ÁREA ESTRATÉGICA PRIORITÁRIA.

A manutenção da Saúde e do bem-estar — e a prevenção de riscos psicossociais, lesões, acidentes e desgaste — deve ser promovida ao longo de toda a vida laboral. Isto inclui: mapear e reduzir riscos físicos e psicossociais, ajustar exigências à capacidade real, e criar condições que favoreçam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (previsibilidade horária, pausas, recuperação, flexibilidade quando necessária).

2. AUSCULTAR SOBRE NECESSIDADES E PREFERÊNCIAS NO FINAL DE CARREIRA.

Os/as trabalhadores/as mais velhos/as não são um grupo homogêneo. É necessário auscultar para desenhar práticas de: a) Desenvolvimento (e.g., *upskilling/reskilling*); b) Utilização (e.g., mentoria, transição lateral de carreira); c) Manutenção (e.g., rastreios de Saúde, modalidades e horários flexíveis); e d) Acomodação (e.g., exclusão de turnos noturnos/rotativos), ajustando-as aos perfis de trabalhadores. O objetivo é equilibrar exigências e recursos, mantendo a motivação.

3. CAPACITAR LIDERANÇAS.

Criar oportunidades para os líderes desenvolverem competências de gestão de equipas intergeracionais, de prevenção do idadismo nas decisões do dia-a-dia e na aplicação adequada, ao longo da carreira, das práticas que garantem o ajustamento entre exigências e recursos, criando condições para que a continuidade laboral seja sustentável e, na maior medida possível, voluntária.

4. IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.

Nomeadamente, mapeando competências críticas e criando programas de mentoria e de pares, promotores da transferência de conhecimentos e experiências.



5. CRIAR POLÍTICAS E MEDIDAS DE PLANEAMENTO DA TRANSIÇÃO PARA A REFORMA.

Idealmente, este planeamento é iniciado anos antes da idade legal, como parte da gestão de carreira. Pode incluir: educação para a reforma, preparação de alternativas ocupacionais e opções de transição gradual (e.g., *bridge employment*, trabalho por projetos, redução progressiva de horário, mentoria). Transições planeadas podem resultar em maior longevidade laboral.

6. CRIAR POLÍTICAS DE RECONHECIMENTO E RECOMPENSA.

Assegurando que as condições de trabalho e remuneração dos/as trabalhadores/as, independentemente da sua idade e antiguidade na organização, refletem com justiça a sua experiência, competências e contributos. Estas políticas podem incluir benefícios flexíveis adaptados a diferentes fases da vida (e.g., seguros de Saúde alargados, dias de férias adicionais), prémios por anos de serviço ou o reconhecimento público das experiências laborais.

7. INTEGRAR PSICÓLOGOS/AS NA ESTRATÉGIA DE LONGEVIDADE LABORAL.

De forma a operacionalizar a evidência científica em objetivos organizacionais: reduzir a discriminação etária nos processos de recrutamento e seleção; prevenir riscos psicossociais, avaliar recursos, exigências e necessidades ao longo da vida laboral e ajustar práticas aos perfis de trabalhadores; capacitar lideranças; intervir em aconselhamento de carreira e transição para a reforma, entre outros contributos.

Documento elaborado com a colaboração de:

António Fonseca | CP 3264
Inês Carneiro e Sousa | CP 19211



