



Lívulas

INSIDE

DEBATE & REFLEXÃO

02

NOV 2017

Diversidade Etária: Uma Perspetiva Empresarial

- 03 PREFÁCIO
- 05 PAULO CÂMARA
DIVERSIDADE ETÁRIA E CORPORATE GOVERNANCE
- 09 ALEXANDRE SOARES DOS SANTOS
DIVERSIDADE ETÁRIA: UMA PERSPETIVA EMPRESARIAL
- 11 RITA CANAS DA SILVA
IMPlicações laborais: tratamento diferenciado
- 17 MAGDA SOUSA GOMES
IMPlicações laborais: articulação intergeracional
- 21 TATIANA MARQUES | DAVID PATIENT | SARA RAMOS
ENVELHECIMENTO E TRABALHO: IMPlicações para a motivação
- 27 CATARINA MARCELINO
NOVOS DESAFIOS



PREFÁCIO

Mercê da evolução demográfica, as recomendações e análises relacionadas com a diversidade etária na governação, composição e gestão das organizações assumem atualmente uma importância central.

Posicionando-se como participante ativo neste debate, a Sérvulo & Associados tem reservado à matéria uma reflexão profunda. O Seminário promovido pelo Núcleo de Laboral no dia 21 de março de 2017 foi dedicado à *Diversidade Etária e Boa Gestão Empresarial*, tendo por propósito sensibilizar organizações privadas e públicas para as vantagens decorrentes da observância das melhores práticas em matéria de diversidade geracional. Com este objetivo, os intervenientes do Seminário abordaram tópicos prementes, como o da relevância da diversidade etária no governo societário e da (i)legitimidade de determinadas soluções que diferenciam os trabalhadores em razão da idade. Foram também divulgados novos instrumentos, promotores de uma adequada articulação intergeracional, dando-se ainda enfoque à temática do envelhecimento no trabalho, identificando-se soluções direcionadas à motivação dos trabalhadores menos jovens.

Constatámos, aliás, com muita satisfação que a agenda do Seminário suscitou um alargado interesse, contando com a presença de gestores de topo dos mais diversos setores empresariais.

A presente publicação colige as intervenções dos oradores no referido Seminário, traduzindo o compromisso da Sérvulo & Associados na promoção da diversidade geracional. Procuramos, com esta segunda edição da INSIDE, que a divulgação destes textos seja também encarada como um contributo e um encorajamento para progressos efetivos nestas áreas.

Deixamos, por fim, registado o nosso reconhecido agradecimento ao Senhor Alexandre Soares dos Santos, à Dra. Catarina Marcelino, à Dra. Tatiana Marques e aos Professores David Patient e Sara Ramos, que prontamente se associaram ao evento de março de 2017 e cuja dedicação e empenho na promoção deste tema foram determinantes para o sucesso desta iniciativa.

**“Retira do mundo
as pessoas com
a experiência
e a capacidade
de discernimento
acima dos cinquenta
anos, e pouco restará
que possa garantir
a sua existência.”**

Guhan Subramanian, *Corporate Governance 2.0*,
Harvard Business Review (mar.-2015)

PAULO CÂMARA | MANAGING PARTNER

DIVERSIDADE ETÁRIA E CORPORATE GOVERNANCE

1 COLOCAÇÃO DO TEMA

O envelhecimento da população humana constitui um dos dados estruturais do mundo que habitamos. Embora tenha sido usualmente estudado mais intensamente no plano biológico e demográfico¹, o envelhecimento humano merece igualmente ser analisado sob o plano jurídico. A presente anotação circunscreve-se às implicações que a idade apresenta do ponto de vista do governo das organizações empresariais.

Para situar devidamente o tema, convém recordar que o governo societário procura favorecer a otimização dos recursos de cada sociedade, nas suas diversas vertentes. São aqui nomeadamente abrangidas preocupações com a preservação dos recursos financeiros (v.g. através de regras sobre deveres dos administradores, deveres de correta organização contabilística, transações com partes relacionadas e benefícios privados do controlo), da estrutura organizativa (figure-se o exemplo do aperfeiçoamento das estruturas decisórias e fiscalizadoras e do sistema de controlo interno) e do capital humano².

Por outro lado, também é certo que a governação societária constitui uma ciência humana: dedica-se ao escrutínio de decisões e de atuações humanas³. As pessoas constituem a sua matéria-prima. Nessa medida, os processos de seleção, avaliação e sucessão de dirigentes adquirem aqui natural centralidade.

É partir destes elementos essenciais que é ancorada a importância da diversidade etária na composição dos órgãos sociais.

2 OS REQUISITOS DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Dada a essencialidade dos processos de designação para a governação (recorda-se que os bons modelos de governo não funcionam bem sem as pessoas adequadas⁴), tem-se assistido a uma crescente profissionalização dos critérios e dos processos de seleção dos dirigentes.

Avultam, designadamente, os requisitos de experiência e qualificação profissional⁵. Este critério, por seu turno, induz à designação de dirigentes com maior senioridade.

Por outro lado, as exigências de qualificação profissional devem ser aplicadas de acordo com bitolas de razoabilidade, não podendo obstar à renovação da composição dos órgãos sociais: nomeadamente, a transição cultural assente no novo regime de diversidade de género pode implicar candidatos menos experientes em funções de topo.

3 LIMITE MÁXIMO DE IDADE PARA O EXERCÍCIO DE FUNÇÕES

Uma discussão importante que, na prática societária, tem vindo a conquistar crescente relevo reside na avaliação das vantagens e dos óbices na fixação de um limite máximo de idade dos administradores.

A este propósito, duas tendências contrapostas devem ser tidas em consideração. Procura-se, de um lado, que a energia física e a frescura intelectual sejam adequadas à elevada exigência envolvida nas funções de administração. Por outro lado, a par do aumento médio da esperança de vida e da melhoria das condições de saúde dos cidadãos séniores, não é menos certo que a experiência profissional constitui um elemento crítico no perfil de candidatos ao órgão de administração.

Assim, dada a dificuldade em estabelecer orientações regulatórias precisas, o tema escapa à regulamentação em vigor e é usualmente confiado aos estatutos ou ao regulamento do órgão de administração. Nos EUA, a maioria das sociedades que intervém neste tema sensível fixa o limite etário aos 72 anos. São, porém, conhecidos diversos exemplos de sociedades que estabelecem limites etários mais elevados - como ilustrações: Walt Disney Co. (74 anos), Goldman Sachs e UAL Corp. (75 anos). No Reino Unido, um relatório recente⁶ observa: "While a few exceptions drag the overall age average down in certain markets, most Chairmen and Non-Executive Directors tend to be in their 60s, suggesting that businesses could face issues with succession

¹ MARIA DE FÁTIMA BARBOSA FIGUEIREDO, *O envelhecimento humano*, edições Vieira da Silva [2014] 21.

² PAULO CÂMARA, *Introdução: Designação de administradores e governo das sociedades*, em *A Designação de Administradores*, [2015], 14-15.

³ PAULO CÂMARA, *O governo dos bancos: uma introdução*, em *A Governação de Bancos nos Sistemas Jurídicos Lusófonos*, [2016], 36- 37.

⁴ A expressão foi cunhada por CARLOS TAVARES: cfr. PAULO CÂMARA, *Introdução: Designação de administradores e governo das sociedades*, em *A Designação de Administradores*, [2015], 12.

⁵ Artigo 30.º, n.º 3 RGIC, desenvolvido pelos artigos 30.º a 33.º-A RGIC.

⁶ Cfr. Norman Broadbent, NB Board Review, [2014], 3, disponível em bdo.co.uk/getmedia/b8650094-3240-41fa-b385-c91c91b261cf/Board-Review-2014-EMAIL.pdf.aspx

planning in the long term.” O Chairman de sociedades cotadas britânicas mais idoso, Jacques Gaston Murray, tem 97 anos⁷.

Percebe-se, assim, que a limitação etária estabelecida em termos societários é indutora de rigidez e pode não raras vezes revelar-se manifestamente desajustada perante líderes com plena capacidade de funções.

4 DIVERSIDADE ETÁRIA COMO SÍNTESE E OBJECTIVO

No âmbito desta conjugação de fatores, o critério de equilíbrio é-nos facultado pela diversidade na composição do órgão de administração. Existem, é certo, várias dimensões da diversidade (nomeadamente de género⁸), mas a diversidade etária assume-se como componente primária.

A Recomendação europeia 2005/162/CE indica que o órgão de administração deve reunir a diversidade de conhecimento, capacidade de avaliação (*judgement*) e experiência necessária para realizar as suas tarefas devidamente⁹. E, bem a propósito, o Código de corporate governance britânico sublinha que: *Diversity is as much about differences of approach and experience*¹⁰.

A diversidade etária permite alcançar plúrimos objetivos positivos:

- a. Em termos inter-geracionais, fomenta uma cultura empresarial mais coesa e mais justa¹¹;
- b. Propicia processos decisórios de maior qualidade e avessos a uma lógica monolítica de pensamento de grupo;
- c. Pode permitir uma aproximação maior em relação aos stakeholders da sociedade;
- d. Facilita processos de transição de liderança; e
- e. Além disso, a diversidade etária favorece uma atitude mais equilibrada em relação ao risco, dado que os estudos empíricos revelam uma aversão ao risco por parte de administradores com maior idade¹².

Perante o exposto, afigura-se que a diversidade etária representa uma componente do sistema de governo societário – no pressuposto que os demais elementos do sistema funcionem corretamente. Com efeito, a diversidade etária pode revelar-se um meio para atingir uma melhoria do desempenho dos órgãos sociais – mas não anula a importância dos mecanismos gerais de escrutínio e de avaliação dos administradores¹³.

“An individual director’s contribution has little to do with either age or tenure.”

Guhan Subramanian, *Corporate Governance 2.0*, Harvard Business Review (mar.-2015)

5 PLANOS DE SUCESSÃO

Assumindo como relevante a diversidade etária do órgão de administração, um dos instrumentos relevantes a título complementar prende-se com a instituição formal de planos de sucessão.

Di-lo certeiramente o Código de governance britânico: *The board should satisfy itself that plans are in place for orderly succession for appointments to the board and to senior management, so as to maintain an appropriate balance of skills and experience within the company and on the board and to ensure progressive refreshing of the board.* (UK Corporate governance Code (2016). B.2).

Do mesmo modo, as Recomendações da EBA sobre governo interno indicam que o órgão de administração deve assegurar que os dispositivos vigentes em matéria de planos de sucessão são adequados.¹⁴

A versão em vigor deste documento estabelece diretamente:

When establishing a succession plan for its members, the management body should consider the expiry date of each member’s contract or mandate to prevent, where possible, too many members having to be replaced simultaneously.

Estes planos permitem uma identificação atempada de saídas previstas; uma transição preparada de funções; e uma seleção e preparação cuidadosa de candidatos, a cargo da comissão de nomeações ou estrutura equivalente.

6 A ESTRUTURA DA REMUNERAÇÃO

Ao se assumir a diversidade etária como objetivo, há que ter presente também as implicações surgidas em termos de política de remuneração.

Designadamente, mostra-se importante atingir uma combinação equilibrada entre prestações remuneratórias variáveis de curto, médio e longo prazo.

A acrescer, o pagamento de parte da remuneração através de contributos para fundos de pensões pode revelar-se particularmente ajustada. Esta solução, por seu turno, acaba por se revelar favorável a um alinhamento de interesses de longo prazo da sociedade. Por seu turno, tal é apoiado

⁷ Jacques Gaston Murray é Presidente do Conselho de Administração da Andrews Sykes Group Plc e da London Security Plc.

⁸ Reenvia-se para o número anterior desta publicação, que foi dedicado precisamente ao tema da diversidade de género (Inside 01/2016).

⁹ EUROPEAN COMMISSION, *Recommendation on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board* (15-fev.-2005), 11.1.

¹⁰ UK Corporate Governance Code (2016), prefácio.

¹¹ Central, a este propósito: EVARISTO MENDES, *Governança Societária e Justiça Intergeracional*, em *Justiça Intergeracional e Sustentabilidade* (2017).

¹² PAMELA BRANDES / PALASH DEB, *Executive compensation and corporate governance*, in WRIGHT / SIEGEL / KEASEY / FILATOTCHEV, *The Oxford Handbook of Corporate Governance*, Oxford University Press (2013), 232.

¹³ Para uma ilustração recente: TAYLOR GRIFFIN / DAVID LARCKER / STEPHEN MILES / BRIAN TAYAN, *Board Evaluations and Boardroom Dynamics*, Stanford University Graduate School of Business Research Paper n.º 17-22 (2017), disponível em <https://ssrn.com/abstract=2927273>.

¹⁴ EUROPEAN BANKING AUTHORITY, *Guidelines on internal governance*, EBA/GL 44 (2011), 8.2e), 11.1.3 e 6; Ia., *Draft Guidelines on internal governance*, EBA/CP/2016/16 (2016), 19.f).



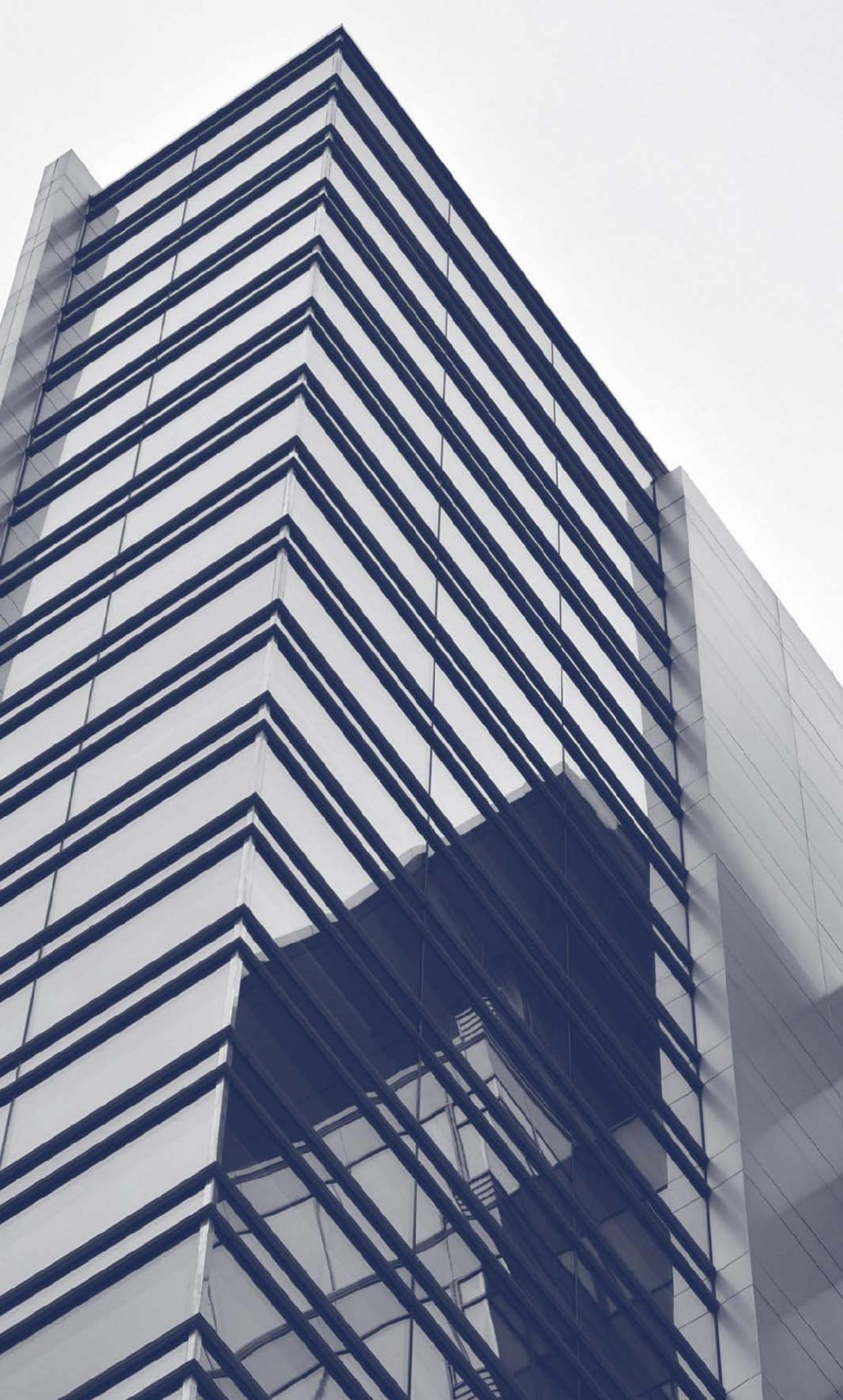
através de uma diversidade de indicadores de desempenho - embora se deva ter presente que as contribuições para fundos de pensões são, por definição, imunes às cláusulas contratuais de *claw-back* e *malus*.

7 CONCLUSÃO

Que tradução pode a análise antecedente apresentar para as práticas das empresas? Como corolário da análise realizada, de um lado, impõe-se precisar que não há espaço para visões restritivas quanto aos limites de idade para o exercício de funções sociais. Com efeito, qualquer fixação geral e abstrata de limites etários se revela indutora de rigidez. Demais, não existe correlação entre idade e competência técnica ou integridade.

De outro lado, entende-se que a política de diversidade do órgão de administração deveria passar a identificar metas de diversidade etária como meio de atingir este desejável equilíbrio. No plano do *corporate governance*, a diversidade etária representa um objetivo decisivo na composição dos órgãos sociais, ao fomentar a adequação coletiva destes órgãos e ao contribuir para processos decisórios de maior qualidade e avessos ao “*group thinking*”. Por seu turno, a diversidade etária convoca questões específicas, tais como a estrutura de remuneração e a política de sucessão dos dirigentes.

As bases legislativas existentes são bastantes para o tema ser desenvolvido na prática: o papel fundamental deve agora ser desempenhado pelas empresas.



**ALEXANDRE SOARES DOS SANTOS | PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
E PRESIDENTE DO CONSELHO DE CURADORES
DA FUNDAÇÃO FRANCISCO MANUEL DOS SANTOS**

DIVERSIDADE ETÁRIA: UMA PERSPECTIVA EMPRESARIAL

1 TESTEMUNHO ESCRITO

Foi com enorme prazer que aceitei o convite da Dr.^a Rita Canas da Silva para partilhar com a Sérvulo, a minha experiência ao longo dos anos e o meu entendimento enquanto empresário sobre o tema da Diversidade Etária nas Organizações.

Enquanto gestor sempre fui um homem de contextos, independentemente da minha idade sempre concentrei as minhas forças e as minhas energias em perceber o mundo e a realidade que me rodeava nas suas várias dimensões.

Acredito sinceramente que essa leitura mais atenta da sociedade contribuído de forma efetiva para a sustentabilidade humana das várias companhias da Jerónimo Martins e me tenha ajudado a garantir a criação de uma Organização com a capacidade e a flexibilidade necessárias para se antecipar e se ajustar aos sinais permanentes da mudança.

2 O CONTEXTO GLOBAL EM LINHAS GERAIS

Todas as mudanças demográficas a que temos assistido na últimas décadas estão a afetar significativamente o mercado de trabalho e as organizações. Há factos irrefutáveis que não podemos mesmo ignorar e que estão já a implicar uma reflexão profunda sobre a forma como a maioria das organizações, se interpreta enquanto empregador e membro ativo da sociedade:

- Vivemos numa Europa cada vez mais envelhecida, somos mesmo apelidados como o velho Continente.
- As taxas de natalidade cada vez mais pequenas (em Portugal 0,83% e na Polónia 0,96%, dois dos países onde estamos presentes) são testemunhos vivos desta realidade. A não ser que surjam fluxos migratórios inesperados estes dois países vão claramente ver as suas populações diminuir até 2025.
- O conceito tradicional de família, tem vindo a sofrer alterações profundas, os núcleos monoparentais começam a ganhar cada vez maior peso e dimensão.
- Devido aos avanços na área da medicina e da saúde, a esperança média de vida tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos.
- De um modo geral, os sistemas de proteção social do Estado são cada vez mais frágeis, e começam a clamar por uma intervenção de suporte da classe empresarial na procura de soluções mais sustentáveis.
- Assistimos a um novo paradigma na reforma, entre a idade oficialmente estabelecida e a necessidade de continuar a trabalhar para manter o sustento familiar.

3 UM BREVE CONTEXTO DO GRUPO JERÓNIMO MARTINS

Ao longo da minha vida profissional, nunca abdiquei de uma gestão mais direta e interveniente sobre a estratégia de cada uma das companhias e sobre a gestão dos recursos humanos, ou seja as nossas pessoas. Acredito sinceramente que o nosso grupo se tem sabido adaptar aos desafios do tempo, e que é uma organização consciente das enormes responsabilidades que se lhe colocam na gestão das suas equipas, atento às diferenças na forma como trabalhávamos ontem, hoje e como vamos ter que nos reinventar para enfrentar o amanhã.

- Em cerca de 50 anos crescemos de um negócio de 300 colaboradores para mais de 90.000, presentes em Portugal, Polónia e Colômbia.
- Um negócio com duas realidades muito distintas ao nível da constituição da sua força de trabalho e da idade das suas pessoas.
- Ao nível das lojas, onde se concentra mais de 90% da nossa força de trabalho, empregamos gente muito jovem, maioritariamente do sexo feminino.
- A média etária das pessoas que trabalham no Jerónimo Martins é de 25 anos, quer em Portugal quer na Polónia.
- Mais de 50% da nossa força de trabalho é composta pela geração dos *Millenials*, mas o nosso sector de atividade não é dos mais atrativos, estamos perante um negócio duro que implica algum desgaste físico a nível operacional.
- O retalho tem por natureza uma rotatividade elevada onde a maioria dos colaboradores pondera outras alternativas antes de pensar fazer carreira nesta área.
- Ao nível do *Management*, uma realidade oposta, uma média etária entre os 38 e os 42 anos, um elevado nível de retenção, que obriga claramente a repensar todas as questões relacionadas com o envelhecimento da nossa organização e com a forma como encaramos a transição de uma vida profissional ativa para a reforma.

4 OS GRANDES DESAFIOS DA CLASSE EMPRESARIAL

São diversos e cada vez mais complexos os desafios que as organizações têm pela frente no que respeita à gestão da sua força de trabalho, no entanto se nos concentrarmos no tema da *Diversidade Etária* destaco essencialmente a gestão de uma força de trabalho cada vez mais multigeracional.

Pela primeira vez em muitos anos vamos ter 4 gerações a competir no mercado de trabalho: avós, pais, filhos e netos. Esta é uma mudança profunda na forma como olhamos para a sociedade e para as organizações. No passado sabíamos que os mais novos estudavam, os adultos trabalhavam e os mais velhos gozavam os seus tempos livres, normalmente numa reforma com contornos de maior dignidade do que aqueles que atualmente experienciamos. Hoje somos confrontados com uma estrutura etária multigeracional que tem diferentes necessidades e que trabalha de forma diferente. Já para não falar desta nova geração de *Digital Natives*, onde incluo muitos dos meus netos, que daqui a uns anos estarão a fazer a sua entrada no mundo laboral. A geração dos *Millenial*, que representa grande parte da nossa força de trabalho na Jerónimo Martins, espera coisas diferentes de nós enquanto entidade empregadora e os valores que preza e pelos quais se rege são claramente diferentes dos colaboradores mais velhos. Trazem uma experiência mais social da vida, são mais rápidos, o mundo deixou de ter fronteiras, os bens materiais e a estabilidade financeira (ainda que muito importantes) não são necessariamente a sua maior preocupação, na construção do seu futuro familiar, mesmo quando têm dinheiro e possibilidades vivem na maioria das vezes num modo mais *low cost* e mais consciente do ponto de vista ambiental, procuram maior *work life balance*, penso que serão a geração mais bem preparada do ponto de vista tecnológico e de conhecimento. Requerem constante feedback, são ávidos em entender o porquê das coisas.

Embora seja verdade que na juventude aprendemos e na idade entendemos, tenho a sensação que a maioria das empresas em Portugal ainda não está preparada para saber gerir o envelhecimento da sua força de trabalho e saber valorizar a experiência dos mais velhos. A verdade é que vamos ter mais reformados do que novas pessoas a entrar no mercado de trabalho e a maioria das pessoas vai ter necessidade de continuar a trabalhar para lá da idade da reforma. A forma como vamos preparar uma transição gradual entre a vida profissional e o regresso à vida "civil" é um dos grandes desafios da maioria das organizações. A forma como vamos garantir que aqueles que nos serviram uma vida inteira, não vão para casa com uma pensão de miséria (uma vez que a Segurança Social é uma enorme incógnita) coloca um ónus enorme em empresas como a nossa, que tem que antecipar e criar mecanismos financeiros que nos permitam recompensar os nossos colaboradores com lealdade e justiça ao fim de uma vida inteira de trabalho.

A forma como as organizações vão ser capazes de diferenciar e dar resposta (em termos de políticas de recursos humanos) às diferentes necessidades destas populações será a diferença entre ganhar ou perder a batalha pelo melhor talento e a retenção das melhores pessoas. Uma abordagem global na gestão das pessoas deixou de fazer sentido, o mesmo tipo de personalização a que os empresários se dedicam para conhecer o seu consumidor deve ser tão prioritária como uma abordagem mais personalizada no conhecimento do seu colaborador. A transferência de conhecimento entre estas gerações é outro dos segredos do sucesso que deve ser assegurado pelas Empresas, os mais



velhos têm muito para ensinar a uma população mais jovem cheia de energia e vontade de vencer mas sem a maturidade e a experiência que só a vida e os anos de aprendizagem dão a qualquer ser humano. A capacidade para fazer ver aos mais novos as várias possibilidades de carreira e de desenvolvimento que têm pela frente é fundamental sob pena de se sentirem frustrados e abandonarem os projetos e as organizações à procura não tanto de segurança mas antes de uma nova experiência que os enriqueça pessoal e profissionalmente. No meio de toda esta diversidade, na forma de trabalhar, pensar, agir, aprender, gerir e colaborar, só nos cabe a nós, empresários, ter a sabedoria e a capacidade para retirarmos de cada geração, o melhor das suas competências, sempre com a certeza porém de que o compromisso que todos os colaboradores demonstram para fazer viver a missão das organizações é o denominador comum mais importante, rumo à sustentabilidade e longevidade dos nossos negócios.

RITA CANAS DA SILVA | CORRESPONSÁVEL PELO DEPARTAMENTO DE LABORAL

IMPLICAÇÕES LABORAIS: TRATAMENTO DIFERENCIADO

1 INTRODUÇÃO¹

Após relegado a um plano acessório, a discriminação etária em contexto laboral regista, nos últimos anos, atenção crescente da doutrina e jurisprudência europeias². O que resulta, aliás, evidente, considerada a reflexão (jurídica e extra-jurídica) que lhe tem sido dedicada.

Tal interesse decorre, porém, de elementos diversos, conforme as prioridades a endereçar em cada momento. O enfoque reservado à idade em contexto laboral acolhe, na verdade, motivações distintas: desde logo, a necessária tutela da dignidade dos trabalhadores afetados. Não é, porém, viável descurar, conforme comumente assinalado, considerações económicas e sociais da maior importância, como o tendencial prolongamento da vida ativa (e não apenas da idade biológica), a acentuada redução da taxa de natalidade e os reflexos associados a tais fatores, com impacto nas políticas delineadas por cada Estado: o desequilíbrio da pirâmide de idades e a (in)sustentabilidade dos sistemas de segurança social; a preocupação premente com os níveis do desemprego jovem – que convive, lado a lado, com a necessidade de contrariar especiais resistências à inclusão de trabalhadores de maior idade no mercado de trabalho; havendo que considerar ainda os ajustes introduzidos ao escalão etário que deve condicionar

o acesso à reforma por velhice (voluntária ou obrigatória) – com modificações que tendem, na atualidade, à preferência por idades mais avançadas³. Importa contar, por fim, com a reavaliação dos casos em que a idade pode efetivamente condicionar (direta ou indiretamente) a execução e a cessação do contrato de trabalho^{4/5}.

A este propósito, HELEN MEENAN nota impressivamente: «[...] age has enjoyed a lower status for a longer time than the other Article 13 anti-discrimination grounds – so much that there is greater acceptance of difficulties faced by employers in managing their workforce»⁶. Veremos, todavia, que fatores vários terão tardado o reconhecimento da idade entre os elementos potencialmente discriminatórios: «the observation that age always has been used as a policy instrument without questions asked, creates the assumption that neither the government nor the people formerly experienced age as a ground for discrimination»⁷. Esta perspetiva tende, porém, a esbater-se, tendo em conta a crescente percepção da idade enquanto fonte de tratamento indesejado, nos diversos ordenamentos⁸.

¹ Para uma versão mais desenvolvida desta análise, v. RITA CANAS DA SILVA, «Discriminação Laboral em Função da Idade», *Congresso Europeu de Direito do Trabalho*, 2014, pp. 237-290.

² Para uma perspetiva comparada, v., entre as múltiplas obras dedicadas à temática, VIOLA KRISTINA GROßE, *Age Discrimination in Employment. A Comparative Study: The European Union, Germany and the United States of America*, Paris Legal Publishers, 2011.

³ Referem, a este propósito, SÉRVULO CORREIA e BERNARDO XAVIER, que «[s]ão muitos e complexos os factores a ter em conta na fixação da idade de reforma. Alguns deles – como as condições de mercado de emprego e o grau de envelhecimento da população – *nada têm a ver com as condições físicas e psíquicas do trabalhador*. Mas é natural que o legislador dê particular relevo à consideração de que a partir de uma certa idade o trabalho se torna demasiado penoso, pelo que muitos trabalhadores se veriam obrigados a cessar a sua actividade, perdendo o rendimento salarial» («Reforma do Trabalhador e Caducidade do Contrato», *Revista de Direito e de Estudos Sociais*, ano 20, n.º 1, 1973, pp. 55-82, p. 76, com itálico nosso). Considerando que a reforma é o regime reservado, em tais casos, ao contrato de trabalho, não assenta «[n]uma ideia de incapacidade presumida», mas tão-só na circunstância de que a idade avançada acarreta «a eventualidade do cansaço e da diminuição de capacidade» e o reconhecimento «ao trabalhador [d]o direito de ir descansar, com garantia de subsistência», v. acórdão do Tribunal Constitucional n.º 581/95, Processos n.ºs 407/88 e 134/89.

⁴ WILLEM SWINNEN, «The Economic Perspective in the Reasoning of the ECJ in Age Discrimination Cases», *European Labour Law Journal*, pp. 254-263, p. 263.

⁵ Embora a matéria da discriminação em geral e sobretudo em função de certos critérios (como o género ou a raça, para referir apenas duas hipóteses), seja já tema bem enquadrado e debatido, o mesmo não se dirá, pese embora a densa análise avolumada nos últimos anos, a respeito da discriminação etária – que surge, por conseguinte, como temática «jovem». Para FABIO RAVELLI, «age is the youngest of the grounds of discrimination taken into account by legislators and judges» («The ECJ and Supplementary Pensions Discrimination in EU Law», *European Journal of Social Law*, n.º 1, 2012, pp. 51-68, p. 59).

⁶ «Age Discrimination in the EU and the Framework Directive», *The Law on Age Discrimination in the EU* (ed. Malcolm Sargeant), Kluwer International, 2008, pp. 9-27, p. 21. Diferentemente, nos Estados Unidos da América, sobretudo desde o *Age Discrimination in Employment Act* (1967), que a discriminação em função da idade é abundantemente tratada. A este propósito e enquadrando o surgimento desta legislação, DANIEL O'MEARA refere: «[I]n 1967, Congress enacted legislation to prohibit arbitrary age discrimination in employment. Although the *Age Discrimination in Employment Act* of 1967 (ADEA) prohibited age bias in all personnel decisions, the primary concern of Congress was age discrimination in hiring and long-term unemployment among older workers. Many employers at that time maintained rules excluding all applicants above a certain age, usually between forty-five and fifty-five, from consideration for even non-strenuous positions» («Protecting the Growing Number of Older Workers: The Age Discrimination in Employment Act», *Labor Relations and Public Policy Series*, n.º 33, 1989, p. 1).

⁷ «Wage scales, compulsory retirement ages and extra leave for older workers are examples [...]. Other than for race or sex, a significant part of the population cannot see the wrong in a difference in treatment on grounds of age. This pleads against the proposition that the implementation of age in European and national discrimination legislation is human rights-based» (WILLEM SWINNEN, ob. cit., p. 260).

⁸ «According to a research from the United Kingdom, almost 25% of people claim they have experienced age discrimination, making ageism the most common form of workplace discrimination, and those who leave their employment as a result are less likely to rejoin the workforce» (JULIA SHAW e HILLARY SHAW, «Recent Advancements in European Employment Law: Towards a Transformative Legal Formula for Preventing Workplace Ageism», *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, p. 273-294, pp. 287-288).



2 IDADE E DISCRIMINAÇÃO ETÁRIA

Importa justificar a complexidade usualmente apontada à idade entre os elementos (potencialmente) discriminatórios⁹. Desde logo, a idade pode, de facto, influir no rendimento e na produtividade do trabalhador, facilitando a dissimulação de prática discriminatória: em certas circunstâncias, poderá ser difícil discernir se o tratamento prejudicial decorre, realmente, da idade ou de o desempenho profissional não corresponder efetivamente ao esperado¹⁰.

É, afinal, corrente a convicção de que o avançar da idade implica necessariamente menor produtividade: a premissa é, assim, a de que a progressão etária implica, de um ponto de vista biológico, menor rendimento e maior predisposição para um desempenho menos satisfatório, com a agravante de que uma tal pressuposição tem vindo a assumir por referência uma faixa etária cada vez mais baixa, não raras vezes a partir dos quarenta anos. E sendo certo que deste entorse decorre maior aceitação para tratar de forma diferenciada trabalhadores menos jovens.

Um segundo elemento, particularmente intuitivo, dificulta a compreensão da idade enquanto fator discriminatório: *todos temos uma idade, que se assume, pois, como elemento neutro*^{11/12}. Dir-se-á que idêntica consideração é ajustada a outros critérios. Sucedeu que enquanto nas restantes hipóteses há, por regra, uma clara diferenciação, que permite segmentar categorias típicas, o mesmo não sucede com a idade: *(i)* sendo, por um lado e em certa medida, arbitrária uma delimitação – afinal aquele que hoje tem 20 anos, no futuro terá 30 e 40 e assim em diante – é um elemento transversal e, nessa medida, comum a todos, afetando a todos¹³; *(ii)* acrescendo dúvidas quanto aos universos a comparar – atenta a diversidade geracional em dada empresa, deverá aferir-se prática discriminatória relativa a trabalhador de determinada idade, comparando a sua situação com universo de trabalhadores de que grupo etário?¹⁴ – resultando assim evidente maior dificuldade em individualizar, em cada momento e em cada estrutura, uma hipótese de discriminação etária, merecedora de especial tutela¹⁵.

Para a particular vulnerabilidade apontada à idade há, porém, que considerar ainda um terceiro fator, da maior relevância: a confirmada tendência para, nestas hipóteses, excecionar e justificar casos de efetiva discriminação.

3 IDADE E MERCADO DE TRABALHO: TRATAMENTO DIFERENCIADO

Não obstante as dificuldades associadas à temática, a sua análise não é mais adiável, havendo que identificar as práticas que expõem as organizações a maiores riscos de invocação, no curto e médio prazo, por parte dos respetivos trabalhadores, de tratamento diferenciado injustificado em razão da idade, no recrutamento, na execução ou na cessação do contrato. Neste âmbito, haverá que atender ao enquadramento previsto, sobretudo, nos artigos 4.º e 6.º da Diretiva-Quadro n.º 78/2000/CE, de 27 de novembro (“Diretiva”), que veio estabelecer um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional¹⁶.

FASE 1: RECRUTAMENTO CASO 1

Em *Colin Wolf c. Stadt Frankfurt am Main*¹⁷, estando em causa o recrutamento para a integração no corpo de bombeiros, o Tribunal de Justiça da União Europeia (em diante, «TJUE») decidiu que, naquele caso, atendendo ao tempo de formação necessário e à fixação de uma idade limite para o exercício de funções de maior exigência física, a Diretiva «não se op[unha] a uma legislação nacional [...] que fixa[v]a em 30 anos a idade máxima para o recrutamento»¹⁸.

Na verdade, o fim prosseguido com uma tal restrição adequava-se ao disposto no § 18 do Preâmbulo, conforme o qual a Diretiva «[n]ão poder[ia] ter por efeito, designadamente, que as forças armadas, os serviços de polícia, prisionais ou de socorro [fossem] obrigados a recrutar ou a manter no seu posto de trabalho pessoas sem as capacidades necessárias

⁹ JÚLIO GOMES nota que «a discriminação em função da idade levanta problemas muito delicados, ao ponto de um autor ter já afirmado que ela suscita mais questões que qualquer outra» (*Direito do Trabalho*, vol. 1, Coimbra Editora, 2007, p. 405).

¹⁰ Segundo de perto a ordenação proposta por Júlio Gomes, seria, neste âmbito, possível agregar: *(i)* elementos que nenhuma ou reduzida influência têm na capacidade de trabalho (tal qual, a orientação sexual); *(ii)* hipóteses em que apenas exceionalmente se concebe que possam influir no desempenho profissional (aqui se incluindo, nomeadamente, o gênero); *(iii)* casos que podem reclamar tratamento distinto a título transitório (como o exercício de certos direitos ligados à parentalidade); *(iv)* por fim, fatores aos quais corresponderá, com elevado grau de probabilidade, efetiva redução ou afetação da capacidade para o desempenho de dada função – aqui se enquadrando, precisamente, a idade ou a deficiência – como exemplos mais evidentes (*ob. cit.*, p. 390).

¹¹ «Impossible de vous dire mon âge, il change tout le temps» (ALPHONSE ALLAIS, *Aphorismes*, 1902).

¹² Assim JÚLIO GOMES, *ob. cit.*, p. 400. HELEN MEENAN refere que «[...] age is fast emerging as one of the enigmatic anti-discrimination grounds in Article 13 EC, if not the most enigmatic grounds» («Age discrimination in the EU and the framework Directive», *The Law on Age Discrimination in the EU* (ed. Malcolm Sargeant), Kluwer International, 2008, pp. 9-27, p. 10).

¹³ «Who is an inexperienced youngster now will move on to become a member of the age group in high demand, whereas members of that group see themselves threatened by the prospect of getting too old to meet expectations. Unlike race, ethnic origin, gender, sexual orientation or even religious belief, all members of society will [save an early death] live through all emanations of age, i.e., the life cycles. With the prospect of one day becoming a member of another group it is much more difficult to build a strong group identity, even if the very young and the very old members of society might behave differently as the clash of generations sometimes indicates» (MONIKA SCHLACHTER, «General Report: The Prohibition of Age Discrimination in Labour Relations», *The Prohibition of Age Discrimination in Labour Relations. Reports to the XVIIIth International Congress of Comparative Law Washington D.C., July 25-August 1, 2010* (org. Monika Schlachter), Nomos, 2011, pp. 11-58, p. 15).

¹⁴ JÚLIO GOMES assinala esta dificuldade: «[q]uais são, com efeito, os grupos etários a que se deve fazer referência como termo de comparação para demonstrar o efeito desproporcional da medida ou critério?» (*ob. cit.*, p. 408).

¹⁵ Alertando para estes e outros factores, que fragilizam a idade, entre os diversos elementos potencialmente discriminatórios, v. NAJ GHOSHEH, *Age Discrimination and Older Workers: Theory and Legislation in Comparative Context*, Conditions of Work and Employment Series, n.º 20, International Labour Organization, 2008, pp. 4-5.

¹⁶ A transposição da Diretiva decorre, agora, do regime previsto no Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, com última alteração introduzida pela Lei n.º 28/2016, de 23 de agosto (em diante «Código do Trabalho»).

¹⁷ Acórdão de 12 de janeiro de 2010, Processo C-229/08.

¹⁸ Noutro plano (o da cessação), e tendo em conta as exigências inerentes ao exercício da atividade de piloto aéreo, v. acórdão do TJUE, de 13 de setembro de 2011, *Prigge, Fromm e Lambach c. Deutsche Lufthansa*, Processo C-447/09.

para o exercício de todas as funções que p[ude]ss[e]m ter de exercer, no âmbito do objectivo legítimo de manter a operacionalidade dos respectivos serviços».

E a limitação afigurava-se ainda conforme ao critério de proporcionalidade, uma vez que «a idade em que o funcionário é recrutado determina o tempo durante o qual será capaz de realizar as tarefas exigentes no plano físico». Foi, na verdade, demonstrado que, no âmbito da atividade em causa, «o funcionário recrutado antes dos 30 anos de idade, tendo em conta que deverá seguir uma formação com a duração de 2 anos, poderá ser afectado a essas tarefas durante, no mínimo, 15 a 20 anos. Pelo contrário, se for recrutado aos 40 anos de idade, essa duração será, no máximo, de 5 a 10 anos». O Tribunal concluiu, por conseguinte, pela compatibilidade desta restrição com o regime da Diretiva, uma vez que «um recrutamento numa idade avançada», afastaria «um número demasiado elevado de funcionários» de funções fisicamente mais exigentes¹⁹.

CASO 2

Em acórdão de 3 de junho de 2009²⁰, a Relação de Lisboa entendeu que constituía prática discriminatória injustificada a indicação, como condição preferencial de recrutamento de «empregado comercial especializado», o candidato ter uma idade inferior a 27 anos. Enquanto fundamento para o limite etário fora invocado que, no exercício destas funções, os trabalhadores deveriam «possuir determinados requisitos de apresentação, energia e eficácia, os quais mais facilmente se obt[eriam] em jovens, nomeadamente com menos de 28 anos de idade».

No caso, o candidato a emprego preenchia todos os requisitos exigidos para a pré-seleção, salvo precisamente a condição preferencial – por ter já completado 29 anos. Na ausência de motivação adicional tratava-se, evidentemente, de tratamento discriminatório inadmissível²¹.

CASO 3

Por sua vez, em acórdão de 8 de setembro de 2011 (*Sabine Hennigs c. Eisenbahn-Bundesamt e Land Berlin c. Alexander Mai*)²², coube ao TJUE aferir se a Diretiva se opunha a convenção coletiva que dispunha que, em cada nível profissional, o escalão de remuneração fosse determinado em função da idade, no momento do recrutamento²³. Conforme o regime assim instituído, «[a] remuneração de base obtida por dois agentes recrutados no mesmo dia no mesmo grau ser[ia] diferente em função da idade que tinham no momento desse recrutamento»²⁴. Assumida a existência de um tratamento diferenciado, restava verificar se, à luz do artigo 6.º

da Diretiva, o mesmo se afigurava justificado. Em especial, dois argumentos foram adiantados para sustentar esta variação: trabalhadores com mais idade assumiriam, por regra, maiores encargos financeiros e teriam, tendencialmente, maior experiência profissional²⁵. Se o primeiro objetivo não persuadiu o Tribunal, por não estar demonstrada correlação evidente entre idade e responsabilidades financeiras²⁶, o segundo propósito – compensar maior experiência profissional –, embora válido, não resultaria, no entender do TJUE, adequadamente prosseguido por esta via: ainda que a antiguidade se ajuste a um tal fim, a idade não reflete, necessariamente,

experiência profissional²⁷. O TJUE decidiu, por conseguinte, que a Diretiva se opunha ao descrito esquema de remuneração.

FASE 2: EXECUÇÃO

Na Fase 2, diversos estudos assinalam que a discriminação mais preocupante é a que respeita a trabalhadores com mais idade²⁸ – com toda a indefinição que uma tal categoria acarreta²⁹ –, por oposição à dos trabalhadores mais jovens³⁰. De resto, a própria Diretiva o indica, atento o disposto no Considerando 8, que refere “[a] necessidade de prestar

¹⁹ Cfr. § 43 do Acórdão, com itálico nosso.

²⁰ Processo n.º 94/08.0TBSGS.L1-4.

²¹ É, neste âmbito, referido pela Relação de Lisboa que as funções a desempenhar, embora pressupondo «determinados requisitos – apresentação, energia e eficácia – não permitem concluir que a idade dos eventuais candidatos constituisse um pressuposto essencial e, muito menos, decisivo para o desempenho das mesmas. Na verdade, qualquer dos apontados requisitos é exigível a qualquer trabalhador, independentemente da sua idade e enquanto se mantiver no activo, no desempenho da profissão para que haja sido ou possa ser contratado».

²² Processos apensos C-297/10 e C-298/10.

²³ Acórdão, § 52.

²⁴ Acórdão, § 58, com itálico nosso.

²⁵ Acórdão, §§ 69 a 72.

²⁶ Cf. acórdão, § 70.

²⁷ Cf. acórdão, §§ 73 e ss. V. ainda o disposto no § 29 do acórdão do TJUE de 7 de junho de 2012, *Tyrolean Airways Tiroler Luftfahrt Gesellschaft mbH c. Betriebsrat Bord der Tyrolean Airways Tiroler Luftfahrt Gesellschaft mbH*, Processo C-132/11.

²⁸ Neste âmbito, JULIA SHAW e HILLARY SHAW dão conta que «current research indicates that it is common practice for employers to discriminate against older workers right from the start of the selection process at the point of application, sidestepping any legislative measure, using age as an informal decision-making tool in recruitment. While in many countries it is against the law to specify age requirements in advertisements, employers use various tactics: tacitly indicating their preferred age range by using age-specific descriptors, for example young and lively environment or phrases that imply age restrictions. The prevalence of age-based stereotyping signifies a practice that it is firmly embedded in the culture of the workplace and seems to be a major factor in determining the retention or rejection of older employers» (ob. cit., pp. 287-288). A discriminação associada à (maior) idade resulta ainda de uma cultura que tende a sobrevalorizar a juventude e a contrariar qualquer manifestação externa do envelhecimento. Quanto à persistência de preconceitos diversos nos vários escalões etários, v. MALCOLM SARGEANT, *Age Discrimination. Ageism in Employment and Service Provision*, Gower, 2011, pp. 4-8.

especial atenção ao apoio aos trabalhadores mais velhos, para aumentar a sua participação na vida activa».

A este propósito, o caso *O'Reilly c. British Broadcasting Corporation*³¹ é particularmente ilustrativo. Em causa estava um programa da BBC, em exibição desde 1988: o *Countryfile*. A dada altura (em 2009), a BBC entendeu que o programa deveria passar a ser emitido em horário nobre, optando concomitantemente por renovar a equipa de apresentadores, substituindo a apresentadora (Miriam O'Reilly), então com 51 anos, por uma apresentadora mais jovem. Uma vez confrontada com esta decisão, O'Reilly invocou que a opção da BBC consubstanciava uma discriminação vedada em razão da idade, vindo o *Employment Tribunal* a concluir que, embora o propósito invocado pela BBC – cativar maior audiência, incluindo um público mais jovem –, se afigurasse legítimo, não autorizava a escolha de apresentadores mais jovens e o consequente afastamento daqueles que tivessem mais idade³².

FASE 3: CESSAÇÃO

A par de outros casos³³, importa atender ao acórdão do TJUE, *Vasil Ivanov Georgiev c. Tehnicheski universitet – Sofia, filial Plovdiv*³⁴. Entre outras questões, estava em causa disposição da legislação búlgara que previa que uma vez atingida a idade legal de reforma (no caso, os 65 anos), caso o trabalhador se mantivesse ao serviço, o contrato de trabalho de duração indeterminada de que fosse titular converter-se-ia em contrato a termo. Detetada evidente diferença de tratamento que atingia estes trabalhadores no confronto com os demais (de idade inferior) – não sujeitos a idêntica conversão – havia que verificar a sua conformidade com a Diretiva³⁵. Admitida, em tese, a legitimidade dos objetivos fixados – «repartir de forma optimizada os lugares de professores entre as gerações, nomeadamente através da contratação de jovens professores»

e «a convivência de diferentes gerações de docentes e de investigadores»³⁶, havia que aferir da adequação da conversão contratual para a concretização destes fins. E, não obstante o apelo à jurisprudência *Mangold*³⁷, o TJUE concluiu, agora, que os traços específicos deste caso justificavam juízo de conformidade com a Diretiva³⁸: no essencial, porque a conversão não dependia apenas de o trabalhador ter atingido uma determinada idade, mas, sobretudo, de haver adquirido o direito a uma pensão de reforma³⁹.

Atenta a jurisprudência do TJUE, torna-se, todavia, duvidosa a conformidade com a Diretiva do regime de conversão de contrato de trabalho por tempo indeterminado em contrato a termo no caso de trabalhador que atingiu 70 anos e que não requereu a reforma, tal qual previsto, entre nós, no n.º 3 do artigo 348.º do Código do Trabalho. Tais reservas foram, aliás, oportunamente expressas, à luz de jurisprudência anterior do TJUE, na doutrina portuguesa⁴⁰. Afinal, nesta hipótese, a precarização do vínculo decorre apenas de o trabalhador ter atingido aquela idade. Os fins subjacentes ao n.º 3 do artigo 348.º do Código do Trabalho – ainda que não absolutamente evidentes⁴¹ – são usualmente identificados com o propósito de libertação de postos de trabalho para os mais jovens, mas ainda que estes objetivos se afigurem legítimos, torna-se difícil sustentar a necessidade e adequação de uma tal solução: se, em *Mangold*, o Tribunal concluiu pela desproporcionalidade de regime mais flexível de contratação a termo porque inerente apenas a certa idade (no caso, os 52 anos), no n.º 3 do artigo 348.º do Código do Trabalho, a conversão decorre tão-só de o trabalhador ter completado 70 anos. Importa ainda notar que, em *Mangold*, a contratação a termo em análise abrangia apenas novos contratos, deixando intocados os contratos dos trabalhadores que, atingindo aquela idade, fossem titulares de vínculos de duração indefinida⁴².

³¹ A categorização da idade é um exercício pouco rigoroso: «63.9 is the average age at which one starts being regarded as old, but there is a difference of more than 10 years between countries – 70.4 years in the Netherlands and 57.7 years in Slovakia. Perceptions of old age vary according to the age of the respondents; as the age of an individual increases, so does his/her views about when old age begins. Individuals within the age range of 15-24 believe that old age begins at the age of 59.1 whilst individuals aged 55 and over consider that old age begins at the age of 67.1. Women feel that old age begins slightly later than men [65 years versus 62.7 years]» (EC Special Eurobarometer 378, *Active ageing*, 2012, p. 7, disponível em: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_sum_en.pdf).

³² É, todavia, importante não esquecer preconceitos que ainda hoje prejudicam trabalhadores mais jovens – que seriam menos responsáveis e, por isso, menos confiáveis, menos comprometidos com o trabalho e com maiores solicitações extra-laborais; embora constituindo, porventura, estereótipos menos graves do que os associados a trabalhadores com mais idade, não deixam, ainda assim, de merecer censura (cf. MONIKA SCHLACHTER, *ob. cit.*, p. 13).

³³ N.º 2200423/10.

³⁴ IDS – Employment Law Brief, n.º 940, janeiro 2012, pp. 25-28, pp. 26-27.

³⁵ Nomeadamente, *Werner Mangold c. Rüdiger Helm*, de 22 de novembro de 2005, Processo C-144/04, *Félix Palacios de la Villa c. Cortefiel Servicios SA*, de 16 de outubro de 2007, Processo C-411/05, *Birgit Bartsch c. Bosch und Siemens Hausgeräte (BSH) Altersfürsorge GmbH*, de 23 de setembro de 2008, Processo C-427/06, *Incorporated Trustees of the National Council on Ageing (Age Concern England) c. Secretary of State for Business, Enterprise and Regulatory Reform*, de 5 de março de 2009, Processo C-388/07, *David Hüter c. Technische Universität Graz*, de 18 de junho de 2009, Processo C-88/08, *Seda Küçükdeveci c. Swedex GmbH & Co. KG*, de 19 de janeiro de 2010, Processo 555/07, *Ingenieurforeningen i Danmark* [por conta de Ole Andersen] c. *Region Syddanmark*, de 12 de outubro de 2010, Processo C-499/08, *Pensionsversicherungsanstalt c. Christine Kleist*, de 18 de novembro de 2010, Processo C-356/09, *Gerhard Fuchs* (C-159/10) e *Peter Köhler* (C-160/10) c. *Land Hessen*, de 21 de julho de 2011, *Rosenbladt c. Oellerking Gebäudereinigungsges mbH*, de 12 de outubro de 2010, Processo C-45/09, *Torsten Hörfeldt c. Posten Meddelande AB*, de 5 de julho de 2012, Processo C-141/11.

³⁶ Acórdão de 18 de novembro de 2010, Processos apensos C-250/09 e C-268/09.

³⁷ Acórdão, § 33. Afinal, «[a]s condições de emprego destes professores, por deixarem de beneficiar de um contrato de trabalho por tempo indeterminado», passavam «[a] ser mais precárias do que as dos professores que [tivessem] menos de 65 anos» (§ 34).

³⁸ Cf. §§ 45 e 46. De salientar, todavia, que, a este propósito, o TJUE nota que «[c]abe ao juiz nacional analisar a situação de facto e verificar se os objectivos alegados pela Universidade e pelo Governo búlgaro correspondem à realidade dos factos» (acórdão, § 49).

³⁹ Werner Mangold c. Rüdiger Helm, de 22 de novembro de 2005, Processo C-144/04.

⁴⁰ Cf. §§ 58 a 60. É especificamente referido que «uma legislação nacional como a que está em causa nos processos principais se distingue claramente da que foi examinada no acórdão *Mangold*, já referido, e é suscetível de se justificar na acepção da Directiva 2000/78» (acórdão, § 60).

⁴¹ É, a este propósito explicado que, ao invés do que sucedia em *Mangold*, a «sujeição a estes contratos não depende apenas da condição de o trabalhador ter atingido uma determinada idade» (acórdão, § 62, com itálico nosso). Na verdade, «o factor determinante decorre do facto de o professor ter adquirido um direito a uma pensão de reforma, para além da circunstância de ter atingido uma determinada idade, aliás nitidamente mais avançada do que a idade em causa no processo que deu origem ao acórdão *Mangold*, já referido, a saber, 65 anos em vez de 52 anos» (acórdão, § 63, com itálico nosso). Nesta medida, os «[p]rofessores aos quais [fossel] proposto um contrato a termo podiam optar por se reformar, auferindo uma pensão, ou por continuar a trabalhar depois de terem completado 65 anos de idade» (acórdão, § 64, com itálico nosso).

⁴² Nomeadamente por PEDRO RAMOS DE FARIA, «Velhos são os Trapos: Discorrendo por Analogia sobre o Acórdão Palacios de la Villa», *Questões Laborais*, n.º 34, julho/dezembro, 2009, pp. 225-236.

⁴³ Cf. JÚLIO GOMES, *ob. cit.*, p. 932. V. ainda acórdão do Tribunal Constitucional n.º 581/95, Processos n.os 407/88 e 134/89 e acórdão do Tribunal Constitucional n.º 747/95, Processo nº 488/93.

⁴⁴ Acórdão, § 55.

Por sua vez, em *Palacios*⁴³, uma medida específica de desfavor (a caducidade do contrato de trabalho por reforma obrigatória, uma vez atingidos os 65 anos), apenas se afigurava conforme à Diretiva porque o trabalhador tinha, em tais hipóteses, *direito a uma compensação financeira materializada na concessão de uma pensão de reforma, de montante razoável* – o que não concorre no regime em análise. Afinal, dos n.ºs 1 e 2 do artigo 348.º resulta que o disposto no n.º 3 abrange, precisamente, os casos em que o trabalhador não requereu a reforma^{44/45}.

Por outro lado, se o objetivo a atingir por esta via reflete uma lógica de solidariedade entre gerações, sempre haverá que verificar se este é o meio mais adequado e um tal fim. Cremos que apenas em casos restritos será legítimo sujeitar certa categoria de trabalhadores a um tratamento de desfavor em função [apenas] da idade⁴⁶. É evidentemente legítima a opção por mecanismos que facilitem, uma vez atingida determinada idade, a transição para um regime mais flexível de contratação e/ou de cessação – enquanto forma de garantir um justo equilíbrio entre gerações. Muito diferente é, todavia, a imposição indistinta de tais regimes a todos os sectores⁴⁷. Acresce, por último, que uma tal diferenciação resultará particularmente acentuada caso se entenda que o regime de conversão previsto no artigo 348.º do Código do Trabalho deve ter aplicação ainda a novas contratações⁴⁸.



4 CONCLUSÃO

Nesta exposição, foram partilhadas algumas inquietações que o tema da discriminação etária tem vindo a promover: soluções que traduzam um benefício ou um prejuízo para os trabalhadores em razão da idade devem ser criteriosamente avaliadas, já que se antecipa, no médio prazo, maior litigiosidade com fundamento na idade.

As hipóteses referidas são, porém, meros exemplos de um conjunto vasto de problemas que a idade tem vindo a promover: outra hipótese sensível, com grande incidência prática, respeita aos processos de despedimento coletivo, em que a idade é frequentemente utilizada como critério de

seleção dos trabalhadores – análise extensível à antiguidade, que tem vindo a ser qualificada como potencial fonte de discriminação indireta (em razão da idade), penalizadora dos trabalhadores mais jovens.

É, no entanto, razoável admitir que a *jovialidade* do tema, a crescente produção jurisprudencial e o impacto de tais decisões em procedimentos há muito inquestionados possam promover desfechos inesperados. Afinal, «age, ageing and age discrimination are destined to be fascinating and pressing objects of our attention, in Europe and beyond, for many years to come»⁴⁹.

⁴³ Félix Palacios de la Villa c. Cortefiel Servicios SA, de 16 de outubro de 2007, Processo C-411/05.

⁴⁴ Se tivesse requerido a reforma, ser-lhe-iam aplicáveis os n.ºs 1 e 2 do art. 348.º do Código do Trabalho, reservados, precisamente, às hipóteses em que o trabalhador requereu a reforma por velhice.

⁴⁵ Conforme PEDRO RAMOS DE FARIA, “[...] sacrificar o vínculo laboral dos trabalhadores de uma certa idade aos desígnios da política de emprego é arbitrário e injustificado, se não se garantir, desde logo, que os meios de subsistência que se pretendiam auferir mediante a prestação do trabalho [ou equivalentes] podem ser obtidos através da pensão de reforma por velhice” [ob. cit., p. 232].

⁴⁶ Distanciamo-nos, neste âmbito, do entendimento do TJUE. Em *Palacios, Rosenbladt e Vasil Ivanov Georgiev*, o tratamento diferenciado que afeta trabalhadores de maior idade [ora impõe a cessação do contrato, ora reduzindo as garantias de estabilidade usualmente reconhecidas à generalidade dos trabalhadores] espelha assumidamente uma lógica de solidariedade entre gerações, promovendo a inserção dos mais jovens.

⁴⁷ E daí as reservas a *Palacios*.

⁴⁸ Também PEDRO RAMOS DE FARIA considera que «[s]e a precarização do vínculo laboral dos trabalhadores que atingem os 70 anos é necessária [...] à promoção do emprego dos mais jovens – um interesse público –, não se vê como poderá deixar de ser necessária a precarização da posição dos trabalhadores que contratam com idade superior» [ob. cit., pp. 233-234]. Diferentemente, JÚLIO GOMES, circunscreve uma tal conversão aos casos de trabalhadores que já se encontram (à data da reforma por velhice ou quando perfazem 70 anos) ao serviço do empregador, excluindo a aposição de termo (por força destas circunstâncias) a novas contratações. O autor justifica esta distinção explicando que pode, na verdade, ser muito diferente, na perspetiva do empregador, pôr fim a um contrato com trabalhador ao seu serviço de idade avançada ou assumir o risco de contratação de novo trabalhador, em tais condições, concluindo que solução diversa – ou seja, «estabelecer um regime segundo o qual qualquer contrato de trabalho celebrado com trabalhador com 70 ou mais anos é forçosamente um contrato a termo» daria, certamente, «o flanco à acusação de discriminação». Acrescenta, de resto, que «mesmo aceitando que tal discriminação não existiria porque a diferenciação visaria um fim de ordem pública – por exemplo a criação de emprego para os mais jovens – tal medida haveria que ser necessária e proporcional, não se podendo pois atingir o mesmo escopo através de uma medida menos drástica» [ob. cit., p. 933].

⁴⁹ HELEN MEENAN, ob. cit., p. 27.

MAGDA SOUSA GOMES | CORRESPONSÁVEL PELO DEPARTAMENTO DE LABORAL

IMPLICAÇÕES LABORAIS: ARTICULAÇÃO INTERGERACIONAL

1 INTRODUÇÃO

A temática da articulação intergeracional no mercado de trabalho tem merecido cada vez maior atenção, em particular a partir do momento em que se tornou evidente a diminuição drástica da taxa de natalidade, a par do envelhecimento progressivo da população e consequente aumento da longevidade.

Fruto destas duas realidades, constata-se, inevitavelmente, o envelhecimento da população em idade ativa, bem como a diminuição do índice de renovação da população também em idade ativa.

2 DIFERENTES GERAÇÕES, DIFERENTES MÉTODOS DE TRABALHO

A realidade da composição dos quadros de pessoal das empresas está em mudança: as empresas manterão ao seu serviço por mais tempo, trabalhadores de uma faixa etária mais avançada, aumentando a distância entre as gerações que convivem no mesmo tecido organizacional.

Ora, este convívio entre gerações é uma inevitabilidade para a qual as organizações deverão estar atentas e que poderá ser utilizado de forma vantajosa no seu próprio desempenho.

Na verdade, assumindo que o objetivo de uma empresa é também a otimização dos seus recursos, o alcance deste objetivo é afetado por inúmeras variantes, sendo uma delas a boa gestão das pessoas que a compõem.

Esta boa gestão passa, nomeadamente, pela percepção de que em cada empresa convivem trabalhadores de várias gerações, as quais têm características bastante distintas entre si e até antagónicas.

É, assim, de enorme relevância, conhecer um pouco de cada geração, para que seja possível estabelecer um diálogo entre as mesmas e utilizar as respetivas particularidades a favor da empresa, nomeadamente na promoção de uma cultura onde as diferenças sejam valorizadas e na promoção do sucesso da própria empresa.

A divisão mais comum das gerações é a que refere a existência da geração Baby Boomers (nascidos entre 1943 e 1964), geração X (nascidos entre 1965 e 1976), geração Y (nascidos entre 1977 e 1997) e a geração Z (nascidos entre 1998 e 2010).

GERAÇÃO BABY BOOMERS

NASCIDOS ENTRE 1943 E 1964

Esta geração surgiu logo após o final da Segunda Guerra Mundial.

Sem prejuízo de alguma injustiça inevitável às generalizações, esta geração caracteriza-se por dar preferência ao emprego fixo e estável, por ter alguma resistência à mudança e à inovação e por dar primazia ao trabalho.

GERAÇÃO X

NASCIDOS ENTRE 1965 E 1976

Já a geração X, filhos da geração *baby boomers*, tem como referência o facto de os pais terem trabalhado sempre na mesma empresa, focados em garantir um futuro melhor para seus filhos. Por regra, a geração X procura um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e gosta de trabalhar em grupo.

GERAÇÃO Y

NASCIDOS ENTRE 1977 E 1997

A geração Y, também conhecida como *geração do milénio* ou *geração da internet*, nasce numa época de grandes avanços tecnológicos, em que a informação é acessível e alterada de forma rápida e constante.

Por comparação com a geração anterior, a geração Y lida facilmente com as novas tecnologias, sendo a primeira geração a trabalhar em casa através do computador ou do telemóvel.

Caracteriza-se ainda por ser uma geração com elevada autoestima profissional, que expõe suas opiniões sem medo de críticas ou de reprovação por parte do superior hierárquico e que procura desafios profissionais e ascensão rápida dentro da empresa.

GERAÇÃO Z

NASCIDOS ENTRE 1998 E 2010

Chegados à geração Z, somos confrontados com indivíduos bastante familiarizados com a *internet* e com todo o tipo de *gadgets* digitais. É a designada “geração das redes sociais” como o *facebook* ou o *twitter*, caracterizando-se por fazerem várias tarefas ao mesmo tempo. Por regra, os nascidos nesta geração são pessoas que valorizam a individualidade, revelando maior resistência a trabalhar em equipa.

Ora, a constatação de que cada geração possui características e experiências distintas tem inevitáveis reflexos em várias áreas, nomeadamente no Direito e em particular no Direito do Trabalho, e lança o desafio às organizações e ao legislador de saberem utilizar essas características e experiências distintas por forma a contribuírem para o crescimento das organizações e da economia.

Estando cientes da mais-valia desta articulação intergeracional e da necessidade de acomodar trabalhadores mais jovens e trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, registam-se já um pouco por todo lado, iniciativas legislativas neste sentido e para as quais as empresas deverão estar atentas e preparadas.

3 O CONTRATO GERAÇÃO E AS INICIATIVAS LEGISLATIVAS PORTUGUESAS

A título de curiosidade, nesta temática da articulação intergeracional, França merece uma referência pela implementação do «*contract de generation*» (ou “contrato de geração”).

Esta figura surgiu durante a campanha eleitoral presidencial em França, já no ano de 2012, e foi apresentada como uma das principais iniciativas destinadas a combater os elevados níveis de desemprego.

De modo sucinto, este novo tipo de contrato de trabalho tinha como duplo objetivo a criação de emprego para jovens com idades compreendidas entre os 16 e os 25 anos, e por outro, manter em atividade trabalhadores mais velhos, com idade igual ou superior a 57 anos.

Para além da questão do nível de empregabilidade, este novo tipo de contrato tinha ainda como intuito a articulação das potencialidades das distintas gerações de trabalhadores que integram cada empresa, principalmente o intuito de garantir a transmissão de conhecimento e das competências através da colaboração conjunta entre o jovem trabalhador contratado e o trabalhador sénior.

Na prática, através deste contrato, permite-se que o trabalhador mais novo trabalhe ao lado de um trabalhador mais velho, o qual atuará como seu formador e mentor, assim se favorecendo a transmissão de conhecimento.

As vantagens deste tipo de contrato para as empresas são, acima de tudo, financeiras. O regime legal deste tipo de contrato estabelece a concessão de ajuda financeira de montante anual fixo e a redução na taxa contributiva para a segurança social durante 3 anos.

Em Portugal o tema do envelhecimento ativo e da articulação intergeracional tem também merecido alguma atenção, com eventual inspiração no exemplo francês do «*contract de generation*» acima referido.

Na verdade, o Programa do Governo (2015-2019 XXI Governo Constitucional) referia já, no quadro da promoção e criação de emprego, a intenção de implementação de um programa “de apoio a reformas a tempo parcial e, por outro, incentivos à contratação pelas empresas de jovens desempregados ou à procura do primeiro emprego. A intenção será promover a permanência dos trabalhadores mais próximos da idade da reforma no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que se promove a renovação geracional das empresas (...).”

Esta iniciativa voltou a merecer enfoque no capítulo dedicado ao trabalho, solidariedade e segurança social do Relatório do Orçamento do Estado para 2017, no âmbito das políticas ativas de emprego.

OUTRAS INICIATIVAS LEGISLATIVAS

No intuito de concretizar a articulação intergeracional, registam-se outras movimentações legislativas como é o caso do projeto de lei n. 248/XII/1^a e que estabelece o direito do trabalhador que estiver a um ano da idade legal de reforma, em optar por trabalhar a tempo parcial por um período de dois anos.

Esta iniciativa implica alterar o regime do trabalho a tempo parcial previsto no Código do Trabalho, o qual permite que o trabalhador a tempo parcial possa trabalhar a tempo completo, ou o inverso, exigindo-se, porém, o acordo escrito do empregador.

Ora, a alteração proposta neste projeto de lei vai no sentido de atribuir o direito ao trabalhador a tempo completo, que esteja a um ano da idade legal de reforma, de trabalhar a tempo parcial por um período de dois anos, sem, para isto, necessitar do acordo do empregador.

Mais, o projeto-lei em questão propõe que “basta ao trabalhador comunicar por escrito ao empregador a intenção de passar a tempo parcial, com a antecedência mínima de 6 meses”, devendo indicar qual o turno em que prefere exercer a atividade, o qual terá de ser posteriormente acordado, por escrito, com o empregador – ou seja, só o turno será acordado com a empresa.

Ainda para efeitos deste projeto de lei, o próprio conceito de trabalho a tempo parcial é alterado, considerando *trabalho a tempo parcial* metade do tempo normal de trabalho.



De notar que a noção de trabalho a tempo parcial constante do Código do Trabalho é "o que corresponda a um período normal de trabalho semanal inferior ao praticado a tempo completo ou situação comparável".

Os aspectos positivos desta iniciativa prendem-se com a possibilidade de preparar os trabalhadores em fim de carreira para a situação de reformado ou, querendo, procurar outra atividade, sem terem de se deparar com uma mudança radical. Tem ainda a vantagem de promover a articulação entre gerações, uma vez que abre espaço a que a empresa contrate, por exemplo, um jovem à procura de primeiro emprego para desempenhar as funções em *part-time*.

Apesar do mérito desta iniciativa, a mesma deixa algumas questões por resolver, nomeadamente: O que acontece após o decurso dos dois anos a trabalhar a tempo parcial? O contrato de trabalho cessa? O trabalhador regressa ao regime de trabalho a tempo completo? São questões que ficam por responder.

O texto deste projeto de lei também não resolve a hipotética questão de, a dada altura, o trabalhador sénior querer regressar ao regime de trabalho a tempo completo. Na verdade, o n.º 1, al. b) do artigo 156º do Código do Trabalho estabelece que "sempre que possível, o empregador deve (...) tomar em consideração o pedido de mudança do trabalhador a tempo parcial para trabalho disponível a tempo completo, ou de aumento do seu tempo de trabalho". Neste cenário, surge a dúvida sobre o que acontece ao trabalhador jovem que foi contratado? Estaremos forçosamente a falar da execução de um contrato de trabalho a termo com o jovem trabalhador, de modo a salvaguardar esta hipótese?

Estas são algumas questões que não se encontram resolvidas.

Ainda, poderá questionar-se a pertinência desta proposta de alteração legislativa uma vez que, na verdade, já existe a figura da pré-reforma, a qual permite que o trabalhador com idade igual ou superior a 55 anos suspenda ou reduza a sua prestação de trabalho, tendo direito a receber do empregador uma prestação pecuniária mensal. Porém, a desvantagem desta figura jurídica na ótica do trabalhador, reside no facto de a sua aplicabilidade depender do acordo do empregador. Ao invés, a proposta contida no projeto de lei em questão, assenta no estabelecimento de um direito potestativo do trabalhador, o qual poderá ser unilateralmente imposto à empresa.

Por fim, e ainda nesta linha de articulação intergeracional, cumpre fazer referência ao Projeto de Resolução [n.º 339/xxiii/1ª] que recomenda ao Governo a criação de um Plano de Gestão da Carreira dirigido aos trabalhadores mais velhos.

A finalidade deste Plano será promover, designadamente, a passagem do conhecimento às novas gerações, o envolvimento dos trabalhadores mais velhos em programas de tutoria/mentoring a estagiários e trabalhadores mais novos e a integração dos mais velhos em equipas e projetos intergeracionais.

A temática da articulação intergeracional e as eventuais alterações legislativas que suportarão as soluções a adotar, obrigarião as empresas a programarem a sua organização e a implementarem mecanismos que permitam operacionalizar a execução de tais soluções, designadamente, no que respeita ao mapeamento das pessoas que, dentro da organização, têm o conhecimento, de modo a que o mesmo não se perca e seja devidamente transmitido.



TATIANA MARQUES | CATÓLICA LISBON SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

DAVID PATIENT | CATÓLICA LISBON SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

SARA RAMOS | ISCTE – INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

ENVELHECIMENTO E TRABALHO: IMPLICAÇÕES PARA A MOTIVAÇÃO

COMO RETER E GERIR OS TRABALHADORES MAIS VELHOS?

O António tem 56 anos. Trabalhou durante mais de 30 na mesma empresa. Nos últimos anos, foi “posto na prateleira”: passou de Diretor de Operações a Assessor da Direção. Ninguém lhe perguntou a opinião sobre esta mudança. O António sentiu-se menosprezado pela empresa à qual dera tanto e, um ano depois, decidiu reformar-se antecipadamente, apesar da enorme penalização na sua pensão. O conhecimento que tinha sobre a sua função, acumulado ao longo dos 30 anos, não foi adequadamente transferido para o novo Diretor de Operações.

A Carla tem 51 anos. A empresa onde trabalhava passou por um processo de reestruturação no qual várias pessoas foram despedidas, ela inclusive. Apesar da sua enorme energia, experiência e percurso académico invejável, a Carla não consegue encontrar um novo emprego.

Estes exemplos são reais. Têm impacto nas empresas e afetam a vida das pessoas. Neste artigo, discutiremos o envelhecimento da população ativa como um fenómeno crucial para as empresas e forneceremos conhecimento científico que poderá ajudar os gestores a reter e gerir os seus trabalhadores mais velhos, aproveitando o seu potencial.

Na UE-27, as tendências da população ativa apontam para um crescimento de 16,2% na faixa etária 55-64 entre 2010 e 2030. Todos os outros grupos deverão diminuir: entre 5,4% (40-54 anos) e 14,9% (25-39 anos)³.

Em Portugal, a tendência é a mesma: os mais velhos estão a aumentar e os mais jovens a diminuir, levando a uma inversão progressiva da pirâmide etária, como podemos ver na Figura 1⁴.

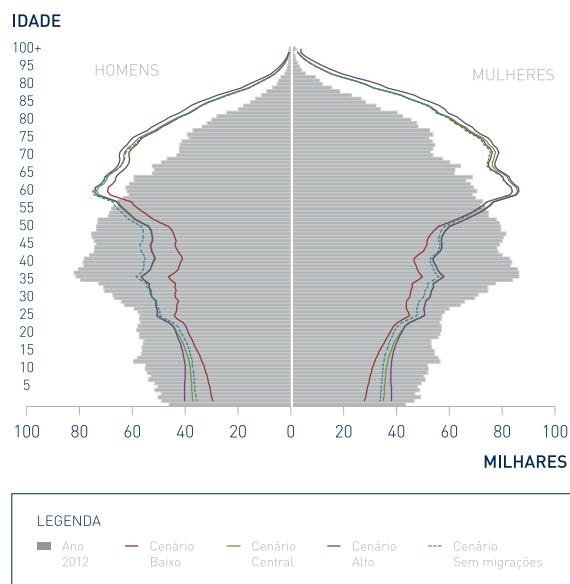


Figura 1: Pirâmide etária em Portugal: 2012 [estimativas] e 2035 [projeções]^a

1 PORQUE É O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO ATIVA IMPORTANTE PARA AS EMPRESAS E GESTORES?

O QUE ESTÁ A ACONTECER: ALTERAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Devido ao aumento da longevidade e à diminuição das taxas de natalidade, a população global está a envelhecer. Uma das principais consequências do envelhecimento da população é o impacto na composição da população ativa. Em 1980, a faixa etária dos 25-29 anos constituía o maior segmento da população ativa, em comparação com o atual grupo de 45-49 anos¹. Em 2050, espera-se que os trabalhadores da faixa etária dos 50-64 anos, se não estiverem reformados, representem um terço da população ativa global².

Com menos pessoas entre 25 e 39 e entre 40 e 54 anos, as pessoas com mais de 55 anos desempenharão um papel determinante nas organizações. No entanto, as taxas de emprego na faixa etária dos 55-64 anos são atualmente inferiores a 50% em todos os países da UE-27. Isto significa que mais de metade dos trabalhadores mais velhos suspende a sua atividade profissional muito antes da idade legal de reforma. Torna-se, portanto, urgente aumentar o emprego dos trabalhadores mais velhos. Não só eles serão

¹ Calo, T. J., Patterson, M. M., & Decker, W. H. (2014). Age-Related Work Motivation Declines: Myth or Reality? *Journal of Organizational Psychology* Vol. 14(1), 97.

² Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., Charles, S. T., Prakash, R. S., De Leon, A. A., Patterson, B., Janssen, A. L. (1999). Taking Time Seriously. *The American Psychologist*, 54(3), 165-181.

³ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

⁴ Hansson, R. O., Dekoeckkoek, P. D., Neece, W. M., & Patterson, D. W. (1997). Successful Aging at Work: Annual Review, 1992-1996: The Older Worker and Transitions to Retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 202-233.

necessários pela progressiva diminuição de trabalhadores mais novos, como se torna premente reduzir a pressão financeira na segurança social e no sistema de pensões.

O *Golden Age Index* da PwC⁵ estima um aumento potencial de 2,6 mil milhões de dólares (aproximadamente 2,5 mil milhões de euros) no PIB combinado dos países da OCDE se estes conseguissem aumentar a taxa de emprego na faixa etária dos 55-64 para os níveis da Suécia (cerca de 80%). O aumento no PIB adviria de aproveitar o potencial dos trabalhadores mais velhos e impedir a sua reforma antecipada.

QUE MEDIDAS ESTÃO A SER TOMADAS PARA LIDAR COM O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO ATIVA?

Para lidar com as alterações demográficas, tanto os governos como as organizações começaram a desenvolver e implementar várias iniciativas, sobretudo nas duas últimas décadas.

Ao nível macro, as instituições europeias e os governos estão a conceber políticas de pensões que penalizam a reforma antecipada, a desenvolver legislação para combater a discriminação etária no local de trabalho e a desenvolver campanhas para difundir boas práticas de gestão de idade nas organizações (por exemplo, a campanha de 2016-17 da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho "Locais de trabalho saudáveis para todas as idades").

Ao nível organizacional, os gestores terão de decidir qual o *headcount* e estrutura etária mais adequada às necessidades da organização, e adequar as suas práticas de gestão de acordo com essa realidade⁶. As práticas e políticas deverão ser adaptadas às diferentes necessidades e expectativas dos trabalhadores mais velhos, tanto em termos do conteúdo do seu trabalho como da sua relação com a organização.

A academia também tem um papel importante a desempenhar. Os investigadores das áreas da psicologia e da gestão de recursos humanos devem contribuir com estudos que permitam compreender: 1) como é que os postos de trabalho podem ser redesenhados para aumentar a retenção, motivação e desempenho dos trabalhadores mais velhos, bem como mantê-los saudáveis até mais tarde, 2) quais são as expectativas dos trabalhadores mais velhos em relação ao seu trabalho e ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, e 3) como evitar a discriminação etária e os conflitos geracionais no trabalho, promovendo um clima positivo de diversidade etária.

2 QUE EVIDÊNCIA CIENTÍFICA EXISTE E COMO É QUE OS GESTORES A PODEM USAR PARA GERIR A IDADE?

A investigação diz-nos que existem vários estereótipos em relação à idade que influenciam a forma como as organizações e os trabalhadores veem e tratam os trabalhadores mais velhos. Sabemos também que a maioria desses estereótipos não é verdadeira. A investigação revela-nos ainda uma série de aspetos em que os trabalhadores mais velhos diferem dos mais jovens nas suas preferências em relação ao trabalho. Os gestores podem usar estes conhecimentos para (re)desenhar os postos de trabalho e adaptar as práticas de gestão, de forma a motivar os trabalhadores mais velhos a permanecerem na força de trabalho, de forma produtiva.

QUAIS SÃO OS ESTEREÓTIPOS ACERCA DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS?

Os estereótipos positivos mais comuns acerca dos trabalhadores mais velhos descrevem-nos como mais estáveis emocionalmente, confiáveis, honestos, leais, comprometidos com o trabalho e com menor probabilidade de absentismo e de abandonar a empresa. Infelizmente, também existem vários estereótipos negativos acerca dos trabalhadores mais velhos: que implicam mais custos, que são menos produtivos e menos motivados do que os trabalhadores mais jovens.⁷

O maior problema destes estereótipos é que eles podem influenciar os gestores nas decisões sobre quem contratar, desenvolver e reter, e podem influenciar os outros trabalhadores na forma como tratam os seus colegas mais velhos. Ao partilhar os estereótipos negativos acerca dos trabalhadores mais velhos, os gestores podem perder oportunidades de雇用 trabalhadores qualificados, experientes e produtivos, e os trabalhadores mais jovens poderão desencorajar os mais velhos a permanecer na força de trabalho.

De facto, a investigação mostra-nos que os estereótipos, mesmo quando inconscientes, têm influência nas decisões dos gestores e podem resultar em discriminação. Especificamente, os trabalhadores mais velhos com as mesmas qualificações ou atributos de trabalhadores mais jovens, recebem geralmente avaliações mais baixas em procedimentos de seleção e avaliação de desempenho. Também são menos selecionados para a formação, menos promovidos e mais frequentemente dispensados em processos de despedimento coletivo.⁷

⁵ Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington: American Psychological Association.

⁶ Ilmarinen, J. (2012). Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho. *Agência Europeia de Saúde e Segurança do Trabalho*. Bruxelas: OSHA, 1-9.

⁷ Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329.

A questão fundamental aqui é que a evidência empírica nos diz que estes estereótipos não são verdadeiros – são mitos:

- Os trabalhadores mais velhos nem sempre implicam mais custos, a equação é muito mais complexa: os salários tendem a aumentar até aos 50 anos e depois a estabilizar⁸; Para além disso, os níveis reduzidos de absentismo e os baixíssimos custos de rotatividade dos trabalhadores mais velhos⁹ podem compensar essas diferenciais salariais;
- Os trabalhadores mais velhos não são menos produtivos do que os trabalhadores mais jovens: existe maior variação no desempenho dentro dos diferentes grupos etários (ou seja, entre trabalhadores das mesmas idades) do que entre diferentes grupos etários (ou seja, entre trabalhadores de idades diferentes)¹⁰. O desempenho está mais relacionado com diferenças individuais, tais como competências específicas, do que com a idade¹⁰;
- Os trabalhadores mais velhos não são menos motivados do que os trabalhadores mais jovens¹¹: o que os motiva é muitas vezes diferente do que o que motiva os mais jovens¹².

O QUE É QUE EFETIVAMENTE MUDA COM A IDADE?

CAPACIDADES COGNITIVAS

Existem dois tipos de habilidades intelectuais: inteligência fluida (memória de trabalho, raciocínio abstrato, atenção e processamento de informação nova) e inteligência cristalizada (conhecimento acumulado e experiência – "sabedoria"). Enquanto a inteligência fluida atinge o seu pico na década dos 20 anos, a inteligência cristalizada aumenta progressivamente com a idade¹³.

DESEMPENHO

Numa meta-análise⁹ (análise combinada de vários estudos) de 380 estudos empíricos, com mais de 70.000 trabalhadores inquiridos, os resultados indicam que a idade não influencia o desempenho na tarefa. Na verdade, os trabalhadores mais velhos são melhores do que os mais jovens em vários outros indicadores de desempenho. Por exemplo, os trabalhadores mais velhos têm menor probabilidade de se atrasarem e faltarem ao trabalho, têm mais comportamentos de segurança e menos acidentes laborais, e têm menores índices de rotatividade. Para além disso, os trabalhadores mais velhos têm mais comportamentos de cidadania – comportamentos que não são requeridos pela função, mas que ajudam o desempenho da empresa, como ajudar um colega durante um pico de trabalho ou defender a imagem da empresa fora das portas da mesma. Por outro lado, os mais velhos têm menos comportamentos contraproducentes – comportamentos que prejudicam o desempenho da empresa, como ser hostil com colegas ou criar rumores no local de trabalho.

SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

No geral, os trabalhadores mais velhos estão mais satisfeitos com os seus empregos do que os trabalhadores mais jovens.¹ Esse aumento na satisfação com a idade pode ser explicado por várias razões: 1) os trabalhadores mais velhos são mais positivos em geral porque são mais estáveis emocionalmente, 2) os mais velhos têm uma maior probabilidade de ter um maior *fit* com o trabalho e a empresa (porque tiveram mais tempo para experimentar trabalhos e empresas diferentes), e 3) a idade está mais relacionada com a satisfação intrínseca (satisfação com o trabalho em si) do que com satisfação extrínseca (satisfação com recompensas).

MOTIVAÇÃO

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA VERSUS MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Em vez de um declínio geral na motivação com a idade, a investigação mostra-nos diferenças naquilo que motiva as pessoas de diferentes idades: os mais velhos são menos motivados por fatores extrínsecos e mais motivados por características do trabalho intrinsecamente gratificantes. De acordo com a teoria do controlo durante o ciclo da vida, as pessoas mais velhas focam-se mais em situações sobre as quais têm um elevado controlo (como as recompensas intrínsecas) e menos para aquelas sobre as quais têm menos controlo (como as recompensas extrínsecas).¹²

Especificamente, os trabalhadores mais velhos são mais motivados do que os mais jovens pela flexibilidade (a ausência de estruturas e procedimentos claramente definidos para a gestão de tarefas) e pela autonomia (espaço para organizar o trabalho como melhor entender). Por outro lado, os trabalhadores mais velhos são menos motivados do que os mais jovens por recompensas materiais, hipóteses de progressão, *status* e reconhecimento porque há uma maior probabilidade de já terem obtido todas estas recompensas.¹³

A INFLUÊNCIA DA NOSSA PERCEÇÃO DO TEMPO

As pessoas têm dois grandes grupos de objetivos relacionados com trabalho: objetivos de aquisição de conhecimento (por exemplo, procurar novas experiências, adquirir novas competências) e objetivos de regulação emocional (por exemplo, manter um estado de espírito positivo, bem-estar). Um fator que influencia que tipo de objetivos as pessoas escolhem em cada momento é a percepção do tempo, nomeadamente do tempo de vida restante. Quando a percepção do tempo é mais aberta e longitudinal (trabalhadores mais jovens), as pessoas focam-se mais no futuro e priorizam objetivos de aquisição de conhecimento porque a sua realização é mais a longo prazo. Por outro lado, quando a percepção do tempo é limitada, quando há menos tempo futuro na carreira do que aquele que já passou

⁸ INE. (2017). *Resident Population Projections 2015-2080*.

⁹ Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.

¹⁰ Ng, T., & Feldman, D. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.

¹¹ Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *The Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.

¹² ONU. (2015). *World population ageing*. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division.

¹³ Posthuma, R. a., & Campion, M. a. (2007). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1).



(trabalhadores mais velhos), as pessoas concentram-se mais no presente e, por isso, priorizam mais objetivos emocionais, porque estes têm resultados mais imediatos.¹⁴

Desta forma, com o avançar da idade, as relações no trabalho tornam-se mais importantes para a motivação dos trabalhadores. Enquanto os trabalhadores mais jovens procuram as interações sociais principalmente pelo seu valor instrumental em oportunidades futuras, os trabalhadores mais velhos obtêm recompensas afetivas (satisfação emocional) das relações no trabalho. Neste período mais avançado da vida adulta, surgem também necessidades de “generatividade” – a intenção de orientar outros (sobretudo os mais novos), ensinando, formando, e compartilhando conhecimentos e competências.

COMO PODEM OS GESTORES MOTIVAR OS TRABALHADORES MAIS VELHOS? CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

Quer seja através da conceção de um posto de trabalho a partir do zero ou através do redesenho de funções existentes, os gestores podem alterar 5 características do trabalho¹⁵ que influenciam a motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores. Nomeadamente, as pessoas ficam mais motivadas quando o seu trabalho tem:

- 1) Variedade (é menos rotineiro)
- 2) Identidade (quando conseguem identificar o seu contributo individual no produto final)
- 3) Significado (quando o trabalho tem um impacto)
- 4) Autonomia (na definição de como fazer o trabalho)
- 5) Feedback (sobre o seu desempenho)

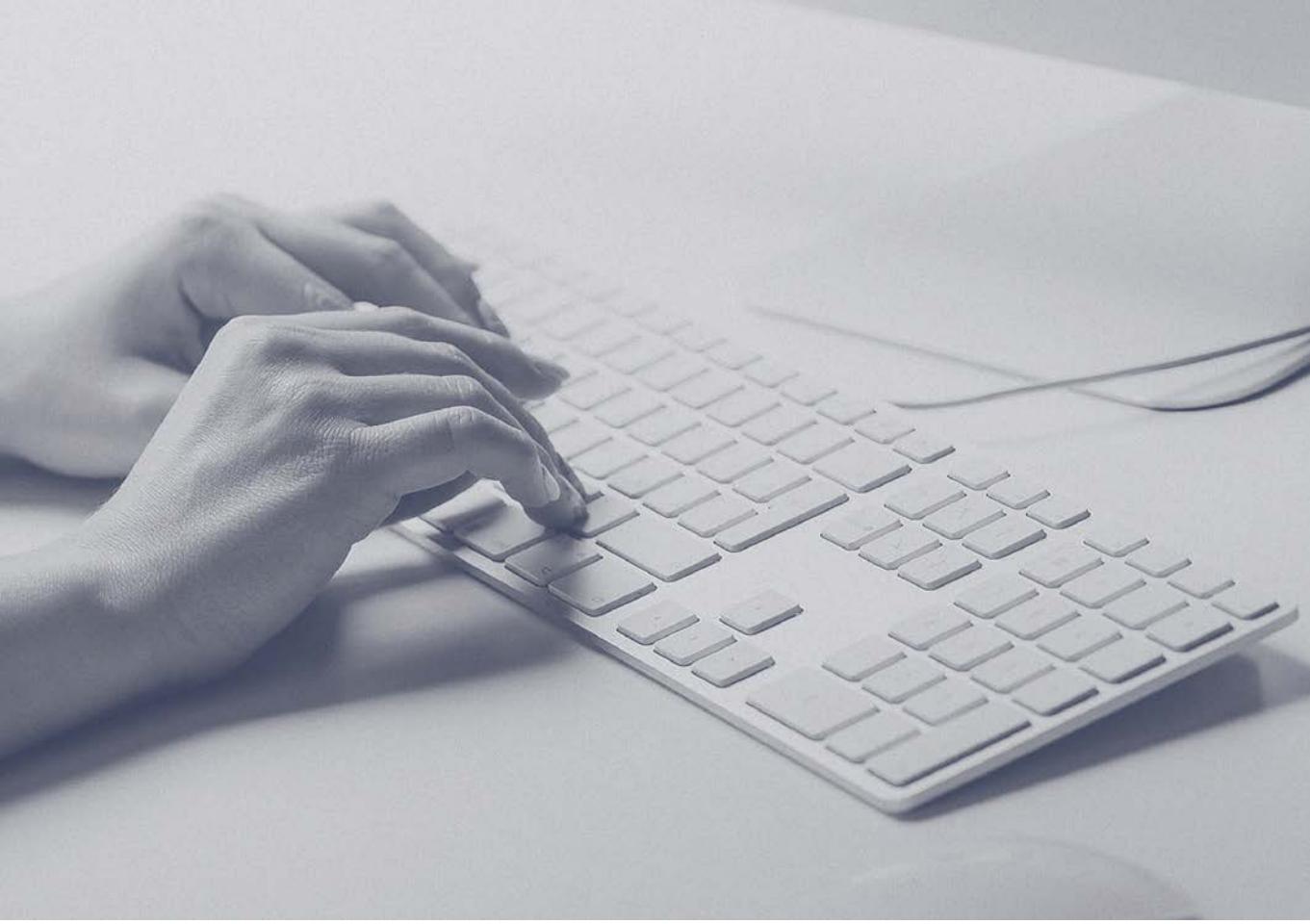
Aplicando o que sabemos sobre a motivação extrínseca e intrínseca e a percepção do tempo às características do

trabalho, é possível prever quais destas 5 características poderão ser mais relevantes ou como poderão influenciar de forma diferente a motivação dos trabalhadores mais velhos e mais jovens.

Enquanto os trabalhadores mais jovens deverão preferir características do trabalho que os ajudem a avançar na carreira (porque são mais motivados pelas recompensas extrínsecas e objetivos de aquisição de conhecimento), os trabalhadores mais velhos deverão preferir as características do trabalho que lhes derem resultados mais instantâneos (porque são mais motivados por recompensas intrínsecas e afetivas).

Neste sentido, podemos prever as seguintes diferenças em função da idade¹⁶:

TRABALHADORES MAIS JOVENS	CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	TRABALHADORES MAIS VELHOS
Variedade de tarefas (para aprender o máximo possível)	Variedade	Variedade de competências (para fazer aquilo que sabem melhor) e variedade de relações
Ver resultados/ contribuição individual para autoavaliação e desenvolvimento	Identidade	Ver resultados/ contribuição individual para perceber a marca que se quer deixar
Ter impacto individual na sociedade	Significado	Ver o impacto do seu trabalho na empresa reconhecido pelos pares
Alguma, mas também acompanhamento	Autonomia	Total, sempre que nas áreas de expertise
Receber, aprender	Feedback	Dar, partilhar conhecimento



EM CONCLUSÃO: PORQUÊ E COMO INVESTIR NOS TRABALHADORES MAIS VELHOS?

A população global está a envelhecer e Portugal não é exceção. O impacto destas alterações demográficas na força de trabalho é evidente e tende a aumentar. As pessoas com mais de 50 anos serão a maior faixa etária nas empresas dentro de 20 anos, enquanto os trabalhadores mais jovens serão cada vez menos. Os governos e outros decisores políticos estão a desenvolver e implementar estratégias para manter as pessoas a trabalhar durante mais tempo, mas este trabalho é incompleto se as empresas não conseguirem contratar e manter os trabalhadores mais velhos. Os gestores deverão:

1. Decidir qual o *headcount* e competências necessárias à atividade da empresa e complementar essa análise com uma análise da estrutura etária;
2. Divulgar conhecimento sobre estereótipos de idade e as potenciais consequências negativas para os trabalhadores e para a empresa (através de workshops e/ou estratégias de comunicação internal);
3. (Re)desenhar os postos de trabalho para responder às necessidades e preferências dos trabalhadores mais velhos.

Tanto as práticas de gestão de pessoas como a teoria existente nos campos da gestão de recursos humanos e da psicologia organizacional devem desenvolver-se para melhor gerir a diversidade de idade no trabalho. A situação é nova e complexa e exige que empresas e universidades trabalhem em conjunto para compreender como melhor aproveitar o potencial dos trabalhadores mais velhos.

Há vários motivos para o fazermos: motivos sociodemográficos, financeiros e éticos. A inversão da pirâmide populacional é inevitável pelo que os gestores vão ter de gerir uma força de trabalho mais velha; é urgente evitar ou reduzir os custos com a saúde, o desemprego de longa duração e as pensões; e é simplesmente a coisa certa a fazer. É nosso dever respeitar os trabalhadores mais velhos: desmistificar estereótipos, acabar com a discriminação, e adaptar os postos de trabalho e as práticas de gestão de pessoas às suas necessidades e expetativas.

¹⁴ PwC. (2016). *PwC Golden Age Index: How well are OECD economies harnessing the power of an older workforce?*

¹⁵ Ramos, S. (2015). Envelhecimento e transformações demográficas: Novos desafios para a GRH. In H. Ferreira, A.I. Martinez, L., Nunes, F., Duarte (Ed.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores* [pp. 442-463]. Lisboa: RH Editora.

¹⁶ Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360.



CATARINA MARCELINO | SECRETÁRIA DE ESTADO PARA A CIDADANIA E A IGUALDADE
NO XXI GOVERNO CONSTITUCIONAL

NOVOS DESAFIOS

Saúdo a Sociedade de Advogados Sérvalo e Associados por realizar iniciativas de reflexão sobre matérias que influenciam a legislação e abrem novos caminhos à comunidade em geral e ao Direito em particular, contribuindo para a construção de um país onde o progresso e o futuro são parte da atualidade.

Falar sobre diversidade etária e boa gestão empresarial é certamente falar sobre um tema desafiante para Portugal no séc. XXI, uma vez que, segundo dados da PORDATA, o índice de envelhecimento passou de 32,9, em 1970, para 143,9, em 2015, e a esperança média de vida dos homens de 64 anos, em 1970, para 76,7 anos, em 2011, sendo que a das mulheres passou de 70,3 anos para 82,6 anos.

Esta nova realidade, acentuada nas últimas décadas, fortemente condicionada pela democratização do país e pela entrada de Portugal na União Europeia, lança 4 grandes desafios às empresas e ao país.

1. O mercado de trabalho tem sofrido fortes alterações ao longo dos últimos anos. A relação laboral com vínculos de trabalho menos permanentes, a mudança no tecido laboral, a entrada e permanência das mulheres no mercado de trabalho, a terciarização e o desenvolvimento tecnológico são condicionantes na forma como se vive a experiência do emprego hoje. A estas tendências acresce a variável idade que se cruza com todas as outras variáveis e que obriga entidades empregadoras e trabalhadores/as a uma adaptação ao novo mundo laboral. É necessária uma adaptação das pessoas às novas tecnologias e ao ritmo da informação mas, também, é preciso avaliar continuamente os trabalhadores/as, proporcionando formação adaptada às necessidades individuais e criando planos de trabalho que permitam adaptar o cumprimento dos objetivos às diferentes realidades de cada colaborador/a.

2. Outro aspecto muito relevante prende-se com a proteção social e o sistema de pensões. Esta nova realidade de envelhecimento da população levanta desafios de monta à sociedade em geral e ao mercado de trabalho em particular. A diminuição do número de ativos por idoso nos últimos 40 anos (os indivíduos em idade ativa por idoso passaram de 6,6, em 1970, para 3,2, em 2015) leva à necessidade de redefinição do sistema de segurança social, criando uma maior pressão na proteção da doença, assim como na necessidade de trabalhar até mais tarde, tendo a reforma da Segurança Social levada a cabo em 2007 introduzido o fator de sustentabilidade no cálculo da reforma, onde a esperança média de vida entra enquanto variável a considerar.

Esta realidade leva a que hoje os trabalhadores/as se mantenham até mais tarde no mercado de trabalho e que as empresas necessitem, cada vez mais, de se adaptar a esta nova realidade etária.

3. A saúde e o bem-estar nas empresas é uma realidade intimamente relacionada com o envelhecimento dos ativos. Se, por um lado, o Serviço Nacional de Saúde concorre inequivocadamente para o aumento da esperança de vida, por outro lado, a baixa natalidade aliada ao envelhecimento da população tende, a médio prazo, a criar desequilíbrio no sistema como hoje o conhecemos. São criados novos desafios às empresas que têm que considerar sistemas laborais adaptados ao envelhecimento físico dos colaboradores/as e à necessidade de adaptação dos postos de trabalho ao ritmo psicobiológico de cada um e de cada uma, sem comprometer a produtividade esperada.

4. A conciliação da vida familiar com a vida profissional é paradigmática na organização do trabalho no séc. XXI. Se, por um lado, a conciliação de quem tem filhos/as pequenos/as com as carreiras profissionais é cada vez mais uma exigência para homens e mulheres, por outro lado, a tarefa de cuidar dos mais velhos é, também, uma exigência dos tempos atuais.

O direito a cuidar e a ser cuidado está na ordem do dia e deve ser adotado pela ética empresarial como um valor fundamental, devendo as empresas olhar para a sua organização como potenciadora de valorização deste direito, possibilitando aos seus colaboradores, homens e mulheres, as condições necessárias para o seu exercício. Tirando situações de obrigatoriedade da função, é cada vez mais necessário que as empresas se adaptem e substituam horários de trabalho rígidos por objetivos a alcançar, deixando aos/as colaboradores/as a liberdade de organizarem o seu tempo de cuidar em função do que melhor os pode servir e que, certamente, servirá melhor a empresa.

Estes são 4 desafios a considerar que se devem alicerçar na diversidade como fator de riqueza ativa nas empresas, que melhor servem os negócios, quer na conceção de ideias, quer na gestão de meios, quer na resposta ao/à cliente, sempre conjugados com a motivação de criar riqueza sustentável.

O desenvolvimento sustentável, plasmado nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e na Agenda 2030 das Nações Unidas, tem uma componente ambiental e uma componente humana. O envelhecimento faz parte do sistema de progresso e bem-estar de que as empresas são parte integrante e estes objetivos estarão cada vez mais presentes na legislação nacional e comunitária, para que ninguém fique para trás!



Sérvulo

Sérvulo & Associados | Sociedade de Advogados, SP, RL

Rua Garrett, 64
1200-204 Lisboa | Portugal
Tel (+351) 210 933 000
Fax (+351) 210 933 001/2
geral@servulo.com
servulo.com