

# Blogue Fragmentos do Caos



A verdade nasce onde o pensamento é livre.

## A Idade Não Mede Talento: O Preconceito Etário e a Cegueira das Empresas Portuguesas

Publicado em 2026-04-28 10:48:54



### BOX DE FACTOS

- O preconceito etário no trabalho é reconhecido internacionalmente como uma barreira ao emprego, à progressão e à retenção de talento.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

da vida.

- O World Economic Forum estima que cerca de 59% da força de trabalho global necessitará de requalificação ou actualização de competências até 2030.
- A Organização Internacional do Trabalho considera que prolongar a vida produtiva dos trabalhadores mais velhos pode aumentar a produtividade e reforçar a justiça social.
- A idade, por si só, não mede inovação, eficácia ou capacidade de adaptação. O verdadeiro critério é a atitude perante a aprendizagem.



## Cegueira das Empresas Portuguesas

*A juventude não garante inovação, tal como a idade não garante obsolescência. O que distingue pessoas produtivas de pessoas ultrapassadas não é o ano de nascimento: é a vontade de continuar a aprender.*

Muito se fala hoje do preconceito da idade nas empresas. E com razão. O ageísmo existe, é real, é injusto e continua a expulsar talento de organizações que depois se lamentam da falta de competências, da baixa produtividade e da escassez de trabalhadores qualificados.

Mas o tema raramente é abordado pelo prisma correcto. A pergunta essencial não deve ser: “Que idade tem esta pessoa?” A pergunta certa deveria ser outra: “Esta pessoa continua a aprender, a adaptar-se, a criar valor e a produzir resultados?”

A idade é apenas uma medida do tempo vivido. Não mede curiosidade, disciplina intelectual, actualização técnica,

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

competências mínimas. E há pessoas mais velhas que continuam profundamente jovens, porque nunca deixaram de estudar, experimentar, actualizar-se e desafiar a própria experiência.

Portugal continuará pobre enquanto as suas empresas confundirem juventude com inovação, idade com inutilidade e obediência com produtividade.

## **A idade é biologia; a aprendizagem é estratégia**

O verdadeiro divisor não é entre jovens e velhos. É entre quem aprende e quem parou. Entre quem se actualiza e quem vive da memória de um diploma antigo. Entre quem olha para novas ferramentas como oportunidade e quem as encara como ameaça. Entre quem mantém uma atitude viva perante o mundo e quem se fechou numa pequena sala mental onde nada novo entra.

Uma pessoa pode envelhecer profissionalmente aos trinta anos se deixar de aprender. Pode também continuar relevante aos sessenta, setenta ou mais, se mantiver a curiosidade, a disciplina de estudo e a capacidade de

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

precisamente deste desafio: numa economia envelhecida, a produtividade e a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos dependem da capacidade de actualizar competências, adaptar funções e manter pessoas experientes activas no mercado de trabalho. A preocupação não é apenas social; é económica e estratégica. 1

A Organização Internacional do Trabalho vai no mesmo sentido: prolongar a vida produtiva dos trabalhadores mais velhos, com boas práticas de recursos humanos, pode aumentar a produtividade e reforçar a justiça social. Ou seja, excluir trabalhadores por idade não é modernidade. É desperdício. 1

## **A falsa idolatria da juventude**

Muitas empresas portuguesas confundem juventude com inovação. É um erro cómodo, barato e superficial. Jovens podem trazer energia, novas referências, familiaridade com ferramentas recentes e menor apego a certos hábitos antigos. Tudo isso é valioso. Mas juventude não é, por si só, sinónimo de criatividade, coragem técnica ou capacidade de execução.

Do mesmo modo, experiência não é automaticamente sabedoria. Há pessoas experientes que se tornaram rígidas, defensivas e incapazes de aprender. Mas há também

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

A empresa inteligente não escolhe entre juventude e experiência. Combina ambas. Cria equipas multigeracionais onde o conhecimento circula nos dois sentidos: os mais novos trazem ferramentas recentes, linguagem tecnológica e novas sensibilidades; os mais experientes trazem contexto, memória técnica, leitura de risco, método e profundidade.

A Harvard Business Review tem chamado a atenção para o valor das equipas multigeracionais e para os riscos de avaliar pessoas com base em categorias etárias rígidas. O problema não está na idade dos trabalhadores; está na incapacidade das organizações para transformarem diversidade etária em inteligência colectiva.<sup>2</sup>

## **O diploma antigo e a falsa competência**

Portugal sofre também de outro vício: confundir escolaridade passada com competência presente. Há quem tenha estudado doze, dezasseis ou vinte anos e depois nunca mais tenha aprofundado seriamente a sua literacia técnica, científica, digital ou profissional. O diploma tornou-se ponto final, quando deveria ter sido apenas ponto de partida.

Numa economia em mudança rápida, isso é fatal. A inteligência artificial, a automação, a cibersegurança, os

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

atualização de competências até 2030 para acompanhar as mudanças tecnológicas.<sup>3</sup>

Isto significa que nenhum profissional, jovem ou velho, pode viver apenas da formação inicial. A formação inicial já não é uma armadura para a vida; é uma primeira ferramenta. Quem não a afia, perde o fio.

A OCDE sublinha também que as competências do século XXI — literacia, numeracia, resolução adaptativa de problemas e acesso equitativo ao desenvolvimento de competências — são decisivas para o crescimento económico e o progresso social. Quando muitas pessoas ficam fora da aprendizagem contínua, o desempenho económico fica limitado.<sup>4</sup>

## **Portugal: desperdiçar talento e depois lamentar a produtividade**

As empresas portuguesas falam muito de falta de produtividade, falta de talento, falta de competências e falta de inovação. Mas muitas continuam a desperdiçar conhecimento por preconceito etário, arrogância hierárquica e pobreza de visão.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

novos, não aproveitam os experientes e não criam pontes entre gerações. O resultado é previsível: rotação elevada, perda de conhecimento, repetição de erros, fraca capacidade técnica e inovação de folheto.

A baixa produtividade portuguesa não se explica apenas por capital insuficiente ou escala reduzida. Explica-se também por organizações que não sabem avaliar talento, não sabem requalificar pessoas, não sabem criar equipas mistas e não sabem distinguir idade de capacidade.

Uma empresa moderna deveria perguntar:

- O que esta pessoa aprendeu nos últimos cinco anos?
- Que problemas resolveu?
- Que ferramentas domina?
- Como reage à mudança?
- Como transmite conhecimento?
- Como trabalha com outras gerações?
- Que valor concreto consegue criar?

Mas muitas empresas portuguesas continuam a fazer a pergunta mais pobre: “Que idade tem?”

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

estereótipos: seriam menos produtivos, mais lentos a aprender, menos adaptáveis à mudança tecnológica ou organizacional. Mas estes estereótipos são precisamente isso: simplificações discriminatórias. 5

A verdade é mais complexa. Há funções onde certas capacidades físicas pesam mais. Há outras onde experiência, prudência, memória técnica, capacidade de diagnóstico e maturidade emocional são decisivas. Há trabalhadores jovens brilhantes e trabalhadores jovens medíocres. Há trabalhadores mais velhos cristalizados e trabalhadores mais velhos extraordinariamente adaptáveis.

O único critério sério é a evidência de competência actual. Não o bilhete de identidade. Não a aparência. Não a moda geracional. Não o preconceito escondido em linguagem de “cultura jovem”.

O Fundo Monetário Internacional, citado pela Reuters, tem também desafiado a visão simplista do envelhecimento como mero peso económico, sublinhando que vidas mais longas e saudáveis podem trazer oportunidades se houver políticas adequadas, adaptação do trabalho e actualização contínua de competências. 6

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

O futuro do trabalho não será feito apenas por jovens brilhantes nem por veteranos isolados. Será feito por equipas capazes de cruzar energia com experiência, velocidade com prudência, ferramentas novas com memória técnica, ousadia com método.

O World Economic Forum tem defendido que a diversidade etária será uma das dimensões centrais da força de trabalho futura, exigindo políticas de upskilling, reskilling, bem-estar e adaptação das organizações a várias gerações a trabalhar em conjunto.<sup>7</sup>

Isto devia ser óbvio para qualquer empresa séria. Uma equipa só com jovens pode repetir erros que os mais experientes já conhecem. Uma equipa só com veteranos pode perder velocidade perante novas ferramentas. A inteligência está na combinação, não na exclusão.

Mas combinar gerações exige maturidade organizacional. Exige chefias que não tenham medo da competência. Exige cultura de aprendizagem. Exige humildade. Exige avaliação por resultados. Exige que o trabalhador mais velho não seja visto como peça antiga, nem o trabalhador jovem como mão-de-obra barata em modo descartável.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

desvalorizar profissionais com base no ano de nascimento, as organizações revelam que não sabem medir aquilo que realmente importa: capacidade de aprender, produzir, adaptar, resolver problemas e criar valor.

A juventude não é garantia de inovação. A experiência não é garantia de sabedoria. O verdadeiro critério é a atitude operante perante a vida e o trabalho: continuar a estudar, actualizar competências, enfrentar novas ferramentas, questionar métodos antigos e transformar conhecimento em resultados.

Portugal não precisa de empresas que escolham entre jovens baratos e veteranos descartáveis. Precisa de organizações capazes de criar equipas multigeracionais, inteligentes, exigentes e permanentemente aprendentes.

Enquanto as empresas portuguesas continuarem a confundir idade com capacidade, diploma antigo com competência presente e juventude com inovação automática, continuarão a queixar-se da produtividade que elas próprias impedem de nascer.

*Não há trabalhadores velhos por idade; há trabalhadores envelhecidos pela desistência de aprender — e empresas envelhecidas pela*

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

- OECD — *Staying in the game: Skills and jobs of older workers in a changing labour market*: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025\\_194a947b-en/full-report/staying-in-the-game-skills-and-jobs-of-older-workers-in-a-changing-labour-market\\_cc7ee11c.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025_194a947b-en/full-report/staying-in-the-game-skills-and-jobs-of-older-workers-in-a-changing-labour-market_cc7ee11c.html)
- OECD — *OECD Skills Outlook 2025*: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2025\\_26163cd3-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-skills-outlook-2025_26163cd3-en.html)
- World Economic Forum — *4 ways to retain older workers and boost the global economy*: <https://www.weforum.org/stories/2026/03/4-ways-to-retain-older-workers-and-boost-the-global-economy/>
- World Economic Forum — *Why age diversity will define the workforce of the future*: <https://www.weforum.org/stories/2024/05/age-diversity-workforce-future/>
- International Labour Organization — *Extending the productive working life of older workers*: <https://www.ilo.org/publications/ilo-extended-productive-working-life-older-workers>

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

*prejudice and age discrimination against older*

*workers: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/OlderPersons/Submissions/ILO.pdf>*

- Harvard Business Review — *The Case for Hiring Older Workers*: <https://hbr.org/2019/09/the-case-for-hiring-older-workers>
- Harvard Business Review — *Harnessing the Power of Age Diversity*: <https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-age-diversity>
- Reuters — *Age-burdened “silver economy” comes with silver linings, IMF finds*: <https://www.reuters.com/en/age-burdened-silver-economy-comes-with-silver-linings-imf-finds-2025-04-22/>

---

**Autor:** Francisco Gonçalves

**Co-autoria editorial e apoio analítico:** Augustus, assistente de inteligência artificial.

*Fragmentos do Caos — onde o talento não se mede por calendário, mas pela teimosia luminosa de continuar a aprender.*

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*

tempo: conformista, fechada, pouco curiosa, agarrada ao mínimo aprendido e sem verdadeira vontade de ir mais longe. Jovens na idade, mas antigos na atitude.

Encontrei também profissionais mais velhos que nunca deixaram de ser jovens no essencial: continuavam a estudar, a experimentar, a interrogar, a actualizar competências, a procurar novas ferramentas e a desafiar a própria experiência. Tinham idade no corpo, mas juventude na inteligência.

Esta foi talvez uma das grandes lições da minha vida profissional: a idade cronológica diz muito pouco sobre a capacidade real de produzir valor. O que conta é a atitude perante a aprendizagem, a curiosidade perante o mundo, a disciplina de continuar a estudar e a coragem de não transformar a experiência numa prisão.

Por isso, quando vejo empresas portuguesas avaliarem pessoas pelo ano de nascimento, e não pela sua capacidade de resolver problemas, aprender, adaptar-se e criar resultados, vejo não apenas preconceito. Vejo ignorância organizacional. Vejo desperdício de talento. Vejo uma das razões profundas pelas quais Portugal continua com baixa produtividade, fraca inovação e pouca capacidade de transformar conhecimento em riqueza.

# Blogue Fragmentos do Caos



*A verdade nasce onde o pensamento é livre.*


criadora que nenhuma data de nascimento consegue medir.


*A verdadeira juventude profissional não está na idade. Está na curiosidade que resiste, na aprendizagem que continua e na inteligência que se recusa a envelhecer.*

- Francisco Gonçalves (2026)

 [GitHub Pages](#)

 [IPFS \(IPNS\)](#)

 [Fragmentos do Caos:](#) [Blogue](#) • [Ebooks](#) • [Carrossel](#)

 Esta página foi visitada ... vezes.

[Contactos](#)