

Escola de Gestão

**ENVELHECIMENTO, TRABALHO E PRÁTICAS DE GESTÃO  
DE RECURSOS HUMANOS**

Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão e  
Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Sara Cristina Moura da Silva Ramos, Prof. Auxiliar, ISCTE Business  
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Julho de 2015**



# ENVELHECIMENTO, TRABALHO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão e  
Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientadora:

Professora Doutora Sara Cristina Moura da Silva Ramos, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Julho 2015**

## **Composição do júri**

### **Presidente do júri**

Doutor José Gonçalves das Neves

Professor Associado com Agregação, no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

### **Vogais**

Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes

Professor Associado, no Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa

Doutora Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso

Professora Auxiliar, na Escola de Psicologia da Universidade do Minho

Doutor Camilo José Lopes Valverde

Professor Auxiliar, na Faculdade de Economia e Gestão (Porto) - Universidade Católica Portuguesa

Doutora Ana Margarida Soares Lopes Passos

Professora Auxiliar, na Escola de Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Doutora Sara Cristina Moura da Silva Ramos

Professora Auxiliar, na Escola de Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

*Ao meu marido Paulo por, mais uma vez, acreditar em mim, me apoiar e ajudar a  
superar mais uma etapa do meu percurso acadêmico.*

*Aos meus filhos Francisco, Inês e Tiago por compreenderem e perdoarem as  
longas ausências.*

*Ao meu pai, que partiu durante este processo, e à minha mãe pelo orgulho e  
admiração que sempre me manifestaram.*



## Agradecimentos

Pela essência deste espaço de reconhecimentos corre-se o risco de se invocar lugares comuns, fruto do percurso partilhado por todos aqueles que se arrojam em projetos desta natureza. Todavia, ainda que as experiências se assemelhem, os atores são diferentes, o que concede a cada tese a qualidade de experiência singular.

Apesar da realização de uma tese ser um trabalho solitário, reúne contributos de várias pessoas e organizações, pelo que, sem a sua confiança e apoio esta investigação não teria sido possível. A cada uma dessas pessoas dirijo as seguintes palavras de agradecimento:

À Professora Doutora Sara Ramos, por aceitar ser minha orientadora, pelo apoio e disponibilidade, pela partilha do saber e das valiosas contribuições para o trabalho, bem como o modo como o fez. Agradeço a forma como doseou a orientação científica com a liberdade que me proporcionou.

Ao Professor Doutor Nelson Ramalho pelo apoio e orientação na análise de dados.

Ao ISCTE-IUL e em particular à equipa docente envolvida no Programa Doutoral, pela oportunidade e pelas competências desenvolvidas.

À Escola Superior de Gestão e ao Instituto Politécnico de Castelo Branco pelo apoio e compreensão.

Às Organizações, seus Gestores de Recursos Humanos e Colaboradores pela disponibilidade para participarem nos estudos e assim viabilizarem a recolha dos dados que tornou este projeto uma realidade.

À Cláudia e à Lurdes, colegas de doutoramento e amigas que me acompanharam ao longo deste processo, pelo incentivo, debate de ideias e apoio num percurso que não tem que ser completamente solitário.

Aos colegas Sara Nunes, Filipe Pires, João Sebastião e Miguel Ruivo pelo apoio nos diferentes momentos deste percurso.

Sou igualmente grata aos meus familiares pela amizade, apoio e incentivo ao longo desta jornada. À Helena João, António, Tia Lúcia e Anabela agradeço os diferentes apoios e ajuda. Aos meus pais e irmão pelo apoio e por sempre acreditarem em mim.

Ao meu marido Paulo e aos meus filhos Francisco, Inês e Tiago, pelo apoio incondicional mas, acima de tudo, por compreenderem as minhas ausências.



## Resumo

Num futuro próximo o envelhecimento demográfico terá consequências relativas quer na população em geral, quer na composição da população ativa e na escassez de algumas competências.

O objetivo geral desta investigação visa compreender quais as práticas de GRH que contribuem para a retenção dos trabalhadores de diferentes idades.

Com base nestas premissas, realizámos três estudos com o objetivo de (1) perceber se e como os Gestores de RH consideram a questão da idade no desenvolvimento de práticas de GRH. Neste sentido, entrevistámos 14 gestores de RH de pequenas, médias e grandes empresas e realizámos uma análise qualitativa; (2) analisar a relação entre as práticas de GRH e as intenções de reforma. Para tal, aplicámos um questionário *online* a 402 trabalhadores de várias empresas; (3) analisar *bundles* de GRH em vez de práticas isoladas de GRH, salientando assim a importância da coerência do sistema de GRH como um todo. A amostra foi a mesma do estudo anterior.

O não-alinhamento entre as práticas efetivas nas organizações e as práticas que os trabalhadores consideram importantes, parece tornar evidente que ainda há muito trabalho a ser feito nesta área, salientando a importância do desenvolvimento de práticas adequadas às necessidades e desejos dos trabalhadores.

Entendemos que o nosso estudo pode ser um ponto de partida para a investigação sobre os possíveis fatores de apoio envolvidos na questão da idade, uma vez que existe uma relação entre a perceção das práticas de GRH e a intenção de reforma.

**Palavras-Chave:** Envelhecimento; Trabalho; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Reforma.

**Códigos de Classificação** (JEL Classification System)

J210 – Força de Trabalho e Emprego, Tamanho, e Estrutura

M500 – Economia do Pessoal: Geral



## Abstract

Demographic aging trends will have consequences concerning the general population, the composition of the workforce and the shortage of some skills in the near future.

The overall objective of this research is to understand which HRM practices contribute to the retention of workers of different ages.

Based on these assumptions we conduct three studies aiming (1) to understand if and how the HR managers consider the issue of age in the development of HRM practices, we interviewed 14 HR managers of small, medium and large companies and we carried out a qualitative analysis; (2) to analyze the relationship between HRM practices and workers retirements intentions, an online survey was carried out on 402 workers from various companies, to this end; (3) to investigate the notion of HRM bundles instead of isolated HRM practices stressing thus the importance of consistency of the HRM system for achieving the desired effects. The sample was the same as in the previous study

The non-alignment between the organization's effective practices and the practices workers consider important, seems to make evident that there is still much work to be done in this area, emphasizing the importance of developing practices tailored to the workers' needs and desires.

We consider that our study may be a starting point for further research on the possible support factors involved in the age issue, since there is a relationship between the perception of HRM practices and the intention of workers to retire.

**Keywords:** Aging; Work; Human Resource Management Practices; Retirement.

**Classification Codes** (JEL Classification System)

J210 – Labor Force and Employment, Size, and Structure

M500 – Personnel Economics: General



## ÍNDICE GERAL

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
INTRODUÇÃO GERAL.....	3
<b>PARTE I – DO ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO AO CONTRIBUTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I TRANSIÇÃO DEMOGRÁFICA: O DESAFIO DO ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	13
1.2 ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO .....	14
1.3 ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO ATIVA .....	21
1.4 PERCEÇÕES ASSOCIADAS À IDADE E ÀS ATITUDES DE TRABALHO .....	25
1.5 DIFERENÇAS REAIS E DIFERENÇAS PERCEBIDAS ENTRE GERAÇÕES E VALORES DE TRABALHO .....	30
<b>CAPÍTULO II A IDADE</b> .....	<b>39</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	41
2.2 CONCETUALIZAÇÃO DO CONCEITO IDADE .....	42
2.3 QUEM SÃO OS TRABALHADORES MAIS VELHOS.....	47
2.4 TEORIAS DO ENVELHECIMENTO .....	51
<b>CAPÍTULO III DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DA IDADE</b> .....	<b>57</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	59
3.2 DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	61
3.3 <i>BUNDLES</i> OU PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS .....	65
3.4 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DA IDADE .....	71
3.5 PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A INTENÇÃO DE REFORMA.....	79
<b>CAPÍTULO IV DESIGN DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>83</b>
4.1 INTRODUÇÃO .....	85
4.2 OBJETIVOS DOS ESTUDOS .....	86
<b>PARTE II – ESTUDOS EMPÍRICOS</b> .....	<b>93</b>
<b>CAPÍTULO V ESTUDO I - AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DE GESTÃO DA IDADE PRESENTES NAS EMPRESAS</b> .....	<b>95</b>
5.1 INTRODUÇÃO .....	97
5.2 OBJETIVOS .....	98
5.3 METODOLOGIA .....	99
5.3.1 <i>Participantes</i> .....	99
5.3.2 <i>Instrumento</i> .....	101
5.3.3 <i>Procedimento</i> .....	102

5.4	RESULTADOS .....	112
5.4.1	<i>Demografia</i> .....	112
5.4.2	<i>Empresa, Setor e Mercado</i> .....	115
5.4.3	<i>Enquadramento Legal e Político</i> .....	117
5.4.4	<i>Fatores Facilitadores e Inibidores</i> .....	118
5.4.5	<i>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</i> .....	119
5.4.6	<i>Processos de Gestão</i> .....	125
5.4.7	<i>Reforma</i> .....	126
5.4.8	<i>Dimensão</i> .....	129
5.4.9	<i>Setor</i> .....	129
5.4.10	<i>Formação dos Gestores de RH</i> .....	130
5.4.11	<i>Idade dos Gestores de RH</i> .....	131
5.5	DISCUSSÃO .....	133
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>ESTUDO II - AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS QUE OS TRABALHADORES, DE DIFERENTES IDADES, PERCECIONAM NAS SUAS ORGANIZAÇÕES E A IMPORTÂNCIA QUE ATRIBUEM A CADA UMA DESSAS PRÁTICAS .....</b>	<b>137</b>
6.1	INTRODUÇÃO.....	139
6.2	METODOLOGIA.....	141
6.2.1	<i>Amostra</i> .....	141
6.2.2	<i>Procedimento</i> .....	143
6.2.3	<i>Instrumento</i> .....	145
6.2.4	<i>Estratégia de análise dos dados</i> .....	147
6.3	ESTUDO 1 – A PERCEÇÃO DOS TRABALHADORES SOBRE AS PRÁTICAS DE GRH IMPLEMENTADAS NAS ORGANIZAÇÕES E A IMPORTÂNCIA QUE LHES ATRIBUEM .....	159
6.3.1	<i>Introdução</i> .....	159
6.3.2	<i>Resultados</i> .....	159
6.3.3	<i>Discussão</i> .....	163
6.4	ESTUDO 2 – OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO I. – A RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GRH E OS OBJETIVOS E EXPETATIVAS DE REFORMA DOS TRABALHADORES.....	165
6.4.1	<i>Introdução</i> .....	165
6.4.2	<i>Objetivos e Hipóteses</i> .....	167
6.4.3	<i>Resultados</i> .....	168
6.4.4	<i>Discussão</i> .....	174
6.5	ESTUDO 2 – OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO II – A IDADE COMO VARIÁVEL MODERADORA NA RELAÇÃO ENTRE AS PRÁTICAS DE GRH E OS OBJETIVOS E EXPETATIVAS DE REFORMA .....	177
6.5.1	<i>Introdução</i> .....	177
6.5.2	<i>Objetivos e Hipóteses</i> .....	178

6.5.3	<i>Resultados</i> .....	181
6.5.4	<i>Discussão</i> .....	182
6.6	ESTUDO II – OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO III – O PAPEL PREDITOR DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS FOCADAS NA IDADE QUANTO À IDADE ESPERADA DE REFORMA, IDADE DESEJADA DE REFORMA E EXPECTATIVA DE PERMANÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO .....	185
6.6.1	<i>Introdução</i> .....	185
6.6.2	<i>Objetivos e Hipóteses</i> .....	186
6.6.3	<i>Resultados</i> .....	187
6.6.4	<i>Discussão</i> .....	190
<b>CAPÍTULO VII IDENTIFICAÇÃO DE CLUSTERS E CRUZAMENTO DA PERFORMANCE-IMPORTANCE .....</b>		<b>193</b>
7.1	ESTUDO 3 – OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO I – EXPLORAR A EXISTÊNCIA DE CONFIGURAÇÕES DE PRÁTICAS DE GRH .....	195
7.1.1	<i>Introdução</i> .....	195
7.1.2	<i>Objetivos</i> .....	196
7.1.3	<i>Estratégia de análise de dados</i> .....	196
7.1.4	<i>Resultados</i> .....	196
7.1.5	<i>Discussão</i> .....	200
7.2	ESTUDO 3 – OBJETIVO DE INVESTIGAÇÃO II – TESTAR SE AS CONFIGURAÇÕES DE PRÁTICAS DE GRH TRABALHAM DE FORMA SINÉRGICA, PARA AJUDAR A COMPREENDER A RELAÇÃO ENTRE ESTAS E AS VARIÁVEIS DE REFORMA .....	204
7.2.1	<i>Introdução</i> .....	204
7.2.2	<i>Objetivos</i> .....	204
7.2.3	<i>Estratégia de análise de dados</i> .....	205
7.2.4	<i>Resultados</i> .....	206
7.2.5	<i>Discussão</i> .....	209
<b>CAPÍTULO VIII CONCLUSÃO .....</b>		<b>213</b>
8.1	CONCLUSÃO .....	215
8.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	222
8.3	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS.....	224
8.4	LIMITES DA INVESTIGAÇÃO.....	226
8.5	SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	227
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>229</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>251</b>

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Bundles de práticas de GRH direcionadas para os trabalhadores mais velhos .....	69
Tabela 2 - Dados sociodemográficos da amostra do estudo .....	100
Tabela 3 - Dicionário de Categorias .....	106
Tabela 4 - Frequências de todas as categorias.....	112
Tabela 5 - Frequências da categoria Demografia.....	113
Tabela 6 - Frequências da categoria Empresa, Setor e Mercado.....	115
Tabela 7 - Frequências da categoria Enquadramento Legal e Político.....	117
Tabela 8 - Frequências da categoria Fatores Facilitadores e Inibidores .....	118
Tabela 9 - Frequências da categoria práticas de GRH .....	119
Tabela 10 - Frequências da categoria Processos de Gestão .....	125
Tabela 11 - Frequências da categoria Reforma.....	126
Tabela 12 - Dados sociodemográficos da amostra do estudo .....	142
Tabela 13 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax para o conjunto de itens selecionados “O que acontece na organização onde trabalho”, após análise fatorial exploratória .....	150
Tabela 14 - Matriz fatorial obtida após Rotação Varimax para o conjunto de itens selecionados “Em que medida é importante para mim”, após análise fatorial exploratória .....	152
Tabela 15 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax para o conjunto de itens selecionados “Descrição e Desenho da Função – O que acontece na organização onde trabalho”, após análise fatorial exploratória .....	155
Tabela 16 - Matriz fatorial obtida após Rotação Varimax para o conjunto de itens selecionados “Descrição e Desenho da Função – Em que medida é importante para mim”, após a análise fatorial exploratória .....	156
Tabela 17 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax para conjunto de itens selecionados “Objetivos e Expetativas face à Reforma”, após a análise fatorial.....	158
Tabela 18 - Análise Bivariada .....	160
Tabela 19 - Caraterização dos clusters.....	198
Tabela 20 - Sumário dos modelos para os Objetivos de Reforma .....	206
Tabela 21 - Sumário dos modelos para as Expetativas de Qualidade de Reforma .....	207
Tabela 22 - Sumário dos modelos para a Idade Esperada de Reforma na organização .....	207
Tabela 23 - Sumário dos modelos para a Idade Desejada de Reforma na organização .....	208
Tabela 24 - Sumário dos modelos para a Intenção de permanecer na organização .....	208

## Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura da população portuguesa por grupos etários entre 1981, 1991, 2001 e 2011. ....	16
Figura 2 - Estrutura da população portuguesa em 2010 e previsões de 2020 a 2060. ....	17
Figura 3 - Estimativas e projeções do índice português de envelhecimento, 1991-2060.....	18
Figura 4 - População residente dos 15 aos 64 anos (em milhares), Portugal, 1991-2060 (estimativas e projeções).....	20
Figura 5 - População residente dos 15 aos 39 anos (em milhares), Portugal, 1991-2060 (estimativas e projeções).....	20
Figura 6 - Representação de possíveis definições do conceito de idade e seus indicadores .....	46
Figura 7 - Modelo teórico-concetual da investigação .....	86
Figura 8 - Modelo Estrutural relativo às Práticas de GRH – O que acontece na organização onde trabalho	151
Figura 9 - Modelo Estrutural relativo às práticas de GRH – Em que medida é importante para mim .....	154
Figura 10 - Modelo Estrutural relativo à Descrição e Desenho de Funções – O que acontece na organização onde trabalho.....	155
Figura 11 - Modelo Estrutural relativo à Descrição e Desenho de Funções – Em que medida é importante para mim .....	157
Figura 12 - Modelo Estrutural relativo aos Objetivos e Expetativas face à Reforma .....	158
Figura 13 - Modelo de análise da capacidade explicativa que as diferentes práticas de GRH têm em relação às dimensões Objetivos e Expetativas face à Reforma .....	167
Figura 14 - Modelo Estrutural da relação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas face à Reforma - performance .....	169
Figura 15 - Modelo estrutural da relação entre a Clareza e o Controlo da Descrição e Desenho de Funções e os Objetivos e Expetativas face à Reforma - performance .....	170
Figura 16 -Modelo Estrutural da relação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas face à Reforma - importance.....	171
Figura 17 - Modelo Estrutural da relação entre a Clareza e o Controlo da Descrição e Desenho de Funções e os Objetivos e Expetativas face à Reforma - importance.....	172
Figura 18 - Modelo Estrutural da relação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas face à Reforma – ponderação performance-importance.....	173
Figura 19 - Modelo Estrutural da relação entre a Clareza e o Controlo da Descrição e Desenho de Funções e os Objetivos e Expetativas face à Reforma – ponderação performance-importance .....	174
Figura 20 - Modelo de análise da capacidade explicativa que as diferentes práticas de GRH têm em relação às dimensões Objetivos e Expetativas face à Reforma, em que a idade opera como uma variável moderadora .....	180
Figura 21 - Os diferentes modelos de análise .....	182

Figura 22 - Modelo de análise da capacidade preditiva que as diferentes práticas de GRH e a Descrição e Desenho de Funções têm em relação à idade esperada de reforma, idade desejada de reforma e expectativa de permanência na organização .....	186
Figura 23 - Modelo conceitual restringido da relação entre as práticas de GRH e a intenção de permanecer na organização - performance .....	188
Figura 24 - Modelo conceitual restringido da relação entre a Clareza e o Controlo da Descrição e Desenho da Função e a idade em que pensa reformar-se - importance .....	189
Figura 25 - Modelo conceitual restringido da relação entre a Clareza e o Controlo da Descrição e Desenho da Função e a intenção de permanecer na organização - importance .....	189
Figura 26 – Dendrograma (Para uma melhor visualização da figura consultar o Anexo C) .....	197
Figura 27 - Projeção espacial dos <i>clusters</i> .....	199
Figura 28 - Modelo de análise da capacidade preditiva da relação entre as bundles de GRH e os objetivos e expectativas de reforma, a idade esperada e desejada de reforma e a permanência na organização ..	205

## **Lista de abreviaturas**

AD – Avaliação de Desempenho

DDF – Descrição e Desenho de Funções

FP – Formação e Progressão

GE – Grandes Empresas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PME – Pequenas e Médias Empresas

PTF – Práticas de Trabalho Flexível

RH – Recursos Humanos

RRP – Recompensas, Reconhecimento e Participação

RSE – Recrutamento e Segurança de Emprego



## **INTRODUÇÃO**



## Introdução Geral

Todos nós envelhecemos e a população está a envelhecer. Este é um facto com o qual nos deparamos diariamente e que muitas vezes é percebido como uma ameaça para o futuro da nossa sociedade. Em parte, esta preocupação pode ser explicada pela incapacidade da sociedade em se adaptar aos desenvolvimentos sociais, organizacionais e mentais dos factos (Rosa, 2012). Na opinião de Bloom, Canning e Fink (2010) a questão do envelhecimento da população é mais um problema de inflexibilidade e obsolescência das políticas e das instituições do que um problema de mudança demográfica *per si*.

O último Censos da população portuguesa indica-nos que estamos a assistir a um fenómeno de duplo envelhecimento, ou seja, o número de jovens está a diminuir e o número de pessoas idosas está a aumentar, o que terá como consequência o desequilíbrio entre gerações (INE, 2011). Para além de Portugal também a população de todos os países desenvolvidos está a envelhecer. Aliás, a atual taxa de crescimento da população idosa é uma das características mais marcantes da evolução demográfica recente (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Conen, Henkens & Schippers, 2012; Schalk et al, 2010; UN, 2013b). Estas mudanças demográficas terão um grande impacto na composição da população ativa, dado que, a idade média da população potencialmente ativa tende a elevar-se, pois estima-se que a percentagem de trabalhadores com mais de 50 anos tenderá a aumentar ao longo dos próximos 25 anos. Além disso, serão menos do que hoje os trabalhadores mais jovens a integrarem o mercado de trabalho, o que levará a que alguns tenham que adiar a sua saída em cerca de 10 anos (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010).

Se, por um lado, o envelhecimento da população pode ser visto como um problema de nível macroeconómico e portanto um problema que diz respeito aos governos e outros organismos, devido ao aumento das despesas com a saúde e com as pensões, por outro lado, o envelhecimento é também um problema ao nível microeconómico na medida em que as organizações deverão reter o maior número possível de trabalhadores de modo a garantir a manutenção do mercado de trabalho e a evitar a perda de conhecimentos, competências e experiências (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Koçak, 2011; Schalk et al, 2010). Logo, para muitas organizações será crucial desenvolverem novas e melhores formas de satisfazer as necessidades dos trabalhadores mais velhos no sentido de os manterem por mais tempo (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010). Contudo, apesar desta proclamada necessidade e conveniência em manter os trabalhadores mais velhos no mercado

de trabalho, continuamos, com frequência, a observar uma tendência em atuar na direção oposta e vimos assistindo a uma diminuição da presença destas pessoas nas organizações (Hult & Stattin, 2009; Patrickson & Ranzijn, 2005; Roberts, 2006). Para combater esta situação, a União Europeia estabeleceu como objetivo para os governos, parceiros sociais e organizações, o aumento da taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos, bem como o acesso ao desenvolvimento de competências que permita a estes mesmos trabalhadores envelhecerem saudáveis, motivados e capazes (Naegele & Walker, 2006). Neste mesmo sentido, também a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2006) recomenda que os governos e as organizações retenham e zelem pelos trabalhadores mais velhos. Winkelmann-Gleed (2011) salienta mesmo que o emprego dos trabalhadores mais velhos não é menos importante que o dos mais novos. Como tal, é necessário começar a agir a um nível micro, em determinadas organizações e em certas regiões.

No ambiente incerto e turbulento em que vivemos, é fundamental proteger e desenvolver os RH, que são considerados um ativo estratégico e sem paralelo para a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Boxall & Purcell, 2008; Paauwe & Boselie, 2003). Como tal, a GRH tem sido reconhecida como uma fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991; Becker & Huselid, 1998). De acordo com Hayton e Kelley (2006) e Mayson e Barrett (2006) as práticas de GRH influenciam o desempenho organizacional e têm um impacto positivo no desempenho da empresa, mesmo que estas práticas sejam informais. Segundo estes autores, a GRH já deu provas de que existe uma associação positiva entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Neste sentido, a GRH tem sofrido mudanças profundas de acordo com as necessidades das organizações e de forma a reforçar a sua capacidade competitiva para que possam enfrentar os mercados globais (Lacombe & Tonelli, 2001). Pois, a mudança de uma economia tradicional, dominada por tarefas físicas e com base na produção em massa, para a nova economia, caracterizada por organizações e redes de conhecimento intensivo acarretou o reconhecimento de três factos, nomeadamente: i) que os RH devem ser encarados como um investimento e como o fator-chave no alcance de desempenhos sustentáveis e não apenas como custos; ii) que os trabalhadores constituem o recurso mais influente para que a organização possa manter essa vantagem competitiva a longo prazo (Huselid, Jackson & Schuler, 1997); iii) e que as organizações que partilham estas crenças investem esforços no sentido de melhorar as suas políticas e práticas no campo da GRH (Boselie, 2010).

Apesar dos gestores de Recursos Humanos (RH) terem vindo a ser incentivados a gerir os trabalhadores de acordo com as suas necessidades e desejos, ou seja, a fazer uma gestão adaptada às diferentes idades (James, McKechnie & Swanberg, 2011) verifica-se que muita da comunidade de gestores de RH tem ignorado a chamada de atenção para implementar práticas de GRH de modo a atender às necessidades e desejos dos trabalhadores mais velhos, como refere Armstrong-Stassen (2008). Para ilustrar este facto, a autora cita um estudo realizado pela Manpower, em 2007, em que foram entrevistados mais de 28 mil empregadores em 25 países e concluiu que apenas 21% dos empregadores desenvolveu estratégias para manter os trabalhadores mais velhos. A estratégia para compensar a escassez de população ativa resultante do envelhecimento da população poderá passar precisamente por incentivar os trabalhadores a permanecerem empregados por mais tempo. Armstrong-Stassen (2008) acrescenta que quando as práticas de GRH são orientadas para os desejos e necessidades dos trabalhadores mais velhos poderão indicar ao trabalhador que a organização reconhece o seu contributo e, assim, os trabalhadores permanecem por mais tempo na organização como forma de retribuir essa atenção.

O envelhecimento da população e da população ativa tem acarretado um conjunto diferenciado de consequências que têm sido estudadas por vários autores. Assim, muita da investigação efetuada centra-se nas diferenças físicas e cognitivas relacionadas com o trabalho (e.g. Hedge, Borman & Lammlein, 2006) ou nos motivos que levam à saída dos trabalhadores mais velhos da população ativa e não tanto naquilo que os poderá motivar a permanecer nas organizações (Shacklock, Fulop & Hort, 2007; Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010). Além disso, a maioria dos estudos neste campo de investigação incide sobre aquilo que é a perspetiva dos gestores e muito menos no ponto de vista dos trabalhadores (Kooij et al., 2010). Por sua vez, Barnes-Farrell e Mattheus (2007) referem que existe um vasto conjunto de literatura sobre o modo como as pessoas respondem às situações de trabalho, à tomada de posições, à forma como se sentem em relação ao seu trabalho e às organizações que as empregam. Por fim, embora também existam investigações que se debruçaram sobre as alterações na motivação para o trabalho, relacionadas com a idade, nomeadamente as investigações levadas a cabo por Kanfer e Ackerman (2004) e Warr (2001), Kooij et al (2008) salientam que pouco se sabe sobre a influência da idade nas práticas de GRH e nos seus resultados sobre os trabalhadores.

Baseados na constatação de que a população está a envelhecer e de que as organizações nem sempre estão conscientes dos desafios que as mudanças demográficas

acarretam (Schalk et al, 2010), nomeadamente ao nível da implementação de práticas de GRH adequadas a uma força de trabalho que tendencialmente será envelhecida, o primeiro estudo foi desenvolvido ao nível organizacional, através de entrevistas a gestores de RH e tem como objetivo aferir a sensibilidade destes relativamente ao tema da gestão da idade. Assim, procurámos i. Identificar as práticas de GRH que são seguidas nas organizações; ii. Identificar a intenção de adequar essas práticas de GRH às necessidades dos trabalhadores mais velhos e iii. Conhecer os obstáculos e os facilitadores que levam ao desenvolvimento e à aplicação das referidas práticas de GRH.

De seguida desenvolveu-se um segundo estudo que decorreu ao nível individual através da aplicação de um inquérito aos trabalhadores. Deste segundo estudo faziam parte três objetivos: i. Analisar a relação entre as práticas de GRH e as intenções de reforma; ii. Analisar o papel moderador da idade na relação entre as práticas de GRH e as intenções de reforma e, por fim, iii. Analisar o papel preditor das práticas de GRH na idade esperada de reforma, idade desejada de reforma e expectativas de permanência na organização.

Desta investigação ainda faz parte um terceiro estudo, o qual foi concretizado através de uma análise de *clusters* e visava: i. Testar se existem configurações de práticas de GRH e, também, ii. Testar se as configurações de práticas de GRH trabalham de forma sinérgica, para ajudar a compreender as práticas de GRH focadas na idade e as variáveis da reforma.

Quanto à sua estrutura a tese a seguir apresentada inicia-se com uma introdução ao estudo onde é contextualizada a temática, apresentado o objetivo de pesquisa, e, por fim, a estrutura da mesma. A restante tese está organizada em duas partes. A primeira parte contém quatro capítulos. Nos três primeiros capítulos é efetuada uma revisão da literatura, isto é, a delimitação teórico-concetual da problemática em análise. Inicialmente é abordada a temática da mudança demográfica. No primeiro capítulo faz-se referência ao envelhecimento da população e da população ativa, às perceções associadas à idade e às atitudes trabalho e, ainda, às diferenças reais e percebidas entre gerações e valores de trabalho. De seguida é abordado o tema da idade através da sua concetualização e da definição do que se entende por um trabalhador mais velho e o segundo capítulo encerra com uma abordagem às teorias do envelhecimento. O terceiro capítulo incide sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e aborda questões com as *Bundles* de GRH e a Gestão da Idade e, por fim é feita uma abordagem às Práticas de GRH e a Intenção de Reforma. O quarto, e último capítulo desta primeira parte, é dedicado à apresentação do Design da Investigação.

Na parte dois, e em concreto nos Capítulos 5 a 7 são apresentados os estudos empíricos efetuados e expostos os procedimentos, os métodos, os participantes, as medidas utilizadas, o tratamento dos resultados e a discussão dos mesmos, tendo em conta as evidências empíricas e as proposições teóricas identificadas a partir da revisão da literatura

O Capítulo 8 apresenta as conclusões da tese. São identificadas as principais contribuições da pesquisa, quer em termos de conhecimento teórico quer em termos práticos. Procede-se ainda à identificação das principais limitações do estudo e apresentação de algumas pistas para investigação futura nesta área.

Por último, no final do documento é apresentada a lista de referências utilizadas para a realização da tese e, em anexo, são apresentados os instrumentos de recolha de dados.

Em suma, com esta tese pretendemos demonstrar que apesar das mudanças demográficas que estão a ocorrer na população e que afetam a composição da população ativa com repercussões a nível social e económico, continua a existir um relativo desconhecimento sobre a forma como as organizações enfrentarão os desafios da produtividade e da empregabilidade e como os trabalhadores lidarão com a possibilidade de permanecerem por mais anos na população ativa. Assim, acreditamos que o estudo sobre a perceção e a importância que gestores e trabalhadores de diferentes idades atribuem às práticas de GRH, é, sem dúvida, essencial para que se possa realizar uma gestão adequada à estrutura etária das organizações.



**PARTE I – DO ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO  
AO CONTRIBUTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS PARA OS RESULTADOS  
ORGANIZACIONAIS**



# **CAPÍTULO I TRANSIÇÃO DEMOGRÁFICA: O DESAFIO DO ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO**



## 1.1 Introdução

O rápido envelhecimento da população é uma das principais tendências demográficas mundiais (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Conen et al., 2012; Schalk et al, 2010; UN, 2013b). A transição demográfica associada ao declínio dos níveis de fecundidade e mortalidade tem vindo a causar mudanças sem precedentes na estrutura etária da população de todo o mundo, o que leva a que a maioria dos governos mundiais considere o envelhecimento da população dos seus países como uma das grandes preocupações que terão de enfrentar (UN, 2013a).

Diferentes países têm sido afetados de forma diferente de acordo com o seu estágio de transição demográfica e nível de desenvolvimento. A maioria dos países desenvolvidos e alguns dos países em desenvolvimento já atingiram estruturas etárias envelhecidas e estão a vivenciar o declínio da proporção de jovens e adultos em idade ativa. Em todo o mundo as pessoas com 60 ou mais anos passarão de 9% em 1990 para, espera-se, atingirem os 21% em 2050. Este grupo etário deverá aumentar para mais do que o dobro, ou seja, de 840 milhões de pessoas em 2013 para mais de 2 mil milhões em 2050 (UN, 2013b). Esta situação acarreta consequências evidentes quer para a oferta de trabalho quer para as políticas e estruturas de apoio à velhice (UN, 2013a).

Também na União Europeia, apesar das diferenças entre os países membros, a grande maioria deles defrontar-se-á com uma mudança demográfica igualmente caracterizada pela diminuição das taxas de mortalidade e de fertilidade o que levará a uma crescente proporção de pessoas mais velhas e, naturalmente, terá consequências sobre a população trabalhadora (Winkelmann-Gleed, 2011). Outros países como os Estados Unidos e o Canadá também estão a passar por mudanças demográficas profundas (Robson, 2001). Apesar do atual nível e ritmo da população variarem muito conforme a região geográfica e, geralmente dentro da própria região, são os países desenvolvidos os que têm proporções relativamente mais elevadas de pessoas com idade acima de 65 anos e são os países em desenvolvimento os que apresentam um maior crescimento da população idosa. Mesmo nos países onde a percentagem de idosos da população total ainda é pequeno, os números absolutos podem subir abruptamente (Kinsella & Velkoff, 2001).

O envelhecimento da população tem um profundo impacto sobre uma ampla gama de condições económicas, políticas e sociais através de fatores como o crescimento económico, a poupança e o investimento, a oferta de trabalho e emprego, os regimes de

pensões, saúde e cuidados a longo prazo, as transferências inter-geracionais, a composição familiar e as condições de vida (UN, 2013a).

Como resultado destas mudanças demográficas, a GRH enfrentará dificuldades significativas e dever-se-á adaptar a uma força de trabalho mais variada tanto externa quanto internamente. Este novo cenário demográfico acarreta desafios para as instituições que se deverão adaptar à evolução das estruturas etárias e, nesse sentido é imprescindível compreender as atitudes, emoções, motivação e habilidades cognitivas e físicas dos trabalhadores mais velhos para determinar o que é necessário para que ocorra um ajustamento ao envelhecimento da população ativa (Spitulnik, 2006).

## **1.2 Envelhecimento da população**

*O envelhecimento está associado às mudanças biológicas e psicológicas mas também com as mudanças sociais e societárias (De Lange et al, 2006).*

O forte envelhecimento da população constitui um dos aspetos mais marcantes da evolução demográfica recente (Conen et al., 2012) que, conseqüentemente, afetam o trabalho e as organizações (Burke & Ng, 2006). O fenómeno do envelhecimento da sociedade e da população ativa tem marcadamente reflexos de âmbito social e económico com impacto no desenho das políticas sociais e de sustentabilidade, declínio da população ativa e envelhecimento da força de trabalho, questões relacionadas com os regimes de pensões e finanças públicas, bem como alterações de índole individual através da adoção de novos estilos de vida. Esta situação levanta, entre outras, questões individuais e organizacionais que interessam tanto aos investigadores, como aos gestores e aos decisores políticos.

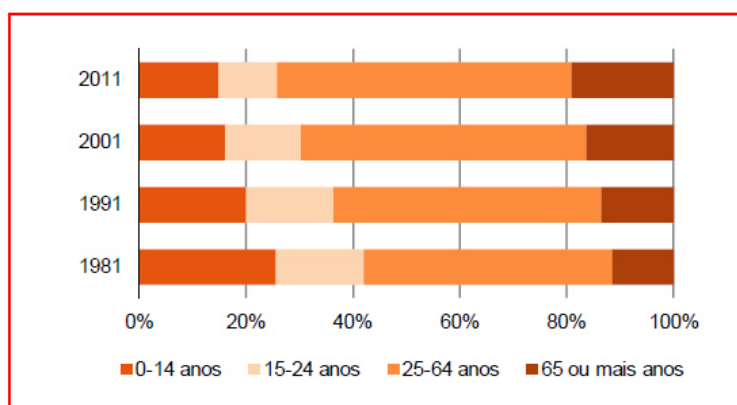
Ao longo da história temos vindo a assistir a uma transição demográfica que reflete a passagem de um modelo demográfico de uma sociedade pré-industrial caracterizada por elevadas taxas de natalidade e de mortalidade para um modelo de sociedade moderna ou

pós-industrial caracterizado por baixas taxas de fertilidade e de mortalidade. O fenómeno do envelhecimento nos países industrializados deve-se a três realidades demográficas, nomeadamente as baixas taxas de fertilidade, as baixas taxas de mortalidade e o aumento da esperança média de vida (Alley & Crimmins, 2007; Bloom et al., 2010; Harwood, Sayer & Hirschfeld, 2004; Ilmarinen, 2001; Koçak, 2011). Koçak (2011) acrescenta que esta mudança de estrutura demográfica desencadeou, ainda, um conjunto de novas atitudes por parte da sociedade, designadamente a mudança de atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho, a mudança de atitudes dos empregadores em relação à idade e à atitude das pessoas para com a vida em geral. Um dos principais resultados desta mudança de atitudes será a escassez de competências, o que desencadeará uma procura constante de talentos num mercado caracterizado por pressões sobre a produtividade, a qualidade e os custos (Koçak, 2011).

Este envelhecimento da população deve-se ao estilo de vida da sociedade moderna, onde os casais optam por ter menos filhos e pela maternidade e paternidade tardias. O declínio da taxa de natalidade deveu-se, também, a outros fenómenos como a emancipação da mulher e a sua participação no mercado de trabalho, à generalização dos métodos contraceptivos e aos acrescidos encargos sociais decorrentes de uma família numerosa. Por outro lado, o sucessivo avanço da medicina, o cada vez maior acesso aos cuidados de saúde e a melhoria das condições gerais de vida possibilita aos cidadãos tratamentos e recursos que lhes permitem viver por muito mais tempo e aumentar a qualidade de vida.

As previsões apontam para que entre 2000 e 2050, ocorra, em todo o mundo, um aumento da percentagem da população com 60 ou mais anos. Estima-se que, em 2020 exista cerca de um bilião de pessoas com 60 ou mais anos e serão cerca de dois biliões em 2050 (UN, 2013b). Também é expectável que em 2050 o grupo com idades compreendida entre os 50 e os 64 anos comporá 32% da força de trabalho, enquanto que em 2000 seria de 25% (Kooij *et al.*, 2008). Além disso, projeta-se que os indivíduos com 80 ou mais anos aumentarão de 1% para 4% do total da população em 2050 (Bloom et al., 2010).

Portugal não é exceção a esta tendência e de acordo com o último Censos (2011) podemos observar um duplo fenómeno de envelhecimento da população: existe um aumento da população mais velha (65 e mais anos) (entre 1981 e 2011 aumentou de 11,4% para 19%) e uma redução da população mais jovem (dos 0 aos 14 anos) (entre 1981 e 2011 diminui de 25% para 15%) (INE, 2011), como podemos verificar na Figura 1.

**Figura 1 - Estrutura da população portuguesa por grupos etários entre 1981, 1991, 2001 e 2011.**

Fonte: Censos, 2011:11

De acordo com as previsões, e como podemos verificar na Figura 2, durante os próximos anos a população portuguesa continuará gradualmente a envelhecer verificando-se uma progressiva inversão da pirâmide.

O número de pessoas com 65 e mais anos poderá já em 2030 representar quase metade do número de pessoas em idade ativa, quando atualmente equivale a pouco mais de um quarto. Também em 2030, o número de pessoas com 65 e mais anos poderá ser o dobro do número de pessoas com menos de 15 anos e atingir quase o triplo em 2050. Este cenário é o oposto daquilo que existia em 1981, altura em que o número de jovens representava o dobro da população com 65 e mais anos

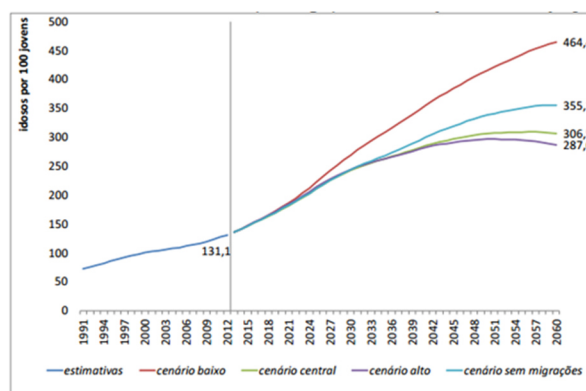
Figura 2 - Estrutura da população portuguesa em 2010 e previsões de 2020 a 2060.



Fonte: INE (2014)

De facto, a tendência de envelhecimento da população portuguesa tem vindo a acentuar-se como podemos observar precisamente pelos índices de envelhecimento e de dependência. O **índice de envelhecimento** (i.e. relação entre a população idosa e a população jovem, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos), em 1961, foi de 27,5%, em 2013 foi de 133,5%. Estima-se que o índice de envelhecimento entre 2012 e 2060 poderá aumentar de 131 para 307 idosos por cada 100 jovens, no cenário central (i.e. o cenário central associa as hipóteses de evolução central para a fecundidade e para a mortalidade e a otimista para as migrações), como podemos observar na Figura 3.

**Figura 3 - Estimativas e projeções do índice português de envelhecimento, 1991-2060**



Fonte: INE (2014)

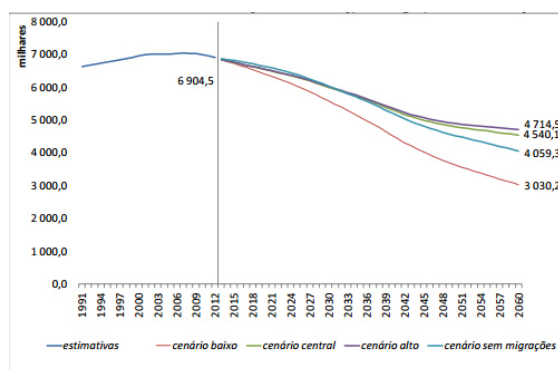
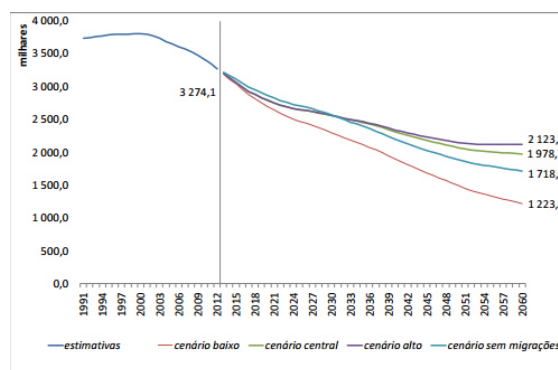
Os resultados dos Censos 2011 indicam que o índice de envelhecimento do país é de 129, o que significa que há 129 cidadãos com 65 ou mais anos por cada cem cidadãos até aos 14 anos. Em Portugal existe um predomínio da população idosa sobre a população jovem (INE, 2014; Pordata, 2014).

Entre 1900 e 2001 os grupos mais jovens reduziram em 46% enquanto que as pessoas com 65 ou mais anos aumentaram em 300%. Em 2010 este grupo excede o primeiro em mais de 190.000 pessoas e em 2021 espera-se que esta diferença seja de mais de 700.000 pessoas (Henriques & Rodrigues, 2010).

Por sua vez, o **índice de dependência de idosos** (i.e. relação entre a população idosa e a população em idade ativa, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15

e os 64 anos), em 1961 foi de 12,7% e em 2013 foi de 29,9% (INE, 2014; Pordata, 2014). Prevê-se que em 2050 seja de 55,62% (Eurostat, 2014). Também o **índice de dependência de jovens** (i.e. relação entre a população jovem e a população em idade ativa, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos), tem vindo a agravar-se, passando de 46,3% em 1961 para 22,4% em 2013 (INE, 2014; Pordata, 2014). Quanto ao **índice de dependência total** (i.e. relação entre a população jovem e idosa e a população em idade ativa, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com idades compreendidas entre os 0 e os 14 anos conjuntamente com as pessoas com 65 ou mais anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos - corresponde à soma do índice de dependência de jovens e do índice de dependência de idosos), em 1960 era de 59,1% e em 2012 era de 51,7%, estando muito próximo do valor da União Europeia que em 2012 foi de 50,7% (INE, 2014; Pordata, 2014). O agravamento do índice de dependência total é resultado do aumento do índice de dependência de idosos.

Os Censos de 2011 revelam também que o **índice de sustentabilidade potencial** (i.e. quociente entre o número de pessoas em idade ativa por 100 pessoas idosas) é de 3,3, ou seja, existem 3,3 ativos por cada indivíduo com 65 ou mais anos, enquanto que em 2001 era de 4,1 e em 1961 era de 7,9. O que significa que no período entre 2012 e 2060 o índice de sustentabilidade potencial passará de 340 para 149 pessoas em idade ativa por cada 100 idosos. De acordo com as previsões do cenário central a população portuguesa em idade ativa (15 – 64 anos), entre os anos de 2012 e 2060, não só diminuirá como envelhecerá. Prevê-se que diminua dos 6,904 para os 4,540 milhares (Figura 4) e que a redução mais acentuada da população em idade ativa ocorra na faixa etária dos 15 aos 39 anos (Figura 5). Esta diminuição da população em idade ativa dever-se-á quer ao decréscimo da natalidade quer à saída antecipada do mercado de trabalho, contribuindo assim para o envelhecimento demográfico da própria população em idade ativa. Se os padrões atuais de emprego e níveis de benefícios persistirem, os trabalhadores terão de pagar impostos mais elevados como forma de suportar mais reformados, os empregadores terão de enfrentar a escassez de mão-de-obra (particularmente em certas indústrias) e o crescimento do produto económico *per capita* abrandará.

**Figura 4 - População residente dos 15 aos 64 anos (em milhares), Portugal, 1991-2060 (estimativas e projeções)****Figura 5 - População residente dos 15 aos 39 anos (em milhares), Portugal, 1991-2060 (estimativas e projeções)**

Fonte: INE (2014)

Também a **esperança média de vida** tem vindo a aumentar. Em Portugal, em 1970, a esperança média de vida à nascença era de 67,1 anos, sendo de 64,0 para os homens e de 70,3 para as mulheres. Em 2012 aumentou para os 80 anos, esperando os homens viver em média 76,9 anos e as mulheres 82,8 anos. Ao mesmo tempo, a taxa bruta de natalidade diminuiu drasticamente de 24,1 em 1960 para 7,9 em 2013. Por sua vez, o **índice sintético de fecundidade** (i.e. número médio de crianças nascidas por cada mulher em idade fértil, ou seja, entre os 15 e os 49 anos de idade) era de 3,16 em 1960 e de 1,21 em 2013 (Pordata, 2014).

A **média de idades dos novos pensionistas** de velhice tem vindo a diminuir passando de 64,0 anos em 2001 para 62,5 anos em 2012. Ainda assim, tem vindo a ocorrer um aumento da proporção de adultos com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos que continuam de alguma forma inseridos no mercado de trabalho passando de 511,5 (indivíduo - milhares) em 1983 para 708,0 em 2013. De igual modo, a proporção de pessoas com 65 e mais anos que fazem parte da força de trabalho portuguesa aumentou de 220,0 em 1983 para 266,7 em 2013. Estes dados revelam-nos que há muitos trabalhadores que se reformam mais cedo mas também que há muitos trabalhadores que trabalham até muito mais tarde. Além disso, é muito provável que a força de trabalho portuguesa continue a envelhecer devido ao facto do governo português ter aumentado a idade da reforma de 65 para 66 anos. A partir daqui, haverá um progressivo aumento, todos os anos, que dependerá da evolução da esperança média de vida, tal como é referido no novo n.º 2 no art.º 63.º da Lei 4/2007 "a lei pode prever que a idade normal de acesso à pensão de velhice seja ajustada de acordo com

*a evolução dos índices de esperança média de vida".* As projeções do Governo indicam que a idade da reforma deverá chegar aos 67 anos em 2029.

Como podemos constatar, estes resultados espelham o perfil demográfico do país caracterizado por um envelhecimento da população que resulta da diminuição relativa da natalidade e do aumento dos idosos, tendo como consequência um índice de renovação de gerações negativo e que, apesar das diferenças entre países, a maioria experienciará mudanças demográficas que acarretam consequências ao nível da população ativa e da própria composição da força de trabalho das organizações (Schalk et al, 2010; Winkelmann-Gleed, 2011). Face a esta situação não podemos ignorar as chamadas de atenção dos governos e das organizações (governamentais, não-governamentais e intergovernamentais) para a necessidade de promover o envelhecimento ativo da população (Streb, Voelpel & Leibold, 2008).

Nesse sentido e como é referido no World Population Ageing (UN, 2013b) existe uma considerável diferenciação na aplicação de medidas de combate ao envelhecimento nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento. Preocupados com o envelhecimento da população e com a insustentabilidade financeira dos programas de reforma, muitos governos têm vindo a modificar os parâmetros desses programas e, em alguns casos, a introdução de esquemas obrigatórios totalmente financiados, enquanto que noutros países tem ocorrido o aumento da idade legal de reforma, a eliminação dos incentivos à reforma antecipada, a redução de benefícios e o incentivo à entrada de mais trabalhadores no mercado de trabalho. Portugal foi um dos países das Nações Unidas a adotar medidas de combate ao envelhecimento da população através do aumento da idade legal da reforma e também através da reforma do sistema nacional de pensões.

### **1.3 Envelhecimento da população ativa**

São muitos os países que enfrentam uma mudança demográfica sem precedentes, a qual tem consequências quer ao nível da composição da população ativa disponível no mercado de trabalho quer da composição da própria força de trabalho das organizações (Schalk et al., 2010; Streb et al., 2008). Pelo que, um envelhecimento da população significa um envelhecimento da população ativa e, num futuro relativamente próximo, os

trabalhadores mais velhos serão forçados a desempenhar um papel de destaque na força de trabalho (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011), de modo a facilitar o crescimento económico (Posthuma & Campion, 2009).

Burke e Ng (2006) reforçam esta ideia ao afirmarem que a par da natureza globalizante da economia mundial, o envelhecimento da população ativa é reconhecido como um dos fatores mais importantes que afetam a realidade organizacional de muitos países industrializados e é pouco provável que esta situação se reverta num futuro próximo.

Esta tendência de envelhecimento da população acarretará diversas implicações para o mercado de trabalho. Nesse sentido, é fundamental efetuar uma dupla abordagem, dado que, por um lado existem questões ao nível macro, tais como a segurança social, emprego, desemprego, políticas e serviços sociais que são regulados pelos governos e a própria passagem à reforma, por outro, existem questões ao nível micro como por exemplo a retenção dos trabalhadores por mais tempo nas organizações, a melhoria das competências e a mudança das necessidades dos trabalhadores mais velhos (Koçak, 2011). Além disso, este envelhecimento da população também trará consequências de dimensão quer quantitativa quer qualitativa, as quais se farão sentir ao nível macro e dentro das próprias organizações. A dimensão quantitativa aborda questões como a existência e suficiência de trabalhadores para preencher todos os postos de trabalho devido à diminuição da população em idade ativa. Por sua vez, a dimensão qualitativa aborda a questão de onde procurar os candidatos adequados, nomeadamente em termos de saberes e capacidades devido à perda de conhecimento e competências dos trabalhadores experientes que se reformam e ao aumento da competitividade na procura de uma força de trabalho mais jovem. Estas circunstâncias afetam o mercado de trabalho como um todo, incluindo os próprios empregadores (Remery, Henkens, Schippers, & Ekamper, 2003). Por sua vez, Arnone (2006) complementa também esta reflexão ao afirmar que uma sociedade envelhecida enfrenta diversos desafios que envolvem questões tão variadas como a economia, a sociedade, a política e a cultura. De entre estas questões destaca-se o impacto que uma força de trabalho envelhecida tem na produtividade, no crescimento económico e na competitividade global de uma nação, pois a permanência dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e a sua contribuição afeta não apenas o bem-estar económico e social dos próprios trabalhadores, mas também o padrão de vida das atuais e futuras gerações (Arnone, 2006).

Apesar destes factos serem conhecidos pelas organizações, Clark e Ghent (2010) referem que são poucas aquelas que adotam técnicas demográficas para projetar o tamanho e a estrutura etária adequada da sua futura força de trabalho, bem como, uma gestão diferenciada das pessoas com diferentes idades. Os mesmos autores destacam, ainda, que o tamanho e a estrutura etária da força de trabalho de uma organização dependem, tal como a população nacional, de fatores como a fertilidade, mortalidade e imigração. Um dos aspetos chave para que uma organização mantenha o seu equilíbrio a longo prazo prende-se com a determinação do número ótimo de trabalhadores necessários aos níveis de produção planeados. Pelo que, os gestores terão de decidir qual a estrutura etária mais adequada à sua organização e adotar políticas e práticas de GRH que os ajudem a alcançar esse objetivo. Logo, este esperado envelhecimento da população levanta várias questões no que concerne à gestão das pessoas, as quais vão desde os modelos de carreira à reforma, da formação à reconversão, desempenho, produtividade, capacidade física e psicológica e à potencial falta de trabalhadores.

Por outro lado, e de acordo com o que refere Schalk et al. (2010), baseados em dados da Comissão Europeia, prevê-se que a população ativa da União Europeia (aqui considerada entre os 15 e os 64 anos) diminua 20,8 milhões entre 2005 e 2030. Como solução para este envelhecimento e diminuição da população ativa a União Europeia indica o prolongamento da vida como um recurso óbvio de modo a contar com os conhecimentos, competências e experiência dos mais velhos. Perante este cenário também Wegge et al. (2012) destacam a necessidade e a importância de as organizações manterem os trabalhadores mais velhos empregando-os em equipas mistas, ie, compostas por indivíduos de diferentes idades.

Contudo, continua-se a olhar para a idade das pessoas como um marcador em vez de olhar para elas pelo seu mérito, possuidoras de conhecimentos, capacidades e competências. É necessário mudar o rumo dos acontecimentos aumentando a consciência acerca dos factos. Pois, apesar do número de pessoas mais velhas no total da população estar a aumentar, aquilo que temos vindo a testemunhar é um decréscimo da presença destas mesmas pessoas nas organizações, uma vez que estas continuam a recrutar e a selecionar os mais jovens e não a reter os mais velhos explorando a vantagem do conhecimento e da experiência destes trabalhadores (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Homberg, 2010). Independentemente do futuro demográfico da força de trabalho, os empregadores devem avaliar os atributos de determinados trabalhadores mais velhos que se traduzem em contribuições únicas para a sua empresa e que se complementam, em vez de competir com o que os trabalhadores mais

jovens têm para oferecer. Esta abordagem é consistente com a perspectiva de capital humano, que vê as pessoas como um investimento diferenciado e não como uma despesa indiferenciada (Arnone, 2006).

Ao longo da última década, os trabalhadores têm gradualmente vindo a trabalhar mais e por mais tempo (Arnone, 2006; Conen et al., 2012). O aumento do tempo de permanência dos trabalhadores na vida ativa é visto como um elemento chave na redução ou limitação do acréscimo dos custos associados ao envelhecimento da população (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010). Nos próximos anos, a participação dos trabalhadores deverá diminuir ou permanecer a mesma no grupo etário dos 16 aos 54 anos, mas espera-se um crescimento da participação de pessoas com 65 anos ou mais velhas (Eyster, Johnson & Toder, 2008). Ainda assim e apesar destas tendências de crescente participação dos mais velhos no mercado de trabalho, na maioria dos países as taxas de emprego continuam a baixar consideravelmente na faixa etária dos trabalhadores entre 55-59 anos e a cair acentuadamente após a idade de 60 anos. Além disso, a idade média de reforma é muitas vezes abaixo da idade legal da reforma (Conen, et al., 2012; Pestana, 2003).

Todavia, das mudanças na estrutura etária e na população ativa não resultarão apenas constrangimentos económicos e sociais mas também um conjunto de novas oportunidades que poderão contribuir para uma maior humanização do trabalho. Neste campo, a investigação pode contribuir com i) estudos ao nível do *design* do posto de trabalho de modo a aumentar a retenção mas também a produtividade, ii) estudos sobre como o trabalho poderá ser melhor distribuído pelos trabalhadores e ao longo dos vários períodos de vida de modo a que seja possível combinarem trabalho, educação, família e lazer; iii) estudos sobre os fatores de *stress* relacionados com o trabalho e a reforma antecipada (Vaupel & Loichinger, 2006). Ainda assim, a definição de políticas e práticas de GRH resultantes destas investigações dependerá, certamente, das expectativas e dos estereótipos prevalecentes nas organizações acerca dos trabalhadores mais velhos e do envelhecimento.

## 1.4 Percepções associadas à idade e às atitudes de trabalho

Tendo em conta os dados sobre o envelhecimento da população ativa, o tema das percepções, preconceitos ou estereótipos e dos mitos sobre os trabalhadores mais velhos, e o próprio envelhecimento no trabalho tornou-se uma questão ainda mais relevante. Sobretudo porque a tomada de decisão baseada em ideias pré-concebidas pode ser uma deliberação enviesada e levar a condutas discriminatórias no mundo do trabalho. Assim, importa compreender e refletir sobre as preconcepções acerca da idade como um aspeto chave na gestão de uma população ativa envelhecida.

Associadas à saída precoce do mercado de trabalho dos trabalhadores mais velhos poderão estar as políticas de discriminação seguidas pelas organizações e também os diferentes estereótipos manifestados pelos empregadores em relação aos trabalhadores mais velhos (Ng & Feldman, 2010). A prevalência de estereótipos negativos sobre o desempenho dos trabalhadores mais velhos e da motivação relacionada com o trabalho é uma questão fundamental que se coloca às organizações e aos trabalhadores mais velhos. De facto, se os gestores sucumbirem à influência dos estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais velhos e evitarem contratar ou reter estes mesmos trabalhadores, perderão a oportunidade de empregarem muitos dos mais competentes e produtivos trabalhadores da população ativa (Posthuma & Campion, 2009).

Frequentemente, a idade do trabalhador faz parte da avaliação automática e genérica que fazemos dele. Ng e Feldman (2012) consideram os estereótipos como categorias ou esquemas cognitivos acerca das características, atributos e comportamentos dos membros de certos grupos. Pelo que, os estereótipos simplificam os processos cognitivos, ajudam a lidar com a complexidade e permitem interpretar e agir mais rapidamente, sobretudo se a informação sobre um trabalhador é ambígua. Contudo, esta avaliação é influenciada por estes mesmos estereótipos sobre a idade, que refletem as expectativas e as crenças sobre as capacidades, atitudes e comportamentos baseados na idade cronológica ou percebida (Posthuma & Campion, 2009).

A revisão da literatura revela-nos expectativas e crenças positivas e negativas tanto sobre os trabalhadores jovens como os mais velhos. Ainda assim, os trabalhadores jovens estão associados sobretudo a estereótipos favoráveis e sobre os trabalhadores mais velhos recai uma conotação negativa relacionada com o declínio físico, decréscimo da

produtividade, a dependência de terceiros, entre outros. No entanto, apenas alguns destes estereótipos relacionados com a idade correspondem às evidências empíricas, outros não correspondem e, ainda, para outros o oposto parece ser verdade (Ng & Feldman, 2012).

Numa visão mais atenta sobre a nossa sociedade verificamos que o critério da idade é generalizado e evidente nos meios de comunicação, saúde, educação e publicidade. Veja-se, por exemplo, os programas de televisão têm poucos heróis mais velhos, na moda os modelos mais antigos são raros e na publicidade não aparecem muitas caras maduras. Também, o local de trabalho funciona como um microcosmo da sociedade e reflete os estereótipos e os preconceitos que fazem parte do nosso ambiente social. Quando os preconceitos sobre a idade afetam negativamente as decisões de trabalho sobre o emprego, rescisão, reforma, benefícios, formação e as oportunidades de promoção, significa, então, que estamos perante uma situação de discriminação (Dennis & Thomas, 2007).

As evidências acerca da perceção sobre os trabalhadores mais velhos mostram-nos que o preconceito sobre a idade, estereótipos e mesmo a falta de informação sobre as pessoas mais velhas continuam a ser um problema em muitos segmentos da sociedade, incluindo os locais de trabalho. São diversos os estudos que abordam as perceções sobre o comportamento e o desempenho dos trabalhadores. Dennis e Thomas (2007) citam uma série de estudos onde é identificada a perceção que os gestores têm sobre os trabalhadores com 50 e mais anos. Estes estudos revelaram que as perceções positivas sobre as características dos trabalhadores mais velhos incluem a experiência, conhecimento, hábitos de trabalho, atitudes, compromisso com a qualidade, lealdade, pontualidade, menos temperamentais e maior respeito pela autoridade. Por outro lado, estes mesmos estudos também revelam perceções negativas, como por exemplo: inflexibilidade, falta de vontade ou incapacidade de se adaptar às novas tecnologias, resistência à mudança, complacência e limitações físicas. Estes autores citam, ainda, um outro estudo que conclui que as características mais admiradas nos trabalhadores mais velhos não foram valorizadas pelos empregadores. Embora os resultados destas conclusões possam parecer confusos ou contraditórios, na realidade estas perceções poderão afetar a decisão de um gestor para contratar, manter ou promover um trabalhador mais velho (Tishman, Van Looy & Bruyère, 2012).

Por sua vez, Van Dalen et al. (2010) referem que na literatura existem diversas evidências sobre os estereótipos que permanecem entre os empregadores, e em concreto, acerca dos níveis de produtividade dos trabalhadores mais velhos. Segundo os mesmos

autores, são duas as dimensões que levam à percepção de produtividade, nomeadamente os estereótipos sobre as qualidades *hard* e os estereótipos sobre as qualidades *soft*. Os autores definem as qualidades *hard* (físicas e mentais) como sendo a flexibilidade, a capacidade física e mental, a vontade de aprender e o domínio das novas tecnologias. Quanto às qualidades *soft* (sociais e emocionais) elas são definidas como o empenhamento organizacional, a fidelidade e as competências sociais. Traçando uma vantagem comparativa entre novos e velhos, os trabalhadores mais velhos apresentam mais qualidades *soft* e os mais novos qualidades *hard*. Contudo, segundo os mesmos autores, o peso relativo de cada uma destas qualidades no contributo para a produtividade é bastante diferente. Sabendo que as qualidades *hard* são muito mais valorizadas é importante perceber se os empregadores estarão a investir nos trabalhadores mais velhos de modo a aumentar a produtividade à medida que estes vão envelhecendo, concluem Van Dalen et al. (2010).

No seu artigo intitulado *Age-Related Work Motivation Declines: Myths or Reality?* Calo, Patterson e Decker (2014) citam também vários outros estudos de diferentes autores onde, em síntese, é afirmado que os estereótipos positivos acerca dos trabalhadores mais velhos se resumem às habilidades interpessoais, ao serem mais confiáveis e mais experientes e os estereótipos negativos mais comuns relacionam-se com a capacidade e vontade de aprender e de se desenvolverem no trabalho, bem como com a sua motivação geral. Os autores concluem afirmando que as percepções negativas parecem ser mais difundidas que as positivas.

Mas se são muitos os autores que procuram estudar os estereótipos negativos é igualmente verdade que outros tantos analisam os estereótipos positivos confirmando que muitas destas ideias preconcebidas não passam de estereótipos (Calo et al., 2014). Por exemplo, a partir de uma extensa meta-análise de 96 estudos independentes sobre as correlações idade-desempenho, McEvoy e Cascio (1989) concluíram que idade e desempenho, em geral, não estão relacionados independentemente do tipo de trabalho ou tipo de desempenho medido. De igual modo, Rhodes (1983) na revisão de mais de 185 estudos sobre diferenças relacionadas com a idade em várias categorias de atributos sobre trabalho e comportamento, encontrou fortes evidências de que habitualmente a idade está associada positivamente com a satisfação no trabalho e com a motivação. Por sua vez também Posthuma e Campion (2009) identificaram na literatura vários tipos diferentes de estereótipos e mostraram que na pesquisa bibliográfica que fizeram (117 artigos e livros) existem tantos estudos que procuram evidenciar os estereótipos negativos quantos os estudos

que refutam esses mesmos estereótipos. Também Ng e Feldman (2012) realizaram uma meta-análise, baseada numa amostra de 418 estudos, sobre seis estereótipos comuns sobre a idade (menos motivação, menos interesse pela formação e pelo desenvolvimento da carreira, menos confiáveis, menos saudáveis e mais vulneráveis ao conflito trabalho-família) e concluíram que a única consistência entre os estereótipos e a evidência empírica era a de que os trabalhadores mais velhos estariam menos dispostos a participar nas ações de formação e desenvolvimento pessoal. Para este facto os autores avançam com algumas explicações, nomeadamente i) à medida que o trabalhador envelhece a sua capacidade de memorização decai, de acordo com uma série de estudos citados pelos autores; ii) as metodologias tradicionais e em sala de aula nem sempre são apelativas; iii) os trabalhadores mais velhos poderão não visualizar benefícios no desenvolvimento das suas carreiras. Para contrariar este ponto de vista, os gestores deverão resistir à tentação de planear a formação à medida dos trabalhadores jovens ajustando-a àqueles que se encontram em fases mais avançadas das suas carreiras. Caso contrário, os autores advertem para a possibilidade deste estereótipo, em particular, se tornar numa profecia auto-realizável.

A discriminação baseada nos estereótipos reflete-se ao nível da aplicação das mais variadas práticas de GRH. Neste sentido, uma das questões apontadas pela literatura (cf. Van Dalen et al., 2010) é a de que a produtividade está relacionada com o capital humano que um indivíduo vai acumulando ao longo da sua vida. Contudo, tal como o capital físico também o capital humano se deprecia, então, seria expectável que os empregadores continuassem a investir nos seus trabalhadores, proporcionando-lhes ações de formação e oportunidades de desenvolvimento de modo a aumentarem o seu *stock* de capital humano. Porém, aquilo que se verifica é que a partir de uma determinada idade começa a existir um certo desinvestimento nas carreiras destes trabalhadores (Van Dalen et al., 2010).

Para além da exclusão dos trabalhadores mais velhos das ações de formação outro dos fatores apontado como determinante do afastamento destes trabalhadores das organizações é a sua exclusão ou desvantagem nos processos de recrutamento e seleção em relação aos candidatos mais jovens, tal como nos processos de reestruturação das organizações (Hedge et al., 2006; Pestana, 2003).

Herrbach, Mignonac, Vandenberghe e Negrini (2009) apontam, ainda, as reformas antecipadas como um modo de afastar os trabalhadores mais velhos, dando, assim, cumprimento às estratégias de redução de custos com pessoal. Contudo, também existem

situações em que a reforma antecipada é voluntária e está associada a um conjunto de incentivos. Segundo Naegele e Walker (2006) esta é uma situação que ainda se continua a vivenciar nas organizações.

Em suma e de acordo com o que referem Kanfer e Ackerman (2004), o envelhecimento está associado a determinados ganhos e a determinadas perdas, ganhos tais como as habilidades intelectuais e cognitivas e perdas nas habilidades físicas. As habilidades cognitivas podem ser divididas em inteligência fluída, que está associada ao trabalho de memória, raciocínio abstrato e processamento da informação e em habilidades cristalizadas como por exemplo o conhecimento geral, a quantidade de vocabulário e a compreensão verbal. Apesar do envelhecimento ser mais frequentemente percebido como associado ao declínio, a investigação tem demonstrado que tais pressupostos parecem ser simplistas e enganosos. Na opinião de Posthuma e Campion (2009) espera-se que as pessoas ao disporem de mais informações sobre um determinado grupo etário façam menos categorizações e desenvolvam menos estereótipos. Além disso, a questão da discriminação baseada nos estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais velhos não deixa de ser irónica porque, na realidade, potencialmente todos nós poderemos ser afetados à medida que vamos envelhecendo e não apenas algumas pessoas que pertencem a uma determinada raça ou sexo, ou seja, como acontece nos restantes *ismos* (racismo e sexismo). Aliás, ao contrário do que se espera nos restantes *ismos*, no caso da idade, e seguindo a concetualização de idade definida por Sterns e Doverspike (1989) o expectável é que, independentemente da vontade individual, à medida que vamos avançando no *continuum* mudemos de categoria e, portanto, para além da idade cronológica vivenciamos também a idade funcional, a idade psicossocial, a idade organizacional e a idade da perspectiva do tempo de vida, sendo que, em cada uma das vivências, sobressaem diferentes variáveis relacionadas com o envelhecimento.

Perante este cenário, os governos da Europa, bem como, os dos países industrializados e também diversos autores, vêm chamando à atenção para a necessidade e a deseabilidade de reter os trabalhadores mais velhos na força de trabalho (Armstrong-Stassen & Lee, 2009; Hedge, 2008). Nesse sentido, nos países da OCDE têm sido desenvolvidas várias iniciativas com o objetivo de restringir as saídas antecipadas da força de trabalho, de protelar a reforma de modo a corresponder ao aumento da esperança média de vida e de apoiar a participação dos trabalhadores mais velhos na força de trabalho (Van Dalen et al., 2010). Para tal, é fundamental que governos e organizações ajam de forma conjunta. Ao nível dos governos as iniciativas têm variado entre o estabelecimento de

pensões de reforma que limitam as oportunidades de uma saída antecipada da população ativa, até à criação de legislação contra a discriminação dos mais velhos, bem como campanhas que visam combater, no local de trabalho, os estereótipos negativos baseados na idade. Quanto aos empregadores, na opinião dos autores anteriormente citados, é essencial que estes desenvolvam políticas no sentido de aumentarem a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos, nomeadamente através de programas de aprendizagem ao longo da vida. Contudo, os mesmos autores chamam à atenção para o facto de que, os governos poderão não atingir os seus objetivos de aumentarem a permanência dos trabalhadores mais velhos na força de trabalho, se os próprios empregadores não colaborarem apoiando ativamente estas políticas (Van Dalen et al, 2010).

Neste contexto de transição demográfica, o aumento do envelhecimento da população ativa terá um enorme impacto na sociedade e será um dos maiores desafios que os gestores enfrentarão (Sterns & Miklos, 1995). Aos gestores cabe a responsabilidade de desenvolverem e aplicarem práticas de GRH que incluam as necessidades e os interesses dos trabalhadores mais velhos de modo a encorajá-los a permanecerem nas organizações de uma forma empenhada e ativa (Barnes-Farrell & Matthews, 2007; Kooij et al., 2010; Van Dalen et al., 2010; Wegge, 2012). Para que esse objetivo seja concretizado, Schalk *et al.* (2010), afirmam que é necessário efetuar diversas alterações ao nível do desenho de funções e do ambiente de trabalho. Pois só deste modo será permitido aos trabalhadores mais velhos terem condições que lhes permitam manter-se por mais tempo na população ativa.

## **1.5 Diferenças reais e diferenças percebidas entre gerações e valores de trabalho**

Nunca como agora a população ativa foi composta por trabalhadores de idades tão diversas. Embora no passado fosse igualmente comum encontrarmos múltiplas gerações no mesmo local de trabalho, era habitual estarem separadas umas das outras devido ao conteúdo das funções exercidas e também à posição hierárquica de cada um (Gursoy, Maier & Chi, 2008).

O conhecimento científico revela-nos que existem diferenças fundamentais entre os trabalhadores mais jovens e os trabalhadores mais velhos, relativamente às expectativas e atitudes referentes ao trabalho, o que tem consideráveis implicações para as organizações (Kooij, et al., 2008). Por outro lado, trabalhadores de diferentes idades transferem distintas perspectivas e formas de “capital” para o local de trabalho mas, esses trabalhadores necessitam de diferentes tipos de apoio para que possam dar um melhor contributo às suas organizações. Assim, é fundamental que os gestores tomem conhecimento dos níveis de comprometimento organizacional e do que é que cada geração valoriza em termos profissionais (Kaifi, Nafei, Khanfar & Kaifi, 2012; Lyons, Duxbury & Higgins, 2005). Na opinião de Gursoy et al. (2008) já existe uma maior consciencialização por parte dos gestores de que a idade tem tanto a ver com as expectativas dos trabalhadores como tem a cultura, o sexo ou outras características. Ao existir um entendimento sobre as diferentes idades e aquilo que cada um necessita será mais fácil para os gestores elevarem a produtividade, a motivação e a retenção dos trabalhadores.

Uma vez que cada geração é composta por uma combinação única de experiências, conhecimento, perspectivas e expectativas, as particularidades de cada geração terão impacto no estilo de comunicação, necessidades tecnológicas, preferências de desenvolvimento profissional, expectativas de trabalho, necessidades de recompensa, estilos de liderança desejados, bem como na eficácia dos sistemas de recompensa e reconhecimento. A diversificação geracional terá um efeito dominó em toda a organização e interferirá na estrutura, nas políticas, no sistema de valores e na cultura organizacional (Kian et al, 2014).

Neste contexto é fundamental conhecer quais as características de cada uma das gerações bem como os valores que guiam as suas ações. Começemos, antes de mais, por explicitar o que se entende por valores relacionados com o trabalho. Lyons et al., (2005) definem os valores sobre o trabalho como a resposta do que é importante para o indivíduo no seu trabalho e na sua vida profissional. Além disso, os autores chamam à atenção para o facto de os valores de trabalho não serem avaliações de aspetos ou resultados específicos do trabalho, mas sim os critérios subjacentes que são usados para fazer tais avaliações. No mesmo sentido, para Lester, Standifer, Schultz e Windsor (2012) os valores indicam aquilo que os indivíduos desejam ou apreciam em termos das características do contexto de trabalho. Por outras palavras, o valor é usado mais como um verbo, e não como um substantivo.

Distintos autores identificam diferentes valores sobre o trabalho, nomeadamente valores sociais do trabalho, valores altruísticos do trabalho e valores de prestígio. Contudo,

apesar da variedade de tipologias acerca dos valores sobre o trabalho, Lyons et al., (2005) afirmam que existe relativo consenso acerca de pelo menos dois tipos fundamentais de valores sobre o trabalho: os valores intrínsecos ao trabalho e os valores extrínsecos ao trabalho. Os primeiros são inerentes à satisfação psicológica e cognitiva do trabalho, como por exemplo trabalho interessante, desafiador, variedade e estímulo intelectual. Por sua vez, os valores extrínsecos estão relacionados com o aspeto material do trabalho, tais como o salário, benefícios e a segurança no emprego.

Gursoy et al., (2008) argumentam que é fundamental conhecer os valores privilegiados pelos trabalhadores, porque o valor que cada um atribui à sua função influencia as suas atitudes em relação ao trabalho. Por outro lado, os autores salientam ainda que, uma vez que os trabalhadores da mesma geração partilham normas idênticas é natural que os seus valores e atitudes em relação ao trabalho sejam influenciados pela geração a que pertencem, o que significará que de geração para geração ocorrem mudanças no domínio da estrutura de valores relativos ao trabalho.

Antes de mais, é importante destacar que a influência da idade, fruto do processo de maturação dos indivíduos, não pode ser confundida com a influência da geração à qual a pessoa pertence (Smola & Sutton, 2002). Contudo, frequentemente associa-se o conceito de idade ao conceito de geração. Quer a idade quer a geração são dois marcadores sociais de identidade e diferença a que habitualmente recorremos como forma de categorização. Tal, como acontece com a idade também cada uma das gerações está associada a um conjunto de estereótipos. No seu estudo Lester et al. (2012) discute se os grupos geracionais realmente desejam coisas diferentes em contexto de trabalho ou se, de facto, é uma questão de diferenças percebidas que foram perpetuados através de preconceitos comumente aceites. De seguida abordaremos o conceito de geração e, no capítulo seguinte, concetualizaremos a idade.

O conceito de geração como categoria social importante foi introduzido pela primeira vez em 1928 através do ensaio "*The Problem of Generations*" do sociólogo Karl Mannheim. Segundo Mannheim as pessoas nascidas em diferentes períodos históricos, que viveram contextos sociais e históricos únicos durante os seus anos de formação, terão basicamente diferentes visões do mundo. Ou seja, para que um indivíduo possa ser considerado membro de uma geração, esse indivíduo deve participar em processos sociais semelhantes, experimentar acontecimentos históricos semelhantes e ser exposto a informação cultural

similar (Beaven, 2014; Weller, 2010). Este é um processo ininterrupto, porque as pessoas estão continuamente a nascer e a morrer. Por um lado, os membros de uma única geração estão limitados a uma secção do processo e, por outro, a transmissão do conhecimento cultural do indivíduo mais velho para o jovem é interminável. As informações relevantes são aceites e utilizadas pelo grupo mais jovem, enquanto que as informações desatualizadas desaparecem e são substituídas por novas informações e práticas consideradas mais relevantes para as suas vidas (Beaven, 2014; Weller, 2010).

Também Kopperschmidt, citado por Kian et al. (2014), define geração como o conjunto de pessoas agrupadas num determinado intervalo de idades, local em que vivem e eventos importantes que experienciaram no decorrer da vida. Os efeitos desses eventos críticos tendem a ser relativamente estáveis ao longo das suas vidas. Devido às diferentes experiências ocorridas no percurso de vida, cada uma das gerações desenvolve uma personalidade única que determinará os seus sentimentos em relação à autoridade e à organização (Smola & Sutton, 2002). Quanto à expressão grupos geracionais, segundo Kopperschmidt, citado por Kian et al. (2014), são grupos cujos membros estão ligados uns aos outros através de experiências de vida compartilhadas durante os seus anos de formação. Assim, os trabalhadores estão agrupados de acordo com o seu ano de nascimento ou idade e espera-se que tenham vivido semelhantes acontecimentos históricos ou experiências que, por sua vez, terão impacto na força de trabalho pertencente a determinado grupo geracional.

A teoria do curso de vida é uma outra abordagem seguida pelos estudos sobre as gerações. Também esta teoria refere a importância dos acontecimentos e experiências históricas e sociais como modeladores do comportamento dos indivíduos durante as suas vidas (Cachadinha, Carmo & Ferreira, 2012). De igual modo, as autoras referem que para a teoria do curso de vida *“o envelhecimento é dinâmico (tem a ver com as mudanças relacionadas com a idade e com os trajetos de vida), é contextualizado (o contexto molda o processo de envelhecimento e tem significados culturais) e a própria história molda o processo de envelhecimento seja a nível individual, grupal ou social”* (Cachadinha, Carmo & Ferreira, 2012:8).

Geralmente, nos estudos relacionados com a GRH, a noção de geração assenta nos pressupostos teóricos de Mannheim, pois os estudos deste autor referem-se a grupos de pessoas que, por terem nascido numa determinada época, vivenciaram eventos históricos e sociais significativos em fases cruciais do seu desenvolvimento, os quais influenciaram os seus valores, atitudes e crenças (Westerman & Yamamura, 2007). Saliente-se ainda, que, no

geral, os estudos sobre as gerações têm sido realizados no contexto norte-americano, pelo que, muitos destes acontecimentos não têm paralelo em Portugal ou mesmo na Europa Ocidental. A tendência de tais estudos é a de discutir as definições americanas de geração e se são globalmente adequadas. Pelo que, tais definições não podem ser generalizadas se considerarmos eventos históricos, políticos, culturais e tecnológicos de países fora desse eixo (Parry & Urwin, 2011).

De acordo com a revisão da literatura efetuada, verificamos que alguns autores mencionam quatro gerações (Lester et al., 2012; Lyons et al., 2005; Parry & Urwin, 2011) e que outros referem-se apenas às três últimas gerações (Westerman & Yamamura, 2007), como sendo as gerações que compõem a atual população ativa. Constatámos, também, que os limites alto e baixo que definem cada uma das gerações não são consensuais, pelo que apresentamos as definições citadas por Lyons et al. (2005).

As gerações que compõem a atual força de trabalho são os Maduros (*Matures*), ou seja, aquelas pessoas que nasceram antes de 1945; os *Baby Boomers*, que são aqueles que nasceram entre 1945 e 1964; a Geração X, composta por aqueles que nasceram entre 1965 e 1979; e os Milénio (*Millennials*), que são os nascidos em 1980 ou depois. O rótulo associado à geração Milénio ainda não está finalizado. Os títulos atuais incluem Millenials, Nexters, Geração Y, Geração WWW, Geração Digital, Geração E, Echo Boomers, N-Gens e a Geração Net. Muitos dos membros desta geração intitulam-se a eles mesmos de a Geração da família não-nuclear, a Geração do Nothing-Is-Sacred, os Wannabees, os Feel-Good, Cyberkids, os Do-or-Die, os Searching-for-an-Identity (Tolbize, 2008).

Das experiências formativas da chamada geração Madura fazem parte a Grande Depressão e a Segunda Guerra Mundial. Em Portugal, vivia-se em pleno regime Salazarista. A estes indivíduos é-lhes apontado um forte sentido de dever, valorizam a lealdade, confiança e persistência no trabalho. Veem o trabalho como uma obrigação inevitável e não como fonte de significado, satisfação ou interação social.

Os *Baby Boomers* são o produto do boom das taxas de natalidade do pós-Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos da América. Em Portugal vivia-se a primeira fase da chamada "idade de ouro" caracterizada pelo crescimento, transformação estrutural e internacionalização que culminou com um novo e moderno regime democrático. Portugal teve a maior subida da população devido à imigração líquida resultante da Guerra Colonial (Neves, 1994). Em relação ao trabalho, os *Baby Boomers* acreditam no emprego para toda a

vida e demonstram lealdade para com a organização onde trabalham, são competitivos e acreditam que o trabalho árduo e o sacrifício são o preço a pagar pelo sucesso. Para eles a carreira é o foco central das suas vidas (Beaven, 2014; Lyons et al., 2005; Tolbize, 2008). Manifestam um forte desejo de feedback formal das autoridades de supervisão e de gestão com vista à compensação e/ou promoção financeira (Lester et al., 2012).

A Geração X cresceu num período de insegurança financeira, familiar e social. Outras características deste período são a diminuição das taxas de natalidade, o aumento das taxas de divórcio (também em Portugal, Pordata, 2014), a recessão económica e as elevadas taxas de desemprego. Esta foi a primeira geração a deter literacia computacional, o que os tornou dependentes da Internet como um meio de comunicação e fonte de informações sobre o trabalho (Doverspike, Taylor, Schultz, & McKay, 2000), a adiar o casamento e a paternidade e a possuir mais mulheres do que homens formados na universidade (Beaven, 2014). Mais do que as gerações anteriores, esta geração procura conseguir um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Kaifi et al., 2012; Tolbize, 2008). Em relação ao trabalho a Geração X é vista como independente e empreendedora, mostram-se descrentes e desconfiados em relação às organizações, não são completamente leais para com as organizações apesar de terem um forte sentimento de lealdade para com a família e amigos, atribuem um elevado valor à aprendizagem contínua e desenvolvimento de competências como formas de desenvolvimento intelectual, desejam uma rápida promoção com base no conhecimento e valorizam os aspetos sociais do local de trabalho. São, ainda, considerados individualistas, tolerantes ao risco e convivem confortavelmente com a diversidade (Kaifi et al., 2012; Lester et al., 2012; Lyons et al., 2005; Tolbize, 2008). O dinheiro não é especialmente motivador, mas a ausência de dinheiro pode levá-los a perder a motivação. Gostam de receber feedback porque estão habituados a recebê-lo instantaneamente devido ao facto de jogarem computador e vídeo jogos (Tolbize, 2008). Lester et al. (2012) acrescentam, ainda, que a Geração X é percebida como sendo fortemente motivada por recompensas intangíveis, tais como a flexibilidade e a autonomia no local de trabalho.

Os Milénio cresceram num período caracterizado pela prosperidade económica, avanços tecnológicos e globalização. Em Portugal viveram-se as transformações suscitadas pela adesão à União Europeia. Eliminaram-se barreiras tarifárias, técnicas e fiscais e despoletou-se um processo de modernização de estruturas e comportamentos económicos, liberalização dos mercados e promoção de investimentos de natureza infra-estrutural (Mateus, 1992). Esta Geração cresceu na era digital e foi moldada pela influência da Internet

e outras tecnologias da informação, o que lhes proporcionou novas formas de pensar e de comunicar e lhes dá uma vantagem competitiva quando se trata de trabalhar com as novas tecnologias (Burke & Ng, 2006). Os membros desta geração são descritos como preferindo um ambiente de trabalho em que as expectativas são claras e estão corretamente definidas, com acesso direto à informação e feedback constante (Lester et al. 2012). Prezam a ação coletiva, trabalho em equipa, procuram trabalhar naquilo que realmente apreciam, demonstram consciência cívica, são eco-conscientes, confiantes, otimistas, ambiciosos, valorizam a diversidade e são socialmente conscientes (Kaifi et al., 2012; Ng & Gossett, 2013). Mas, são também considerados extremamente cínicos e narcisistas (Beaven, 2014). Procuram o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, como tal, conjugam o trabalho de uma forma que lhes dê prioridade aos compromissos com a família e amigos sobre os compromissos de trabalho (Lester et al., 2012). São materialistas e estão particularmente interessados no estatuto e prestígio das suas carreiras. Veem a mudança frequente como positiva e desejável, o que faz com que se aborreçam facilmente e torna-os relutantes em permanecer por muito tempo num mesmo trabalho (Lyons et al., 2005).

Como resposta a uma escassez de candidatos aos postos de trabalho, os recrutadores deverão direcionar os seus recursos para grupos demográficos específicos para, desta forma, aumentar a eficiência do recrutamento. Da revisão da literatura efetuada, verificámos que os diversos estudos têm identificado diferenças inter-geracionais nos valores relacionados com o trabalho, algumas das quais apresentamos a seguir.

Com o seu estudo, Lyons et al. (2005) concluem que, uma vez que os Milénio dão, mais do que qualquer outra geração, grande importância ao aspeto social do trabalho e ao prestígio, o processo de atração e de retenção de trabalhadores desta geração deve passar pela atribuição de símbolos de estatuto e prestígio. Também Beaven (2014) refere que os membros da geração Milénio dão mais importância aos valores extrínsecos do que aos valores intrínsecos do trabalho. Por sua vez, a Geração X, comparativamente com as restantes, é aquela que maior valor atribui aos valores intrínsecos ao trabalho. Assim, as organizações que procuram atrair e reter este grupo de trabalhadores devem oferecer constantes oportunidades de aprendizagem e estímulo intelectual no trabalho. Pouca diferença foi observada nos valores de trabalho nas duas gerações mais velhas. As organizações devem oferecer a estes trabalhadores mais velhos oportunidades de se envolverem em ações filantrópicas e de *mentoring*, o que beneficiará não só os trabalhadores

como a própria organização. Por fim, os autores concluem referindo que os valores extrínsecos ao trabalho são igualmente importantes para os trabalhadores de cada uma das gerações. Neste estudo, o valor extrínseco ao trabalho foi elencado, por todas as gerações, como sendo o segundo valor mais importante, pelo que, é fundamental satisfazer adequadamente estes aspetos para evitar a desmotivação (Lyons et al., 2005).

Smola e Sutton (2002) encontraram diferenças inter-geracionais apenas em três dos 20 itens de valor de trabalho, nomeadamente, a Geração X era mais propensa a concordar que o trabalho árduo torna a pessoa melhor, os *Baby Boomers* eram mais propensos a concordarem que o trabalho deve ser um dos aspetos mais importantes da vida de uma pessoa, a Geração X atribuiu maior importância ao ser promovido rapidamente.

Por sua vez, Beaven (2014) conclui que os rápidos avanços tecnológicos na comunicação e noutras tecnologias são os responsáveis pelas falhas de comunicação entre as gerações mais jovens e mais velhas e que o grau de instrução também pode desempenhar um papel significativo na inclusão digital, visto que à medida que a educação aumenta também aumenta o uso da tecnologia. Nesse sentido, Kaifi et al. (2012) referem que, com a praticamente total saída dos Maduros e à medida que a geração *Baby Boomer* se reforma, as próximas duas gerações assumirão o planeamento, a organização, a liderança e o controle da força de trabalho e que neste contexto atual os Milénio poderão ter alguma vantagem competitiva, precisamente devido à sua proficiência com os computadores.

Doverspike et al. (2000) referem que o processo de atração dos *Baby Boomers* é distinto. O que significa que este processo deve ser desenhado de modo diferente daquele que é seguido para os trabalhadores mais jovens. Os autores descrevem os três segmentos diferenciadores num processo de recrutamento de trabalhadores mais velhos como sendo: a mensagem e o local onde é colocado o anúncio de recrutamento; o conteúdo e o contexto em que a entrevista se desenrola e o follow-up; e por último, a natureza do próprio trabalho, nomeadamente a possibilidade de o executar através da flexibilidade horária. Quanto aos membros da Geração X, concluem que estes preferem autonomia e um sistema de recompensas que inclua aumentos e promoções constantes que contribuam para a sua realização pessoal.

Como vimos, a cada geração é atribuído um conjunto de valores de trabalho, atitudes, preferências, expectativas, perceções e até mesmo comportamentos. Acredita-se que essas semelhanças tenham origem em experiências históricas, económicas e sociais iguais ou semelhantes. Portanto, as significativas experiências de vida dos indivíduos pertencentes a

cada grupo geracional irão transformar as suas próprias características como trabalhadores, as suas aspirações e expectativas (Kian et al., 2014).

No seu estudo Lester et al. (2012) concluem que existe uma maior diferença de valor percebido entre as gerações do que diferenças reais de valores. O que significa que, embora as diferenças percebidas excedam as diferenças reais entre grupos geracionais em contextos de trabalho demonstra que existem diferenças reais nas preferências geracionais. Os autores acrescentam que a forma como as gerações veem o poder, estatuto, tecnologia e a forma de conversar uns com os outros afetará a forma como os membros de cada uma das gerações interpreta/percebe os outros durante as interações entre as gerações. Por outras palavras, estas impressões contribuem para frequentemente exacerbar a percepção das diferenças entre as gerações. Em suma, cada um interpreta os comportamentos uns dos outros, filtrado através do seu próprio conjunto de valores e preferências.

Trabalhamos num ambiente cada vez mais diversificado onde o sucesso decorre das interações frequentes e eficazes entre empregados e empregadores. Com uma população ativa composta por indivíduos de diferentes gerações e que trabalham em conjunto, é importante abraçar as diferenças entre as gerações e reconhecê-las como pontos fortes em vez de desafios a serem superados (Lester et al, 2012). Assim, as atividades ou decisões tomadas pelas organizações não devem depender apenas de um comportamento racional, mas devem também atender às expectativas do que é "natural" e "intrinsecamente" transportado por uma força de trabalho diversificada (Kian et al., 2014).

## **CAPÍTULO II A IDADE**



## 2.1 Introdução

A idade é uma das categorias sociais e culturais mais primárias. A idade, juntamente com o sexo, são duas das principais dimensões da nossa estrutura cognitiva e social. Cognitivamente, a idade e o sexo funcionam como categorias que auxiliam no mapeamento social e cultural das expectativas sobre as experiências e os papéis que desenvolvemos ao longo da vida e contribuem também para a auto-percepção. Isto é, existem normas culturalmente prescritas relativas ao comportamento apropriado às determinadas fases da vida funcionando, assim, como um marcador social. Socialmente, a idade e o sexo são duas dimensões comuns segundo as quais as instituições se organizam (Schalk, et al., 2010; Settersten & Mayer, 1997).

O conceito idade remete-nos para os conceitos de novo e velho em termos de categorias. Contudo, não existe uma regra objetiva que nos possa auxiliar na criação dos diferentes grupos etários. A psicologia do desenvolvimento deixou de considerar a idade adulta como a idade de referência no que respeita à maturidade e passou a conceitualizar o envelhecimento de forma desenvolvimental. O que significa que o envelhecimento não se inicia ou cessa numa determinada idade mas que é um processo que começa com o nascimento e decorre ao longo de todo o ciclo de vida e, além disso, as características do envelhecimento estão subordinadas à vivência subjetiva de cada um (Ramos, 2010).

Por outro lado, a noção de envelhecimento assume significados diferentes de acordo com as circunstâncias da sua utilização. Nos períodos de crescimento ou de guerra, os trabalhadores mais velhos, são valorizados porque se procura mantê-los ativos, porém nos períodos de crise alega-se que estes indivíduos são menos produtivos, faltam mais, são mais propensos à doença e à sinistralidade ou seja, todos os argumentos são válidos para legitimar a saída destes trabalhadores das organizações (Ramos & Lacomblez, 2008).

O conceito de idade tem vindo a tornar-se mais complexo, porque a expectativa de vida tem aumentado e as pessoas a cada idade têm progressivamente mais anos restantes de vida (Koçak, 2011). Simultaneamente os modelos de produção e de emprego têm vindo a alterar-se. No final dos anos 90, verificou-se um abandono precoce da vida ativa e o aumento das pré-reformas, o que levou a que se modificasse a idade de referência habitualmente associada à velhice (Teiger, 1995). Assim, surgiu uma nova categoria de trabalhadores a que Teiger (1995) intitula de “semienvelhecidos” (45 – 65 anos) e que passaram a enfrentar diversas barreiras no âmbito do emprego.

Desta forma, verifica-se que a idade é um marcador simbólico e que as representações sociais sobre a idade em que o indivíduo é considerado velho são transitórias, pois esta é uma questão que não tem por base uma análise dos indicadores demográficos, mas resulta essencialmente da dimensão cultural e das práticas sociais específicas de cada época histórica (Ramos & Lacomblez, 2008).

## **2.2 Concetualização do conceito idade**

Aparentemente o conceito de idade poder-se-á apresentar como um conceito simples mas um olhar mais atento indica-nos que a idade poderá ser concetualizada de diferentes modos (Schalk *et al*, 2010). Exemplo disso são as diferentes definições possíveis para explicar o quanto um indivíduo se sente, ou não, velho, ou é percebido como tal, relativamente a outras pessoas.

No dicionário da língua portuguesa (Dicionário Universal da Língua Portuguesa, 1995:811) encontramos as seguintes definições para o conceito de idade, a saber: "duração ordinária da vida; o número de anos de uma pessoa desde o seu nascimento até à época em que se fala; cada um dos períodos em que se costuma dividir a vida do Homem; velhice; tempo (...)". Portanto, como substantivo, o termo idade refere-se ao número de anos que uma pessoa viveu (age - na aceção anglo-saxónica) e como verbo refere-se ao crescimento e ao envelhecimento (ageing - na aceção anglo-saxónica).

As evidências do que é ser velho ou mais velho têm vindo a mudar. Em parte esta mudança deve-se ao aumento da esperança média de vida e à capacidade das pessoas desenvolverem um estilo de vida mais ativo ao longo do seu processo de envelhecimento (McCarthy, Heraty, Cross, & Cleveland, 2014). No entanto, diversos investigadores concordam que o envelhecimento não é simplesmente um efeito do tempo, pois o tempo não mede diretamente as mudanças que todos nós experienciamos. A idade ou envelhecimento podem ser descritos como um processo multidimensional que não é fácil restringir a uma única definição e refere-se a diversas mudanças que ocorrem a nível do funcionamento biológico, psicológico, bem como social ou mesmo da sociedade ao longo do tempo

(Cleveland & Lim, 2007; De Lange, et al, 2006; Kanfer & Ackerman, 2004; McCarthy, *et al.*, 2014; Settersten & Mayer, 1997; Schalk *et al.* 2010; Sterns e Miklos, 1995). O envelhecimento tanto envolve ganhos como perdas. Os ganhos são sobretudo ao nível do conhecimento geral e as perdas são sobretudo ao nível das capacidades físicas (Kanfer & Ackerman, 2004). Volkoff (2001) acrescentam que a literatura tem vindo a confirmar que os declínios das capacidades funcionais relacionadas com a idade são progressivos e moderados. Além disso, indivíduos com a mesma idade cronológica podem ser afetados de diferentes maneiras pelo processo de envelhecimento e em diferentes estádios das suas vidas (Kooij et al., 2008).

Existem diferentes abordagens para concetualizar e operacionalizar a idade. Sterns e Miklos (1995) afirmam que o envelhecimento afeta-nos em diferentes níveis, nomeadamente a nível pessoal, organizacional e social e que é um processo que começa com a conceção e termina com a morte. Para os referidos autores, todos os três tipos de envelhecimento estão associados com a idade cronológica, apesar de não serem idênticos. Assim, a idade biológica é definida como a posição de cada indivíduo relativamente ao seu tempo de vida ou vida útil (*lifespan*). A idade psicológica é indicada pela capacidade do indivíduo adaptar o seu comportamento às exigências do contexto. Por fim, a idade social refere-se às normas sociais e aos papéis aplicáveis a cada indivíduo no que diz respeito à cultura ou sociedade. Todos estes aspetos do envelhecimento desempenham um papel crítico no processo de envelhecimento no trabalho.

Por sua vez, Kanfer e Ackerman (2004) afirmam que o envelhecimento envolve quatro fatores que estão relacionados com a idade e são eles: as perdas, os ganhos, a reorganização e a mudança. As perdas ocorrem ao nível da força física e da fluidez da inteligência, como por exemplo a memória ou o processamento da nova informação. Por sua vez, os ganhos surgem ao nível da cristalização da inteligência, como por exemplo o conhecimento geral, o vocabulário e a compreensão verbal. A reorganização refere-se à mudança dos motivos sociais em ganhar recursos para obter recompensas afetivas e apoiar a identidade que resulta das alterações na perceção do tempo. Por fim, o quarto fator reporta-se a mudanças ao nível de certos traços comportamentais, nomeadamente o facto dos indivíduos mais velhos serem menos irritáveis, menos extrovertidos e menos abertos a novas experiências, mas terem níveis mais elevados de consciência e afabilidade do que os indivíduos mais jovens. Por sua vez, os motivos de conquista ou realização pessoal, a

importância de proteger a autoimagem e incrementar a regulação emocional aumentam com a idade.

Considerando estas mudanças relacionadas com a idade, Kanfer e Ackerman (2004) referem que a idade cronológica, ou calendário, pode servir como um *proxy* para os processos relacionados com a idade que podem direta ou indiretamente influenciar os resultados dos trabalhadores. Do mesmo modo, um considerável número de investigadores têm sugerido que a idade cronológica pode ser uma operacionalização insuficiente do fator idade no ambiente de trabalho (Kanfer & Ackerman, 2004; Settersten & Mayer, 1997; Sterns & Miklos, 1995).

Sterns e Doverspike (1989) seguem a mesma linha de conceitualização e operacionalização da idade. De Lange *et al.* (2006) adotam o modelo de Sterns e Doverspike e definem a idade através de um *continuum*, conceitualizando-a por um lado como uma característica individual, passando por uma interação entre a pessoa e o ambiente e termina como uma característica do ambiente. Sterns e Doverspike (1989) especificam cinco abordagens diferentes para conceitualizar e operacionalizar a idade ou envelhecimento dos trabalhadores, a saber: idade cronológica, idade funcional ou baseada no desempenho, idade subjetiva ou psicossocial, idade organizacional, e *lifespan* ou abordagem sobre a expectativa de vida. Estas abordagens enfocam diferentes variáveis relacionadas com o envelhecimento.

A abordagem **cronológica** é baseada na idade calendário. Ou como refere Ilmarinen (2001), o envelhecimento cronológico inicia-se com o nascimento e termina com a morte.

Por sua vez, a abordagem **funcional ou com base no desempenho** admite a existência de uma variação das habilidades individuais e do funcionamento em todas as idades. À medida que a idade cronológica avança, os indivíduos atravessam diversas mudanças biológicas e psicológicas, que passam pelo declínio, bem como pelo aumento da experiência, sabedoria e capacidade de julgamento. Alguns dos indicadores da abordagem funcional poderão ser o estado de saúde, a capacidade física, a performance cognitiva e o desempenho objetivo (Kooij *et al.*, 2008; Sterns e Miklos, 1995).

A abordagem **subjetiva ou psicossocial** baseia-se no eu (no próprio) e na percepção social da idade. A idade subjetiva ou auto-percepção refere-se ao quão velho um indivíduo se sente, vê ou age, com que colegas se identifica e o quão velho uma pessoa deseja ser (Kooij *et al.*, 2008), ou seja, o modo como os indivíduos se percebem a si mesmos e às suas carreiras

numa determinada idade poderá ser congruente ou incongruente com a imagem social (Sterns e Miklos, 1995). A percepção social da idade envolve as normas da idade aplicadas a cada indivíduo relativamente à sua função, organização e sociedade. Kooij et al. (2008) refere que a definição psicossocial de idade assenta em três questões: a idade segundo a qual a sociedade percebe um indivíduo como sendo velho; as atitudes que são detidas pelos trabalhadores mais velhos (atributos e estereótipos) e as implicações relativas às decisões de gestão das pessoas ao rotular-se um trabalhador de mais velho.

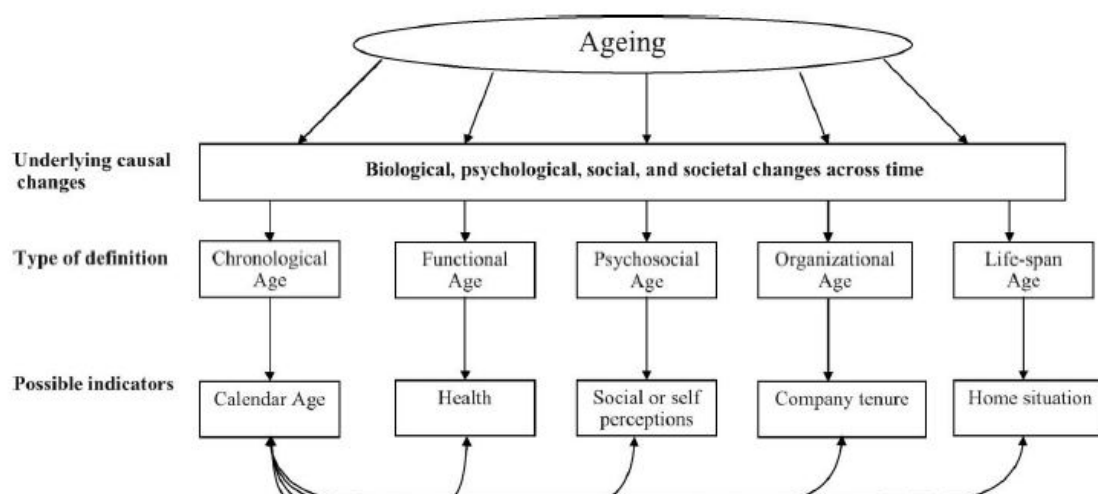
A abordagem sobre a **idade organizacional** refere-se ao envelhecimento dos indivíduos no posto de trabalho e na organização e aqui os efeitos do envelhecimento são muitas vezes confundidos com os efeitos da posse, e vice-versa. Sterns e Mikos (1995) referem que os efeitos da idade e da antiguidade estão necessariamente relacionados. Pois os indivíduos envelhecem quer no posto de trabalho quer nas organizações. Por outro lado, também uma organização pode ser percebida como velha por causa da idade média dos seus trabalhadores, o que leva a que sejam colocados novos desafios aos subsistemas organizacionais, nomeadamente aos recursos humanos. No entanto, a idade organizacional pode também referir-se ao estágio de carreira, à obsolescência das habilidades e às normas da idade dentro da empresa (Kooij et al., 2008). Catherine Teiger refere-se, ainda, ao envelhecimento no e pelo trabalho destacando que nem todos os grupos profissionais estão expostos a idênticos fatores de envelhecimento nem a idênticas condições de trabalho. Pelo que, é natural entendermos que um trabalhador de uma determinada idade pode ser considerado demasiado velho para exercer certo tipo de atividade ou demasiado jovem para integrar uma outra função (Teiger, 1995).

Finalmente, a abordagem *lifespan* apoia-se nas diferentes abordagens anteriores mas acrescenta a sua própria ênfase. Esta perspetiva enfatiza as mudanças de comportamento que podem ocorrer em qualquer ponto do ciclo de vida. De acordo com esta abordagem numerosas variáveis poderão afetar o processo de envelhecimento, nomeadamente os interesses e as preferências mas também as circunstâncias pessoais como as questões familiares ou o estatuto socioeconómico (Sterns & Doverspike, 1989; Sterns & Miklos, 1995). Os aspetos associados aos constructos económicos e sociais do envelhecimento são aqueles que maior influência exercem na vida das pessoas mais velhas e não a idade cronológica ou psicológica (Schalk et al., 2010).

Neste estudo seguiremos o conceito de idade cronológica para medir a idade dos trabalhadores, uma vez que este é baseado nos anos de calendário e, portanto, adequado para comparar com a outra (Ng & Feldman, 2008; Sterns & Miklos, 1995).

A Figura 6 mostra as diferentes concetualizações do envelhecimento, definidas por Sterns e Doverspike (1989), relacionado com o trabalho e sugere possíveis indicadores para cada uma das categorias de idade, que vão desde a idade como uma característica pessoal e individual, até à idade como uma característica encaixada no meio ambiente.

Figura 6 - Representação de possíveis definições do conceito de idade e seus indicadores



Fonte: Schalk et al. (2010)

Por fim, e de acordo com Kooij et al., (2008), estas diferentes abordagens ou concetualizações da idade estão muitas vezes inter-relacionadas e referem como exemplo, a idade e a organização ou a antiguidade como estando inter-relacionadas. Por outro lado, diferentes concetualizações da idade têm efeitos diferentes nas atitudes relacionadas com o trabalho. Kooij et al., (2008) citam um estudo de Cleveland e McFarlane Shore de 1992, onde concluem que a idade cronológica, a idade subjetiva, a idade social e a idade relativa dos trabalhadores prognostica, de modo diferente, o envolvimento no trabalho, a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional. Sendo, precisamente, aqueles que se percebem como mais velhos do que a maioria das pessoas do grupo quem demonstram um maior envolvimento, satisfação e empenhamento.

## 2.3 Quem são os trabalhadores mais velhos

A psicologia do trabalho debruçasse sobre o estudo do envelhecimento e do trabalho e uma das questões com que esta área do conhecimento se defronta é sobre como chegar a um consenso acerca da definição, ou aquilo que se entende, por trabalhadores mais velhos. Em parte esta dificuldade poderá decorrer da escolha da abordagem que se fará sobre o assunto a ser estudado. Pelo que, e como já foi referido anteriormente, sendo o envelhecimento um processo multidimensional é difícil refleti-lo adequadamente numa única definição. Sendo assim, existem diferentes níveis de análise que estão relacionados com diferentes aspetos do envelhecimento, os quais podem ser considerados na investigação a nível individual, organizacional ou social.

Um refinamento do constructo idade, e especificamente de "mais velhos", é reconhecida como uma preocupação fundamental tanto para os investigadores como para aqueles que têm que desenhar políticas relacionadas com o envelhecimento. Neste sentido, é essencial definir o que se entende por um trabalhador mais velho do ponto de vista cronológico e, também, identificar qual a base em que este conceito se fundamenta.

A questão não é fácil de definir e também aqui não existe um entendimento universal sobre a definição da expressão "trabalhador mais velho", a qual varia consoante o país e até mesmo dentro do próprio país e dentro de diferentes grupos profissionais. As definições também foram mudando ao longo dos últimos anos, devido ao aumento da expectativa de vida e a um estilo de vida mais ativo e produtivo. Há uma década atrás os trabalhadores com mais de 45 anos de idade eram considerados "velhos". Atualmente, esta perspetiva tem vindo a alterar-se com a entrada em massa dos *Baby Boomers* na faixa etária dos 45 aos 64 anos, visto que estes trabalhadores estão a tornar-se centrais para o planeamento de recursos humanos e para a economia como um todo (The Alliance of Sector Councils).

Agências e organizações diferentes usam um amplo espectro de idades, variando entre os 40-65 anos de idade, para determinar quando consideram um trabalhador como um "trabalhador mais velho." Por exemplo, já em 1965 a Secretaria do Trabalho dos EUA reportou ao Congresso que cerca de metade das vagas de emprego que surgiam no setor privado eram barradas a indivíduos com mais de 55 anos e um quarto das vagas eram vedadas a indivíduos com mais de 45 anos. Para os diferentes programas federais, dos EUA, as pessoas com mais de 55 anos eram incluídas na categoria de trabalhadores mais velhos.

Neste sentido, surge o *Age Discrimination in Employment Act de 1967* que oferece proteção para qualquer pessoa no local de trabalho com mais de 40 anos (Sterns & Miklos, 1995).

Atualmente, esta dificuldade na distinção entre o que se entende por um trabalhador mais velho e um trabalhador jovem mantém-se. O termo trabalhador mais velho tem sido recorrentemente utilizado para caracterizar trabalhadores que vão desde os 40 aos 75 ou mais anos de idade, dependendo do objetivo e do campo de estudo. Nos estudos relativos à participação no mercado de trabalho, o termo trabalhador mais velho refere-se habitualmente a indivíduos com 50 ou 55 anos e mais. Este limiar é escolhido porque em diversos países a partir desta faixa etária verifica-se um declínio na taxa de participação destes indivíduos no mercado de trabalho. Ainda assim, é comum os investigadores que se debruçam sobre as questões acerca dos trabalhadores mais velhos nas organizações colocarem a bitola nos 40 ou 45 anos, sendo que ao utilizarem a expressão “velho” se estão a referir ao conhecimento, habilidades e atitudes obsoletas (Depergola & Manuti, 2013; Kooij et al, 2008). Neste mesmo sentido, Koçak (2011) chama ainda à atenção para o facto de que a definição de um trabalhador mais velho não deve apenas residir na idade cronológica mas também no valor do seu conhecimento. Segundo o autor é importante salientar que até muito recentemente a execução de uma função típica requeria basicamente força física e algum conhecimento prático mas, na atualidade, o exercício da maioria das funções requer mais conhecimento técnico e prático do que habilidades físicas, até porque o avanço cada vez maior das tecnologias de informação e comunicação levou ao surgimento de novas realidades e à facilitação dos processos de trabalho.

Na opinião de Ilmarinen (2001) qualquer pessoa no mercado de trabalho (15-64 anos) pode ser considerada um trabalhador que está a envelhecer, mas são as idades de 45 ou 50 anos aquelas que têm sido frequentemente utilizadas como critério para definirmos um trabalhador mais velho. A principal razão para esta definição “precoce” de trabalhador mais velho é aquela que dá melhores possibilidades para ações preventivas. A necessidade destas ações preventivas precoces tem sido enfatizada pelas baixas taxas de participação dos trabalhadores cuja idade é de 55 anos ou mais na vida profissional e pela idade de reforma antecipada.

McCarthy *et al.* (2014), efetuaram uma pesquisa que tinha precisamente como objetivo determinar quem era considerado um trabalhador mais velho (*Who is considered an older worker?*). Para tal, centraram a investigação na perspetiva dos responsáveis pelas

decisões nas organizações, porque são essas pessoas que enfrentam os desafios associados ao envelhecimento da força de trabalho. Os resultados mostram que os trabalhadores são considerados "mais velhos" numa idade mais jovem do que o esperado e que os decisores concetualizam os trabalhadores como "mais velhos" usando várias abordagens do contexto organizacional. A investigação desenvolvida por estes autores conclui que um trabalhador é considerado velho por muitos dos inquiridos aos 55 e aos 60 anos, mas identificam claramente um trabalhador "mais velho" como alguém que atingiu os 52 anos. Contudo, é de salientar, ainda, que os resultados desta investigação evidenciaram uma escala com uma amplitude maior do que o habitual e que vai dos 28 aos 75 anos de idade, o que sugere que os trabalhadores são considerados velhos a uma idade cronológica cada vez mais jovem do que até mesmo as normas sociais podem indicar. Por outro lado, os autores chamam à atenção para o *gap* que pode surgir nestas situações. Ou seja, o facto de uma organização considerar que um trabalhador atinge o potencial da sua carreira aos 52 anos ou de se questionar com a saída do mesmo numa altura em que ainda faltam 15 anos para a idade oficial da reforma, trará, certamente, consequências a vários níveis.

Sendo assim, esta situação tem implicações tanto para os gestores como para os decisores políticos, pois exige que se reveja a forma como é apoiada a longevidade nas organizações e que se reconsiderem os pressupostos vigentes sobre as necessidades e motivações dos trabalhadores à medida que estes envelhecem na organização. Ao nível macro, as políticas e a legislação poderão ajudar a persuadir ou mesmo obrigar as organizações a adotar determinadas práticas, no entanto não conseguem obrigar à adoção de atitudes e comportamentos positivos para com os trabalhadores mais velhos ou garantir a valorização do capital humano e social deixado por eles. Os constructos sociais e económicos relacionados com o envelhecimento têm uma influência maior na vida das pessoas mais velhas do que propriamente a sua idade cronológica ou física (Schalk, et al., 2010).

Por sua vez, Harper e Marcus (2006) afirmam que no atual contexto de transição demográfica é essencial compreender as alterações das capacidades relacionadas com a idade, a sua relação com os fatores ambientais e a necessidade de efetuar adaptações no local de trabalho. Como resposta a uma força de trabalho envelhecida, a necessidade de adaptar e modificar quer as exigências dos empregadores quer as expectativas dos trabalhadores recairá sobre ambos. Dos trabalhadores espera-se que se adaptem e que continuem a apostar na sua formação. Por sua vez, aos empregadores cabe a tarefa de modificar postos de trabalho,

tarefas, carreiras, ambiente de trabalho, exigências mas, também, dar formação, monitorizar o desempenho, avaliar a capacidade funcional (física, mental, social). Além disso, tornar o ambiente de trabalho mais flexível pode ajudar os trabalhadores mais velhos a sentirem-se mais seguros e, portanto, a ficarem mais tempo nas organizações. Segundo estes autores, o novo “mantra” de trabalho será certamente Recrutar, Reter e Requalificar os trabalhadores mais velhos.

Aliás, e como refere Conway (2004) a propósito do modelo de estádios de carreira, as atitudes dos trabalhadores relativamente ao trabalho diferem ao longo das diferentes fases da carreira. Na primeira etapa da carreira, segundo Conway (2004) encontramos os trabalhadores de 30 anos e mais jovens. O estádio de meia-carreira é constituído por trabalhadores entre 31 e 40 anos e o último estádio de carreira é composto por trabalhadores de 41 anos e mais velhos. Durante a primeira fase da carreira, a ênfase geralmente é colocada na aprendizagem e na exploração, pelo que, as práticas de GRH adequadas são aquelas relacionadas com o desenvolvimento de competências através da formação. No segundo estádio de carreira o foco centrar-se-á mais sobre a criação de estabilidade e crescimento, devendo as práticas de GRH estar relacionadas com o desenvolvimento da carreira e segurança de trabalho. Por fim, no último estádio de carreira o trabalhador concentra-se em manter o interesse no trabalho, estendendo o seu papel de trabalho e procurando maiores oportunidades para o envolvimento, conclui o autor.

Em suma, muita da investigação que aborda questões relativas aos trabalhadores “mais velhos” baseia-se na idade cronológica e situa-se numa amplitude que varia entre os 40 e os 75 anos.

Nesta investigação, não adotamos uma idade específica para fazer a distinção entre trabalhador jovem e trabalhador mais velho, pelas mesmas duas razões apontadas por Ng e Feldman (2014). A primeira razão prende-se com o facto de que na literatura sobre o envelhecimento não existe um consenso sobre quem deva ser considerado um trabalhador mais velho. Segunda razão, a idade é uma variável contínua, pois o envelhecimento não começa nem termina num ponto particular do tempo. Além disso, também não é óbvio o ponto de corte a partir do qual se possam determinar os efeitos do envelhecimento tanto nas atitudes como nos comportamentos de trabalho (Ng & Feldman, 2014).

## 2.4 Teorias do envelhecimento

A investigação sobre o papel da idade do trabalhador no local de trabalho surgiu no início da década de 1980 (Rhodes, 1983). Inicialmente os estudos focavam-se sobretudo nos efeitos diretos da idade sobre os vários resultados no trabalho, tais como a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho (Avolio, Waldman & McDaniel, 1990). Mais recentemente a investigação neste campo tem-se debruçado sobre o papel da idade do trabalhador no local de trabalho (cf. Kooij et al., 2008). Por outro lado, habitualmente, estes estudos eram dirigidos com base naquilo que era a perspetiva do empregador e analisavam as práticas de GRH disponíveis para a manutenção dos trabalhadores mais velhos nas empresas, como foi o caso do estudo levado a cabo por Remery et al. (2003). Recentemente, os estudos começaram a ser desenvolvidos a partir da perspetiva do trabalhador, analisando o efeito das práticas de GRH sobre as intenções dos trabalhadores mais velhos em permanecerem nas organizações ou, ainda, através da análise de como a influência das práticas de GRH sobre as atitudes do trabalhador muda com a idade (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Kooij et al. 2013).

Segundo nos referem Baltes, Rudolph e Bal (2012) o processo de envelhecimento está associado a diversas alterações, incluindo mudanças na personalidade, estilos de vida, saúde, experiências organizacionais e perceções psicossociais, tem-se argumentado que quanto mais velhas as pessoas se tornam, mais diferentes se tornam dos seus pares. Logo, os trabalhadores mais velhos também serão diferentes uns dos outros devido à história de vida de cada um e às diferentes experiências relacionadas com o trabalho, nomeadamente quanto à perceção, atitudes e comportamentos. O estudo do envelhecimento tem sido amplamente investigado por uma variedade de disciplinas e conceptualizado através de diferentes perspetivas incluindo a perspetiva biológica, a sociológica e a psicológica que nos ajudam a explicar as mudanças que as pessoas vivenciam à medida que vão envelhecendo. O local de trabalho é um lugar fértil para se poder explorar a interseção de muitas destas teorias, na medida em que este é um ambiente em que se vivem muitas das facetas do envelhecimento (Baltes et al., 2012).

Considerando o objeto de estudo desta investigação, abordaremos a perspetiva psicológica e sociológica que nos ajudam a compreender melhor o envelhecimento.

De entre as teorias psicológicas do envelhecimento, a Teoria do Desenvolvimento do Tempo de Vida (*Lifespan Development Theory*) afirma que o desenvolvimento humano é

afetado tanto por fatores biológicos como culturais. Esta teoria proporciona-nos um enquadramento que nos permite compreender muitas das outras teorias tanto dentro como fora da psicologia do envelhecimento (Baltes, Staudinger & Lindenberger, 1999; Baltes et al., 2012).

Por sua vez a Teoria da Seleção, Otimização e Compensação (*Selection, Optimization and Compensation Theory – SOC*) do envelhecimento de Baltes (1997), afirma que os indivíduos ao longo da sua vida vão experienciando a perda de algumas capacidades. Esta teoria propõe que os processos de seleção, otimização e compensação conduzem a uma adaptação e funcionamento eficazes e a um desenvolvimento bem-sucedido (Baltes, 1997). Assim, esta teoria auxilia-nos na explicação da forma como o indivíduo lida com a dinâmica da alocação de recursos e afirma ainda que a utilização coordenada de comportamentos envolvendo a seleção, otimização e compensação pode aumentar os recursos do indivíduo no sentido da melhoria do seu desenvolvimento, ajudando-o a manter o funcionamento face aos desafios, e ajudando-o também a regular as iminentes perdas de recursos (Kooij et al., 2010; Kanfer & Ackerman, 2004). O processo de regulação destina-se a diferentes tipos de objetivos de vida aos quais os indivíduos podem alocar os seus recursos, nomeadamente, o crescimento, a manutenção e a regulação da perda (Kooij et al., 2010). À medida que envelhecem, os indivíduos optam por reduzir a sua gama de atividades, elegendo outras que sejam mais importantes ou gratificantes. A forma de lidar com essas perdas será através do uso de um conjunto de estratégias de modo a adaptar-se ao seu ambiente, ou seja, através da seleção, otimização e compensação. A Seleção diz respeito à seleção de contextos, objetivos e resultados alternativos. A Otimização refere-se à atribuição ou ao refinamento de recursos para alcançar os objetivos. A Compensação envolve os processos utilizados para manter um determinado nível de funcionamento. A investigação tem demonstrado que os indivíduos que têm um comportamento baseado no modelo Seleção, Otimização e Compensação, em geral, têm mais sucesso nas suas vidas (Baltes, 1997).

Outra das teorias psicológicas do envelhecimento é a Teoria da Seletividade Socioemocional (*Socioemotional Selectivity Theory*). Esta teoria foi desenvolvida por Carstensen, foca-se especificamente na interação social e combina alguns dos elementos do Modelo de Seleção, Otimização e Compensação com a Teoria das Trocas Sociais (*Social Exchange Theory*). Carstensen (2006) combina estas duas teorias com o objetivo de explicar por que razão a quantidade de interação e de envolvimento com outras pessoas tende a

diminuir com a idade. Pois, as interações exigem o uso de recursos, recursos esses que diminuem com a idade. Assim, à medida que as pessoas envelhecem e que percebem uma redução do seu horizonte temporal tornam-se cada vez mais seletivas, investindo mais recursos em metas e atividades emocionalmente significativas. Portanto, as pessoas envolvem-se em estratégias de seleção, otimização e compensação reduzindo as interações com alguns indivíduos (ie aqueles que não oferecem proximidade emocional) e focam-se nas interações que oferecem maior proximidade emocional. Segundo esta teoria, os adultos mais velhos aprimoram sistematicamente as suas redes sociais para que os parceiros sociais disponíveis satisfaçam as suas necessidades emocionais (Carstensen, 2006).

Esta teoria chama-nos à atenção para o facto do sentido subjetivo do tempo futuro desempenhar um papel essencial na motivação humana. Aos poucos, o tempo torna-se um melhor preditor do que a idade cronológica para uma série de variáveis cognitivas, emocionais e motivacionais. A Teoria da Seletividade Socioemocional sustenta que as restrições sobre os horizontes de tempo mudam as prioridades motivacionais, de tal forma que a regulação dos estados emocionais torna-se mais importante do que outros tipos de objetivos. De acordo com a Teoria da Seletividade Socioemocional durante a vida adulta jovem o tempo é percebido como extenso, daí que os jovens se centrem essencialmente no crescimento e nas metas relacionadas com o conhecimento. Por sua vez, os indivíduos mais velhos por entenderem que se estão a aproximar do fim da vida mudam o foco dos seus objetivos, trocando os objetivos baseados no conhecimento pelos objetivos baseados na emoção e no bem-estar emocional. Desta forma os indivíduos mais velhos concentram-se cada vez mais no presente e em particular na manutenção de sentimentos positivos (Carstensen, 2006). A ideia central da Teoria da Seletividade Socioemocional é a de que, com o aumento da idade, as pessoas têm uma perspectiva de tempo diferente e essas mudanças na perspectiva do tempo são preditivas das suas perceções.

Dentro das teorias sociológicas, a Teoria de Curso de Vida, mais comumente chamado de perspectiva de curso de vida, (*Lifecourse Theory*) e a Teoria das Trocas Sociais, são duas das teorias mais recentes e pertinentes para explicar o campo do trabalho e do significado do trabalho para os indivíduos mais velhos.

A Teoria de Curso de Vida refere-se a um paradigma multidisciplinar para o estudo da vida das pessoas, dos contextos estruturais e da mudança social. Segundo esta teoria o envelhecimento e as mudanças ocorridas no desenvolvimento são processos contínuos que são vivenciados ao longo da vida. De acordo com a Teoria de Curso de Vida, para

entendermos a situação das pessoas mais velhas é necessário concentrarmo-nos em muitos fatores que afetaram as suas vidas, nomeadamente sociológicos, psicológicos, biológicos, demográficos, históricos, económicos. Por esta razão, não podemos apenas concentrar-nos no indivíduo mas também no grupo (*cohort*) de que ele faz parte, na cultura em que ele vive e nas situações históricas que afetaram esse grupo. Porém, se seguirmos esta perspetiva de curso de vida, significa que poderá não ser possível generalizar os resultados de um grupo de trabalhadores mais velhos para um outro, isto porque os trabalhadores mais velhos de hoje podem ser muito diferentes dos trabalhadores mais velhos de aqui por 15 a 20 anos (Baltes et al., 2012).

Por sua vez, a Teoria das Trocas Sociais (*Social Exchange Theory* – Blau, 1964) é um dos paradigmas mais influentes na compreensão do comportamento no local de trabalho (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esta teoria é sobretudo de natureza micro e tem sido usada no campo do envelhecimento para ajudar a explicar os padrões de interação entre os indivíduos mais velhos e outras pessoas no seu ambiente. A Teoria das Trocas Sociais afirma que a base de qualquer relação de troca pode ser descrita em termos quer de princípios sociais quer económicos. As trocas que são de natureza social baseiam-se numa relação de confiança em que os gestos serão retribuídos num dado momento. As duas principais formas de intercâmbio social que têm sido referidas na literatura de gestão são a relação de troca global entre os trabalhadores e a organização e, uma relação diádica mais focada entre subordinados e seus superiores (Settoon & Bennett, 1996).

A Teoria das Trocas Sociais sugere que todas as relações são formadas através da utilização de uma análise subjetiva custo-benefício e da comparação de alternativas dentro de um modelo de escolha racional. O que significa que os indivíduos só deveriam interagir com outras pessoas quando as consequências das trocas sociais tiverem resultados positivos. No decurso do tempo tanto aquilo que o indivíduo tem para oferecer aos outros como aquilo que ele procura receber, muda. O que significa que os indivíduos mais velhos tendem a fazer menos trocas sociais, até porque o custo em fazê-las aumenta à medida que os seus recursos decrescem. Settoon e Bennett (1996) ilustram esta situação com o exemplo da decisão do indivíduo em se reformar. Os autores referem que dado que quando os recursos de que o indivíduo necessita ou deseja para continuar envolvido no seu papel de trabalho são muito elevados, e se esses recursos não são disponibilizados pelo empregador ou retribuídos pela função que desempenha, então ele tende a retirar-se.

O estudo de Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades (2002) também contribui para clarificar a questão das trocas sociais ao referir que os trabalhadores formam uma crença geral sobre a organização baseada na valorização que esta faz das suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar. Os trabalhadores identificam esta crença como a percepção de apoio organizacional (*Perceived Organizational Support*). Estes elevados níveis de percepção de apoio organizacional são desenvolvidos com o intuito de criar no trabalhador a obrigação de reembolsar a organização. O que significa que, quando os trabalhadores estão satisfeitos e profundamente empenhados no seu trabalho, estes sentem que são tratados de forma justa e, conseqüentemente existe a percepção de elevados níveis de apoio organizacional (Settoon & Bennett, 1996).

A Teoria das Trocas Sociais indica-nos que a percepção das práticas de GRH influencia as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores. Desta forma, as práticas de GRH têm um efeito positivo nos trabalhadores apoiando-os ou indicando-lhes que a organização tem boas intenções para com eles. De acordo com este pressuposto cada um dos trabalhadores vê as práticas de GRH como um compromisso para com ele, como um investimento nele e como um reconhecimento da sua contribuição, que ele retribuirá através das correspondentes atitudes e comportamentos positivos para com a organização.



**CAPÍTULO III      DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS À  
GESTÃO DA IDADE**



### 3.1 Introdução

Como consequência do envelhecimento demográfico (UN, 2013a) e, naturalmente, do envelhecimento da população ativa da maioria dos países desenvolvidos (Alley & Crimmins, 2007; Wang & Shultz, 2010), as organizações deverão ajustar-se a este envelhecimento da população ativa (Spitulnik, 2006) através do conhecimento e da compreensão da forma mais adequada de gerir os trabalhadores, à medida que estes vão envelhecendo, de modo a retê-los e a utilizar todo o seu potencial (Ng & Feldman, 2008; Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni & Fraccaroli, 2012).

Neste contexto de transição demográfica, o aumento da taxa de participação dos trabalhadores mais velhos na população ativa é fundamental não só para apoiar a economia mas também para garantir a sustentabilidade dos sistemas de Segurança Social. Além disso, o aumento da taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos é fundamental para assegurar a manutenção dos mercados de trabalho, evitar a fuga de competências e fazer uso integral de todo o capital humano disponível nas organizações. Por tudo isto, o estudo sobre a necessidade de reter os trabalhadores mais velhos nas organizações tem-se tornado uma proeminente área de investigação (Wang & Shultz, 2010).

Contudo, apesar das projeções de escassez de população ativa e da necessidade de manter os trabalhadores mais velhos, são poucas as organizações que, de uma forma ativa, procuram manter os seus trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011). Para tal, é fundamental que as organizações reconsiderem as suas políticas e práticas organizacionais, a fim de incentivar os trabalhadores mais velhos a permanecerem envolvidos e membros ativos da força de trabalho (Barnes-Farrell & Matthews, 2007). Nesse sentido, a particularização das práticas de GRH poderá facilitar a negociação de acordos individualizados para os trabalhadores jovens e para os mais velhos de modo a aumentarem ou a manterem o seu desempenho (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2012).

Este envelhecimento da população pode constituir quer um risco quer uma oportunidade, pelo que, os desafios que os países desenvolvidos enfrentarão serão certamente imensos e passarão pela necessidade de desenvolver políticas de envelhecimento ativo e práticas de GRH que proporcionem oportunidades de emprego ao longo da vida. Cabe aos governos, aos parceiros sociais e aos gestores trabalhar lado a lado no desenvolvimento de políticas e de práticas que contribuam para a empregabilidade dos

trabalhadores mais velhos mantendo a saúde, a motivação e as capacidades dos trabalhadores à medida que estes envelhecem.

São sobejamente conhecidos os desafios que atualmente as organizações enfrentam e que vão desde a globalização, à inovação, à transição para uma economia de serviços onde a importância do cliente é enfatizada, à pressão para o desempenho financeiro, ao impacto da tecnologia e também à mudança demográfica da força de trabalho. Contudo, e como referem Ruona e Gibson (2004) a mudança que provavelmente tem tido mais impacto nas organizações tem sido a consciencialização de que as pessoas são a principal fonte de vantagem competitiva das organizações.

A investigação académica realizada ao nível organizacional afirma que as práticas de GRH afetam os resultados organizacionais moldando os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores (Arthur, 1994; Huselid, 1995) adequando a perceção destes acerca da organização e influenciando as suas expectativas sobre a natureza e a profundidade da sua relação com a organização (Bowen & Ostroff, 2004).

A partir da revisão da literatura, percebe-se que a valorização e o investimento nos trabalhadores contribuem para o sucesso das organizações. Pois os recursos humanos são reconhecidos como o mais importante recurso, que influencia o sucesso das empresas e cria uma vantagem competitiva sustentável num ambiente dinâmico, imprevisível e em constante mudança (Tadić & Pivac, 2014).

Estudos como os de Huselid (1995), Pfeffer (1994) e Walker e MacDonald (2001) têm descrito a GRH como um meio de alcançar uma vantagem competitiva sustentável num ambiente em permanente mudança, dinâmica e imprevisibilidade. Daí que o modo como os trabalhadores são geridos e desenvolvidos no trabalho tem vindo a ser reconhecido como um dos principais fatores que contribuem para alcançar melhorias no desempenho organizacional. Nas últimas décadas, a influência da função de recursos humanos sobre a performance das organizações apresenta-se como um dos principais temas estudados na área da GRH. Muitos cientistas e investigadores têm analisado e confirmado que a GRH e as práticas de GRH têm uma considerável influência sobre o desempenho das organizações. Ainda assim, este é um debate ainda em curso apesar de existir um consenso praticamente generalizado de que as práticas de GRH são uma variável importante e que influenciam o desempenho da organização (Tadić & Pivac, 2014).

Considerando estes argumentos, de seguida abordaremos a GRH e a gestão estratégica de RH por genericamente se considerar que os resultados dos diversos estudos feitos nesta área (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994) indicam que existe uma relação positiva entre a qualidade do sistema de GRH e os resultados organizacionais, para, de seguida, analisarmos a relação entre as práticas de GRH e a intenção de continuar a trabalhar.

### **3.2 Da Gestão de Recursos Humanos à Gestão Estratégica de Recursos Humanos**

Embora exista uma ampla diversidade de ideologias, estilos e recursos envolvidos, a GRH, de uma forma ou outra, está presente em todas as organizações e tem como objetivo global garantir que as organizações sejam capazes de alcançar o sucesso através das pessoas.

Ainda que os diferentes investigadores possam propor distintas definições de GRH todas elas apresentam semelhanças. Senão vejamos, segundo Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills e Walton (1984) a GRH envolve todas as decisões de gestão e ação que afetam a natureza da relação entre a organização e os seus colaboradores - os seus recursos humanos. Na opinião de Guest (1987) a GRH compreende um conjunto de políticas destinadas a maximizar a integração organizacional, o comprometimento dos trabalhadores, a flexibilidade e a qualidade do trabalho. Boxall e Purcell (2008) definem a GRH como sendo todas as atividades associadas à gestão do trabalho e das pessoas quer nas empresas quer noutras organizações formais. Mais recentemente, Armstrong (2009) define a GRH como uma abordagem estratégica, integrada e coerente para o emprego, desenvolvimento e bem-estar das pessoas que trabalham nas organizações.

A distinção entre políticas de GRH e práticas de GRH tem uma série de implicações na investigação em GRH. A GRH é operacionalizada através das políticas de GRH e convertida em práticas de GRH. Para uma dada política de GRH existe um conjunto de práticas de GRH que poderão ser utilizadas para alcançar o objetivo dessa política. Dado que nem sempre existe ligação entre a política defendida e a prática promulgada é importante distinguir claramente estes dois conceitos. Assim, as políticas de GRH definem as filosofias e valores da organização sobre como as pessoas devem ser geridas, ou seja, representam a manifestação de intenções sobre o tipo de programas, processos e técnicas de GRH que

devem ser levadas a cabo na organização. Por sua vez, as práticas de GRH explicitam exatamente quais os programas, processos e técnicas que devem ser operacionalizados naquela organização (Lepak & Shaw, 2008) ou, como referem Boxall e Purcell (2008), uma prática de GRH é o comportamento atual da gestão baseado numa política estandardizada.

As atividades de GRH, como por exemplo as práticas de GRH, estão diretamente relacionadas com o desempenho organizacional (Delery & Doty, 1996) e, indiretamente, através dos resultados dos recursos humanos, tais como satisfação, motivação, envolvimento e comprometimento (Pauwe & Richardson, 1997). Estas atividades de GRH são desempenhadas por diferentes atores nos diferentes níveis hierárquicos. No nível organizacional, os Gestores de RH e outros gestores planeiam as práticas de GRH pretendidas, as quais são o resultado do desenvolvimento de uma estratégia de GRH que se pretende ser eficaz na concretização de determinados resultados dos trabalhadores. Estas práticas de GRH planeadas são subsequentemente implementadas pelos gestores de linha e por outros responsáveis e referem-se às práticas de GRH vigentes. Ao nível individual, estas práticas de GRH vigentes e objetivas são percebidas e interpretadas subjetivamente pelos trabalhadores e são identificadas como as práticas de GRH percebidas. Assim, não é de estranhar que investigações anteriores tenham demonstrado que as práticas de GRH planeadas, vigentes e percebidas podem diferir significativamente (Khilji & Wang, 2006).

Guest (1997) e Boselie, Dietz e Boon (2005) identificaram um conjunto de teorias nas quais assenta a prática da GRH. Este conjunto de teorias foi resumido por Armstrong (2006), conforme a seguir se apresenta. Segundo Guest, a prática da GRH assenta nas (i) Teorias Estratégicas, as quais afirmam que as empresas que têm um ajuste entre a estratégia de negócio, a estrutura e a política de GRH terão um desempenho superior; (ii) Teorias Descritivas que ou listam áreas de políticas e resultados (Beer et al, 1984) ou adotam uma abordagem de sistemas, descrevendo as relações entre os níveis (Kochan et al, 1986, citados em Armstrong, 2006). Estas teorias são em grande parte não-prescritivas; (iii) Teorias normativas no sentido de que estabelecem uma norma ou padrão de forma a prescreverem as melhores práticas. Por sua vez, na opinião de Boselie et al. (2005) o conjunto de teorias em que a prática da GRH assenta é (i) a Teoria da Contingência que afirma que a GRH é influenciada pelo meio ambiente da organização e pelas circunstâncias (Legge, 1978, citado em Armstrong, 2006); (ii) a Teoria baseada na visão dos recursos que afirma que a GRH agrega valor acrescentado através do desenvolvimento estratégico da organização e dos seus

recursos humanos difíceis de imitar e de substituir (Barney, 1991, 1995, citado em Armstrong, 2006); (iii) Teoria AMO, em que o desempenho = *Ability + Motivation + Opportunity* de participar, fornecem a base para o desenvolvimento de sistemas de RH que refletem os interesses dos trabalhadores, nomeadamente as suas habilidades, motivações e qualidade do trabalho (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000; Bailey et al, 2001; Boxall & Purcell, 2008, citados em Armstrong, 2006).

Como referem Boxall, Purcell & Wright (2007), a GRH subdivide-se em três principais subcampos: a GRH propriamente dita (micro), a gestão estratégica de recursos humanos (macro) e a gestão internacional de recursos humanos. A GRH abrange as subfunções das políticas e práticas de recursos humanos e subdivide-se em duas categorias principais: uma delas está relacionada com a gestão dos indivíduos e dos pequenos grupos (por exemplo através do recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, gestão do desempenho e da remuneração) e a outra está relacionada com a gestão e organização do trabalho e com o dar voz aos trabalhadores (incluindo as relações com os sindicatos). Por sua vez, e segundo os mesmos autores, a gestão estratégica de RH abrange as estratégias globais de recursos humanos adotadas pelas unidades de negócio e pelas empresas e procura medir esse impacto sobre o desempenho. Por fim, a gestão internacional de recursos humanos compreende a GRH das empresas que operam além das fronteiras nacionais (Boxall et al., 2007).

A definição e a distinção entre os constructos de GRH e gestão estratégica de RH residem no facto de o campo da GRH, numa abordagem mais tradicional, consistir num conjunto de várias práticas usadas para gerir as pessoas nas organizações e destas práticas terem sido comumente agrupadas nas subdisciplinas de seleção, formação, avaliação de desempenho e recompensas, ou seja, as funções que habitualmente encontramos nos departamentos de GRH das organizações (Fombrum, Tichy & Devana, 1984). Segundo estes mesmos autores, a GRH apresenta um reduzido nível de integração com as outras funções e independência de outras atividades. Esta perspetiva funcionalista concentra-se essencialmente em encontrar e explicar os antecedentes e as consequências de uma determinada prática singular de GRH. As investigações conduzidas no âmbito do campo da GRH centram-se no nível individual (micro), concluem Fombrum et al. (1984).

A gestão estratégica de RH é uma abordagem mais recente e mais orientada para o nível organizacional (macro). O *focus* da gestão estratégica de RH centra-se na identificação da missão e das estratégias mas também na identificação dos recursos necessários para o seu

alcance. Nesse sentido Schuler (1992) define a gestão estratégica de RH como sendo todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos nos seus esforços para definir e executar as necessidades estratégicas do negócio. Por sua vez, Guest (1989) refere que a gestão estratégica de RH procura assegurar que a GRH está integrada no planeamento estratégico, é coerente com as políticas, está presente em toda a hierarquia e é aceite e posta em prática por todos os gestores de linha. Apesar das definições sobre gestão estratégica de RH variarem a maioria dos autores é unânime em afirmar que a essência da perspectiva sobre os RH é a de que os trabalhadores são vistos como ativos valiosos e que a gestão estratégica de RH, por sua vez, é o desenvolvimento e a implementação de um plano global, que procura ganhar e manter uma vantagem competitiva, gerindo esses ativos humanos através de um conjunto integrado e sinérgico de práticas de RH que complementam e promovem a estratégia global de negócio da organização (Kaufman, 2001).

A linha de investigação da gestão estratégica de RH distingue-se de outras linhas de investigação da GRH, por apresentar três características distintivas. Segundo Lepak e Shaw (2008) a primeira dessas características prende-se com o facto da investigação conduzida no âmbito da gestão estratégica de RH se situar ao nível macro, nomeadamente das unidades de negócio, estabelecimentos e organizações, por oposição à investigação tradicional mais centrada nas funções. Outra característica é que muitas das questões-chave dessa investigação tendem a destacar o ajustamento entre as práticas de GRH (alinhamento interno) e/ou o ajustamento entre a GRH e outros fatores organizacionais (alinhamento externo). Como terceira e última característica que distingue a GRH da gestão estratégica de RH é o facto de esta enfatizar sobretudo os resultados do desempenho organizacional, o que significa que este tipo de investigações procuram estabelecer a ligação das políticas e das práticas de GRH com a estratégia do negócio, centrando-se em agrupamentos ou combinações de práticas de GRH e na análise do seu impacto no desempenho da organização.

Os lados micro e macro da GRH têm-se desenvolvido em paralelo, ainda que seguindo caminhos independentes. Das pesquisas micro resultaram práticas de GRH específicas, como a entrevista estruturada, a avaliação de desempenho de 360 graus, uma infinidade de incentivos, etc. Por sua vez, as pesquisas ao nível macro demonstraram que as organizações que implementam mais de um conjunto de práticas de GRH (sistemas ou

*bundles*, como testes, avaliações, formação) tendem a superar as organizações que implementam apenas algumas dessas práticas (Wright & Boswell, 2002).

É precisamente sobre estes agrupamentos ou combinações de práticas de GRH que nos debruçaremos a seguir. Apesar da maioria dos estudos se centrar nos resultados do desempenho organizacional, como por exemplo o desempenho financeiro da organização (Huselid, 1995; Delery & Doty, 1996) e também nas percepções dos gestores acerca do desempenho organizacional (Delaney & Huselid, 1996) outros estudos há que analisaram distintos resultados organizacionais, igualmente relevantes, como sejam as taxas de acidentes de trabalho (Zacharatos, Barling & Iverson, 2005), o turnover (Guthrie, 2000) e a produtividade (Arthur, 1994). Por sua vez, o nosso estudo segue a corrente de investigação que privilegia a análise do impacto das práticas de GRH sobre as atitudes dos trabalhadores (Appelbaum et al, 2000), centrando-se, portanto, nos trabalhadores e não só nos empregadores.

### **3.3 Bundles ou Práticas de Gestão de Recursos Humanos e os Resultados Organizacionais**

Dada a imprevisibilidade do ambiente que rodeia as empresas é necessário que estas se desenvolvam permanentemente, de modo a alcançarem o sucesso. Embora possam existir algumas semelhanças entre as empresas em termos daquilo que é a sua estrutura de RH, nomeadamente quanto ao nível de escolaridade, estrutura etária, estrutura por sexo ou experiência de trabalho, cada empresa tem o seu conjunto único de RH. Este é o seu recurso mais valioso e difícil de imitar de acordo com as suas especificidades tais como o conhecimento, a experiência de trabalho, as competências, as habilidades, a cultura, a inteligência emocional e social, etc. Porém não basta que os RH estejam presentes numa empresa, é necessário que sejam geridos, desenvolvidos, controlados e motivados adequadamente, para que a empresa alcance o sucesso (Tadić & Pivac, 2014).

O reconhecimento de que os RH são um investimento e não um custo leva a que as empresas invistam esforços no sentido de melhorar as políticas e as práticas de GRH (Tadić & Pivac, 2014). Inúmeros teóricos têm argumentado que os RH da empresa são uma potencial poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações, e têm

procurado demonstrar que existe uma relação positiva entre os sistemas de GRH e um conjunto de indicadores de desempenho organizacional (Appelbaum et al 2000; Arthur, 1994; Guest, 1997; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994). As práticas de GRH e o desempenho organizacional estão ligados entre si através de uma cadeia causal constituída por diferentes anéis (Dyer & Reeves, 1995). A fim de influenciar positivamente o desempenho, as práticas de GRH devem inicialmente ter um impacto sobre os resultados dos trabalhadores, que por sua vez terão um impacto sobre os resultados organizacionais, nomeadamente sobre a produção e a qualidade e, por fim, nos resultados financeiros e de mercado. Deste modo, as práticas de GRH estão associadas ao desempenho organizacional através da sua influência sobre as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (Hiltrop, 1996; Huselid, 1995). Esta ligação entre as práticas de GRH e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores fundamenta-se na Teoria das Trocas Sociais (Blau, 2009). Em suma, e de acordo com esta teoria, as oportunidades oferecidas pela organização através de práticas de GRH serão retribuídas pelos trabalhadores em termos de atitudes e comportamentos positivos. Significa isto que, as atitudes do trabalhador são sobretudo influenciadas pela perceção das práticas de GRH e não tanto pela quantidade de práticas existentes na organização (Huselid, 1995; Edgar & Geare 2005).

Ao olhar para os resultados das práticas de GRH sobre os trabalhadores e a organização, os investigadores geralmente focam-se no sistema de GRH como um todo e não em práticas individuais porque, habitualmente, os trabalhadores estão simultaneamente expostos a uma variedade de práticas de GRH (Wright & Boswell, 2002). A influência da GRH no desempenho organizacional será mais forte e mais direta se as práticas de GRH não forem observadas como campos de atividades ou práticas separadas e não interrelacionadas, mas como conjuntos de atividades de GRH combinados e comumente chamados de *bundles* (pacotes ou agregação de práticas de GRH) (Tadić & Pivac, 2014). As *bundles* são uma combinação de práticas de GRH interrelacionadas e internamente consistentes e complementares entre si, construídas em torno de uma lógica organizacional (MacDuffie, 1995). Diversos investigadores afirmam que quando as práticas de GRH são consideradas e executadas como *bundles*, proporcionam efeitos sinérgicos mais diretos e mais fortes sobre o desempenho organizacional, ou seja, criam nos trabalhadores condições de reforço para apoiar a motivação e a aquisição de habilidades (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Tadić & Pivac, 2014).

A vantagem da utilização de *bundles* de GRH como um processo de agregação das estratégias de GRH, é que considera a organização como uma entidade ou sistema total, levando a organização a ser abordada como um todo. Nesse sentido, são desenvolvidas e implementadas conjuntamente diversas práticas de GRH que estejam interrelacionadas e, portanto, que se complementem e reforcem mutuamente. Este é o chamado processo de integração horizontal, que é também referido como a utilização da "complementaridade". Richardson e Thompson (1999) referem que o sucesso de uma estratégia gira em torno da combinação do ajuste vertical ou externo e do ajuste horizontal ou interno.

A lógica que está por detrás das *bundles* de práticas de GRH prende-se com o facto de se considerar que o desempenho dos trabalhadores é uma função tanto da competência como da motivação, pelo que, fará todo o sentido desenvolver e implementar práticas de GRH que reforcem ambas. São diversos os estudos que concluem que os vários modelos de práticas que levam a uma ligação entre a GRH e o desempenho organizacional incluem o envolvimento, a seleção cuidadosa, a formação extensiva e a compensação contingente (Dyer & Reeves, 1995). Sendo assim, os trabalhadores poderão adquirir as habilidades necessárias de várias formas, nomeadamente através de uma adequada seleção e formação, de igual modo, são vários os incentivos que poderão ser desenvolvidos e implementados com o objetivo de aumentar a motivação, nomeadamente diferentes recompensas intrínsecas e extrínsecas.

O tipo de agregação que se faça advém do objetivo que se pretenda atingir. Assim, poderá ser definido um quadro de competências que será aplicável em circunstâncias tão diversas como, por exemplo, na especificação de padrões de recrutamento, fornecer um guião para entrevistas por competências, identificar as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento e indicar as normas de comportamento ou desempenho exigido. A avaliação do desempenho também poderá ter outros usos, como por exemplo esclarecer e definir os níveis de uma organização. Diferentes autores sugerem diferentes *bundles*. Assim, as *bundles* consideradas mais relevantes são: recrutamento seletivo, formação e pagamento de incentivos, quer de natureza calculista como colaborativa (e.g. Gooderham, Parry & Ringdal, 2008; Huselid, 1995; Stavrou & Brewster, 2005). Os sistemas de avaliação, direcionados tanto para recompensar o desempenho como para/ou a formação (e.g. Gooderham et al., 2008; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Stavrou & Brewster, 2005); trabalho em equipa (ex: MacDuffie, 1995); bem como a cooperação na gestão da força de trabalho, partilha de valores, comunicação e outros recursos que devem melhorar o

compromisso dos trabalhadores para com a organização (e.g. Huselid, 1995; MacDuffie, 1995).

Sabendo que o tipo de agregação que se faça advém do objetivo que se pretenda atingir, Kooij et al. (2010) classificou, a partir de uma perspectiva teórica, as práticas de GRH em *bundles* de RH específicas para motivar os trabalhadores mais velhos a continuarem a trabalhar. A autora identificou quatro categorias com objetivos comuns às distintas práticas. Estas quatro *bundles* coincidem com os quatro objetivos de vida: crescimento, manutenção, recuperação e regulação da perda, na aceção de Baltes et al. (1999) e de acordo com a Teoria da Seleção Otimização e Compensação (SOC). Tal como pode ser observado na Tabela 1 - Bundles de práticas de GRH direcionadas para os trabalhadores mais velhos, do primeiro grupo de *bundles* fazem parte as práticas de desenvolvimento de RH, como são por exemplo a formação e a promoção, as quais estimulam o crescimento individual de cada um dos trabalhadores, bem como os ajudará a alcançar elevados níveis de desempenho no seu trabalho. De seguida surgem as práticas de manutenção, como é por exemplo a segurança no trabalho e os horários de trabalho flexíveis, as quais oferecem apoio para manter o mesmo nível de funcionamento em novas situações e desafios. Em terceiro lugar, temos as práticas de utilização, como são por exemplo, os movimentos laterais na hierarquia e o enriquecimento de tarefas, que ajudam os trabalhadores a regressar ao seu anterior nível de funcionamento após uma perda, como por exemplo, a capacidade física. Por fim, surgem as práticas de acomodação, como são por exemplo a despromoção (*demotion*) ou a atribuição de tarefas menos exigentes, no sentido de ajudar os trabalhadores a regular a sua perda e, deste modo, conseguir um funcionamento adequado mas num nível inferior, quando a manutenção ou recuperação já não é possível. A presença deste tipo de práticas de GRH disponíveis numa organização é reveladora da presença, ou não, de uma preocupação ao nível da gestão dos trabalhadores mais velhos (Kooij et al., 2010).

Tabela 1 - Bundles de práticas de GRH direcionadas para os trabalhadores mais velhos

Desenvolvimento	Manutenção	Utilização	Acomodação
Planeamento de carreira	Semana de trabalho comprimida	Movimentos laterais	Trabalho a tempo parcial
Desenvolvimento contínuo na função	Remuneração de acordo com o desempenho	Enriquecimento de tarefas	Licença adicional
Formação regular	Benefícios flexíveis	Redução da carga de trabalho	Isenção de horas extras de trabalho
Promoção	Ajustes ergonómicos	Segunda carreira	Semi-reforma
	Avaliação de desempenho	Participação na tomada de decisão	Reforma antecipada
	O novo mundo do trabalho	Esquemas de reintegração	Pausa numa longa carreira
	Modelo de emprego escolhido		Redução da posição hierárquica ou <i>status</i> ( <i>demotion</i> )

Fonte: Kooij et al. (2010)

O processo de agregação de práticas de RH, sugerido pelos diferentes autores, é um aspeto importante do conceito da gestão estratégica de RH. De certa forma, a gestão estratégica de RH é holística na medida em que pelo facto de visualizar a organização como uma entidade ou sistema total também define o que deve ser feito em toda a organização como um todo. Logo, não são levados a cabo programas e técnicas isoladas, nem são desenvolvidas estratégias e práticas de RH de uma forma *ad hoc*.

A relação entre as práticas de GRH e os resultados organizacionais foi demonstrada empiricamente através de pesquisas que afirmam que o uso de certas práticas de GRH, como os sistemas de trabalho de elevado desempenho, levam a que as empresas que os adotam obtenham um melhor desempenho do que as empresas que não os aplicaram (MacDuffie, 1995). Na realidade, os sistemas de trabalho de elevado desempenho baseiam-se no princípio da agregação na medida em que agrupam um número de práticas de GRH de modo a criar sinergias e, assim, aumentar o seu impacto. De acordo com Pfeffer e Veiga (1999), das *bundles* de práticas de GRH que poderão induzir um elevado desempenho farão parte de um conjunto de práticas, tais como, a segurança do trabalhador, a contratação seletiva, o trabalho em equipa, a remuneração em função do desempenho, a formação e o desenvolvimento, o igualitarismo e a partilha de informação.

A meta-análise de Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006) analisou 92 estudos que confirmam uma correlação de 0.20, com maiores efeitos para as *bundles* de sistemas de trabalho de elevado desempenho do que para as práticas individuais de sistemas de trabalho de elevado desempenho. Apesar das investigações levadas a cabo por Combs et al. (2006) e também por MacDuffie (1995) demonstrarem que a agregação pode melhorar o desempenho, existem também outros fatores que o poderão inibir, nomeadamente, decidir qual o agrupamento de *bundles* suscetíveis de ser o mais adequado, pois não existem evidências de que uma *bundle* é geralmente melhor do que outras; também será mais fácil lidar com cada uma das práticas isoladamente e não agrupadas; a gestão das interdependências entre as diferentes práticas de uma *bundle* e, ainda, convencer a gestão de topo e os gestores de linha que a agregação beneficiá-los-á a eles e à organização.

Boselie et al. (2005), Edgar e Geare (2009), Becker e Huselid (2011) e Jiang, Takeuchi e Lepak (2013), entre outros académicos, têm-se referido à relação entre as práticas GRH e o desempenho organizacional como a *Black Box* da GRH. Partindo do princípio que as práticas de GRH influenciam o desempenho, pouco ainda se sabe sobre os mecanismos através dos quais as práticas de GRH influenciam a eficácia organizacional. Bowen e Ostroff (2004) argumentam que a *Black Box*, ou a capacidade da GRH para produzir resultados organizacionais, é mais provável que seja o resultado da força de todo o sistema de RH do que cada uma das práticas *per si*. Ou seja, o modelo proposto por estes autores sugere que a força do sistema de GRH pode contribuir para o desempenho da organização, motivando os trabalhadores a adotarem os comportamentos e atitudes desejáveis que auxiliem a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos. Schuler e Jackson (1987) também apontam para uma perspetiva comportamental, sugerindo que a adoção de determinadas práticas de GRH funciona como um meio para provocar e controlar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores.

### 3.4 Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Gestão da Idade

Muitos empregadores estão cientes das questões relacionadas com o envelhecimento da força de trabalho, no entanto apenas alguns deles tomaram algum tipo de medidas no sentido de resolver tais questões (Armstrong-Stassen, 2008). Por outro lado, as mudanças demográficas vão tornar ainda mais importante o uso das competências do crescente número de ativos mais velhos que, por sua vez, terão de tornar-se empregáveis e produtivos para compensar a diminuição do número de jovens (Backes-Gellner & Veen, 2009). De salientar ainda que o desafio para as organizações vai além do envelhecimento, pois será igualmente importante saber como lidar com a diminuição da população ativa e com o aumento da diversidade de idades quer no mercado de trabalho quer dentro da organização. As estratégias de gestão da diversidade etária promovem a consciência de justiça social no mercado de trabalho, as quais ajudam a criar equipas com experiências e perspetivas heterogéneas ou complementares, a transmissão de competências e *know-how* entre trabalhadores de diferentes gerações, bem como o estímulo do pensamento criativo, a diminuição dos níveis de absentismo e, por fim, a motivação dos trabalhadores mais velhos (Walker, 2005).

As práticas de GRH podem ser de interesse para todos os trabalhadores mas, em especial para os trabalhadores mais velhos, uma vez que podem incentivá-los a permanecerem ativos e envolvidos na força de trabalho (Barnes-Farrell & Matthews, 2007). Os gestores de RH têm, por isso, sido encorajados a gerir os seus trabalhadores de acordo com as suas necessidades e exigências, ou seja, a fazer uma gestão sob medida para as diferentes idades (James et al., 2011). Segundo Taneva, Arnold e Nicolson (2014) um indicador prático do interesse e do esforço, por parte das organizações, para introduzir práticas específicas de gestão da idade é a existência de termos como “gestão pro-idade”, “gestão sensível da idade”, “gestão positiva da idade”, “políticas de GRH conscientes da idade” (respetivamente “pro-age management”, “age-sensitive management”, “agepositive management”, “age conscious HR policy”, etc.).

A gestão da idade não se refere apenas às práticas dirigidas às pessoas mais velhas, de acordo com Ilmarinen (2001) é uma abordagem equilibrada que tem como objetivo aumentar a capacidade de trabalhar, dos diferentes grupos etários. O termo gestão da idade refere-se especificamente às diferentes dimensões através das quais os RH são geridos dentro das organizações, com um foco explícito sobre o envelhecimento e também, de forma mais

geral, para a gestão global do envelhecimento da população ativa, através de políticas públicas ou de negociação coletiva. Por sua vez, as boas práticas de gestão da idade são definidas como medidas que visam combater as barreiras da idade, promover a diversidade etária e criar um ambiente onde os indivíduos sejam capazes de atingir o seu potencial sem serem prejudicados pela sua idade (Walker, 2005). Precisamente, Armstrong-Stassen (2008) salienta que a disponibilidade das práticas de GRH orientadas para os desejos e necessidades dos trabalhadores mais velhos podem ser vistas por estes como um sinal de que as suas contribuições são valorizadas e, portanto, incentivá-los a permanecerem na organização.

Embora algumas organizações façam uma gestão uniforme dos seus trabalhadores, independentemente do seu valor e da sua singularidade, Lepak e Snell (1999) afirmam que a maioria das organizações fazem distinções significativas nos métodos que usam para gerir diferentes níveis de competências, conhecimentos e experiência, em função do seu contributo para o desempenho da organização. Neste sentido, as organizações poderão seguir diferentes configurações de RH para gerir diferentes grupos de trabalhadores. Contudo, e como já referimos anteriormente, é ainda relativamente desconhecida a influência da idade sobre as práticas de GRH e os seus resultados em termos do impacto sobre os trabalhadores (Kooij et al, 2010), uma vez que diferentes estudos têm diferentes conclusões. Senão vejamos, com o seu estudo Kooij et al. (2010) concluem que as necessidades dos trabalhadores e a utilidade das práticas de GRH mudam com a idade. Por sua vez, Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton e Swart (2005) concluem que cada pessoa experimenta de modo diferente as práticas de GRH e diferentes grupos de trabalhadores não respondem da mesma forma a estas práticas. Quanto a Combs et al. (2006) e Schalk et al. (2010) consideram que as práticas de GRH com base na idade, em geral, influenciam o modo como as pessoas de diferentes idades se comportam nas organizações.

Apesar de existirem poucos estudos sobre quais as práticas que incentivam os trabalhadores mais velhos a permanecerem ativos (Shacklock, et al., 2007) e de existir pouca informação relacionada com quais as práticas específicas e relevantes, que devem ser desenvolvidas e implementadas para a gestão dos trabalhadores mais velhos (Hedge et al., 2006), existem algumas investigações que destacaremos. Destes estudos, salientamos a investigação relativa às boas práticas relacionadas com a gestão da idade nas organizações e desenvolvido por Casey, Metcalf e Lakey (1993) em que são definidas cinco dimensões principais: recrutamento e saída, formação, desenvolvimento e promoção, práticas de

trabalho flexíveis, ergonomia e *design* de funções e, finalmente, mudança de atitudes em relação aos trabalhadores mais velhos. Por sua vez, Armstrong-Stassen (2008) identifica sete estratégias de RH e suas práticas representativas de GRH. Estas estratégias são: opções flexíveis de trabalho, desenho de funções, formação dos trabalhadores mais velhos, formação dos gestores, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento e respeito.

Num estudo da Fundação Europeia para a Melhoria da Condições de Vida e Trabalho (Eurofound, 2006) são enumeradas um amplo conjunto de empresas que desenvolvem e aplicam boas práticas de gestão da idade. Este estudo refere que as principais vantagens relacionadas com a adoção de práticas de gestão da idade prendem-se com fatores económicos. As questões da produtividade e de oferta de mão-de-obra constituem também atrativos importantes para as organizações, já que muitas vezes o recrutamento e a retenção dos trabalhadores mais velhos são vistos como um recurso, na medida em que as empresas identificam neles competências específicas, qualificações ou experiências que os trabalhadores mais jovens não possuem. Este estudo analisou, ainda, o impacto que as boas práticas de gestão da idade têm sobre os trabalhadores e concluíram que se verificou um aumento da empregabilidade das pessoas com mais idade, na medida em que os trabalhadores mais velhos mostram-se mais abertos a novas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, um melhor relacionamento entre as diferentes gerações e uma melhoria geral no conhecimento e nas atitudes em relação aos trabalhadores mais jovens. Estes resultados foram alcançados com práticas, tais como, acompanhamento médico, adaptação dos horários de trabalho, oportunidades de aquisição de novas competências e desenvolvimento pessoal.

Apesar de se verificar que estas estratégias de GRH “amigas da idade” são exercidas, maioritariamente, por força das necessidades do negócio, as políticas e os apoios financeiros também influenciam a implementação e o desenvolvimento dessas práticas, nomeadamente no que concerne à legislação referente às pensões e à alteração da idade legal da reforma (Eurofound, 2006).

Para que a implementação destas práticas não seja envolta em preconceitos, as organizações deverão formar e consciencializar os gestores de modo a que estes reconheçam as diferenças individuais e saibam lidar com a força de trabalho cada vez mais envelhecida (Sterns & Miklos, 1995).

A seguir abordaremos algumas das práticas de gestão presentes nas estratégias de GRH dirigidas aos trabalhadores mais velhos.

**Recrutamento, seleção, segurança e saída de emprego.** Habitualmente os trabalhadores mais velhos deparam-se com maiores dificuldades quando procuram um emprego adequado, dado que os empregadores tendem a discriminá-los face à percepção que têm sobre eles. Os estereótipos de que são alvo incluem a diminuição da capacidade de adquirir novas competências, mais propensos a acidentes, menos flexibilidade, resistência à supervisão, irritabilidade e saúde precária e, por conseguinte, mais caros (Hank & Erlinghagen, 2011; Sterns & Miklos, 1995). Assim, é fundamental que os processos de recrutamento e seleção não sejam revestidos de especificações discriminatórias (ex: limites de idades impostos quer nos anúncios quer nas entrevistas), salientando que apenas as competências e o perfil pessoal necessários ao trabalho serão considerados. Portanto, as boas práticas no âmbito do recrutamento e da seleção deverão basear-se no mérito dos candidatos e não na sua idade (Naegele & Walker, 2006; Shacklock, 2004).

Contudo, os estudos não são unânimes quanto à influência positiva que a diversidade etária pode trazer para a organização. Por exemplo, Naegele e Walker (2006) referem que numa organização em que exista diversidade de idades e, consequentemente, equipas heterogéneas com diferentes competências e em que os trabalhadores mais velhos transmitam a sua experiência e conhecimento aos mais novos, leva ao aumento da produtividade e da capacidade de inovação, o que se afigura como uma mais-valia para as organizações (Naegele & Walker, 2006). Por sua vez, estudos mais recentes como os de Boehm, Kunze e Bruch (2013) mostram que os crescentes níveis de diversidade etária estão longe de ter apenas uma influência positiva no bem-estar dos colaboradores e no desempenho da empresa.

A segurança no emprego e a estabilidade no emprego apesar de serem dois termos concetualmente distintos estão associados a indicadores objetivos, como as demissões e as dispensas, mas também com os contextos sociais. Estes contextos sociais podem variar entre países de acordo com os modelos predominantes de saída do mercado de trabalho. Nalguns países apoia-se a saída antecipada e noutros apoiam-se as carreiras longas, tudo isto dependerá do facto de os governos possuírem generosos fundos de pensões ou seguirem políticas ativas de emprego (Hank & Erlinghagen, 2011).

Muitas vezes e como consequência desta situação, outra das boas práticas de gestão da idade refere-se à saída do emprego e à transição para a reforma. É importante garantir que seja qual a for a decisão tomada, relativamente a esta matéria, ela deve ter sempre por base

critérios e objetivos relacionados com o trabalho e nunca com a idade dos trabalhadores (Naegele & Walker, 2006). Entre as diferentes práticas possíveis de utilizar nesta situação encontra-se a redução gradual do tempo de trabalho e as formas flexíveis de passagem para a reforma acautelando, sempre, a sucessão de modo a garantir que a passagem das competências não se perca (Hedge, 2008; Naegele & Walker, 2006; Patrickson & Ranzijn, 2005; Shacklock, 2004; Sterns & Miklos, 1995).

Como vantagem da adoção destas práticas podemos destacar a imagem positiva da organização, interna e externa. Desta forma, a empresa terá mais facilidade em voltar a recorrer a estes trabalhadores reformados, no caso dos seus conhecimentos e competências serem necessários ou mesmo para suprimirem uma falta temporária de RH (Naegele & Walker, 2006).

**Formação, desenvolvimento e progressão.** A formação é um veículo importante para manter as competências. Contudo, apesar de todos os trabalhadores necessitarem de atualizar e manter as competências existem evidências de que os trabalhadores mais velhos não têm o mesmo acesso à formação que os trabalhadores mais jovens (Sterns & Miklos, 1995). Aliás, a investigação mais recente tem demonstrado que as práticas de GRH contemporâneas, tais como a formação, são delineadas tendo em vista particularmente a promoção das necessidades dos trabalhadores mais jovens e são menos atrativas para os trabalhadores mais velhos (Kooij et al., 2014). Apesar da adoção destas práticas ser extremamente importante (Hedge, 2008) alguns estudos indicam que os trabalhadores mais velhos tendem a ser menos participativos nas ações de formação do que os trabalhadores mais jovens, em parte porque os trabalhadores mais velhos não são incentivados pelos empregadores mas, também, pelo facto dos próprios se sentirem pouco confiantes e por considerarem que a formação é mais relevante para os mais jovens, em consideração à sua reduzida expectativa de futuros avanços na carreira (Kooij et al, 2010). Neste sentido, é importante garantir que os trabalhadores mais velhos não sejam prejudicados nem no acesso à formação nem na progressão de carreira. Mais ainda, importa também garantir que as oportunidades de aprendizagem são oferecidas ao longo de toda a vida de trabalho, na medida em que tanto as organizações como os trabalhadores não devem apenas combater a obsolescência das competências, mas devem adaptar-se ao trabalho futuro através do desenvolvimento do conhecimento e das competências necessárias (Kooij et al., 2014).

Algumas das boas práticas apontadas pela literatura, no âmbito da formação, são o acesso equitativo à formação; monitorização contínua do nível de aprendizagem; incentivar

e motivar os trabalhadores a participar, salientando os benefícios globais da formação para o indivíduo e para a empresa, de modo a combater as barreiras que os trabalhadores mais velhos por vezes apresentam face à formação; dar oportunidade aos trabalhadores mais velhos de assumir o papel de formadores ou mentores, por forma a apoiarem o desenvolvimento e assegurar a transmissão dos conhecimentos aos trabalhadores mais jovens (Naegele & Walker, 2006; Shacklock, 2004; Sterns & Miklos, 1995). Como retorno, espera-se que a formação facilite o compromisso (Maurer & Rafuse, 2001), melhore a qualidade dos produtos e serviços (Naegele & Walker, 2006), eleve as competências e a capacidade de inovação. Os trabalhadores mais velhos consideram a formação importante pelo facto de esta lhes permitir ter capacidade de se manterem no trabalho e responderem às exigências do mesmo (Tamminen & Moilanen, 2004). Aliás é a perceção dos recursos individuais, tais como o nível de competências, que influencia fortemente tanto a situação atual de emprego como a perceção da segurança no emprego (Hank & Erlinghagen, 2011).

Se as boas práticas na área da formação dirigidas aos trabalhadores mais velhos nem sempre são suficientes, pode-se dizer que as boas práticas no âmbito da gestão da carreira, dirigidas especialmente aos trabalhadores mais velhos, são ainda mais escassas. Contudo, sabe-se que é a perspetiva de carreira que mais efeitos positivos tem na motivação, comprometimento e produtividade dos trabalhadores, independentemente da sua idade. Como boas práticas, temos a identificação das ambições de carreira, realização e adequação dos planos de carreira aos diversos grupos profissionais (Naegele & Walker, 2006).

**Descrição e desenho de funções.** A descrição e o desenho de funções é uma das práticas que tem particular interesse para os trabalhadores mais velhos, porque podem englobar medidas que auxiliem quer na compensação do declínio físico, a que os trabalhadores mais velhos estão mais predispostos, quer como medida preventiva no âmbito da saúde dos trabalhadores. As boas práticas de descrição e desenho de funções, mas também de ergonomia, passam pela organização e otimização dos processos de trabalho, de modo a assegurar a capacidade de trabalho dos trabalhadores no presente e num futuro próximo, para que possam desempenhar as suas funções adequadamente e que não prejudiquem a sua saúde (Ilmarinen, 2001; Naegele & Walker, 2006). De igual modo, a realização de estudos que identifiquem os riscos de saúde no local de trabalho, a realização regular de exames médicos aos trabalhadores e a adoção de medidas de adaptação ou redesenho do local de trabalho,

levam a ambientes de trabalho mais satisfatórios e a trabalhadores mais satisfeitos (Naegele & Walker, 2006; Shacklock, 2004; Sterns & Miklos, 1995).

**Avaliação de desempenho.** Alguns preconceitos e atitudes que afetam os trabalhadores mais velhos devem-se aos estereótipos relacionados com o desempenho. Apesar de alguns estudos reportarem uma imagem negativa dos trabalhadores mais velhos, a meta-análise de Ng e Feldman (2008) sobre a relação entre a idade e o desempenho, conclui que além dos estudos que comprovam o anteriormente descrito, outros há que demonstram a eficácia dos trabalhadores mais velhos no desempenho das suas funções, concluindo que o desempenho destes trabalhadores é equivalente e, em muitas situações, superior ao dos trabalhadores mais jovens.

Além disso, no seu estudo a trabalhadores mais velhos Armstrong-Stassen (2008) apurou que a avaliação de desempenho constitui uma prática de enorme relevo a considerar no âmbito das práticas de gestão da idade, dada a importância que os trabalhadores atribuíram a uma avaliação de desempenho justa que não prejudique os trabalhadores pela sua idade, bem como a importância que atribuíam à forma como é dado o feedback sobre o seu desempenho.

**Recompensas, reconhecimento e participação.** O respeito por parte de todos os membros da organização, o reconhecimento de um trabalho bem feito e o incentivo à participação nas questões da organização são práticas fortemente valorizadas pelos trabalhadores mais velhos. Esta é uma das conclusões de Armstrong-Stassen (2008) ao verificar que os trabalhadores mais velhos apreciam o reconhecimento das suas competências, conhecimento, experiência e nível de especialização, bem como o reconhecimento dos papéis que podem desempenhar, na organização, nomeadamente como mentores. Aliás, o reconhecimento e o respeito desempenham um papel fundamental na retenção dos trabalhadores mais velhos (McEvoy & Blahna, 2001).

Também o envolvimento dos trabalhadores mais velhos no desenho e implementação das mudanças é fundamental para que se consigam alcançar os resultados pretendidos aquando da implementação das práticas associadas à gestão da idade (Walker & Taylor, 1999).

**Práticas de trabalho flexíveis.** As práticas de trabalho flexíveis permitem uma maior conciliação entre as duas esferas mais importantes da vida dos indivíduos, são elas a

vida familiar e a vida profissional (Naegele & Walker, 2006; Pinto, 2003; Shacklock, Brunetto & Nelson, 2009).

De entre as boas práticas de gestão da idade, no âmbito das práticas de trabalho flexíveis, podemos destacar maior flexibilidade nas horas de trabalho, nomeadamente através do ajustamento dos horários por turnos, possibilitar mais tempo para conciliar as atividades pessoais e profissionais, reforma gradual e/ou parcial (Naegele & Walker, 2006; Patrickson & Ranzijn, 2005; Shacklock, 2004; Sterns & Miklos, 1995). Como retorno, as organizações podem esperar uma diminuição das taxas de absentismo, uma redução dos níveis de stress, uma maior satisfação no trabalho, um melhor equilíbrio entre o trabalho e a família e, conseqüentemente, uma melhoria na produtividade (Naegele & Walker, 2006; Sparks, Faragher & Cooper, 2001).

Em suma, e como afirmam Korff, Biemann, Voelpel, Kearney e Stamov-Roßnagel, (2009) a implementação de práticas de GRH em áreas como o recrutamento, seleção, formação, avaliação de desempenho, remuneração e incentivos, desenho de funções, partilha de informação, cooperação entre gestores e trabalhadores e critérios de promoção têm resultados mensuráveis importantes a vários níveis, tanto quando usadas individualmente como combinadas, quer ao nível individual quer ao nível organizacional.

Por todas estas razões, parece-nos importante, por um lado, estudar se e como as organizações portuguesas estabelecem uma política de GRH, que considera o fator idade e, por outro, o estudo da perceção e da importância atribuída às práticas de GRH por parte dos trabalhadores, de modo a que os gestores possam vir a realizar uma gestão adequada à pirâmide etária das suas organizações.

### 3.5 Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Intenção de Reforma

A maioria das investigações realizadas até agora têm procurado entender as razões pelas quais os trabalhadores mais velhos abandonam a vida ativa (Topa, Moriano, Depolo, Alcover & Morales, 2009), enquanto que os fatores de retenção têm sido insuficientemente investigados (Bal et al., 2012). Pelo que, são poucos os estudos que se focam na motivação dos trabalhadores para continuarem a trabalhar, para além da idade de reforma (Armstrong-Stassen, 2008).

Consequentemente, pouco se sabe sobre as razões pelas quais as pessoas pretendem permanecer na força de trabalho, para além da idade formal de reforma. Embora alguns dos fatores que afetam a decisão de reforma sejam semelhantes aos que afetam a intenção de continuar a trabalhar, existem outros fatores que, potencialmente, serão diferentes. Contudo, essas diferenças não têm sido exploradas pela literatura o que faz surgir um novo campo de investigação (Warren, 2006). Até porque, com o envelhecimento da população (UN, 2013a) é necessário que as organizações desenvolvam mais esforços para reter os trabalhadores mais velhos dado o grande valor que estes poderão ter para as organizações (Ng & Feldman, 2008). Assim, é fundamental que as organizações compreendam o modo como podem motivar os trabalhadores mais velhos a continuarem a trabalhar (Bal et al., 2012).

A vontade de continuar a trabalhar vai para além da intenção de não se reformar. A vontade de continuar a trabalhar pode ser definida como a vontade do trabalhador mais velho em continuar a participar na força de trabalho tanto tempo quanto possível (Kanfer, Beier, & Ackerman, 2013), mesmo para além da idade normativa de reforma (Kanfer et al., 2013; Shacklock et al., 2009).

Korff et al (2009) definem a motivação para continuar a trabalhar como o conjunto de processos psicológicos que orientam a direção, intensidade e persistência dos comportamentos relacionados com o trabalho. Por sua vez, Armstrong-Stassen, 2008; Kooij, (2008), De Lange et al. (2006) e Shacklock et al. (2009) definem a motivação para continuar a trabalhar como, o desejo ou intenção manifestada pelos trabalhadores mais velhos em continuarem a trabalhar. A intenção de continuar a trabalhar pode ser averiguada questionando os trabalhadores sobre até quando querem, ou esperam, continuar a trabalhar (Armstrong-Stassen, 2008). Este novo campo de investigação foca-se nas políticas e nas práticas de GRH que poderão auxiliar na retenção dos trabalhadores mais velhos.

Quanto aos fatores apontados pela literatura como capazes de influenciar a intenção de continuar a trabalhar podemos destacar o estudo de Shacklock et al., (2007). A partir de entrevistas a trabalhadores mais velhos e às suas chefias, bem como a indivíduos reformados mas que anteriormente trabalhavam na mesma organização Shacklock et al., (2007) identificaram fatores específicos relacionados com o trabalho que influenciam as pessoas com 50 anos ou mais, em termos da intenção em continuar a trabalhar. As conclusões deste estudo indicam que existem nove fatores capazes de influenciar uma pessoa em continuar a trabalhar. Dois desses fatores estão relacionados com as circunstâncias individuais como são a saúde do próprio indivíduo e da sua família e as suas circunstâncias financeiras e, os restantes sete fatores estão relacionados com o próprio trabalho. Os fatores relacionados com o trabalho são o apego ao trabalho (paixão); importância do trabalho para o indivíduo; a percepção de autonomia pessoal no trabalho; condições de trabalho flexíveis; contacto interpessoal no trabalho; os interesses fora do trabalho, e a gestão e os fatores organizacionais, tais como a supervisão, a burocracia e o ambiente de trabalho.

Por oposição à motivação para continuar a trabalhar temos a motivação e a intenção de se reformar. Os fatores apontados pela literatura que influenciam a opção por uma reforma antecipada são de três ordens diferentes: fatores individuais, fatores relacionados com o trabalho e a organização e, por fim, fatores macroeconómicos ou ambientais (Wang & Shultz, 2010).

Assim, temos estudos que têm por base a perspetiva dos empregadores e que investigam a disponibilidade, por parte da empresa, de quais as práticas de GRH que contribuem para a retenção dos trabalhadores mais velhos (Remery et al., 2003). Enquanto que outros estudos têm por base a perspetiva dos trabalhadores e investigam a importância que diferentes práticas de GRH têm para os trabalhadores mais velhos quando estes se vêm confrontados com a necessidade de decidir se permanecem ou voltam ao mercado de trabalho e o efeito que as práticas de GRH têm nas intenções dos trabalhadores mais velhos de permanecerem na organização (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009).

Os estudos que focam as práticas de GRH dirigidas aos trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen, 2008; Hedge et al., 2006; Remery et al., 2003) sugerem diversas práticas de GRH consideradas úteis para a retenção destes, sobretudo do ponto de vista dos trabalhadores. Algumas dessas práticas de GRH referem-se aos horários de trabalho

flexíveis, trabalho em *part-time* ou semi-reforma, semana de trabalho comprimida, participação, licenças adicionais, aumento das interrupções da carreira, limite de idade para o trabalho por turnos, isenção de horas extraordinárias, redução da carga de trabalho, programas de formação.

Para que os trabalhadores permaneçam nas organizações é fundamental que se sintam reconhecidos e apreciados por estas. Para tal, as empresas podem recorrer às práticas de GRH para dar esse sinal aos trabalhadores. Além do mais, Becker e Huselid (1998) demonstraram que as práticas de GRH têm uma influência direta na motivação dos trabalhadores. Investigações como a de Armstrong-Stassen e Ursel (2009) indicam que os trabalhadores mais velhos quando percebem que o seu contributo é valorizado pelas suas organizações estão mais motivados para continuarem a trabalhar. Em suma, e como referem Kooij et. al. (2008) só conhecendo os fatores relacionados com a idade é que se poderá compreender a motivação dos trabalhadores para continuarem a trabalhar ou para se reformarem.



## **CAPÍTULO IV      DESIGN DA INVESTIGAÇÃO**

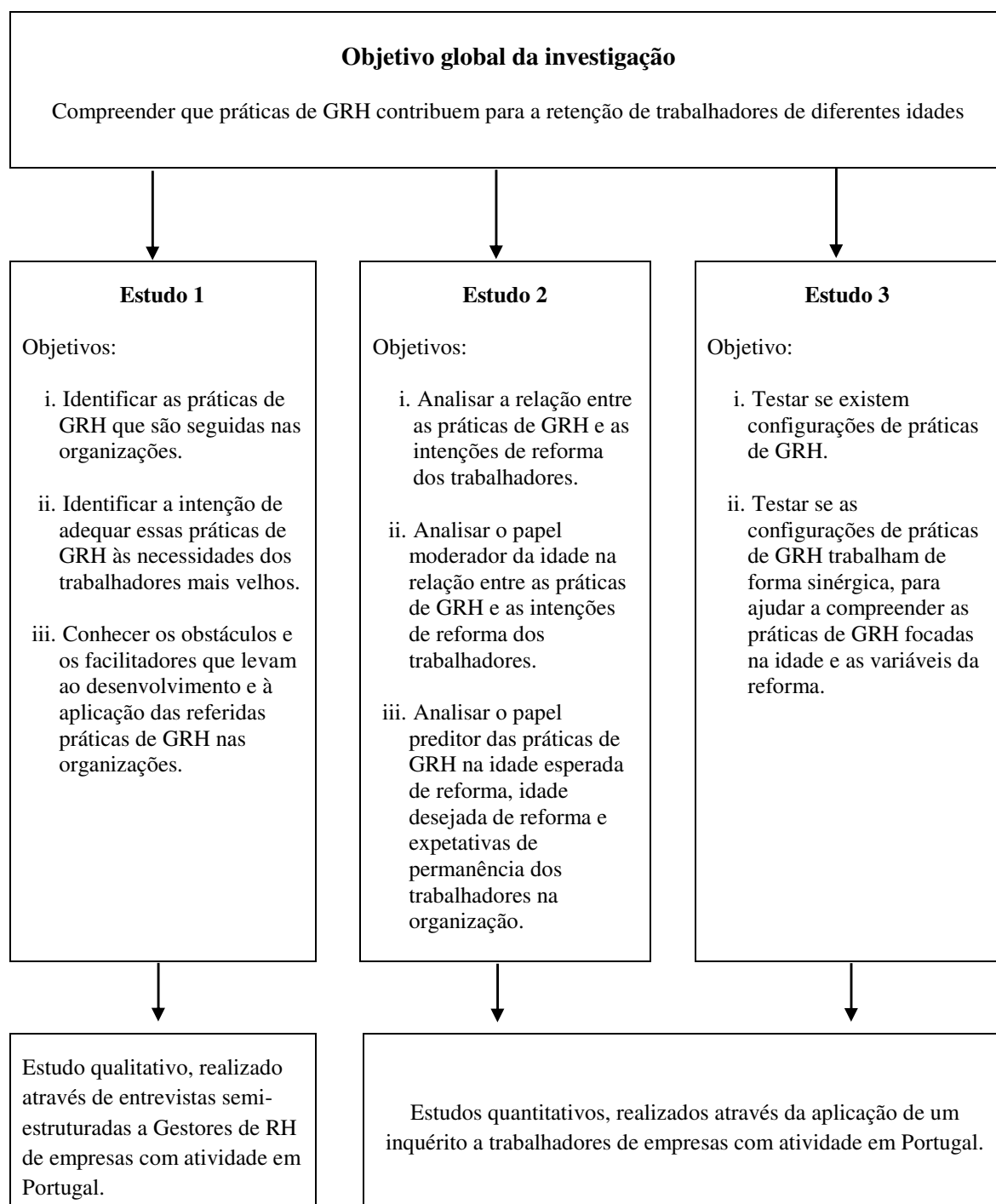


## 4.1 Introdução

As contribuições mencionadas durante a revisão da literatura, apresentada nos capítulos anteriores, procuraram incidir sobre as temáticas de maior pertinência para a problemática em análise. Contudo, apesar de alguns dos principais resultados empíricos alcançados pelas diversas investigações, constatámos que continuam a existir *gaps* na literatura relativamente às práticas de GRH focadas na idade. De uma forma mais específica, estas limitações podem ser diferenciadas em questões teóricas e metodológicas. Ao nível teórico, além de existirem escassos estudos sobre as práticas de GRH específicas ou adaptadas aos trabalhadores mais velhos (e.g. Armstrong-Stassen, 2008) são igualmente diminutos os estudos que analisam a idade como moderadora entre as práticas de GRH e a intenção de permanecer na organização (Kooij et al., 2008, 2010, 2011). Ao nível metodológico, a maioria dos estudos direciona a sua atenção para a opinião dos empregadores, enquanto que a nossa investigação pretendeu ser inclusiva e, para além de aferir o conhecimento e a sensibilidade dos gestores de RH relativamente às questões da gestão da idade, analisou também o impacto das práticas de GRH sobre as atitudes dos trabalhadores (e.g. Appelbaum et al., 2000), centrando-se, portanto, não apenas nos empregadores mas igualmente nos trabalhadores.

Esta investigação teve como objetivo primordial estudar quais as práticas de GRH que contribuem para a retenção dos trabalhadores de diferentes idades. Para tal, a revisão das principais contribuições no âmbito do envelhecimento e das práticas de GRH focadas na idade foi decisiva para fornecer pistas de discussão e reflexão sobre as temáticas em análise. Nesta investigação focámo-nos na identificação das práticas de GRH seguidas nas organizações, bem como, nas perceções e importância que os trabalhadores atribuem às práticas de GRH identificadas por alguns autores como sendo práticas de GRH focadas na idade (cf. Armstrong-Stassen, 2008; Sun, Aryee & Law, 2007), às quais, daqui em diante, nos referiremos apenas como práticas de GRH. Assim, e a partir da revisão da literatura que levámos a cabo apresentaremos, de seguida, as opções teórico-conceituais fundamentais, sobre as quais basearemos as questões de investigação que, por sua vez, guiarão os três estudos empíricos que compõem esta tese. Face a esta revisão da literatura efetuada adotámos como modelo estruturante das propostas teórico-conceituais, o modelo representado na Figura 7.

**Figura 7 - Modelo teórico-conceitual da investigação**



## 4.2 Objetivos dos estudos

Tendo em consideração as antevisões demográficas será imprescindível incentivar a continuidade dos trabalhadores mais velhos na população ativa (Schalk et al., 2010). Existem evidências empíricas que sugerem que as mudanças individuais dos trabalhadores mais

velhos, relacionadas com a idade, moldam as suas preferências e comportamentos de trabalho (Taneva et al., 2014). Assim, sabendo que as habilidades e as motivações mudam com a idade e, como tal, as práticas comuns de GRH poderão ser menos adequadas para os trabalhadores mais velhos (Kooij et al., 2014) parece-nos essencial que as organizações tomem consciência desta situação e que desenvolvam novas práticas de GRH adaptadas às necessidades não só dos trabalhadores mais velhos mas de todos os trabalhadores ao longo do seu ciclo de vida.

Do ponto de vista do desenvolvimento de políticas e práticas de GRH, o envelhecimento da população traz diversos desafios. O facto de no passado não termos experienciado uma mudança populacional como a que se afigura, não nos permite retirar ilações de modo a guiar futuros modos de atuação. Para além disso, mesmo sabendo que o envelhecimento da população já é uma evidência em muitos países, esta tendência demográfica apenas se tornará visível daqui a alguns anos. Todavia, este lapso de tempo trará uma janela de oportunidades que permitirá aos governos, às instituições, aos gestores e aos investigadores lidarem com os efeitos sociais, económicos e políticos que a alteração da estrutura populacional acarretará (Bloom et al., 2010), transformando este aumento da média de idades num ativo e não num passivo (Korff et al., 2009).

Apoiados no facto de que a população está a envelhecer (UN, 2013b) e de que muitos dos gestores ainda não estão conscientes das alterações que esta mudança demográfica implica (Schalk et al, 2010), desenvolvemos o primeiro estudo para, conhecer a sensibilidade dos gestores de RH quanto às questões da gestão da idade nas organizações. Tratou-se de um estudo qualitativo materializado através de entrevistas semiestruturadas a catorze gestores de RH de empresas de diferentes dimensões, diferentes setores de atividade e de diferentes regiões do país, uma vez que na literatura é referido que o nível e a forma de implementação das práticas de GRH focadas na idade varia, significativamente, entre os setores de atividade e as organizações (cf. Taneva et al., 2014).

Foi justamente a partir de constatações como as de Taneva et al. (2014), que referem que os empregadores estão cada vez mais conscientes da necessidade de utilizar o potencial dos seus trabalhadores mais velhos e também mais cientes dos benefícios da utilização de determinadas práticas de GRH capazes de apoiar e reter os trabalhadores mais velhos; mas também de afirmações como as de Armstrong-Stassen (2008) de que apenas uma pequena minoria dos gestores tem desenvolvido práticas de GRH com a intenção de se adaptarem a

esta nova realidade, que definimos o primeiro objetivo deste estudo, ou seja: i. Identificar as práticas de GRH que são seguidas nas organizações.

O segundo objetivo pretendia: ii. Identificar a intenção de adequar essas práticas de GRH às necessidades dos trabalhadores mais velhos pois, de acordo com a literatura, existe uma disparidade entre as práticas percebidas e as práticas valorizadas pelos trabalhadores o que torna patente a necessidade de clarificar as atitudes e as motivações dos trabalhadores de diferentes idades, e em concreto dos mais velhos, para estabelecer políticas e práticas organizacionais que os incentivem a permanecerem ativos e envolvidos no mercado de trabalho (Barnes-Farrell & Matthews, 2007; Kooij et al., 2010; Van Dalen et al., 2010; Wegge, 2012).

O terceiro e último objetivo, deste primeiro estudo, prende-se com algumas das referências encontradas na literatura quanto a determinados procedimentos que auxiliam ou que podem constituir-se como entraves à utilização das práticas de GRH focadas na idade. Pois, aquilo que se verifica é que os níveis de implementação de tais práticas bem como os seus efeitos nos trabalhadores mais velhos continuam ainda a ser questionados o que em parte é reflexo da existência de perceções e estereótipos discriminatórios sobre os trabalhadores mais velhos (Taneva et al., 2014). Além disso, Ng e Feldman (2010) afirmam que muitas vezes, associadas à saída precoce do mercado de trabalho dos trabalhadores mais velhos, poderão estar as políticas de discriminação seguidas pelas organizações e também os diferentes estereótipos manifestados pelos empregadores em relação aos trabalhadores mais velhos. De referir, igualmente, que ao nível macro ou das políticas públicas, instituições como a União Europeia, a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2006), bem como os governos da Europa e dos países industrializados têm alertado para a necessidade e deseabilidade de reter os trabalhadores mais velhos na força de trabalho (Armstrong-Stassen & Lee, 2009; Hedge, 2008). Nesse sentido, Van Dalen et al. (2010) referem que nos países da OCDE têm sido levadas a cabo diversas iniciativas com o objetivo de restringir as saídas antecipadas da força de trabalho e de protelar a reforma, de modo a favorecer a participação dos trabalhadores mais velhos na população ativa. Segundo o Eurofound (2006) as políticas e os apoios financeiros influenciam a implementação e o desenvolvimento destas práticas. Assim, este terceiro objetivo pretende: iii. Conhecer os obstáculos e os facilitadores que levam ao desenvolvimento e à aplicação das referidas práticas de GRH.

O segundo estudo desenvolvido teve um cariz quantitativo e decorreu ao nível individual através da aplicação de um inquérito aos trabalhadores, de seis das catorze empresas que participaram no primeiro estudo. Se o primeiro estudo teve por base a perspetiva dos empregadores, este segundo estudo baseou-se na opinião dos trabalhadores, seguindo assim as recomendações da literatura (cf. Armstrong-Stassen, 2008; Kooij et al., 2010). Com este estudo procurámos conhecer a perceção e a importância que diferentes práticas de GRH têm na motivação para continuar a trabalhar e, ainda, o peso que estas práticas têm nas suas intenções de reforma.

Dada a previsível necessidade de compensar a escassez de mão-de-obra resultante do envelhecimento da população parece necessário estimular os trabalhadores a permanecerem ativos durante mais anos. Por outro lado, se os trabalhadores estiverem satisfeitos com aquilo que as suas organizações lhes oferecem, eles estarão muito mais predispostos a retribuir a organização através das suas contribuições e também a permanecerem nas organizações (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Wang & Shultz, 2010). Alguns dos estudos que destacam as práticas de GRH dirigidas aos trabalhadores mais velhos (cf. Armstrong-Stassen, 2008; Hedge et al., 2006; Remery et al., 2003; Shacklock et al., 2007) identificam diferentes práticas de GRH consideradas vantajosas para a retenção destes, sobretudo do ponto de vista dos próprios trabalhadores. Entre essas práticas de GRH podemos mencionar os horários de trabalho flexíveis, trabalho em part-time ou semi-reforma, semana de trabalho comprimida, participação, licenças adicionais, aumento das interrupções da carreira, limite de idade para o trabalho por turnos, isenção de horas extraordinárias, redução da carga de trabalho, programas de formação.

Acredita-se que a combinação entre as necessidades individuais e organizacionais muda com a idade, porque os trabalhadores tendem a atribuir diferentes valores àquilo que os empregadores oferecem durante as diferentes fases de vida e de carreira (Taneva et al., 2014). De acordo com os mesmos autores, uma adequada correspondência entre as necessidades dos trabalhadores mais velhos e as necessidades organizacionais pode, potencialmente, apoiar o prolongamento da vida ativa. Tendo por base estas premissas, estabeleceu-se o primeiro objetivo deste segundo estudo: i. Analisar a relação entre as práticas de GRH e as intenções de reforma.

A partir da revisão da literatura efetuada e também de acordo com o mencionado por Ng e Feldman (2014) verificámos que são poucos os estudos que consideram os efeitos moderadores da idade, apesar de esta ser uma variável que tem uma importância crescente

no atual quadro de uma população ativa que está a envelhecer. Assim, ao invés de nos focarmos sobre os principais efeitos da idade, pretendemos estudar a idade como um possível moderador. Pelo que, o objetivo definido foi o seguinte: ii. Analisar o papel moderador da idade na relação entre as práticas de GRH e as intenções de reforma.

De seguida, o terceiro objetivo deste segundo estudo pretendeu: iii. Analisar o papel preditor das práticas de GRH na idade esperada de reforma, idade desejada de reforma e expectativas de permanência na organização. A definição deste objetivo partiu da constatação de que a generalidade dos estudos realizados até ao presente se concentraram nos motivos pelos quais os trabalhadores mais velhos abandonam a vida ativa, como referem Topa et al. (2009) e terem investigado muito menos os fatores que contribuem para a retenção destes trabalhadores, como afirmam Bal et al. (2012) sendo, portanto, raros os estudos que analisam a motivação dos trabalhadores para continuarem a trabalhar, para além da idade de reforma (Armstrong-Stassen, 2008). Sendo assim, as razões que levam os trabalhadores a permanecerem no mercado de trabalho, nomeadamente para além da idade formal de reforma, são ainda relativamente desconhecidas. Apesar dos fatores que influenciam a decisão de reforma serem idênticos aos que afetam a intenção de continuar a trabalhar, outros haverá que são diferentes e, estas diferenças, como afirma Warren (2006), não têm sido exploradas pela literatura. É de salientar, ainda, que a vontade de continuar a trabalhar vai para além da intenção de não se reformar, ie, é a vontade do trabalhador mais velho em continuar ativo tanto tempo quanto possível (Kanfer et al., 2013), mesmo para além da idade normativa de reforma (Kanfer et al., 2013; Shacklock et al., 2009). Este novo campo de investigação foca-se nas políticas e nas práticas de GRH que poderão auxiliar na retenção dos trabalhadores mais velhos.

Por fim, o terceiro e último estudo era também de natureza quantitativa, teve por base os dados do segundo estudo e foi efetivado através de uma análise de *clusters*. As práticas de GRH focadas na idade são um domínio de investigação ainda recente, pelo que, neste estudo o nosso objetivo era o de perceber se é possível integrar e estruturar as práticas de GRH, categorizando-as em conjuntos de práticas de GRH (*bundles*) teoricamente significativas a partir da perspetiva dos trabalhadores de diferentes idades. Com a revisão da literatura efetuada percebemos que as organizações tanto usam as práticas de GRH simples como combinadas (*bundles*). Verificámos, também, que são diversos os estudos que se focam nas práticas de GRH identificadas como próprias para gerir uma população ativa

envelhecida (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Hedge, et al., 2006; Kanfer & Ackerman, 2004; Warr, 2001), mas que continuam por investigar algumas questões nomeadamente quais são os conjuntos de práticas que os trabalhadores valorizam de acordo com a faixa etária e as questões relativas à reforma. Assim, com este estudo quantitativo pretendemos responder a duas questões de investigação, nomeadamente: i. se existem configurações de práticas de GRH e, também, ii. se estas configurações de práticas de GRH, a existirem, trabalham de forma sinérgica para ajudar a compreender as práticas de GRH focadas na idade e as variáveis da reforma.

Neste capítulo foi apresentado o modelo teórico-conceitual, tendo-se identificado os três estudos que integram esta tese. Nos capítulos seguintes serão apresentados cada um dos três estudos, bem como as opções metodológicas, os resultados alcançados e a sua respetiva discussão.



## **PARTE II – ESTUDOS EMPÍRICOS**



**CAPÍTULO V ESTUDO I - AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS E DE GESTÃO DA IDADE  
PRESENTES NAS EMPRESAS**



## 5.1 Introdução

Devido ao envelhecimento da população e também ao facto de que a própria vida profissional e o contexto de trabalho estão a mudar, o que poderá determinar a saída prematura dos trabalhadores do mercado de trabalho (Villosio, 2008), coloca-se a necessidade de conhecer qual a capacidade das empresas em motivar e reter os trabalhadores mais velhos.

Segundo Schalk et al. (2010) as políticas e práticas de GRH devem levar em conta as necessidades específicas de cada faixa etária nas organizações, e devem permitir que as pessoas mais velhas mantenham a sua empregabilidade. Do mesmo modo Ng e Feldman (2008) e Truxillo e Fraccaroli (2013) referem que é fundamental que as organizações percebam o modo como devem gerir os seus trabalhadores mais velhos, a fim de utilizar e manter o seu potencial valor. Diversas outras investigações revelaram que os motivos e as habilidades relacionadas com o trabalho mudam com a idade (e.g.; Kanfer & Ackerman 2004; Kanfer, et al., 2013; Kooij, et al., 2011; Rhodes 1983; Warr 2001).

Foi no sentido de perceber se as organizações estão a desenvolver novas e adequadas formas de atender às necessidades do crescente número de trabalhadores mais velhos, mas também de todos os trabalhadores ao longo da sua vida, de modo a otimizar os resultados da GRH e do desempenho organizacional, que desenvolvemos um estudo qualitativo. Esta investigação foi concretizada através de entrevistas semiestruturadas a gestores de RH. Para o efeito, foi desenvolvido um guião composto maioritariamente por um conjunto de questões abertas, de modo a permitir que o entrevistado fornecesse a maior e melhor informação possível. Este guião tinha como objetivo essencial nortear as questões a abordar, sem que o mesmo condicionasse a forma como as entrevistas decorriam. As questões utilizadas eram de tipo aberto, permitindo que as entrevistas assumissem um carácter não diretivo. Ao seguir este procedimento procurou-se que os entrevistados tivessem um discurso o mais livre e espontâneo possível (Legard, Keegan & Ward, 2003).

A investigação em ciências sociais é caracterizada por envolver a opção entre os modos quantitativos e qualitativos. A investigação em GRH não é diferente a este respeito. Cada uma das abordagens tem características particulares que oferecem distintos benefícios e limitações ao investigador (Bainbridge & Lee, 2014).

Assim, considerando o debate entre as estratégias qualitativas e quantitativas para a recolha e análise de dados, e como afirma Ruquoy (1997:85) “(...) *nem o qualitativo nem o*

*quantitativo garantem uma objetividade total; tendem apenas a assegurar um procedimento o mais objetivo possível (...)*”. No entanto, a pesquisa qualitativa é uma alternativa adequada nos primeiros estádios da investigação, quando se tem como objetivo explorar o tema de estudo e delinear os limites do trabalho (Bainbridge & Lee, 2014; Vilelas, 2009), o que é o caso. Pois, a investigação qualitativa é mais orientada para abordagens de recolha de dados que forneçam informações sobre uma realidade contextualizada, dinâmica, fenomenológica e associada à história individual e aos contextos (Almeida & Freire, 2007) permitindo uma compreensão mais profunda dos fenómenos que não foram exploradas ou identificados (Ambert, Adler, Adler & Detzner, 1995; Bainbridge & Lee, 2014; Cassell & Symon, 2004; Gummesson 1991; Vilelas, 2009).

A abordagem qualitativa salienta a importância em compreender a realidade social individual, permitindo desta forma um estudo assente na realidade percebida por cada indivíduo, ou seja, centrado no seu ponto de vista (Berger & Luckmann, 2004). Sendo um dos objetivos deste estudo conhecer a sensibilidade de quem concebe e aplica as práticas de GRH - os gestores de RH, esta metodologia permite a análise direta (*in situ*), das atitudes, valores, crenças e percepções individuais (Ruquoy, 1997; Vilelas, 2009). Face ao exposto, neste primeiro estudo seguimos uma estratégia qualitativa porque, por um lado pretendíamos compreender em profundidade as práticas declaradas de GRH, das organizações que integravam a amostra do estudo, e não apenas aceder-lhes. Por outro lado, existia uma forte limitação ao acesso de uma amostra deste género.

Nas secções seguintes descreveremos para além do objetivo deste estudo, também a metodologia e os resultados alcançados.

## **5.2 Objetivos**

Tanto quanto nos é dado a conhecer, a maioria dos estudos realizados no contexto nacional sobre as práticas de GRH não focam especificamente a questão da gestão da idade e da retenção dos trabalhadores. Pelo que, este estudo teve como objetivo geral aferir o conhecimento e a sensibilidade dos gestores de RH relativamente ao tema da gestão da idade.

Assim, através de uma abordagem exploratória, este primeiro estudo foi desenvolvido ao nível organizacional, através de entrevistas a gestores de RH. Logo,

procurámos i. Identificar as práticas de GRH que são seguidas nas organizações; ii. Identificar a intenção de adequar essas práticas de GRH às necessidades dos trabalhadores mais velhos e iii. Conhecer os obstáculos e os facilitadores que levam ao desenvolvimento e à aplicação das referidas práticas de GRH.

## **5.3 Metodologia**

### **5.3.1 Participantes**

As escolhas metodológicas a seguir num projeto de investigação condicionam a qualidade científica da construção do conhecimento que se pretende produzir. Na realidade, a seleção da amostra é essencial e adquire um sentido muito particular, dado que esta é a base de toda a investigação. Com a escolha da amostra pretendeu-se estabelecer um fio condutor lógico e racional que guiasse todo o processo de recolha de dados (Creswell, 1994). Com esta amostra procurou-se a diversidade e não a uniformidade, isto é, incluíram-se empresas que representassem as características das diferentes empresas que compõem o nosso tecido empresarial.

Assim, e sabendo que são essencialmente as médias e grandes empresas aquelas que possuem departamentos autónomos de GRH, levou-nos a não optar exclusivamente por estas empresas e a incluir empresas que pela sua menor dimensão possuíssem uma secção de GRH dependente de um outro departamento. Foram, igualmente, incluídos na amostra os casos que representam situações extremas e tipos polares (Eisenhardt, 1989), pelo que se incluíram empresas de diferentes dimensões, diferentes setores de atividade e a laborarem em diferentes regiões geográficas. Os casos extremos são desejáveis quando se procura alargar a teoria, porque a dinâmica a ser estudada é mais visível do que seria noutro contexto. Quanto aos tipos polares, estes foram representados por duas empresas que utilizavam políticas e programas formais de gestão da idade e as restantes empresas não possuíam práticas específicas de gestão dos trabalhadores mais velhos.

Tratou-se de um processo dinâmico em que a amostra foi sendo ajustada à medida que surgiam novas possibilidades, o que levou a que o processo só ficasse concluído quando a informação recolhida se foi revelando esgotada. Tal significa que apesar de a amostra ter sido intencional (constituída a partir das intenções ou necessidades da investigação) foi possível obter saturação dos dados, a qual se traduz numa certa repetição dos mesmos,

contribuindo para a confirmação desses mesmos dados recolhidos (Streubert & Carpenter citados por Vilelas, 2009). De acordo com o que é referido na literatura, a saturação dos dados refere-se ao ponto em que, de entre os dados recolhidos de acordo com as categorias definidas, nenhuma nova informação temática é identificada, o que contribui para validar o sistema de códigos (Glaser & Strauss, 1967).

**Tabela 2 - Dados sociodemográficos da amostra do estudo**

Setor de Atividade	Dimensão da Organização	Função	Sexo	Idade	Antiguidade na Função	Formação
Financeiro	1500	Gestor de RH	Feminino	43 anos	3 anos	Psicologia Social e das Organizações
Financeiro	10.000	Responsável pela área de Gestão das Pessoas	Masculino	58 anos	8 anos	Economia
Indústria Cimenteira	1000	Diretora de RH	Feminino	44 anos	6 meses	Psicologia
Tecnologias da Informação	162	Diretora de RH	Feminino	29 anos	3 anos	Psicologia Clínica
Indústria Alimentar	224	Diretora de RH	Feminino	39	4 meses	RH
Indústria Alimentar	96	Diretor Administrativo e Financeiro	Masculino	54 anos	15 anos	Gestão
Indústria Automóvel	1300	Diretor de RH	Masculino	49 anos	20 anos	RH
Indústria Têxtil	392	Administradora Responsável pelos RH	Feminino	53 anos	8 anos	Ciências da Educação
Indústria Químicas	200	Responsável RH - Ibéria	Feminino	49 anos	9 anos	Psicologia Clínica
Energia	8000	Diretor de RH	Masculino	57 anos	20 anos	Engenheiro de Máquinas
Energia	8000	Responsável pelo Desenvolvimento de RH	Masculino	36 anos	2 anos	GRH
Indústria Farmacêutica	132	Diretor de RH	Masculino	46 anos	4 anos	Direito
Retalho	35.000	Diretora Corporativa de RH	Feminino	47 anos	1 ano	Direito
Distribuição	8100	Diretor de RH	Masculino	51 anos	11 anos	Economia

Assim, a amostra final foi composta por 14 entrevistas a gestores de RH de empresas de diferentes setores - financeiro, indústria de cimento, indústria têxtil, indústria química, indústria automóvel, indústria farmacêutica, indústria alimentar, tecnologias de informação, energia, retalho e distribuição, situadas em diferentes regiões do país e cuja dimensão variava entre os 96 e os 35 mil trabalhadores. As entrevistas decorreram entre os meses de janeiro e abril de 2012. Na Tabela 2 podemos observar a caracterização da amostra.

### 5.3.2 Instrumento

Quanto ao guião da entrevista (Anexo A), este foi adaptado a partir de um outro instrumento desenvolvido por McNair, Flynn e Dutton (2007). Estes autores levaram a cabo uma investigação que tinha como objetivo analisar a forma como os empregadores do Reino Unido estavam a responder ao envelhecimento da população ativa e como resposta à introdução do Employment Equality (Age) Regulations 2006 que proibiu a discriminação no local de trabalho em função da idade e no acesso à formação profissional

O guião por nós desenvolvido era composto por cinco secções: background / estratégia de GRH; a dimensão da idade nas práticas de GRH; a discriminação com base na idade; comentários finais e verificação; dados biográficos.

As entrevistas iniciavam com uma visão geral sobre a estratégia geral da empresa, seguida de uma abordagem ao nível da GRH com foco na perceção que os gestores tinham sobre o que estava a acontecer no mercado e na legislação laboral.

Na secção sobre a dimensão da idade eram abordadas questões sobre as práticas de GRH tendo em consideração a idade, nomeadamente, a reforma, as opções de trabalho flexível, o *design* e conteúdo da função, formação, recrutamento, planeamento da força de trabalho, a avaliação do desempenho, reconhecimento e respeito. Entre outras, foram colocadas as seguintes questões: “*A sua empresa está a fazer algo no sentido da não discriminação em função da idade? (ex: revisão das políticas de GRH, formar os gestores, solicitar apoio a uma consultora, assistir a conferências/seminários, análise do custo-benefício, consultar os sindicatos, mudança de políticas)?*” e “*Tem noção sobre o que os seus trabalhadores, ou os seus representantes, acham sobre a discriminação em função da idade?*”

O terceiro grupo de questões pretendia perceber se na empresa existiam políticas, especificamente relacionadas com a discriminação baseada na idade e foram, entre outras, colocadas as seguintes questões: “*O quão fácil é para os trabalhadores mais velhos mudar o seu trabalho? (ex: promoções, movimentação para os lados, downshifting)*”; “*Ao preencher as vagas, costuma estimular candidaturas de pessoas com 45/50 ou mais anos?*” e “*Na sua empresa existe algum modelo de transmissão do conhecimento por parte dos trabalhadores que se estão a aproximar da idade da reforma aos seus colegas mais jovens? (ex: formal ou informal).*”

Para sumariar a entrevista, o guião previa a possibilidade dos Gestores de RH fazerem algum comentário final ou incluírem algumas informações que considerassem relevantes. Por fim, o último grupo de questões que compunha o guião relacionava-se com o levantamento dos dados biográficos do entrevistado (idade, função sexo, tempo de serviço, etc.) e também algum tipo de dados biográficos da organização (tamanho, setor, etc.).

### **5.3.3 Procedimento**

#### **5.3.3.1 Procedimento de recolha**

Como já foi referido, a recolha da informação foi obtida através de entrevistas semiestruturadas a gestores de RH, as quais foram realizadas face-a-face e objeto de registo áudio para posterior registo e análise. De acordo com Gummesson (1991), e também com as nossas expectativas, nem sempre é fácil ter acesso a determinados indivíduos e, sobretudo, a determinadas organizações. Esta dificuldade justifica-se na medida em que estes indivíduos são constantemente assediados por pedidos idênticos ao nosso e a disponibilidade temporal muitas vezes não se compadece com uma colaboração tão rigorosa quanto a desejada. Assim, partimos para esta nova fase da investigação com alguns receios.

As empresas potenciais participantes no estudo foram inicialmente abordadas via telefone e *e-mail*, através dos quais explicávamos o objetivo do estudo e solicitávamos a realização da entrevista com o Responsável pela Gestão de RH. Apesar de nem sempre ter sido rápido e fácil o acesso às empresas e aos Responsáveis pela GRH, conseguimos obter uma amostra final que equilibrava os critérios anteriormente identificados.

Antes de iniciar as entrevistas era solicitado ao entrevistado autorização para proceder à gravação das mesmas, tendo sido obtido consentimento por parte de todos os

entrevistados. Todas as entrevistas decorreram num clima amigável. Os entrevistados, para além de serem ouvintes atentos, demonstravam, por um lado, algum espanto pelo tema em análise mas, por outro, satisfação por entenderem que este tipo de estudos lhes poderá trazer algumas informações interessantes e novas. As entrevistas foram relativamente longas, dada a profundidade do tema e tiveram uma duração que variou entre os 60 e os 120 minutos.

Posteriormente, foi efetuada a transcrição integral das gravações áudio de todas as entrevistas realizadas. Existem diferentes sistemas para efetuar a transcrição das entrevistas, contudo não existe um modelo padrão para efetuar essa transcrição (Flick, 2009). Assim, as entrevistas foram transcritas de forma tradicional, isto é, transcrição integral e sem recurso a qualquer *software*. Este foi um trabalho muito longo e árduo, pois se considerarmos que cada hora de entrevista demora cerca de 4 a 6 horas de transcrição, este processo ultrapassou as 150 horas. O objetivo foi transferir o discurso para suporte escrito mantendo o significado das afirmações. As transcrições foram codificadas de modo a manter a privacidade e confidencialidade. Seguidamente os textos resultantes das transcrições foram transformados em formato eletrónico tendo em vista a sua exploração através de um *software* de apoio à Análise de Conteúdo, o TROPES.

### 5.3.3.2 Procedimento de análise

O recurso ao TROPES foi fundamental, pois agilizou o manuseamento e exploração dos dados de carácter qualitativo.

O TROPES inclui-se no paradigma cognitivo-discursivo da psicolinguística. *"O método recorre aos pressupostos da Análise Cognitivo-Discursiva - ACD, a qual integra os fundamentos da Análise Proposicional do Discurso - APD e da análise Proposicional Predicativa - APP. Ao considerar os pressupostos da APD e da APP, a ACD articula quer a lógica da coerência do texto, quer a lógica da consistência do sujeito"* (Ramos, 2010:133). O processo de revisão realizado pelo *software* TROPES consiste na divisão das proposições do texto e na análise dos elementos deste texto. Os elementos são agrupados em categorias lexicais, a fim de desenvolver o respetivo dicionário de categorias, que podemos observar na Tabela 3.

A escolha do TROPES para nos auxiliar na análise de conteúdo prendeu-se com a funcionalidade e o contributo que este poderia dar para a investigação. De entre as principais

vantagens do TROPES destacamos o facto de poder analisar um texto extenso, como era o caso, de um modo mais objetivo do que a análise tradicional permite. Ao semi-automatizar o processo de categorização dos elementos do discurso o TROPES está a reduzir a possibilidade de o analista incorrer nas limitações habituais da análise de conteúdo identificados por Vala (1986), como o enviesamento, a subjetividade do intercodificador e a intervenção do codificador no estabelecimento do sentido do texto. Outras das vantagens associadas ao uso do TROPES são uma maior consideração pelo que emerge dos dados e uma maior adequação quando se procuram associações semânticas e processos cognitivos latentes nos discursos. Por estas mesmas razões não podemos afirmar que a análise de conteúdo automática é suficiente. Pois, como sabemos, a análise de conteúdo é composta por duas etapas: a análise e a interpretação. Neste caso, o TROPES auxilia na etapa da análise, mas a interpretação será sempre um exclusivo do investigador (Ghiglione, Landré, Bromberg & Molette, 1998).

Após a transcrição das entrevistas e a sua transformação em formato eletrónico foi organizada uma base de dados a partir da qual foram trabalhadas as fases seguintes de análise dos dados, ou seja, a codificação e a criação de categorias.

Depois desta fase preliminar de tratamento dos dados seleccionámos como principal estratégia de análise dos mesmos uma análise de conteúdo concetual escolhendo os conceitos a analisar e classificando a ocorrência dos mesmos dentro dos dados gravados. Ou seja, a etapa seguinte consistiu na análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma das técnicas mais comuns na investigação em ciências sociais (Vala, 1986) e é um método qualitativo utilizado para extrair os códigos de significado a partir do texto. O primeiro passo para a análise de conteúdo é unificar. Significa isto que o texto deverá ser "partido" em afirmações. Uma declaração significativa pode ser uma única palavra ou longos segmentos de texto, mas o sentido dentro de cada unidade é o mesmo. Há sempre um elemento de interpretação quando unificado. É fundamental que a interpretação seja consistente para que se mantenha uma suficiente confiabilidade (Krippendorff, 2004).

As transcrições foram analisadas integralmente de modo a identificar segmentos de dados com conceitos idênticos. As diferentes categorias evoluíram para um sistema de códigos, onde os códigos similares foram agrupados em categorias mais inclusivas. Posteriormente essas categorias foram comparadas, alargadas e reformuladas a fim de

alcançar uma clara definição dos esquemas de codificação. Por fim, o sistema final de codificação foi tematicamente definido com referência às principais questões do guião da entrevista, aos novos temas que surgiram a partir da análise das narrativas e também com base naquilo que seriam as questões a analisar no segundo estudo. Inicialmente os dados foram analisados como um todo, depois individualmente. Seguidamente a esta análise preliminar, foram feitos outros tipos de análise em particular à dimensão da empresa, ao setor da empresa, bem como à formação do gestor e à idade do gestor. O sistema final de codificação foi ilustrado com citações que representam as categorias temáticas.

O processo de construção do Dicionário de Categorias implicou uma análise sucessiva do corpus das 14 entrevistas aos Gestores de RH, em diferentes momentos temporais, até chegarmos a uma solução categorial satisfatória e consonante com as questões de investigação às quais o estudo pretende responder. O procedimento de análise de conteúdo foi realizado através de um processo de categorização sistemático e misto, sendo predominantemente indutivo e usando aporte teórico para algumas das categorias. O número total de referências do corpus era de 74.329 do qual resultaram 9110 referências codificadas. Desta categorização sistemática resultou um Dicionário de Categorias constituído por 7 categorias (Tabela 4), 33 subcategorias cada uma delas com subdivisões internas em diferentes classes semânticas (Tabela 3). Posteriormente, alguns dados foram analisados com recurso ao SPSS 21.0. Além do cálculo das frequências registadas nas diversas categorias, recorreu-se ao teste do qui-quadrado para detetar associação entre as categorias e algumas variáveis em análise (empresa, dimensão da empresa, setor de atividade, formação e idade dos gestores de RH). De referir ainda que, optámos por identificar cada uma das empresas em que decorreu a entrevista através de um código de letras para garantir o anonimato das mesmas.

De seguida descrevemos os resultados obtidos em cada uma das categorias e respetivas subcategorias.

Tabela 3 - Dicionário de Categorias

Categorias	Definição	Subcategoria	Definição	Exemplo de respostas
<b>Demografia</b>	Análise de dados populacionais	Demografia e população	Análise de dados populacionais, como por ex: envelhecimento da população e da força de trabalho, entre outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...aprofundar as nossas práticas de responsabilidade social internas porque efetivamente 8.000 colaboradores são o espectro um bocadinho da <b>sociedade</b>..."</li> <li>• "...claramente os problemas da <b>demografia</b> vão se agravar mais..."</li> <li>• "...se a maneira como o trabalho é encarado individualmente for estas as pessoas podem trabalhar até muito depois dos 65 anos..."</li> </ul>
		Diversidade	Mudanças demográficas na força de trabalho, nomeadamente variedade quanto à idade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "...as nossas políticas têm efetivamente alavancado sempre o conceito de diversidade..."</li> <li>• "Mas eu diria que nós não temos problemas de diversidade, que a diversidade não é um problema..."</li> </ul>
		Envelhecimento	Processo de envelhecer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "... um envelhecimento da estrutura humana numa empresa de mão-de-obra intensiva é dramático,</li> <li>• "... tem proporções e custos elevadíssimos designadamente por via do prolongamento da idade..." humana, prolongamento dos custos de saúde, etc."</li> </ul>
		Estereótipo	Estruturas cognitivas que reúnem as nossas crenças e expectativas acerca das características dos membros dos grupos sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "... esse preconceito de idade não é um preconceito..."</li> <li>• "... o fator idade é um fator de exclusão nos processos de seleção..."</li> <li>• "... às vezes nem sequer há consciência da discriminação..."</li> <li>• "A discriminação que houver é na cabeça de cada um."</li> </ul>
		Geração	Conjunto de pessoas da mesma época e com as mesmas vivências	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "... tem a ver um bocadinho com a mudança de gerações."</li> <li>• "... nesta empresa existem 4 gerações."</li> </ul>
		Idade	Idade cronológica para medir a idade dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "... uma pessoa jovem ..."</li> <li>• "... nem dos mais velhos nem dos mais novos..."</li> <li>• "... que hoje são mais velhos, ..."</li> <li>• "...mas que não são velhos,..."</li> </ul>

<b>Empresa, Setor e Mercado</b>	Organizações entrevistadas	Emprego e mercado de trabalho	Ocupação remunerada e relação entre a oferta e a procura de empregos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...têm problemas de desemprego na família...”</li> <li>• “Algumas tinham outros empregos, <i>part-time</i>...”</li> <li>• “Sim jovens há procura do 1 emprego...”</li> </ul>
		Estrutura	Forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...permite à organização adaptar-se à tal mudança de comportamento dos clientes ...”</li> <li>• “...houve funções novas...”</li> <li>• “...por proposta das suas hierarquias os tais planos de ajustamento ...”</li> </ul>
		Geografia	Ambiente em que se desenvolve a ação organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...O custo do trabalho em Portugal é altíssimo, ...”</li> <li>• “...quando eu comparo os meus custos de trabalho com a Espanha...”</li> <li>• “...nós já mandámos 2 portugueses para os Estados unidos e 1 dentro do grupo todo foi à Holanda visitar aquelas empresas.”</li> <li>• “...claramente estamos implantados em Moçambique e também temos um negócio em crescimento em Angola...”</li> </ul>
		Produtos e serviços	Tipo de bens produzidos ou serviços prestados pela organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...que vão comprar produtos mais baratos que tornam o negócio menos rentável...”</li> <li>• “...e já surgiu por exemplo prendas de serviços enormes com caixas...”</li> <li>• “...pregar uma manga fazer os bolsos as maquinas não fazem isso sozinhas...”</li> <li>• “...que permita unir os 3 negócios o oil, o gás...”</li> </ul>
		Sector	Divisão das atividades económicas. Fazem parte do mesmo setor organizações que produzam bens ou prestem serviços de uma mesma classe, isto é, que apresentem entre si um certo número de similitudes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...nós estamos num sector muito concorrencial...”</li> <li>• “...dentro do nosso sector nós achamos que podemos ter uma forma de trabalhar diferente...”</li> <li>• “...a banca é um sector muito conservador é um sector muito hierarquizado...”</li> <li>• “...estamos a falar do sector componentes elétricos eletrónicos vulgo cabulagens...”</li> </ul>
<b>Enquadramento Legal e Político</b>	Contexto político e legal em que a organização se insere	Contexto político	Grupo de variáveis contextuais com influência no desempenho e na atividade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...hoje em dia a política de reformas é completamente diferente, continuamos a reformar pessoas “...mais velhas em números muito mais razoáveis...”</li> <li>• “...postura muito mais ativa junto de intervenção do governo, junto das entidades parceiras, junto de entidades sindicais que criar ferramentas e políticas de RH...”</li> <li>• “...existe exagero de burocracia na legislação.”</li> </ul>
		Enquadramento legal	Legislação que disciplina o funcionamento da organização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...Porque a legislação laboral é demasiado pouco flexível...”</li> <li>• “...existe um relacionamento de proximidade, de confiança muito boa com o sindicato...”</li> <li>• “...a lei não se deve meter na organização do trabalho...”</li> </ul>

<b>Fatores facilitadores e inibidores</b>	Fatores que influenciam positivamente (estímulos, catalisadores) e fatores que influenciam negativamente (barreiras, obstáculos) os processos	Concorrência	Relação de competição entre empresas ou setores económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...há aí uma concorrência muito forte...”</li> <li>“...nós em termos de operações, competimos por vezes mais internamente com operações do mesmo grupo em países de mais baixo custo do que propriamente às vezes com competições externas...”</li> <li>“...temos que preparar as pessoas aqui dentro para um ambiente mais hostil mais de maior concorrência...”</li> </ul>
		Conjuntura económica	Aglomerado de acontecimentos ou circunstâncias que caracterizam o atual panorama económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>“O estado da economia impacta o desenvolvimento da própria empresa...”</li> <li>“...ao mesmo tempo a crise veio obrigar-nos a descobrir formas de eficácia ...”</li> <li>“...em que não vai haver crescimento...”</li> <li>“...nós vimos do contexto de crescimento, ou seja, até 2006/2007 uma organização em crescimento...”</li> </ul>
		Inovação e Mudança	Introdução de novidades, renovação, transformação e alteração	<ul style="list-style-type: none"> <li>em que põe todas as áreas da organização a trabalhar dentro de um mapa estratégico ...”</li> <li>porque é um modelo inovador estamos a centralizar aquilo ...”</li> <li>um dos nossos maiores desafios é dentro da inovação ...”</li> <li>porque nós temos tido uma política de renovação da nossa estrutura...”</li> </ul>
		Recursos e Sustentabilidade	Suprir as necessidades do presente através da atribuição de meios sem, contudo, afetar as gerações futuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>eu destacaria dos outros eixos as questões ligadas à sustentabilidade...”</li> <li>e vamos certificar as áreas da sustentabilidade a nível do ambiente de trabalho, ...”</li> <li>e vamos certificar as áreas da sustentabilidade a nível do ambiente de trabalho...”</li> </ul>
		Valores e Cultura	Conjunto de códigos e padrões partilhados pelos membros da organização, que se manifesta não só nos valores mas também nas normas e crenças e que fazem parte da vida individual e coletiva da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...Querem continuar a dar o seu conhecimento à empresa, dos valores, da história...”</li> <li>“...quisemos que as características pessoais refletissem os valores da organização ...”</li> <li>“...garantir uma uniformização de práticas e culturas e processos mais macro em todas estas geografias...”</li> <li>“...os princípios são diferentes digamos assim...”</li> <li>“...como nós temos um código de valores ...”</li> </ul>
<b>Práticas de GRH</b>	Processos e técnicas de GRH baseados numa determinada política de RH	Avaliação de Desempenho	Conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...sistema de avaliação individual de desempenho...”</li> <li>“Nós fizemos um esforço muito grande na formação das pessoas dos avaliadores...”</li> <li>“...as reuniões e painel deviam de corrigir esses desequilíbrios não têm funcionado suficientemente bem...”</li> <li>“...porque nessa análise do desempenho face aos objetivos definidos pode haver aqui algum plano de desenvolvimento ...”</li> </ul>

		<p>Descrição e Desenho de Funções</p>	<p>Definição das responsabilidades e das exigências inerentes a cada função.</p> <p>Caraterísticas do trabalho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...aumentar autonomia de cada nível mesmo no operador base...”</li> <li>• “...posso por as pessoas a trabalhar por turnos do ponto de vista no meu papel da organização de trabalho não sinto ...”</li> <li>• “...então lá andamos a tirar meia hora ao trabalho muito complicado eram turnos de 12, 15 pouquíssima gente não é?”</li> <li>• “...precisa de ter aquilo que é exigido em termos de condições de trabalho em termos de legislação do trabalho, ...”</li> </ul>
		<p>Formação e Progressão</p>	<p>Aquisição de conhecimento e competências que criam valor para as organizações e oportunidades de realização para os colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...só consigo atingir esse profissionalismo investindo na formação, formação de vários níveis desde a base até ao topo, a formação em sala e também on Job.”</li> <li>• “...o que nos permite hoje fazer planos de desenvolvimento quase a nível individual...”</li> <li>• “...no sentido de desenvolver estas competências nestes quadros superiores...”</li> </ul>
		<p>Práticas de Trabalho Flexível</p>	<p>Adequar as formas de trabalho às necessidades dos colaboradores gera um impacto positivo na perceção destes sobre as condições de trabalho</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...nós temos horários de trabalho flexível no sentido de 2 ou 3 situações ...”</li> <li>• “...relativamente aos serviços centrais não há efetivamente flexibilidade ...”</li> <li>• “A flexibilidade que a gente precisa deles em termos de alteração de horário...”</li> </ul>
		<p>Recompensas, Reconhecimento e Participação</p>	<p>Desenvolver nos colaboradores um sentimento de pertença à organização e valorização</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O resultado, remuneração variável, promoções por mérito obrigatórias ...”</li> <li>• “...o reconhecimento da antiguidade é feito por várias formas...e aí temos reconhecimento financeiro...”</li> <li>• “...dar lhes importância num processo de avaliação ouvir uma sugestão qualquer ...”</li> <li>• “...mas também reconhecimento, nós fazemos reunião do escritório inteiro uma vez por trimestre...”</li> <li>• “...por outro lado temos, obviamente, se podemos chamar um mecanismo de consulta ...”</li> <li>• “...um estudo de remunerações e de benefícios...”</li> </ul>
		<p>Recrutamento e Segurança de Emprego</p>	<p>Garantir que nos processos de recrutamento e seleção todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de emprego, independentemente da sua idade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...não recruta ninguém acima de 30 anos, só em situações muito extraordinárias.”</li> <li>• “...quando ele disse olhe é este o candidato que eu quero contratar o chamaram à atenção para a idade que ele tinha...”</li> <li>• “...Diria que nós recrutamentos principalmente só abaixo dos 40...”</li> <li>• “...isso pode ser um problema o tal recrutamento de mão-de-obra qualificada na produção naquela área das costureiras se agora é difícil daqui por 10 anos vai ser ainda mais difícil até...”</li> </ul>

<b>Processos de Gestão</b>	Utilização racional de recursos em função de um determinado objetivo	Administração	Componente operacional da GRH	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...hoje temos mais absentismo por natalidade do que por doença...”</li> <li>“...o absentismo ou a assiduidade é um fator muito importante. ...”</li> <li>“É uma coisa muito simples começa por uma descrição da função ...”</li> </ul>
		Comunicação	Compreensão de como o contexto da organização influencia os processos de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...e isso significa envolvimento significa muita comunicação significa fazer acreditar...”</li> <li>“...vamos comunicar a estratégia a todos os 1500 colaboradores através de sessões com uma dinâmica específica...”</li> <li>“...o receber feedback, o dar feedback não está muito enraizado nas pessoas, ...”</li> </ul>
		Gestão Financeira	Utilização racional de recursos financeiros em função de um determinado objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...que tornam o negócio menos rentável.”</li> <li>“...que quando se faz as contas à Segurança social se faz à sustentabilidade financeira...”</li> <li>“...sentimos falta de pagamentos, falta de liquidez um pouco...”</li> </ul>
		Instrumento / Mecanismos	Planeamento, controle, avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...esta fase obriga-nos a olhar para aumentar os processos de eficiência...”</li> <li>“...vamos ver nós temos um projeto muito importante em curso...”</li> <li>“...relativamente à europa por exemplo já não há planos de expansão ...”</li> <li>“...fazer esse estudo mas também por exemplo para comparação salarial com os nossos concorrente...”</li> </ul>
		Liderança	Assegura que os objetivos organizacionais são alcançados	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Estamos a falar de competências como a liderança, a comunicação, o conhecimento do negócio...”</li> <li>“...hoje o trabalho na liderança é fundamental os líderes hoje não têm os instrumentos clássicos para motivarem as pessoas, portanto hoje os líderes têm de ser verdadeiros líderes ...”</li> <li>“...tenho que selecionar muito bem as chefias...”</li> <li>“...mas eu diria que para nós o que vai ser chave vai ser a liderança...”</li> <li>“...as principais intervenções de um líder é desenvolver a sua equipa...”</li> </ul>
		Objetivos / Resultados	O que se pretende alcançar/fim	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...para atingir os nossos objetivos...”</li> <li>“...para que se consiga alcançar resultados mais rápidos...”</li> <li>“...e isso por um lado tem-nos garantido enfim uma solidez de resultados ...”</li> </ul>
<b>Reforma</b>	Situação de um trabalhador que, por ter completado a idade regularmente fixada, por doença ou por	Pensões	Prestação mensal em dinheiro	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...ainda por cima como era o fundo de pensões dos bancos que pagavam as pensões...”</li> <li>“...a única coisa que está mais adaptada às idades é o fundo de pensões...”</li> </ul>
		Reforma	Políticas e práticas de apoio à Reforma	<ul style="list-style-type: none"> <li>“...estas pessoas do sindicato que começam agora a entrar na idade da reforma viram a empresa crescer.”</li> <li>“...depois de as pessoas irem para a reforma continuam ligados à empresa voluntariamente.”</li> </ul>

	incapacidade física, foi dispensado do serviço			<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...este ano vamos faz...”eram para aí 100 reformas houve alguns anos e tal chegamos a fazer mais de 1000 reformas num ano</li> <li>• “...A idade da reforma é aquela que está legislada, temos pessoas que se reformam antecipadamente...”</li> <li>• “...dando possibilidade a estas pessoas mais antigas de passarem a uma vida menos ativa com programas de ajustamento por programas de passagem à pré reforma, ...”</li> </ul>
		Saída	Retirar-se da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “...como se apercebem que os mais velhos estão prestes a sair...”</li> <li>• “...hoje a empresa está a fazer algum esforço para as pessoas saírem aos 65 anos...”</li> <li>• “...mas para quem sai, mais no âmbito de reestruturação e reorganização, que puderam sair para reforma ou então outras funções...”</li> </ul> <p>“...como se as pessoas estivessem numa empresa à espera da indemnização para saírem da empresa.”</p>

## 5.4 Resultados

Da observação da Tabela 4 constata-se que de entre as categorias em análise aquela que obteve um maior número de referências foi a categoria Empresa, Setor e Mercado com 32,3%, seguida pela categoria Demografia, que contribuiu com 21,2% das referências no total do corpus codificado e, em terceiro lugar a categoria Práticas de GRH, que registou 19,9% de referências. Por sua vez, a categoria em que se registou um menor número de referências é a que diz respeito à Reforma, que obteve apenas 1,9% das referências.

**Tabela 4 - Frequências de todas as categorias**

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>
Demografia	1935
Empresa, Setor e Mercado	2942
Enquadramento Legal e Político	411
Fatores Facilitadores e Inibidores	843
Práticas de GRH	1810
Processos de Gestão	992
Reforma	177

### 5.4.1 Demografia

A categoria Demografia tem um total de 1935 referências e é composta por 6 subcategorias, tal como podemos observar na Tabela 5. Esta foi a segunda categoria mais abordada por 8 dos 14 entrevistados. Através da informação contida nesta categoria pretendemos analisar as referências dos Gestores de RH relativamente a diferentes dados populacionais, às mudanças demográficas, ao envelhecimento ou estrutura etária, bem como as crenças e as expectativas que têm sobre os seus trabalhadores.

Tabela 5 - Frequências da categoria Demografia

Categoria	Subcategoria	Frequências
Demografia	Demografia e população	1131
	Diversidade	7
	Envelhecimento	13
	Estereótipo	13
	Geração	9
	Idade	762

Nesta categoria o discurso dos Gestores de RH centra-se à volta das subcategorias Demografia e População (12,4%) e também da Idade (8,4%). Estes dados revelam-nos que existe, por parte destes Gestores de RH, uma preocupação e já alguma consciencialização das mudanças demográficas que veem ocorrendo na nossa sociedade, tal como refere um dos entrevistados *“aprofundar as nossas práticas de responsabilidade social internas, porque efetivamente 8.000 colaboradores são o espetro um bocadinho da sociedade”* ou como refere um outro entrevistado *“eu acho que a maior parte das empresas pensa na idade, sim”*. No entanto, a questão concreta do Envelhecimento, apesar de não estar tão presente nos discursos destes Gestores de RH (0,1%) não deixa de ser alvo da mesma apreensão (*“temos que nos preparar mais como organização e saber gerir estas mudanças e este envelhecimento da população”*), embora, e segundo aquilo que os Gestores de RH da nossa amostra referem, a média de idades dos trabalhadores das empresas intervenientes no estudo é, em média, ainda relativamente baixa, mas não deixa de ser uma preocupação, como podemos observar no testemunho seguinte *“um envelhecimento da estrutura humana numa empresa de mão-de-obra intensiva é dramático”*. Ainda assim, estes Gestores de RH tendem a olhar para esta questão como sendo algo que apenas os atingirá num futuro ainda longínquo, dando-lhes alguma margem de manobra e de atuação e também a possibilidade de se debruçarem sobre todo um conjunto de outras questões que consideram mais urgentes. É, ainda, de salientar que são escassas as referências aos estereótipos relativos à idade (0,1%), (*“esse preconceito de idade não é um preconceito, não existe, mas isso é quase que raro”*) o que poderá denotar que estes Gestores de RH dizem que não baseiam a sua tomada de decisão em estereótipos evitando, assim, decisões enviesadas e condutas discriminatórias.

No total das codificações sobre a Demografia a empresa DLP é aquela que apresenta um maior número de referências no total do corpus codificado (3,3%) perfazendo um total de 15,7% do seu discurso, seguida da PCB com 2,7% revertendo num total de 12,6% no total do seu discurso e a ACH com 1,8%, sendo que 8,4% do discurso deste Gestor foi ocupado

com esta categoria. Visto que cada uma destas empresas pertence a um setor de atividade diferente, as duas primeiras são grandes empresas (GE's) e a terceira pertence ao grupo das pequenas e médias empresas (PME's), os seus Gestores de RH pertencem cada um deles a cada uma das três diferentes faixas etárias definidas (<45 anos, 45 – 50 anos, > 50 anos) e o único traço comum entre estas 3 empresas é o facto destes Gestores de RH serem todos formados em gestão, permite-nos afirmar que a questão da demografia se revelou transversal a todas as empresas participantes no estudo independentemente do seu setor de atividade, dimensão e idade dos seus Gestores de RH.

Contudo, foram as empresas DLM, PDE e BPO aquelas em que a questão da Demografia mais esteve presente, ocupando 28,7%, 27,1% e 24,7% do total de cada uma das entrevistas destes Gestores de RH. Mais uma vez constatámos que este é um tema transversal a todas as empresas participantes no estudo. Senão vejamos, todas estas empresas são de setores de atividade diferentes, em termos de dimensão duas são GE's e uma é PME, dois dos Gestores de RH pertencem à faixa etária com mais de 50 anos e um à faixa etária com menos de 45 anos, todos eles têm formações diferentes e que variam entre a gestão, a psicologia e a engenharia e, por fim, duas das entrevistadas são mulheres e o outro é homem.

Tendo por base a observação das 6 subcategorias que compõem a categoria Demografia (Demografia e População, Diversidade, Envelhecimento, Estereótipo, Geração, Idade), destacaremos três delas por apresentarem um conjunto de traços comuns. As subcategorias Demografia e População, Envelhecimento e a Idade são mais frequentes nas GE's no setor dos serviços e da indústria e cujos Gestores de RH são formados nas áreas da gestão. As diferenças que encontramos nesta análise são apenas ao nível da idade dos Gestores de RH. Assim, o maior número de referências às questões da Demografia e da População são feitas pelos indivíduos pertencentes à faixa etária dos 45 - 50 anos (35,2%) e dos >50 anos (34,0%). Por sua vez, o Envelhecimento está bastante mais presente nos discursos dos indivíduos com mais de 50 anos (46,2%) e à Idade são feitas mais referências pelos entrevistados com menos de 45 anos. A subcategoria Demografia e População foi a mais frequente em todo o discurso dos Engenheiros com um total de 17,3% de referências.

### 5.4.2 Empresa, Setor e Mercado

A segunda categoria apresentada é a que diz respeito à Empresa, Setor e Mercado com um total de 2942 referências, pelo que se constitui como sendo a categoria com um maior número de referências, pois à exceção de uma empresa todas as outras obtiveram o maior número de referências nesta categoria, sendo que a empresa CMP foi aquela que no total do seu discurso mais referências fez a esta temática, vindo esta categoria a perfazer um total de 43,8% das referências contidas nesta entrevista. Esta categoria é composta por 5 subcategorias, como podemos observar na Tabela 6. Com a análise desta categoria para além de ficarmos a conhecer a dimensão, o setor de atividade a que cada uma das empresas pertence e os seus produtos ou serviços, ficamos também a conhecer em que países estas empresas atuam para, deste modo, compreendermos se estes fatores diferenciadores determinam a visão que os Gestores detêm sobre as questões da idade e das Práticas de GRH.

**Tabela 6 - Frequências da categoria Empresa, Setor e Mercado**

Categoria	Subcategoria	Frequência
<b>Empresa, Setor e Mercado</b>	Emprego e mercado de trabalho	140
	Estrutura	1453
	Geografia	566
	Produtos e serviços	712
	Sector	71

Numa primeira análise a esta categoria verificamos que o discurso destes Gestores de RH se centra principalmente à volta da estrutura da empresa (15,9%) (*“e tudo o que é organogramas e estruturas organizacionais e regras etc e por aí fora”*) e dos produtos e serviços (7,8%), certamente porque como Gestores de RH estes indivíduos são responsáveis por manter o alinhamento estratégico entre aqueles que são os objetivos e metas da organização (*“... foram os resultados, quais são os objetivos para o próximo mês, como é que eles se estão a sentir, como é que estamos a sentir as bases todos os meses...”*) e os RH (*“o cumprimento dos objetivos e os planos de desenvolvimento pessoal”*) capazes de alcançar o sucesso e a estabilidade organizacional. Logo de seguida a subcategoria com mais referências é a relativa à geografia com um total de 6,2% das referências, o que se justifica na medida em que várias destas empresas são multinacionais, pelo que, estão presentes em diversos países (*“claramente estamos implantados em Moçambique e também temos um negócio em crescimento em Angola.”*). Acresce, ainda que, alguns desses países onde estas

empresas se encontram têm enfrentado conflitos armados, o que era alvo de grande preocupação por parte dos Gestores de RH nomeadamente quanto à necessidade de poderem vir a trazer de volta, para Portugal, os trabalhadores (*“depois há outros desafios muito concretos, do género quando tens países em guerra também tens que tirar de lá as pessoas e fechar as fábricas, tens greves, tens de tudo um bocadinho, e nós este ano que passou tivemos dois países em guerra”*). A subcategoria Emprego e Mercado de Trabalho mereceu um número relativamente reduzido de referências (1,5%). Acreditamos que este resultado se deva ao facto de que, como o mercado de trabalho está em situação de procura (a procura de emprego é maior do que a oferta) e é caracterizado pelas disputas de emprego por parte dos trabalhadores, estes Gestores veem os RH como um recurso abundante e fácil de adquirir. A subcategoria que é menos referenciada é a relativa ao Setor com apenas 0,8% de referências, apesar de alguns referirem que *“nós estamos num sector muito concorrencial”*. De facto, o Setor de atividade não parece ser alvo de grandes preocupações por parte destes Gestores de RH, mesmo alguns deles afirmando que *“há aí uma concorrência muito forte”* e que *“nós em termos de operações, competimos por vezes mais internamente com operações do mesmo grupo em países de mais baixo custo, do que propriamente às vezes com competições externas”* pois se compararmos esta subcategoria com a subcategoria Concorrência verificamos que também esta é quase impercetível nos discursos destes Gestores de RH, representando apenas um total de 0,2%.

As empresas que mais referências fizeram a esta categoria Empresa, Setor e Mercado foram a DLP (16,6%), a CMP (9,8%) e a DNN (9,0%). Embora todas elas pertençam ao setor industrial, as duas primeiras são GE's e a segunda é uma PME e todas elas são multinacionais presentes em vários países diferentes. As empresas que menos referiram esta categoria foram a LST (1,9%), a DLM (3,7%) e a DYR (4,2%). Também todas elas pertencem ao setor industrial e todas são PME's.

No total do discurso de cada uma das empresas a categoria Empresa, Setor e Mercado foi a que mais predominou no discurso das entrevistas das empresas tendo-se destacado a CMP (43,8%), DLM (39,6%) e CSC (36,5%). A primeira é uma grande empresa e as restantes são PME's, a CMP e a DLM são indústrias e a CSC opera na área dos serviços, todas as entrevistadas são mulheres e todas têm formação na área da psicologia, o que nos leva a concluir que esta é uma questão transversal a todas as empresas participantes no estudo independentemente da sua dimensão ou setor de atividade. As empresas em que menos se

verificaram referências a esta categoria foram as empresas PDE com 26,3% e a PCB com apenas 24,6% das referências. Apesar de ambas serem empresas de grande dimensão e poder levar-nos a pensar que poderão ter estruturas mais pesadas e mais complexas e, por isso, serem alvo de maiores alusões e preocupações em todo o discurso, tal não se verificou.

### 5.4.3 Enquadramento Legal e Político

A categoria Enquadramento Legal e Político contém 411 referências e é composta por 2 subcategorias, como podemos verificar na Tabela 7. Os Gestores de RH não dedicaram muito do seu discurso a esta categoria, pelo que, a mesma, ficou em sexto lugar no registo das frequências analisadas. Com a observação desta categoria pretendemos perceber se os Gestores de RH consideram que o atual contexto político e o seu enquadramento legal poderão interferir no desempenho da organização quanto à gestão dos seus RH.

Tabela 7 - Frequências da categoria Enquadramento Legal e Político

Categoria	Subcategoria	Frequência
<b>Enquadramento Legal e Político</b>	Contexto político	76
	Enquadramento legal	335

Foi sobretudo ao Enquadramento Legal que foram feitas mais referências (3,7%) e onde encontramos afirmações como “*existe exagero de burocracia na legislação*” e também consideram que “*a lei não se deve meter na organização do trabalho*”. Ao Contexto Político foram feitas apenas 0,8% das referências, no total do corpus codificado. O discurso centrou-se no direito do trabalho e nas relações laborais e com especiais alusões ao Código do Trabalho (“*Porque a legislação laboral é demasiado pouco flexível*”) e aos Acordos Coletivos de Trabalho, aos direitos sindicais e ao direito à greve, bem como às Comissões de Trabalhadores e ao diálogo social (“*existe um relacionamento de proximidade, de confiança muito boa com o sindicato*”). Relativamente a estas temáticas os Gestores de RH destacaram a importância do entendimento entre os parceiros sociais, afirmando que existe uma “*postura muito mais ativa ... de intervenção do governo, junto das entidades parceiras, junto de entidades sindicais que criam ferramentas e políticas de RH.*”.

As empresas que mais abordaram esta categoria foram a DLP (26,8%), JBA (10,9%) e DYP (8,8%) e a que menos abordou foi a CSC (1,2%). Contudo, foi no discurso da empresa DYP que esta temática teve mais peso, perfazendo um total de 7,9% de toda a entrevista.

#### 5.4.4 Fatores Facilitadores e Inibidores

A categoria seguinte é a que diz respeito aos Fatores Facilitadores e Inibidores, com um total de 843 referências, sendo composta por 5 subcategorias, como é visível na Tabela 8. Esta categoria aparece em quinto lugar nos discursos dos Gestores de RH. Com a análise desta categoria pretendemos perceber se fatores como a concorrência, a conjuntura económica, os valores e a cultura da empresa, entre outros, se apresentam como estímulos ou obstáculos aos processos de uma adequada gestão dos RH.

**Tabela 8 - Frequências da categoria Fatores Facilitadores e Inibidores**

Categoria	Subcategoria	Frequência
<b>Fatores Facilitadores e Inibidores</b>	Concorrência	21
	Conjuntura económica	378
	Inovação e Mudança	269
	Recursos e Sustentabilidade	60
	Valores e Cultura	115

Como seria de esperar, boa parte das menções a esta categoria concentraram-se na subcategoria relativa à conjuntura económica (4,1%) com destaque para questões como a crise (*“O estado da economia impacta o desenvolvimento da própria empresa.”*) e a necessidade de sustentabilidade aliadas a fatores como a inovação (3%) (*“um dos nossos maiores desafios é dentro da inovação”*), mudança ou cultura (1,3%) (*“porque nós temos tido uma política de renovação da nossa estrutura”*) como um incentivo à continuidade e crescimento da empresa (*“ao mesmo tempo a crise veio obrigar-nos a descobrir formas de eficácia”*).

As empresas que mais se destacaram em termos de frequência nesta categoria foram a DNN (14,8%), a PCB (13,9%) e a SNE (12,1%). Mais uma vez estamos perante empresas de dimensões e setores de atividade diferentes, sendo que a primeira referida é uma PME e as restantes são GE's, a primeira pertence à indústria, a segunda aos serviços e a terceira ao

retalho e distribuição. Quanto aos Gestores de RH dois deles são mulheres, cada um pertence a uma das faixas etárias definidas, dois têm formação em gestão e o outro em direito. Pelo que, os temas em análise nesta categoria, são também eles transversais aos diferentes tipos de empresas e de Gestores de RH intervenientes neste estudo.

Por sua vez, os Gestores de RH que fizeram menos menção a esta categoria foram os das empresas DLM (2,6%) e LST (2,4%). É de destacar, ainda, que do total da entrevista da DNN 15% do discurso foi centrado nesta questão.

#### 5.4.5 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A categoria Práticas de GRH é constituída por 1810 referências divididas por 6 subcategorias, como podemos confirmar na Tabela 9. De entre as 7 categorias esta foi a terceira a registar o maior número de referências, mais especificamente 5 dos entrevistados colocaram esta categoria em segundo lugar nos seus discursos e 7 deles em terceiro lugar. Cada uma destas subcategorias corresponde às mesmas práticas de GRH incluídas no questionário aplicado no segundo estudo. Com o estudo desta categoria pretendemos conhecer quais são as políticas e as práticas de GRH implementadas nas empresas em que decorreu o estudo.

**Tabela 9 - Frequências da categoria práticas de GRH**

Categoria	Subcategoria	Frequência
<b>Práticas de GRH</b>	Avaliação de Desempenho	179
	Descrição e Desenho de Funções	202
	Formação e Progressão	808
	Práticas de Trabalho Flexível	98
	Recompensas, Reconhecimento e Participação	363
	Recrutamento e Segurança de Emprego	160

Os resultados deste estudo mostram-nos que todas as empresas participantes neste estudo gerem os seus trabalhadores com base num conjunto de práticas formais de GRH. Numa primeira análise, parece existir uma preocupação generalizada em definir e implementar políticas e práticas de GRH, pois esta é a terceira categoria mais frequente no discurso dos participantes. Todos os Gestores de RH concordam e afirmam que a

competitividade das suas empresas tem por base a capacidade e as competências dos seus RH e, para tal, é fundamental motivar e gerir adequadamente de modo a que estes contribuam para a consecução dos objetivos organizacionais, como refere um dos entrevistados “*Os nossos desafios acabam por ser, ou melhor eles continuam a existir, a nível de todos os processos de RH. No entanto, estamos numa fase em que damos especial importância aos processos de RH*”.

As subcategorias que mais se destacam são a Formação e Progressão como sendo a subcategoria que regista o mais elevado número de referências (8,9%), do corpus codificado. Este resultado poderá derivar do facto de a formação constituir uma das principais obrigações a serem cumpridas pelos empregadores estando, inclusivamente, consagrada no Código do Trabalho. Porém, existem outros fatores que são apontados como responsáveis pelo desenvolvimento e implementação da formação nas organizações, com podemos constatar a partir das seguintes afirmações “*só consigo atingir esse profissionalismo investindo na formação, formação de vários níveis desde a base até ao topo, a formação em sala e também on Job*” ou “*...o que nos permite hoje fazer planos de desenvolvimento quase a nível individual...*”. Os modelos de formação também são discutidos por vários Gestores de RH. As possibilidades vão desde “*...a identificação de necessidades pela avaliação de desempenho...*”, a “*...qualquer colaborador pode propor frequentar uma determinada ação de formação, só que essa necessidade tem que ser validada pela sua hierarquia...*”, a “*Nós fazemos muita formação, houve talvez um tempo que havia muita formação catálogo, a que toda a gente vai porque tem de ir, mas de há um tempo para cá a nossa formação tem sido muito dirigida ao negócio.*”, até à referência de que “*a ... faz muitas horas de formação para além disto a ... ainda apoia a formação avançada, mestrados, doutoramentos, ... pós-graduações, MBA's. Nós temos um conjunto de convénios com um conjunto alargado de Faculdades*”. Nalguns discursos são destacados os resultados alcançados com a formação dos trabalhadores mais velhos, como podemos observar no seguinte discurso: “*Um trabalhador mais velho que vai a uma formação sente-se válido e útil à sociedade e à empresa. As pessoas empenham-se e temos uma taxa bastante elevada.*” São ainda feitas referências às vantagens de utilizar os trabalhadores mais velhos como formadores ou mentores, como expressa o seguinte discurso: “*...nós temos programas de tutoria e mentoring e muitas dessas pessoas mais velhas são mentores e tutores de muita gente nova, gente nova que tem um nível de habilitações mais elevado e no entanto essa convivência*

*entre os mais velhos e os jovens é muito saudável e portanto nós não temos nenhum problema...”.*

De seguida surge a subcategoria Recompensas, Reconhecimento e Participação (4,0%). Os Gestores de RH reconhecem a importância dos sistemas de remuneração quando afirmam, por exemplo que, *“diria que também existem algumas questões a tratar no que diz respeito ao equilíbrio das remunerações, criar incentivos suficientemente interessantes e motivadores, que permitam premiar os melhores resultados de modo equilibrado num cenário, mais uma vez, em que não há muito dinheiro”.* Também o reconhecimento é mencionado pelos Gestores de RH como sendo algo de muito importante (*“... para mim é o prioritário é reconhecer, reconhecer as pessoas que tiveram um bom desempenho e contribuem de facto para o desempenho da organização ...”*) e descrevem alguns dos diferentes mecanismos através dos quais o fazem, como podemos testemunhar pelas seguintes afirmações: *“... em termos de reconhecimento de trabalho nós temos vários prémios ...”*; *“... aí sim, há sempre prémios monetários associados, mas também reconhecimento, nós fazemos reunião do escritório inteiro uma vez por trimestre em que as pessoas são reconhecidas publicamente e são chamadas também a partilharem o que fizeram para serem reconhecidas, para de alguma forma passar aos outros, dar visibilidade mas criar nos outros aquele vínculo emocional...”*; *“Temos um programa de reconhecimento por antiguidade.”*; *“... pomos as fotografias ...”*; *“... há um almoço com a administração e a entrega de um prémio.”*

Quanto à Descrição e Desenho de Funções são feitas um total de 2,2% de referências. Os discursos centram-se à volta do cumprimento da legislação (*“... precisam de ter aquilo que é exigido em termos de condições de trabalho, em termos de legislação do trabalho.”*), da necessidade de conhecer o perfil adequado à função, mas também para que todos os trabalhadores saibam exatamente quais são as suas tarefas e o que se espera deles, como nos refere um dos entrevistados: *“Há descrição de funções para todas as pessoas, todas as funções. Cada descrição tem um perfil de competências, esse perfil de competências advém do nosso dicionário de competências ... nós temos todos esses níveis descritos ... para cada função está definido qual é a expectativa e depois na avaliação de desempenho a chefia mete aquilo que lhe parece que é correspondente à performance da pessoa”.*

As referências à Avaliação de Desempenho correspondem a 2,0% do total dos discursos. Os Gestores de RH definem os seus sistemas de avaliação de desempenho (*“Temos um sistema de avaliação formal que está muito completo, está associado ao modelo*

*de funções*”), bem como as consequências dessa avaliação de desempenho, por exemplo em termos dos planos de desenvolvimento um dos entrevistadores refere que “... *eu posso através da avaliação das competências justificar quais são aquelas em que as pessoas não estão suficientemente bem e, portanto, poder haver um plano de desenvolvimento pessoal para elas*”); e da formação (“*a avaliação de desempenho dá-me indicadores e as chefias podem fazer propostas de formação ...* “); da carreira (“*consolidamos uma série de informação desde digamos da carreira da pessoa ...*”) os efeitos sobre a remuneração (“*o sistema de avaliação de desempenho liga diretamente ao sistema de remunerações variáveis de acordo com os resultados anuais e portanto a remuneração variável.*”) mas também abordam o ajustamento, entre o trabalhador e a organização, que conseguem alcançar através dos resultados da avaliação de desempenho (“*Achamos que é mais através do desempenho da pessoa que nós vamos determinar qual é a sua, primeiro, qual é sua expectativa em relação à organização e qual é o lugar melhor para posicionar essa pessoa na organização*”).

Relativamente ao Recrutamento e Segurança de Emprego as referências perfazem um total de 1,8%, do total dos discursos. Os discursos dos Gestores de RH giram à volta da preocupação em encontrar os melhores candidatos (“*...manter um grau de seletividade no recrutamento...*”; “*...procuro que sejam o melhor que for capaz de encontrar no mercado...*”) bem como a dificuldade em recrutar candidatos para determinado tipo de funções (“*o tal recrutamento de mão-de-obra qualificada na produção naquela área ... se agora é difícil daqui por 10 anos vai ser ainda mais difícil.*”). As questões da discriminação em função da idade são claramente assumidas por alguns Gestores de RH quando afirmam que “*...hoje com os níveis de recrutamento que estou a ter só recruta gente nova, não recruta ninguém acima de 30 anos, só em situações muito extraordinárias.*”; “*Diria que nós recrutamos principalmente só abaixo dos 40 ...*”; “*recrutamos ... através do nosso programa de recrutamentos do júnior manager...*” embora admitam a possibilidade de recrutarem pessoas mais velhas (“*no entanto para mim se uma pessoa vier com 45/46 anos ainda tem mais 20 anos de vida ativa e eu vou ter que ter a preocupação de mantê-la extremamente ativa e oferecer lhe passos de carreira que a mantenham motivada mais 20 anos.*”). Outros Gestores de RH destacam que não fazem discriminação, nomeadamente, quanto ao sexo (“*as mulheres é concorrer a determinados processos de recrutamento, mulheres e homens têm exatamente as mesmas oportunidade.*”; “*...Código de ética? Existe! não discriminamos ninguém, homem e mulher na mesma função...*”).

A questão da Segurança é salientada nos discursos através de afirmações que destacam a necessidade de estabilidade por parte dos trabalhadores, como por exemplo “...porque obviamente o ser humano procura uma grande segurança” e “É da nossa natureza termos alguma zona de conforto.”

Contudo, denota-se, no global dos discursos dos entrevistados, que embora já exista uma ideia generalizada que a questão da idade é uma realidade que deverá ser estudada e tida em consideração nas políticas e nas práticas de GRH, ela continua a ser encarada como algo ainda distante, como podemos observar no seguinte discurso: “A nível geracional? De recrutamento ainda não se fez sentir. Não se fez sentir em políticas ou ações que a gente desencadeia, mas não deixa de ser uma questão que está em cima da mesa e para a qual já estamos muito conscientes.”.

Por fim, as Práticas de Trabalho Flexível é a subcategoria em que se verifica o menor número de referências (1,1%), apesar de serem consideradas importantes, como verificamos no discurso seguinte: “Eu acho que esta flexibilidade é vantajosa para os dois lados, no fundo, eu penso que estas coisas têm que ser boas para os dois lados. Por um lado o trabalhador gere a sua vida mais de acordo com aquilo de que necessita e isso também não prejudica a empresa, porque o que a empresa pede à pessoa é que a pessoa faça aquilo que tem que fazer, no momento certo, ao menor custo e com a maior eficácia possível e a flexibilidade permite isto!”

As práticas de flexibilidade variaram entre as diferentes organizações e algumas delas não têm qualquer política ou prática institucionalizada, ainda assim, exercem-nas informalmente com grupos específicos de trabalhadores e dependendo das necessidades situacionais. De entre as possíveis práticas a adotar neste âmbito, os horários flexíveis são a prática mais comum, como nos é descrito nos seguintes discursos: “Nós temos horário flexível, portanto as pessoas têm que cumprir um conjunto de horas fixas - têm 4 horas fixas e, depois têm 3 horas e meia que podem flexibilizar” e “se há trabalhadores estudantes, por exemplo adaptamos a essas situações”. Ainda assim, a flexibilidade horária não é passível de ser uma prática generalizada a todos os setores de atividade ou funções exercidas nas empresas presentes no estudo, como podemos perceber nos seguintes discursos: “Aqui não ... aqui o trabalho é contínuo e portanto se a pessoa chegar atrasada ... aqui há um problema maior, porque a linha tem que arrancar ao mesmo tempo para todos”; “Em outras áreas em que chamamos áreas indiretas, administrativas, de suporte etc, existe flexibilidade nos dois sentidos”.

Nalgumas das empresas intervenientes no estudo é possível serem concedidas licenças sem vencimento, como nos é descrito a seguir: *“se há uma pessoa que precisa de uma licença sem vencimento, porque tem alguma situação familiar, também podemos adaptar as situações.”* A informalidade seguida por algumas empresas está, por exemplo, patente no seguinte discurso: *“o nosso sistema de faltas também é muito flexível, as pessoas podem, se quiserem, ter algum dia para fazer qualquer coisa da sua vida particular, podem perfeitamente também solicitar e é-lhes atribuído o dia, é um dia de falta mas que muitas vezes não lhe é descontado, ..., se as coisas estão feitas porquê estar a penalizar as pessoas?”*

Para a empresa PDE, esta categoria, bem como a categoria Demografia foram as que preencheram a maior parte do discurso do Gestor de RH, ambas com 27,1% do total das frequências cotadas para a entrevista desta empresa.

As práticas de GRH estão sobretudo presentes no discurso das empresas DLP com 14,4%, na JBA com 10,3% e na PCB com 12,9%. No lado oposto, ou seja, entre as empresas que menos referiram esta categoria nos seus discursos temos a LST com 1,9%, a DLM com 2,4% e a CMP 3,6%. Nesta última empresa tinha sido admitida muito recentemente uma nova Gestora de RH, precisamente para inverter esta situação, ou seja, definir e implementar políticas e práticas de GRH.

Como pudemos verificar, mais uma vez, também esta é uma categoria que se destaca pela transversalidade. Ou seja, de entre as empresas que integram este estudo e que mais referem esta categoria nos seus discursos, duas delas são GE's e a outra PME. Relativamente aos Gestores de RH, todos são homens e dois deles pertencem à faixa etária dos 45 – 50 anos, dois são formados em gestão e um em direito. Quanto às empresas que menos referenciaram as Práticas de GRH na totalidade do seu discurso, verificamos que duas são PME's e uma é GE e todas pertencem à indústria. Nessas empresas dois dos Gestores de RH são mulheres, dois têm mais de 50 anos e dois deles são formados em psicologia. Por fim, é de salientar que, tal como a literatura refere, também no nosso estudo se constata que as Práticas de GRH estão menos presentes ou formalizadas nas PME's do que nas GE's.

### 5.4.6 Processos de Gestão

Relativamente à categoria Processos de Gestão, esta é composta por 6 subcategorias e um total de 992 referências, como podemos verificar na Tabela 10. Esta categoria ficou em quarto lugar na frequência dos discursos dos Gestores de RH e já com um número bastante inferior de referências, comparativamente às anteriores. Com a análise desta categoria pretendemos perceber de entre as mais variadas técnicas e práticas de gestão, implementadas nas empresas que compõem a amostra do nosso estudo, quais são aquelas que, em cada uma dessas empresas, mais concorre para a consecução dos objetivos ligados à gestão dos seus RH.

Tabela 10 - Frequências da categoria Processos de Gestão

Categoria	Subcategoria	Frequência
<b>Processos de Gestão</b>	Administração	31
	Comunicação	117
	Gestão Financeira	91
	Instrumento / Mecanismos	541
	Liderança	40
	Objetivos / Resultados	172

A subcategoria Instrumentos/Mecanismos surge claramente destacada das restantes (5,9%) dada a relevância que os Gestores de RH atribuíram a estas ferramentas (“...algumas das coisas que também fizemos foi a própria formação em instrumentos novos a estas pessoas, no sentido de procurar que elas fundamentem e melhorem as suas competências.”) como meio de atingir os Objetivos/Resultados (1,9%). Questões como a Comunicação (1,3%) (“a comunicação interna é tudo aquilo que é o dar importância às pessoas e permitir que as pessoas possam fazer coisas diferentes”) e a Liderança (0,4%) (“o trabalho na liderança é fundamental, os líderes hoje não têm os instrumentos clássicos ... nós temos de ter a capacidade de os ajudar a serem verdadeiros líderes sem precisarem dos instrumentos tradicionais da motivação financeira”) ou a Gestão Financeira (1,0%) e a Administração (0,3%) foram menos valorizadas no discurso destes Gestores de RH.

Tal como aconteceu em relação à categoria Práticas de GRH as empresas que mais se destacaram na categoria de Processos de Gestão foram as empresas DLP com 18,4%, a JBA com 12,1% e a PCB com 10,9%. Também neste caso são as empresas LST com 0,8% e a DLM com 1,2%, aquelas que menos referiram esta categoria nos seus discursos.

### 5.4.7 Reforma

A última categoria é a que diz respeito à Reforma e é a que tem um menor número de referências, apenas 177. Desta categoria fazem parte 3 subcategorias, como podemos ver na Tabela 11. Com a análise desta categoria pretendemos conhecer qual a posição dos Gestores de RH, que integram a amostra do nosso estudo, quer relativamente à reforma, como à pré-reforma, às saídas antecipadas mas também a possibilidade dos trabalhadores continuarem a trabalhar para além da idade legal de reforma. É, ainda, nosso objetivo perceber se possuem algum tipo de programa ou instrumento que apoie os trabalhadores na fase de transição para a reforma.

**Tabela 11 - Frequências da categoria Reforma**

Categoria	Subcategoria	Frequência
<b>Reforma</b>	Pensões	11
	Reforma	83
	Saída	83

Coincidentemente as subcategorias Reforma e Saída obtêm o mesmo número de referências (0,9%). Para 12 dos entrevistados esta foi a categoria que menos foi citada nos seus discursos. Há exceção da SNE, em que as questões da Reforma ocupam somente 0,8% do total da entrevista, todas as outras empresas abordam um pouco mais esta questão, ocupando-lhes sensivelmente entre 1% e 3% do total dos seus discursos.

Verificámos que, de uma forma generalizada, esta é uma questão que está presente na mente dos Gestores de RH que participaram no estudo, apesar da média de idades percecionada em algumas dessas empresas em que decorreu o estudo ser uma média de idades relativamente baixa como afirmaram os entrevistados (*“A nossa população é relativamente jovem”*; *“tenho uma pirâmide de idades equilibrada digamos assim”*). Contudo, outras há em que isso não acontece. Apesar do reduzido número de frequências encontradas no discurso dos Gestores de RH entrevistados podemos concluir que, existe alguma inquietação quanto ao envelhecimento da força de trabalho, ao crescente aumento da idade de reforma mas também, nalguns casos, quanto à escassez ou fuga de trabalhadores competentes.

Quanto à questão do envelhecimento, um dos entrevistados refere que *“Eu acho que é um novo paradigma e as organizações vão ter que se habituar a geri-las, vão ter que criar ferramentas e políticas de RH, nomeadamente naquilo que é a gestão de talento, mas também em termos do desenvolvimento de competências que façam com que as pessoas continuem a estar cada vez mais preparadas para ficar até mais tarde nomeadamente, e eu ... isto o que quer dizer em termos futuros, temos que nos preparar mais como organização e saber gerir estas mudanças e este envelhecimento da população que eu acho que as pessoas vão ter cada vez mais que agarrar os novos desafios e acho que aqui é uma questão de sensibilização. As organizações vão ter que se adaptar e o mind set dos colaboradores vai ter que se adaptar também, pois.”* O mesmo entrevistado refere, ainda, que: *“eu acho que a problemática está aí, não é uma problemática da idade é de ter tido a capacidade de antecipar aquilo que eram as competências-chave em termos de futuro.”*

Recentemente, a legislação relativa à idade limite de reforma e das reformas antecipadas tem vindo a sofrer alterações, o que levou a que se colocassem alguns desafios às empresas, como nos referiu um dos entrevistados: *“havia um paradigma ... que era facilitado pela existência de um sistema previdencial autónomo ... era o paradigma de aos 50 anos tu já não ....., já estás gasto, já estás esgotado e portanto reformas-te ..., porque, ainda por cima, como era o fundo de pensões dos bancos que pagavam as pensões nem sequer precisávamos de nos sujeitar à legislação da Segurança Social e portanto as condições de reforma eram estabelecidas diretamente com as pessoas e portanto fazia-se muito isto. Esta política de reformas antecipadas teve que ser interrompida e tivemos o problema de ter que dizer isto às pessoas e, além disso, dizer às pessoas que elas precisam de redesenhar as suas perspetivas para mais 15 anos de trabalho, para chegar à idade normal da reforma. E foi este o desafio.”*

Todos os Gestores de RH inquiridos referiram que a idade de reforma é a que está legalmente estabelecida (*“A idade da reforma é aquela que está legislada”*), embora existam situações de reformas antecipadas (*“...temos pessoas que se reformam antecipadamente...”*).

Por outro lado, apesar de poucas, foram-nos descritas situações em que os trabalhadores continuaram a trabalhar para além da idade de reforma, como nos relatam as seguintes descrições: *“...aliás o nosso último reformado foi aos 67 anos e foi mesmo porque ele quis.”*; *“Estes agora (Diretores Gerais) que têm 70, o senhor que faz as atas tem 82 anos.”* Por vezes os trabalhadores ficam para além da idade de reforma mas por questões de

sucessão, como nos refere o seguinte entrevistado: “Normalmente dizem que não, não ficam é muito raro, tem que haver um envolvimento muito forte por parte da hierarquia. Já aconteceu, é ele tinha que ficar porque ... tinha que passar ao tipo que o ia substituir e ficou mais 6 meses mais um ano.” Os casos em que os trabalhadores continuam, de alguma forma, ligados à empresa também são diminutos, embora existam como indica o seguinte testemunho: “...depois de as pessoas irem para a reforma continuam ligados à empresa voluntariamente.”

Quanto à saída, se bem que a maioria das empresas que integraram o estudo não têm qualquer tipo de programa ou instrumentos de apoio à reestruturação etária e à reforma, outras há em que existe um conjunto de medidas que apoiam a fase de transição entre a vida ativa e a reforma. De referir, ainda, que é nas grandes empresas que podemos encontrar este tipo de apoios, como indica a seguinte descrição: “A ideia que eu tenho é que as grandes empresas, as empresas com uma certa dimensão independentemente se é deste sector, ... têm de alguma forma programas semelhantes aos nossos ... mas há de uma forma geral a preocupação de terem programas de ajustamento que levem a que seja possível renovar o seu tecido laboral, há muitas empresas que o estão a fazer em muitos sectores ..., creio que todas as grandes empresas terão programas ambiciosos nesta área para deixar sair pessoas e entrar gente nova.” O mesmo refere este outro discurso: “As pessoas têm várias oportunidades de saírem que podem ser desde a integração por proposta das suas hierarquias, os tais planos de ajustamento que são aprovados e que são abertos no grupo, ou as pessoas têm condições por exemplo a pessoa tem 60 anos e tem 36 de antiguidade pode pedir a passagem há pré-reforma e ao fazê-lo tem um conjunto de benefícios que lhe são associados que têm um certo valor porque a pessoa tem uma espécie de 3 meses para preparar a sua pré-reforma tem uma quantidade de horas por dia que pode utilizar para se habituarem, portanto um horário mais reduzido. Isto é, há aqui um apoio psicológico importante para que a pessoa não caia do 80 no 8.”

Em suma, e como afirma um dos entrevistados a questão prende-se com “...eu acho que é, será, um problema se nós não conseguirmos alimentar aquilo que são o desenvolvimento de competências e carreira para os nossos colaboradores.”

De seguida efetuaremos uma análise dos resultados tendo por base a Dimensão e o Setor de atividade a que as empresas pertencem, bem como tendo em conta a Formação e a Idade dos Gestores de RH entrevistados.

### 5.4.8 Dimensão

As empresas participantes no estudo foram agrupadas segundo a sua dimensão. Foram criados dois grupos e denominados de grandes empresas (GE's) e pequenas e médias empresas (PME's). O critério que presidiu à definição de PME é o determinado pela definição nacional (Despachos Normativos nº 52/87, nº 38/88 e Aviso constante do DR nº 102/93, Série III), e que são PME as empresas que, entre outros, preenchem o seguinte requisito: empreguem até 500 trabalhadores. Uma visão genérica dos resultados permite-nos concluir que no que concerne à dimensão são as GE's, presentes neste estudo, as que mais referências cotadas têm em todo o discurso, num total de 68,2% contra 31,8% totalizado pelas PME's. Nas GE's, as categorias com mais alusões são as categorias Demografia (72,2%) e Reforma (71,2%) e com menos a categoria Fatores Facilitadores e Inibidores (62,2%). Curiosamente, a categoria menos referenciada pelas GE's, Fatores Facilitadores e Inibidores, é aquela que mais referências totaliza no discurso das PME's (37,4%) e a que mais totaliza nas GE's, Demografia, é aquela a que menos referências são feitas nas PME's (27,8%). O que nos permite concluir que, de entre as empresas que integram a amostra do nosso estudo, as questões da Demografia e da Reforma são alvo de maiores preocupações por parte das GE's e não tanto das PME's.

Quanto ao discurso de cada um dos Gestores de RH da nossa amostra, verificamos que tanto nas GE's como nas PME's o tema que foi abordado com mais frequência prende-se com as questões relativas à Empresa, Setor e Mercado, respetivamente com um total de 32,2% e 32,4% de referências. De seguida, a segunda categoria mais abordada pelas GE's foi a Demografia (22,5%) e depois as Práticas de GRH (19,4%). De modo inverso, nas PME's a categoria mais frequente em todo o discurso dos Gestores de RH é a das Práticas de GRH (21,0%) e só depois a Demografia (18,5%). Nas GE's bem como nas PME's o tema menos abordado foi o relativo à categoria Reforma, respetivamente 2,0% e 1,8%.

### 5.4.9 Setor

Quanto à variável **Setor**, agrupámos as empresas participantes no estudo em quatro áreas de atividade: Retalho e Distribuição, Serviços, Indústria e Energia. O Setor onde encontrámos o maior número de referências para cada uma das categorias é a indústria, com um total de 42,2% do total de referências do corpus codificado, seguida dos serviços (29,0%), depois o retalho e distribuição (15,8%) e, por fim, a energia (13%).

No nosso estudo, nos setores dos serviços e da energia a categoria que mais se destaca, pelo maior número de referências, é a categoria das Práticas de GRH. As empresas inquiridas que pertencem a estes setores são, na sua grande maioria, empresas de grande dimensão e, como refere a literatura, é sobretudo nestas empresas que os sistemas de Práticas de GRH estão mais formalizados e mais presentes, o que poderá explicar este resultado. Por sua vez, no nosso estudo, é nas empresas do setor industrial que constatámos que as Práticas de GRH estão menos presentes. Entre as seis empresas do setor industrial que participaram no estudo, quatro delas são PME's e, como a maioria das evidências sugere, as Prática da GRH nas empresas de pequena e média dimensão podem ser consideradas como de *ad hoc* e informais (Mayson & Barret, 2006), o que mais uma vez vem ao encontro dos resultados encontrados. Parece-nos que as PME's do setor industrial, que integram o nosso estudo, seguirão sobretudo o modelo *Hard* da GRH, em que a gestão dos RH tem um enfoque quantitativo, calculista e estratégico para os negócios não sendo as pessoas geridas como um ativo valioso e uma fonte de vantagem competitiva através do seu empenhamento, capacidade de adaptação e elevada qualidade, como o faz o modelo *Soft*. Dentro do setor industrial, a categoria a que são feitas mais referências é a do Enquadramento Legal e Político (51,3%) o que vem ainda reforçar mais a ideia de uma gestão *Hard*, na medida em que esta se centra no cumprimento dos preceitos legais.

Para os restantes setores, que integraram o nosso estudo, o Enquadramento Legal e Político é a categoria que menos se destaca nos serviços e no retalho e distribuição, enquanto que na energia são os Processos de Gestão.

#### **5.4.10 Formação dos Gestores de RH**

De seguida procurámos perceber qual a relação existente entre a área de formação dos Gestores de RH que fizeram parte da amostra deste estudo e as várias categorias em análise. Constatámos que, para todas as categorias em análise, são os indivíduos formados em gestão os que registaram um maior número de referências codificadas (52,9%), seguidos dos Psicólogos (24,7%), dos licenciados em Direito (16,5%) e dos Engenheiros (5,8%).

Embora os licenciados em gestão tenham contribuído com um maior número de referências para cada uma das categorias, verificámos que dentro de cada uma das áreas de

formação dos Gestores de RH inquiridos as categorias que mais contribuíram para o total do corpus codificado são diferentes. Assim, os entrevistados formados em gestão contribuíram mais para as categorias Enquadramento Legal e Político (57,7%), Fatores Facilitadores e Inibidores e para a Reforma, (ambas com 55,4%); os psicólogos contribuíram mais para as categorias Reforma (28,2%), Empresa, Setor e Mercado (27,5%) e Demografia (26,7%); os engenheiros contribuíram mais para as categorias Práticas de GRH (8,0%), Demografia (7,4%) e Reforma (7,3%); os juristas contribuíram mais para as categorias Fatores Facilitadores e Inibidores (19,5%), Processos de Gestão (19,1%) e Enquadramento Legal e Político (18,2%). Contudo, ao analisarmos o peso que cada uma das categorias tem no discurso de cada um destes profissionais verificámos que tanto os formados em gestão, como os psicólogos e os juristas abordam sobretudo as questões ligadas à Empresa, Setor e Mercado (31,3%, 35,9% e 32,0%, respetivamente) e os engenheiros em ex-équo (27,1%) a Demografia e as Práticas de GRH, visto que são estas as temáticas dominantes nas entrevistas de cada um deles.

Não deixa, de alguma forma, de ser interessante verificar que, as categorias que estão mais diretamente relacionadas com as pessoas são a categoria das Práticas de GRH e a categoria da Demografia e são estas, precisamente, as que maior peso têm na totalidade das referências do discurso dos engenheiros, com um total de referências em toda a entrevista de 27,1%, para cada uma delas, pelo que, mais de metade de toda a entrevista se centrou nestas temáticas. Este resultado, provavelmente, dever-se-á ao facto de o entrevistado ter mais de 50 anos, e serem estes os mais preocupados com estas categorias. Além disso, esta empresa está a implementar um Programa de Gestão da Idade.

#### **5.4.11 Idade dos Gestores de RH**

Por fim, refletimos sobre qual a relação existente entre a idade dos Gestores de RH que incorporaram o estudo e as várias categorias em análise. Atendendo ao perfil de distribuição etária na nossa amostra, identificámos três faixas etárias passíveis de análise e repartidas da seguinte forma: <45 anos; 45 – 50 anos e >50 anos. Sendo que, na aceção de Super (1980) a primeira faixa etária corresponde à fase de estabelecimento de carreira e de vida profissional e as restantes duas correspondem à fase de manutenção.

Numa primeira análise verificou-se que são os Gestores de RH, que integraram a amostra do estudo, da faixa etária intermédia aqueles que contribuíram com mais referências para o total do corpus codificado, à exceção do contributo para a categoria Reforma, que recebeu a mesma percentagem de referências (35,0%), mas dos Gestores de RH mais jovens e dos mais velhos. Contudo, é interessante salientar que novos e velhos, no total dos seus discursos, fazem mais menções às questões da Reforma (2,1% e 2,3%, respetivamente) do que aqueles que se encontram na faixa etária intermédia (1,5%).

Os Gestores de RH que mais contribuíram para a categoria Demografia foram os mais velhos (33,9%), seguidos dos da faixa etária intermédia (33,1%) e dos mais jovens (33,0%). Como podemos verificar esta é uma questão que está igualmente presente nos discursos de todos os Gestores de RH que foram inquiridos neste estudo, independentemente da idade que tenham.

Autonomamente à faixa etária a que cada um destes Gestores de RH pertença, as categorias que mais contribuíram para a totalidade dos seus discursos foram as categorias Empresa, Setor e Mercado, Demografia e Práticas de GRH.

Em suma, ao cruzarmos as diferentes variáveis em análise (empresa, dimensão e setor de atividade e a idade e a formação dos Gestores de RH) verificamos que, praticamente em todas elas, as subcategorias que mais se destacaram nos discursos dos Gestores de RH inquiridos neste estudo, foram a Demografia e População e a Idade, pertencentes à categoria Demografia; as subcategorias Estrutura e Produtos e Serviços, incluídas na categoria Empresa, Setor e Mercado; a subcategoria Formação e Progressão, que integra a categoria Práticas de GRH e, por fim, a subcategoria Instrumentos/Mecanismos, a qual fazia parte da categoria Processos de Gestão.

Estes resultados permitem-nos afirmar que foi alcançada a saturação teórica, dada a constância encontrada nos discursos. Do mesmo modo, estes resultados contribuíram para a validação quer da amostra quer do guião da entrevista, uma vez que, todos os entrevistados apesar de terem atribuído um peso diferenciado às várias subcategorias, todos seguiram a mesma ordem e lógica solicitada pelo estudo.

## 5.5 Discussão

De acordo com as previsões demográficas, os trabalhadores terão que permanecer por mais anos nas organizações, pelo que, o antecipar as mudanças que ocorrem com a idade pode ajudar a gerir de uma forma mais adequada aquilo que acontece ao longo do ciclo da vida ativa (Schalk et al., 2010). Sabendo que estas mudanças demográficas trarão riscos e oportunidades será um grande desafio para os políticos, gestores de RH e investigadores encontrar uma forma de transformar este aumento médio da idade num ativo e não num passivo (Korff et al., 2009; Leibold & Voelpel, 2006; McEvoy & Cascio, 1989; Shultz & Adams, 2007).

Apesar de já existir uma consciencialização de que, de facto, a população está a envelhecer continuam ainda a ser limitadas as ações que ao nível das organizações contribuem para acomodar esta situação. Foi a partir desta premissa que este primeiro estudo investigou se o envelhecimento da população tem tido impacto na forma como as empresas percebem a sociedade que as rodeia e se as suas práticas de GRH procuram manter os trabalhadores mais velhos. Desta forma, a partir da amostra do estudo, foi possível conhecermos as perspetivas dos Gestores de RH inquiridos relativamente às práticas de GRH focadas na idade.

Deste estudo faziam parte três objetivos, sendo que o primeiro visava identificar as práticas de GRH que estão implementadas nas organizações. Dos resultados obtidos foi possível constatar que todas as empresas que integraram o estudo gerem os seus trabalhadores com base num conjunto de práticas formais de GRH e, em alguns casos, práticas informais. Numa primeira análise, parece existir uma preocupação generalizada em definir e implementar políticas e práticas de GRH. Todos os gestores de RH, inquiridos neste estudo, concordam e afirmam que a competitividade das suas empresas tem por base a capacidade e as competências dos seus RH e, para tal, é fundamental motivar e gerir adequadamente as pessoas de modo a que estas contribuam para a consecução dos objetivos organizacionais.

Não podendo estes resultados ser extrapolados para além daquilo que é a amostra deste estudo, parece-nos, contudo, que tais resultados têm enorme interesse prático na medida em que confirmam a importância do papel estratégico da GRH. Estes gestores consideram que é através dos seus trabalhadores e de uma adequada gestão estratégica dos mesmos que conseguirão alcançar uma vantagem competitiva sustentada, gerindo esses

ativos humanos através de um conjunto integrado e sinérgico de práticas de RH que complementam e promovem a estratégia global da organização, tal como afirmam diversos autores (cf. Arthur, 1994; Huselid, 1995; Kaufman, 2001; Pfeffer, 1994).

No entanto, uma parte considerável das empresas que integraram o estudo seguem aquilo a que Fombrum et al. (1984) denomina de abordagem mais tradicional fazendo, sobretudo, uma gestão administrativa dos seus RH ou implementando práticas genéricas de GRH, adaptadas principalmente às necessidades e expectativas dos trabalhadores mais jovens (seleção, formação e aprendizagem, descrição e desenho de funções, avaliação de desempenho e remunerações), não levando em consideração a diversidade etária, nem, tão pouco as mudanças que os trabalhadores irão experimentar ao longo das suas carreiras.

Esta constatação leva-nos ao segundo objetivo, o qual tinha como propósito identificar a intenção de adequar as práticas de GRH às necessidades dos trabalhadores mais velhos. Todos os entrevistados que participaram no estudo afirmaram que o envelhecimento da população representa um desafio importante para a sociedade como um todo e asseguram que a questão da idade é um tema que faz parte das suas atuais preocupações. Alguns destes gestores de RH entendem que a idade não é um problema, o que é problemático é ter a capacidade de antecipar quais são as competências-chave para o futuro e, conseqüentemente, desenvolver políticas e práticas de GRH adequadas àquilo que serão as necessidades da organização. Estes gestores acrescentam, ainda, que a questão da idade não é um motivo de preocupação, por três razões principais: porque os seus trabalhadores ainda são relativamente jovens (esta é uma percepção que nem sempre é real porque se baseia em valores médios abstratos); porque vivemos num período de recessão económica em que em que a oferta de mão-de-obra excede a procura, o que e leva a uma percepção de facilidade em substituir os trabalhadores mais velhos por indivíduos mais novos e, finalmente; afirmam que o mais importante são as competências e as habilidades que o trabalhador possui e não a sua idade. Assim, os gestores entendem que a atração e/ou manutenção dos indivíduos mais velhos ainda não é uma questão que se lhes coloque.

No entanto, entre os Gestores de RH que integraram a nossa amostra, é unânime a ideia de que dependendo dos processos de produção específicos em diferentes setores e profissões, os trabalhadores podem diferir em relação às suas competências e capacidade física e, também, em relação aos seus perfis etários. Como podemos verificar, no nosso estudo, as atitudes em relação à idade variam. Embora não possamos generalizar para além

da nossa amostra, verificámos que entre os Gestores de RH inquiridos existe uma ideia generalizada que certo tipo de funções ou tarefas não são adequadas a determinados grupos etários. As razões que os levam a optar por grupos etários específicos incluem sobretudo as competências e habilidades necessárias ao desempenho da função. Além de que, algumas funções são tidas como mais adequadas aos trabalhadores mais jovens e noutros casos aos mais velhos. No geral, os entrevistados têm uma visão relativamente positiva sobre os trabalhadores mais velhos, especialmente no que diz respeito às suas competências sociais, habilidades, lealdade e confiabilidade.

Apesar da consciencialização sobre as questões do envelhecimento da população e de algumas das consequências que tal facto acarretará, segundo aquilo que foi mencionado na revisão da literatura, a grande maioria dos entrevistados que participou no estudo referiu que nas suas organizações não existem práticas formais de gestão da idade. Embora, e de modo informal, por vezes recorram à rotação de funções, adaptem o posto de trabalho e em casos excecionais prolonguem a presença do trabalhador na organização, para além da idade legal de reforma, atribuindo-lhe uma nova função e reduzindo as tarefas e o horário.

Relativamente aos obstáculos e aos facilitadores que levam ao desenvolvimento e à aplicação das referidas práticas de GRH nas empresas que integraram a amostra do estudo, existem algumas evidências que nos indicam que os fatores que têm condicionado o desenvolvimento e a aplicação de práticas de gestão da idade são tanto de ordem cognitiva como estrutural. A análise dos dados revelou que o que distingue as organizações que utilizam práticas de GRH, no sentido genérico, e aquelas que utilizam práticas de GRH específicas para a gestão da idade é a dimensão dessas organizações. Este resultado vai ao encontro daquilo que é afirmado na literatura, pois segundo Mayson e Barrett (2006) são as GE's as que têm mais recursos e estão mais capacitadas para desenvolverem e implementarem práticas de GRH. No nosso estudo, estas empresas, para além das habituais práticas de GRH desenvolveram também algumas práticas formais de gestão da idade, que permite que os trabalhadores se preparem para a mudança de paradigma. Entre as GE's que faziam parte da nossa amostra, apenas uma pequena minoria está a ajustar-se ao envelhecimento da sua força de trabalho. Das 14 empresas analisadas somente duas delas têm programas formais de gestão da idade mas que, nem sempre tinham como objetivo a retenção, pois o nível de consciencialização para estas questões era ainda incipiente. Alguns desses programas incluem ações relacionadas com a redefinição dos conteúdos da função e atribuição de novas funções, como tutor ou mentor e também formador.

Relativamente às questões que preocupam os Gestores de RH verificámos que as organizações que integraram a amostra em estudo sentem pressões estratégicas significativas de modo a manterem-se competitivas, lucrativas e sustentáveis. Segundo os Gestores de RH inquiridos muitas destas preocupações estratégicas têm impacto na GRH, sobretudo ao nível das diferentes necessidades do negócio, da escassez de competências e da competitividade e, em particular, ao nível do recrutamento e manutenção de trabalhadores com as competências adequadas, surgindo, por vezes, a idade como uma inquietação maior. Existem, também, algumas preocupações com a legislação, na medida em que, os entrevistados afirmam que existem algumas discrepâncias entre aquilo que é definido pelos governos (aumento da idade da reforma e abolição das oportunidades de saída precoce) e aquilo que é praticado pelas empresas.

Embora não possamos generalizar para além daquilo que é a nossa amostra, o facto de existir uma diminuta correspondência entre as práticas de GRH em uso nas organizações e as práticas que a literatura indica como sendo aquelas que efetivamente os trabalhadores necessitam e valorizam (Armstrong-Stassen, 2008; Kooij et al., 2008), demonstra que ainda há muito trabalho a ser feito nesta área, tornando evidente a necessidade de ouvir e encorajar a participação dos trabalhadores na conceção e implementação das práticas de GRH.

Em termos práticos, com estes resultados foi possível perceber que apesar da temática do envelhecimento da população e da população ativa ser uma questão que tem sido muito debatida e explorada pela literatura, percebemos que a maioria dos gestores de RH das empresas investigadas não desenvolveram nem tencionam, no curto prazo, criar práticas de GRH específicas para os trabalhadores mais velhos. No entanto, uma possível escassez de competências que levará consigo a memória institucional, mas também os conhecimentos e a experiência (Ng & Feldman, 2014), poderá desencadear uma procura de talentos num mercado caracterizado por pressões sobre a produtividade, a qualidade e os custos (Koçak, 2011).

Em suma, as organizações de uma sociedade que atravessa uma profunda transformação demográfica serão, inevitavelmente, confrontadas com o desafio social e económico que uma força de trabalho envelhecida trará. Portanto, a definição de práticas de GRH capazes de estimular os trabalhadores mais velhos a manterem-se envolvidos e membros ativos da força de trabalho será certamente uma das lutas que os gestores de RH terão que travar num futuro não muito distante (Barnes-Farrell & Matthews, 2007).

**CAPÍTULO VI ESTUDO II - AS PRÁTICAS DE GESTÃO  
DE RECURSOS HUMANOS QUE OS TRABALHADORES,  
DE DIFERENTES IDADES, PERCECIONAM NAS SUAS  
ORGANIZAÇÕES E A IMPORTÂNCIA QUE ATRIBUEM  
A CADA UMA DESSAS PRÁTICAS**



## 6.1 Introdução

O envelhecimento da população acarreta algumas implicações importantes para a população ativa, organizações e trabalhadores (UN, 2013b). Aliás, o envelhecimento da população tem sido, precisamente, uma das tendências sociais que mais tem afetado quer os locais de trabalho quer a própria população ativa (Truxillo et al, 2012), o que levará a que esta seja composta, cada vez mais, por trabalhadores mais velhos. Acresce, ainda, que dado ao facto dos governos terem vindo a aumentar a idade legal da reforma o conjunto disponível de potenciais trabalhadores seja cada vez mais constituído por pessoas mais velhas. Para além das alterações da composição da população ativa também a natureza do emprego e do trabalho mudou ao longo dos últimos 50 anos (Burke & Ng, 2006). O trabalho é cada vez mais baseado no conhecimento intensivo, o que tem resultado em horários e locais de trabalho mais flexíveis, mas também numa população ativa cada vez mais diversa e com necessidade de se adaptar constantemente aos novos requisitos (Truxillo & Fraccaroli, 2013). Como resultado destas mudanças as organizações deverão ajustar as suas políticas e práticas de GRH de modo a que os trabalhadores mais velhos permaneçam nas organizações motivados, produtivos e saudáveis (Shultz & Wang, 2011). No entanto, e segundo os autores referidos anteriormente, são escassas as organizações que realmente implementam políticas e práticas de GRH que visam manter e motivar os seus trabalhadores mais velhos. Esta situação tem chamado à atenção para a necessidade de repensar esta realidade e encontrar formas de reter os trabalhadores prolongando a sua vida profissional.

Neste sentido, o objetivo geral do segundo estudo é o de aferir a perceção que os trabalhadores têm sobre quais as práticas de GRH existentes na sua organização, bem como aferir a importância que atribuem às diversas práticas de GRH e o seu papel preditor quanto à reforma.

Assim, esta investigação baseia-se na literatura sobre o desenvolvimento e a perspetiva ao longo da vida e na literatura sobre as práticas de GRH. O estudo foi realizado ao nível individual, tendo por base a perspetiva dos trabalhadores, e a abordagem utilizada foi a quantitativa com recurso ao inquérito por questionário a indivíduos trabalhadores. A abordagem quantitativa baseia-se em dados numéricos recolhidos mediante a utilização de instrumentos de recolha de dados estruturados e validados para testar hipóteses sobre as relações entre as variáveis. Este tipo de pesquisa permite que os investigadores testem teorias e desenvolvam resultados potencialmente generalizáveis a outras populações. No presente

estudo optou-se por seguir uma metodologia quantitativa, a qual está associada à observação de fenómenos e à formulação de teste de hipóteses explicativas desses fenómenos. Além disso, "*os estudos correlacionais permitem estabelecer uma relação complexa entre as variáveis e são bastante eficientes e eficazes para recolher uma grande quantidade de dados a respeito de um problema*" (Vilelas, 2009:122-123).

Para concretizarmos o objetivo geral desta investigação delineámos alguns objetivos específicos. Assim, uma das metas deste estudo foi a de preencher algumas lacunas encontradas na literatura, tanto a nível teórico como metodológico. De facto, a maioria dos estudos centram-se na perspetiva dos gestores negligenciando a perspetiva dos trabalhadores. Pelo que, ao nível metodológico o nosso objetivo vai para além da intenção de definir uma perspetiva exclusivamente quantitativa, ao tentar seguir uma abordagem *bottom-up*, capaz de esclarecer os pontos de vista pessoais que os trabalhadores têm sobre a perceção e a importância que atribuem às práticas de GRH vigentes nas suas organizações. Ao nível teórico pretendemos analisar a idade como moderadora entre as práticas de GRH e a intenção de permanecer na organização, bem com, conhecer o papel preditor das práticas de GRH relativamente às intenções de reforma.

Este segundo estudo foi concretizado ao longo de diversas fases. Começámos por desenvolver o inquérito, o qual foi posteriormente aplicado *online*, depois efetuámos a análise descritiva dos itens que compunham o questionário, seguiu-se uma análise fatorial confirmatória a fim de verificarmos a validade e a fidelidade das escalas. De seguida, a investigação centrou-se na análise da relação entre as práticas de GRH e as diferentes dimensões ligadas à reforma. O objetivo seguinte visava analisar a faixa etária como variável moderadora na relação entre as práticas de GRH e os objetivos e expectativas de reforma, bem como entre a descrição e desenho de funções e os objetivos e expectativas de reforma. Posteriormente, propusemo-nos estudar o papel preditor das práticas de GRH quanto à idade esperada e desejada de reforma e à expectativa de permanência na organização.

Em consideração com esta finalidade, de seguida descrevem-se as opções metodológicas que orientaram a realização dos estudos, nomeadamente os participantes e o modo como decorreu o acesso às organizações bem como a construção do instrumento aplicado. Na continuação, são descritas as variáveis presentes nos estudos, bem como a forma como foram medidas. Por fim, serão analisados e discutidos os resultados.

## 6.2 Metodologia

A secção dedicada ao método enceta pela apresentação da estratégia de análise de dados, a caracterização da amostra e do processo de amostragem, e a caracterização das medidas que operacionalizam as variáveis em estudo.

### 6.2.1 Amostra

Para que fosse possível estabelecer um fio condutor entre o primeiro e o segundo estudo, quando entrevistámos os Gestores de RH a propósito do primeiro estudo, solicitámos aos entrevistados que, se fosse possível, continuaríamos a contar com a sua colaboração no sentido de distribuírem o questionário do segundo estudo aos colaboradores da empresa. Alguns deles responderam afirmativamente e outros, por várias razões, informaram-nos que tal não seria possível.

Assim, a amostra é constituída dentre o universo de organizações que participaram no primeiro estudo e que acederam dar continuidade a essa participação, agora colaborando no estudo empírico de natureza quantitativa. Das catorze empresas que tinham participado no primeiro estudo, seis delas concordaram em também participar neste segundo estudo. Pelo que, a amostra é composta por trabalhadores pertencentes a estas empresas. Estas organizações pertenciam a diversos setores de atividade, nomeadamente, financeiro, indústria têxtil, indústria automóvel, indústria alimentar e retalho e distribuição. Variando, as unidades de negócio que foram alvo de convite, entre os 90 e os 400 trabalhadores, assim configurando uma amostra diversificada que engloba PME's e GE's. De salientar que esta amostra para além de ser a base deste estudo dois é, também, a amostra utilizada no estudo três. Na Tabela 12 podemos, em detalhe, observar os dados sociodemográficos da amostra.

A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (60,9%), pertence à faixa etária dos 25 a 34 anos (37,2%), tem habilitações académicas superiores (52,7%), trabalha há mais de 5 anos e há menos de 16 (35,6%), a tempo inteiro (94,0%). 26,6% dos inquiridos trabalham em empresas de média dimensão e 24,1% em empresas de grande dimensão. O setor de atividade mais representado nesta amostra é a indústria com um total de 47,9% de inquiridos, seguido do setor dos serviços com 23,7%. A maior parte dos respondentes trabalha na atual organização há mais de 1 ano e há menos de 11 (42,1%), desempenha funções de operário ou pessoal dos serviços (38,8%) e 33,3% são Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio. Os inquiridos estão na atual função há entre 2 anos e 5 anos (33,0%). Relativamente às

intenções de reforma 37,9% dos inquiridos afirma desejar permanecer na atual organização até aos 61-65 anos e 33,0% dos inquiridos gostaria de se retirar da atual organização onde trabalha com menos de 50 anos. Ao serem questionados sobre com que idade gostaria de se reformar 35,0% gostariam de o fazer entre os 61-65 anos e 33,8% preferiam fazê-lo entre os 56 e os 60 anos. Quanto à idade com que estes trabalhadores pensam reformar-se 53,7% acredita que será entre os 61 e os 65 anos e 37,3% acredita que tal facto só irá ocorrer após os 65 anos.

Tabela 12 - Dados sociodemográficos da amostra do estudo

<b>Sexo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Masculino	157	39,1
Feminino	245	60,9
<b>Idade</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<25 anos	31	7,7
25-34 anos	149	37,2
35-44 anos	136	33,9
45-54 anos	71	17,7
55-64 anos	14	3,5
<b>Habilitações Literárias</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1º Ciclo	2	0,5
2º Ciclo	8	2,0
3º Ciclo	38	9,5
Secundário	142	35,3
Licenciatura	171	42,5
Mestrado	36	9,0
Doutoramento	5	1,2
<b>Há quantos anos trabalha?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<=1 ano	16	4,0
2-5 anos	55	13,8
6-10 anos	73	18,3
11-15 anos	69	17,3
16-20 anos	56	14,0
21-25 anos	65	16,3
>25 anos	65	16,3
<b>Trabalha a tempo inteiro?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Sim	378	94,0
Não	24	6,0
<b>Dimensão da Organização</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Pequena (até 49 trabalhadores)	33	8,3
Média (50 a 499 trabalhadores)	191	48,1
Grande (500 ou mais trabalhadores)	173	43,6
<b>Setor de Atividade</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Banca	27	6,7
Distribuição	87	21,7
Indústria	192	47,9
Serviços	95	23,7

<b>Antiguidade na Empresa</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<=1 ano	40	10,0
2-5 anos	101	25,3
6-10 anos	67	16,8
11-15 anos	53	13,3
16-20 anos	45	11,3
21-25 anos	56	14,0
>25 anos	37	9,3
<b>Função na Organização</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Operários e Pessoal dos Serviços	155	38,8
Pessoal Administrativo e Similares	35	8,8
Quadros Superiores do Setor Público	77	19,3
Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	133	33,3
<b>Antiguidade na Função</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<=1 ano	55	13,9
2-5 anos	131	33,0
6-10 anos	84	21,2
11-15 anos	55	13,9
16-20 anos	36	9,1
21-25 anos	24	6,0
>25 anos	12	3,0
<b>Até que idade deseja permanecer nesta Organização?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<=50 anos	134	33,0
51-55 anos	35	8,6
56-60 anos	69	17,0
61-65 anos	154	37,9
>65 anos	14	3,4
<b>Com que idade gostaria de se reformar?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<=50 anos	25	6,1
51-55 anos	80	19,6
56-60 anos	138	33,8
61-65 anos	143	35,0
>65 anos	22	5,4
<b>Com que idade pensa que se irá reformar?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<=50 anos	4	1,0
51-55 anos	6	1,5
56-60 anos	27	6,6
61-65 anos	219	53,7
>65 anos	152	37,3

## 6.2.2 Procedimento

### 6.2.2.1 Procedimento de recolha

Os dados foram recolhidos através da disponibilização *online* do instrumento de recolha de dados, por via da plataforma Qualtrics. Esta opção de utilizar os meios eletrónicos para recolha de dados visou maior eficiência operativa e maximização do potencial número de respondentes (Van Selm & Jankowski, 2006) pese embora os constrangimentos que lhe

são característicos, de que se faz exemplo a possibilidade de não concretização do convite por filtragem dos servidores de correio eletrónico, o menor controlo do perfil dos respondentes, e a reconhecida reduzida taxa de resposta associada a este meio (Evans & Mathur, 2005). Não obstante, e tendo considerado as recomendações de Evans e Mathur (2005), entendemos ser este o meio mais adequado para efeitos do estudo.

Os contactos com as seis organizações com vista à implementação do estudo empírico quantitativo decorreram entre abril e outubro de 2012, concomitantemente com a recolha de dados. De referir que não foi aplicado qualquer procedimento de estratificação da amostra mas antes deixado em aberto a voluntária participação dos colaboradores, assim constituindo uma amostra de conveniência (Scheaffer, Mendenhall & Ott, 1990).

Entre o universo de 1300 respondentes potenciais (contactados diretamente pela pessoa que assumiu internamente a responsabilidade pela gestão do processo, em cada uma das empresas), obtivemos 718 respostas mas que, apurados os casos de preenchimento incompleto, que inviabilizariam as análises, se traduziram em 402 respostas válidas, assim correspondendo a uma taxa de resposta útil de aproximadamente 31%, o que se situa abaixo dos intervalos comumente observados de taxas de resposta em estudos organizacionais (Baruch, 1999). Porém, considerando que os referenciais indicados por Baruch (1999) cobrem sobretudo o mundo anglófono e que não identificaram o segmento relativo a questionários *online*, será de considerar antes a meta-análise conduzida por Cook, Heath e Thompson (2000) que, para estudos sem valores omissos (*missing values*) e de natureza eletrónica, identificaram uma taxa de resposta média de 34.6% (dp=19.6%) assim permitindo-nos entender como regular a taxa de resposta que este estudo mereceu.

O processo de recolha de dados iniciou-se com o envio de um *email* aos gestores de RH onde foi explicado o objetivo do estudo, o enquadramento institucional e o contexto em que este se encontrava a ser conduzido, as garantias de confidencialidade e anonimato, bem como um contacto direto com a equipa de investigação para quem entendesse necessário assim proceder e, por fim, era indicado o link através do qual poderiam aceder ao questionário sedado na plataforma Qualtrics. Posteriormente, os Gestores de RH solicitaram aos trabalhadores das suas empresas o preenchimento do questionário

### 6.2.2.2 Procedimento de análise

Retirados os dados da plataforma *online Qualtrics* procedeu-se à análise estatística dos mesmos através do software SPSS, versão 21,0.

De seguida, efetuámos o teste da qualidade psicométrica das medidas, nomeadamente a validade e a fidelidade, através de um teste de análise fatorial confirmatória e um teste de análise fatorial exploratória onde os indicadores de validade da primeira demonstrassem discrepância entre a estrutura teórica do modelo de teste e a estrutura dos dados recolhidos.

### 6.2.3 Instrumento

Apesar de sabermos que existem algumas limitações associadas ao uso do inquérito por questionário como técnica de investigação empírica (Rea & Parker, 2012), optámos pelo seu uso atendendo à natureza do estudo e ao tipo de informação que se pretendia recolher. Acresce, ainda, que esta opção decorreu também da necessidade de efetuar comparações com variáveis de relativa complexidade (como atesta o número de dimensões das práticas de GRH) com a segurança que oferece o recurso a meios de inferência estatística nas análises quantitativas comparadas. Expostas as razões que levaram à escolha do inquérito por questionário, enunciaremos, a seguir, o modo como o mesmo foi construído.

O questionário, (Anexo A), está subdividido em 3 secções: Práticas de GRH, Reforma e as questões de natureza sociodemográfica. Cada uma destas secções está dividida tematicamente em diferentes grupos.

As variáveis diretamente implicadas no modelo de análise foram operacionalizadas através de um conjunto de escalas publicadas que cobrem a totalidade das dimensões sob estudo, conforme explanado de seguida.

#### **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A construção desta primeira secção do questionário teve por base as escalas de Sun et al. (2007) bem como de Armstrong-Stassen (2008).

Sun et al. (2007) propuseram uma escala de 27 itens sobre práticas de elevado desempenho dos RH. Esta escala mede oito dimensões: seleção de pessoas, formação, mobilidade interna, segurança no emprego, desenho amplo da função, avaliação de

desempenho baseada nos resultados, recompensas e, por fim, participação. Complementarmente, adotámos a escala de Armstrong-Stassen (2008) que operacionaliza sete estratégias de GRH (bem como as práticas correspondentes) e que são representativas das estratégias de GRH mais valorizadas pelos trabalhadores mais velhos. Essas estratégias são: práticas de trabalho flexíveis, desenho da função, formação dos trabalhadores mais velhos, formação dos gestores, avaliação de desempenho, remuneração e, por fim, reconhecimento e respeito.

Assim, a partir dos dois estudos atrás mencionados, construímos a primeira secção do nosso questionário. Para tal identificámos *a priori* seis dimensões: Recrutamento e Segurança no Emprego; Formação e Progressão; Descrição e Desenho de Funções; Avaliação de Desempenho; Recompensas, Reconhecimento e Participação; Práticas de Trabalho Flexível, perfazendo um total de 48 itens.

Relativamente ao modo de preenchimento do questionário, foi solicitado aos inquiridos que, em primeiro lugar, identificassem o nível de concordância afirmando o que eles percebem que acontece na organização onde trabalham ("O que acontece na organização onde trabalho") e, por outro, que identificassem qual o grau de importância que atribuíam a cada uma dessas práticas ("Até que ponto é importante para mim"). Aplicando assim a lógica que preside às matrizes de análise de *performance-importance* (Martilla & James, 1977). Para cada um dos itens, foi usada uma escala de Likert de cinco pontos, variando entre "Discordo Totalmente" e "Concordo Totalmente" e "Nada Importante" e "Extremamente Importante", respetivamente.

### **Reforma**

De seguida, o questionário inquiria os indivíduos sobre os seus objetivos, expectativas e intenções face à reforma a partir da premissa de que diferentes pessoas têm diferentes metas que pretendem alcançar durante o seu tempo de reforma. Esta secção inclui três grupos de questões: o primeiro pretendia conhecer os "Objetivos para a Reforma", o segundo as "Expectativas face à Reforma" e o terceiro pretendia aferir as "Intenções face à Reforma" em termos de idade.

Para avaliar quais os objetivos que os participantes tinham relativamente à Reforma apresentaram-se 8 itens, desenvolvidos a partir do estudo de Hershey, Jacobs-Lawson e Neukam (2002). Pretendia-se que os participantes identificassem as metas que consideram importante alcançar durante a reforma. Nesse sentido, apresentaram-se como possíveis objetivos a atingir, os seguintes: viagens, aquisição de bens, lazer, tempo para si, o contacto com os outros, ajudar os outros, espiritualidade e, por fim, alcançar estabilidade financeira. Os itens foram avaliados numa escala de Likert de cinco pontos, que variava entre “Nada Importante” e “Extremamente Importante”.

No que respeita às expetativas face à reforma foram apresentados três itens relativos: à qualidade de vida, estabilidade financeira e vida em geral. Para cada um dos itens os participantes também dispunham de uma escala de cinco pontos, a qual variava entre “Muito Má” e “Muito Boa”.

Finalmente, o terceiro grupo pretendia conhecer as intenções face à reforma e apresentava três itens. Assim, os participantes deveriam indicar até que idade desejavam permanecer na organização onde estão, com que idade gostariam de se reformar e com que idade pensam que se irão reformar, tal como sugerido por Armstrong-Stassen (2008).

### **Variáveis sociodemográficas**

As informações de natureza sociodemográficas afiguraram-se necessárias para caracterizar a amostra nomeadamente quanto à idade, ao sexo, às habilitações literárias, ao número de anos de atividade profissional, ao regime de trabalho - integral ou parcial, à função desempenhada, à antiguidade na organização e na função. Para o domínio organizacional indagámos ainda sobre a dimensão da organização (número de colaboradores) e o sector de atividade.

#### **6.2.4 Estratégia de análise dos dados**

A análise de dados enceta com o teste da qualidade psicométrica das medidas, nomeadamente a validade e fidelidade. Para este efeito realizámos um teste de análise fatorial confirmatória, admitindo a possibilidade de se lhe seguir um teste de análise fatorial exploratória onde os indicadores de validade da primeira demonstrem discrepância entre a

estrutura teórica do modelo de teste e a estrutura dos dados recolhidos. Em termos técnicos considerámos as recomendações de Hair, Black, Babin e Anderson (2010) em que os critérios de decisão e respetivos valores críticos são:  $CMIN/DF < 3.0$ ;  $CFI > 0.90$ ;  $RMSEA < 0.08$ ;  $SRMR < 0.10$ . O teste de fidelidade foi conduzido mediante análise do alfa de Cronbach estipulando o valor crítico de 0.70 para efeitos de decisão (Nunnally & Bernstein, 1994).

Antevendo a possibilidade de ocorrer segmentação da amostra para efeitos de comparação de grupos etários, considerámos o uso da técnica de bootstrapping (Byrne, 2010), optando por um intervalo de confiança dos parâmetros de 95% e 2000 replicações por ser esse o grau de maior exigência disponível no software AMOS. Consideraremos igualmente o facto do CFI e do RMSEA serem indicadores de ajustamento mais imunes a enviesamentos decorrentes da dimensão da amostra (Fan, Thompson & Wang, 1999). De salientar que a discussão em torno do grau de robustez desta técnica de bootstrapping (na opção não-paramétrica) continua a gerar muito debate mas que há algum consenso em torno de que as violações à normalidade multivariada (identificáveis tecnicamente por via das recomendações de Kline (2011) de valores de assimetria inferiores a 3 e de curtose inferiores a 8) podem ser contornadas pela aplicação de Bootstrapping ML (Marôco, 2010).

A validade das análises fatoriais exploratórias foi decidida mediante a análise do KMO ( $> 0.500$ ), dos MSAs (measuring sample adequacy) com valores não inferiores a 0.500, do teste de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2$  com valor significativo para  $p < 0.01$ ), da análise das comunalidades com valores não inferiores a 0.500, da análise dos valores próprios (loading no fator) não inferiores a 0.600 e de crossloadings (0.400 noutros fatores, quando aplicada uma rotação ortogonal) (Marôco, 2010).

#### **6.2.4.1 Qualidade Psicométrica das Escalas**

Passamos a reportar os resultados da aplicação dos passos de análise psicométrica indicados na secção anterior para cada variável sob estudo.

#### 6.2.4.1.1 Qualidade Psicométrica da Escala de Percepção das Práticas de GRH

A realização de uma análise fatorial confirmatória à escala de percepção das práticas de GRH relevou indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=4.109, CFI=.710; PCFI=.641; RMSEA=.089). Face a isto, procedemos a uma análise de componentes principais, que permitiu identificar uma solução penta fatorial válida ( $KMO = .910$ ;  $.744 \leq MSA \leq .955$ ; Bartlett  $\chi^2(210) = 4112,148$ ,  $p < .001$ ) que, após rotação Varimax, explica 67% da variância total, tendo-se retido 21 dos 48 itens originais.

À exclusão de itens presidiram os critérios enunciados na secção de “estratégia de análise de dados” acrescidos do facto de, encontrando-se medidas de descrição da situação atual (“O que acontece na organização onde trabalho”) bem como o grau em que valorizavam cada item (“Em que medida é importante para mim”), ter sido necessário dar garantias de uma solução fatorial válida com identidade na composição dos itens por fator entre estas duas dimensões de análise (*performance vs importance*).

A rotação Varimax afigurou-se a mais adequada para efeitos de otimização da interpretabilidade dos eventuais fatores que viessem a ser encontrados (Thompson, 2004) pese embora a admissão teórica de variância partilhada entre as práticas identificadas.

Após rotação Varimax obtiveram-se as distribuições dos itens pelos fatores que se apresentam na Tabela 13.

**Tabela 13 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax para o conjunto de itens selecionados “O que acontece na organização onde trabalho”, após análise fatorial exploratória**

O que acontece na organização onde trabalho	Component				
AD4 A avaliação do colaborador enfatiza objetivos individuais.	<b>818</b>	188	161	055	191
AD1 É realizada avaliação de desempenho.	<b>759</b>	225	100	034	105
AD2 A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis.	<b>746</b>	247	260	136	162
AD5 Os colaboradores mais novos e mais velhos têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação adequada.	<b>745</b>	210	191	070	115
AD3 A avaliação do colaborador enfatiza objetivos baseados no grupo.	<b>730</b>	214	133	188	222
FP2 Os colaboradores são regularmente sujeitos a programas de formação.	185	<b>822</b>	153	078	131
FP1 Os colaboradores têm disponíveis diversos programas de formação.	194	<b>816</b>	158	075	070
FP3 Existem programas de formação para os novos colaboradores contratados, com o intuito de lhes fornecer as competências que necessitam para exercer a sua função.	212	<b>732</b>	166	080	189
FP5 Todos os colaboradores têm acesso aos programas de formação independentemente da sua idade	317	<b>649</b>	140	014	027
FP4 São disponibilizados programas de formação aos colaboradores, de modo a que estes possam progredir na carreira.	222	<b>638</b>	278	083	374
RRP9 É dada autonomia aos colaboradores para tomar decisões.	171	140	<b>812</b>	095	151
RRP10 Os colaboradores têm a oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas.	098	315	<b>756</b>	006	163
RRP4 A experiência, competências e conhecimento dos colaboradores são reconhecidos.	312	145	<b>627</b>	163	300
RRP6 Todos os colaboradores são tratados com respeito pelos outros na organização.	356	285	<b>599</b>	088	066
PTF2 É proporcionado aos colaboradores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial).	136	082	,057	<b>845</b>	,020
PTF3 Existe possibilidade de partilha do trabalho (duas pessoas que partilham uma posição a tempo inteiro).	015	012	128	<b>743</b>	136
PTF1 São proporcionados aos colaboradores horários de trabalho flexíveis (dias / horas trabalhadas).	106	149	,019	<b>725</b>	092
PTF5 São proporcionadas aos colaboradores opções para trabalhar em casa.	073	,028	369	<b>604</b>	000
RSE1 São realizados esforços no sentido de selecionar a pessoa certa.	166	137	130	075	<b>844</b>
RSE3 É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção.	232	161	142	053	<b>799</b>
RSE2 É valorizado o potencial a longo prazo do colaborador.	246	227	391	141	<b>599</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Aos fatores encontrados associam-se níveis de consistência interna (alfa de Cronbach) bastante satisfatórios:

F1 – Recompensas, Reconhecimento e Participação ( $\alpha=0.817$ )

F2 – Avaliação de Desempenho ( $\alpha=0.887$ )

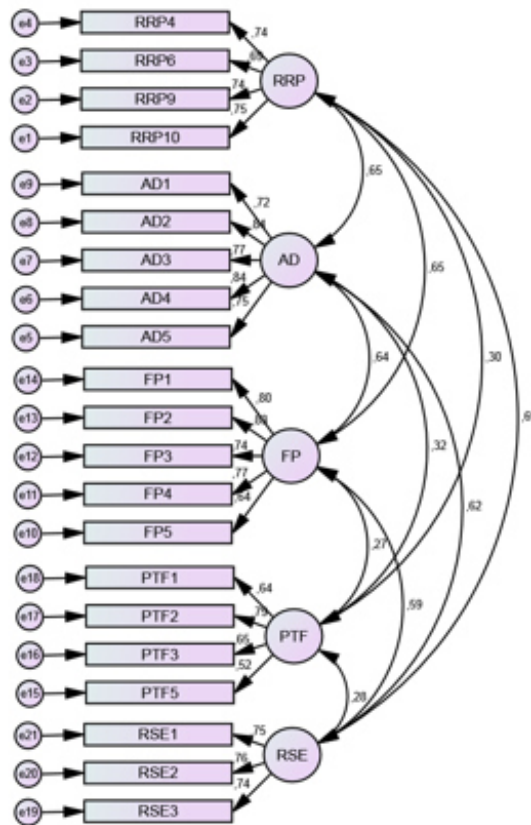
F3 – Formação e Progressão ( $\alpha=0.868$ )

F4 – Práticas de Trabalho Flexível ( $\alpha=0.739$ )

F5 – Recrutamento e Segurança de Emprego ( $\alpha=0.789$ )

À solução obtida ajustou-se o modelo de equações estruturais que se apresenta na Figura 8 e cujos resultados indicam um bom ajustamento (CMIN/DF=2.600, CFI=.928; PCFI=.719; RMSEA=.064).

Figura 8 - Modelo Estrutural relativo às Práticas de GRH – O que acontece na organização onde trabalho



#### 6.2.4.1.2 Qualidade Psicométrica da Escala de Importância das Práticas de GRH

A realização de uma análise fatorial confirmatória à escala de importância das práticas de GRH relevou, à imagem da escala descritiva, indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=4.541, CFI=.737; PCFI=.665; RMSEA=.095). A análise de componentes principais revelou uma solução penta fatorial válida ( $KMO = .932$ ;  $.784 \leq MSA \leq .965$ ; Bartlett  $\chi^2(210) = 4899.126$ ,  $p < .001$ ) que após rotação Varimax explica 70.7% da variância total. A exclusão dos itens seguiu os critérios enunciados na secção de “estratégia de análise de dados” acrescidos da análise de paridade entre os remanescentes e

os retidos na solução fatorial válida para a escala descritiva (percepções) das práticas de GRH. Ambas as soluções preservam identidade quanto aos itens retidos.

Após rotação Varimax obtiveram-se as distribuições dos itens pelos fatores que se apresentam na Tabela 14.

**Tabela 14 - Matriz fatorial obtida após Rotação Varimax para o conjunto de itens selecionados “Em que medida é importante para mim”, após análise fatorial exploratória**

Em que medida é importante para mim	Component				
	1	2	3	4	5
AD9 A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis.	<b>,797</b>	,217	,176	,134	,203
AD8 É realizada avaliação de desempenho.	<b>,775</b>	,198	,205	,056	,144
AD11 A avaliação do colaborador enfatiza objetivos individuais.	<b>,753</b>	,255	,240	,086	,152
AD10 A avaliação do colaborador enfatiza objetivos baseados no grupo.	<b>,749</b>	,266	,123	,129	,156
AD12 Os colaboradores mais novos e mais velhos têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação adequada.	<b>,659</b>	,256	,321	,103	,095
FP11 Os colaboradores são regularmente sujeitos a programas de formação.	,302	<b>,779</b>	,151	,110	,183
FP14 Todos os colaboradores têm acesso aos programas de formação independentemente da sua idade	,191	<b>,759</b>	,203	,138	,142
FP10 Os colaboradores têm disponíveis diversos programas de formação.	,297	<b>,744</b>	,202	,092	,195
FP13 São disponibilizados programas de formação aos colaboradores, de modo a que estes possam progredir na carreira.	,238	<b>,688</b>	,171	,128	,331
FP12 Existem programas de formação para os novos colaboradores contratados, com o intuito de lhes fornecer as competências que necessitam para exercer a sua função.	,254	<b>,683</b>	,250	,054	,268
RRP21 Os colaboradores têm a oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas.	,242	,244	<b>,793</b>	,122	,167
RRP17 Todos os colaboradores são tratados com respeito pelos outros na organização.	,266	,139	<b>,723</b>	,086	,241
RRP15 A experiência, competências e conhecimento dos colaboradores são reconhecidos.	,245	,228	<b>,719</b>	,125	,270
RRP20 É dada autonomia aos colaboradores para tomar decisões.	,224	,269	<b>,704</b>	,303	,053
PTF8 É proporcionado aos colaboradores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial).	,124	,080	,027	<b>,882</b>	-,024
PTF9 Existe possibilidade de partilha do trabalho (duas pessoas que partilham uma posição a tempo inteiro).	,081	,021	,115	<b>,809</b>	-,050
PTF7 São proporcionados aos colaboradores horários de trabalho flexíveis (dias / horas trabalhadas).	,126	,098	,318	<b>,723</b>	,068
PTF11 São proporcionada aos colaboradores opções para trabalhar em casa.	,034	,158	,051	<b>,715</b>	,164
RSE8 São realizados esforços no sentido de selecionar a pessoa certa.	,244	,289	,137	-,029	<b>,765</b>
RSE10 É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção.	,198	,295	,186	,075	<b>,752</b>
RSE9 É valorizado o potencial a longo prazo do colaborador.	,165	,255	,354	,102	<b>,691</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Os fatores encontrados preservaram os mesmos itens da solução fatorial de referência com valores de consistência interna (alfa de Cronbach) bastante satisfatórios:

F1 – Recompensas, Reconhecimento e Participação ( $\alpha=0.866$ )

F2 – Avaliação de Desempenho ( $\alpha=0.889$ )

F3 – Formação e Progressão ( $\alpha=0.894$ )

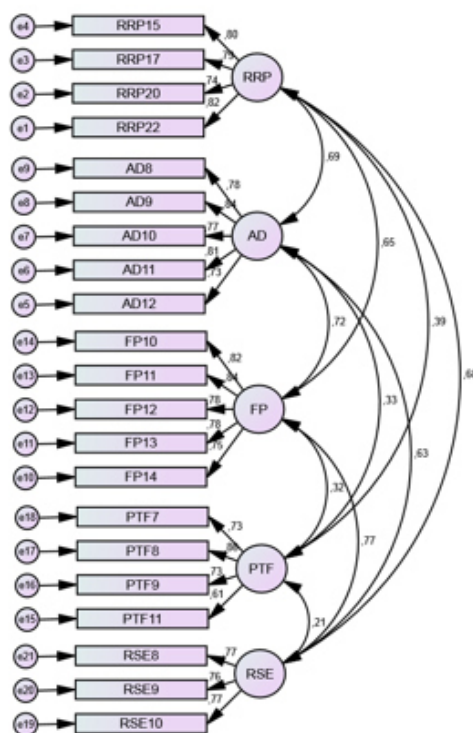
F4 – Práticas de Trabalho Flexível ( $\alpha=0.816$ )

F5 – Recrutamento e Segurança de Emprego ( $\alpha=0.810$ )

Aos dados obtidos ajustou-se o modelo, recorrendo-se à análise de equações estruturais, mediante a utilização do *software* AMOS 5.0. Os critérios utilizados na construção do modelo final aqui apresentado basearam-se no estabelecimento e eliminação de relações entre variáveis que conduzissem a uma melhor qualidade do ajustamento, desde que, de acordo com os fundamentos teóricos estudados, tendo a análise das medidas de bondade do ajustamento e dos índices de modificação assumido um papel importante nesta análise.

À solução obtida ajustou-se o modelo de equações estruturais que se apresenta na Figura 9 e cujos resultados indicam um bom ajustamento (CMIN/DF=2.438, CFI=.946; PCFI=.733; RMSEA=.060).

Figura 9 - Modelo Estrutural relativo às práticas de GRH – Em que medida é importante para mim



#### 6.2.4.1.3 Qualidade Psicométrica da Escala de Percepção da Descrição e Desenho de Funções

A realização de uma análise fatorial confirmatória à escala da Descrição e Desenho de Funções prevista para unifatorial relevou indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=22.213, CFI=.678; PCFI=.484; RMSEA=.232). Face a isto, procedemos a uma análise de componentes principais que permitiu identificar uma solução bifatorial válida (KMO =.624;  $.582 \leq MSA \leq .855$ ; Bartlett  $\chi^2 (10) = 782.887$ ,  $p < .001$ ) que após rotação Varimax explica 76.9% da variância total e que reteve 5 dos 8 itens originais. À exclusão de itens presidiram os critérios enunciados na secção de “estratégia de análise de dados”.

Após rotação Varimax obtivemos as distribuições dos itens pelos fatores que se apresentam na Tabela 15.

**Tabela 15 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax para o conjunto de itens selecionados “Descrição e Desenho da Função – O que acontece na organização onde trabalho”, após análise fatorial exploratória**

Descrição e Desenho de Funções - O que acontece na organização onde trabalho	Component	
	1	2
DDF2 O trabalho tem uma descrição atualizada.	<b>,875</b>	,074
DDF1 Os deveres de cada colaborador estão definidos corretamente.	<b>,869</b>	,101
DDF3 As tarefas realizadas são desafiadoras e significativas.	<b>,692</b>	,182
DDF8 Existem oportunidades de transferência para um trabalho sujeito a menos riscos.	,124	<b>,941</b>
DDF7 Existem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante / extenuante.	,150	<b>,935</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

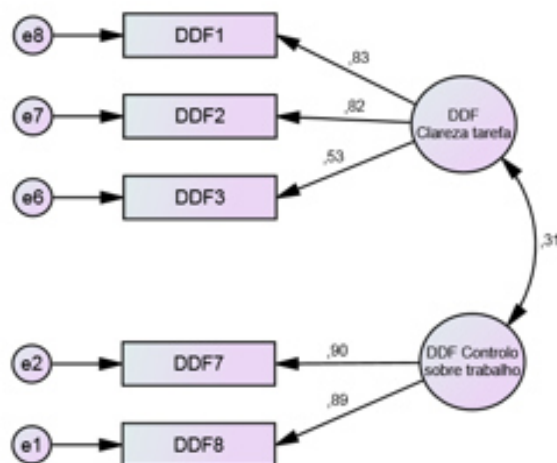
Os fatores encontrados apresentam níveis de consistência interna (alfa de Cronbach) satisfatórios:

F1 – Clareza da tarefa ( $\alpha=0.762$ )

F2 – Controle sobre trabalho ( $rsb=0.797$ )

Perante os resultados obtidos, ajustou-se o modelo que se apresenta na Figura 10 o qual evidencia uma boa qualidade do ajustamento alcançado  $CMIN/DF=1.547$ ,  $CFI=.996$ ;  $PCFI=.448$ ;  $RMSEA=.037$ ).

**Figura 10 - Modelo Estrutural relativo à Descrição e Desenho de Funções – O que acontece na organização onde trabalho**



#### 6.2.4.1.4 Qualidade Psicométrica da Escala de Importância da Descrição e Desenho de Funções

A realização de uma análise fatorial confirmatória à escala de importância da Descrição e Desenho de Funções prevista para unifatorial relevou indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=27.009, CFI=.708; PCFI=.506; RMSEA=.257). Face a isto, procedemos a uma análise de componentes principais que permitiu identificar uma solução bifatorial válida ( $KMO = .686$ ;  $.592 \leq MSA \leq .857$ ; Bartlett  $\chi^2 (10) = 978.734$ ,  $p < .001$ ) que após rotação Varimax explica 81.5% da variância total e que reteve 5 dos 8 itens originais. À exclusão de itens presidiram os critérios enunciados na secção de “estratégia de análise de dados”.

Após rotação Varimax obtivemos as distribuições dos itens pelos fatores que se apresentam na Tabela 16.

**Tabela 16 - Matriz fatorial obtida após Rotação Varimax para o conjunto de itens selecionados “Descrição e Desenho da Função – Em que medida é importante para mim”, após a análise fatorial exploratória**

Descrição e Desenho de Funções - Em que medida é importante para mim	Component	
	1	2
DDF9 Os deveres de cada colaborador estão definidos corretamente.	<b>,883</b>	,128
DDF10 O trabalho tem uma descrição atualizada.	<b>,867</b>	,249
DDF11 As tarefas realizadas são desafiadoras e significativas.	<b>,805</b>	,123
DDF15 Existem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante / extenuante.	,134	<b>,941</b>
DDF16 Existem oportunidades de transferência para um trabalho sujeito a menos riscos.	,221	<b>,921</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

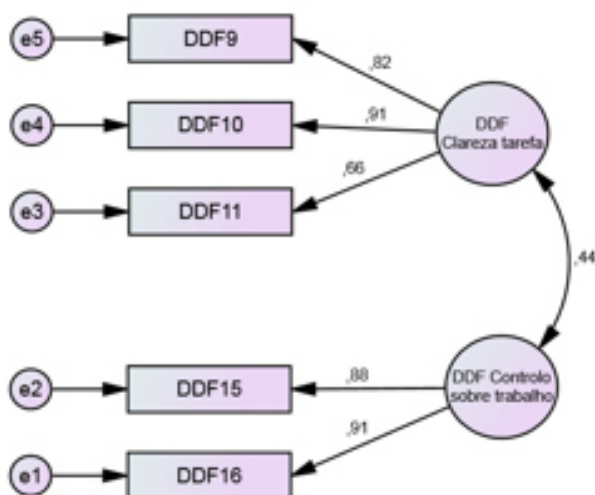
Os fatores encontrados e respetivos níveis de consistência interna (alfa de Cronbach) são:

F1 – Clareza da tarefa ( $\alpha=0.836$ )

F2 – Controlo sobre trabalho ( $r_{sb}=0.799$ )

Esta solução, sujeita de novo a análise fatorial confirmatória devolveu resultados que indicam um bom ajustamento (CMIN/DF=2.366, CFI=.993; PCFI=.496; RMSEA=.059), como podemos observar na Figura 11.

**Figura 11 - Modelo Estrutural relativo à Descrição e Desenho de Funções – Em que medida é importante para mim**



#### 6.2.4.1.5 Qualidade Psicométrica da Escala de Objetivos e Expetativas

A construção das escalas de objetivos e expetativas de reforma obedeceu a um quadro teórico que nos permite antecipar duas dimensões agregadoras dos 11 itens gerados, nomeadamente oito itens na escala de objetivos e três na de expetativas face à reforma. Desta forma, testámos por via da análise fatorial confirmatória uma solução bidimensional cujos indicadores de validade mostraram duvidosa adequação entre o modelo teorizado e a estrutura dos dados (CMIN/DF=4.255, CFI=.923; PCFI=.722; RMSEA=.091) nomeadamente devido à elevada estatística do RMSEA. Face a este resultados, procedemos à aplicação de análise fatorial exploratória tendo obtido uma solução bifatorial válida ( $KMO = .739$ ;  $.705 \leq MSA \leq .774$ ; Bartlett  $\chi^2(15) = 1383.194$ ,  $p < .001$ ) que após exclusão de cinco dos itens componentes da escala de objetivos de reforma, após rotação Varimax, explica 81.9% da variância total. A exclusão dos itens seguiu os critérios enunciados na secção de “estratégia de análise de dados”. Os resultados são apresentados na Tabela 17.

**Tabela 17 - Matriz fatorial obtida após a Rotação Varimax para conjunto de itens selecionados “Objetivos e Expetativas face à Reforma”, após a análise fatorial**

Expetativas e Objetivos face à reforma	Component	
	1	2
E1 Expetativas face à reforma - Como pensa que será a sua qualidade de vida após a reforma?	<b>,928</b>	,038
E3 Expetativas face à reforma - Em geral, como pensa que será a sua vida após a reforma?	<b>,911</b>	,081
E2 Expetativas face à reforma - Como pensa que será a sua estabilidade financeira após a reforma?	<b>,908</b>	,045
OR4 Objetivos para a reforma -Ter mais tempo para si (ex: oportunidade de relaxar, aproveitar a vida).	,077	<b>,905</b>
OR3 Objetivos para a reforma - Ter mais tempo disponível para lazer (ex: fazer desporto, ler).	,058	<b>,890</b>
OR5 Objetivos para a reforma - Oportunidade de socializar mais (ex: passar mais tempo com a família, sair com amigos).	,026	<b>,876</b>

Extraction Method: Principal Component Analysis.

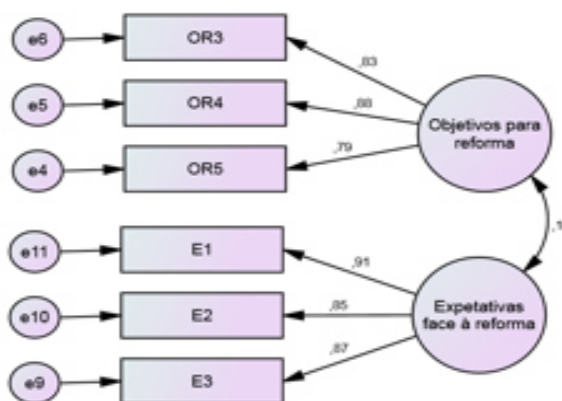
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Como medida de consistência interna utilizou-se o Alpha de Cronbach, obtendo-se níveis bastante satisfatórios: 0,906 para a subescala Expetativas e 0,872 para a subescala Objetivos.

Esta solução, sujeita de novo a análise fatorial confirmatória devolveu resultados que indicam um bom ajustamento pese embora alguma falta de parcimónia no modelo (CMIN/DF=1.784, CFI=.995; PCFI=.531; RMSEA=.045), a qual podemos visualizar na Figura 12.

**Figura 12 - Modelo Estrutural relativo aos Objetivos e Expetativas face à Reforma**



Concluída a apresentação das análises à qualidade psicométrica das escalas adotadas consideramos que, no global, os resultados são adequados. De salientar que embora tenha sido necessário realizar vários ajustamentos, mormente por via da exclusão de itens componentes das escalas originais, todas as estruturas fatoriais previstas teoricamente foram preservadas com valores de fatorialização bastante confortáveis e com níveis de fiabilidade acima do ponto crítico estabelecido por Nunnally e Bernstein (1994).

### **6.3 Estudo 1 – A percepção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH implementadas nas organizações e a importância que lhes atribuem**

#### **6.3.1 Introdução**

A maioria dos estudos na área da gestão estratégica de RH procuram arrolar quais as práticas de GRH formuladas na organização questionando os gestores de RH se determinadas práticas de GRH estão presentes ou ausentes nas suas organizações. Contudo, devido à inconsistência que se verifica entre as práticas de GRH que são formuladas pelos gestores de RH e aquelas que efetivamente são operacionalizadas e experienciadas pelos trabalhadores (e.g. Khilji & Wang, 2006), nesta primeira análise procurámos, antes, analisar as percepções que os trabalhadores têm dessas mesmas práticas de GRH e a importância que lhes atribuem.

Para tal, procedemos à análise descritiva dos itens que compunham o questionário e cujos resultados descrevemos a seguir.

#### **6.3.2 Resultados**

Numa primeira análise observa-se que quando comparamos as pontuações obtidas nos itens relativos à percepção que os trabalhadores têm sobre "O que acontece na organização onde trabalha", relativamente à existência de práticas de GRH, com os itens "Em que medida é importante para mim", os quais pretendem aferir o grau de importância que a prática descrita tem para eles, verificamos que os itens relativos a "Em que medida é importante para mim" registam valores médios mais elevados que os itens "O que acontece na

organização onde trabalho”, o que demonstra, em geral, que os trabalhadores da nossa amostra atribuem um maior grau de importância às práticas de GRH do que aquilo que eles percebem existir na sua organização e como podemos observar na Tabela 18 - Análise Bivariada.

Tabela 18 - Análise Bivariada

	X	DP	Amplitude de	AD_obs	FP_obs	RR_P_obs	PTF_obs	RSE_obs	AD_imp	FP_imp	RRP_imp	PTF_imp	RSE_imp	DDF_Controlo_obs	DDF_Controlo_imp	DDF_Clareza_obs	DDF_Clareza_imp
AD_obs	3,68	,86	1-5	1													
FP_obs	3,57	90	1-5	584**	1												
RRP_obs	3,35	88	1-5	563**	565**	1											
PTF_obs	2,65	82	1-5	276**	228**	290**	1										
RSE_obs	3,53	83	1-5	522**	508**	560**	252**	1									
AD_imp	3,96	69	2-5	225**	155**	211**	,024	161**	1								
FP_imp	4,03	66	1,80-5	080	182**	145**	,063	103'	646**	1							
RRP_imp	4,04	65	2-5	066	060	142**	,103'	086	635**	619**	1						
PTF_imp	3,24	81	1-5	029	008	,010	119'	,020	302**	307**	420**	1					
RSE_imp	4,01	72	1,67-5	114'	109'	126'	,016	168**	538**	656**	589**	200**	1				
DDF_Controlo_obs	2,76	87	1-5	383**	447**	458**	482**	459**	004	,014	,049	,023	,004	1			
DDF_Controlo_imp	3,49	80	1,33-5	000	027	,052	,029	,054	425**	407**	450**	482**	290**	,047	1		
DDF_Clareza_obs	3,54	77	1-5	622**	587**	565**	285**	499**	109'	021	,005	,054	033	373**	004	1	
DDF_Clareza_imp	,397	67	2-5	060	133**	171**	,031	106'	605**	680**	638**	285**	594**	,047	478**	110'	1

De entre os itens “Em que medida é importante para mim” o item “Todos os colaboradores são tratados com respeito pelos outros na organização” dentro da variável Recompensas, Reconhecimento e Participação é o item que apresenta a média mais elevada (4,19). É de salientar o resultado obtido neste item na medida em que a percepção de justiça organizacional está positivamente associada com a identificação organizacional e com a unidade de trabalho. Mais especificamente, a percepção de justiça organizacional comunica aos indivíduos que estes são membros respeitados dentro do seu grupo, e que podem orgulhar-se da sua participação no grupo. Além disso, a ligação do indivíduo a estes sentimentos de respeito e orgulho levam a um aumento de identificação com o grupo. Mais, ainda, a percepção de justiça organizacional com a identificação organizacional, tem também sido associada com as intenções de mudança e de comportamentos extra-função (Olkkonen & Lipponen, 2006).

No que respeita a “O que acontece na organização onde trabalha”, é a dimensão “Avaliação de Desempenho” aquela que parece ser mais reconhecida pelos inquiridos. O item que apresenta uma média mais elevada é o item “É realizada avaliação de desempenho” com uma média de 3,96. A razão pela qual esta é uma das práticas de GRH que é percebida pela maioria dos trabalhadores, pode estar relacionada com o facto de que nas organizações existem ferramentas de avaliação de desempenho, épocas concretas para realizar a avaliação e que o resultado desta avaliação tem consequências para os trabalhadores tornando-a, portanto, mais visível.

Como se pode verificar existe uma diferença considerável entre aquilo que os trabalhadores mais valorizam e aquilo que é o uso efetivo de práticas de GRH na empresa. Pois, como apurámos o item mais valorizado (“Todos os colaboradores são tratados com respeito pelos outros na organização”) e o item que os inquiridos percecionam como sendo o que mais acontece na empresa (“É realizada avaliação de desempenho”) referem-se a práticas de GRH diferentes.

Ainda relativamente às pontuações obtidas nos itens relativos a "Em que medida é importante para mim", os itens que a seguir apresentam uma média mais elevada são os itens “É valorizado o potencial a longo prazo do colaborador” (4,16), “É demonstrado apreço por um trabalho bem feito” (4,15), “As chefias mantêm uma comunicação aberta com os colaboradores” (4,15) e “O trabalho realizado pelos colaboradores é reconhecido” (4,14), revelando a importância que os colaboradores atribuem às recompensas intrínsecas. Destaca-se, ainda, o facto de que os itens que continuam a apresentar os valores médios mais elevados referem-se aos itens sobre as Recompensas, Reconhecimento e Participação.

Os itens que apresentam médias mais baixas são os relativos a “O que acontece na organização onde trabalho” e são respeitantes à dimensão "Práticas de Trabalho Flexíveis", nomeadamente os itens: “São proporcionadas aos colaboradores opções para trabalhar em casa” (2,25), “É proporcionado aos colaboradores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial) ” e “O tipo de benefícios pode diferir consoante a idade dos colaboradores” (2,53). De acordo com a literatura as Práticas de Trabalho Flexíveis representam uma maior satisfação no trabalho, níveis mais baixos de *stress*, maior produtividade, melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como menos horas de trabalho perdidas com atrasos e menores níveis de absentismo (Sparks et al., 2001). O facto de que os inquiridos valorizam relativamente pouco as Práticas de Trabalho Flexíveis, apesar das vantagens enumeradas, poder-se-á dever às circunstâncias em que muitas vezes estas práticas são oferecidas e,

também, ao facto destas práticas ainda serem pouco oferecidas pelas organizações, além de que muitos dos trabalhadores não têm conhecimento da sua existência e das suas vantagens.

Os itens que reúnem maior consenso por parte dos inquiridos apresentando, portanto, desvios padrão mais baixos, são os itens maioritariamente relativos à importância, ie, a "Em que medida é importante para mim". O item em que se verifica um menor desvio padrão é o item "Os colaboradores têm disponíveis diversos programas de formação" (0,74) que pertence à dimensão Formação e Progressão. Logo de seguida surgem três itens pertencentes à dimensão Recompensas, Reconhecimento e Participação e são eles: "Todos os colaboradores são tratados com respeito pelos outros na organização" (0,76), "É demonstrado apreço por um trabalho bem feito" (0,76) e "Os colaboradores têm a oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas" (0,77). Com estes resultados podemos constatar que as práticas de GRH utilizadas nas empresas serão variadas, no entanto, as práticas de GRH que a maioria dos trabalhadores mais valoriza são as relacionadas quer com a Formação e a Progressão quer com as Recompensas, Reconhecimento e Participação.

É de notar que relativamente aos itens que reúnem menor consenso por parte dos inquiridos verifica-se que a grande maioria se refere à perceção das práticas de GRH, ie, a "O que acontece na organização onde trabalho", o que nos poderá indiciar que as práticas utilizadas nas organizações são díspares. Os itens em que se verifica um desvio padrão mais elevado são os seguintes: "Os colaboradores recebem prémios baseados nos resultados da organização" (1,36), "Existem consequências da avaliação de desempenho (por exemplo ao nível das recompensas, carreira, formação, ou outras)" (1,23) e "Existe correspondência entre a remuneração e o desempenho" (1,18). O primeiro e o terceiro item pertencem à dimensão Recompensas, Reconhecimento e Participação e o segundo pertence à dimensão Avaliação de Desempenho, sendo que as duas práticas anteriores são uma consequência desta última. Destes resultados depreende-se que alguns dos inquiridos percecionam que serão adequadamente remunerados e recompensados enquanto outros terão a perceção oposta.

Como objetivos de vida após a reforma, os inquiridos valorizam mais os aspetos "Ter mais tempo para si (ex: oportunidade de relaxar, aproveitar a vida)" e "Oportunidade de socializar mais (ex: passar mais tempo com a família, sair com amigos)", sendo também este último aspeto o que reúne maior consenso por parte dos inquiridos. Por outro lado, é o item

“Possibilidade de adquirir bens (ex: um carro novo)” onde se registam respostas mais heterogéneas por parte dos respondentes. Estes resultados revelam-nos uma definição pragmática dos objetivos, ie, para os inquiridos é relativamente claro aquilo que querem fazer e aquilo que esperam ter depois de abandonarem a força de trabalho (Hershey et al., 2002).

Quanto às **Expetativas** face à reforma os inquiridos apresentam expetativas pouco acima do ponto médio da escala como nos revelam os seguintes exemplos: “Como pensa que será a sua qualidade de vida após a reforma?”, o qual obteve um valor médio de 2,81 e “Como pensa que será a sua estabilidade financeira após a reforma?” com um resultado de 2,61. Estes resultados parecem indicar-nos que, por razões financeiras, as expetativas em relação à reforma serão pouco elevadas.

Quanto às intenções face à reforma, verificamos que, em média os inquiridos pretendem permanecer na organização até aos 53 anos e afirmam que gostariam de se reformar aos 60 anos, embora considerem que isso vá ocorrer aos 66 anos, pois esta é a idade legal de reforma em Portugal.

### 6.3.3 Discussão

Da análise descritiva dos itens que integravam o questionário, concluímos que os itens relativos às questões “Em que medida é importante para mim...” registam valores médios mais elevados do que os alcançados pelos itens “O que acontece na organização onde trabalho...”. Pelo que, estes resultados levam-nos a concluir que os trabalhadores atribuem um maior grau de importância às práticas de GRH do que aquilo que percebem existir na sua organização.

Relativamente às práticas de GRH que os trabalhadores mais valorizam, ie, aquelas que se referem aos itens “Em que medida é importante para mim”, e de entre as dimensões em análise, é a variável Recompensas, Reconhecimento e Participação aquela que apresenta as médias mais elevadas e, também uma das que reúne maior consenso por parte dos inquiridos. De acordo com a revisão da literatura efetuada, estas práticas são extremamente valorizadas pelos trabalhadores e, em particular, pelos mais velhos. Se considerarmos que mais de metade da nossa amostra tem idade igual ou superior a 35 anos e destes 85 inquiridos

têm 45 ou mais anos então, este resultado vai ao encontro de outros resultados encontrados na literatura, nomeadamente as conclusões de Armstrong-Stassen (2008). Armstrong-Stassen (2008) destaca a importância que os trabalhadores atribuem ao reconhecimento das suas competências, conhecimento, experiência e também de determinados papéis que podem vir a assumir na organização, como seja o de mentor. Da mesma forma, McEvoy e Blahna (2001) chamam à atenção para o facto de o reconhecimento e o respeito terem um papel fundamental na retenção dos trabalhadores mais velhos. Por sua vez, Walker e Taylor (1999) concluíram que o envolvimento e a participação dos trabalhadores nas questões quotidianas fá-los sentirem-se valorizados, reconhecidos e parte integrante da organização.

Outra das dimensões que reúne maior consenso por parte dos inquiridos é a que diz respeito à Formação e Progressão. Embora alguns estudos (cf. Kooij, 2010) mostrem que os trabalhadores mais velhos estão menos predispostos a participar nas ações de formação e que estas são delineadas tendo em vista especialmente a promoção das necessidades dos trabalhadores mais jovens e são, também, menos atrativas para os trabalhadores mais velhos (Kooij et al., 2014), encontramos igualmente referências na literatura (cf. Tamminen & Moilanen, 2004) que indicam que os trabalhadores mais velhos consideram a formação importante pois é através dela que adquirem a capacidade de se manterem ativos e responderem às exigências das suas funções. Acresce, ainda, que para além da formação são as perspetivas de carreira o que mais contribui para a motivação, comprometimento e produtividade dos trabalhadores, independentemente da sua idade, como referem Naegele e Walker (2006).

Quanto às práticas de GRH que os trabalhadores mais percecionam nas suas organizações e que aferimos através das questões “O que acontece na organização onde trabalha...” é a dimensão “Avaliação de Desempenho” aquela que mais se destaca. Por oposição, a prática de GRH menos percecionada é a que diz respeito às Práticas de Trabalho Flexível. No conjunto das práticas de GRH existem práticas que são relativamente simples e que se traduzem num acréscimo da motivação e da produtividade dos trabalhadores, como é o caso das Práticas de Trabalho Flexível. Estas práticas permitem que o trabalhador ajuste o seu tempo pessoal com as questões do trabalho de modo a conciliar ambas as esferas (Naegele & Walker, 2006). Apesar de esta ser uma prática que contribui para manter os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, na realidade, os trabalhadores ainda não a veem ativamente implementada nas organizações.

Quanto aos objetivos que os trabalhadores pretendem alcançar depois da reforma, estes estão sobretudo relacionados com questões de índole pessoal e financeira, enquanto que as **expetativas** manifestadas são pouco elevadas, o que se poderá dever aos constrangimentos financeiros que muitos trabalhadores têm experienciado devido à crise económica.

Com esta primeira análise dos dados podemos concluir que as práticas de GRH implementadas pelas organizações são substancialmente diferentes das práticas de GRH valorizadas pelos trabalhadores.

## **6.4 Estudo 2 – Objetivo de Investigação i. – A relação entre as práticas de GRH e os objetivos e expetativas de reforma dos trabalhadores**

### **6.4.1 Introdução**

Apesar da variedade de opções disponíveis para gerir uma força de trabalho envelhecida, existem poucas evidências sobre a adoção de práticas de GRH que contribuam para a motivação para continuar a trabalhar. Segundo Mitchell, Holtom e Lee (2001) a retenção está associada a uma série de fatores relacionados com o trabalho e fora dele, mas sabe-se pouco sobre quais desses fatores são relevantes para a retenção dos trabalhadores mais velhos.

A motivação para o trabalho poderá ser definida como o conjunto de processos psicológicos que governam a direção, a intensidade e a persistência de comportamentos relacionados com o trabalho (Latham & Pinder, 2005). Por sua vez, a motivação para continuar a trabalhar pode ser definida como o desejo ou a intenção de um trabalhador mais velho em continuar a trabalhar (Kooij et al., 2010). A maioria dos estudos anteriores procurou explicar as razões (relacionadas e não relacionadas com o trabalho) que levam as pessoas a abandonar ou a permanecer na força de trabalho após a idade legal de reforma (Wang, Zhan, Liu & Shultz, 2008). Outros estudos demonstraram que alguns fatores organizacionais, como por exemplo a perceção de apoio organizacional, podem influenciar

a decisão das pessoas em continuarem a trabalhar (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Wang & Shultz, 2010).

Assim sendo, é necessário compreender quais as práticas de GRH que contribuem para motivar os trabalhadores a continuar a trabalhar. Esta clarificação tem implicações práticas importantes no sentido de poder ajudar as organizações a desenvolver estratégias mais eficazes que motivem os trabalhadores mais velhos a continuar a trabalhar.

A relação entre as práticas de GRH e a motivação para continuar a trabalhar poderá ser explicada através da Teoria das Trocas Sociais, a qual afirma que todos os seres humanos são sensíveis aos custos e aos benefícios de uma ação particular.

Considerando estas descobertas, o estudo baseia-se em investigações anteriores que mostraram que as práticas de GRH e, portanto, a perceção de apoio organizacional podem aumentar a retenção dos trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009).

O nosso estudo pretende contribuir para a literatura existente concentrando-se não apenas nos trabalhadores mais velhos, mas sim nos trabalhadores de diversas idades. Pois, para muitas destas organizações é fundamental reter os RH considerados estratégicos, independentemente da idade, de modo a assegurar o futuro da organização.

A partir da revisão da literatura efetuada, seleccionámos as práticas de GRH que são consideradas relevantes para os trabalhadores mais velhos e desenvolvemos e aplicámos um modelo concetual a uma amostra constituída por trabalhadores de diferentes idades e profissões, pertencentes a organizações de dimensões e setores de atividade diferentes. O modelo concetual que seguimos baseia-se na Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964). De acordo com esta teoria os trabalhadores interpretam as ações organizacionais como um símbolo do compromisso da organização para com eles e, assim, a organização está a desenvolver no trabalhador a perceção de apoio organizacional. Pelo que, a perceção de apoio que o indivíduo tem da organização cria nele a obrigação de, na mesma medida, reembolsar a organização pelo apoio demonstrado (Eisenberger et al., 2002). Uma das formas de retribuir a organização pelo apoio prestado é, precisamente, pela permanência do indivíduo na organização (Allen et al., 2003).

Pelo exposto, consideramos, neste estudo, que a perceção e a importância que os trabalhadores atribuem às práticas de GRH estão relacionadas com os objetivos e as

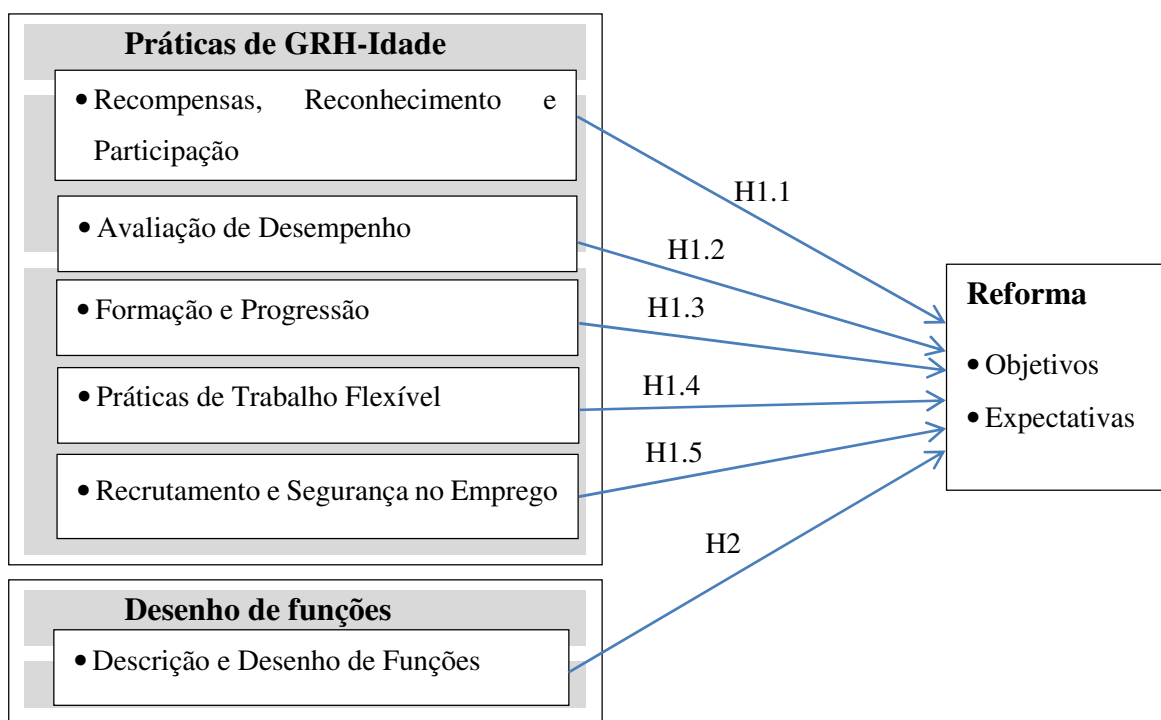
expectativas dos trabalhadores relativamente à reforma. Nos subpontos seguintes são definidos os objetivos e as hipóteses da investigação e, posteriormente são apresentados os resultados e a sua discussão.

#### 6.4.2 Objetivos e Hipóteses

Propomos como Objetivo de Investigação I do Estudo II a proposição de que as práticas de GRH têm diferente capacidade explicativa das dimensões ligadas à reforma (objetivos e expectativas)

De seguida apresentamos a Figura 13, a qual expõe o modelo de análise da capacidade explicativa que as diferentes práticas de GRH e a Descrição e Desenho de Funções têm em relação às dimensões Objetivos e Expectativas face à Reforma.

Figura 13 - Modelo de análise da capacidade explicativa que as diferentes práticas de GRH têm em relação às dimensões Objetivos e Expectativas face à Reforma



O teste do presente modelo será realizado mediante equações estruturais separando por hipóteses e que reformulámos no sentido de incorporar os dois fatores encontrados para “Objetivos e Expetativas de Reforma” adotando o sufixo “a” e “b” respetivamente para o fator “Objetivos de reforma” e “Expetativas de reforma”. Este teste de hipóteses será replicado para as respostas “perceção” e “valorização” (esta última identificada por uma pelica aposta às hipóteses). Para um último modelo, optámos por ponderar as perceções dos respondentes para cada item pelo respetivo grau de importância que lhes atribuíram. Em termos operacionais calculámos o seu produto (este modelo é identificado com duas pelicas sequenciais apostas às hipóteses).

As hipóteses formuladas, genericamente, são as seguintes:

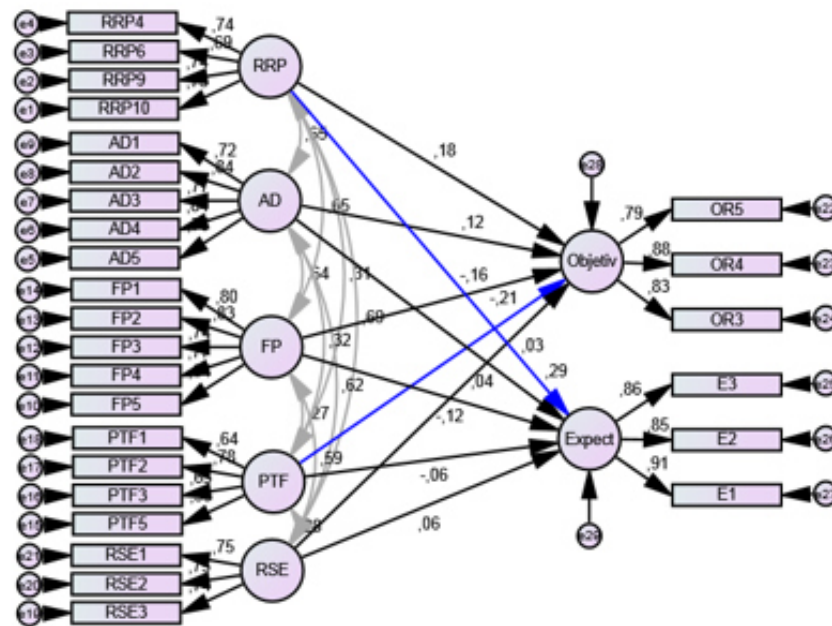
H1: Quanto maior a perceção de práticas de GRH maior a presença de um objetivo de reforma (H1a) e maior a qualidade esperada da reforma (H1b).

H2: Quanto melhor a descrição e desenho de funções (clareza e controlo) maior a presença de um objetivo de reforma (H2a) e maior a qualidade esperada da reforma (H2b).

### 6.4.3 Resultados

Assim, o teste da Hipótese 1 permitiu identificar um modelo estrutural válido (CMIN/DF=2.056, CFI=.940; PCFI=.756; RMSEA=.052) para a relação entre práticas de GRH e objetivos e expetativas de reforma e que explica 7% e 8%, respetivamente da variância destas variáveis-critério. Mostra-se de seguida, Figura 14, o modelo gráfico identificado.

Figura 14 - Modelo Estrutural da relação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas face à Reforma - performance



Os *paths* significativos ocorrem entre as Recompensas, Reconhecimento e Participação e as Expetativas (Beta=0.29) e as Práticas de Trabalho Flexível e os Objetivos (Beta=-0.21). Deste modo, as subhipóteses:

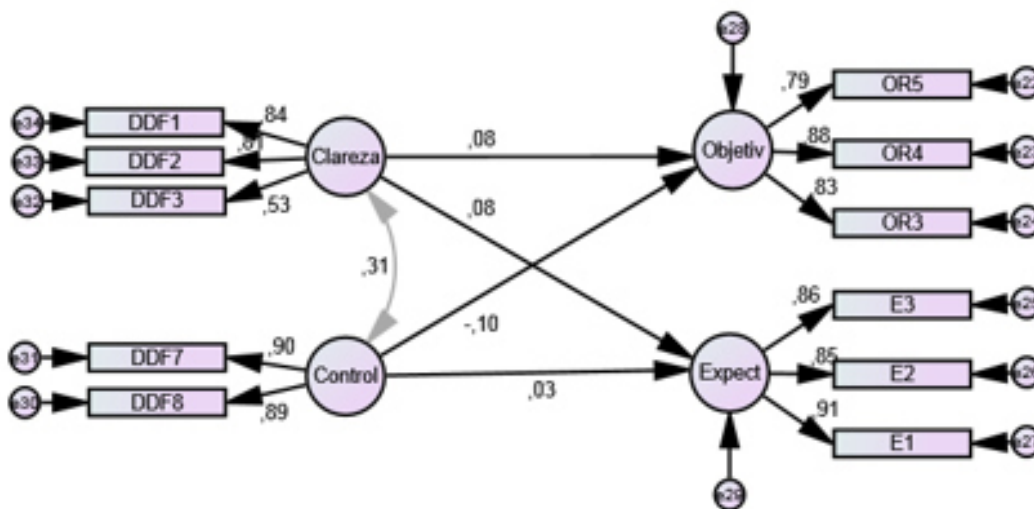
H1.1b – Quanto maior a perceção de práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação maior a qualidade esperada da reforma;

H1.4a – Quanto maior a perceção de práticas de Trabalho Flexível maior a presença de um objetivo de reforma.

Assim as subhipóteses H1.1b e H1.4a encontram corroboração empírica enquanto as restantes não.

O teste da hipótese 2 permitiu identificar um modelo estrutural válido (CMIN/DF=1.391, CFI=.993; PCFI=.722; RMSEA=.031) para a relação entre Descrição e Desenho de Funções e objetivos e expetativas de reforma, conforme o modelo adiante exposto Figura 15.

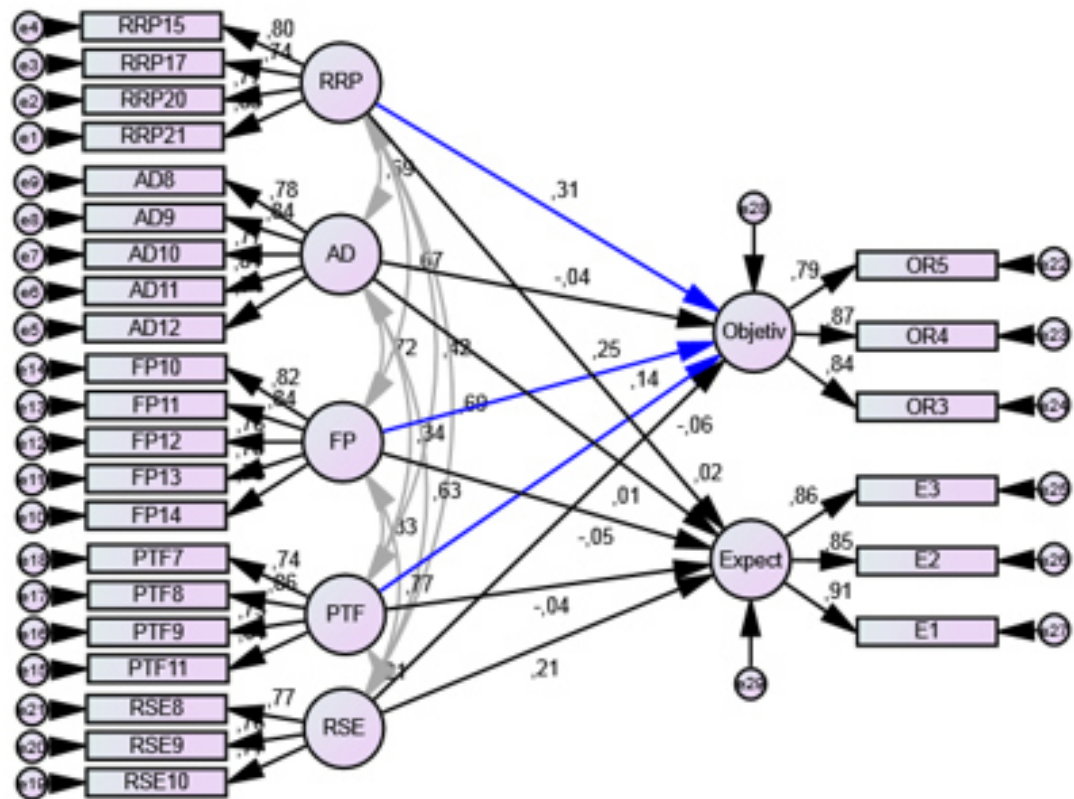
**Figura 15 - Modelo estrutural da relação entre a Clareza e o Controle da Descrição e Desenho de Funções e os Objetivos e Expetativas face à Reforma - performance**



Nenhum dos *paths* identificados atinge um valor estatisticamente significativo pelo que as subhipóteses H2.1 e H2.2 não encontram corroboração empírica.

Assim, o teste da Hipótese 1' permitiu identificar um modelo estrutural válido (CMIN/DF=1.901, CFI=.956; PCFI=.769; RMSEA=.048) para a relação entre práticas de GRH e objetivos e expetativas de reforma e que explica 27%, da variância dos objetivos de reforma. Mostra-se de seguida, na Figura 16, o modelo gráfico identificado.

Figura 16 -Modelo Estrutural da relação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas face à Reforma - importance



Os *paths* significativos ocorrem entre as Recompensas, Reconhecimento e Participação e os Objetivos (Beta=0.31), a Formação e Progressão e os Objetivos (Beta=0.25) e as Práticas de Trabalho Flexível e os Objetivos (Beta=0.14). Deste modo, as subhipóteses:

H1'.1a – Quanto maior a valorização das práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação maior a presença de um objetivo de reforma;

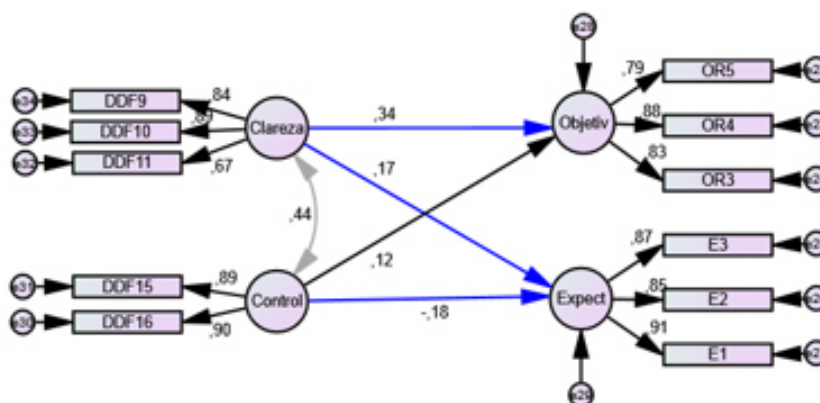
H1'.3a – Quanto maior a valorização das práticas de Formação e Progressão maior a presença de um objetivo de reforma;

H1'.4a – Quanto maior a valorização das práticas de Trabalho Flexível maior a presença de um objetivo de reforma.

Assim, as subhipóteses H1'.1a, H1'.3a e H1'.4a encontram corroboração empírica enquanto as restantes não.

O teste da hipótese 2' permitiu identificar um modelo estrutural válido (CMIN/DF=1.625, CFI=.990; PCFI=.720; RMSEA=.040) para a relação entre a Descrição e Desenho de Funções e Objetivos e expectativas de reforma, conforme o modelo adiante exposto - Figura 17.

**Figura 17 - Modelo Estrutural da relação entre a Clareza e o Controlo da Descrição e Desenho de Funções e os Objetivos e Expetativas face à Reforma - importance**



Os *paths* significativos ocorrem entre Clareza do Desenho da Função e os objetivos de reforma (Beta=0.34) bem como com as expetativas de reforma (Beta=0.17) e entre o Controlo da Função e as Expetativas de reforma (Beta= -0.18). Deste modo, as subhipóteses:

H2'.1a – Quanto melhor a Descrição e Desenho de Funções (Clareza) maior a presença de um objetivo de reforma;

H2'.1b – Quanto melhor a Descrição e Desenho de Funções (Clareza) maior a qualidade esperada de reforma;

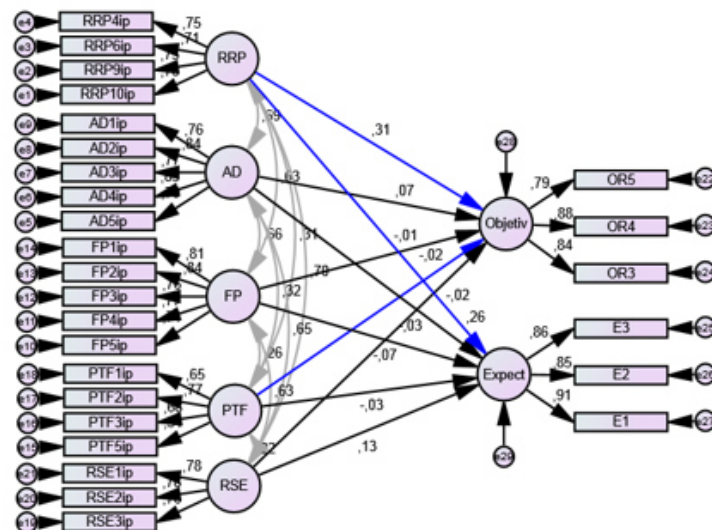
H2'.2b – Quanto melhor a Descrição e Desenho de Funções (Controlo) maior a qualidade esperada da reforma.

Assim, as subhipóteses H2'.1a, H2'.1b e H2'.2b encontram corroboração empírica enquanto a restante não.

Assim, o teste da Hipótese 1'' permitiu identificar um modelo estrutural válido (CMIN/DF=2.076, CFI=.944; PCFI=.759; RMSEA=.052) para a relação entre as práticas de GRH e Objetivos e Expetativas de reforma e que explica 11% e 8%, respetivamente da

variância destas variáveis-critério. Mostra-se de seguida o modelo gráfico identificado (Figura 18).

**Figura 18 - Modelo Estrutural da relação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas face à Reforma – ponderação performance-importance**



Os *paths* significativos ocorrem entre as Recompensas, Reconhecimento e Participação e os objetivos (Beta=0.31) bem como com as Expetativas de reforma (Beta=0.26). Deste modo, as subhipóteses:

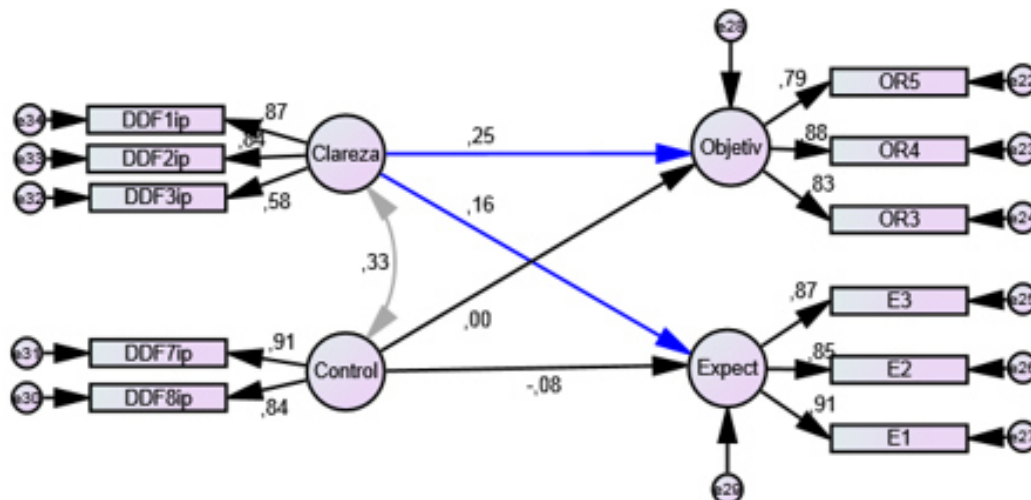
H1''.1a - Quanto maior a perceção de importância das práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação maior a presença de um objetivo de reforma;

H1''.1b – Quanto maior a perceção de importância das práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação maior a qualidade esperada de reforma.

Assim, as subhipóteses H1''.1a e H1''.1b encontram corroboração empírica enquanto as restantes não.

O teste da hipótese 2'' permitiu identificar um modelo estrutural válido (CMIN/DF=1.358, CFI=.993; PCFI=.723; RMSEA=.030) para a relação entre Descrição e Desenho de Funções e Objetivos e Expetativas de reforma, conforme o modelo adiante exposto (Figura 19).

**Figura 19 - Modelo Estrutural da relação entre a Clareza e o Controle da Descrição e Desenho de Funções e os Objetivos e Expetativas face à Reforma – ponderação performance-importance**



Os *paths* significativos ocorrem entre a Clareza do Desenho da Função e os Objetivos de reforma (Beta=0.25) bem como as Expetativas de reforma (Beta=0.16). Deste modo, as subhipóteses:

H2''.1a – Quanto melhor a percepção de importância da Descrição e Desenho de Funções (Clareza) maior a presença de um objetivo de reforma;

H2''.1b – Quanto melhor a percepção de importância da Descrição e Desenho de Funções (Clareza) maior a qualidade esperada de reforma.

Assim, as subhipóteses H2''.1a e H2''.1b encontram corroboração empírica enquanto as restantes não.

#### 6.4.4 Discussão

Este estudo foi desenvolvido a partir de uma amostra de 402 inquiridos, a quem foi distribuído um inquérito *online*, e que desempenham funções variadas em empresas de diferentes dimensões e diferentes setores de atividade. Com este estudo, e ao invés do que acontece com a maioria das investigações, não nos focámos nas práticas de GRH com o

objetivo de analisar os efeitos destas práticas ao nível dos resultados organizacionais (e.g. Huselid, 1995), procurámos, antes, analisar as percepções que os trabalhadores têm dessas mesmas práticas de GRH e a importância que lhes atribuem centrando-nos, portanto, nos resultados a nível individual, nomeadamente nas intenções de reforma. Sendo que os fatores que afetam a decisão de se reformar são semelhantes aos fatores que afetam a intenção de continuar a trabalhar, o estudo teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de GRH e as intenções de reforma dos trabalhadores. Pois acreditamos que a satisfação com a função e com a organização estão negativamente relacionadas com a intenção de abandonar a organização.

Dos resultados da aplicação do modelo de equações estruturais concluímos que as práticas de GRH que mais se destacam, como capazes de influenciar as intenções de reforma, são as Recompensas, Reconhecimento e Participação, as Práticas de Trabalho Flexível e a Formação e Progressão. Sendo que as mais percebidas são as Recompensas, Reconhecimento e Participação e as Práticas de Trabalho Flexível, embora todas elas sejam valorizadas pelos trabalhadores.

As práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação são percebidas como sendo capazes de influenciar as expectativas de reforma e, por sua vez, as Práticas de Trabalho Flexível influenciam os objetivos de reforma.

As práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação, as Práticas de Trabalho Flexível e a Formação e Progressão são as práticas que os trabalhadores mais valorizam como sendo capazes de influenciar os objetivos.

Quando ponderámos as percepções dos trabalhadores para cada item pelo respetivo grau de importância que lhes atribuíram verificámos que as Recompensas, Reconhecimento e Participação influenciam quer os objetivos de reforma quer as expectativas de reforma, enquanto que as Práticas de Trabalho Flexível afetam apenas os objetivos de reforma.

Apesar de os trabalhadores não perceberem que a clareza e o controlo sobre a função tenham alguma influência sobre os objetivos e as expectativas de reforma, na realidade eles dão importância à clareza como um fator que afeta tanto as expectativas como os objetivos de reforma. O mesmo resultado se verifica quando cruzámos a *performance-importance*. Por fim, os trabalhadores também consideram que o controlo sobre a função é importante na determinação das expectativas de reforma.

Dos resultados obtidos podemos destacar que, uma maior percepção das práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação leva a uma maior qualidade de vida esperada e são consideradas importantes para o alcance dos objetivos de reforma. Considerando que as expectativas de qualidade de vida dependem, em muito, da estabilidade financeira, é compreensível que as práticas de Recompensas, e sobretudo as recompensas extrínsecas, sejam aquelas que os trabalhadores reconheçam como fundamentais e que mais contribuem para alcançar as expectativas almejadas. Segundo Bonsdorff (2009) as recompensas salariais e financeiras adequadas continuam a ser consideradas, por algumas investigações, como formas efetivas de manter os trabalhadores ativos.

Outro dos resultados obtidos revela-nos que quanto maior a percepção de práticas de Trabalho Flexível maior será a presença de objetivos de reforma. As três categorias de objetivos obtidos (lazer, o próprio e o contato com os outros) sugerem, segundo Hershey et al. (2002), que estas dimensões representam metas significativas e universais a partir de uma perspectiva de desenvolvimento. Mais ainda, e de acordo com os mesmos autores, os objetivos de lazer envolvem sobretudo aquilo que o indivíduo espera fazer depois de abandonar a vida ativa, ao passo que os objetivos relacionados com a estabilidade financeira referem-se com aquilo que a pessoa espera ter depois de se reformar. Estes resultados revelam-nos que existe uma polarização de objetivos, ou seja, objetivos que envolvem tanto aquilo que o trabalhador espera fazer como aquilo que o trabalhador espera ter, após a saída da vida ativa.

O nível da clareza dos objetivos de reforma poderá ser um importante indicador de quais as práticas de GRH que os trabalhadores mais valorizam. Aliás, e como referem Hershey et al (2002), apesar de se poder fazer uma distinção entre os objetivos de reforma e os objetivos para uma fase mais avançada da carreira, os autores questionam se os objetivos nestas duas fases serão assim tão diferentes e sugerem que no futuro estes dois conceitos sejam tratados concetualmente como sendo um único. Esta ideia deixa-nos antever que os objetivos da reforma e os objetivos da fase mais avançada da carreira sejam similares. Estes resultados levam-nos a concluir que uma das práticas de GRH que os trabalhadores mais percebem e valorizam como essenciais para a consecução dos seus objetivos de reforma, e agora podemos acrescentar objetivos para a fase madura da carreira (usando a aceção de Super, 1980), são as Práticas de Trabalho Flexível.

Outra das práticas de GRH que, embora esteja menos presente nos resultados alcançados, mas que também tem influência nos objetivos de reforma são as práticas de Formação e Progressão. Estes resultados corroboram as conclusões de Kooij (2010) na medida em que a autora afirma que mesmo partindo do princípio que os trabalhadores não estão interessados em investir em novas formações, as práticas de desenvolvimento parecem estar positivamente relacionadas com a intenção de continuar a trabalhar, na medida em que os trabalhadores, mais uma vez, se sentem reconhecidos e apreciados. No mesmo sentido Armstrong-Stassen e Ursel (2009) concluíram que as oportunidades de formação e desenvolvimento influenciam positivamente a intenção de continuar a trabalhar, através da percepção de apoio organizacional.

Assim concluímos, que as práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação, as Práticas de Trabalho Flexível e a Formação e Progressão, mas em particular as práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação, percebidas e/ou valorizadas pelos trabalhadores e a intenção de continuar a trabalhar estão positivamente relacionadas. Concluímos, também, que a relação positiva entre estas práticas de GRH percebidas e a intenção de continuar a trabalhar é apoiada pela Teoria das Trocas Sociais, a qual afirma que a disponibilidade de práticas de GRH incentiva os trabalhadores a retribuir a organização através de comportamentos positivos, neste caso a intenção de continuar a trabalhar.

## **6.5 Estudo 2 – Objetivo de Investigação ii – A idade como variável moderadora na relação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas de Reforma**

### **6.5.1 Introdução**

Face à escassez de população ativa, resultante do envelhecimento da população, a estratégia poderá passar por incentivar os trabalhadores a permanecerem empregados por mais tempo. No entanto, e como referem Hedge, et al. (2006) esta estratégia parte de duas suposições: por um lado, que os indivíduos são capazes de trabalhar por mais tempo, e, por

outro, que eles têm o desejo de continuar a trabalhar. Muitos trabalhadores já não têm a possibilidade de escolher quando pretendem reformar-se e para outros as recentes condições económicas desencorajam a reforma (Hedge, et al., 2006). De acordo com Schiamberg e McKinney (2003) uma das consequências do aumento da esperança média de vida tem sido o surgimento da reforma como um evento frequente e importante na vida das pessoas. Tanto a reforma em si como o seu planeamento estão entre os processos mais importantes que ocorrem na vida adulta. Ainda assim, as questões que envolvem o planeamento da reforma tornam-se, geralmente, mais relevantes para os indivíduos que se estão a aproximar da data efetiva de reforma (Schiamberg & McKinney, 2003). Deste modo, parece-nos pertinente efetuar uma análise a fim de determinar quais as práticas de GRH que estão envolvidas na tomada de decisão sobre a reforma, a fim de proceder ao desenvolvimento de políticas organizacionais e de práticas de GRH que incentivem e motivem os trabalhadores a permanecerem no mercado de trabalho.

A gestão estratégica de RH já deu provas de que existe uma associação positiva entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Contudo, as investigações sobre a associação entre as práticas de GRH e os resultados a nível individual relacionados com o trabalho raramente se concentram nas diferenças de idade (Kooij, 2009). Para preencher esta lacuna do conhecimento, efetuámos um estudo com a finalidade de verificar se a faixa etária modera a relação entre as práticas de GRH e os objetivos e expectativas de reforma. Assim, com base na premissa de que a perceção das práticas de GRH e consequentemente a utilidade das práticas de GRH muda com a idade, hipotetizámos que à medida que a idade cronológica avança as práticas de GRH estão mais associadas com os objetivos e expectativas de Reforma.

### **6.5.2 Objetivos e Hipóteses**

Um modelo de análise alternativo pressupõe diferenças estruturais significativas decorrentes da faixa etária dos respondentes. Deste modo propomo-nos testar um modelo em que a faixa etária opere como variável moderadora na relação entre as práticas de GRH focadas na idade e os Objetivos e Expetativas de Reforma, bem como entre a Descrição e Desenho de Funções e os Objetivos e Expetativas de Reforma, como segue representado. De notar que, face aos resultados ora encontrados, optaremos pelo modelo ponderado pela valorização para efeitos de teste desta hipótese.

Para efeitos de identificação de grupos etários existem inúmeros exemplos de intervalos divergentes pelo que se deduz alguma (para não adjetivar de muita ou excessiva) arbitrariedade na identificação destes grupos ora adotando critérios de conveniência (por exemplo para estabelecer grupos com dimensões usáveis para efeitos analíticos) ora critérios de convencionalidade (adotando de forma acrítica os mesmos intervalos etários que instituições de estudos demográficos ou outras de carácter idóneo). Não obstante a razoabilidade deste tipo de opção pragmática, num estudo que tem por centro a idade constituiria um risco desnecessário seguir este caminho de pragmatismo. Com base nestes considerandos, entendemos dever optar por um modelo que constitua um referencial teórico importante e que preveja intervalos etários associando-os, por exemplo, a papéis de vida e de trabalho. Um dos modelos que observa estes requisitos e que tem granjeado larga aceitação na comunidade académica, pese embora todas as críticas que possa receber, é o modelo de carreira ao longo da vida de Donald Super (1980).

Este modelo, extensivamente utilizado para estudos de desenvolvimento de carreira e de vida, prevê cinco faixas etárias que correspondem a configurações de desafios de vida que congregam seis papéis: criança, estudante, lúdico-ocioso, cidadão, trabalhador, construtor de casa/cuidador. Estas faixas etárias são assim: a) crescimento (0-14 anos), b) exploração (15-24 anos), c) estabelecimento (25-44 anos), d) manutenção (45-64 anos) e e) declínio (> 65 anos).

Considerando o perfil de distribuição etária na nossa amostra, identificámos três faixas etárias passíveis de análise empírica: G1 (20-34 anos – correspondendo à fase de estabelecimento inicial), G2 (35-44 anos – correspondendo à fase de estabelecimento) e G3 (45-63 – correspondendo à fase de manutenção).

Do ponto de vista da operacionalização, seguiremos as recomendações técnicas de Baron e Kenny (1986) para variáveis moderadoras nominais, ou seja, procederemos à comparação entre grupos. Considerando a existência de três grupos etários (G1=20-34 anos, G2=35-44 anos, G3=45-63 anos) a hipótese 3 é segmentada em H3.1, H3.2 e H3.3, para cobrir estes três grupos etários, pela ordem apresentada).

As hipóteses formuladas genericamente, são as seguintes:

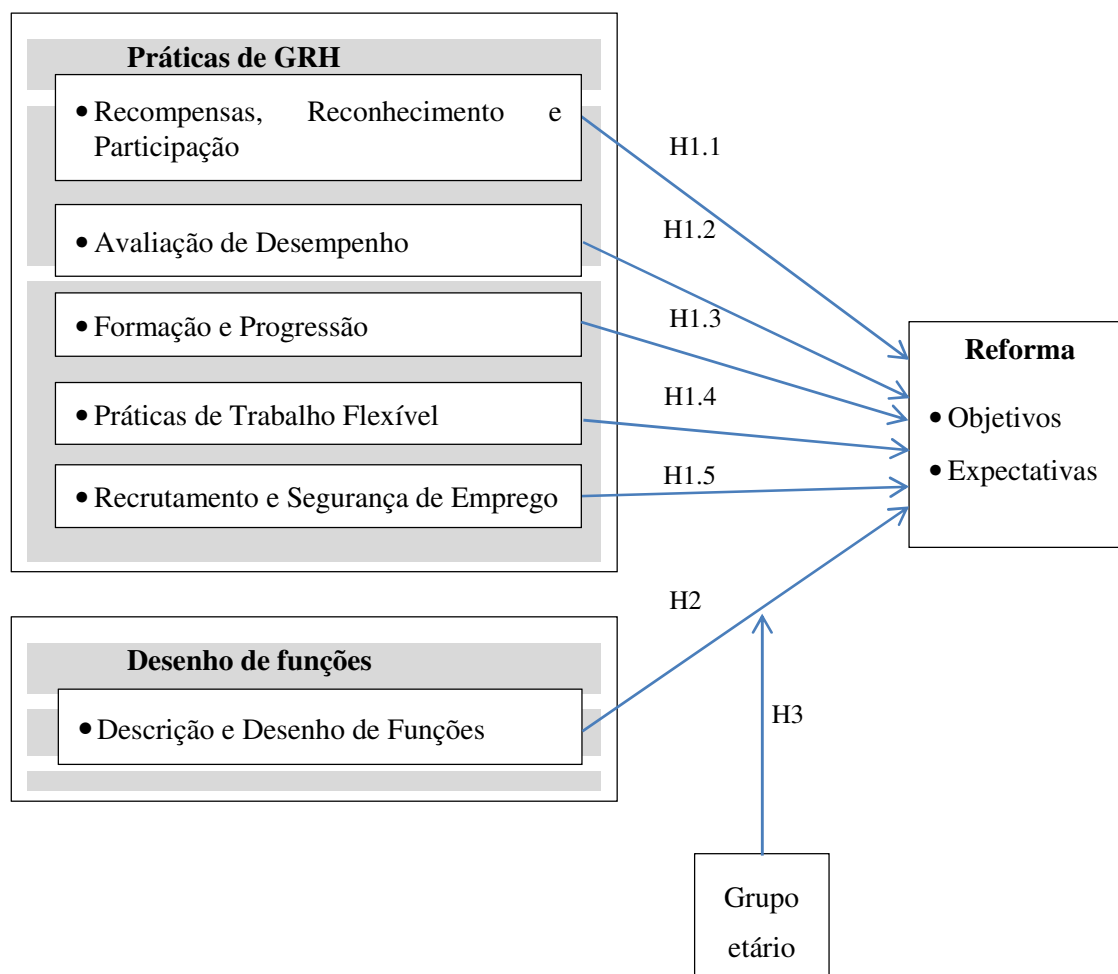
H3.1 Para o grupo etário mais jovem (estabelecimento inicial), as práticas de GRH focadas na idade são irrelevantes, pelo que “não há qualquer associação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expectativas de Reforma”.

H3.2 Para o grupo etário intermédio (fase de estabelecimento), as práticas de GRH focadas na idade começam a ter alguma relevância, pelo que “pelo menos uma das práticas de GRH está associada positivamente com os Objetivos e Expetativas de Reforma”.

H3.3 Para o grupo etário maduro (fase de manutenção), as práticas de GRH focadas na idade mostram-se bastante relevantes, pelo que “a maioria das práticas da GRH está positivamente associada aos Objetivos e Expetativas de Reforma”.

O sentido geral da H3 é o de que quanto maior a idade maior a associação positiva entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas de Reforma, assim podendo concluir sobre o grau de condicionamento etário que a eficácia destas práticas de GRH tem na produção de Objetivos e Expetativas de Reforma positivos. Na Figura 20 podemos observar o Modelo de Análise.

**Figura 20 - Modelo de análise da capacidade explicativa que as diferentes práticas de GRH têm em relação às dimensões Objetivos e Expetativas face à Reforma, em que a idade opera como uma variável moderadora**



### 6.5.3 Resultados

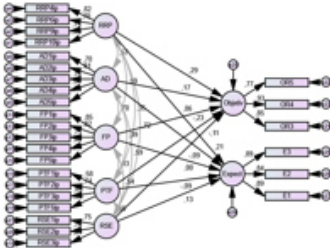
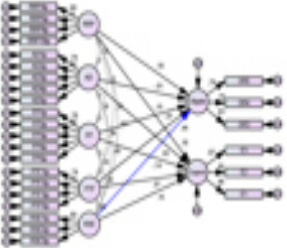
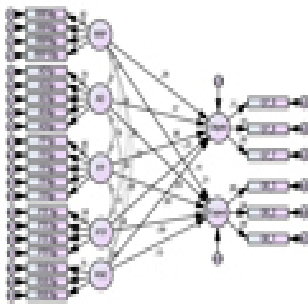
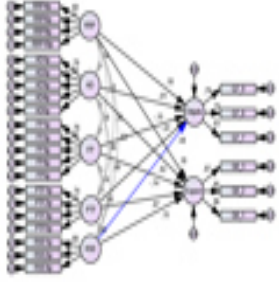
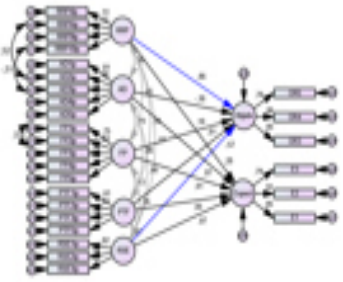
O teste de hipóteses efetuado revelou os resultados que a seguir se apresentam:

O teste da Hipótese H3.1 (“não há qualquer associação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas de Reforma”) permitiu identificar um modelo estrutural válido (CMIN/DF=1.594, CFI=.927; PCFI=.803; RMSEA=.059) para a relação entre as práticas de GRH e Objetivos e Expetativas de Reforma para o grupo etário 20-34 anos. Nenhum dos *paths* identificados atinge um valor estatisticamente significativo, pelo que, a Hipótese H3.1 encontra corroboração empírica.

O teste da hipótese H3.2 (“pelo menos uma das práticas de GRH está associada positivamente com os Objetivos e Expetativas de Reforma”) permitiu identificar um modelo estrutural válido (CMIN/DF=1.525, CFI=.923; PCFI=.800; RMSEA=.063) para a relação entre as práticas de GRH e Objetivos e Expetativas de Reforma para o grupo etário 35-44 anos. Apenas foi identificado um *path* significativo entre Recrutamento e Segurança de Emprego e os Objetivos de Reforma (Beta=0.44). Deste modo a hipótese H3.2 encontrou corroboração empírica.

O teste da hipótese H3.3 (“a maioria das práticas de GRH está positivamente associada aos Objetivos e Expetativas de Reforma”) exigiu o recurso à técnica de Bootstrapping ML com um intervalo de confiança de 95% e 2000 repetições, conforme explicitado na secção de estratégia de análise de dados. Este teste permitiu identificar um modelo estrutural válido (CMIN/DF=1.433, CFI=.908; PCFI=.779; RMSEA=.073) para a relação entre as práticas de GRH e os Objetivos e Expetativas de Reforma para o grupo etário 45-63 anos. Os *paths* significativos ocorrem entre Recompensas, Reconhecimento e Participação e os Objetivos de Reforma (Beta=0.86) bem como entre Recrutamento, Segurança e Emprego e Objetivos de Reforma (Beta= -0.57). Deste modo, a hipótese H3.3 não encontra corroboração empírica. Na Figura 21 podemos observar os diferentes testes de modelos efetuados.

Figura 21 - Os diferentes modelos de análise

H3.1	H3.2	H3.3
<p>Com missings, bootstrapping 2000, 95%IC</p> 	<p>Com missings, bootstrapping 2000, 95%IC</p> 	<p>Não é possível testar modelo devido aos <i>missing values</i> impossibilitarem o bootstrapping</p>
<p>Sem missings, bootstrapping 2000, 95%IC</p> 	<p>Sem missings, bootstrapping 2000, 95%IC</p> 	<p>Sem missings, bootstrapping 2000, 95%IC</p> 
<p>Sem <i>paths</i> significativos</p>	<p>RSE-&gt; Objetivos reforma (Beta=0.44)</p>	<p>RRP-&gt; Objetivos de reforma (Beta=0.86) RSE-&gt; Objetivos reforma (Beta=-0.57)</p>
<p>CMIN/DF=1.594, CFI=.927; PCFI=.803; RMSEA=.059</p>	<p>CMIN/DF=1.525, CFI=.923; PCFI=.800; RMSEA=.063</p>	<p>CMIN/DF=1.433, CFI=.908; PCFI=.779; RMSEA=.073</p>

### 6.5.4 Discussão

O pressuposto teórico que fundamentou a elaboração das hipóteses relativas à moderação pelo grupo etário foi o de que as práticas de GRH focadas na idade têm efeitos tanto mais presentes quanto maior a idade dos visados. No fundo, que as necessidades colocadas pelo envelhecimento se tornam tanto mais relevantes quanto mais os

colaboradores se vão deparando com a sua emergência. Do mesmo modo surgem as questões relativas à reforma, objetivos e expectativas, que serão tanto mais prementes quanto maior a proximidade da idade legal de reforma.

No caso concreto deste estudo empírico, os resultados indiciam que, conforme previsto, estas práticas de GRH não surtem efeitos nos mais jovens no que concerne aos Objetivos e Expectativas de reforma, devido plausivelmente ao seu grande distanciamento psicológico destes assuntos. A corroboração da H3.1 disto constitui elemento argumentativo favorável.

Já no segmento etário intermédio, verifica-se uma sensibilidade maior às questões do Recrutamento e Segurança de Emprego que se afiguram predictoras dos Objetivos da reforma no sentido de os colaboradores entenderem como mais desejáveis objetivos de lazer quando percebem e valorizam que coexiste uma boa prática de seleção e segurança de emprego mais presente.

No caso do grupo mais maduro detetam-se duas relações significativas, nomeadamente as práticas de Recrutamento e Segurança de Emprego e as práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação. No caso das práticas de Recrutamento e Segurança de Emprego, já tinham sido encontradas no grupo etário intermédio, mas com um valor beta negativo. Estes resultados poderão dever-se ao facto de os trabalhadores considerarem que pela sua idade poderão ser alvo de discriminação e serem tratados de modo diferente ou mesmo excluídos dos processos de recrutamento e seleção. Além disso, estes resultados também poderão estar dissimulados por fatores não controlados neste estudo, nomeadamente a crise económica e a considerável taxa de desemprego. Quanto às Recompensas, Reconhecimento e Participação verificou-se um beta bastante elevado (0.86) e que reforça o estabelecido na literatura (Hershey, et al., 2002), se atendermos aos itens que compõem esta medida neste estudo, fica bastante clara a centralidade do reconhecimento e participação. De salientar que o reconhecimento e a participação são descritos na literatura como capazes de influenciar a intenção de permanecer na organização (e.g. Armstrong-Stassen, 2008). As recompensas também cobrem os sentimentos intrínsecos de reconhecimento, e são reconhecidos pela literatura como sendo importantes para os trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen, 2008). Os sistemas de remuneração têm como objetivo recompensar os trabalhadores de forma justa, equitativa e consistente de acordo com o valor que estes representam para a organização e assim ajudar a organização a alcançar os seus objetivos (Armstrong, 2006). Contudo, para que o trabalhador permaneça

na organização ele necessita de se sentir estimado e prezado (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009) sendo, portanto, essencial que estes sistemas sejam percebidos pelos trabalhadores como capazes de retribuir o esforço por ele despendido.

Os resultados desta investigação são consistentes com os resultados encontrados por outros autores (e.g.; Kanfer & Ackerman 2004; Kanfer, et al., 2013; Kooij, et al., 2011; Rhodes 1983; Warr 2001) no que respeita ao facto de a percepção e a importância que os trabalhadores atribuem às práticas de GRH mudarem com a idade. Segundo as teorias lifespan - Teoria da Seletividade Socioemocional (Carstensen, 2006) e Teoria da Seleção, Otimização e Compensação (Baltes, 1997), as mudanças relacionadas com a idade desencadeiam comportamentos proativos. Por esta razão, a Teoria da Seleção, Otimização e Compensação afirma que à medida que o indivíduo vai envelhecendo tende a gerir de forma diferente o seu tempo, energia e esforços. Para além desta dinâmica da alocação de recursos a Teoria da Seleção, Otimização e Compensação refere que a utilização coordenada de comportamentos envolvendo a seleção, otimização e compensação pode aumentar os recursos do indivíduo no sentido da melhoria do seu desenvolvimento, ajudando-o a manter o funcionamento face aos desafios, e ajudando-o também a regular as iminentes perdas de recursos (Kooij et al., 2010; Kanfer & Ackerman, 2004). Por outro lado, a Teoria da Seletividade Socioemocional sugere que à medida que o envelhecimento vai ocorrendo, as prioridades dos indivíduos também vão mudando, deixando de lutar por objetivos de desenvolvimento para passarem a perseguir objetivos socioemocionais. Ainda de acordo com esta teoria, uma vez que os trabalhadores mais velhos têm uma perspectiva de tempo futuro mais limitado do que os trabalhadores mais jovens, eles dão prioridade às interações sociais emocionalmente significativas. Daí que os jovens se centrem essencialmente no crescimento e nas metas relacionadas com o conhecimento e os mais velhos se concentram sobretudo em metas baseadas na emoção e no bem-estar emocional, como por exemplo a generatividade, as quais podem ser concretizadas através da participação na organização (Carstensen, 2006; Kooij, et al., 2013). Em suma, e como refere a Teoria da Seletividade Socioemocional, com o aumento da idade, as pessoas têm uma perspectiva de tempo diferente e essas mudanças na perspectiva do tempo são preditivas das suas percepções.

## **6.6 Estudo II – Objetivo de Investigação iii – O papel preditor das práticas de Gestão de Recursos Humanos focadas na idade quanto à idade esperada de reforma, idade desejada de reforma e expectativa de permanência na organização**

### **6.6.1 Introdução**

Prevê-se que nos próximos anos seja maior o número de pessoas a reformar-se do que a entrar no mercado de trabalho. Muitos trabalhadores afirmam que gostariam de se reformar antes ou por volta dos 65 anos (Sterns & Miklos, 1995). Contudo, no caso de Portugal, o governo tem vindo não só a debater a necessidade do aumento da idade legal de reforma, como a concretizar essa necessidade passando a idade legal de reforma dos 65 para os 66 anos, prevendo-se um aumento progressivo nas próximas décadas. Na realidade, as investigações demonstram que os trabalhadores estão cada vez mais preocupados com o facto de terem que trabalhar durante mais anos do que as gerações anteriores, não tendo a possibilidade de beneficiar de reformas antecipadas, ao contrário do que era a tendência num passado recente (Eurofound, 2012).

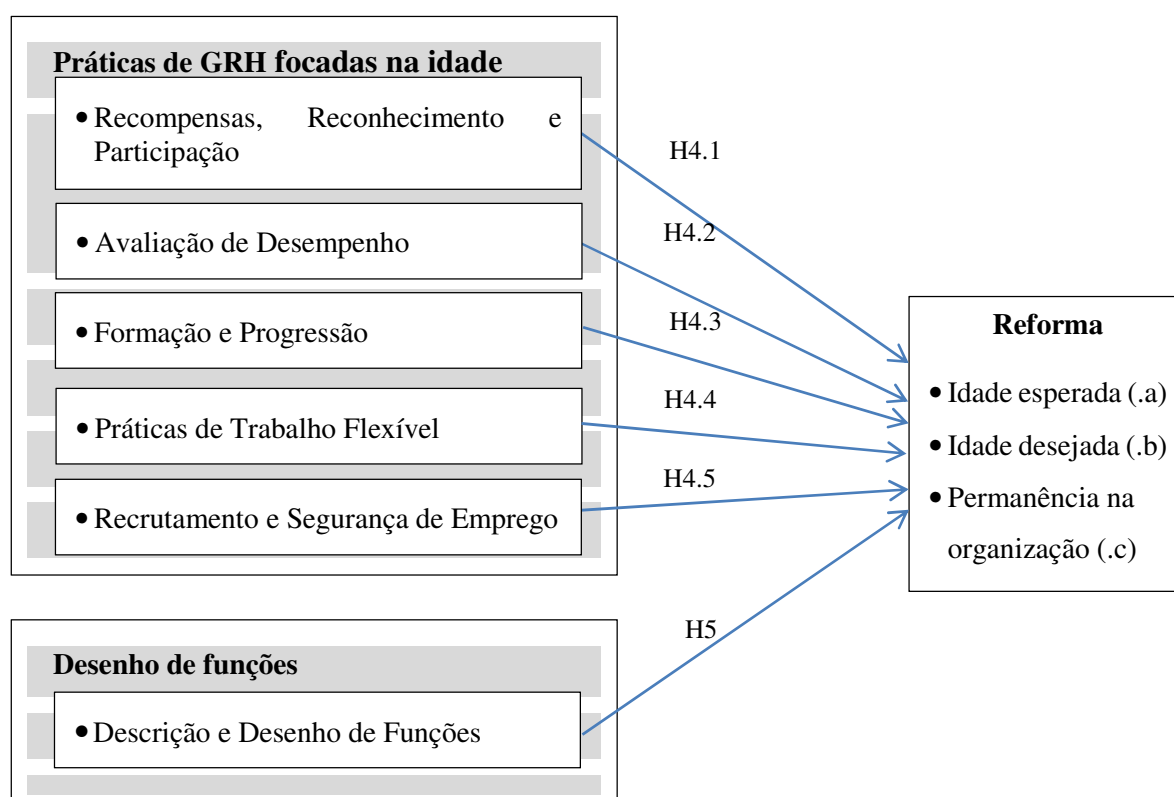
Quando os trabalhadores manifestam baixos níveis de satisfação com o seu trabalho, tal poderá ser um preditor da sua intenção ou decisão de continuar a trabalhar ou de abandonar a vida ativa (Eurofound, 2012). Assim, quando os trabalhadores manifestam baixos níveis de satisfação com o seu trabalho, tal pode resultar numa elevada intenção de turnover e, portanto, influenciar negativamente a motivação para permanecer na organização. A intenção de turnover poderá ser definida como a intenção voluntária do trabalhador em abandonar permanentemente a organização (Adams & Beehr, 1998; Truxillo & Fraccaroli, 2013).

Com este estudo, pretendemos contribuir para a literatura sobre o trabalho e o envelhecimento, investigando a relação entre as práticas de GRH focadas na idade e as intenções face à reforma.

## 6.6.2 Objetivos e Hipóteses

Paralelamente ao teste do modelo explicativo dos Objetivos e Expectativas de Reforma, testámos o papel preditor das práticas de GRH focadas na idade em três aspetos importantes neste âmbito: idade esperada de reforma, idade desejada de reforma, expectativa de permanência na organização. Na Figura 22 apresentamos o modelo de análise.

Figura 22 - Modelo de análise da capacidade preditiva que as diferentes práticas de GRH e a Descrição e Desenho de Funções têm em relação à idade esperada de reforma, idade desejada de reforma e expectativa de permanência na organização



Por motivos de parcimónia designámos as relações hipotéticas colocando “a”, “b” e “c” respetivamente para as variáveis critério “Idade esperada de reforma”, “Idade desejada de reforma” e “Expectativa permanência na organização”. Em termos genéricos as hipóteses são as seguintes:

H4.x.a: As práticas de GRH focadas na idade não têm qualquer associação com a idade esperada de reforma

H4.x.b: Quanto mais presentes as práticas de GRH focadas na idade mais elevada a idade desejada de reforma.

H4.x.c: Quanto mais presentes as práticas de GRH focadas na idade maior a expectativa de permanência na organização.

H5.a: A Descrição e Desenho de Funções (clareza e controlo) não tem qualquer associação com a idade esperada de reforma.

H5.b: Quanto melhor a Descrição e Desenho de Funções (clareza e controlo) mais elevada a idade desejada de reforma.

H5.c: Quanto melhor a Descrição e Desenho de Funções (clareza e controlo) maior a expectativa de permanência na organização.

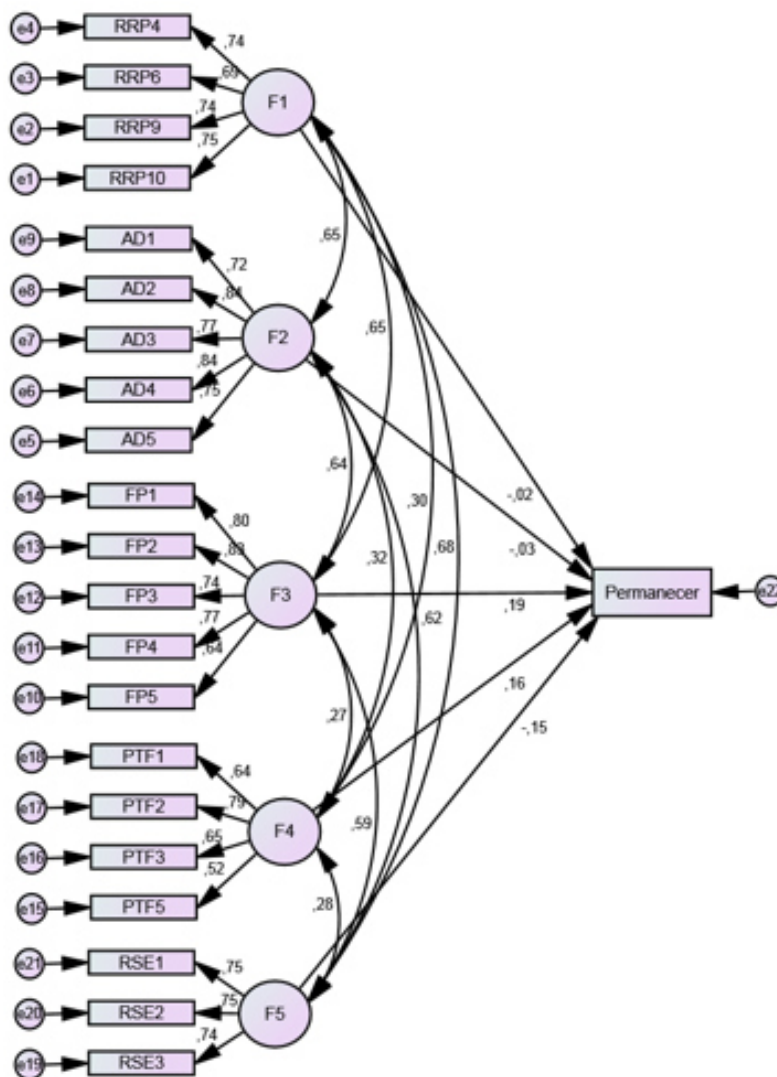
### 6.6.3 Resultados

As práticas de GRH focadas na idade - Idade esperada de reforma: O teste realizado por via de equações estruturais entre as práticas de GRH e a idade esperada de reforma apresenta indicadores de ajustamento válidos em ambos os casos (CMIN/DF=2.498, CFI=.926; PCFI=.714; RMSEA=.062) sendo que nenhum dos possíveis preditores apresenta *path* significativo ( $p<.05$ ), assim **corroborando a H4.x.a** (da H4.1.a à H4.5.a).

As práticas de GRH focadas na idade - Idade desejada de reforma: O teste realizado por via de equações estruturais apresenta indicadores de ajustamento válidos (CMIN/DF=2.528, CFI=.925; PCFI=.713; RMSEA=.062) sendo que nenhum dos possíveis preditores apresenta *path* significativo ( $p<.05$ ), assim **infirmado a H4.x.b** (da H4.1.b à H4.5.b).

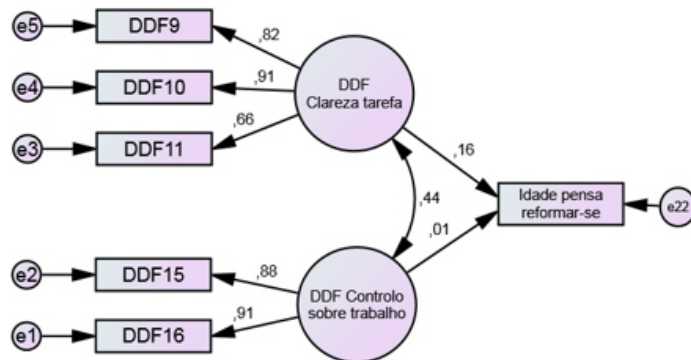
As práticas de GRH focadas na idade - Intenção de permanência na organização: O teste SEM tem indicadores de ajustamento válidos (CMIN/DF=2.500, CFI=.926; PCFI=.714; RMSEA=.062) sendo que, dentre os possíveis preditores, apenas a Formação e Progressão (Beta=.19) e as Práticas de Trabalho Flexível (Beta=.16) apresentam *paths* significativos ( $p<.05$ ), explicando conjuntamente uns modestos 5% da variância da intenção de permanecer. Desta forma as hipóteses **H4.3.c e H4.4.c encontram corroboração** empírica parcial. Podemos observar o Modelo Concetual na Figura 23.

Figura 23 - Modelo conceitual restringido da relação entre as práticas de GRH e a intenção de permanecer na organização - performance



Descrição e Desenho de Funções - Idade esperada de reforma - H5.a: O teste SEM tem indicadores de ajustamento válidos (CMIN/DF=1.888, CFI=.893; PCFI=.529; RMSEA=.047) sendo que, dentre os possíveis preditores, a Clareza da Tarefa (Beta=.16) apresenta *path* significativo ( $p < .01$ ), explicando conjuntamente uns modestos 3% da variância da intenção de permanecer, assim **infirmado a hipótese H5.a**. Podemos observar o Modelo Conceitual na Figura 24.

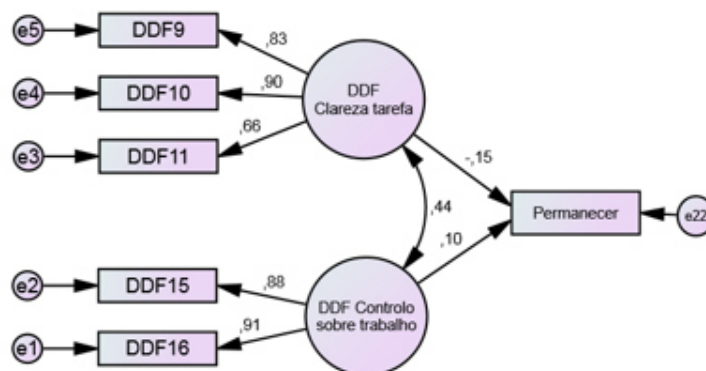
**Figura 24 - Modelo conceitual restringido da relação entre a Clareza e o Controle da Descrição e Desenho da Função e a idade em que pensa reformar-se - importance**



Descrição e Desenho de Funções - Idade desejada de reforma - H5.b: O teste SEM tem indicadores de ajustamento válidos (CMIN/DF=1.963, CFI=.992; PCFI=.529; RMSEA=.049) sendo que nenhum dos possíveis preditores apresenta *path* significativo ( $p < .05$ ), assim **infirmo a hipótese H5.b**.

Descrição e Desenho de Funções - Intenção de permanência na organização – H5.c: O teste SEM tem indicadores de ajustamento válidos (CMIN/DF=2.164 CFI=.991; PCFI=.528; RMSEA=.064) sendo que, dentre os possíveis preditores, apenas a Clareza da tarefa (Beta= -.15) apresenta *path* significativo ( $p < .05$ ), explicando conjuntamente uns modestos 3% da variância da intenção de permanecer, assim **corroborando parcialmente a hipótese H5.c**. Podemos observar o Modelo Conceitual na Figura 25.

**Figura 25 - Modelo conceitual restringido da relação entre a Clareza e o Controle da Descrição e Desenho da Função e a intenção de permanecer na organização - importance**



#### 6.6.4 Discussão

De acordo com a análise dos resultados obtidos podemos verificar que a hipótese genérica H4.x.a (e portanto todas as hipóteses específicas) não foi corroborada, o que significa que as práticas de GRH focadas na idade não influenciam a *idade esperada de reforma*. Também, a hipótese genérica H4.x.b que averiguava se “*Quanto mais presentes as práticas de GRH focadas na idade mais elevada a idade desejada de reforma*” acabou por não se confirmar. Estamos em crer que este resultado se deve ao facto de os trabalhadores apesar de valorizarem as práticas de GRH focadas na idade, na realidade, eles pouco as percebem, como vimos nos resultados iniciais deste estudo dois, logo não têm impacto ao nível da sua permanência nas organizações.

Relativamente às hipóteses que pretendiam aferir se “*Quanto mais presentes as práticas de GRH focadas na idade maior a expectativa de permanência na organização*” verificámos que apenas as hipóteses H4.3.c e H4.4.c referentes às práticas de Formação e Progressão e às Práticas de Trabalho Flexível, respetivamente, é que encontraram corroboração empírica parcial. Apesar de apenas 5% da variância da intenção de permanência na organização é que poderá ser explicada pelas duas práticas de GRH anteriormente mencionadas, não poderemos deixar de salientar que as Práticas de Trabalho Flexível se têm vindo a destacar ao longo dos resultados dos nossos estudos como sendo uma prática que os trabalhadores consideram como relevante tanto para os Objetivos e Expectativas de reforma como, agora, para a intenção de permanecer na organização. Estudos realizados com trabalhadores mais velhos demonstram que as Práticas de Trabalho Flexível são uma prática importante para a retenção e recrutamento destes trabalhadores, como referem Shacklock et al. (2007) que citam estudos de outros autores (cf. Maurer & Rafuse, 2001; Patrickson & Hartmann, 2001) os quais indicam que, por exemplo, os horários de trabalho flexíveis contribuem para a retenção destes trabalhadores. Do mesmo modo, Hedge (2008) refere que muitos destes trabalhadores manifestam intenção de continuar a trabalhar, contudo terá de ser sob condições diferentes, e destacam as Práticas de Trabalho Flexível e também um ambiente de trabalho mais sensível às suas necessidades como fatores essenciais a essa continuidade.

Quanto à Descrição e Desenho de Funções, e em concreto a Clareza da função, esta tem alguma influência na *idade esperada de reforma*, como podemos verificar pelos resultados da H5.a. e também na intenção de permanecer na organização, uma vez que a

hipótese H5.c. é parcialmente corroborada. Ainda assim, nem a Clareza da tarefa nem o Controlo da função são preditores da *idade desejada de reforma*.

A decisão de se reformar está relacionada com a possibilidade de se reformar e não apenas a questão de se sentir obrigado a reformar-se (Shacklock et al., 2009). As mesmas autoras referem ainda que determinados fatores intrínsecos da função, como por exemplo a autonomia, têm uma influência negativa direta na decisão de reforma. A razão para esta influência poderá prender-se com o facto de algumas características da função estarem relacionadas com dois dos principais preditores da reforma, como são a estabilidade financeira e a saúde. Acreditamos que, em parte, a explicação para os nossos resultados seja idêntica aos encontrados por Shacklock et al. (2009). Acreditamos, ainda, que existe a possibilidade de os trabalhadores entenderem que a Descrição e Desenho de Funções não é vista enquanto prática de GRH mas como uma questão controlada pelas áreas de métodos e operações. Além de que, também a situação económica que o país continua a atravessar, a considerável taxa de desemprego e a cada vez mais elevada idade legal de reforma levam a que os trabalhadores considerem que, apesar de desejarem reformar-se antes da idade estipulada legalmente, isso não será possível devido a diversos constrangimentos, nomeadamente os de ordem financeira.



**CAPÍTULO VII IDENTIFICAÇÃO DE CLUSTERS E  
CRUZAMENTO DA PERFORMANCE-IMPORTANCE**



## **7.1 Estudo 3 – Objetivo de investigação i – Explorar a existência de configurações de práticas de GRH**

### **7.1.1 Introdução**

A gestão estratégica de RH investiga o modo como gerir as pessoas nas organizações por forma a otimizar os resultados dos RH e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Becker, & Gerhart, 1996; Schuler & Jackson, 1987). Existe um conjunto considerável de literatura que aborda a relevância das práticas de GRH tanto simples como combinadas e a sua sistemática aplicação. Apesar de já existirem alguns estudos que abordam as práticas de GRH apontadas como adequadas para gerir uma força de trabalho envelhecida (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Hedge, et al., 2006; Kanfer & Ackerman, 2004; Warr, 2001), continua a existir uma lacuna na medida em que continuam por explorar algumas questões, como por exemplo melhorar a eficácia das práticas de GRH através do uso conjunto de determinadas práticas, também conhecidas por *bundles*, desenvolvidas à medida das necessidades dos trabalhadores da organização (Kooij et al., 2014). Habitualmente, deparamo-nos com o desenho e a implementação de práticas de GRH baseadas no modelo do envelhecimento humano, que apenas considera as perdas que vão ocorrendo ao longo da vida ignorando os processos de aprendizagem, adaptação e compensação, bem como os ganhos provenientes da experiência (Kanfer & Ackerman, 2004; Warr, 2001). Assim, partimos da premissa que esta abordagem terá mais vantagens do que a implementação de práticas de GRH isoladas ou iguais para os trabalhadores de todas as faixas etárias

### 7.1.2 Objetivos

Os objetivos que justificam a realização deste estudo (o de inscrever a noção de *bundles* de GRH em vez de práticas de GRH consideradas independentes umas das outras, assim salientando a importância da consistência do sistema de GRH para a consecução dos efeitos pretendidos) determinam que os *clusters* sejam utilizados para efeitos comparativos na Organização.

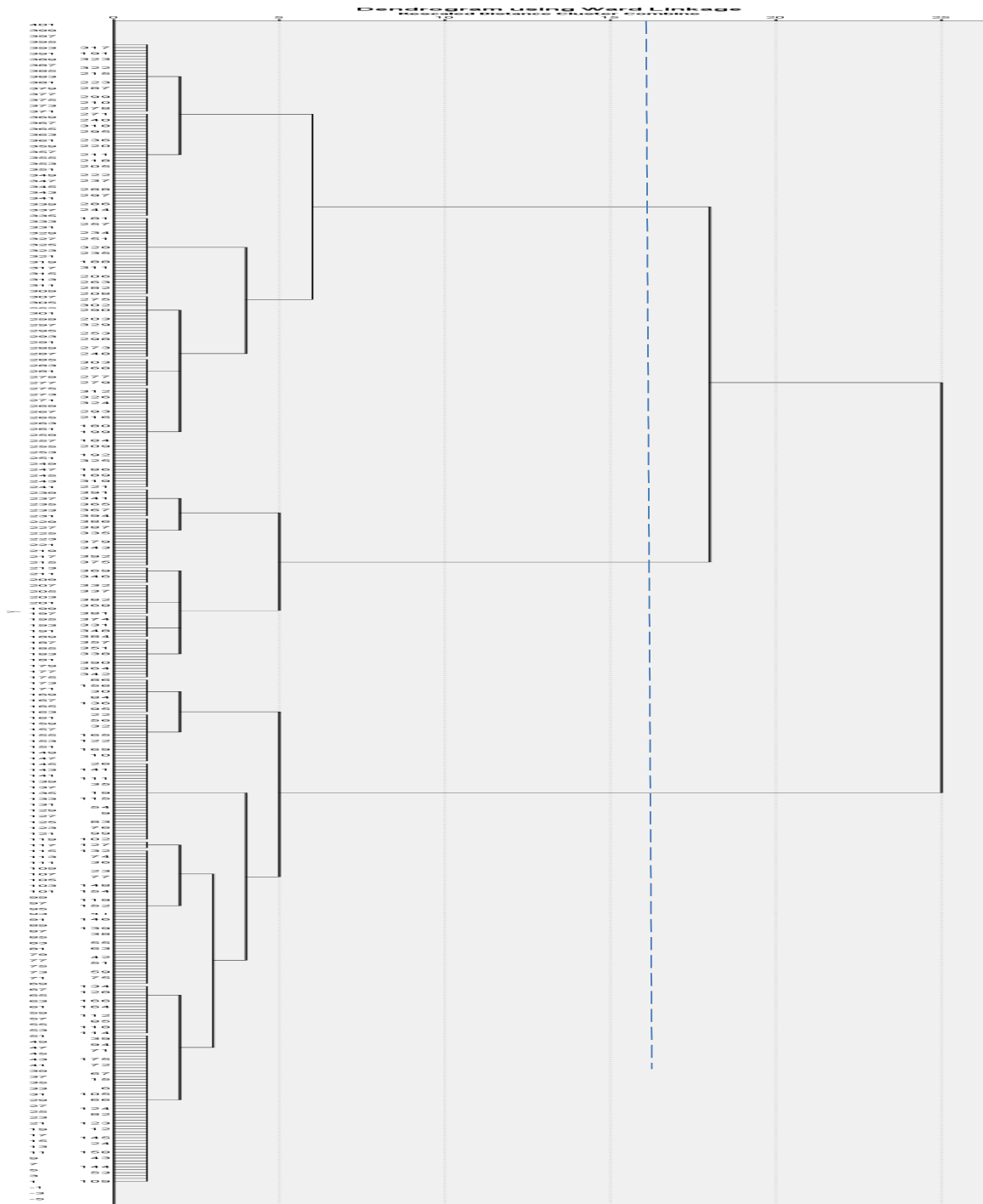
### 7.1.3 Estratégia de análise de dados

A amostra utilizada foi a mesma do estudo anterior. Recorremos a uma análise hierárquica de *clusters* utilizando o método de Ward para avaliar as configurações típicas nas associações entre as várias práticas de GRH (Sharma, 1996). A análise de *clusters* é a técnica adequada para este fim por permitir identificar grupos de objetos similares quanto a um conjunto de variáveis identificadas a priori, neste caso, as práticas de GRH. Da sua aplicação reduz-se o número de observações (casos, ou respondentes) a novas variáveis (*os clusters*) de modo similar com que a análise fatorial opera mas com variáveis (Malhotra, 2007). Para identificação do número de *clusters* recorre-se aos coeficientes de fusão e à análise do dendrograma sendo típico o corte ocorrer entre as distâncias 10 e 20 (Pestana & Gageiro, 2008).

### 7.1.4 Resultados

Foi conduzida uma análise hierárquica de clusters tomando por variáveis as cinco práticas de GRH observadas bem como a sua importância. Da análise dos coeficientes de fusão e do dendrograma **Figura 26**, foram identificados três clusters que denominámos de: C1=Práticas de GRH elevado desempenho; C2=Práticas de GRH moderadas, C3=Práticas de GRH fracas.

Figura 26 – Dendrograma



A validade desta solução de *clusterização* foi verificada pela aplicação de uma ANOVA que indicou existirem diferenças para todas as variáveis de *clusterização* entre todos os *clusters* (Tabela 1). Para efeitos de caracterização incluímos também as sociodemográficas de relevo: idade, sexo, habilitações, antiguidade na organização e dimensão da organização. Os resultados confirmam a validade da solução de *clusterização*

com todas as variáveis a apresentarem diferenças de média significativa entre todos os *clusters*, mas indicam igualmente diferenças entre clusters quanto às habilitações e à antiguidade na organização assim aconselhando que estas sejam tratadas como variáveis de controlo em análises subsequentes.

Tabela 19 - Caracterização dos clusters

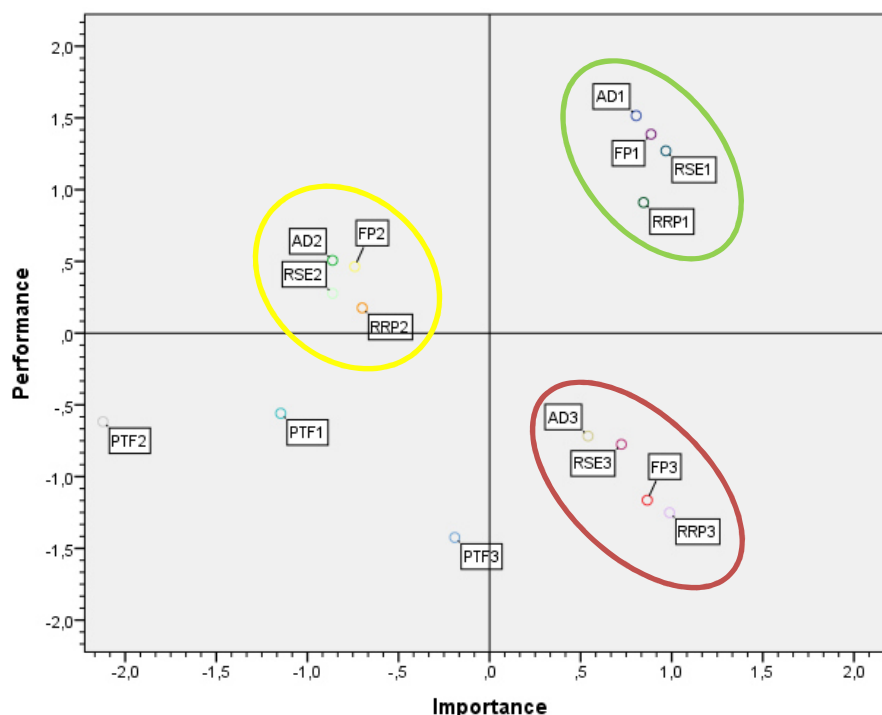
	C1 N=174 Elevada PRH-i	C2 N=155 Moderada PRH-i	C3 N=66 Fracá PRH-i	ANOVA / $\chi^2$
<b>AD</b>				
<b>Observado</b>	4.21 <sup>b</sup>	3.51 <sup>b</sup>	2.66 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 136,225, p<.01
<b>Valorizado</b>	4.30 <sup>b</sup>	3.48 <sup>b</sup>	4.17 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 87,400, p<.01
<b>FP</b>				
<b>Observado</b>	4.12 <sup>b</sup>	3.48 <sup>b</sup>	2.35 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 177,630, p<.01
<b>Valorizado</b>	4.34 <sup>b</sup>	3.54 <sup>b</sup>	4.33 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 103,967, p<.01
<b>RRP</b>				
<b>Observado</b>	3.79 <sup>b</sup>	3.28 <sup>b</sup>	2.29 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 108,746, p<.01
<b>Valorizado</b>	4.32 <sup>b</sup>	3.56 <sup>b</sup>	4.39 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 103,758, p<.01
<b>PTF</b>				
<b>Observado</b>	2.77 <sup>b</sup>	2.73 <sup>b</sup>	2.17 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 14,826, p<.01
<b>Valorizado</b>	3.34 <sup>b</sup>	2.86 <sup>b</sup>	3.81 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 41,859, p<.01
<b>RSE</b>				
<b>Observado</b>	4.04 <sup>b</sup>	3.35 <sup>b</sup>	2.62 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 123,897, p<.01
<b>Valorizado</b>	4.38 <sup>b</sup>	3.48 <sup>b</sup>	4.26 <sup>b</sup>	F (2, 393)= 103,158, p<.01
<b>Idade (d.p.)</b>	36.8 (0.68)	37.9 (0.74)	35.1 (1.09)	F (2, 387)= 2.685; n.s.
<b>Sexo (Feminino)</b>	56.4%	61.2%	73.4%	$\chi^2(2, N = 388) = 5.70, n.s.$
<b>Dimensão da organização</b>	2652 (385)	1788 (326)	1612 (382)	F (2, 382)= 2.096; n.s.
<b>Habilitações</b>	4.59 (0.07)	4.22 (0.07) <sup>a</sup>	4.78 (0.10)	F (2, 387)= 11.193; p<.01
<b>Antiguidade</b>	11.1 (0.66)	14.9 (0.99) <sup>b</sup>	10.3 (1.35) <sup>b</sup>	F (2, 386)= 6.910; p<.01

a: Testes post hoc (Scheffé) indicam diferenças com os outros dois grupos

b: Testes post hoc (Scheffé) indicam diferenças entre os grupos identificados

Para efeitos de identificação dos *clusters*, procedemos à projeção no espaço cartesiano das médias para todas as variáveis rotuladas por *clusters*, que indicou existir, com exceção da variável Práticas de Trabalho Flexível, uma notável homogeneidade intragrupal e heterogeneidade intergrupala assim facilitando a designação qualitativa dos *clusters* (Figura 27 - Projeção espacial dos *clusters*).

Figura 27 - Projeção espacial dos *clusters*



Da análise de todos os dados de caracterização passámos, então, a designar os *clusters* do seguinte modo:

C1: As práticas de GRH estão bastante presentes (performance elevada) e são bastante valorizadas (importância elevada). Considerámos que os respondentes neste *cluster* percebem a existência de uma Gestão de Idade presente e adequada. Designamo-lo como “Gestão de Idade consolidada”.

C2: As práticas de GRH estão presentes mas não são valorizadas. Considerámos que os respondentes neste *cluster* percebem a existência de uma Gestão de Idade presente mas inadequada. Designamo-lo como “Gestão de Idade incipiente”.

C3: As práticas de GRH não estão presentes mas são valorizadas. Considerámos que os respondentes neste *cluster* percebem a existência de uma carência de Gestão de Idade. Designamo-lo por “Gestão de Idade ambicionada”.

### 7.1.5 Discussão

Da análise dos dados verificámos que é nos *clusters* 1 e 3 que a importância atribuída às práticas de GRH é superior àquilo que é percecionado pelos trabalhadores nas suas organizações.

É no *Cluster* 1 que se verifica uma *maior perceção das práticas de GRH e são também os trabalhadores deste cluster quem mais as valoriza*. A prática de GRH *mais observada* é a *Avaliação de Desempenho* (4.21) e a *mais valorizada* é o *Recrutamento e Segurança de Emprego* (4.38), possivelmente porque estes trabalhadores poderão percecionar que pela idade, antiguidade e habilitações que têm poderão ter mais dificuldade em encontrar um novo emprego. Mais uma vez, as *Práticas de Trabalho Flexível* são *menos observadas* (2.77) e *menos valorizadas* (3.34). É de salientar que este *cluster* é composto por trabalhadores que exercem as suas funções em empresas de maior dimensão e é sobretudo nas empresas desta dimensão e dotadas de recursos que se verifica um maior desenvolvimento e implementação de práticas de GRH (cf. Mayson & Barrett, 2006), o que vem corroborar os nossos resultados.

Neste *Cluster* 1 verifica-se o menor número de mulheres daí, provavelmente, uma das razões pelas quais as Práticas de Trabalho Flexível são menos valorizadas. Parece-nos que estes resultados podem ser explicados tendo em conta o facto de que embora muitos homens ainda sejam considerados os “chefes de família” (Griswold, 1999) eles não são muitas vezes os principais cuidadores (Voydanoff, 1993), pelo que, este tipo de práticas não é tão valorizado como sendo importante para manter o necessário equilíbrio entre o trabalho e a família. Embora o trabalho flexível não seja um milagre, ou um remédio para todos os males, diversas experiências demonstram que muitos trabalhadores e suas famílias entendem que esta flexibilidade é extremamente útil (Holt & Thaulow, 1996). Quanto às restantes

características que distinguem este *cluster* dos restantes, em termos sociodemográficos, é neste *cluster* que encontramos mais trabalhadores com um nível intermédio em termos de idade (36.8), habilitações e antiguidade (11.1). Apesar de figurarem no nível intermédio, na realidade, estes trabalhadores ainda são relativamente jovens e são estes os que atribuem maior importância às práticas de GRH como refere Kooij et al. (2010). Em termos práticos, nesta situação, é importante monitorizar os resultados individuais destas práticas de GRH, no sentido de perceber se com o envelhecimento do trabalhador e, conseqüentemente a passagem pelas diferentes fases de carreira, continuam adaptadas às necessidades dos trabalhadores e se contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais ou se deverão ser reajustadas.

A partir dos resultados do *Cluster 2* verificamos que *apesar das práticas de GRH serem percebidas pelos trabalhadores elas são menos valorizadas* por estes, do que aquilo que se observa nos outros *clusters*. Destes resultados depreende-se que apesar de os trabalhadores observarem a existência de práticas de GRH nas suas organizações eles consideram-nas inadequadas. Também estes resultados são corroborados com alguns achados da literatura, como veremos adiante. Em termos sociodemográficos este *cluster* é constituído pelos trabalhadores de idade mais elevada (37.9), com maior antiguidade (14.9), são também os menos qualificados e exercem funções em organizações de dimensão média. As práticas de GRH que *mais observam* são as referentes à *Avaliação de Desempenho* (3.51) e as que *mais valorizam* são as práticas relativas às *Recompensas, Reconhecimento e Participação* (3.56). As práticas de *Formação e Progressão* também são consideravelmente *valorizadas* pelos trabalhadores deste *cluster* (3.54), provavelmente porque as percebem como fundamentais para a sustentabilidade da sua empregabilidade. Por sua vez, as *Práticas de Trabalho Flexível* são as práticas *menos observadas* (2.73) e também as *menos valorizadas* (2.86) quando, segundo a literatura, são o tipo de práticas que poderão ser consideradas como “mais amigas da idade” no sentido de acomodarem as necessidades de adaptação dos trabalhadores às suas perdas, mas também aos ganhos, que ocorrem com o avançar da idade (Kanfer & Ackerman, 2004; Warr, 2001).

Em termos práticos, estes resultados mostram-nos que os trabalhadores mais velhos e com menores qualificações têm necessidades distintas e que o seu acesso às práticas de GRH é visto por eles próprios como limitado, além de terem dificuldade em ser aceites e tratados de forma semelhante aos outros trabalhadores, muitas vezes devido aos estereótipos negativos que pesam sobre eles (Van Dalen et al., 2010). De acordo com Ng e Feldman

(2014) é necessário adequar o local de trabalho para que os trabalhadores possam adaptar-se e manter-se na organização. Acreditamos que será igualmente importante uma sensibilização dos trabalhadores e dos gestores para os benefícios destas práticas. Mas, antes de mais, consideramos que os gestores de RH devem rever quais as práticas de GRH disponibilizadas aos seus trabalhadores e, de forma antecipada refletir se as práticas oferecidas são efetivamente as práticas que vão ao encontro dos seus desejos e necessidades. Estes resultados mostram ainda que, apesar do envelhecimento da população já ser uma questão bastante conhecida e debatida, quer na sociedade quer ao nível das instituições, e da legislação relativa à idade de reforma vir a acompanhar o aumento da esperança média de vida, questionamo-nos se os empregadores estão realmente conscientes das consequências do envelhecimento da população dentro das suas organizações. Como referem Van Dalen et al. (2010) o desenho de práticas de GRH que aumenta a empregabilidade e a produtividade dos trabalhadores mais velhos será um dos desafios que os gestores de RH, certamente, enfrentarão no futuro.

Com a análise do *Cluster 3* atestamos que *os trabalhadores percecionam pouco as práticas de GRH, no entanto, consideram-nas importantes*. Este *cluster* é constituído pelos trabalhadores mais jovens e também com menos antiguidade, são os mais qualificados, trabalham em organizações de dimensão relativamente menor e é onde se regista uma maior presença de mulheres.

Mais uma vez, a prática de GRH *mais observada* é a *Avaliação de Desempenho* (2.66), embora consideravelmente abaixo daquilo que se verificou nos outros *clusters*. A prática *mais valorizada* é a referente às *Recompensas, Reconhecimento e Participação* (4.39). Comparativamente aos *clusters* anteriores, apesar das *Práticas de Trabalho Flexível* continuarem a ser *pouco observadas* (2.17) é neste *cluster* que estas práticas são *mais valorizadas* (3.81). Provavelmente porque aqui encontramos mais mulheres e, como já expusemos anteriormente, elas assumem mais frequentemente o papel de cuidadoras, tanto mais que, neste caso, são maioritariamente jovens e poderão ter uma família (filhos) a seu cargo.

Estes resultados, encontrados no *Cluster 3*, corroboram outros encontrados na literatura, nomeadamente os de Mayson e Barrett (2006) quando afirmam que embora exista algum tipo de práticas de GRH nas empresas de menor dimensão, na realidade, os estudos também confirmam que estas práticas são caracterizadas pela informalidade. Esta

informalidade para além de as tornar menos perceptíveis também poderá vir a revelar-se um problema, porque a informalidade das práticas de GRH não será necessariamente reconhecedora do valor dos trabalhadores. Como podemos verificar, também esta situação é corroborada no nosso estudo, ie, as práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação são as práticas de GRH mais valorizadas por estes trabalhadores mas são também as menos observadas, como já referimos. De acordo com os mesmos autores apesar da informalidade e da flexibilidade serem consideradas um dos pontos fortes destas empresas, por vezes pode levar a um decréscimo do retorno, tal como é preconizado pela Teoria das Trocas Sociais. Neste sentido, somos da mesma opinião de Mayson e Barrett (2006) quando estes afirmam que a existência de práticas de GRH formais é indicativo de algum pensamento estratégico sobre as habilidades, atitudes e comportamentos dos trabalhadores os quais contribuem para atingir os objetivos da organização. Nesta situação, estão criadas as condições para intervir nas organizações e, depois de conhecidas as práticas de GRH efetivamente valorizadas por estes trabalhadores, agir em conformidade.

Por fim, dando resposta ao nosso objetivo de estudo, existem claramente três *bundles* de práticas de GRH e que denominámos de “*Bundles de gestão da idade consolidada*”, “*Bundles de gestão da idade incipiente*” e “*Bundles de idade ambicionada*”, correspondendo, respetivamente, aos *clusters* C1, C2 e C3. Cada uma das *bundles* é constituída pelas práticas de Avaliação de Desempenho, Formação e Progressão, Recrutamento e Segurança de Emprego e Recompensas, Reconhecimento e Participação, sendo que, as Práticas de Trabalho Flexível foram excluídas de todos os *clusters* identificados.

## **7.2 Estudo 3 – Objetivo de investigação ii – Testar se as configurações de práticas de GRH trabalham de forma sinérgica, para ajudar a compreender a relação entre estas e as variáveis de reforma**

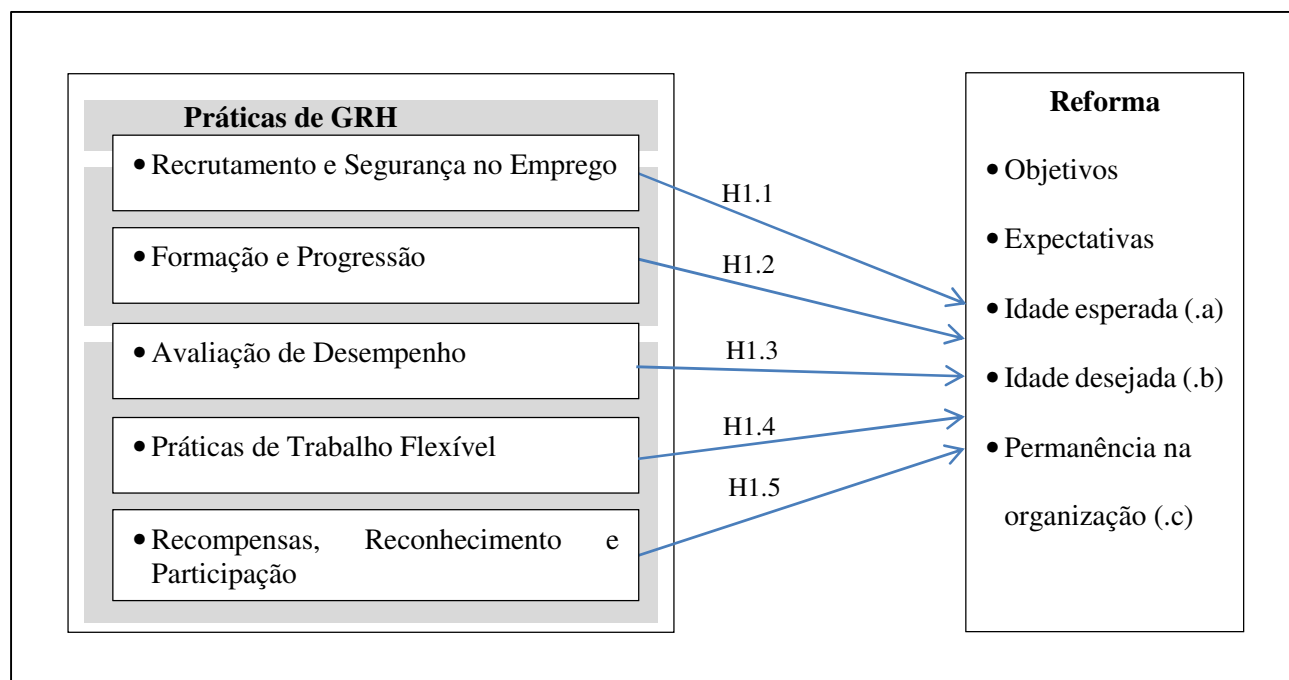
### **7.2.1 Introdução**

Uma vez que as atitudes e os comportamentos de trabalho são afetados pelas perceções dos trabalhadores relativamente às práticas de GRH, com este estudo pretendemos conhecer qual o efeito das práticas de GRH nas decisões de reforma. De acordo com a Teoria das Trocas Sociais as decisões relativas à reforma são positivamente influenciadas pelas práticas de GRH de elevado empenhamento. Assim, e como refere Kooij et al. (2008) uma vez que as atitudes relacionadas com o trabalho influenciam a intenção de reforma, as práticas de GRH de elevado empenhamento também podem indiretamente influenciar a motivação para continuar a trabalhar. Também Armstrong-Stassen e Ursel (2009) encontraram uma relação indireta entre as práticas de GRH e a motivação para continuar a trabalhar através da perceção de apoio organizacional.

### **7.2.2 Objetivos**

No seguimento do objetivo anterior, esta segunda parte visou testar se os *clusters* (identificados no objetivo precedente deste estudo) poderão ser utilizados para efeitos comparativos replicando um modelo em que esta variável opera como moderadora entre as práticas de GRH e variáveis-critério. Neste caso, os Objetivos de Reforma, a Expectativa de Qualidade da Reforma, a Idade Esperada de Reforma, a Idade Desejada de Reforma, e a Intenção de Permanecer na Organização.

Figura 28 - Modelo de análise da capacidade preditiva da relação entre as bundles de GRH e os objetivos e expectativas de reforma, a idade esperada e desejada de reforma e a permanência na organização



### 7.2.3 Estratégia de análise de dados

Considerando as limitações da dimensão amostral desaconselha-se o recurso a equações estruturais pelo que procederemos à aplicação de regressões lineares múltiplas controlando num primeiro passo as variáveis sociodemográficas e num segundo passo as *variáveis predictoras (práticas de GRH)*. O modelo em questão é o apresentado na Figura 28 (anterior).

Os resultados das análises de regressão linear múltipla serão reportados, por motivos de clareza e parcimónia, para todos os *clusters* em simultâneo, com os valores em tabela e replicadas para cada variável-critério. Apenas serão reportados os preditores incluídos nas práticas de GRH pois os *sociodemográficos cumprem a função de variável de controlo* (no entanto, para efeitos de preservação de toda a informação relevante, exporemos os quadros dos sumários dos modelos com as estatísticas para as sociodemográficas incluídas).

## 7.2.4 Resultados

Para os Objetivos de Reforma são identificados preditores significativos ( $p < .05$ ) para todos os *clusters*. Nomeadamente, para o *cluster* 1, há cinco preditores com um  $R^2_{aj} = 29.1\%$  e  $\Delta F(1; 168)$  final de 33.868 para  $p < .05$ : Práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação - importância (beta=0.344), Práticas de Trabalho Flexível - observadas (beta=-0.269), Práticas de Trabalho Flexível - importância (beta=228), e a Formação e Progressão - importância (beta=0.144). Para o segundo *cluster* apenas a Formação e Progressão - importância é preditor significativo [beta= 0.273,  $R^2_{aj} = 7.1\%$ ,  $\Delta F(1; 148) = 11.273$ ,  $p < .05$ ]. Para o terceiro *cluster* há igualmente um único preditor, as Práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação - observadas [beta= 0.388,  $R^2_{aj} = 11\%$ ,  $\Delta F(1; 59) = 10.357$ ,  $p < .05$ ]. Ver Tabela 20

**Tabela 20 - Sumário dos modelos para os Objetivos de Reforma**

Cluster	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	1	,170 <sup>b</sup>	,029	,017	,70717	,029	2,511	2	169	,084
	2	,438 <sup>c</sup>	,192	,177	,64704	,163	33,868	1	168	,000
	3	,477 <sup>d</sup>	,228	,209	,63441	,036	7,754	1	167	,006
	4	,521 <sup>e</sup>	,271	,250	,61801	,044	9,980	1	166	,002
	5	,539 <sup>f</sup>	,291	,265	,61162	,019	4,491	1	165	,036
2	1	,142 <sup>b</sup>	,020	,007	,68943	,020	1,528	2	149	,220
	2	,299 <sup>g</sup>	,089	,071	,66683	,069	11,273	1	148	,001
3	1	,063 <sup>b</sup>	,004	-,029	,74565	,004	,119	2	60	,888
	2	,391 <sup>h</sup>	,153	,110	,69353	,149	10,357	1	59	,002

a. There are no valid cases in one or more split files. Statistics cannot be computed.

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações

c. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, RRP\_imp

d. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, RRP\_imp, PTF\_obs

e. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, RRP\_imp, PTF\_obs, PTF\_imp

f. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, RRP\_imp, PTF\_obs, PTF\_imp, FP\_imp

g. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, FP\_imp

h. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, RRP\_obs

Para a Expectativa de Qualidade na Reforma são identificados preditores significativos ( $p < .05$ ) apenas para o *cluster* 1, nomeadamente para as Práticas Recompensas, Reconhecimento e Participação - observadas [ $\beta = 0.210$ ,  $R^2_{aj} = 6.9\%$ ,  $\Delta F(1; 168) = 8.125$ ,  $p < .05$ ]. Ver Tabela 21.

**Tabela 21 - Sumário dos modelos para as Expetativas de Qualidade de Reforma**

Cluster	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	1	,202 <sup>b</sup>	,041	,029	,82629	,041	3,598	2	169	,029
	2	,292 <sup>c</sup>	,085	,069	,80941	,044	8,125	1	168	,005
2	1	,349 <sup>b</sup>	,122	,110	,77918	,122	10,327	2	149	,000
3	1	,196 <sup>b</sup>	,038	,006	,94088	,038	1,195	2	60	,310

- a. There are no valid cases in one or more split files. Statistics cannot be computed.  
 b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações  
 c. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, RRP\_obs

Para a Idade Esperada de Reforma são identificados preditores significativos ( $p < .05$ ) para os *clusters* 1 e 3. Nomeadamente, para o *cluster* 1, as Práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação - importância [ $\beta = 0.168$ ,  $R^2_{aj} = 7.6\%$ ,  $\Delta F(1; 168) = 5.173$ ,  $p < .05$ ] e para o *cluster* 3, as Práticas de Trabalho Flexível - observadas [ $\beta = -0.266$ ,  $R^2_{aj} = 6.2\%$ ,  $\Delta F(1; 59) = 4.582$ ,  $p < .05$ ]. Ver Tabela 22.

**Tabela 22 - Sumário dos modelos para a Idade Esperada de Reforma na organização**

Cluster	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	1	,253 <sup>b</sup>	,064	,053	,749	,064	5,788	2	169	,004
	2	,303 <sup>c</sup>	,092	,076	,740	,028	5,173	1	168	,024
2	1	,139 <sup>b</sup>	,019	,006	,573	,019	1,463	2	149	,235
3	1	,194 <sup>b</sup>	,038	,006	,677	,038	1,174	2	60	,316
	2	,327 <sup>d</sup>	,107	,062	,658	,069	4,582	1	59	,036

- a. There are no valid cases in one or more split files. Statistics cannot be computed.  
 b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações  
 c. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, RRP\_imp  
 d. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, PTF\_obs

Para a Idade Desejada de Reforma são identificados preditores significativos ( $p < .05$ ) apenas para o *cluster* 1, nomeadamente para as Práticas de Trabalho Flexível - importância [ $\beta = -0.164$ ,  $R^2_{aj} = 2.5\%$ ,  $\Delta F(1; 168) = 4.771$ ,  $p < .05$ ]. Ver Tabela 23

**Tabela 23 - Sumário dos modelos para a Idade Desejada de Reforma na organização**

Cluster	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	1	,225 <sup>b</sup>	,051	,039	,987	,051	4,497	2	169	,013
	2	,277 <sup>c</sup>	,077	,060	,976	,026	4,771	1	168	,030
2	1	,268 <sup>b</sup>	,072	,059	,952	,072	5,758	2	149	,004
3	1	,237 <sup>b</sup>	,056	,025	,975	,056	1,789	2	60	,176

a. There are no valid cases in one or more split files. Statistics cannot be computed.

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações

c. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, PTF\_imp

Para a Intenção de Permanecer na Organização são identificados preditores significativos ( $p < .05$ ) apenas para o *cluster* 1, nomeadamente as Práticas de Trabalho Flexível - observadas [ $\beta = 0.148$ ,  $R^2_{aj} = 17.7\%$ ,  $\Delta F(1; 168) = 4.544$ ,  $p < .05$ ]. Ver Tabela 24.

**Tabela 24 - Sumário dos modelos para a Intenção de permanecer na organização**

Cluster	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
						R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	1	,412 <sup>b</sup>	,170	,160	1,186	,170	17,267	2	169	,000
	2	,438 <sup>c</sup>	,192	,177	1,173	,022	4,544	1	168	,034
2	1	,368 <sup>b</sup>	,135	,124	1,223	,135	11,669	2	149	,000
3	1	,231 <sup>b</sup>	,053	,022	1,443	,053	1,694	2	60	,192

a. There are no valid cases in one or more split files. Statistics cannot be computed.

b. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações

c. Predictors: (Constant), Antiguidade na Organização, Habilitações, PTF\_obs.

### 7.2.5 Discussão

No *Cluster 1* verificamos que as práticas de GRH que mais influenciam os *Objetivos de Reforma* são a *importância* atribuída às *Recompensas, Reconhecimento e Participação, Práticas de Trabalho Flexível e Formação e Progressão*. Além destas, também as *Práticas de Trabalho Flexível observadas* são capazes de afetar as decisões de reforma. Relativamente à *Expectativa de Qualidade de vida na Reforma* apenas as práticas de *Recompensas, Reconhecimento e Participação observadas* são capazes de influenciar as decisões de reforma. A *Idade a que esperam reformar-se* está dependente das questões financeiras e de envolvimento do trabalhador nas decisões da organização, pois é a *importância* atribuída à prática de *Recompensas, Reconhecimento e Participação* aquela que surge como preditor mais significativo. Como preditor tanto da *Idade Desejada de Reforma* como da *Intenção de Permanecer na Organização* temos as *Práticas de Trabalho Flexível*, sendo que no caso da *idade desejada* é a *importância* atribuída a esta prática que tem maior influência na decisão e no caso da *intenção de permanecer* já depende da *observação* da existência dessa prática.

Os resultados que chegámos com a análise dos dados deste segundo objetivo do estudo 3 são congruentes com aquilo que já verificámos nos estudos anteriores. O que significa, portanto, que as práticas de *Recompensas, Reconhecimento e Participação, as Práticas de Trabalho Flexível e a Formação e Progressão*, mas são sobretudo as práticas de *Recompensas, Reconhecimento e Participação e as Práticas de Trabalho Flexível*, percebidas e também valorizadas pelos trabalhadores aquelas que estão mais positivamente relacionadas com as decisões relativas à reforma.

Também verificámos no estudo anterior que são os trabalhadores deste *cluster* aqueles que mais observam e que mais valorizam as práticas de GRH.

Mais uma vez, estes resultados vão ao encontro dos pressupostos da Teoria das Trocas Sociais quando esta afirma que a disponibilidade de práticas de GRH tem um efeito positivo nos trabalhadores na medida em que os apoia e, dessa forma, funciona como um sinal de apoio da organização para com eles. Esta teoria refere que os trabalhadores vêm as práticas de GRH como um empenhamento personalizado da organização para com eles e também um investimento e um reconhecimento da sua contribuição. Em troca os trabalhadores retribuirão a organização através de atitudes e comportamentos positivos,

neste caso através da permanência na organização (Cropanzano & Mitchell, 2005; Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986).

De acordo com Edgar e Geare (2005) e Huselid (1995) não é a quantidade de práticas de GRH existentes na organização mas sim a percepção das mesmas, que influenciará as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores e, neste caso, são as Recompensas, Reconhecimento e Participação e as Práticas de Trabalho Flexível, percebidas e também valorizadas pelos trabalhadores, as que estão mais positivamente relacionadas com as decisões relativas à reforma.

No *Cluster 2* apenas as práticas de *Formação e Progressão* se revelam como um preditor significativo para os *Objetivos de Reforma*. Neste *cluster* mais nenhuma outra prática de GRH é preditora das questões da reforma inquiridas neste estudo.

Apesar de este *cluster* ser constituído pelos trabalhadores de idade mais elevada e com maior antiguidade como referem Tamminen e Moilanen (2004) a formação é considerada importante pelos trabalhadores mais velhos pelo facto de esta lhes permitir manterem-se no trabalho e responderem às exigências do mesmo. Além disso, estes trabalhadores poderão também assumir o papel de formadores ou mentores (Naegele & Walker, 2006; Shacklock, 2004; Sterns & Miklos, 1995). Maurer e Rafuse (2001) referem que, como retorno, espera-se que a formação facilite o compromisso do trabalhador para com a organização. Em suma e como referem Armstrong-Stassen e Ursel (2009) as oportunidades de formação e desenvolvimento influenciam positivamente a intenção de continuar a trabalhar, através da percepção de apoio organizacional.

No *Cluster 3* os *Objetivos de Reforma* são influenciados pela *observação* da presença de práticas de *Recompensas, Reconhecimento e Participação* e a *Idade Esperada de Reforma* depende da *observação* da presença das *Práticas de Trabalho Flexível*. Neste *cluster* mais nenhuma outra prática de GRH é preditora das questões da reforma inquiridas neste estudo. No estudo anterior (Estudo 3 – Objetivo i) verificámos que apesar de os trabalhadores percecionarem poucas práticas de GRH nas suas organizações eles consideram-nas importantes e capazes de influenciar os *Objetivos de Reforma* e a *Idade Esperada de Reforma*.

Como verificámos os trabalhadores estão expostos a um conjunto de práticas de GRH o que, de acordo com a literatura (cf. Tadić & Pivac, 2014) terá um impacto mais forte e direto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. A literatura também refere que, o tipo de agregação que se faça depende do objetivo que se pretende atingir (cf. Kooij et al, 2010). Assim, aquilo que apurámos com os resultados deste estudo é que a combinação entre as práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação e as Práticas de Trabalho Flexível, se desenvolvidas e implementadas conjuntamente, complementam-se e reforçam-se no sentido de motivarem os trabalhadores a continuar a trabalhar, independentemente da sua idade.

Por fim, embora não existam evidências empíricas de que um conjunto de práticas de GRH é melhor do que outro (cf. MacDuffie, 1995) uma coisa podemos concluir: no nosso estudo qualquer uma destas práticas de GRH é mais valorizada do que percecionada pelos trabalhadores. Sendo assim, parece-nos que os gestores de RH ainda têm um longo caminho a percorrer no sentido de desenvolverem e adequarem o tipo de práticas de GRH que venham ao encontro das necessidades e desejos dos trabalhadores.



## **CAPÍTULO VIII CONCLUSÃO**



## 8.1 Conclusão

Decorrido um longo percurso, é o momento de responder à indagação que orientou esta investigação, centrada na compreensão das práticas de GRH que contribuem para a retenção de trabalhadores de diferentes idades. Expõem-se, de seguida, as principais conclusões obtidas nos estudos e as implicações teóricas e práticas. São, igualmente, apresentadas as principais limitações da investigação, bem como algumas sugestões para futuras pesquisas.

No atual contexto demográfico, e de acordo com as perspetivas futuras do envelhecimento da população em geral e da força de trabalho em particular, os empregadores, inevitavelmente, serão confrontados com os desafios económicos e sociais decorrentes do envelhecimento da população ativa. Os trabalhadores mais velhos integrarão uma parcela significativa da população ativa, pelo que, as organizações poderão ver-se na inevitabilidade de reter estes indivíduos detentores da memória institucional, dos conhecimentos e experiências relevantes que transmitirão aos trabalhadores mais jovens (Ng & Feldman, 2014). O desenvolvimento e a implementação de práticas de GRH focadas na idade e que visam aumentar a empregabilidade e a intenção dos trabalhadores permanecerem nas organizações será um dos desafios que os gestores de RH enfrentarão num futuro próximo. Ainda assim, independentemente da idade ou de outras características sociodemográficas, é fundamental que as organizações estejam atentas às necessidades individuais de cada trabalhador e que vão acompanhando as mudanças que ele experienciará através das adequadas práticas de GRH gerando, assim, uma relação de reciprocidade, como nos refere a Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964).

Iniciámos a presente investigação com um estudo exploratório que visava identificar as práticas de GRH implementadas nas organizações. Das entrevistas realizadas aos gestores de RH foi possível constatar que todas as empresas que faziam parte da amostra do Estudo I, independentemente do seu tamanho ou setor de atividade, tinham adotado práticas de GRH similares (i.e., avaliação de desempenho, formação, remuneração, seleção, entre outras). Este resultado é corroborado pela literatura, nomeadamente, a investigação de Khilji e Wang (2006), quando estes afirmam que as organizações, de uma forma intencional, reproduzem as práticas de GRH umas das outras, de modo a aumentarem as suas hipóteses de sucesso.

Ainda assim, os entrevistados foram unânimes em reconhecer a importância da GRH como uma ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais.

Relativamente à intenção de adequar as práticas de GRH à idade dos trabalhadores, nomeadamente às necessidades dos trabalhadores mais velhos podemos concluir que, embora os entrevistados se mostrassem familiarizados com as questões do envelhecimento e com algumas das suas consequências, a maioria destes gestores de RH afirmou que nas suas organizações não existe uma gestão da idade e não é previsível que isso possa acontecer num futuro breve. As razões apontadas para tal decisão fundamentam-se, em todos ou alguns dos seguintes motivos: a percepção de existência de uma média de idades relativamente baixa na sua organização, percepção essa que nem sempre é real porque se baseia em valores médios abstratos; a recessão económica e uma situação de mercado de emprego em que a oferta de mão-de-obra excede a procura, o que resulta numa percepção de facilidade em substituir os mais velhos por trabalhadores mais jovens e, por fim; as competências dos trabalhadores, autonomamente da idade destes, uma vez que os gestores consideram que as competências são independentes da idade. O que significa que a atitude destes gestores perante a idade varia, pois entendem que nas suas organizações algumas funções deverão ser ocupadas por indivíduos de determinada idade, na medida em que alguns postos de trabalho foram considerados como inapropriados para alguém mais jovem ou mais velho ou porque determinadas tarefas são habitualmente executadas por um grupo etário específico. Este tipo de práticas vai ao encontro daquilo que é afirmado por Catherine Teiger (1995) nomeadamente quando se refere ao envelhecimento no e pelo trabalho. A autora refere que nem todos os grupos profissionais são confrontados com os mesmos fatores de envelhecimento, bem como, nem todos estão expostos a condições de trabalho idênticas. Sendo por isso, que um trabalhador de uma determinada idade possa ser considerado demasiado velho para exercer algum tipo de tarefas ou demasiado jovem para integrar uma determinada função.

No seu discurso, os gestores de RH destacaram as razões pelas quais optavam por determinado grupo etário em detrimento de outro. Essas razões prendiam-se sobretudo com as competências e as habilidades necessárias ao desempenho da função. Também estes resultados encontram comprovação na literatura, nomeadamente na abordagem funcional ou com base no desempenho e na abordagem organizacional, as quais integram a concetualização de idade definida por Sterns e Doverspike (1989). Estas duas abordagens da

idade admitem a existência de uma variação das habilidades individuais e do funcionamento em todas as idades. À medida que a idade cronológica avança, os indivíduos atravessam diversas mudanças biológicas e psicológicas, que passam pelo declínio, bem como pelo aumento da experiência, sabedoria e capacidade de julgamento. Alguns dos indicadores da abordagem funcional poderão ser o estado de saúde, a capacidade física, a performance cognitiva e o desempenho objetivo (Kooij et al.2008; Sterns e Miklos, 1995). O mesmo referem Kanfer e Ackerman (2004) e Volkoff (2001), quando afirmam que o envelhecimento está associado a determinados ganhos e a determinadas perdas, ganhos tais como as habilidades intelectuais e cognitivas e perdas nas habilidades físicas.

No que concerne aos fatores que poderão inibir ou facilitar o desenvolvimento e a aplicação das práticas de GRH, a partir dos discursos dos gestores de RH pudemos constatar a postura ativa e de intervenção manifestada por alguns deles na necessária colaboração com o governo e entidades parceiras, no sentido de criar ferramentas e políticas de RH capazes de promover o envelhecimento ativo. De acordo com o Eurofound (2012) existem políticas e apoios financeiros que influenciam a implementação e o desenvolvimento destas práticas. Caso contrário, nem sempre será praticável corresponder às solicitações do governo e demais instituições (cf. Van Dalen et al, 2010).

Um dos fatores que de alguma forma inibe ou facilita as práticas da gestão da idade, é a dimensão da empresa. Embora as práticas de GRH estivessem presentes em todas as organizações, segundo as afirmações dos gestores de RH, elas eram mais constantes e formalizadas nas GE's do que nas PME's. Também este resultado é confirmado pela literatura, por exemplo Mayson e Barrett (2006) afirmam que são as grandes empresas as que têm mais recursos e estão mais capacitadas para desenvolverem e implementarem práticas de GRH. Foi, também, nalgumas das GE's que encontramos uma maior preocupação em manter os trabalhadores mais velhos e uma maior sensibilização para as questões da mudança demográfica. De qualquer forma, mais de metade das empresas que faziam parte da amostra eram grandes empresas e apenas duas delas tinham programas formais de gestão da idade. Estes programas contemplavam práticas de GRH que iam desde a redefinição do conteúdo da função, alterações no posto de trabalho, rotação de funções, flexibilização horária e também a atribuição de papéis de tutor, mentor ou formador.

Contudo, não é apenas a dimensão a única variável que determina a presença ou a ausência de práticas de GRH especificamente direcionadas para os trabalhadores mais velhos. Associada à dimensão surge a elevada média etária e também o setor de atividade

e conseqüentemente o tipo de funções aí desempenhadas. Significa isto que, embora os entrevistados descrevam os trabalhadores mais velhos como indivíduos mais leais, confiáveis e experientes e, portanto tenham uma visão parcialmente positiva destes, também é um facto que, dependendo se as organizações pertencem, genericamente, à indústria ou aos serviços, dependendo do tipo de funções que desempenhem, do nível de formação, competências e capacidade física e da idade cronológica assim é a opinião que os gestores manifestam acerca dos seus trabalhadores. É sobretudo na indústria e nas funções fisicamente mais exigentes que os gestores manifestam mais preconceitos em relação aos mais velhos. Contudo, este tipo de funções, compostas por tarefas específicas que exigem performances máximas, são a exceção. Na maior parte das funções atuais, com uma solicitação cognitiva crescente ao invés de carga física, as limitações ou declínios tradicionalmente associados à idade parecem ter pouca expressão no desempenho (Ramos & Lacomblez, 2008; Ramos, 2010; Ramos 2015).

Nos seus discursos, os gestores de RH referiam que a idade não é um impedimento quando pretendem recrutar e selecionar trabalhadores para uma função específica ou que requeira um determinado perfil. Se, por um lado, esta atitude demonstra a eliminação de algumas barreiras em relação à idade, por outro, este tipo de afirmação já encerra em si mesma a existência de políticas de discriminação e de estereótipos em relação aos trabalhadores mais velhos (Ng & Feldman, 2010). Posthuma e Campion (2009) e Taneva et al. (2014) alertam para o facto de se os gestores sucumbirem à influência dos estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais velhos e evitarem contratar ou reter estes mesmos trabalhadores, perderão a oportunidade de empregarem muitos dos mais competentes e produtivos trabalhadores da população ativa. Podemos acrescentar, ainda, que o facto de estes gestores de RH percecionarem que os seus trabalhadores são relativamente jovens ou de que as suas organizações possuem políticas de reforma, leva a que entendam que não fazem uma gestão discriminatória.

Como última referência, os gestores de RH acreditam que existem diferenças entre grupos geracionais em contextos de trabalho. No entanto, e de acordo com Lester et al. (2012), as diferenças percebidas são maiores do que as reais, ou seja, as gerações são frequentemente estereotipadas e os membros de diferentes grupos vêem-se como mais diferentes do que aquilo que são na realidade.

No segundo estudo partimos das evidências de que se as atitudes relacionadas com o trabalho influenciam a intenção de reforma, as práticas de GRH também podem influenciar a motivação para continuar a trabalhar. Percebemos pelos resultados do primeiro estudo que os gestores ainda não reconhecem uma necessidade imediata em desenvolver práticas de GRH específicas para os trabalhadores mais velhos e que o tipo de gestão da idade que faziam era mais reativa do que proactiva. Patrickson e Ranzijn (2005) acrescentam, ainda, que as políticas e as práticas devem basear-se mais em evidências do que em *slogans* que apregoem as virtuosidades ou os estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais velhos.

Assim, começámos por indagar se existiam diferenças entre as práticas de GRH percebidas e valorizadas pelos trabalhadores e concluímos que existe uma discrepância entre as práticas de GRH implementadas pela organização e as práticas de GRH valorizadas pelos trabalhadores. De acordo com Schalk et al. (2010), é fundamental compreender o modo como as motivações, preferências e atitudes pessoais mudam e se desenvolvem ao longo do tempo e, ainda, perceber qual o impacto que essas mudanças têm no trabalho. Para tal, é necessário ouvir e promover a participação dos trabalhadores aquando da conceção e implementação dessas práticas de GRH, porque só desta forma será possível atrair e reter os trabalhadores nas organizações. O comprometimento dos trabalhadores para com a organização é o resultado da percepção do apoio prestado por esta aos seus trabalhadores (Eisenberger et al, 1986; Settoon & Bennett, 1996). Embora a maioria das organizações atuais opte por estratégias de formulação de políticas que reflitam as suas próprias culturas e prioridades, a questão fundamental é saber se os trabalhadores foram consultados, e se a política resultante se traduz num compromisso entre os interesses dos empregadores e dos trabalhadores. O não-alinhamento entre as práticas efetivas da organização e as práticas que os trabalhadores consideram importantes, parece tornar evidente que ainda há muito trabalho a ser feito nesta área, enfatizando a importância do desenvolvimento de práticas adequadas às necessidades e desejos dos trabalhadores. Tal como afirma Armstrong-Stassen (2008) e também a Teoria das Trocas Sociais, acreditamos que, se considerarmos as necessidades dos trabalhadores mais velhos, estes retribuem permanecendo nas organizações, o que poderá ter consequências positivas na resposta à escassez de população ativa e de talento num futuro próximo.

Dos resultados obtidos ao longo dos vários objetivos de investigação que integravam o Estudo II, destaca-se o facto de existir uma consistência ao nível das práticas de GRH que são apontadas pelos trabalhadores como sendo as mais percebidas e as mais valorizadas

e, portanto, as que influenciam a decisão de reforma, incluindo os objetivos, expectativas, intenções e a idade esperada e desejada de reforma.

As práticas de recompensas, reconhecimento e participação e, portanto, os sentimentos de recompensa e reconhecimento apropriado (Saks, 2006) foram sem dúvida as práticas mais valorizadas pelos trabalhadores. Estas práticas são reconhecidas pelos diferentes estudos como sendo capazes de elevar o volume de negócios e reduzir o absentismo, aumentar a produtividade, a qualidade do trabalho e melhorar o desempenho financeiro (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Meyer & Allen, 1991). Além disso, o retorno sobre o investimento do trabalhador poderá vir de recompensas externas (remuneração) e internas (reconhecimento, trabalho significativo, envolvimento nas decisões). Na perspectiva da Teoria das Trocas Sociais, quando os trabalhadores são reconhecidos e recompensados, eles sentir-se-ão obrigados a responder permanecendo empenhados e envolvidos na organização (Cropanzano & Mitchell, 2005; Eisenberger et al., 1986). Portanto, espera-se que os trabalhadores sintam maior vontade em permanecer na organização quando percebem uma maior quantidade de recompensas e reconhecimento pelo seu desempenho.

O mesmo sentimento é demonstrado pelos trabalhadores quando estes têm acesso a práticas de trabalho flexível. Apesar de esta prática não ter uma influência decisiva nas intenções dos trabalhadores face à reforma, foi uma prática que esteve constantemente presente nos resultados dos diferentes dados. Também as práticas de formação e progressão surgiram, ainda que modestamente, nos resultados obtidos. Os nossos resultados mostram que as práticas de formação e progressão são igualmente importantes para os trabalhadores mais velhos como para os mais novos. No entanto, estas práticas são particularmente importantes para os trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). Na opinião de Kooij (2010), embora os trabalhadores mais velhos não tenham muitas vezes como objetivo principal progredir na carreira, eles continuam a querer investir em atividades de formação e desenvolvimento para evitar a obsolescência. De acordo com Huselid (1995), quando se proporciona aos trabalhadores experiências de formação, formais ou informais, como a formação de competências de base, formação no posto de trabalho, ou atividades de *coaching* e *mentoring* estamos a contribuir para o desenvolvimento destes indivíduos.

Os trabalhadores inquiridos reconheceram a avaliação de desempenho como uma das práticas mais presentes nas suas organizações. Recomenda-se que esta prática seja levada em consideração durante o planeamento estratégico da força de trabalho de uma organização

preocupada com a gestão da idade. Além disso, considerando a estreita ligação entre os sistemas de avaliação de desempenho e os sistemas de recompensas, reconhecimento e participação é essencial alinhar os interesses dos trabalhadores com os dos empregadores, sem cair em preconceitos ou estereótipos negativos sobre os trabalhadores.

Relativamente à classificação das práticas de GRH em *bundles* de práticas significativas, verificámos que são as mesmas práticas que encaixam em cada uma das três *bundles* encontradas, mas de forma diferente numa lógica de articulação *performance-importance*. Este facto poderá dever-se à possibilidade do conteúdo das diversas práticas de GRH variar nas diferentes organizações (performance) e de cada trabalhador experienciar diferentemente a mesma prática (*importance*). Se para alguns trabalhadores a formação é importante para atualizar os conhecimentos para outros será importante para aumentar os conhecimentos. De acordo com as quatro *bundles* definidas por Kooij et al. (2014), na primeira situação a formação funcionaria como manutenção e na segunda como desenvolvimento. Embora as habilitações literárias e a antiguidade na organização influenciem, de alguma forma, a perceção da disponibilidade das *bundles* de práticas de GRH continua por explicar uma elevada percentagem de variância.

Para finalizar, retomemos a conceptualização de idade definida por Sterns e Doverspike (1989) quando afirmam que, independentemente da vontade individual, à medida que vamos avançando no *continuum* mudamos de categoria e, portanto, para além da idade cronológica vivenciamos também a idade funcional, a idade psicossocial, a idade organizacional e a idade da perspetiva do tempo de vida. As diferentes conceptualizações da idade têm efeitos distintos nas diferentes atitudes relacionadas com o trabalho. Assim, a idade cronológica, idade subjetiva (auto-perceção), idade social (perceção dos outros) e idade relativa do trabalhador (quando comparado com o grupo) são diferentes preditores do envolvimento e da satisfação no trabalho e, também, do comprometimento organizacional. Logo, por exemplo, um trabalhador que se perceçione como mais velho do que os restantes membros do grupo apresenta maior envolvimento e satisfação no trabalho e maior comprometimento organizacional (Kooij et al., 2008). Por tudo isto, os gestores de RH têm sido encorajados a gerir os seus trabalhadores de acordo com as suas necessidades e desejos, ou seja, a fazer uma gestão sob medida para as diferentes idades (James et al., 2011).

## 8.2 Implicações teóricas

A atual investigação contribui para a literatura na área do envelhecimento, das práticas de GRH e da reforma, por empiricamente explorar a relação entre as práticas de GRH e a retenção dos trabalhadores de diferentes idades.

Ao nível teórico analisámos a idade como moderadora entre as práticas de GRH e a intenção de permanecer na organização e o papel preditor das práticas de GRH relativamente às intenções de reforma.

Existe, também, um contributo ao nível da literatura sobre as *bundles* de GRH, por atualmente se reconhecer os limites que existem em estudar as práticas de GRH de forma isolada (Kooij et al., 2014).

Ainda ao nível teórico procurámos preencher algumas lacunas encontradas na literatura, tanto a nível teórico como metodológico. A maioria dos estudos centram-se na perspectiva dos gestores negligenciando a perspectiva dos trabalhadores. Pelo que, ao nível metodológico seguimos uma abordagem *bottom-up*, capaz de esclarecer a perceção e a importância que os trabalhadores atribuem às práticas de GRH vigentes nas suas organizações.

Os nossos resultados sugerem que o impacto das práticas de GRH poderá ser melhor explicado através da Teoria das Trocas Sociais (Carstensen, 2006). De acordo com esta teoria as práticas de GRH afetam os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores na medida em que funciona como um indicador das intenções da organização para com eles e, em troca, os trabalhadores retribuirão positivamente (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esta reciprocidade dependerá da utilidade ou valor que os trabalhadores atribuírem às práticas de GRH, a qual é determinada pelos diferentes motivos e necessidades relativas ao trabalho (Kooij et al., 2014).

Ao nível da reforma, os nossos contributos veem reforçar a ideia de que a passagem para a reforma é um fenómeno complexo que envolve muitas facetas e que representa uma transição significativa na vida dos indivíduos (Hershey et al., 2002; Zaniboni, 2015). O processo de tomada de decisão, relativo à reforma, nem sempre é voluntário e não se resume apenas a um acontecimento normativo do percurso profissional (Shultz & Wang, 2011). Neste processo estão envolvidos diferentes grupos de fatores, nem todos controlados pelo indivíduo (Shacklock et al., 2007). O indivíduo deve considerar se pode reformar-se

(envolve questões essencialmente legais e financeiras), se quer reformar-se, o que envolve questões psicológicas (sobre a centralidade do trabalho), sociais (sobre que outros papéis poderá assumir que não o trabalho, o contexto familiar social do indivíduo, se o cônjuge ainda trabalha ou não, as expectativas de reforma, etc...) e envolve também variáveis relacionadas com o trabalho (compromisso, satisfação, histórico de exposições a determinadas situações de trabalho, a situação de saúde...). Sabe-se, por exemplo, que quanto mais positiva é a avaliação que o trabalhador faz do seu percurso profissional maior a tendência para adiar a reforma; e se precisa de se reformar ou de continuar a trabalhar, o que envolve variáveis não só financeiras mas também contextuais (onde entra por exemplo o bem-estar psicológico que pode advir do trabalho, da necessidade de trabalhar para manter o equilíbrio familiar, etc...). Na literatura encontramos dois fatores capazes de influenciar o interesse pela reforma: fatores empurrar (*push*) e puxar (*pull*). Os fatores *push* incentivam os indivíduos a reformarem-se, são fatores tipicamente negativos e têm a ver com questões de saúde e fatores organizacionais. Em contraste, os fatores *pull* são habitualmente positivos e tendem a aumentar o interesse do indivíduo pela reforma devido aos interesses fora do trabalho, ao estatuto social do cônjuge e à responsabilidade pela prestação de cuidados aos outros (Oakman & Wells, 2013). Portanto, as práticas de GRH nunca explicarão tudo mas são um aspeto importante neste processo na medida em que podem empurrar ou puxar o trabalhador, nomeadamente quando este tem condições para decidir.

Para além contributos ao nível da literatura avançámos com duas inovações. Uma delas está relacionada com o facto de em vez de “empacotarmos” as práticas de GRH segundo a lógica de uma organização (MacDuffie, 1995) elas foram agrupadas tendo em conta uma característica específica dos trabalhadores, ou seja, as suas intenções de reforma. A outra refere-se ao facto do nosso estudo se basear no método misto, ou seja, os dados foram recolhidos em diferentes fontes, nomeadamente entrevistas aos gestores de RH e a aplicação de um questionário a trabalhadores de idades diversas, que desempenhavam diferentes funções e eram provenientes de empresas de diferentes setores de atividade, dimensão e localização. o que levou a que obtivéssemos várias medidas do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados durante a fase de análise dos mesmos. Este estudo permitiu-nos ampliar o conhecimento sobre o objeto de estudo e os seus resultados podendo, de alguma forma, serem generalizados nomeadamente através da concetualização de novos conceitos mas também da criação de novas proposições teóricas que relacionam fatores ou conceitos.

### 8.3 Implicações práticas

Com os resultados alcançados nesta investigação pretendemos contribuir para uma gestão mais adequada dos trabalhadores, dando a conhecer as práticas de GRH que potencialmente auxiliarão na retenção dos trabalhadores e, em concreto dos trabalhadores mais velhos.

A partir das entrevistas efetuadas aos gestores de RH e dos inquéritos aos trabalhadores concluímos que as práticas formais de gestão da idade são praticamente inexistentes. Ainda assim, os gestores destacaram largamente a Formação e Progressão como a prática mais implementada, gradualmente, mas como menor expressão seguiram-se as práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação e Descrição e Desenho de Funções como sendo aquelas que consideram mais apropriadas e que disponibilizam aos seus trabalhadores. As Práticas de Trabalho Flexível são as menos presentes. Investigações anteriores (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009) concluíram que quando os trabalhadores sentem que as organizações lhes proporcionam oportunidades de atualização e aquisição de novas competências percebem as organizações como mais apoiantes. As Práticas de Trabalho Flexível, nomeadamente a redução da semana de trabalho, a redução do horário de trabalho e a partilha de um emprego, surgem recorrentemente na literatura como sendo benéficas para os trabalhadores mais velhos. Armstrong-Stassen & Ursel (2009) referem que as organizações poderão implementar estas práticas mais para benefício dos trabalhadores mais jovens, e em particular das mulheres com filhos, do que propriamente para os trabalhadores mais velhos. Também no nosso estudo, a ligação entre a perceção desta prática e o apoio organizacional não foi significativa. A Descrição e Desenho de Funções está sobretudo ligada ao cumprimento da legislação e ao conteúdo das funções, pois não é possível manter os trabalhadores ativos se não se limitar o impacto do trabalho no estado de saúde (físico e psicossocial) do indivíduo. Para tal, é necessário investir na melhoria das condições de trabalho (físicas, ergonómicas e psicossociais). No fundo, o importante é não levar a cabo programas e técnicas isoladas mas fazer uma GRH holística.

Por sua vez, os trabalhadores indicam as práticas de Recompensas, Reconhecimento e Participação como sendo as práticas mais capazes de mobilizar a sua intenção de permanecer na organização. As práticas de Formação e Progressão e de Trabalho Flexível, embora com um menor impacto, também são valorizadas pelos trabalhadores. As organizações que oferecerem este tipo de práticas serão melhor sucedidas na sua capacidade de retenção dos

trabalhadores. O investimento nestas práticas reforça a percepção de apoio organizacional dando a entender aos trabalhadores que a organização valoriza sua contribuição.

Em termos práticos, com o aumento da idade legal de reforma e o envelhecimento da população ativa, é fundamental que os empregadores encontrem formas de apoiar os trabalhadores na fase final das suas carreiras (Zaniboni, 2015). A passagem à reforma é vista como um acontecimento normativo mas que é vivenciada de formas distintas pelos indivíduos, pois se há quem anseia por este momento, também há quem o receie ou perca mesmo o sentido da vida e aquilo que observamos é que as políticas nem sempre abarcam esta diversidade. Aliás, a discriminação etária continua a ser uma das formas de discriminação social mais aceitáveis no local de trabalho (Zaniboni, 2015) e os crescentes níveis de diversidade etária aumentam ainda mais os riscos de discriminação devido aos estereótipos negativos (Boehm et al., 2013). Uma idade legal para todos quando todos são diferentes, com histórias de vida e percursos profissionais diferentes, níveis de desgaste diferentes traz consequências nem sempre fáceis de gerir. O próprio facto de existir uma idade a partir da qual se fala em reforma compulsiva, como se os indivíduos se tornassem “incapazes” de trabalhar e “nefastos” para o mercado de trabalho deve ser questionado, bem como o facto de se acreditar que a empregabilidade dos mais velhos pode condicionar a dos jovens.

Com esta investigação verificámos que não existirá uma relação efetiva entre as práticas de GRH e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores sem que antes seja estabelecida uma consistência entre as práticas de GRH percebidas e valorizadas. Esta é uma tarefa que compete aos gestores, que terão que acompanhar as mudanças com que os trabalhadores se vão confrontando de modo a corresponder com um conjunto de práticas que se ajustem às suas necessidades e desejos. Se assim não for, dificilmente os trabalhadores poderão contribuir para o sucesso organizacional.

## 8.4 Limites da investigação

Relativamente à presente investigação, importa alertar para algumas limitações que a mesma encerra.

Algumas das limitações da investigação prendem-se com questões de ordem metodológica. Assim, uma das limitações refere-se ao carácter de conveniência das amostras dos estudos. O facto de estes não se basearem em amostras probabilísticas, levanta restrições à possibilidade de generalizar os resultados aqui encontrados para o universo estudado. Sendo assim, os resultados deste estudo requerem uma interpretação circunscrita ao contexto da atual investigação. Logo, é com algumas restrições que as evidências empíricas obtidas poderão ser extrapoladas para além do conjunto dos trabalhadores estudados.

Outra limitação adicional poderá surgir do facto de que no Estudo I apenas foram efetuadas entrevistas aos gestores de RH. Poderia ter sido interessante conhecer a perceção daqueles que, de uma forma mais direta gerem os trabalhadores nas organizações – os gestores de linha, de modo a alcançar uma perspetiva mais ampla e clara sobre os fatores facilitadores e inibidores subjacentes à aplicação das práticas de GRH.

Outra limitação da investigação deve-se ao facto de nas organizações encontrarmos trabalhadores com uma média de idades relativamente baixa (46 anos no primeiro estudo e, mais de metade dos inquiridos da amostra do segundo estudo tinham menos de 44 anos), o que levou a que os trabalhadores mais velhos estivessem sub-representados nas amostras em estudo.

Uma outra limitação pode ser a impossibilidade que tivemos de emparelhar as amostras dos estudos, ou seja, nem todas as empresas do estudo I participaram no estudo II, o que não permitiu uma verdadeira triangulação dos dados.

## 8.5 Sugestões para futuras investigações

O *design* de futuros estudos deve ter em consideração o conjunto dos múltiplos atores que compõem a organização, pelo que, os dados devem ser necessariamente recolhidos entre todos os grupos – gestores, supervisores e trabalhadores.

Com base nos resultados desta investigação, consideramos que é importante continuar a investigar os temas discutidos e, particularmente, a *décalage* entre as práticas de GRH percebidas e as práticas de GRH valorizadas. O que significa que é necessário aprofundar a divergência entre o apoio organizacional dado aos trabalhadores, e em concreto aos mais velhos, e o apoio organizacional que estes efetivamente manifestam ser essencial.

Uma outra sugestão de futuras investigações no campo da gestão previsional do envelhecimento nas organizações será a de adotar uma perspectiva de curso de vida de modo a conhecer os diferentes motivos que envolvem as diferentes fases de vida e carreira dos trabalhadores.

Seria igualmente importante desenvolver estudos de caso em empresas que possuem práticas de GRH focadas na idade de modo a avaliar o impacto destas na retenção. Pois, ainda são escassas as empresas que levam a cabo estas práticas e, frequentemente, não têm como objetivo a retenção, pois o nível de consciencialização para estas questões da idade e da retenção é ainda incipiente.

A realização de um estudo longitudinal, que dificilmente se enquadra no horizonte temporal de uma tese, possibilitaria acompanhar as estruturas demográficas das empresas ao longo do tempo. Estes estudos permitiriam de forma mais clara compreender o impacto das práticas de GRH não nas intenções ou expectativas de reforma mas concretamente nos comportamentos de reforma.

Consideramos que o nosso estudo pode ser um ponto de partida para outras investigações que envolvam a questão da idade, de modo a aprofundar a relação entre a perceção das práticas de GRH e a intenção de permanecer na organização.

Numa sociedade onde dominam as trocas sociais cada trabalhador percebe as práticas de GRH como um compromisso para com ele, como um investimento nele e como um reconhecimento da sua contribuição, a qual ele retribuirá através das correspondentes atitudes e comportamentos para com a organização.



## **REFERÊNCIAS**

Alley, D. & Crimmins, E. (2007). The demography of aging and work. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (pp. 7-23). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Almeida, S. & Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (4ªEd). Braga: Psiquilibrios.

Ambert, A., Adler, P., Adler, P. & D. Detzner (1995). Understanding and evaluating qualitative research. *Journal of Marriage and the Family*, 57, 879-893.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. and Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press. [https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=WqfG1HDc3fsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Manufacturing+advantage:+why+highperformance+work+systems+pay+off&ots=XHPKvuBHSN&sig=TldngqdPpjNuR4pHHbSvpwyRwT8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Manufacturing%20advantage%3A%20why%20highperformance%20work%20systems%20pay%20off&f=false](https://books.google.pt/books?hl=en&lr=&id=WqfG1HDc3fsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Manufacturing+advantage:+why+highperformance+work+systems+pay+off&ots=XHPKvuBHSN&sig=TldngqdPpjNuR4pHHbSvpwyRwT8&redir_esc=y#v=onepage&q=Manufacturing%20advantage%3A%20why%20highperformance%20work%20systems%20pay%20off&f=false). Acedido em 9/10/10

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10<sup>th</sup> Ed). London: Kogan Page.

Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 319-344.

Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.

Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers - And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (3), 334-352.

Armstrong-Stassen, M., & Lee, S. (2009). The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (8), 1753-1769.

Arnone, W. (2006). Are employers prepared for the aging of U. S. workforce? *Benefits Quarterly*, Fourth Quarter.

Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.

Avolio, B., Waldman, D. & McDaniel, M. (1990). Age and work performance in nonmanagerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 407-422.

Backes-Gellner, U. & Veen, S. (2009). The impact of aging and age diversity on company performance. University of Zurich, Institute for Strategy and Business Economics. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1346895&http://ideas.repec.org/p/iso/wpaper/0078.html](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1346895&http://ideas.repec.org/p/iso/wpaper/0078.html), acedido em 9/10/10.

Bainbridge, H. & Lee, I. (2014). *Mixed Methods in HRM Research*. In K. Sanders, J. Cogin & H Bainbridge (Eds.). *Research Methods for Human research Management* (pp. 15-33). New York: Routledge.

Bal, P., De Jong, S., Jansen, P. & Bakker, A. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-Deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49 (2), 306-331.

Baltes, B., Rudolph, C. & Bal, A. (2012). *A review of aging theories and modern work perspectives*. In J. W. Hedge and W. C. Borman (Eds.), *Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 117-136). New York: Oxford University Press.

Baltes, P. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: Selection, optimization, and compensation as foundation of development theory. *American Psychologist*, 52, 366-380.

Baltes, P., Staudinger, U. & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.

Barnes-Farrell, J. & Matthews, R.A. (2007). Age and Work Attitudes. In K.S. Shultz, & G.A. Adams (Eds.), *Aging and Work in the 21st Century* (pp. 139-162). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.

Baruch, Y. (1999). Response rates in academic studies: A comparative analysis. *Human Relations*, 52, 421-434.

Beaven, M. (2014). Generational differences in the workplace: Thinking outside the boxes. *Contemporary Journal of Anthropology and Sociology*, 4 (1), 68-80.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management or organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.

Becker, B. & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.

Becker, B. & Huselid, M. (2011). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984) *Human Resource Management*. New York: Free Press.

Berger, P. & Luckmann, T. (2004). *A Construção Social da Realidade* (24ª Ed.). Petrópolis: Vozes.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Academic Press.

Blau, P. (2009). *Exchange and power in social life* (13ª Ed.). New York: Wiley.

Bloom, D., Canning, D. & Fink, G. (2010). Population aging and economic growth. Working paper n.º 32. Commission on Growth and Development. <http://www.growthcommission.org/storage/cgdev/documents/gcwp032web.pdf>, acessado em 2/10/10.

Boehm, S., Kunze, F. & Bruch, H. (2013). Spotlight on age-diversity climate: the impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 00, 1-38.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.

Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding hrm-firm performance linkages: the role of the “strength” of the hrm system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.

Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.). *The handbook of human resource management* (pp. 1-16). Oxford: Oxford University Press.

Burke, R. & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86-94.

Byrne, B. (2010), *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Routledge.

Cachadinha, M., Carmo, H. & Ferreira, M. (2012). Envelhecimento, educação e autonomia - investigação sobre um grupo de seniores na área urbana de Viana do Castelo. VII Congresso Português de Sociologia, Universidade do Porto, Faculdade de Letras, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, (pp. 1-14).

Calo, T., Patterson, M. & Decker, W. (2014). Age-related work motivation declines: Myth or reality. *Journal of Organizational Psychology*, 14 (1), 96-110.

Carstensen, L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312 (5782), 1913-1915.

Casey, B., Metcalf, H. & Lakey, J. (1993). Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK. In P Taylor, et al., *Age and Employment*. London: IMP.

Cassell, C. & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide*. London: Sage.

Censos (2011). Censos de 2011 - Resultados Provisórios. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa-Portugal.

Clark, R. & Ghent, L. (2010). Strategic human resource management with an aging workforce: Using demographic models to determine optimal employment policies. *Population Research and Policy Review*, 29, 65-80.

Cleveland, J. & Lim, A. (2007). Employee age and performance in organizations. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (pp. 109-137). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59 (3), 501-528.

Conen, W., Henkens, K. & Schippers, J. (2012). Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. *Network for Studies on Pensions, Aging and Retirement*, DP 05/2012-2014.

Conway, E. (2004). Relating careers stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 417-446.

Cook, C., Heath, F. & Thompson, R. (2000). A meta-analysis of response rates in web-or internet-based surveys, *Educational and Psychological Measurement*, 60 (6), 821-836.

Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.

De Lange, A. de, Taris T., Jansen P., Smulders P., Houtman I. & Kompier M. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study. In Houdmont, J. & McIntyre, S. *Occupational Health Psychology (Eds): European Perspectives on Research, Education and Practice* (pp. 21-45). Portugal: ISMAI Publications.

Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.

Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictors. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.

- Dennis, H. & Thomas, K. (2007). Ageism in the workplace. *Generations*, 31 (1), 84-89.
- Depergola, V. & Manuti, A. (2013). The meaning of working for older workers: A qualitative study in the Italian public sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 1 (4), 63-70.
- Doverspike, D., Taylor, M., Schultz, K. & McKay, P. (2000). Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups. *Public Personnel Management*, 29 (4), 445-459.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Edgar, F. & Geare, A. (2005). Employee voice on human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (3), 361-380.
- Edgar, F. & Geare, A. (2009). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, 30 (3), 220-236.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565-573.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532–550.
- Eurofound (2006). Gestão da idade nas organizações europeias. Retirado em 30 de Setembro de 2011 de <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/08/pt/1/ef0608pt.pdf>
- Eurofound (2012). Sustainable work and the ageing workforce, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Evans, J. & Mathur, A. (2005). The value of online surveys, *Internet Research*, 15 (2), 195-219.

Eyster, L., Johnson, R. & Toder, E. (2008). Current strategies to employ and retain older workers. Washington D.C.: The Urban Institute. Retirado em 4/08/14, de [http://www.urban.org/UploadedPDF/411626\\_olderworkers.pdf](http://www.urban.org/UploadedPDF/411626_olderworkers.pdf)

Fan, X., Thompson, B. & Wang, L. (1999), Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 56-83.

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. London, UK: Sage Publications Limited.

Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Ghiglione, R., Landré, A., Bromberg, M., & Molette, P. (1998). *L'analyse automatique des contenus*. Paris: Dunod.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

Gooderham, P., Parry, E. & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (11), 2041-2056.

Griswold, R. (1999). Introduction to the special issue on fatherhood. *Journal of Family History*, 3 (24), 251-254.

Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 14 (5), 503-521.

Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21, 48-51.

Guest, D. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.

Gummesson, E. (1991). *Qualitative methods in management research*. London: Sage Publications.

Gursoy, D., Maier, T. & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.

Guthrie, J. (2000). High involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44, 180-190.

Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, A. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7ª Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hank, K. & Erlinghagen, M. (2011). Perceptions of job security in Europe's ageing workforce. *Social Indicators Research*, 103 (3), 427-442.

Harper, S. & Marcus, S. (2006). Age-related capacity decline: A review of some workplace implications. *Ageing Horizons*, 5, 20-30.

Harwood, R., Sayer, A. & Hirschfeld, M. (2004). Current and future worldwide prevalence of dependency, its relationship to total population, and dependency ratios. *Bulletin of the World Health Organization*, 82 (4), 251-258.

Hayton, J. & Kelley, D. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45 (3), 407-427

Hedge, J. (2008). Strategic human resource management and the older worker. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23, 109-123

Hedge, J., Borman, W. & Lammlein, S. (2006). *The Aging Workforce: Realities, Myths, and Implications for Organizations*. American Psychological Association: Washington DC.

Henriques, F. & Rodrigues, T. (2010). Essay on ageing and health projections in Portugal. Work sessions on demographic projections - Lisbon, 28-30 April. Eurostat Methodologies and Working Papers, retirado de [https://www.google.pt/search?q=Work+session+on+demographic+projections+Lisbon%2C+28-0+April+2010&oq=Work+session+on+demographic+projections++Lisbon%2C+28-30+April+2010&aqs=chrome..69i57j69i64&sourceid=chrome&es\\_sm=0&ie=UTF-8](https://www.google.pt/search?q=Work+session+on+demographic+projections+Lisbon%2C+28-0+April+2010&oq=Work+session+on+demographic+projections++Lisbon%2C+28-30+April+2010&aqs=chrome..69i57j69i64&sourceid=chrome&es_sm=0&ie=UTF-8), em 2/08/2014.

Herrbach, O., Mignonac, K., Vandenberghe, C. & Negrini, A. (2009). Perceived HRM practices, organizational commitment and voluntary early retirement among late-career managers. *Human Resource Management*, 48, 895-915.

Hershey, D., Jacobs-Lawson, J. & Neukam, K. (2002). Influences of age and gender on workers' goals for retirement. *International Journal of Aging & Human Development*, 55, 163-179.

Hiltrop, J. (1996). Managing the changing psychological contract. *Employee Relations*, 18 (1), 36-49.

Holt, H. & Thaulow, I. (1996). Formal and informal flexibility in the workplace. In S. Lewis, & J. Lewis (Eds.). *The work-family challenge: Rethinking employment* (pp. 79-93). London: SAGE Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446280201.n6>

Homberg, F. (2010). *Top Management Team Diversity: A systematic review*. First draft – work in progress. University of Zurich, Institute for Organization and Administrative Science.

Hult, C. & Stattin, M. (2009). Age, policy changes and work orientation: Comparing changes in commitment to paid work in four European countries. *Population Ageing*, 2, 101-120.

Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

Ilmarinen, J. (2001). Ageing workers. *Occupational & Environmental Medicine*, 58 (8), 546-552.

INE (2014). Projeções de população residente 2012-2060. Destaque - Informação à comunicação social. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa-Portugal.

INE, I.P. (2014). XV Recenseamento Geral da População - Censos 2011. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa-Portugal.

James, J., McKechnie, S. & Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 173-196.

Jiang, K., Takeuchi, R. & Lepak, D. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies* 50 (8), 1448-1480.

Kaifi, B., Nafei, W., Khanfar, N. & Kaifi, M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7 (24), 88-93.

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

Kanfer, R., Beier, M. & Ackerman, P. (2013). Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 253-264.

Kaufman, B. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management. Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11, 505-533.

Khilji, S. & Wang, X. (2006). "Intended" and "implemented" HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (7), 1171-1189.

Kian, T., Yusoff, W. & Rajah, S. (2014). Motivation for generations cohorts: An organizational justice perspective. *International Journal of Management Sciences*, 11 (2), 536-542.

Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B. & Swart, J. (2005). Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal* 15 (4), 9-29.

Kinsella, K. & Velkoff, V. (2001). *An aging world: 2001 - International Population Reports*. U.S. Census Bureau, Series P95/01-1. U.S. Government Printing Office: Washington DC. Retrieved in 29/07/2014 from the [http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=VABKJP7ADDwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=demographically+more+aged+countries&ots=dnS6iZiywg&sig=AcvzRfaYdgAqww06Ar0Oy22Nt6Y&redir\\_esc=y#v=onepage&q=demographically%20more%20aged%20countries&f=false](http://www.google.pt/books?hl=en&lr=&id=VABKJP7ADDwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=demographically+more+aged+countries&ots=dnS6iZiywg&sig=AcvzRfaYdgAqww06Ar0Oy22Nt6Y&redir_esc=y#v=onepage&q=demographically%20more%20aged%20countries&f=false)

Kline, R. (2011), *Principles and practice of structural equation modelling* (3<sup>rd</sup> Ed.), Nova Iorque: The Guilford Press.

Koçak, O. (2011). A field study of challenges faced by aging workforce. *Journal of Yaşar University*, 24 (6) 3913-3931.

Kooij, D., De Lang, A., Jansen, P., Kanfer, R. & Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225. DOI: 10.1002/job.665

Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 364-394.

Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. & Dikkers, J. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23 (1), 18–35.

Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J. & De Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136. DOI: 10.1002/job.666

Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J. & de Lange, A. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (15), 1-21. DOI: 10.1080/09585192.2013.872169

Korff, J., Biemann, T., Voelpel, S., Kearney, E. & Stamov-Roßnagel, C. (2009). HR management for an aging workforce - A life-span psychology perspective. *Journal Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8 (4), 201-213.

Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2004). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Lacombe, B. & Tonelli, M. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2), 157-174.

Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Legard, R., Keegan, J. & Ward, K. (2003). In-depth interviews. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice* (pp. 138-169). Thousand Oaks, CA: Sage.

Lei n.º 4/2007, de 16 de Janeiro (2007). Define as bases gerais do sistema de segurança social. [http://www4.seg-social.pt/documents/10152/18664/LEI\\_4\\_2007](http://www4.seg-social.pt/documents/10152/18664/LEI_4_2007)

Leibold, M. & Voelpel, S. (2006). *Managing the aging workforce – challenges and solutions*. New York: Wiley.

Lepak, D. & Shaw, J. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (8), 1486-1499.

Lepak, D. & Snell, S. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 4 (1), 31-49.

Lester, S., Standifer, R., Schultz, N. & Windsor, J. (2012). Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19 (3), 341-354.

Lyons, S., Duxbury, L. & Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada Human Resources Management*, 26 (9), 62-71.

MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 297-221.

Malhotra, N. (2007). *Marketing research: An applied orientation* (5<sup>th</sup> Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.

Martilla, J. & James, J. (1977). Importance-Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 77-79.

Mateus, A. (1992). A economia portuguesa depois da adesão às Comunidades Europeias: transformações e desafios. *Análise Social*, 28 (118-119), 655-671.

Maurer, T. & Rafuse, N. (2001). Learning, not litigating: Managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *Academy of Management Executive*, 15 (4), 110-121.

Mayson, S. & Barrett, R. (2006). The “science” and “practice” of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.

McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C. & Cleveland, J. (2014). Who is considered an 'older worker?' Extensive our conceptualisation of 'older' from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24 (4), 374-393 doi 10.1111/1748-8583.12041

McEvoy, G. & Blahna, M. (2001). Engagement or disengagement? Older workers and the looming labor shortage. *Business Horizons*, 44 (5), 46-52.

McEvoy, G. & Cascio, W. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 11-17.

McNair, S., Flynn, M. & Dutton, N. (2007). *Employer responses to an ageing workforce: a qualitative study*. Centre for Research into the Older Workforce on behalf of the Department for Work and Pensions. Research Report No 455.

Mitchell, T., Holtom, B. & Lee, T. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Executive*, 15, 96-108.

Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>

Neves, J. (1994). O crescimento económico português no pós-guerra: um quadro global. *Análise Social*, 29 (128), 1005-1034.

Ng, E. & Gossett, C. (2013). Career choice in Canadian public service: An exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42 (3), 337-358.

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

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

Ng, T. & Feldman, D. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65 (4), 821-858.

Ng, T. & Feldman, D. (2014). The moderating effects of age in the relationships of job autonomy to work outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 1 (1), 64-78, doi:10.1093/worker/wau003.

Nunnally, J. & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3<sup>rd</sup> Ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.

Oakman, J. & Wells, Y. (2013). Retirement intentions: what is the role of push factors in predicting retirement intentions? *Ageing and Society*, 33 (6), 988-1008.

Olkkonen, M. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.

Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 56-70.

Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction: special issue on HRM and performance. *International Journal of Human Resource Management*, 3, 257-262.

Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.

Patrickson, M. & Hartmann, L. (2001). Human resource management in Australia: Prospects for the twenty-first century. *International Journal of Manpower*, 22 (3), 198-204.

Patrickson, M. & Ranzijn, R. (2005). Workforce ageing: The challenges for 21st Century Management. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10 (4), 729-739.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para as Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS* (5<sup>a</sup> Ed.). Edições Sílabo: Lisboa.

Pestana, N. (2003). *Trabalhadores mais velhos: políticas públicas e práticas empresariais*. Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho.

Pfeffer, J. & Veiga, J. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Understanding the power of the workforce*. Boston: Business Harvard School Press.

Pinto, A. (2003). As diferenças de género na perceção do conflito trabalho-família. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 9 (2), 195-212.

Pordata (2014). Censos da População.

Posthuma, R. & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35 (1), 158-188.

Ramos, S. & Lacomblez, M. (2008). Soi-même comme un “vieux”: variations dans les regards sur les fins de vie au travail. *Revue de l’Institut de Sociologie*, 1 (4), 21-38.

Ramos, S. (2010). *Envelhecimento, Trabalho e Cognição. Do laboratório para o terreno na construção de uma alternativa metodológica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian – Fundação para a Ciência e Tecnologia.

Ramos, S. (2015). Envelhecimento e transformações demográficas: novos desafios para a GRH. In Aristides, F., Luís, M., Francisco N. & Henrique, D. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: RH Editora.

Rea, L. & Parker, R. (2012). *Designing and Conducting Survey Research: A comprehensive guide* (3<sup>rd</sup> Ed.). S. Francisco: John Wiley & Sons.

Remery, C., Henkens, K., Schippers, J. & Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: Views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22 (1), 21-40.

Rhodes, S. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.

Richardson, R. & Thompson, M. (1999). *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A Literature Review*. London: IPD, from [http://www.business-and-management.org/library/2011/6\\_1--16-29-Katou.pdf](http://www.business-and-management.org/library/2011/6_1--16-29-Katou.pdf)

Roberts, B. (2006). New HR systems on the horizon. *Human Resources Magazine*, 51 (5), 103-107.

Robson, W. & BNAC (2001). Aging populations and the workforce: Challenges for employers. *British-North American Committee*. Winnipeg, Manitoba. Retrieved in 29/07/2014, from [http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC\\_Aging\\_Populations.pdf](http://www.cdhowe.org/pdf/BNAC_Aging_Populations.pdf).

Rosa, M. (2012). *O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa*. Lisboa: Relógio D'Água Editores.

Ruona, W. & Gibson, S. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD and OD. *Human Resource Management*, 43 (1), 49-66.

Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L. Albarello, F. Digneffe, J. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy & P. Saint-Georges (Eds.). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 85-116). Lisboa: Gradiva-Publicações, Lda.

s/a (1995). *Dicionário Universal da Língua Portuguesa*. Lisboa: Texto Editora.

Saks, M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600-619.

Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A., De Witte, H., Kraus, K., StamovRoßnagel, C., Tordera, N., van der Heijden, B., Zappalà, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., Dorenbosch, L., de Jonge, J., Desmette, D., Gellert, F., Hansez, I., Iller, C., Kooij, D., Kuipers, B., Linkola, P., van den Broeck, A., van der Schoot, E. & Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (1), 76-101.

Scheaffer, R., Mendenhall, W. & Ott, L. (1990). *Elementary Survey Sampling* (4<sup>th</sup> Ed). Boston: PWS-Kent.

Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.

Schuler, R. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 18-32.

Settersten, R. & Mayer, K. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology*, 23, 233-261.

Settoon, R. & Bennett, N. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3), 219-227.

Shacklock, K. (2004). *Older workers: Strategies to extend working lives*. Gold Coast: Griffith University.

Shacklock, K., Brunetto, Y. & Nelson, S. (2009). The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (1), 79-101.

Shacklock, K., Fulop, L. & Hort, L. (2007). Managing older worker exit and re-entry practices: A 'revolving door'. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45 (2), 151-167.

Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. New York: John Wiley.

Shultz, K. & Adams, G. (2007). *Aging and work in the 21st century*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Shultz, K. & Wang, M. (2011). Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *American Psychologist*, 66 (3), 170-179.

Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4), 363-382.

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-510.

Spitulnik, J. (2006). Cognitive development needs and performance in an aging workforce. *Organization Development Journal*. Retrieved July 29, 2014 from HighBeam Research:<http://www.highbeam.com/doc/1P3-1105065751.html>

Stamov-Roßnagel, C. & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, 48 (6), 894-906.

Stavrou, E. & C. Brewster (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Revue*, 16 (2), 186-201.

Sterns, H. & Doverspike, D. (1989). Aging and the training and learning process. In R. Katzell (Ed.), *Training and development in organizations* (299-332). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Sterns, H. & Miklos, S. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248-268.

Streb, C., Voelpel, S. & Leibold, M. (2008). Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European Management Journal*, 26, 1-10.

Sun, L., Aryee S. & Law, K. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577.

Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16 (3), 282-298.

Tadić, I. & Pivac, S. (2014). Defining human resources “bundles” and Its’ correlation with companies’ financial performances. *International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8 (4), 999-1003.

Tamminen, H. & Moilanen, R. (2004). The significance of HRD for young and older employees – A psychological contract perspective. Paper presented at the Society for Human Resource Management Conference. Disponível em [http://www.werkgoesting.uhasselt.be/Documenten/EIASM\\_HRD\\_for\\_young\\_\\_old.pdf](http://www.werkgoesting.uhasselt.be/Documenten/EIASM_HRD_for_young__old.pdf). Acedido em 2 de Outubro de 2011.

Taneva, S., Arnold, J. & Nicolson, R. (2014). A qualitative analysis of older workers’ perceptions of stereotypes, successful ageing strategies and human resource management practices. In: Arnold, J. (ed.) *VII-National Congress of Psychology*, Sofia, Bulgaria, Collection of Conference Papers from VII-National Congress of Psychology, Sofia, 31.10 to 2.11.2014, 16pp.

Teiger, C. (1995). Penser les relations âge/travail au cours du temps. In J. Marquié, D. Paumès & S. Volkoff (Eds.). *Le travail au fil de l’âge* (pp. 15-72). Toulouse: Octares Éditions.

The Alliance of Sector Councils. Retrieved in 29/07/2014 from <http://www.cpsc-ccsp.ca/PDFS/Aging%20Workforce%20Final%20Report.pdf>

Thompson, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications*, Washington: APA.

Tishman, F., Van Looy, S. & Bruyère, S. (2012). Employer strategies for responding to an aging workforce. NTAR Leadership Center. Retirado em 4/08/14 de [http://www.dol.gov/odep/pdf/NTAR\\_Employer\\_Strategies\\_Report.pdf](http://www.dol.gov/odep/pdf/NTAR_Employer_Strategies_Report.pdf)

Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center of Community*, 19, 1-13. Acedido em 8/08/14 de [http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)

Topa, G., Moriano, J., Depolo, M., Alcover, C. & Morales, J. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: a meta-analysis and model. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 38-55.

Truxillo, D. & Fraccaroli, F. (2013). Research themes on age and work: Introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 249-255.

Truxillo, D., Cadiz, D., Rineer, J., 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.

United Nations (2013a). *World Population Policies 2013*. New York: United Nations Publications.

United Nations (2013b), Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2013b). *World Population Ageing 2013*. ST/ESA/SER.A/348.

Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (Eds.), *Metodologia das Ciências Sociais* (pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.

Van Selm, M. & Jankowski, N. (2006). Conducting online surveys. *Quality & Quantity*, 40, 435-456.

Vaupel, J. & Loichinger, E. (2006). Redistributing work in aging Europe. *Science*, 312, 1911-1913.

Vilelas, J. (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Villosio, C. (2008). *Working conditions of an ageing workforce*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Volkoff, S. (2001). The end of working life: questions for ergonomics. Comptes rendus du congrès SELF-ACE 2001 – Les transformations du travail, enjeux pour l’ergonomie. Proceedings of the SELF-ACE 2001 Conference – Ergonomics for changing work.

von Bonsdorff, M. (2009). *Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Voydanoff, P. (1993). Work and family relationships. In T. Brubaker (Ed.), *Family relations: Challenges for the future* (pp. 98-111). USA: Sage.

Walker, A. & Taylor, P. (1999). Good practices in the employment of older workers in Europe. *Ageing International*, 62-79.

Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10 (1), 685-697.

Walker, G. & MacDonald, R. (2001). Designing and Implementing an HR Scorecard. *Human Resource Management*, 40 (4), 365-377.

Wang, M. & Shultz, K. (2010). Employee retirement: a review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36 (1), 172-206.

Wang, M., Zhan, Y., Liu, S. & Shultz, K. (2008). Antecedents of bridge employment: a longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93, 818-30

Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16 (pp. 1-36). New York: Wiley.

Warren (2006). Aspects of retirement for older women. Canberra: Australian Government Office for Women. [https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05\\_2012/aspect\\_of\\_retirement\\_report\\_final.pdf](https://www.dss.gov.au/sites/default/files/documents/05_2012/aspect_of_retirement_report_final.pdf). Acedido em 27/07/13.

Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B., Diestel, S. & Schmidt, K. (2012). What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. *Work*, 41, 5145-5151.

Weller, W. (2010). A atualidade do conceito de gerações de Karl Mannheim. *Revista Sociedade e Estado*, 25 (2), 205-224.

Westerman, J. & Yamamura, J. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12 (2), 150-161.

Winkelmann-Gleed, A. (2011). Demographic change and implications for workforce ageing in Europe - Raising awareness and improving practice. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 3 (1), 62-81.

Wright, P. & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.

Zacharatos, A., Barling, J. & Iverson, R. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77-93.

Zaniboni, S. (2015). The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work, Aging and Retirement*. Doi:10.1093/workar/wav010.

## **ANEXOS**



## **ANEXO A - Guião da Entrevista**



## **Guião de Tópicos da Entrevista**

Obrigado por ter acedido a participar nesta entrevista. Como já foi referido anteriormente o objetivo da investigação será o de conhecer as perceções de Diretores e Chefias Intermédias acerca das práticas de GRH em diferentes empresas.

A entrevista não deve demorar mais de uma hora e meia no máximo e será confidencial.

Por favor, não se preocupe pela eventualidade de não possuir respostas detalhadas para tudo. Procuramos apenas uma gama de perspetivas e de pessoas com diferentes funções. Nem todas as questões são relevantes para todos e estamos interessados em ouvir todas as opiniões!

### **1. Contextualização/Estratégia de Gestão de Recursos Humanos (10/15 min.)**

- 1.1.** Resumidamente, quais são as principais questões estratégicas ou desafios que a sua organização enfrenta neste momento?
- 1.2.** No seu entender, quais são os principais desafios a nível da GRH que a sua organização enfrenta e porquê? (ex: dificuldades no recrutamento, retenção, habilidades específicas, grupos...)
- 1.3.** Poder-me-á dar um ou dois exemplos de como a sua organização está a enfrentar esses desafios?
- 1.4.** Na sua opinião os desafios que a sua empresa enfrenta são semelhantes aos enfrentados noutros
  - 1.4.1. Sectores?
  - 1.4.2. Regiões?
  - 1.4.3. Empresas com outra dimensão?
- 1.5.** Até que ponto as condições ou o serviço prestado pela sua empresa é afetado pela Legislação ou Acordos? (Acordos sindicais, Convenções Coletivas de Trabalho, etc...)
- 1.6.** A sua empresa possui algum processo formal de consulta dos trabalhadores? (ex: Sindicato, Comissão de Trabalhadores, etc...)
- 1.7.** Como é que gere e avalia o desempenho dos seus trabalhadores?

- 1.7.1. Possuem um sistema de avaliação formal?
- 1.7.2. Com que frequência a avaliação de desempenho é efetuada?
- 1.7.3. Até que ponto considera que essa avaliação é rigorosa? (ex: quais as consequências que daí advêm)
- 1.7.4. Como é que habitualmente lidam com as necessidades de qualificações e os problemas de desempenho?
- 1.7.5. Os trabalhadores dos diferentes grupos etários são geridos da mesma forma?
- 1.7.6. Com base nessa gestão permitiria que algum dos seus trabalhadores continue a trabalhar na empresa após a idade da reforma?

**1.8.** O mercado de trabalho nacional está a envelhecer, com menos jovens a entrar no mercado de trabalho, e mais nos seus 45/50 anos. Até que ponto o envelhecimento da população ativa é um problema para a sua empresa? (ex: qual o envelhecimento da sua força de trabalho? Tem números?)

- 1.8.1. No seu entender esta mudança demográfica é algo positivo ou negativo?
- 1.8.2. No seu entender os gestores, do mesmo sector de atividade que o seu, têm opinião sobre a faixa etária apropriada para o desempenho de determinadas funções?
- 1.8.3. Encorajar os trabalhadores mais velhos a permanecerem mais tempo na organização poderá ser um dos principais desafios, a nível da GRH, que enfrentará?

**1.9.** Se a legislação e as regras fiscais fossem alteradas no sentido de permitir que os trabalhadores, em determinadas circunstâncias, possam desenhar as suas pensões mantendo-se no trabalho e solicitar um horário flexível, isso teria algum impacto na sua empresa?

## **2. Discriminação em função da idade** (questão contextual – 10 a 5 min.)

**2.1.** A sua empresa possui uma política de igualdade de oportunidades?

- 2.1.1. A questão da idade é mencionada?
- 2.1.2. Oferecem idênticas oportunidades de formação a gestores ou outros trabalhadores? (ex: *staff*, chefias, supervisores...)
- 2.1.3. Habitualmente recolhem e monitorizam dados sobre as práticas de GRH, tais como remunerações ou recrutamento, para verificar se existe discriminação direta ou indireta? A idade, em especial, é monitorizada?

- 2.2. Desde quando é que tomou consciência de que a discriminação em função da idade é ilegal? Como é que se apercebeu de tal?
  - 2.3. A sua empresa está a fazer algo no sentido da não discriminação em função da idade? (ex: revisão das políticas de GRH, formar os gestores, solicitar apoio a uma consultora, assistir a conferências/seminários, análise do custo-benefício, consultar os sindicatos, mudança de políticas).
  - 2.4. Tem noção sobre o que os seus trabalhadores, ou os seus representantes, acham sobre a discriminação em função da idade?
  - 2.5. Na sua empresa existem alguns exemplos de práticas de gestão da idade das quais se sinta particularmente orgulhoso?
3. **A dimensão da idade nas práticas de GRH** (este é o corpo principal da entrevista, embora algumas questões possam ter sido respondidas na secção anterior - 45 min.).

As "questões dimensionais abaixo" aplicam-se a cada um desses nove títulos. Durante a entrevista, iremos acompanhar se temos respostas em cada um usando a folha de seleção abaixo. A sequência de perguntas será ajustada para cada sector para colocar temas em que o primeiro relatório sectorial sugere que há questões ou problemas]

- 3.1. **Reforma:** Qual é a idade de reforma na sua empresa? Até que ponto os trabalhadores mais velhos têm oportunidade de decidir quando se reformam? Essa oportunidade é idêntica para todos os grupos? (ex: idade fixa ou flexível, gestores/trabalhadores, homens/mulheres, manual/não manual).
- 3.2. **Com base na atual idade de reforma:** na sua empresa existem trabalhadores que têm mais idade do que a definida como idade de reforma? (ex: grau/ papel do trabalhador).
  - 3.2.1. Já teve solicitações por parte dos trabalhadores para trabalharem para além da idade de reforma?
  - 3.2.2. Como é que gere os pedidos dos trabalhadores mais velhos para continuarem a trabalhar na empresa após a idade de reforma? (ex: considera os pedidos, usa a avaliação/gestão do desempenho).
  - 3.2.3. Essa decisão muda a relação de trabalho? (ex: tipo de contrato de trabalho, avaliação de desempenho, mudança na remuneração e condições)
- 3.3. **Flexibilidade:** em que circunstâncias as pessoas podem alterar:
  - 3.3.1. O horário de trabalho?

3.3.2. Alterar ou reduzir o número de dias trabalhados no ano? (ex: trabalho sazonal, ocasional, ano sabático, licenças especiais).

3.3.3. Trabalhar em parte ou totalmente a partir de casa?

3.3.4. Se após a idade de reforma as pessoas permanecem na empresa, os termos e as condições dos seus contratos são alterados? (ex: tipo de contrato de trabalho, avaliação de desempenho, mudança na remuneração e condições).

3.3.5. Quais são as vantagens/inconvenientes de mais pessoas trabalharem de forma flexível? (ex: a nível individual, equipa, organização).

3.3.6. Com que facilidade os problemas são superados?

**3.4. Conceção e conteúdo da função:** o quão fácil é para os trabalhadores mais velhos mudar o seu trabalho? (ex: promoções, movimentação para os lados, downshifting).

3.4.1. Com que frequência algumas destas situações ocorrem?

**3.5. Formação:** com base em que critério decide quem deve receber formação?

3.5.1. Em geral os trabalhadores mais velhos são menos propensos à formação do que os mais jovens. Isso verifica-se na sua empresa? Se assim é, porque acha que tal acontece?

3.5.2. Existem grupos que manifestam necessidades especiais?

3.5.3. Oferecem alguma espécie de formação para a pré-reforma?

**3.6. Recrutamento:** ao preencher as vagas, costuma estimular candidaturas de pessoas com 45/50 ou mais anos?

**3.7. Planeamento da força de trabalho:** na sua empresa existem sistemas formais de planeamento da sucessão?

3.7.1. Na sua empresa existe algum modelo de transmissão do conhecimento por parte dos trabalhadores que se estão a aproximar da idade da reforma aos seus colegas mais jovens? (ex. formal ou informal).

3.7.2. Será que o direito de solicitar a permanência na organização após a idade de reforma, considerada na empresa, torna o planeamento sucessório mais difícil?

**3.8. Reforma antecipada:** existem incentivos financeiros que encorajem os trabalhadores a sair antes da idade de reforma considerada na empresa? (ex: pensão, indemnização por despedimento, pagamento/condições).

#### 4. Comentários finais e verificações:

- 4.1. Características sectoriais: no seu entender o envelhecimento da população ativa afetará o sector de atividade da sua empresa diferentemente daquilo que afetará outras indústrias ou sectores de atividade?
- 4.2. Questões em falta: existe alguma informação que considere relevante incluir nesta entrevista?

#### 5. Identificação do entrevistado e da organização

- 5.1. Em primeiro lugar gostaria de confirmar o seu nome \_\_\_\_\_
- 5.2. A sua função é \_\_\_\_\_
- 5.3. Isso significa que é responsável por \_\_\_\_\_
- 5.4. Há quanto tempo desempenha esta função? \_\_\_\_\_
- 5.5. Há quanto tempo trabalha para esta empresa? \_\_\_\_\_
- 5.6. Há quanto tempo trabalha neste sector? \_\_\_\_\_
- 5.7. Qual é nome da empresa? \_\_\_\_\_
- 5.8. Qual é o sector de atividade/negócio? \_\_\_\_\_
- 5.9. Onde se situa a sede da empresa? \_\_\_\_\_
- 5.10. Qual o número de trabalhadores que a empresa emprega? \_\_\_\_\_
- 5.11. E neste local? \_\_\_\_\_
- 5.12. E a nível nacional? \_\_\_\_\_
- 5.13. E em todo o mundo? \_\_\_\_\_

Agradecemos a sua participação nesta investigação.

Obrigado pelo seu tempo



## **ANEXO B – Questionário**

No âmbito de um projecto de investigação sobre as Práticas de Recursos Humanos nas Organizações em Portugal, pretendemos averiguar as percepções que os trabalhadores possuem face às mesmas. Deste modo, solicitamos que responda ao seguinte questionário.

A sua colaboração neste questionário é muito importante. Asseguramos o total anonimato e confidencialidade dos resultados, sendo que estes servirão apenas para tratamento estatístico.

Pedimos que seja sincero(a) nas suas respostas e que responda a todas as perguntas. Salientamos que não existem respostas certas ou erradas, estamos somente interessados na sua opinião.

Relativamente aos itens apresentados no questionário, agradecemos que no primeiro conjunto de colunas indique o seu grau de concordância, colocando um “X”, na resposta que melhor corresponde ao que pensa que acontece na sua organização. No segundo conjunto de colunas, pedimos que indique o grau de importância que a prática descrita tem para si, colocando um “X” na resposta que mais se adequa.

Por exemplo, no primeiro item apresentamos: “São realizados esforços no sentido de seleccionar a pessoa certa” Pode considerar que esta prática não existe na sua organização (no primeiro conjunto de colunas assinala “discordo completamente”), no entanto se considerar que esta é muito importante (no segundo conjunto de colunas assinala “muito importante”).

Por favor, leia atentamente cada uma das perguntas e assinale com um “X” as suas respostas no espaço reservado para tal.

Caso surja alguma dúvida ou pretenda receber informações adicionais sobre o estudo , por favor envie um e-mail para [praticasrh.idade@gmail.com](mailto:praticasrh.idade@gmail.com).

Muito obrigada pela sua colaboração!

**Recrutamento e Segurança de Emprego**

	O que acontece na organização onde trabalho						Em que medida é importante para mim				
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente		Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
São realizados esforços no sentido de seleccionar a pessoa certa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É valorizado o potencial a longo prazo do colaborador.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É atribuída uma importância considerável ao processo de selecção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos os candidatos têm a mesma hipótese de serem seleccionados independentemente da sua idade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores têm o seu emprego quase garantido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os colaboradores podem esperar ficar durante o tempo que quiserem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A partir de determinada idade os colaboradores têm menos hipótese de permanecer na organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





### Práticas de trabalho flexíveis

	O que acontece na organização onde trabalho					Em que medida é importante para mim				
	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
São proporcionados aos colaboradores horários de trabalho flexíveis (dias / horas trabalhadas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É proporcionado aos colaboradores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe possibilidade de partilha do trabalho (duas pessoas que compartilham uma posição a tempo inteiro).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É possível usufruir de licença sem vencimento (cuidar dos filhos, cuidar de pais/idosos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São proporcionadas aos colaboradores opções para trabalhar em casa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O tipo de benefícios pode diferir consoante a idade dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REFORMA

### Objectivos para a reforma

Diferentes pessoas têm diferentes objectivos que pretendem alcançar durante o seu tempo de reforma.  
Em que medida considera que os seguintes aspectos serão algo importante para alcançar na sua reforma.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Oportunidade para fazer viagens e conhecer sítios novos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de adquirir bens (ex: um carro novo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter mais tempo disponível para lazer (ex: fazer desporto, ler).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter mais tempo para si (ex: oportunidade de relaxar, aproveitar a vida).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidade de socializar mais (ex: passar mais tempo com a família, sair com amigos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedicar-se a ajudar os outros (ex: fazer voluntariado).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Possibilidade de se dedicar à religião.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ter mais estabilidade financeira.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Expectativas face à reforma

	Muito má				Muito boa
Como pensa que será a sua qualidade de vida após a reforma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como pensa que será a sua estabilidade financeira após a reforma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em geral, como pensa que será a sua vida após a reforma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Intenções face à Reforma

Até que idade deseja permanecer nesta organização?

Com que idade gostaria de se reformar?

Com que idade pensa que se irá reformar?

### Dados Demográficos E Organizacionais

Idade:	Dimensão da Organização (número de colaboradores):
Sexo:	Sector de actividade:
Habilitações:	Antiguidade na Organização:
Há quantos anos trabalha?	Função na Organização:
Trabalha a tempo inteiro?	Antiguidade na função:

Muito obrigado pela sua colaboração!