

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Raquel Cardoso de Souza Rodrigues

Trabalhadores seniores: estudo dos fatores que favorecem a intenção de permanecer no mercado de trabalho

2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Ana Raquel Cardoso de Souza Rodrigues

**Trabalhadores seniores: estudo dos fatores que favorecem a intenção de
permanecer no mercado de trabalho**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Mestre Ana Cláudia Moreira Rodrigues e Doutora Ana Maria Gonçalves
Lourenço Roque Santos Pinto

Vila do Conde, outubro de 2016

Ana Raquel Cardoso de Souza Rodrigues

**Trabalhadores seniores: estudo dos fatores que favorecem a intenção de
permanecer no mercado de trabalho**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto

Mestre Ana Cláudia Rodrigues

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Ana Teresa Ferreira de Oliveira

Departamento de Psicologia e Educação – Universidade Portucalense

Vila do Conde, outubro de 2016

À minha Mãe.

Ao meu pai.

Ao meu irmão.

À minha S. Margarida.

AGRADECIMENTOS

Às minhas orientadoras, à professora mestre Ana Cláudia Rodrigues por, desde sempre, me criar o gosto pela área da gestão de recursos humanos, pelos *brainstormings* que desconstruíram a maioria dos desafios que encontrei ao longo desta investigação e que me guiaram pelo melhor caminho de a conduzir, pela paciência e motivação, em geral, e por todo o apoio e disponibilidade, em particular; à professora doutora Ana Maria Santos Pinto pelos extensos conhecimentos nesta área de investigação, pela paciência, apoio no estudo e condução do mesmo. Sem a vossa contribuição este estudo não teria sido possível.

Aos professores, ao professor Andrew Jenkins pela colaboração e esclarecimento de dúvidas; à professora doutora Marjorie Armstrong-Stassen que “saiu” da sua reforma para me esclarecer questões, pelo apoio e disponibilidade oferecidos nesta investigação; à professora doutora Rosário Lima pelo esclarecimento de dúvidas; ao professor Luís Loureiro, pelo ensino e apoio na análise estatística.

À minha família, à minha mãe, Albertina Rodrigues, sobretudo por aturar as minhas “neuras” e me motivar na consecução dos meus objetivos, mas também pela divulgação do estudo; ao meu pai, Paulo Sousa, por desconstruir os meus problemas e afirmar a minha capacidade na execução de mais uma etapa; ao meu irmão, Guilherme Rodrigues, por, na distância, estar sempre presente; à minha prima Fernanda Ascensão, sem a qual eu jamais teria chegado ao final desta etapa e, finalmente, ao meu tio, José Carlos Cardoso, por todo o apoio e carinho.

Aos meus amigos, Cecília Gonçalves, pelas capacidades dactilográficas extraordinárias e apoio incondicional na divulgação do estudo; Daniel Roseiro, pelo auxílio na elaboração do questionário *online* e por esclarecer as minhas dúvidas relacionadas com a Informática; à Ângela Cristóvão, pelas noites de estudo e por me apoiar em todas as decisões académicas e; à Rita Ferreira, à Inês Ferreira, à Ana Filipa Araújo e à Mariana Busano por me motivarem à excelência.

Finalmente, ao Instituto Nacional de Estatística pelo envio de dados específicos, a todas as Ordens, Sindicatos, Associações, Câmaras Municipais e empresas que divulgaram o estudo pelos seus membros, assim como a todos os trabalhadores, em particular, que despenderam do seu tempo e participaram nesta investigação.

A todos, o meu muito obrigada.

RESUMO ANALÍTICO

As modificações demográficas Europeias traduzem mudanças urgentes na gestão de recursos humanos. Também Portugal está a envelhecer, sugerindo um futuro relativamente próximo de uma força de trabalho envelhecida. Para responder a este desafio terão de ser adotados mecanismos para reter estes trabalhadores no ativo.

Esta investigação visa, assim, compreender quais os fatores que influenciam a decisão dos trabalhadores seniores em manterem-se ativos no mercado de trabalho, assumindo uma perspetiva sistémica e analisar a possibilidade de diferenças entre grupos. Para isso, propomos um modelo, numa ótica linear, que sugere que as práticas de recursos humanos focadas na idade influenciam o suporte organizacional percebido que, por sua vez, medeia a relação entre estas e a satisfação no trabalho, culminado na intenção de permanecer ativo.

Realizou-se um estudo exploratório, com recurso a um questionário, dirigido à população ativa portuguesa, respondido por 434 sujeitos, com idade igual ou superior a 50 anos. Os resultados evidenciaram a validade do modelo proposto: a satisfação no trabalho assumiu especial destaque, seguida da adoção de práticas de gestão de recursos humanos adequadas a trabalhadores seniores e, por último, da perceção de suporte organizacional. Foram ainda identificadas diferenças significativas nas variáveis que influenciam a intenção de permanecer ativo, quando comparadas por sexo, setor e dimensão da empresa.

Com esta investigação pretende-se contribuir para a literatura com uma visão holística da realidade destes trabalhadores. Os resultados sugerem pistas de intervenção que podem promover uma melhoria nas práticas de gestão de recursos humanos de modo a aumentar a retenção destes trabalhadores no mercado de trabalho.

Palavras-chave: práticas de recursos humanos, trabalhadores seniores, gestão da idade, suporte organizacional, satisfação no trabalho, intenção de permanecer ativo.

ABSTRACT

Changes in the European demographic translate urgent revision in human resource management. Indeed, Portugal is getting older, suggesting an aged workforce in the relative near future. To answer this challenge, mechanisms to retain these older workers in the labour market must be adopted.

This research, therefore, aims to understand the factors that influence the decision of senior workers to remain active in the labour market, assuming a systemic perspective and also analyse the possibility of differences between groups. In order to achieve this, we propose a model, in a linear perspective, which suggests that human resource practices appropriate to age influence the perceived organisational support, which in turn, mediates the relationship between these and satisfaction at work, culminating in the intention to stay active.

We conducted an exploratory study, using a questionnaire addressed to the Portuguese population active in the labour market, answered by 434 subjects, age 50 years old or older. The results showed the validity of the proposed model. Job satisfaction took a special prominence, followed by the adoption of human resource management practices appropriate to senior workers and, finally, the perception of organisational support. It was also identified significant differences in the variables that influence the intention to remain active when compared by sex, sector and company size.

With this research, we aim to contribute to literature with a holistic view of these worker's reality. The results suggest intervention clues that can promote an improvement in human resource management practices in order to increase the retention of older workers in the labour market.

Keywords: human resource practices, senior workers, age management, organizational support, job satisfaction, intention to remain active.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	V
RESUMO ANALÍTICO.....	VI
ABSTRACT	VII
SUMÁRIO.....	VIII
Lista de ilustrações.....	XI
Lista de tabelas	XI
Lista de siglas e abreviaturas	XIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO E A FORÇA DE TRABALHO	5
1.1. Envelhecimento da população	5
1.2. Envelhecimento da força de trabalho	7
1.3. Consequências do envelhecimento	10
CAPÍTULO 2 – TRABALHADORES SENIORES	14
2.1. Quem é um trabalhador sênior?	14
2.2. Subsistema individual: idade, atitudes, personalidade e envelhecimento bem-sucedido	17
2.3. Subsistema laboral: trabalhadores seniores, padrões de emprego e natureza do emprego.....	19
2.4. Importância dos trabalhadores seniores	20
CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE TRABALHADORES SENIORES.....	22
3.1. Trabalhadores seniores e políticas e práticas de recursos humanos	22
3.2. Gestão da idade nas organizações	24
3.2.1. Práticas de Gestão da Idade	25
CAPÍTULO 4 – MODELO CONCEPTUAL	42
4.1. Fator antecedente.....	43

4.1.1. Práticas de GRH focadas na idade	43
4.2. Fatores mediadores	44
4.2.1. Suporte organizacional percebido	44
4.2.2. Satisfação no trabalho.....	48
4.3. Fator conseqüente	49
4.3.1. Intenção de permanecer ativo	49
4.4. Inter-relação entre fatores: modelo conceptual sugerido	49
CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA.....	52
5.1. Amostra	52
5.1.1. Processo de amostragem	52
5.1.2. Procedimentos de recolha da amostra.....	53
5.1.3. Caracterização da amostra	53
5.2. Instrumentos	55
5.2.1. Questionário de dados sociodemográficos e organizacionais.....	56
5.2.2. Gestão da idade nas organizações	56
5.2.3. Suporte organizacional percebido	57
5.2.4. Satisfação no trabalho.....	57
5.2.5. Intenção de permanecer ativo	57
5.3. Procedimentos gerais	58
CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E SUA DISCUSSÃO	60
6.1. Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos	60
6.2. Caracterização da mediação do suporte organizacional percebido.....	75
6.3. Caracterização da mediação da satisfação com o trabalho.....	81
6.4. Análise do modelo proposto	85
CONCLUSÕES	96
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
ANEXOS	112

Anexo A – Projeções da população residente (INE).....	113
Anexo B – Pensões da Caixa Geral de Aposentações.....	115
Anexo C – Censos 2011 – População residente empregada a exercer uma profissão, por idade, segundo os grandes grupos de profissões (Portugal)	117
Anexo D – Tabela: (1) Em que medida os trabalhadores mais velhos percecionam que a sua organização está comprometida com as práticas de RH – por tipo de empresa e (2) Importância das estratégias de RH na decisão dos trabalhadores seniores em permanecerem ativos.....	119

Lista de ilustrações

Figura1: Pirâmide etária, Portugal, 2013 (estimativas), 2035 e 2060 (projeções, cenário central).....	6
Figura 2: Modelo conceptual e submodelos constituintes	50
Gráfico 1: Distribuição de frequências por distrito de residência.....	54
Gráfico 2: Distribuição de frequências por setor de atividade económica da empresa	55
Figura 3: Cadeia causal envolvida na mediação	75

Lista de tabelas

Tabela 1: Análise da consistência interna das escalas utilizadas na investigação ...	59
Tabela 2: Em que medida os trabalhadores mais velhos percecionam que a sua organização está comprometida com as práticas de RH – amostra geral	61
Tabela 3: As 10 práticas de GRH adequadas à idade, mais percecionadas como existentes nas empresas portuguesas, ordenadas em <i>ranking</i>	63
Tabela 4: Importância das estratégias de RH em influenciar a decisão dos trabalhadores seniores em permanecerem ativos na força de trabalho	64
Tabela 5: Em que medida os trabalhadores mais velhos percecionam que a sua organização está comprometida com as práticas de RH – por sexo.....	65
Tabela 6: Importância das estratégias de RH na decisão dos trabalhadores seniores em permanecerem ativos – por sexo	68
Tabela 7: Em que medida os trabalhadores mais velhos percecionam que a sua organização está comprometida com as práticas de RH – por setor	68
Tabela 8: Importância das estratégias de RH na decisão dos trabalhadores seniores em permanecerem ativos – por setor	71
Tabela 9: Motivos pelos quais as empresas não estão comprometidas com as práticas de RH	72
Tabela 10: Regressão linear simples – Estratégias de RH e POS.....	73
Tabela 11: Regressão linear simples – Práticas de GRH adequadas à idade e POS	77
Tabela 12: Regressão linear simples – Práticas de GRH adequadas à idade e satisfação no trabalho	78

Tabela 13: Regressão linear múltipla – Práticas de GRH adequadas à idade, POS e satisfação no trabalho	79
Tabela 14: Correlação entre POS e intenção em permanecer ativo	80
Tabela 15: Regressão linear simples – POS e satisfação no trabalho	82
Tabela 16: Regressão linear simples – POS e intenção de permanecer ativo.....	83
Tabela 17: Regressão linear múltipla – POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo.....	84
Tabela 18: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo	85
Tabela 19: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, sexo feminino	86
Tabela 20: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, sexo masculino.....	87
Tabela 21: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, setor público	88
Tabela 22: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, setor privado e público-privado	89
Tabela 23: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, microempresas e startup's	91
Tabela 24: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, pequena empresa	92
Tabela 25: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, média empresa.....	93
Tabela 26: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, grande empresa	94

Lista de siglas e abreviaturas

BNAC – *British-North American Committee*

CE – Comissão Europeia

GI – Gestão da idade

GRH – Gestão de recursos humanos

INE - Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OST – Teoria do suporte Organizacional (*organizational support theory*)

POS – Perceção de Suporte Organizacional (*Perception of Organizational Support*)

RH – Recursos humanos

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

Em 2060 mais de metade da população portuguesa terá mais de 65 anos (Comissão Europeia [CE], 2015a). Na verdade, desde 1970¹ que a estrutura demográfica portuguesa tem sofrido sérias mudanças ao longo do tempo (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2014a, 2014b; Pordata 2016a). Com efeito, as taxas de fecundidade² têm decrescido exponencialmente desde 1961 (95,7%), não evidenciando sinais de alteração desta tendência (em 2015, 36,0%) (Pordata, 2016a). De facto, o declínio das taxas de natalidade³, associado ao declínio das taxas de mortalidade⁴ e ao aumento da esperança média de vida⁵ originou um fenómeno de envelhecimento da população, tanto em Portugal, como na maioria dos Países desenvolvidos. Para além destas, podemos destacar ainda como causas deste envelhecimento o *baby-boom*⁶ consequente da Segunda Guerra Mundial, a adoção de estilos de vida saudáveis e progressos médico-científicos que promovem uma maior longevidade a par com a globalização e consequente difusão do conhecimento (Beatty & Visser, 2005; Hedge, Borman & Lammlein, 2006; Shea & Haasen, 2006).

Estas alterações demográficas geram um impacto na composição da força de trabalho portuguesa que se tornará envelhecida (Pinto, Ramos & Nunes, 2015). Consequentemente, nas próximas décadas, menos pessoas entrarão na força de trabalho, devido aos baixos índices de fertilidade e resultante redução da população em idade ativa. Nesse sentido, o crescimento da população em idade de trabalho projeta-se que decresça ou mesmo que reverta, pelo que as pessoas já na idade da reforma terão de tomar estes lugares (Robson & *British-North American Committee*

¹ Data mais tardia disponível para análise no *website* do Instituto Nacional de Estatística.

² Taxa de Fecundidade Geral: número de nados-vivos observado durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido ao efetivo médio de mulheres em idade fértil (entre os 15 e os 49 anos) desse período (habitualmente expressa em número de nados-vivos por 1000 (10^3) mulheres em idade fértil).

³ Taxa Bruta de Natalidade: número de nados-vivos ocorrido durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido à população média desse período (habitualmente expressa em número de nados-vivos por 1000 (10^3) habitantes).

⁴ Taxa Bruta de Mortalidade: número de óbitos observado durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido à população média desse período (habitualmente expressa em número de óbitos por 1000 (10^3) habitantes).

⁵ Esperança de Vida à Nascimento: número médio de anos que uma pessoa à nascença pode esperar viver, mantendo-se as taxas de mortalidade por idades observadas no momento de referência. Esperança de Vida aos 65 Anos: número médio de anos que um indivíduo, ao atingir os 65 anos, pode esperar ainda viver, se submetido, até ao final da sua vida, às taxas de mortalidade observadas no momento de referência.

⁶ Corte nascido entre 1946 e 1964.

[BNAC], 2001). Com efeito, é importante compreender que o envelhecimento da força de trabalho terá um forte impacto no mundo laboral (Hedge et al., 2006).

O envelhecimento da força de trabalho europeia é um facto amplamente reconhecido na literatura (Armstrong-Stassen, 2008; Hedge et al., 2006; INE, 2014a; Pinto et al., 2015; Pordata, 2016a; Winkelmann-gleed, 2011). Contudo, a maioria das organizações não se encontra preparada para lidar com os desafios associados aos trabalhadores seniores (Armstrong-Stassen, 2008; Hedge et al., 2006). Por exemplo, os membros do BNAC estão preocupados que nem empregadores, nem políticos, estejam perfeitamente conscientes dos desafios que estas alterações demográficas e consequente envelhecimento da força de trabalho acarretam (Robson & BNAC, 2001).

Para fazer face a esta situação demográfica, as organizações devem preparar as suas políticas e práticas, adequando-as à realidade que se avizinha (Beatty & Visser, 2005). Para além disso, devem ser revistas as políticas públicas, segurança social e saúde e reforma (Beatty & Visser, 2005). Ainda, devem ser consideradas várias áreas do saber (p.e., psicologia, economia, ergonomia, gerontologia) de modo a promover uma visão multidisciplinar que promova uma adequação apropriada das decisões a serem tomadas (Beatty & Visser, 2005).

Shea e Haasen (2006) salientam que a era da informação e a sociedade do conhecimento vão depender em larga escala do trabalhador sénior para alcançar progressos futuros, pois este detém uma capacidade de iniciativa e criatividade necessárias para o ambiente laboral futuro. Se é verdade que estas alterações demográficas vão trazer escassez de recursos humanos [RH] em várias áreas, é também verdade que em vez de recorrer a *outsourcing* ou à imigração, devemos focar-nos na retenção de trabalhadores seniores e fornecer-lhes oportunidades para que se mantenham ativos (Shea & Haasen, 2006). Para isso, é necessário que se mude a mentalidade no que concerne aos trabalhadores seniores, olhando-os com uma nova lente, enquanto recurso a ser cultivado (Shea & Haasen, 2006).

A manutenção desta força de trabalho composta por trabalhadores mais velhos, no mercado de trabalho, tem-se constituído como uma preocupação de governos em geral, e da gestão de recursos humanos [GRH] em particular (Armstrong-Stassen, 2008; Barroca, Meireles & Neto, 2014; Pinto et al., 2015). Neste sentido, diversos autores têm focado a sua atenção nos fatores que promovem esta retenção.

Um dos fatores mais estudados tem sido a gestão da idade [GI] nas organizações. Esta gestão, focada na preocupação da idade dos colaboradores na realização de todas as tarefas da organização, tem-se mostrado um fator positivamente relacionado com a redução de estereótipos negativos e melhoria do desempenho (Ciutiene & Railaite, 2014). Na verdade, um estudo levado a cabo por Robson e pelo BNAC (2001) conclui que, no futuro, ocorrerá uma escassez de mão-de-obra que exigirá respostas em diversas áreas, tais como, recrutamento e seleção, horários de trabalho, formação, recompensas, função e organização do trabalho. Para além disso, os autores destacam que diversas políticas públicas são inconsistentes com as necessidades futuras, e que o aumento da idade de reforma exige que políticos e empregadores compreendam os desafios do envelhecimento e tomem as devidas diligências. Porém, poucas pesquisas têm sido realizadas no âmbito do desenvolvimento e implementação de práticas eficientes de GRH que se adequem a uma força de trabalho envelhecida (Hedge et al., 2006). Assim, é importante que se compreenda quais as capacidades, motivações, interesses e expectativas destes trabalhadores de modo a desenvolver esse tipo de práticas (Hedge et al., 2006).

Pela análise da literatura efetuada, parece-nos que existe uma lacuna na integração destes conhecimentos numa perspetiva holística do trabalhador. Deste modo, parece-nos fulcral contribuir não só para a identificação dos fatores que influenciam a decisão dos trabalhadores seniores a manterem-se ativos, como contribuir para a identificação e promoção de práticas organizacionais que promovam a empregabilidade destes trabalhadores. Assim, visamos caracterizar esta força de trabalho numa ótica multidimensional e integradora que permita aos gestores de RH uma maior compreensão desta temática. Neste sentido, visamos contribuir com um modelo conceptual explicativo dos fatores que (des)favorecem a decisão de continuar a trabalhar por parte destes trabalhadores.

Com vista a alcançar estes objetivos, assumimos uma ótica de problema-consequências-solução, pelo que, no primeiro capítulo, exploramos o problema do envelhecimento e conseqüente envelhecimento da força de trabalho, passando, no segundo capítulo, para a exploração do objeto-consequência em estudo, isto é, o trabalhador sénior e, por último, no capítulo três, apresentamos o que cremos ser a melhor solução, ou seja, a GI nas organizações. Posto isto, visamos contribuir para uma solução otimizada, ou seja, com a pretensão de compreender os

fatores que promovem as intenções que levam os trabalhadores mais velhos a manterem-se ativos no mercado de trabalho, construímos um modelo explicativo das causas e efeitos dessa retenção, que justificamos e apresentamos no quarto capítulo. Finda a compreensão teórica, apresentamos, no capítulo cinco, a metodologia adotada neste estudo, seguida dos resultados obtidos e sua discussão no capítulo seis. Finalmente, na conclusão tecemos uma síntese das principais conclusões evidenciadas na investigação, focando a sua importância para a realidade da GRH de seniores nas empresas portuguesas. Para além disso, são ainda apresentadas algumas limitações identificadas no estudo e destacadas sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO 1 – ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO E A FORÇA DE TRABALHO

1.1. Envelhecimento da população

A Europa foi a primeira região mundial a iniciar um processo de envelhecimento demográfico, que tem vindo a ser continuamente reforçado (CE, 2012a). Em concreto, Portugal apresentava, em 1980, uma população menos envelhecida que a maioria dos países da União Europeia [UE] (Rosa, 2012). Porém, atualmente é não só um dos países mais envelhecidos da Europa, como do mundo (Rosa, 2012).

Em 2014, a idade média da população portuguesa situava-se em 43,1 anos⁷ tendo aumentado 7,6 anos desde 1994 (CE, 2015b). Considerando estes dados, Portugal detém valores superiores aos valores médios da UE (42,2 anos), sendo um dos cinco países europeus com a população mais envelhecida, a par com a Alemanha (45,6 anos) a Itália (44,7 anos), a Bulgária (43,2 anos) e a Grécia (43,0 anos) (CE, 2015b). Importa mencionar que a idade média da população evidencia uma tendência ao incremento, sendo que entre 2001 e 2011 aumentou três anos fixando-se em 41,8 anos (onde mulheres = 43,2 anos e homens = 40,3 anos) (INE, 2014b). Já em 2013 correspondia a 43,1 anos (onde mulheres = 44,5 anos e homens = 41,5 anos) (INE, 2014b). Ainda, considerando o *cenário central* projetado pelo INE⁸ (2014b) a idade média pode aumentar oito anos até 2060, estabelecendo-se nos 51,3 anos para o total da população em 2060 (onde mulheres = 53,4 anos e homens = 48,8 anos).

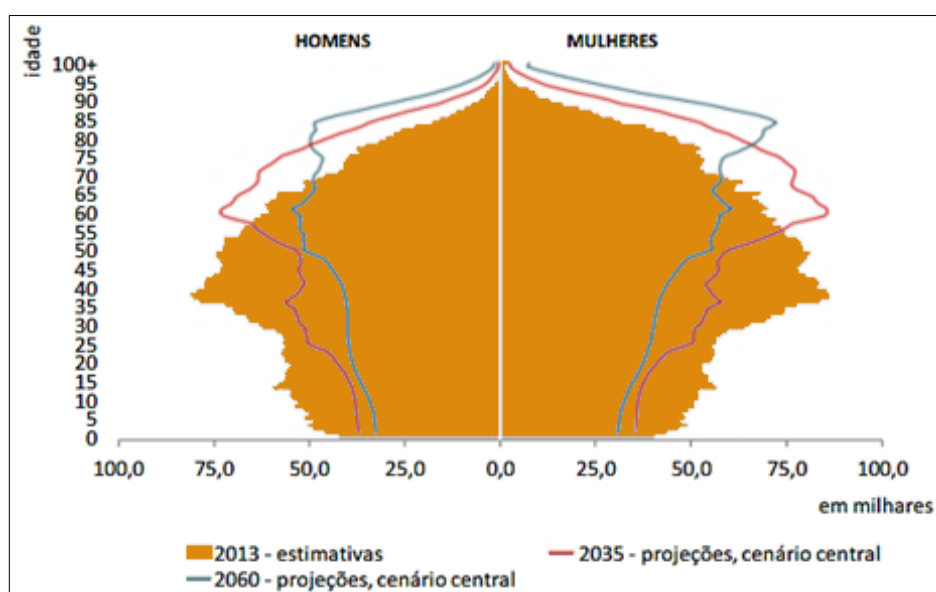
Estima-se que, em 2060, mais de metade da população portuguesa tenha mais de 65 anos de idade (CE, 2015a) e que, em 2080, uma em cada oito pessoas na UE poderá ter mais de 80 anos (Eurostat, 2015a). Em 2014, a proporção de pessoas com mais de 65 anos na Europa atingiu os 18%, sendo que se projeta um aumento de 30% para 2080 (Eurostat, 2015a). No mesmo sentido, a Eurostat (2015a) projeta um valor de 35,7 de proporção da população com mais de 65 anos em Portugal em 2080.

No que concerne ao envelhecimento demográfico (cf. com figura 1), o INE (2014b) foca que a proporção de jovens (com idade inferior a 15 anos) recuou para

⁷ Valor estimado.

⁸ Consultar anexo A relativo às projeções realizadas pelo INE.

15% enquanto que a de idosos (população com 65 ou mais anos) cresceu para 19% entre os Censos de 2001 e 2011. Para além disso, o INE (2014b) salienta que se perdeu população em todos os grupos etários entre os 0-29 anos, sendo que a população entre os 30-69 anos aumentou 9% e que a população com mais de 69 anos aumentou 26%, no mesmo período. Neste âmbito, importa salientar que o índice de envelhecimento⁹ da população tem vindo a aumentar exponencialmente desde 1960 (27,3; 2015 = 143,9 e prevê-se 2060 = 307) (INE, 2014a, 2014b; Pordata, 2016a).



Fonte: INE, (2014b, p. 5)

Figura1: Pirâmide etária, Portugal, 2013 (estimativas), 2035 e 2060 (projeções, cenário central)

Na figura é, ainda, possível confirmar, através das estimativas da população residente nos últimos anos, a existência do fenómeno de duplo envelhecimento demográfico em Portugal, que se caracteriza pelo aumento do número de idosos a par com a diminuição do número de jovens e do número de pessoas com idades compreendidas entre os 15-64 anos (INE, 2014b). Como se pode verificar, em qualquer dos cenários considerados se verificam estas tendências.

Em jeito de síntese, o INE (2014a) reforça o resultado da conjugação das tendências de declínio e envelhecimento demográficos como uma evidência,

⁹ Número de pessoas com 65 e mais anos por cada 100 pessoas menores de 15 anos. Um valor inferior a 100 significa que há menos idosos do que jovens.

verificada através da análise das pirâmides etárias para Portugal em 2012, 2035 e 2060. Para além disso, o INE (2014a) explicita que as diferenças nas estruturas etárias entre cenários são maioritariamente um resultado dos impactos exercidos por diferentes níveis de fecundidade e migrações e a relação entre ambos.

De acordo com o INE (2014b), e como temos vindo a compreender, as tendências demográficas recentes são fruto do aumento continuado da esperança média de vida, a par com a redução da mortalidade infantil¹⁰, do aumento da emigração e da queda acentuada da fecundidade, formando um quadro de envelhecimento populacional, com tendência ao agravamento.

O crescente número de pessoas mais velhas e redução da natalidade acarreta novos desafios e novas oportunidades (Ciutiene & Railaite, 2014). Isto torna-se particularmente interessante analisando as alterações que o envelhecimento populacional produziu na força de trabalho e que vamos abordar de seguida.

1.2. Envelhecimento da força de trabalho

Os adultos saudáveis passam a maioria da sua vida a trabalhar, pelo que o mundo laboral promove uma estrutura para a sua vida no que concerne à distribuição do tempo, horários e locais que frequentam (Hedge et al., 2006). Para além disso, oferece prestígio, interações sociais e influencia direta ou indiretamente o desenvolvimento de competências, criatividade, atitudes, conhecimentos, entre outros (Hedge et al., 2006).

Consequência do envelhecimento da população, é a tendência para a população em idade ativa diminuir e envelhecer (INE, 2014b). De facto, a percentagem de população em idade ativa (15-64 anos) recuou para 66% nos Censos de 2011 (em 2001 era de 68%). Para além disso, o INE (2014b) informa que em 2001 o índice de renovação da população em idade ativa¹¹ era de 143, o que significa que entravam mais pessoas no mercado de trabalho do que aquelas que o abandonavam.

¹⁰ Número de óbitos de crianças com menos de 1 ano de idade observado durante um determinado período de tempo, normalmente um ano civil, referido ao número de nados-vivos do mesmo período (habitualmente expressa em número de óbitos de crianças com menos de 1 ano por 1000 (10^3) nados-vivos).

¹¹ Relação entre a população que potencialmente está a entrar e a que está a sair do mercado de trabalho, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos e o número de pessoas com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos (expressa habitualmente por 100 (10^2) pessoas com 55-64 anos).

Porém, em 2011 este índice era de aproximadamente 94 o que sugere que por cada 100 pessoas que deixaram o mercado de trabalho apenas entraram 94 (INE, 2014b). Esta tendência de diminuição verifica-se ainda em todos os cenários de projeção 2012-2060 (alto = 76, central = 72 e baixo = 60) (INE, 2014b).

Estas alterações demográficas geram assim um impacto no futuro, em concreto, na composição da força de trabalho portuguesa, que se tornará maioritariamente envelhecida (Pinto et al., 2015). Embora desafiante, esta situação representa uma oportunidade para o uso das competências e capacidades dos mais velhos (Sedlatschek, 2012).

Ilmarinen (2001) foca que há várias razões para o envelhecimento da força de trabalho, sendo as duas principais o *baby-boom* depois da Segunda Guerra Mundial e as baixas taxas de nascimento que se iniciaram a partir dos anos 1980. Na verdade, com a geração dos *baby-boomers* a aproximar-se da sua idade de reforma, antevê-se um grande número de força de trabalho ativa a reformar-se, a par com um número insuficiente de colaboradores para os substituir, o que se traduz na antecipação de uma escassez de mão-de-obra para trabalhar que se antevê como uma séria ameaça ao desempenho macroeconómico e competitividade, não obstante os avanços tecnológicos e de produtividade (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010; Villosio, Pierro, Giordanengo, Pascoa & Richiardi, 2008; Winkelmann-Gleed, 2011). Neste sentido, Ilmarinem (2001) ressalva que devem ser pensadas soluções e implementadas novas práticas.

Duas grandes questões ilustram o atual quadro demográfico dramático, nomeadamente, as baixas pensões¹² que não permitem segurança financeira necessária para a reforma e que levam os trabalhadores seniores a querer permanecer no mercado de trabalho; e a elevada taxa de desemprego entre jovens com menos de 25 anos (O'Connor, 2012). Neste âmbito, importa salientar que em Portugal, a taxa de desemprego¹³ desta faixa etária é, de facto, a mais elevada (em 2015, <25 anos = 32%, 25-54 anos = 11,2%, 55-64 anos = 12,4%), tendo vindo a aumentar consecutivamente desde 2005, no entanto, ressalve-se, que no ano

¹² Consultar anexo B.

¹³ A taxa de desemprego representa o número de desempregados por cada 100 ativos. Os ativos são a mão-de-obra disponível para trabalhar, incluindo-se na população ativa os trabalhadores que estão empregados e desempregados.

transato, o desemprego diminuiu em todas as faixas etárias (<25 anos = -2,8%, 25-54 anos = -1,5%, 55-64 anos = -1,1%) (Pordata, 2016d)¹⁴. Em contrapartida, a taxa de emprego¹⁵ em Portugal tem aumentado sucessivamente desde 2013 em todas as faixas etárias (em 2015, <25 anos = 22,8%, 25-34 anos = 80,1%, 35-44 anos = 75,8%, 45-54 anos = 49,9%, 55-64 anos = 11,3%, 65+ anos = 51,2%) com exceção do grupo 55-64 anos, no ano transato, que diminuiu em 0,4% (Pordata, 2016d)¹⁶.

Embora exista legislação para proteger os trabalhadores mais velhos, é frequente ocorrerem despedimentos (*downsizing*) focados nestes trabalhadores (Hedge et al., 2006). Isto sucede porque geralmente estes detêm salários mais elevados e com mais benefícios associados (Hedge et al., 2006). Numa idade mais avançada, após um despedimento é mais provável que ocorra uma reforma antecipada do que uma procura de um novo emprego (Hedge et al., 2006). Além disso, as crenças associadas aos trabalhadores mais velhos são fortes determinantes destes despedimentos (Hedge et al., 2006).

De acordo com Rosa (2012, p. 39), “Portugal é um País com graves problemas de produtividade.” Isto deve-se sobretudo ao facto de os jovens começarem a trabalhar cada vez mais tarde (principalmente devido aos níveis de escolaridade aumentados) e, ao contrário do que seria de esperar, deixarem de trabalhar mais cedo (Rosa, 2012). Com efeito, analisando a taxa de inatividade¹⁷ em 2015, a faixa etária de idade inferior a 25 anos situava-se nos 66,3% (quase o dobro do valor observado em 1985) (INE, 2016d). Para além disso, observando a taxa de atividade¹⁸ do ano transato, podemos verificar que é mais baixa relativamente ao grupo de idade inferior a 25 anos (33,4%), começando a aumentar nos grupos etários 25-34 anos (89,1%), 35-44 anos (91,6%) e tornando a regredir nos grupos etários 45-54 anos (84,9%), 55-64 anos (57%) e 65+ anos (11,6%) (Pordata, 2016d).

Também a crença da inatividade ou baixo desempenho associado a trabalhadores mais velhos tem contribuído para a exclusão destes do mercado de

¹⁴ População desempregada – Taxa de desemprego por grupo etário.

¹⁵ A taxa de emprego representa o número de empregados por cada 100 pessoas com 15 e mais anos.

¹⁶ População empregada – Taxa de emprego por grupo etário (%).

¹⁷ A taxa de inatividade representa o número de inativos por cada 100 pessoas com 15 e mais anos. É inativo quem não está empregado nem desempregado, como é o caso da população estudantil, doméstica e reformada.

¹⁸ A taxa de atividade representa o número de ativos por cada 100 pessoas com 15 e mais anos. Os ativos são a mão-de-obra disponível para trabalhar, incluindo-se na população ativa os trabalhadores que estão empregados e desempregados.

trabalho, acentuando o défice na produtividade (Rosa, 2012). Ainda, a par com esta crença, verifica-se a ideia de que, ao atingir a idade da reforma, a pessoa não deve mais trabalhar, mesmo que não seja essa a sua intenção (Rosa, 2012).

Tendo tudo isto em consideração, Rosa (2012, p. 41 e 42) salienta que se verifica um “modelo do ciclo de vida que, de certo modo, exclui as idades mais jovens e as mais idosas das funções produtivas.” As primeiras por estarem em processo de formação e as segundas por terem direito, pelos anos de serviço, a não trabalhar (Rosa, 2012).

1.3. Consequências do envelhecimento

A CE prevê uma escassez de 20.8 milhões de pessoas em idade ativa na Europa em 2030 (Winkelmann-Gleed, 2011). Esta situação acarreta desafios económicos, no que concerne ao financiamento de sistemas de saúde e pensões assim como dilemas individuais do trabalhador mais velho (Shea & Haasen, 2006; Walker, 2007; Winkelmann-Gleed, 2011). De facto, para Barroca et al. (2014) esta evolução demográfica conduz a consequências ao nível da disponibilidade de mão-de-obra e de competências que traduzem potenciais custos para a competitividade das empresas, sistemas de segurança social e coesão social.

Consequentemente, a situação demográfica, o envelhecimento da força de trabalho e a gestão de trabalhadores seniores têm-se tornado uma preocupação política, tanto para governos como para empregadores (DeLong, 2004; Eurostat, 2015b; Walker, 2007; Winkelmann-gleed, 2011).

Rosa (2012, p. 35) sintetiza as consequências mais marcantes do envelhecimento da seguinte forma: “o envelhecimento demográfico é mau porque a população estagna e não há renovação de gerações; a produtividade diminui; põe em risco a sustentabilidade financeira da Segurança Social.”

As alterações sócio laborais advindas da situação demográfica, evolução social e progressos técnico-científicos têm denotado sérias implicações na formação e emprego. Com efeito, os mais jovens, potenciais trabalhadores, terminam a sua educação mais qualificados do que alguma vez na História, contudo, as taxas de desemprego permanecem elevadas (O’Connor, 2012, Pordata, 2016d). Interligada a esta consequência, verifica-se a emigração de jovens trabalhadores detentores de

competências, o que afeta o fornecimento de mão-de-obra e proporção de trabalhadores seniores (Pordata, 2016a; Pordata, 2016f; Winkelmann-Gleed, 2011). Por sua vez, os trabalhadores mais velhos permanecem no ativo por motivos sobretudo de natureza financeira (Flynn, 2010; O'Connor, 2012). Nesse sentido, para tentar responder aos desafios gerados pelo envelhecimento, vários governos têm alongado a idade de reforma (Eurostat, 2015b; O'Connor, 2012).

Se nada for feito, estas questões levarão a um aumento da despesa de saúde pública associada com a idade, que por sua vez levará a um aumento de despesa pública e encargos fiscais (Walker, 2007). O envelhecimento da população leva ainda ao agravamento das despesas sociais, em concreto, relacionadas com a proteção social, nomeadamente, com as pensões de velhice ou reforma (Eurostat 2015b; Shea & Haasen, 2006). Sublinhe-se que em 1975 as pensões de velhice resultavam num gasto de 31.105,0 milhares de euros, sendo que em 2014 esse valor atingiu os 10.293.004,1 milhões de euros (Pordata, 2016c)¹⁹. Já as despesas da Caixa Geral de Aposentações, em 1960, reportavam aos 2.913,3 milhares de euros, tendo alcançado os 8.791.705,7 milhões de euros em 2015 (Pordata, 2016c)²⁰.

Com efeito, este agravamento das despesas, em geral, sugere uma incerteza quanto à sustentabilidade do sistema da segurança social e a um aumento progressivo das contribuições (Rosa, 2012; Walker, 2007). Isto porque, o atual sistema baseia-se numa fórmula que estabelece que as gerações ativas descontem parte dos seus rendimentos, financiando assim as reformas dos atuais reformados, num ciclo contínuo (Rosa, 2012). Ora, esta aplicação prática pressupõe um equilíbrio, pelo que o aumento do número de pensionistas a par da estagnação do número de trabalhadores no ativo, se torna um risco para a sua sobrevivência (Rosa, 2012). A funcionar como agravante desta situação, verifica-se o facto de que as pessoas se reformam mais cedo e vivem mais tempo, pelo que é exigida uma maior contribuição/reforma (O'Connor, 2012; Rosa, 2012; Taylor & Walker, 1994).

Porém, de acordo com a CE (2012a), as pessoas mais velhas podem potencialmente contribuir para a sociedade ao permanecerem ativas nos seus locais de trabalho. Nesse sentido, devem ser desenvolvidas políticas que contribuam para a promoção dessa continuidade e da autonomia destas pessoas (CE, 2012a).

¹⁹ Segurança social – despesas; pensões por tipo.

²⁰ Caixa Geral de Aposentações (CGA) – receitas e despesas.

Num prisma diferente de valorização das pessoas mais velhas no mercado de trabalho, os problemas atualmente associados ao envelhecimento não teriam esta dimensão (Rosa, 2012). Isto porque, de acordo com a autora, o problema não está nos números do envelhecimento, mas sim na inadequação da sociedade ao curso dos factos, sendo que a solução passa por nos desprendermos dos modelos disfuncionais do passado e promover a mudança repensando o envelhecimento. É, portanto, mais importante procurar formas que permitam potenciar os benefícios do envelhecimento demográfico do que mobilizar esforços para o anular ou atenuar momentaneamente. Para alcançar esse objetivo, é necessário não só adequar a legislação e criar intervenções, mas também reorientar as formas de pensar individuais (Rosa, 2012).

Um caminho a seguir poderá ser através do foco no conhecimento, visto como a chave do sucesso nas sociedades contemporâneas (DeLong, 2004; Rosa, 2012). Ora, o conhecimento não é confinável a idades ou nacionalidades específicas, não é concorrencial nem esgotável, podendo ser continuamente recriado e aumentado (Rosa, 2012).

Neste âmbito, importa rever a ideia que os *baby-boomers* estão a chegar à idade da reforma. Isto porque, para além das consequências de escassez de mão-de-obra que o envelhecimento da força de trabalho acarreta, acresce o facto de que os indivíduos desta geração passaram quase a sua vida inteira a trabalhar numa dada função e empresa onde construíram uma enorme quantidade de conhecimento acerca de como as coisas funcionam, de como se fazem, a quem recorrer para resolver certos problemas, entre outros (DeLong, 2004). Em certos casos, este conhecimento prático será extremamente difícil de substituir e/ ou reter, uma vez que foi adquirido no decorrer de uma era de avanços tecnológicos e científicos sem precedentes (DeLong, 2004). Na verdade, DeLong (2004) esclarece que muitos destes profissionais trabalham em ambientes dinâmicos de mudança constante, nos quais adquirem conhecimento experiencial valioso, do qual apenas uma pequena parte é formalmente documentada e partilhada.

O dinamismo e velocidade atuais têm promovido uma rotatividade de profissionais que não permite transmitir em larga escala este conhecimento valioso (DeLong, 2004). Sucede então que os profissionais que procedem os anteriores só se apercebem da falta de conhecimento através de erros, problemas de qualidade, entre outros (DeLong, 2004). Importa salientar que estes *gaps* de conhecimento são dificilmente diagnosticáveis e identificáveis, principalmente devido aos processos de

trabalho atuais serem sobretudo intangíveis e complexos (DeLong, 2004). Assim, no futuro, as organizações têm de lidar com as questões de retenção do conhecimento (DeLong, 2004). Tanto por questões estratégicas e de vantagem competitiva como por questões de desempenho e de gastos desnecessários (DeLong, 2004).

Por todos estes motivos, existe um consenso na literatura no que concerne à importância não só de manter os trabalhadores seniores ativos, como de tornar mais proeminente o seu papel na organização (Barroca et al., 2014; Beatty & Visser, 2005; Hedge et al., 2006; O'Connor, 2012; Pinto et al., 2015; Shea & Haasen, 2006; Walker, 2007).

CAPÍTULO 2 – TRABALHADORES SENIORES

2.1. Quem é um trabalhador sénior?

Na análise de literatura efetuada verificou-se uma multiplicidade de definições de “trabalhador sénior” evidenciando uma falta de consenso relativamente à conceptualização desta faixa da força de trabalho.

Shea e Haasen (2006) elucidam que, até ao final do século XIX, as pessoas não eram vistas como velhas até se tornarem incapazes de cuidar de si próprias. Porém, por inúmeras razões, tem-se fixado de modo rígido o ponto no qual o indivíduo presumivelmente se torna menos capaz e, por isso, se deve reformar (Shea & Haasen, 2006).

Neste sentido, Hedge et al. (2006) esclarecem que alguns investigadores (Sterns & Doverspike, 1989 citados em Lange et al., 2006) ofereceram cinco abordagens para definir o trabalhador mais velho, que fornecem formas de conceptualizar vários aspetos do envelhecimento, nomeadamente: (I) cronológica, ou seja baseada na idade; (II) com base no desempenho ou funcional, isto é, relacionada com o desempenho e habilidade; (III) psicossocial, ou seja, a idade percecionada por si e pela sociedade; (IV) organizacional, isto é, a que concerne ao envelhecimento de um trabalhador no seu emprego/ organização e; (V) curso de vida, ou seja, relacionada com a alteração de comportamentos advinda da idade a par com fatores ambientais, biológicos, etc. Esta última absorve de uma série das anteriores e considera que diferenças individuais no envelhecimento são críticas para a definição de padrões de carreira adultos (Hedge et al., 2006).

A maioria dos autores recorre à idade cronológica como principal critério para definir o trabalhador mais velho (Lange et al., 2006). Nesse sentido, entre setembro e outubro de 2011 a CE (2012b) conduziu um estudo com sujeitos com idade superior a 15 anos, pertencentes aos 27 estados da UE, com o intuito de compreender qual a idade com a qual as pessoas se consideravam velhas, tendo obtido uma média de 63,9 anos.

Por sua vez, Ashbaugh e Fay (1987, citados em Hedge et al., 2006) numa revisão de 105 estudos que definem o termo trabalhador mais velho, descobriram que a média de idade cronológica associada ao trabalhador sénior era de 53,4 anos.

No Brasil, por exemplo, foi realizado um estudo sobre o envelhecimento da força de trabalho que tentou compreender qual a idade em que os profissionais de RH consideram um trabalhador como mais velho. Nesse estudo, 11% dos profissionais de RH delimitaram o trabalhador sénior com uma idade acima dos 45 anos, já 20% situaram-no numa idade superior a 50 anos, 20% com idade acima dos 55 anos, 31% com uma idade superior a 60 anos e 18% como trabalhadores com mais de 65 anos (PricewaterhouseCoopers, 2013). Ainda considerando este estudo, é interessante verificar que a delimitação da idade do profissional mais velho varia consoante a idade do inquirido, em concreto, quanto mais velho é o inquirido, mais elevada é a idade em que sinaliza os trabalhadores como “mais velhos”.

Alguns autores recorrem às leis pré-estabelecidas como mecanismo de delimitação para considerar um trabalhador como sénior. Em linha com o *Age Discrimination in Employment Act* (1967), alguns autores definem o trabalhador sénior como aquele com mais de 40 anos (Beatty & Visser, 2005; Robson, Hansson, Abalos & Both, 2006).

Porém, as legislações podem ser também elas incongruentes. De facto, também na realidade americana, o *Older Americans Act* (1965, 2007), o *Job Training Partnership Act* (1982) e o *Workforce Investment Act* (1998)²¹ consideram mais velhos os trabalhadores com idade superior a 55 anos. Estes Atos estão em linha com as orientações do Departamento do Trabalho²² dos Estados Unidos da América (2016), que definem estes trabalhadores por uma idade superior a 55 anos. Neste sentido, alguns investigadores (Ilmarinen, 2001; Koc-Menard, 2009; Taylor & Walker, 1998; Templer, Armstrong-Stassen & Caetano, 2010) adotam esta delimitação. Outros investigadores, delimitam não só a idade a partir da qual um trabalhador pode ser considerado sénior, mas também a idade até à qual ele assume essa definição, por exemplo, dos 50 aos 65 anos (Armstrong-Stassen & Lee, 2009) ou dos 55 até aos 65 anos (Barroca et al., 2014).

Por outro lado, pode ser adotada uma perspetiva funcional para delimitar um trabalhador como sénior, por exemplo, considerando-o com mais de 45 anos (Cheng & Wu, 2013) fundamentando-se no declínio da capacidade funcional associado a esta idade (Ilmarinen, 2001). Ora, em consonância com as Nações Unidas e com a

²¹ Este Ato veio substituir o *Job Training Partnership Act* de 1982.

²² *Department of the Labour of the U.S.*

Organização Internacional de Trabalho, a Organização Mundial de Saúde (1993) adotou os 45 anos como ponto de corte para considerar um trabalhador sénior.

Já a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE] (2006), aponta os 50 anos como idade a partir da qual um trabalhador é sénior, tendo sido vários os investigadores que seguiram esta diretriz (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Jenkins & Poulston, 2014; Lange et al., 2006; Loretto & White, 2006; Shacklock & Brunetto, 2011). Shea e Haasen (2006) justificam este corte no facto de que muitos peritos veem os 50 anos como a idade na qual sucede um *turning point* na carreira de um trabalhador. Isto porque, tradicionalmente, é suposto que um trabalhador vá ascendendo gradualmente de experiência, salário, posição, desde os seus 20 aos seus 40 anos (Shea & Haasen, 2006). Nesta altura, atinge um *plateau* e, muito devido às políticas de gestão, a pessoa ou estagna ou começa a inverter a tendência, ou seja, menos promoções, menos oportunidades de formação, etc. (Shea & Haasen, 2006). Isto, a par com a aproximação da idade da reforma e aliado à perda de algumas competências levam o trabalhador a pensar a reforma antecipada aos 55 anos (Shea & Haasen, 2006).

Fraser et al. (2009) consideram uma idade superior para delimitar um trabalhador mais velho, recorrendo aos 60 anos como ponto de corte.

Na opinião de Ilmarinen (2001) qualquer pessoa no mercado de trabalho (15-64 anos) pode ser considerada um trabalhador que está a envelhecer, no entanto, são as idades de 45 ou 50 anos aquelas que têm sido frequentemente utilizadas como critério para definir um trabalhador como mais velho. É em linha com estes autores que vamos considerar, neste estudo, como trabalhadores seniores todos aqueles com idade igual ou superior a 50 anos, por ser o ponto de corte mais comum e aceite. Com efeito, a principal razão para esta definição “precoce” de trabalhador mais velho é ser o corte que oferece melhores possibilidades para ações preventivas. Na verdade, 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.

Ressalve-se, que na perspetiva de Shea e Haasen (2006) cada vez mais é questionável se a sociedade poderá continuar a permitir-se manter tais posições rígidas na delimitação de trabalhadores, no que concerne à idade de trabalho.

2.2. Subsistema individual: idade, atitudes, personalidade e envelhecimento bem-sucedido

De acordo com um estudo elaborado por Taylor e Walker (1994), a idade é um fator considerado importante no processo de recrutamento de trabalhadores. Com efeito, nesse estudo, os autores verificaram que três em cada cinco empregadores questionados, consideravam um trabalhador “demasiado velho” se este tivesse uma idade superior a 60 anos.

Considerando as relações atitudes-idade-trabalho, parece haver uma pequena correlação positiva entre idade cronológica e satisfação no trabalho, onde indivíduos no início dos seus 30 anos são mais propensos a ter uma relação mais forte do que aqueles nos seus 20 anos (Hedge et al., 2006). Segundo Hedge et al. (2006) isto deve-se sobretudo à estabilidade laboral, redução de expectativas ao longo do tempo, aumento de autonomia e recompensas organizacionais. Na verdade, a satisfação com o trabalho relaciona-se com o *turnover* e com o absentismo que, por sua vez, relacionados com a idade sugerem uma correlação negativa entre idade e *turnover*, nas idades de 20 a 25 anos, assim como uma correlação negativa entre idade e absentismo (Hedge et al., 2006).

Siu, Spector, Cooper e Donald (2001) não encontraram correlações significativas entre idade e satisfação no trabalho. Contudo, estes autores verificaram uma relação positiva entre idade e bem-estar mental geral. Efetivamente, Baltes e Carstensen (1996) concluíram que os trabalhadores mais velhos podem ter melhores métodos de manter e melhorar o seu bem-estar psicológico devido a melhores métodos de *coping* e/ou melhor ajustamento laboral. Para além disso, Lange et al. (2006) salientam que alguns estudos evidenciam uma relação negativa entre idade e *burnout*, o que se pode dever à aquisição e sedimentação de experiência de trabalho por parte destes trabalhadores.

Para Hedge et al. (2006), os trabalhadores mais velhos são em média mais satisfeitos, mais envolvidos, mais comprometidos com os seus trabalhos e com a sua organização, e tendem a permanecer mais tempo que os mais novos. Para além disso, numa perspectiva de gestão, os trabalhadores mais velhos são mais fáceis de gerir (Hedge et al., 2006).

Lange et al. (2006) concluíram que os trabalhadores mais velhos dão maior importância ao trabalho e em manter as suas responsabilidades, relativamente aos

mais novos, sendo que estes, por sua vez, valorizam mais a aprendizagem ou possibilidades de crescimento, em comparação com os mais velhos. Além disso, os mais velhos atribuem maior importância à família do que os mais novos (Lange et al., 2006). No mesmo estudo, os autores verificaram ainda elevados níveis de efeitos negativos de suporte social de colegas de trabalho e supervisores na exaustão emocional de trabalhadores mais velhos.

Ora, no que concerne à personalidade, esta é razoavelmente consistente ao longo da vida, especialmente na idade adulta, contudo, de acordo com Hedge, et al. (2006) tanto em mulheres como em homens se verifica um aumento com a idade em várias dimensões relacionadas com a aceitação de normas (p.e. autocontrolo). Por outro lado, as dimensões de vitalidade social decrescem com o tempo (Helson et al., 2002, citado em Hedge et al., 2006). Segundo os autores, estes resultados são similares entre culturas, cortes e géneros. Atente-se que a experiência e o ambiente de trabalho influenciam as mudanças de personalidade (Hedge et al., 2006).

No que respeita ao envelhecimento bem-sucedido, embora não exista ainda um consenso sobre como definir este conceito no local de trabalho, este é geralmente aceite como um constructo multidimensional que envolve fatores sociais, psicológicos e físicos (Cheng & Wu, 2013). Neste sentido, é importante apresentar o modelo multidimensional de envelhecimento bem-sucedido no local de trabalho proposto por Robson et al. (2006). Na ótica destes autores, o envelhecimento bem-sucedido no local de trabalho é composto por cinco dimensões: a) capacidade de adaptação e de saúde (refere-se à saúde dos trabalhadores e à sua capacidade de se adaptar às mudanças no emprego); b) relacionamentos positivos (diz respeito às relações sociais ou interpessoais com os colegas de trabalho); c) crescimento ocupacional (concerne a perceção de que ainda há espaço para crescer na carreira); d) segurança pessoal (refere-se à possibilidade do ambiente de trabalho e da natureza do trabalho colocarem em risco a saúde dos trabalhadores e seu bem-estar) e; e) foco contínuo e realização de metas pessoais (concerne o estabelecimento de metas para a sua carreira). O envelhecimento bem-sucedido no trabalho foi correlacionado com níveis positivos de suporte organizacional percebido [POS] e com a intenção de permanecer ativo (Cheng & Wu, 2013).

2.3. Subsistema laboral: trabalhadores seniores, padrões de emprego e natureza do emprego

Atualmente, em Portugal, a grande maioria dos trabalhadores seniores são trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores, como se pode consultar no Anexo C. Analisando esse anexo, verifica-se ainda que a moda de idades é bastante variável consoante a profissão exercida, sendo que a moda mais baixa se verifica nos especialistas das atividades intelectuais e científicas (33 anos) e a mais elevada nos agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta (49 anos).

Na sua generalidade, os trabalhadores mais velhos não são entusiastas da reforma e gostariam de manter um papel no mercado de trabalho ou, pelo menos, decidir a idade em que se reformam (O'Connor, 2012). Estes trabalhadores referiram não gostar da ideia de manter um trabalho a tempo inteiro pós-reforma, antes um a tempo parcial que lhes permitisse estarem ocupados e manter uma fonte de rendimento fixa (O'Connor, 2012).

De acordo com Hedge et al. (2006) trabalhadores com empregos mais exigentes fisicamente reformam-se mais cedo do que aqueles com empregos menos fisicamente exigentes. Por sua vez, trabalhadores com empregos cognitivamente mais exigentes e fisicamente menos exigentes são mais propensos a manterem-se ativos (Hedge et al., 2006). Neste sentido, é importante salientar que as limitações de saúde têm um forte impacto na decisão de reforma (Hedge et al., 2006).

Para além disso, a UE tem vindo a apresentar um padrão de respostas passivas, unidimensionais, de curto prazo, ao envelhecimento da força de trabalho (Walker, 2005). Estas políticas levaram a uma série de consequências negativas, tais como, aumento e incentivo da discriminação de idade; aumento da exclusão social e económica dos trabalhadores mais velhos (ao travar a reforma antecipada e a aumentar a idade de reforma); e, finalmente, o facto de estas políticas serem sobretudo corretivas ao invés de preventivas dos problemas (Walker, 2005).

A noção de escolaridade obrigatória tem vindo a ser substituída pela de aprendizagem ao longo da vida (Shea & Haasen, 2006). Não só são os trabalhadores de hoje mais educados do que nunca, mais competentes, e mais versáteis do que alguma vez na História, como se prevê que esta tendência se continuará a desenvolver no futuro (Shea & Haasen, 2006). A par da tendência de envolvimento

intelectual está a suceder-se a de poder físico e atividade até mais tarde na vida (Shea & Haasen, 2006).

Com base nestes padrões, Walker (2005) salienta que a solução para manter os trabalhadores seniores no ativo, existe na manutenção da capacidade de trabalho individual. Nesse sentido, o envelhecimento cronológico não deve ser acompanhado de envelhecimento físico e mental, visto que vários fatores que os limitam podem ser mitigados através da promoção de um envelhecimento ativo e da luta contra as barreiras de acesso ao emprego (Walker, 2005). Ou seja, se a capacidade de trabalho e saúde dos trabalhadores mais velhos for mantida, então, estes serão mais capazes e mais propensos a alargar a sua vida laboral (Walker, 2005).

Em síntese, as várias mudanças a ocorrer na força de trabalho – padrões de reforma, inovações tecnológicas, motivações, modas ocupacionais, entre outros, significam que os RH no futuro serão mais desafiantes do que alguma vez na História (Hedge et al., 2006). Todas estas mudanças evidenciam a necessidade de desenvolver estratégias que permitam uma integração bem-sucedida dos trabalhadores seniores na força de trabalho (Hedge et al., 2006).

2.4. Importância dos trabalhadores seniores

Temos procurado expor a importância dos trabalhadores seniores, não só para a manutenção da economia, promoção da qualidade de vida e de uma sociedade equilibrada e capaz, como por uma série de implicações que estes trabalhadores trazem às organizações.

Temos vindo a perceber que vai suceder uma escassez de trabalho que levará à impossibilidade de preenchimento de todas as funções que ficarão vagas com a reforma dos *baby-boomers* (DeLong, 2004). Contudo, pior que a escassez de trabalho, avizinha-se uma séria perda de conhecimento organizacional, que abandonará as empresas com esses trabalhadores (DeLong, 2004). Ao perder estes colaboradores mais velhos a organização incorre no risco de perda desses conhecimentos e competências (Kroll, 2003), afetando a capacidade de as organizações serem fonte de produção de conhecimento (Stam, 2009, citado em Ciutiene & Railaite, 2015).

Claro que estas perdas advindas do envelhecimento da força de trabalho afetam os vários setores e as mais variadas funções de formas diferentes, sendo que certas indústrias e profissões sentirão mais esta mudança que outras (DeLong, 2004). De facto, em indústrias que dependem de trabalho físico árduo, existem preocupações justificadas em relação ao desempenho físico dos trabalhadores mais velhos (Kroll, 2003). Apesar destes trabalhadores serem alvo de inúmeros estereótipos associados à idade, a investigação tem vindo a desmistificá-los e a provar a importância destes funcionários (Posthuma & Campion, 2009), por exemplo, através de evidências de que os trabalhadores mais velhos ficam doentes com menos frequência que os mais novos, não obstante, necessitam de mais tempo para se recuperarem (Kroll, 2003). Com o envelhecimento ocorre o relaxamento do tónus muscular e perda de força física, no entanto, existem habilidades que melhoram com a idade (Ilmarinen, 2001), havendo estudos que concluem que as questões de saúde não detêm especial significância na integração dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho (Kroll, 2003).

Em jeito de síntese, a possibilidade de perda de conhecimento e memória corporativa, aliada ao aumento do número de trabalhadores mais velhos dentro da organização, levam a gastos financeiros e organizacionais que as empresas terão de estar preparadas para enfrentar (Kroll, 2003). Nesse sentido, não só para reter esses trabalhadores, como para gerir a diversidade de idades, as organizações deverão implementar medidas de RH adequadas para manter a competitividade.

Estes desafios, a um nível macro, exigem respostas organizacionais adequadas aos novos padrões da força de trabalho e que abarquem a adoção de práticas de retenção do conhecimento (DeLong, 2004). De acordo com Fabisiak e Prokurat (2012), a competitividade futura das organizações, em particular, e toda a economia, em geral, vai depender da utilização das competências das pessoas mais velhas, assim como da sua produtividade e desempenho. Assim, as organizações deverão focar-se mais nas competências dos seus colaboradores do que na sua idade, visto que algumas características relacionadas com o trabalho não dependem desta (Ciutiene & Railaite, 2014). Por tudo isto, o envelhecimento da população exige mudanças na política de estratégias de RH e mercado de trabalho (Ciutiene & Railaite, 2015).

CAPÍTULO 3 – GESTÃO DE TRABALHADORES SENIORES

3.1. Trabalhadores seniores e políticas e práticas de recursos humanos

De acordo com Pinto et al. (2015) as organizações devem investir tempo e dinheiro no desenvolvimento de práticas de GRH, uma vez que estas possibilitam o aumento da competitividade da organização, assim como promovem o crescimento e o comprometimento dos seus funcionários. Com efeito, no futuro, a competitividade da economia, em geral, e das empresas, em particular, vai depender em larga escala do desempenho e produtividade dos trabalhadores mais velhos, assim como da capacidade destes em usarem as suas competências (Fabisiak & Prokurat, 2012). Na verdade, as empresas terão de lidar não só com uma força de trabalho envelhecida, mas também com uma série de mudanças na sua composição (Pinto et al., 2015).

Ora, para se adaptarem com sucesso às mudanças dinâmicas da força de trabalho as organizações têm de assegurar que as suas políticas e ações organizacionais são desenhadas de uma forma que encoraje e promova um investimento continuado em trabalhadores seniores (Hedge et al., 2006).

Porém, segundo Hedge et al. (2006) até há pouco tempo, poucas eram as organizações que se concentraram em desenvolver e em implementar políticas e práticas abrangentes aos trabalhadores mais velhos. Com efeito, numa pesquisa recente com mais de 28 mil empregadores em 25 países, apenas 21% dos empregadores relataram ter estratégias em vigor para manter os trabalhadores mais velhos (Manpower, 2007, citado em Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). A conclusão tecida nesta pesquisa é que uma das principais razões, pelas quais os empregadores não estão a realizar mais esforços no sentido de reter os trabalhadores mais velhos, é porque simplesmente não sabem como fazê-lo.

Pinto (2015) constatou que todas as empresas que faziam parte do seu estudo adotavam práticas de GRH similares (avaliação de desempenho, formação, remuneração, etc.), não obstante a sua dimensão ou setor de atividade. Porém, quando questionados acerca da intenção de adequação das suas práticas à idade dos trabalhadores (em concreto, os seniores), os gestores, mesmo conscientes das questões associadas com o envelhecimento e suas consequências, afirmaram não existir uma GI na sua organização, nem se visar essa implementação num futuro

próximo (Pinto, 2015). Neste sentido, os gestores de RH apresentaram uma série de motivos pelos quais não estão comprometidos com essa implementação, nomeadamente, “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” (Pinto, 2015, p. 216). Tendo isto em consideração, Pinto (2015) afirma que a atitude destes gestores para com a idade é variável, uma vez que, na ótica destes, algumas funções da sua organização devem ser ocupadas por trabalhadores com uma determinada idade, quer por essas serem consideradas (in)apropriadas para determinada faixa etária, quer por se considerarem certas tarefas como habitualmente praticadas por um grupo etário específico. A autora explicita ainda que esta seleção de um grupo etário em detrimento de outro se prende sobretudo com as competências e habilidades necessárias ao desempenho da função.

Neste sentido, Flynn (2010) concluiu que quatro fatores influenciam predominantemente a decisão dos trabalhadores em trabalhar ou reformarem-se, nomeadamente, finanças (capacidade monetária e posses), responsabilidades de prestação de cuidados (em particular as mulheres que tomam conta de familiares mais velhos), redes sociais (entre colegas de trabalho e entre chefia e colaborador) e flexibilidade de carreira (opções que facilitem a reforma e/ou extensão do trabalho).

Armstrong-Stassen e Ursel (2009) sugerem que o desafio para os empregadores é o de tornar o local de trabalho atraente e apelativo para os trabalhadores mais velhos de modo a incentivá-los a permanecer na organização, sendo que o desafio para os investigadores é o de determinar quais as práticas orientadas para os trabalhadores mais velhos que são mais eficazes para produzir esta retenção.

3.2. Gestão da idade nas organizações

GI significa que “os fatores relacionados com a idade devem ser tidos em consideração na gestão quotidiana, nomeadamente na organização do trabalho e nas tarefas individuais, de modo a que todas as pessoas, independentemente da sua idade, se sintam capacitadas para alcançar os seus objetivos próprios e os da empresa” (Ilmarinen, 2012, p. 2). Neste sentido, para Ilmarinen (2012), a GI tem oito objetivos concretos, nomeadamente, “(1) melhor consciencialização sobre o envelhecimento; (2) atitudes justas em relação ao envelhecimento; (3) GI como função e dever fundamentais dos gestores e supervisores; (4) integração da GI na política de RH; (5) promoção da capacidade de trabalho e da produtividade; (6) aprendizagem ao longo da vida; (7) formas de trabalho compatíveis com a idade; e (8) transição segura e digna para a reforma” (Ilmarinen, 2012, p. 2-3).

Já segundo Walker (1997, citado em Walker, 2005) o termo GI pode referir-se tanto às várias dimensões de GRH focadas no envelhecimento, internas à organização, como de um modo mais geral se pode referir a uma gestão global do envelhecimento da força de trabalho através da ordem pública ou negociação coletiva.

Por sua vez, para Fabisiak e Prokurat (2012, p. 85) a GI é “um conceito relativamente obscuro nas teorias de gestão. Relaciona-se diretamente com o envelhecimento da população, envelhecimento ativo, gestão de equipas diversificadas e prevenção da discriminação.” Para os autores, a GI pode ser investigada e apresentada em três diferentes perspetivas – individual, organizacional ou política de mercado de trabalho macroeconómica.

Na perspetiva individual, a GI está intrinsecamente relacionada com as competências e capacidades (p.e., física) de uma pessoa (trabalhador ou possível trabalhador); numa perspetiva organizacional, isto é, de GRH, a GI prende-se com as situações de reestruturação, mudança organizacional, progresso tecnológico ou perda de trabalhadores altamente competentes e experientes; e, finalmente, muito devido às questões de mudança demográfica e envelhecimento da população, a GI tornou-se um assunto macroeconómico de políticas de mercado de trabalho (Fabisiak & Prokurat, 2012). A implementação destas políticas relacionadas com a idade a nível governamental ou corporativo é bastante variável entre países, em grande parte devido às perceções (rigidez) relacionadas com a idade em que um trabalhador é considerado velho (quer para emprego, quer reforma) (Fabisiak & Prokurat, 2012).

A GI é, assim, uma oportunidade para permanecer o maior tempo possível na organização e adaptar-se constantemente à mudança através da formação e da prática na velhice (Fabisiak & Prokurat, 2012). Deste modo, para Ciutiene e Railaite (2015) a GI pode ser entendida como um conjunto de medidas de atenuação das consequências do envelhecimento que permitem à pessoa manter-se produtiva, apesar da sua idade. Tendo isso em consideração, a fim de garantir a produtividade de várias faixas etárias, é essencial proporcionar condições adequadas de trabalho e ter mais atenção às práticas de GI dos membros das organizações (Ciutiene & Railaite, 2014).

Ora, de acordo com Barnett et al. (2008, citado em Ciutiene & Railaite, 2015) existem duas categorias de benefícios de GI, em concreto, assegurar a manutenção da força de trabalho, reduzindo custos laborais e aumentando a produtividade, e maximizar a utilidade da força de trabalho promovendo o aumento da produtividade do trabalho, a competitividade da empresa e o valor para os acionistas. Segundo o autor, as estratégias de GI devem ser abrangentes e incluir os seguintes elementos: (1) ênfase na prevenção; (2) foco em todo o curso da vida; (3) enfoque holístico; e (4) compensação para os trabalhadores mais velhos. Esta perspetiva vai de encontro à de Walker (2005) que afirma que para enfrentar os desafios do envelhecimento da força de trabalho é necessário adotar uma estratégia abrangente de GI, que abarque medidas preventivas (p.e., formação ao longo da vida e redesenho do trabalho) e remediativas (p.e., formação adequada aos trabalhadores mais velhos), focadas em toda a vida de trabalho e que neutralizem as atuais formas negativas que o envelhecimento detém sobre as perspetivas de emprego.

3.2.1. Práticas de Gestão da Idade

Antes de mais, importa salientar que, de acordo com Walker (2005), uma boa prática em GI é aquela que combate barreiras etárias, promove a diversidade de idades e proporciona um ambiente onde cada indivíduo é capaz de atingir o seu potencial sem prejuízo advindo da sua idade.

Na verdade, a diversidade de idades cada vez mais se afirma como imperativa no ambiente de negócios atual (Beatty & Visser, 2005; Shea & Haasen; 2006; Walker, 2005). Isto deve-se aos benefícios que acarreta, tais como, melhorias no desempenho

organizacional, motivação do pessoal, estimulação do pensamento criativo, atração de talento, reforço da reputação corporativa, menor absentismo e redução dos riscos de litígios (Gardiner, 2004, citado em Walker, 2005). Para além disso, promove a criação de condições equitativas no mercado de trabalho, a criação de equipas heterogêneas (diferentes experiências e perspectivas), transmissão de competências e *know-how* entre gerações, motivação dos trabalhadores seniores e evitamento de ondas de recrutamento/ aposentadoria (Walker, 2005).

Importa ainda sublinhar que para Walker (2005), em GI, as políticas não têm necessariamente de se cingir a trabalhadores seniores, mas sim serem benéficas para eles.

Recentemente, têm-se elaborado várias classificações de áreas-chave de GI. Com efeito, Walker (2005) assume as cinco principais dimensões de GI nas organizações identificadas por Casey, Metcalf e Lakey (1993), em concreto: recrutamento de trabalho (e saída); formação, desenvolvimento e promoção; práticas de trabalho flexíveis; ergonomia e conceção do trabalho; e mudança de atitudes em relação ao envelhecimento dos trabalhadores.

Já Naegele e Walker (2006) propõem o recrutamento; aprendizagem, formação e desenvolvimento; desenvolvimento de carreira; práticas de trabalho flexíveis; proteção e promoção da saúde e conceção do trabalho; reafecção; transição para a reforma; e abordagens compreensivas.

Por sua vez, Streb, Voelpel e Leibold (2008) sugerem gestão do conhecimento e aprendizagem; gestão de saúde; ambiente de trabalho e ergonomia; mentalidade administrativa/ da gestão; e GRH.

Em linha com estes autores, Ciutiene e Railaite (2015) identificaram o recrutamento, aprendizagem e gestão do conhecimento, a mudança de atitudes, práticas de trabalho flexíveis, gestão da saúde, ambiente de trabalho e ergonomia.

Numa abordagem diferente, Armstrong-Stassen (2008) identifica sete estratégias de RH, nomeadamente, opções de trabalho flexíveis; conceção de trabalho; formação de trabalhadores seniores, formação de gestores; avaliação de desempenho; compensação; e reconhecimento e respeito.

Ora, embora diferentes, existe uma certa congruência nas áreas-chave de GI apontadas pelos autores, pelo que, de seguida, procuramos apresentar uma abordagem unificada da GI, interligando a cada área-chave as suas (boas) práticas correspondentes.

3.2.1.1. Aprendizagem e gestão do conhecimento

Como vimos anteriormente, um dos principais desafios do envelhecimento da população, em geral, e da força de trabalho, em particular, prende-se com a perda de conhecimento organizacional único (Ciutiene & Railaite, 2015; DeLong, 2004). Com efeito, a questão fundamental em matéria de gestão do conhecimento e aprendizagem é a retenção e a transferência intergeracional de *know-how* e competências (Streb, et al., 2008).

Nesse sentido, Boyles (2005) apresenta três subprocessos de retenção do conhecimento crítico da organização, nomeadamente, (1) avaliação do risco de perda, ou seja, as instituições devem antecipar e situar (grau e local) a possibilidade de perda de conhecimento (incluindo funções e reformas) e elaborar planos de ação para essa previsão; (2) captura e transferência de conhecimento (p.e., perante uma reforma futura de um membro, iniciar um processo de *mentoring* para assegurar que o substituto da função retém o conhecimento na organização); e (3) monitorização e avaliação, ou seja, o processo é cíclico.

Em concreto, para salvar o conhecimento pode recorrer-se a equipas de trabalho com diferentes idades. Neste âmbito, Streb et al. (2008) apresentam o caso da *General Electrics* onde os gerentes juniores e os gerentes seniores se encontram duas a quatro horas por semana, com o objetivo de trocar conhecimentos e experiências, fornecendo aos mais velhos uma atualização de informações e competências e inserindo os mais novos numa rede de trabalho experiente, mais velha.

Também os programas de *mentoring* podem permitir ao pessoal mais velho guiar os mais novos (Young, 2013), tendo-se afirmado como uma excelente ferramenta de transmissão de conhecimento e de desenvolvimento do capital humano (Streb et al., 2008). Outra prática, neste âmbito, é a permissão por parte da empresa, para que os empregados que detêm o conhecimento valioso específico sobre um produto serem autorizados a selecionar os seus próprios sucessores (Streb et al., 2008).

3.2.1.2. Gestão da saúde

A importância da saúde vinca-se não só na capacidade de trabalho que esta oferece aos trabalhadores (Ilmarinen, 2001) como na qualidade de vida que lhes cede (Ilmarinen, 2012) e, ainda, na antecipação da reforma, na sua ausência (Ciutiene & Railaite, 2015). Nesse sentido, Ciutiene e Railaite (2015) afirmam que alterações produzidas no local de trabalho podem ajudar a fortalecer a cultura da organização, a reduzir os custos associados a cuidados de saúde, e criar uma força de trabalho produtiva e satisfeita.

Para além das exigências legais de segurança no trabalho, que passam sobretudo por exames médicos, as organizações podem adotar outras práticas que, não sendo obrigatórias, promovem o bem-estar e saúde dos seus colaboradores (Ciutiene & Railaite, 2015). Streb et al. (2008) salientam que integrar a gestão da saúde na gestão do envelhecimento da força de trabalho é fundamental para gerir e prevenir as questões de saúde associadas à idade avançada. Nesse âmbito, apresenta o exemplo de algumas empresas líderes de mercado (*BMW*, *DaimlerChrysler* e *E.ON*) que se destacam pela gestão de saúde preventiva que implementam, através da combinação de ofertas de *fitness*, desporto, educação e formação em saúde e, ainda, da promoção da responsabilidade dos trabalhadores para com o seu bem-estar (Streb et al., 2008). Para além destas ofertas, estas empresas promovem ainda controlos regulares de saúde, vacinações específicas anuais (gripe), entre outras iniciativas (Streb et al., 2008).

Ora, a *DaimlerChrysler*, considerando as potencialidades de problemas de costas e tensão devidas à monotonia, que poderiam originar sérios problemas de saúde física na sua força de trabalho mais velha, introduziu a rotação de funções e uma unidade computadorizada móvel especialmente concebida para o treino dos músculos das costas para que os seus trabalhadores a utilizem durante as horas de trabalho regulares (Streb et al., 2008). Para além de assegurar a rotatividade de funções, com este aparelho, a empresa não só monitoriza informaticamente a aptidão muscular dos funcionários, como previne os problemas de saúde mais comuns das linhas de produção (sobretudo associados aos trabalhadores mais velhos) (Streb et al., 2008).

Já Barnett et al. (2008, citados em Ciutiene & Railaite, 2015) apresentam um exemplo de uma empresa de consultoria que, na tentativa de criar um ambiente de

trabalho saudável e promover um estilo de vida saudável, aumentou o tempo de pausa para almoço, de modo a que as equipas pudessem realizar atividades de promoção da saúde (a empresa permitia o uso de um ginásio). Como resultado, este programa alcançou um impacto positivo nas áreas de equipas de trabalho de qualidade, produtividade e desenvolvimento de ambiente de trabalho saudável (Barnett et al., 2008, citado em Ciutiene & Railaite, 2015).

Streb et al. (2008) salientam ainda o *Matching* como uma das ferramentas mais promissoras na gestão da força de trabalho envelhecida. Este consiste basicamente em combinar funcionários (individuais) com o local de trabalho mais adequado, de acordo com as suas capacidades físicas e formação (Streb et al., 2008). De acordo com Streb et al. (2008, p. 5), esta abordagem assume que “todos os trabalhadores, independentemente da idade ou deficiência física, conseguem fazer um trabalho que agrega valor aos processos e produtos da empresa, desde que a pessoa esteja ciente das suas capacidades específicas”. Aqui os autores referem que, tanto a *DaimlerChrysler* como a *Volkswagen* implementam esta ferramenta nas suas empresas através de um programa informático específico, porém, outras companhias recorrem simplesmente ao *Excel* para a combinação de dados.

3.2.1.3. Ambiente de trabalho e Ergonomia

A ergonomia e ambiente de trabalho são importantes para todas as faixas etárias, assumindo, no entanto, particular importância na idade avançada (Ciutiene & Railaite, 2015). Com o avançar da idade, os funcionários frequentemente sentem problemas de saúde como, por exemplo, problemas de audição ou visão, aumento da pressão arterial, fadiga, entre outros (Ciutiene & Railaite, 2015; Ilmarinen, 2001). No entanto, todas estas questões podem ser amenizadas através da adoção de um ambiente de trabalho adequado (Ciutiene & Railaite, 2015). Nesse sentido, Ciutiene e Railaite (2015) citam a definição de Perry (2010, p. 2) do objetivo da ergonomia, ou seja, "projetar tarefas, trabalhos, atividades, áreas de trabalho e ambiente, de modo a remover fatores de risco conhecidos e obstáculos que impedem o desempenho ideal, a fim de prevenir lesões, doenças, erros e confusões, e de melhorar o bem-estar geral do empregado e o desempenho geral do negócio."

Na ótica de Walker (2005), as boas práticas relativas à conceção do trabalho podem assumir tanto formas preventivas, como medidas destinadas a compensar o

declínio físico. Com efeito, no que concerne à vertente preventiva, existe uma grande variedade de maneiras através das quais a doença/ incapacidade pode ser evitada com recurso a um melhor *design* de trabalho (p.e., melhoria na iluminação, eliminação de movimentos violentos, etc.) (Walker, 2005). Já na vertente de compensação do declínio, pode ser modificado o local de trabalho de modo a manter a produtividade desses trabalhadores (p.e., alterar a organização do local de trabalho de modo a facilitar o alcance de um objeto, alterar a iluminação para compensar a deficiência visual, etc.) (Walker, 2005).

Para Streb et al. (2008), não obstante a função ou posto de trabalho, o local de trabalho tem de ser concebido de forma a que os trabalhadores, independentemente da sua idade, consigam realizar as suas tarefas com eficiência máxima e tensão física desnecessária mínima. Neste âmbito, o autor apresenta o exemplo da *BMW* aquando do lançamento do seu *série 3* em Munique, Alemanha, em que a empresa investiu 25 milhões de euros numa fábrica para garantir que o *design* do novo local de trabalho iria cumprir todos os pré-requisitos de ergonomia adequada à idade (Streb et al., 2008). A empresa introduziu locais de trabalho ajustáveis em altura, colocou correias ao nível da face para evitar que os trabalhadores se dobrassem, entre outras (Streb et al., 2008). Todas estas medidas de ergonomia e de gestão da saúde contribuem significativamente para uma força de trabalho fisicamente mais capaz, independentemente do aumento da sua idade média (Streb et al., 2008).

Outro exemplo destacado por Streb et al. (2008) é o da *Coors Brewery*, a terceira maior cervejaria dos EUA, que reduziu as doenças a longo prazo dos seus funcionários em 66% entre 2003-2004, através dos esforços dedicados à melhoria da ergonomia e saúde dos trabalhadores. Para além desta redução, a empresa aumentou significativamente o número de funcionários que recuperaram de doenças a longo prazo nesse ano, o que se traduziu numa economia de custos de milhões de dólares para a empresa (Streb et al., 2008).

Por último, Armstrong-Stassen (2008) identificou cinco práticas relevantes para os trabalhadores mais velhos no que concerne à conceção do trabalho, nomeadamente, a empresa deve proporcionar a realização de tarefas desafiadoras e significativas, deve criar papéis novos para os trabalhadores mais velhos, reestruturar as funções/empregos de modo a serem mais atraentes para trabalhadores mais velhos, assegurar que a opinião dos empregados mais velhos na determinação da

sua carga de trabalho é tida em consideração e, proporcionar oportunidades de transferência para um trabalho menos *stressante* / extenuante / cansativo.

3.2.1.4. Mentalidade da gestão

Os trabalhadores mais velhos são frequentemente associados com estereótipos negativos (Jenkins & Poulston; 2014; Posthuma & Campion, 2009; Taylor & Walker, 1998; Young, 2013) e vítimas de discriminação com base na sua idade (Hedge et al., 2006; Jenkins & Poulston; 2014; Redman & Snape, 2002; Rosa, 2012; Walker, 2005), que os leva à reforma antecipada (Brooke & Taylor, 2005; OCDE, 2006). Porém, a literatura tem vindo a desmistificar esses mitos e a combater esses estereótipos (Posthuma & Campion, 2009) evidenciando o valor destes trabalhadores. Assim, mudar a atitude para com os trabalhadores mais velhos pode minimizar a sua escassez futura (Ciutiene & Railaite, 2015). Na verdade, a introdução de boas práticas no seio das organizações repousa no compromisso, sobretudo da gerência, pelo que alterar atitudes em relação aos trabalhadores é fundamental para a sua implementação (Walker, 2005).

Walker (2005) salienta que boas práticas neste domínio incluem uma abordagem positiva no combate à discriminação etária de modo a dissipar a forma como esta está associada com os trabalhadores mais velhos. Uma prática pode ser a apresentação de evidências (internas ou externas à organização ou resultados de estudos empíricos) que demonstrem os benefícios da contratação e investimento neste grupo (Walker, 2005). Podem ainda ser realizadas campanhas de sensibilização (p.e., sobre a necessidade de boas práticas no recrutamento e formação dos trabalhadores mais velhos), formação em igualdade de oportunidades e diversidade etária (com foco na idade ou nas necessidades específicas relacionadas com o envelhecimento da força de trabalho), formação em consciencialização da idade, entre outras (Walker, 2005).

Além disso, Streb et al. (2008) focam que para além da perceção dos trabalhadores mais velhos por parte das organizações, a questão da mentalidade de gestão deve também ser abordada em termos de mentalidade individual do empregado em relação ao trabalho. Assim, no que diz respeito à mentalidade do indivíduo, sabe-se que os trabalhadores mais velhos têm maior respeito por padrões éticos relativamente aos mais jovens, para além disso, são mais conservadores do

que estes no que concerne ao que consideram ser um comportamento antiético (Serwinek, 1992 citado em Streb et al., 2008). Com efeito, Streb et al. (2008) afirmam que a ética destes trabalhadores é já um fator amplamente estudado na literatura, sendo os resultados relativamente congruentes.

Porém, na prática, a ética não é o foco das organizações, mas sim a valorização destes trabalhadores mais velhos (Streb et al., 2008). Neste sentido, Streb et al. (2008) apresentam o exemplo da *BMW*, na Alemanha, que contrariou a tendência do setor automobilístico de contratação de jovens, investindo na contratação de trabalhadores com 50-60 anos de idade, para abertura da sua fábrica de Leipzig, considerando que o lançamento de uma nova fábrica não depende apenas de trabalhadores jovens dinâmicos, mas também da experiência de uma geração mais velha, familiarizada com a rotina e processos internos.

Contudo, esta valorização de seniores não reside só na sua integração na força de trabalho, mas também na promoção de práticas adequadas para a transição para a reforma (Streb et al., 2008). Nesse âmbito, Streb et al. (2008) informam que a reforma progressiva se tem tornado reconhecida pela permissão que oferece aos funcionários em moldar a sua saída da organização na qual laboram, facilitando a transição de um emprego a tempo inteiro para a aposentação. Ora, para implementar este tipo de medidas é fundamental uma mentalidade da gestão que avalie as necessidades específicas dos trabalhadores mais velhos (Streb et al., 2008).

Nesse sentido, Streb et al. (2008) apresentam o exemplo da *Adecco*, a maior empresa de serviços de recursos e colocação humana do mundo, onde sucedeu que, após uma carreira de extenso sucesso, um dos executivos decidiu reformar-se. Desde o início dessa decisão que era claro para ambos funcionário e empresa que ele deveria aposentar-se gradualmente. Deste modo, ele poderia continuar no seu trabalho e projetos e manter a gestão da conta de alguns clientes-chave mais importantes (p.e., *Volkswagen*), ao mesmo tempo que a empresa se adequava à nova realidade. Assim, quando efetivamente se reformou, manteve-se como consultor independente da *Adecco*, oferecendo ainda o seu *know-how* de acesso exclusivo à sua rede. Esta prática de redução das horas de trabalho e responsabilidades de acordo com as preferências pessoais do trabalhador (Levinson & Wofford, 2000, citados em Streb et al., 2008) é assim uma forma eficaz de promover a retenção do trabalhador e assegurar a retenção do conhecimento na empresa.

Ainda, no que concerne à valorização dos trabalhadores seniores, Armstrong-Stassen (2008) salienta a importância da estratégia de *reconhecimento e respeito* na retenção destes trabalhadores. Neste âmbito, a autora salienta que a empresa deve adotar as seguintes práticas: reconhecer as realizações (feitos, conquistas) dos trabalhadores seniores; reconhecer a experiência, o conhecimento, competências e perícia dos trabalhadores mais velhos; reconhecer o papel que os trabalhadores seniores podem adotar (p.e., servindo como mentores); garantir que os trabalhadores mais velhos são tratados com respeito pelas outras pessoas na organização e; mostrar apreço por um trabalho bem feito.

Para além disso, Barnett et al. (2008, citados em Ciutiene & Railaite, 2015) salientam também o foco nas relações de trabalho, que pode ajudar a criar confiança e na diversidade de idades nas equipas.

3.2.1.5. Gestão de recursos humanos

3.2.1.5.1. Recrutamento e seleção

Tendo em consideração o envelhecimento da população em idade ativa, o recrutamento de trabalhadores mais velhos assume especial destaque, a fim de evitar a escassez de mão-de-obra qualificada (Ciutiene & Railaite, 2015). Nesse sentido, as autoras afirmam que através da realização de processos de recrutamento objetivos, as organizações podem obter vários benefícios como, por exemplo, maior produtividade dos funcionários, motivação e capacidade de adaptação, acesso a maior talento, entre outros.

Assim, para Walker (2005), uma boa prática no recrutamento significa garantir que os trabalhadores mais velhos têm acesso igual ou especial para os empregos disponíveis e que os potenciais candidatos não são discriminados direta ou indiretamente (p.e., ausência de barreias de idade e outros mecanismos discriminatórios em anúncios e outros métodos de recrutamento). O autor sugere ainda uma discriminação positiva no recrutamento focando apenas trabalhadores mais velhos.

Por sua vez, Fabisiak e Prokurat (2012) sugerem como boas práticas em recrutamento o aumento do limite de idade máximo, a eliminação completa de barreias de idade particulares, a discriminação positiva, o apoio de grupos de autoajuda para promoção da carreira, programas de formação que promovam

políticas de recrutamento adequadas, e alternativas de emprego para trabalhadores mais velhos.

Já Robson e BNAC (2001) salientam que apenas 13% dos membros da BNAC afirmaram ter como alvo de recrutamento os trabalhadores mais velhos. Ainda, os autores sinalizam que este recrutamento direcionado a pessoas seniores exige diferentes procedimentos, isto é, tem de ser realizado através de meios que estas pessoas frequentem ou aos quais recorram (p.e., sociedades profissionais). Para além disso, os autores focam que desenvolver uma reputação como empresa que recruta ativamente trabalhadores seniores e que os valoriza, pode ser um bom canal para aumentar este recrutamento.

Também Beatty e Visser (2005) focam que os trabalhadores mais velhos têm necessidades, preferências e preocupações específicas e que estas não são colmatadas pelos métodos tradicionais de GRH. Assim, no que concerne ao recrutamento desta população os autores salientam que devem ser empregues três estratégias específicas, nomeadamente, identificar e colmatar necessidades, interessar-se por e atrair seniores, e construir e manter uma relação durante o processo de candidatura. Ora, no que concerne à primeira estratégia mencionada, Beatty e Visser (2005) salientam a importância de redesenhar o sistema de recrutamento, começando por uma análise interna que identifique as necessidades e forças da empresa, para depois ajustá-las a estes trabalhadores, de modo a tornar-se atrativa. Já relativamente à segunda estratégia, os autores focam a importância de atrair os trabalhadores mais velhos, pelo que podem ser alteradas as publicidades de recrutamento (p.e., recorrer ao uso de imagens de trabalhadores mais velhos, cria identificação desse grupo com aquele anúncio). Finalmente, depois da atração do trabalhador deve ser desenvolvida uma relação com este de modo a retê-lo (Beatty & Visser, 2005). Relativamente a esta estratégia os autores sinalizam a discriminação como uma preocupação-chave, pelo que as políticas devem ser revistas e deve ser encorajada a formação nesta área, assegurando um ambiente de apoio ao trabalhador sénior.

Para terminar, denote-se que o recrutamento com base em competências pode ser uma solução para o recrutamento que supera barreiras de idade.

3.2.1.5.2. Formação e desenvolvimento

O desenvolvimento de competências é um fator chave na empregabilidade dos trabalhadores seniores (Kroll, 2003). Assim, no que concerne à formação e desenvolvimento, as boas práticas prendem-se com a garantia de que os trabalhadores mais velhos não são negligenciados na formação e desenvolvimento de carreira, que lhes são oferecidas oportunidades de aprendizagem durante toda a vida ativa e, ainda, que são tomadas ações positivas, quando necessário, para compensar a discriminação no passado (Walker, 2005).

Por exemplo, Streb et al. (2008) mencionam um estudo da indústria automobilística que provou que descartar os limites de idade no que diz respeito à educação e formação resultou num aumento de aproximadamente 20% da produtividade (mesmo antes de qualquer formação ocorrer).

Por sua vez, Koc-Menard (2009) relata o exemplo da *Assurance France Generali* que detém uma unidade responsável pelo acompanhamento e evolução das necessidades da empresa em termos de negócios, qualificações e competências, o que lhe permite a identificação de funcionários mais velhos altamente valiosos.

Neste âmbito, Walker (2005) fornece alguns exemplos de práticas que passam pela criação de um ambiente de aprendizagem no local de trabalho, assegurando que a formação se encontra disponível independentemente da idade do trabalhador e que essa formação está elaborada com métodos de aprendizagem adequados aos trabalhadores mais velhos e sua experiência, ou ministrada através de cursos especiais para reconstruir a capacidade e entusiasmo para aprender (Walker, 2005).

Neste sentido, Beatty e Visser (2005) salientam que podem ser consideradas estratégias que favorecem a aprendizagem e formação dos trabalhadores mais velhos, nomeadamente, assegurar que a formação decorre a um ritmo mais lento de transmissão de conteúdo teórico e com maior tempo de discussão dos tópicos, incorporar casos práticos e técnicas experimentais nas formações, reduzir a exigência de leitura de materiais e permitir que os formandos aprendam ao seu ritmo.

Também Shea e Haasen (2006) sublinham que as estratégias de aprendizagem devem considerar as competências e conhecimentos das pessoas mais velhas, evitar testes e avaliações *stressantes* e promover a motivação através de *feedback* positivo apoiante.

Por sua vez, Young (2013) defende que é fundamental que a empresa ofereça um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores são igualmente valorizados e onde são oferecidas as mesmas oportunidades de progressão a todos os colaboradores. De acordo com o autor, ao incluir trabalhadores seniores e ao elaborar programas de aprendizagem para eles, eles irão sentir-se encorajados pelo negócio no qual trabalham. Consequentemente, sabe-se que funcionários satisfeitos serão mais produtivos e mais comprometidos com os objetivos do negócio (Young, 2013).

Neste sentido, Young (2013) defende que as empresas que investirem no desenvolvimento de trabalhadores mais velhos vão certamente recolher os benefícios desse investimento. Com efeito, para além de usar os trabalhadores seniores para educar os trabalhadores mais jovens, é importante desenvolver as suas competências (Young, 2013). Ressalve-se que o desenvolvimento de competências só pode ser bem-sucedido com a iniciativa do colaborador (Kroll, 2003). Na verdade, Young (2013) salienta que os colaboradores precisam de se sentir comprometidos e necessários de modo a serem produtivos. Assim, a melhor forma de os desenvolver será a formação interna uma vez que esta aumentará a sua produtividade e comprometimento (Young, 2013). Tendo isso em consideração, as empresas devem encorajar os trabalhadores seniores a aumentar as suas competências oferecendo-lhes um emprego e formação conjuntos, assim como fazem para os trabalhadores mais novos (Young, 2013). Neste âmbito, Kroll (2003) salienta que formas apropriadas de desenvolvimento de competências ocupacionais são aquelas em que a aprendizagem se processa no local de trabalho, tais como, rotatividade, enriquecimento de trabalho, alargamento do trabalho, trabalho em equipa, entre outros.

Na prática, Armstrong-Stassen (2008) identificou quatro práticas relacionadas com a formação de trabalhadores seniores, nomeadamente, a seleção destes funcionários para formação de atualização de qualificações profissionais, a seleção destes trabalhadores para formação de aquisição de competências, o acesso a novas tecnologias que apoiem estes funcionários na realização do seu trabalho, e oportunidades de promoção ou transferência iguais para ambos trabalhadores mais jovens e mais velhos. Para além disso, a autora identificou duas práticas de formação de gestores, em concreto, a oferta de programas de formação de sensibilização etária para os gestores (como gerir trabalhadores seniores e como evitar distorções na avaliação do desempenho destes funcionários) e educação dos gestores focada nas formas mais eficazes de utilizar trabalhadores seniores.

Ora, as gerações são grupos sociais e, por isso, podem ser fonte de identidade social para os indivíduos (Beatty & Visser, 2005). Neste sentido, Sauerwein (1996, citado em Kroll, 2003) foca a importância de o trabalho de equipa abranger diferentes grupos de idades. O autor afirma que o trabalho em equipa é o instrumento ideal para despoletar e desenvolver o potencial escondido dos membros da organização. Esta estratégia deve levar ao desenvolvimento do trabalhador mais velho, fazendo face às suas competências profissionais (Kroll, 2003). Para além disso, esta estratégia de equipas de trabalho de idades mistas é vista como vantajosa tanto para trabalhadores seniores como para trabalhadores jovens, através de um processo de aprendizagem mútua (Kroll, 2003).

3.2.1.5.3. Gestão e avaliação do desempenho

Pinto (2015) verificou, na sua investigação, que os trabalhadores reconheceram a avaliação de desempenho como uma das práticas mais presentes nas suas organizações. Tendo isto em consideração a autora recomenda que uma organização preocupada com a GI considere esta prática no planeamento estratégico da sua força de trabalho. Neste âmbito, Pinto (2015, p. 221) sublinha que é “essencial alinhar os interesses dos trabalhadores com os dos empregadores, sem cair em preconceitos ou estereótipos negativos sobre os trabalhadores.”

Assim, no que diz respeito à avaliação de desempenho, Armstrong-Stassen (2008) identificou quatro práticas que influenciam a retenção de trabalhadores seniores, nomeadamente, a empresa deve garantir que os trabalhadores seniores tenham opinião que respeita ao estabelecimento de padrões de desempenho, deve realizar avaliações de desempenho justas (isto é, livres de preconceitos baseados na idade), oferecer comentários úteis aos trabalhadores mais velhos acerca do seu desempenho no trabalho e, garantir que estes comentários são realizados de um modo apoiante (ou seja, solidário).

Por sua vez, Shea e Haasen (2006) sublinham que o trabalhador mais velho deve ser avaliado com foco na resolução dos problemas (caso o desempenho não seja satisfatório) de modo a evitar atitudes discriminatórias, ou seja, a avaliação deve basear-se apenas no desempenho do indivíduo e não noutros critérios (como a idade). Neste âmbito, os autores salientam a importância dos critérios se adequarem às capacidades específicas do trabalhador sénior. Para além disso, os autores focam a importância da neutralidade dos decisores (mesmo que tenham crenças diferentes),

assim como das consequências de discriminação no processo de avaliação de desempenho. Ainda, Shea e Haasen (2006) enaltecem a importância de disseminar informação anti discriminação.

Finalmente, para assegurar o sucesso no trabalho do funcionário mais velho, Shea e Haasen (2006) sugerem que exista uma rede comunicacional multidirecional na empresa que partilhe constantemente o conhecimento, que sejam realizadas atividades de *team-building* com equipas compostas por uma diversidade de pessoas (isto é, diferentes idades, género, raças, etc.), que exista um foco contínuo no desenvolvimento de competências, que seja monitorizado o desempenho dos colaboradores frequentemente e que estes dados sejam partilhados com a direção.

3.2.1.5.4. Gestão de carreiras

Ao falar de desenvolvimento de carreira é importante perceber a influência do ambiente no qual as decisões de carreira são tomadas (fatores externos) e dos elementos intrínsecos que contribuem para a tomada de consciência e motivação do indivíduo (fatores internos) (Beatty & Visser, 2005). Assim, os fatores externos que influenciam a vontade do colaborador em desenvolver a sua carreira são as oportunidades de formação (atualmente pode recorrer-se a uma multiplicidade de metodologias), a flexibilidade (um estilo de gestão flexível promove o desenvolvimento de ferramentas que aumentam o desempenho, a produtividade e o lucro), os sistemas de recompensas (que promovam o desenvolvimento de novas competências), um trabalho desafiante (promove a motivação intrínseca em procurar novas estratégias e ferramentas para completar tarefas e, conseqüentemente, o sucesso), e o nível organizacional (colaboradores em diferentes níveis na organização têm diferentes necessidades de formação e desenvolvimento de competências) (Beatty & Visser, 2005). Por sua vez, os fatores internos que contribuem para um comportamento de desenvolvimento de carreira são os traços de personalidade, as atitudes (destaca-se aqui a importância do efeito dos estereótipos e discriminação no trabalho no colaborador) e comprometimento organizacional (ligado a fatores internos e externos, assumindo a POS um lugar de destaque no alcance deste) (Beatty & Visser, 2005).

Ora, no que se prende com a carreira, ao falar de trabalhadores seniores, a reforma assume uma importância fundamental na GRH. Neste âmbito, por exemplo,

Feldman e Kim (2000, citados em Streb et al., 2008) investigaram o emprego-ponte²³ no âmbito da reforma antecipada, e descobriram que saúde, posse, um cônjuge ativo (mercado de trabalho) e filhos dependentes se encontram positivamente relacionados com a aceitação da implantação de um emprego-ponte. Para além disso, os autores evidenciaram uma relação positiva entre emprego-ponte e satisfação na aposentadoria e, ainda, entre satisfação em geral e a vida após a aposentadoria. Também a reforma flexível se evidenciou como potencialmente benéfica.

Por sua vez, Kroll (2003) enfatiza a importância da flexibilização do horário de trabalho e do emprego a *part-time* nos trabalhadores mais velhos. Com efeito, uma maior flexibilidade de horário de trabalho, em termos da possibilidade de escolha de quantidade e localização das horas laborais, é de interesse para ambos empregador e colaborador (Kroll, 2003). Para os colaboradores isto é visto como uma prioridade, já aos empregadores permite utilizar ao máximo as capacidades de trabalho dos seus funcionários, de modo adequado aos mesmos e ao processo de produção (Kroll, 2003). Beatty e Visser (2005) vão mais além e sugerem um trabalho a *part-time* de título permanente onde a distribuição do horário é realizada pelo colaborador. Os autores sugerem também o emprego temporário (a *full-time* e/ou *part-time*).

Também Armstrong-Stassen (2008) identificou as opções de trabalho flexíveis como uma estratégia importante para os trabalhadores seniores e, conseqüentemente, promotora da sua retenção. A autora reconheceu cinco práticas fundamentais neste âmbito, em concreto, a possibilidade de horários de trabalho flexíveis (dias/ horas realizadas), a possibilidade de uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial), a opção de trabalho partilhado²⁴ (isto é, duas pessoas a partilhar uma só função a tempo inteiro), a possibilidade de licença sem vencimento (p.e., para educação, prestação de cuidado parental ou a idosos) e, opções de trabalho a partir de casa. Também Beatty e Visser (2005) identificaram o trabalho a partir de casa, a partilha de trabalho e o trabalho em regime de chamada telefónica como boas práticas para trabalhadores mais velhos.

²³ Segundo Hedge et al. (2006) estes são empregos que uma pessoa procura depois do emprego de carreira para facilitar a transição à reforma; envolvem mudanças no tipo de ocupação e por vezes de indústria; promovem flexibilidade, benefícios económicos e *status*.

²⁴ Segundo Hedge et al. (2006) este trabalho partilhado permite não só reter os trabalhadores como o uso de competências e habilidades diferentes e transferir competências a trabalhadores mais novos.

Walker (2005) sugere como exemplo de práticas de trabalho flexíveis, a flexibilidade sobre a idade da reforma (ressalve-se que inclui a possibilidade de trabalho para além da idade normal de reforma), a prestação de formação pelos trabalhadores mais velhos em programas comunitários, estágios de curta duração em diferentes postos de trabalho, entre outras.

Por sua vez, Streb et al. (2008) salientam a rotação como prática flexível, considerando-a uma ferramenta importante para reforçar a aprendizagem. Neste sentido, Streb et al. (2008) destacam a *Siemens*, em concreto, a sua base de dados da rede de partilha de pessoas (*PeopleShareNet*), que é utilizada para manusear peritos da companhia a nível mundial, promovendo a transferência de conhecimento. Decerto, a rotatividade é importante para aliviar a monotonia de sequências de trabalho e aumentar a flexibilidade dos colaboradores no que concerne a áreas de conhecimento (Streb et al., 2008).

Já Fabisiak e Prokurat (2012) acrescentam a estas, como práticas flexíveis, a promoção de políticas organizacionais com foco na idade, emprego a *part-time*, reforma flexível/ esquema de saída antecipada, esquema de reforma gradual/ reforma a *part-time* e autorregulação da saída.

A título de opções de reforma, Beatty e Visser (2005) salientam a reforma faseada (com plano pré-estabelecido de retirada do mercado de trabalho), o emprego-ponte (atribuição de tarefas especiais como a representação da empresa), o trabalho sazonal (p.e. trabalhar no verão para cobrir as férias de outros trabalhadores) e o *Mentoring*.

Enfim, estas práticas de trabalho flexíveis promovem a eficiência da força de trabalho ao mesmo tempo que mantêm um bom equilíbrio entre trabalho e família, melhoram o compromisso e satisfação pessoal, reduzem os níveis de *stress* e melhoram o ambiente de trabalho (Ciutiene & Railaite, 2015). Deste modo, Ciutiene e Railaite (2015) concluem que as condições de trabalho flexíveis podem ter um impacto positivo não só sobre os trabalhadores mais velhos, mas também nos restantes grupos etários.

3.2.1.5.5. Gestão da Remuneração

No que se prende com a remuneração, Hedge et al. (2006), focam que embora muitos trabalhadores seniores tenham uma forte necessidade de compensação monetária, os benefícios tendem a tornar-se mais importantes para os trabalhadores

com a idade. Com efeito, com a idade, benefícios como *time-off*, mudanças de horário e assistência em desenvolvimento de competências tornam-se mais atraentes do que o dinheiro (Hedge et al., 2006).

Na prática, Armstrong-Stassen (2008) identificou três práticas que promovem a retenção dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho, em concreto, a empresa deve oferecer incentivos pela continuidade no emprego, aumentar a compensação financeira e, melhorar benefícios oferecendo, por exemplo, mais dias de férias e/ou de compensação.

Com efeito, Robson e BNAC (2001) esclarecem que, com a mão-de-obra a tornar-se escassa, o seu preço terá de refletir essa escassez. Ora, uma força de trabalho envelhecida valoriza sobretudo a flexibilidade (Robson & BNAC, 2001). Esta pode ser oferecida como forma de compensação, através de benefícios de saúde alargados, benefícios de prestação de cuidados (muito apelativos sobretudo às mulheres, que assumem, naturalmente, esse papel no seio da família), entre outros (Robson & BNAC, 2001).

Por sua vez, Kroll (2003) chama a atenção para o facto que, em contexto da empregabilidade dos trabalhadores mais velhos, a desvalorização das competências tem maior importância que a idade em si. Para colmatar o *gap* entre competências e remuneração pode ajustar-se a remuneração ao nível de competências (Kroll, 2003). Contudo, para que as competências se liguem à remuneração é necessária a criação de sistemas de incentivo e motivação com base no desenvolvimento de competências (Kroll, 2003).

Em suma, a verdade é que, a compensação e os benefícios são incentivos poderosos na decisão de trabalhar (Hedge et al., 2006). Na generalidade, as organizações que desejem atrair e reter trabalhadores mais velhos têm de ser flexíveis com compensação e benefícios assim como com a disposição do trabalho (Hedge et al., 2006).

CAPÍTULO 4 – MODELO CONCEPTUAL

É ponto assente na literatura que a retenção de trabalhadores seniores é de extrema importância devido à (prevista) diminuição de mão-de-obra e competição pelo talento (Armstrong-Stassen & Lee, 2009; Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Hedge et al., 2006; Kooij, Lange, Jansen & Dikkers, 2008; Shacklock & Brunetto, 2011).

O trabalho assume tamanha importância na vida de um indivíduo que alguns estão dispostos a trabalhar, mesmo que detenham dinheiro suficiente para manter o seu estilo de vida sem ter de o fazer (Shacklock & Brunetto, 2011). Por outro lado, alguns indivíduos param de trabalhar logo que lhes seja possível (Shacklock & Brunetto, 2011). Por isso, é necessário investigar os motivos que influenciam a decisão dos trabalhadores seniores em manterem-se ativos e em quererem sair do mercado de trabalho. Considerar as necessidades dos trabalhadores seniores promove que estes se mantenham ativos nas organizações e induzirá à menor escassez de força de trabalho, talento, competências e memória corporativa no futuro (Pinto et al., 2015). Nesse sentido, deve procurar compreender-se quais os fatores de suporte que influenciam as práticas de RH relacionadas com a idade, empregabilidade dos seniores e intenção de se manterem ativos (Pinto et al., 2015).

Existe ainda uma falta de conhecimento sobre os fatores que afetam as intenções dos trabalhadores mais velhos a continuarem no emprego (Shacklock & Brunetto, 2011). Isto porque, segundo Shacklock e Brunetto (2011), a maioria das pesquisas anteriores se centrou sobre os fatores que afetam a decisão de se aposentarem e não sobre a intenção de continuarem a trabalhar. Todavia, é necessário investigar as intenções de saída voluntária dos colaboradores de modo a oferecer aos gestores pistas de como diminuir essa saída. Ou seja, é necessário investigar quais as variáveis que se relacionam (predizem) com a intenção de saída.

Perante a realidade apresentada no enquadramento teórico da presente dissertação, e tendo em consideração a falta de um modelo ou quadro conceptual para compreender o que leva esses trabalhadores a permanecerem no local de trabalho, focamo-nos, nesta investigação, na elaboração de um modelo explicativo das intenções dos trabalhadores mais velhos em permanecerem ativos no mercado de trabalho, em concreto, quais os fatores que promovem essas intenções e consequente retenção.

Desde já se ressalve que, embora para o âmbito desta investigação, as variáveis se tenham dividido em antecedente, mediadoras e consequente, elas são, por si só dinâmicas e, por isso, causa e efeito entre si.

4.1. Fator antecedente

4.1.1. Práticas de GRH focadas na idade

As mudanças na força de trabalho acarretam desafios para a GRH. Neste sentido, as organizações devem preparar-se para a gestão de uma força de trabalho sénior, adaptando as suas medidas e práticas de RH (Ciutiene & Railaite, 2014). Assim, tendo em consideração o panorama apresentado, torna-se, como vimos, essencial, a GI nas organizações. Como temos vindo a compreender, as práticas de RH detêm elevada importância na vida laboral dos trabalhadores, moldando-a. De facto, Chambel e Santos (2009) afirmam que as práticas mais focadas no colaborador, na medida em que revelem uma maior preocupação por ele, promovem o desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos relativamente à sua atividade profissional.

Armstrong-Stassen e Lee (2009) investigaram dois processos que podem influenciar resultados organizacionais, tais como, absentismo, satisfação no trabalho, *turnover*, etc. Um mecanismo é o estabelecimento de práticas dirigidas exclusivamente a trabalhadores seniores, de modo a que estes se sintam valorizados pela sua organização e, por isso, aumentem a sua intenção de ficar (Armstrong-Stassen & Lee, 2009). O outro mecanismo concerne ao valor que os trabalhadores percebem oferecer à sua organização, grupo de trabalho e supervisor, ou seja, que são um recurso humano valioso (Armstrong-Stassen & Lee, 2009). As suas descobertas sugerem que a composição etária percebida da força de trabalho de uma organização, seus grupos de trabalho, e a díade supervisor-subordinado irá influenciar a capacidade de uma organização de recrutar e reter os trabalhadores mais velhos.

Práticas de RH direcionadas para atender às necessidades e desejos dos trabalhadores mais velhos podem ser vistas por estes como um sinal de que a organização valoriza a sua contribuição, pelo que eles respondem permanecendo

ativos na mesma (Armstrong-Stassen, 2008). Porém, os resultados do estudo sugerem que as organizações se encontram pouco comprometidas com estas práticas. Isto pode dever-se ao facto de que existe uma discrepância entre as práticas de GRH implementadas pela organização e as práticas de GRH valorizadas pelos trabalhadores (Pinto, 2015).

H1: as empresas portuguesas exercem práticas de GRH adequadas a trabalhadores seniores.

H2: as estratégias de GRH adequadas à idade favorecem a POS.

4.2. Fatores mediadores

4.2.1. Suporte organizacional percebido²⁵

No nosso modelo adotámos a teoria do suporte organizacional [OST²⁶] (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995) como mediadora entre a ótica do empregador e a do trabalhador, pressupondo que é com base neste suporte que se originam e desenvolvem as intenções dos trabalhadores seniores de permanecerem ativos. Com efeito, de acordo com Armstrong-Stassen e Ursel (2009) o POS é importante porque medeia a relação entre as práticas de RH e a intenção de permanecer ativo. Para além disso, Cheng e Wu (2013) informam que quando as competências começam a alterar-se com a idade é o suporte organizacional que pode colmatar as necessidades sócio emocionais e fomentar o investimento emocional e físico no trabalho, promovendo a intenção de permanência no mercado de trabalho.

Na verdade, esta teoria foi elaborada com o objetivo de compreender a relação entre trabalhador e empregador e vice-versa (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995). De acordo com Eisenberger et al. (1986), a POS concerne as crenças dos trabalhadores acerca da valorização por parte da organização sobre a sua contribuição, assim como a medida em esta se preocupa com o seu bem-estar. Esta perceção também é vista como uma segurança

²⁵ É simultaneamente mediador (entre práticas de GRH e satisfação no trabalho) e antecedente (da satisfação no trabalho). Estas relações são explicitadas no ponto 4.4 nas páginas 49-51 deste documento.

²⁶ *Organizational Support Theory.*

de que a organização irá apoiar o trabalhador sempre que necessário de modo a que este consiga realizar eficientemente o seu trabalho e lidar com possíveis situações de *stress* (George, Reed, Ballard, Colin & Fielding, 1993, citados em Rhoades & Eisenberger, 2002).

Neste âmbito, Cheng e Wu (2013) explicitam que a organização é uma fonte importante de recursos sócio emocionais e de apoio para os seus colaboradores. Em concreto, esses recursos incluem benefícios tangíveis, tais como salários, e intangíveis, como, por exemplo, respeito (Cheng & Wu, 2013). Importa salientar, que o (não) alcance percebido destes recursos, por parte do trabalhador, é continuamente avaliado sob a forma genérica de POS, o qual determina se as suas necessidades sócio emocionais estão ou não a ser colmatadas, assim como garante um maior esforço de trabalho por parte dos trabalhadores (Cheng & Wu, 2013).

De acordo com a OST os trabalhadores tendem a atribuir características humanas à organização, personificando-a e encarando as suas ações como um indicador de tratamento (des)favorável (Eisenberger et al., 1986). Ora, para Rhoades e Eisenberger (2002) a OST também aborda os processos psicológicos subjacentes às consequências do POS. Os autores explicitam três processos, o primeiro, baseia-se na norma da reciprocidade e consiste na produção, originada pelo POS, de um sentimento de obrigação em interessar-se e preocupar-se pelo bem-estar da organização e em ajudá-la a alcançar os seus objetivos; o segundo, concerne ao cuidado, aprovação e respeito conotado pelo POS e que deve satisfazer as necessidades sócio emocionais, levando os trabalhadores a incorporarem um sentimento de pertença organizacional e integrarem o seu papel organizacional na sua identidade social; finalmente, o terceiro, diz respeito ao reforço que o POS deve impactar nas crenças dos funcionários de que a organização reconhece e recompensa o melhor desempenho. Os autores salientam que estes processos devem ter resultados favoráveis, quer para os funcionários (p.e., o aumento da satisfação no trabalho), quer para a organização (p.e., um maior desempenho ou redução do *turnover*).

4.2.1.1. Antecedentes do POS

Baseando-se na OST, Rhoades e Eisenberger (2002) apresentam três formas gerais de tratamento favorável percebido como recebido da organização,

nomeadamente, justiça, apoio do supervisor, e recompensas organizacionais e condições de trabalho, sendo que cada uma delas deve aumentar o POS. Para além disso, os autores consideraram variáveis demográficas como possíveis explicações de relações entre antecedentes e POS. Vejamos cada antecedente em particular.

No que respeita à justiça do tratamento, esta advém do comportamento que envolve o processo de implementação de regras formais, políticas, decisões (aspetos estruturais), e ainda, do modo como tratam socialmente o trabalhador, como dignidade e respeito (aspetos sociais) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Uma perceção justa de tratamento afeta a POS de modo positivo.

Já no que concerne às chefias, vistas como agentes organizacionais com a responsabilidade de dirigir e avaliar o desempenho dos seus colaboradores, é importante perceber que a visão (des)favorável que o trabalhador tem pela sua chefia, é indicativa de POS (Eisenberger et al, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Finalmente, no que se refere às recompensas organizacionais e condições de trabalho, Shore e Shore (1995) sugerem que as práticas de RH (p.e., reconhecimento, formação, compensação) que demonstrem apreço pela contribuição do trabalhador se encontram positivamente relacionadas com a POS. Neste âmbito, é importante salientar que estas recompensas organizacionais e condições de trabalho contribuem mais para o POS se o trabalhador acreditar que essas são o resultado de ações voluntárias da organização, ao invés de exigidas por legislações, órgãos sindicais, etc. (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Shore e Shore (1995) sugeriram que as práticas de RH que mostram o reconhecimento das contribuições dos trabalhadores devem ser positivamente relacionadas com o POS. Neste sentido, uma variedade de recompensas e condições de trabalho foram estudados em relação ao POS, por exemplo, o reconhecimento, remuneração, promoções, segurança no trabalho, autonomia, *stressores* de função e formação (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Rhoades e Eisenberger (2002) salientam que dos três antecedentes, a justiça de tratamento será a que se espera ter uma correlação mais forte com o POS, seguida do tratamento recebido pelas chefias, e, por último, pelas recompensas organizacionais e condições de trabalho.

4.2.1.2. Consequências do POS

Baseando-se na norma da reciprocidade, a POS deverá originar uma série de consequências. Assim, deverá criar uma obrigação emocional de preocupação e interesse pelo bem-estar da organização, reforçando o compromisso afetivo de modo a produzir um sentimento de pertença à organização e de identidade social relativa ao estatuto da sua função, contribuindo para um sentimento de propósito e de significado dos trabalhadores (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Deste modo, para além de contribuir para o comprometimento organizacional, o POS deverá também contribuir para a satisfação no trabalho e um humor positivo (Rhoades & Eisenberger, 2002). Para além disso, aumentando a competência percebida pelos trabalhadores, o POS poderá aumentar o seu interesse pelo trabalho (envolvimento) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Ainda, deverá melhorar o desempenho dos trabalhadores, que disponibilizar-se-ão para ir mais além daquilo que são as suas responsabilidades (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Por oposição, o POS deverá reduzir reações psicológicas e psicossomáticas aversivas (tensões) às fontes de *stress*, uma vez que, quando elevado, se pressupõe a existência de apoio emocional e material ao trabalhador, por parte da empresa, para que este faça face às elevadas exigências da sua função (Rhoades & Eisenberger, 2002). Finalmente, Rhoades e Eisenberger (2002) clarificam que o POS pode aumentar o comprometimento organizacional afetivo e, desse modo, baixar o comportamento de saída, ou seja, quando o POS é elevado, relaciona-se negativamente com as intenções de saída (*turnover*).

H3: o POS medeia a relação entre práticas de GRH adequadas à idade e a satisfação no trabalho

H4: o POS relaciona-se positivamente com a intenção de permanecer ativo.

4.2.2. Satisfação no trabalho²⁷

São várias as definições de satisfação no trabalho disponíveis na literatura. Porém, para o âmbito desta investigação, vamos assumir a perspectiva de Locke (1976) que a define como um estado emocional positivo ou prazeroso acerca das experiências laborais individuais. A satisfação no trabalho é, assim, a avaliação subjetiva que o indivíduo realiza acerca do seu trabalho (Cheng & Wu, 2013).

Ora, com vista a compreender quais os fatores que influenciam a satisfação profissional de um trabalhador, Locke (1976) realizou uma investigação da qual resultou um modelo integrador e holístico. Segundo este modelo, a satisfação profissional engloba a satisfação com: (a) o trabalho (tarefas, motivação intrínseca, carga de trabalho, possibilidade de crescimento, etc.); (b) o salário (perceção de justiça e valor monetário); (c) as promoções (formação e consequente promoção); (d) o reconhecimento (créditos e críticas em prol do trabalho realizado); (e) benefícios (férias, reforma, etc.); (f) as condições de trabalho (horário, exigências físicas); (g) a supervisão (apoio técnico e relação social e humana); (h) os colegas (apoio, competências, relação de amizade); e, finalmente, (i) a organização (gestão/ direção, em concreto, políticas de GRH).

Este modelo permite compreender a multidimensionalidade da satisfação no trabalho, na medida em que esta é, nitidamente, influenciada por vários subsistemas organizacionais. Para além disso, ela é antecedente e mediadora da intenção de *turnover*. Neste sentido, Armstrong-Stassen e Schlosser (2011) verificaram que a decisão de permanecer ativo é influenciada pela satisfação com o trabalho e sentimento de pertença organizacional. Shore e Tetrick (1991), por sua vez, estudaram a relação da satisfação no trabalho com a POS tendo verificado que esta afeta diretamente aquela. Ainda, Lim (2014) concluiu que a satisfação no trabalho se encontra positivamente correlacionada com as funções desempenhadas e negativamente correlacionada com a intenção de sair.

H5: a satisfação no trabalho medeia a relação entre o POS e a intenção de se manter ativo.

²⁷ É simultaneamente consequente (da mediação do POS entre práticas de GRH e satisfação no trabalho) e mediadora (entre POS e intenção de permanecer ativo). Estas relações são explicitadas no ponto 4.4 nas páginas 49-51 deste documento.

4.3. Fator consequente

4.3.1. Intenção de permanecer ativo

A saída de um colaborador da organização pode ser voluntária ou involuntária. A primeira, é definida por Morrell et al. (2001, citado em Perez, 2011) como a cessação voluntária da relação contratual existente entre uma dada organização e um dado colaborador. Por sua vez, Price (2001, citado em Perez, 2011) define uma saída como involuntária quando um colaborador deixa de pertencer à organização por ações ou iniciativas não iniciadas por ele.

A intenção de saída refere-se à estimativa subjetiva da possibilidade de um indivíduo deixar a organização em que trabalha, e encontra-se positivamente correlacionada com a saída efetiva da organização (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

Ora, Perez (2011) apresenta três categorias de determinantes da intenção da saída voluntária, nomeadamente, variáveis psicológicas (contrato psicológico, satisfação laboral, insegurança laboral e compromisso organizacional), variáveis económicas (pagamentos, oportunidades externas, formação, dimensão da organização) e variáveis demográficas (idade e antiguidade).

Por sua vez, Shacklock (2008) sugeriu uma série de fatores que influenciam as intenções dos trabalhadores mais velhos a continuar no emprego, particularmente, saúde própria e da sua família; finanças; apego ao trabalho; importância de trabalhar (perceção pessoal e individual); perceção de autonomia pessoal no trabalho; relações interpessoais no trabalho; práticas de trabalho flexíveis; interesses fora do trabalho; e fatores organizacionais e de gestão (p.e., supervisão, a burocracia e ambiente de trabalho). Para além disso, Rhoades e Eisenberger (2002) descobriram uma relação positiva entre POS e intenção de permanecer ativo.

4.4. Inter-relação entre fatores: modelo conceptual sugerido

Com base na análise de literatura efetuada, estabeleceram-se as hipóteses de investigação *supra* mencionadas e elaborou-se o modelo conceptual representado na figura 2. Este é composto por dois submodelos que, em conjunto, formam o quadro concetual defendido nesta dissertação. Com efeito, no primeiro submodelo (I)

sugerimos que a existência de práticas de RH focadas na idade (fator antecedente) se relaciona com a POS detida pelo trabalhador (fator mediador) que, por sua vez, influencia a satisfação no trabalho (fator consequente). Para além disso, no segundo submodelo (II) sugerimos que a POS detida pelo trabalhador (fator antecedente) influencia a satisfação que este alcança no seu trabalho (fator mediador) e relaciona-se com a intenção deste em permanecer ativo no mercado de trabalho (fator consequente).

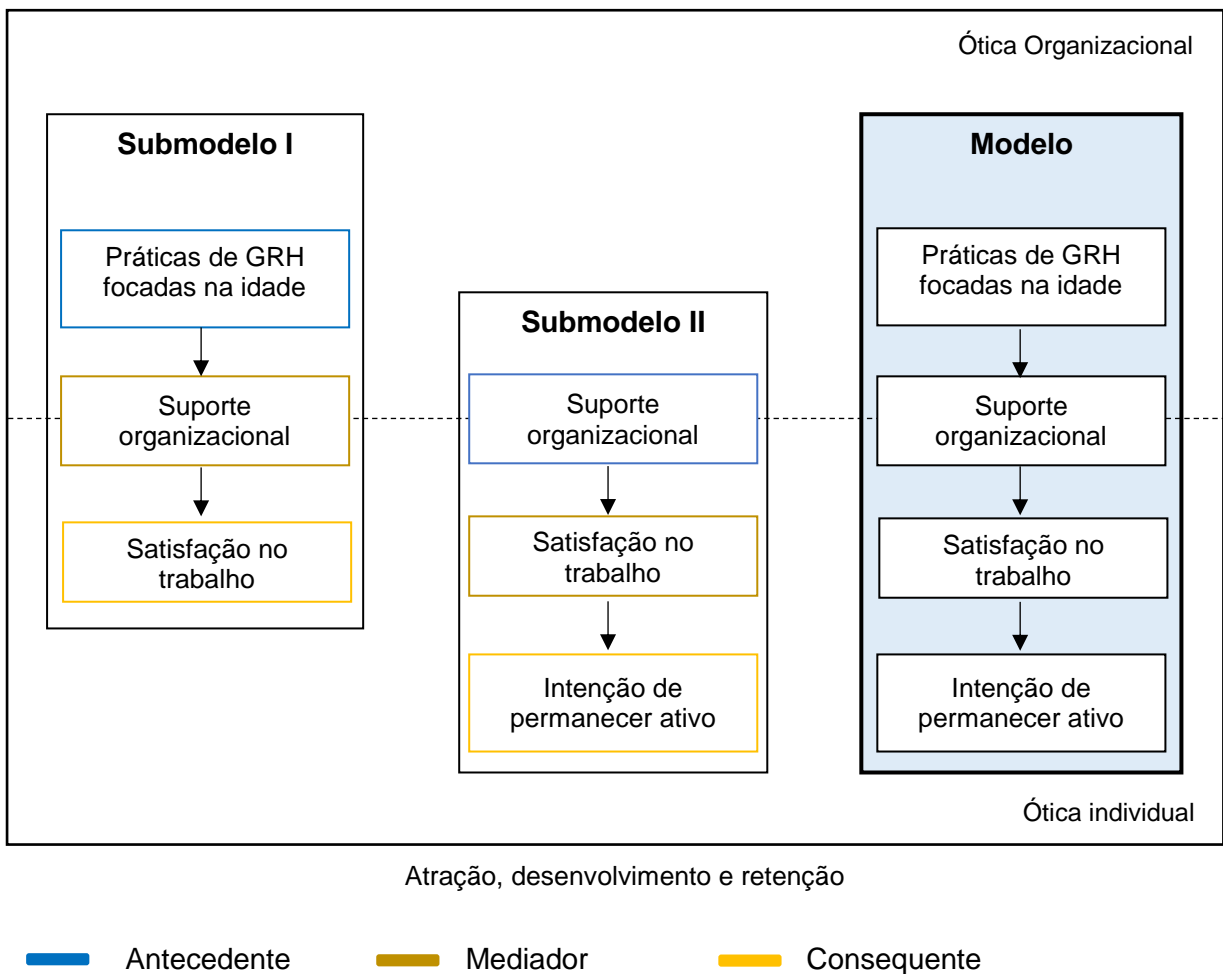


Figura 2: Modelo conceitual e submodelos constituintes

Como podemos ver, o modelo sugerido agrega uma visão bilateral (organização-indivíduo) unificada, onde se pressupõe que a existência de práticas de RH focadas na idade (ou seja, adequadas a esta faixa etária) afetam a POS detida pelo trabalhador, que por sua vez, influencia a satisfação que o funcionário alcança

no seu trabalho, culminando na intenção deste em manter-se ativo no mercado de trabalho (ou se reforme caso as percepções sejam negativas).

H6: existe uma relação linear entre práticas de GRH focadas na idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo.

CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA

De modo a responder às hipóteses colocadas, optou-se pela realização de um estudo exploratório com vista a obter novos conhecimentos sobre o tema em análise, descrevendo os resultados obtidos e procurando estabelecer relações entre as variáveis em investigação. Nesse sentido, adotámos o modelo de Quivy e Campenhoudt (2013), estipulando como pergunta de partida: *quais os fatores que influenciam a vontade dos trabalhadores seniores em permanecer ativos no mercado de trabalho?* Posto isto, explorámos a literatura com o intuito de compreender quais os conhecimentos já existentes sobre a temática em análise e quais aqueles que estavam ainda por compreender. Com esta base, construímos a problemática do nosso estudo estipulando quais as variáveis-chave que, de acordo com a literatura, influenciam a decisão dos trabalhadores mais velhos em permanecer ativos. Este passo levou-nos à construção das hipóteses que mencionámos no capítulo anterior e à construção do modelo conceptual que propusemos, também no capítulo anterior. De seguida, estipulámos quais os melhores instrumentos para avaliar as nossas variáveis de estudo e estabelecemos o protocolo de investigação. Depois de recolhidos os dados, procedemos à sua análise e tecemos conclusões do estudo efetuado.

5.1. Amostra

5.1.1. Processo de amostragem

Para a nossa investigação, estipulámos como população, todos os indivíduos com idade igual ou superior a 50 anos, a trabalhar ativamente em Portugal. Ressalve-se que estes dois critérios foram considerados para inclusão/exclusão na amostra. Para constituir a nossa amostra recorreremos a uma técnica de amostragem não probabilística, nomeadamente, amostragem criterial, tendo selecionado segmentos da população para o nosso estudo de acordo com os critérios pré-definidos (Coutinho, 2015). Devido a isso, sublinhe-se que a nossa amostra não pode ser representativa da população, pelo que os resultados aqui obtidos não podem ser

generalizados nem devem servir de base a inferências que transponham os sujeitos estudados no âmbito desta investigação (Malhotra, 2007).

Importa salientar que o nosso quadro amostral resultou em 606 sujeitos. Porém, após a confirmação de ambos os critérios de inclusão/ exclusão na amostra, a mesma resultou numa dimensão de 434 sujeitos que cumpriam ambos os requisitos (idade ≥ 50 e estar atualmente a trabalhar ativamente em Portugal).

5.1.2. *Procedimentos de recolha da amostra*

Por se visar desde início uma amostra de grande número foi preferido o meio informático para a difusão e participação no estudo. Assim, foi criado um *website* para a difusão do estudo e para facilitar a participação dos sujeitos da amostra no mesmo. Nesse *website* era apresentado o estudo, nomeadamente, o seu contexto e objetivos, e, no final desse texto, encontrava-se um “botão”, que os sujeitos deveriam selecionar caso visassem participar no estudo, que os direcionava para o *link* do questionário. Importa salientar que os participantes não assinaram qualquer tipo de consentimento informado uma vez que a informação era de carácter voluntário, anónimo e confidencial (APA, 2010). A página *web* continha ainda um separador onde era apresentada a equipa de investigação e outro para contactar o membro da equipa responsável pela mesma, em caso de dúvida ou esclarecimentos adicionais.

Com vista a recolher o máximo de respostas possível, foi pedida a colaboração na divulgação do estudo através de um *e-mail* elaborado para o efeito, a ordens profissionais, sindicatos, universidades e várias empresas privadas.

5.1.3. *Caraterização da amostra*

A amostra de trabalhadores é composta por 434 sujeitos, com uma idade média de 55,43 anos, com desvio padrão de 4,099, sendo a maioria do sexo feminino ($n=258$; 59,4%) e os restantes ($n=176$; 40,6%) do sexo masculino. No que concerne ao estado civil, a maioria, 303, dos sujeitos são casados/ união de facto (69,8%), 72 são divorciados (16,6%), 39 são solteiros (9%) e 20 são viúvos (4,6%). Já no que diz respeito ao distrito de residência, veja-se o gráfico 1, onde podemos verificar que a

maioria da amostra reside em Coimbra (19,6%), no Porto (14,1%), em Lisboa (11,1%) e em Leiria (9,9%).

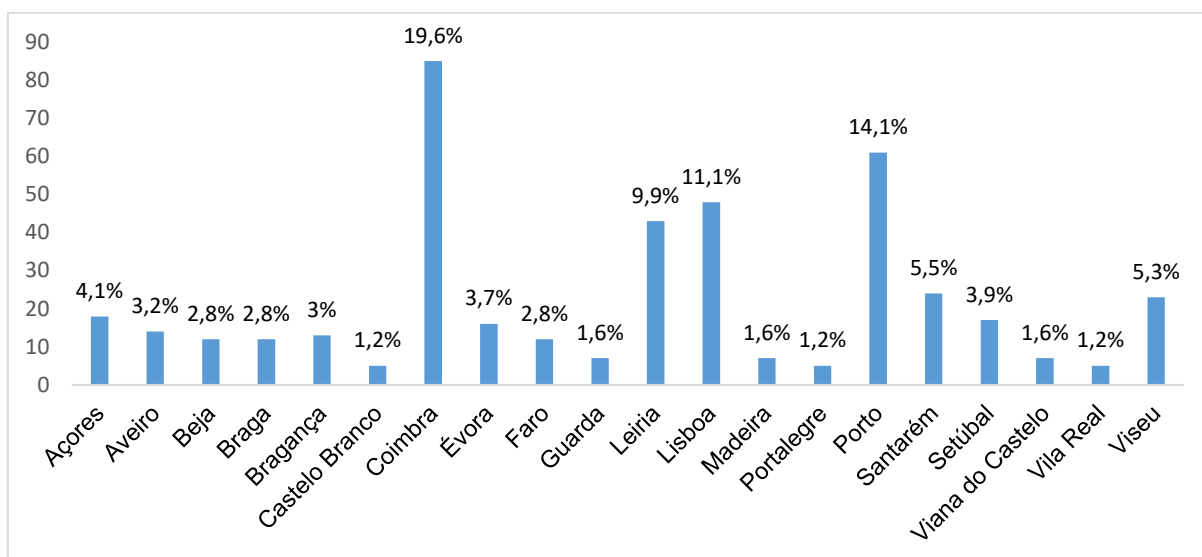


Gráfico 1: Distribuição de frequências por distrito de residência

Por sua vez, no que se refere às habilitações literárias, 8,3% ($n=36$) da amostra detém o ensino primário, 18,9% ($n=82$) o ensino secundário, 4,8% ($n=21$) um curso profissional, 44% ($n=191$) uma licenciatura pré-Bolonha, 6,7% ($n=29$) uma licenciatura pós-Bolonha, 15,7% ($n=68$) detém um mestrado e, finalmente, 1,6% ($n=7$) detém um doutoramento.

No que concerne ao contexto laboral, os trabalhadores inquiridos exercem a sua função em média há 26,66 anos ($DP=9,350$) e trabalham na empresa atual em média há 22,42 anos ($DP=10,182$). Já no que respeita ao setor das empresas em que os trabalhadores laboram, a maioria, 68,2% ($n=296$), é do setor público, 29,3% ($n=127$) do setor privado, e as restantes 2,5% ($n=11$) do setor público-privado. Já no que se prende com o setor de atividade económica, a maioria dos trabalhadores labora em empresas do setor da educação ($n=157$; 36,2%), agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca ($n=41$; 9,4%) e atividades de saúde humana e apoio social ($n=38$; 8,8%), atente-se à distribuição no gráfico 2.

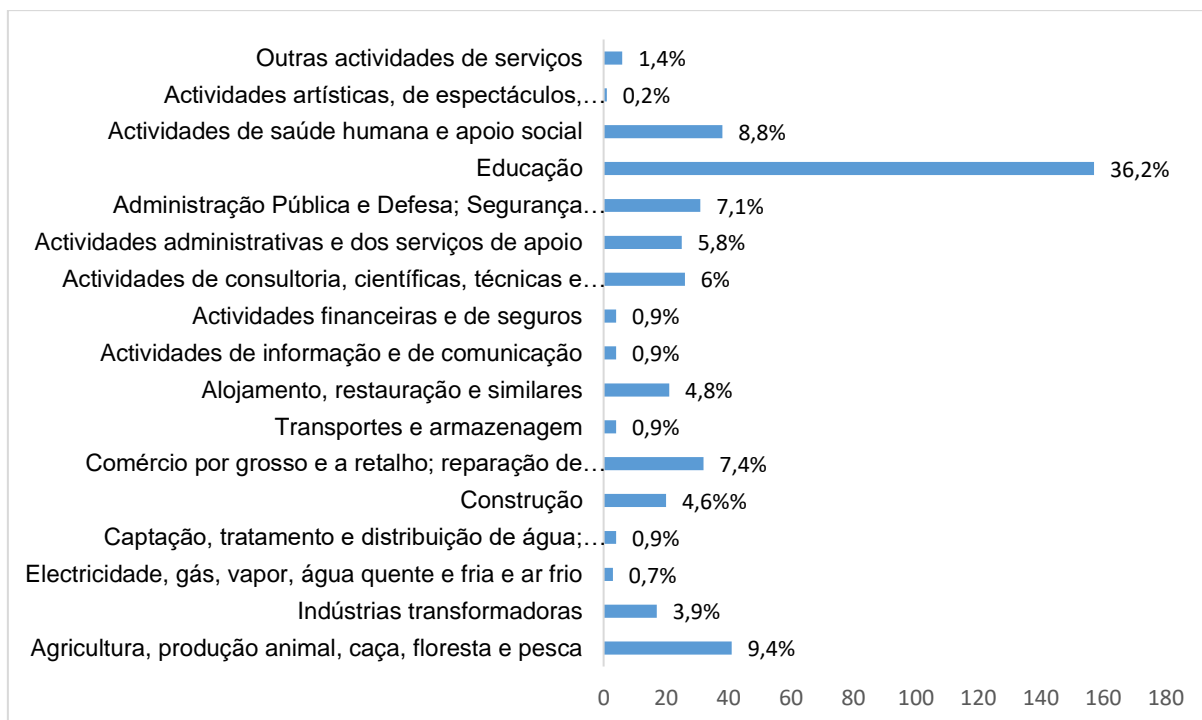


Gráfico 2: Distribuição de frequências por setor de atividade económica da empresa

Finalmente, no que concerne à dimensão da empresa²⁸, a maioria, ou seja, 48,2% ($n=209$) dos trabalhadores labora em grandes empresas, 29% ($n=126$) trabalha em médias empresas, 13,1% ($n=57$) em pequenas empresas e, por último, 9,7% ($n=42$) em microempresas ou *startups*.

5.2. Instrumentos

Com o objetivo de compreender o fenómeno em estudo, elaborou-se um protocolo de investigação que engloba um questionário de dados sociodemográficos e quatro instrumentos específicos abaixo descritos. De modo a evitar a disseminação indiscriminada de instrumentos de investigação o protocolo de investigação, com os instrumentos específicos, encontra-se na adenda entregue em conjunto com este documento.

²⁸ De acordo com o Código do Trabalho: microempresas são as que empreguem menos de 10 trabalhadores; pequenas empresas são as que empreguem entre 10 e 49 trabalhadores, médias empresas são as que empreguem entre 50 e 249 trabalhadores, e grandes empresas são as que empreguem 250 ou mais trabalhadores.

5.2.1. Questionário de dados sociodemográficos e organizacionais

Para obter a caracterização sociodemográfica da amostra em estudo, elaborou-se um questionário que compreendia questões referentes à idade do indivíduo, sexo, estado civil, distrito de residência e habilitações literárias. Para caracterizar as organizações de proveniência dos sujeitos, colocaram-se questões relativas à profissão do indivíduo, função, anos na função e anos na empresa em que labora. Para além disso, introduziram-se questões relativas às empresas em particular, nomeadamente, setor da empresa onde trabalha o sujeito, setor de atividade económica da empresa e tipo de empresa (dimensão).

5.2.2. Gestão da idade nas organizações

De modo a avaliar as estratégias e práticas de RH no que concerne à GI nas organizações, recorreu-se ao instrumento desenvolvido por Armstrong-Stassen (2008). Este é composto por três subescalas. A primeira, *Práticas de RH*, consiste numa lista de 28 práticas de RH, integradas em sete estratégias de RH, sendo questionado ao indivíduo que selecione em que medida pensa que a organização na qual labora adota cada uma dessas práticas. As respostas são avaliadas numa escala de *Lickert* de um a cinco, onde um corresponde a *não faz isto de todo* e o cinco a *faz muito isto*. Um exemplo de pergunta pode ser, *oferece horários de trabalho flexíveis*. Por sua vez, a subescala *Estratégias de RH* visa avaliar a importância das estratégias de RH em influenciar a decisão do indivíduo em permanecer ativo na força de trabalho. Para isso, é pedido a cada sujeito que identifique quanto pesa (o quão importante é) cada uma das sete estratégias (por exemplo, estratégia *opções de trabalho flexíveis*) na sua decisão de permanecer no mercado de trabalho, sendo-lhe solicitada uma resposta em escala de *Lickert* de um a cinco, em que um corresponde a *não é de todo importante* e cinco a *é extremamente importante*. Finalmente, a terceira subescala – *Razões para se comprometer com as práticas de RH*, consiste numa única questão que visa compreender os motivos pelos quais as organizações não se encontram comprometidas em realizar as práticas de RH. Para isso, são apresentados ao sujeito nove motivos para que ele selecione aqueles que considera serem, na sua opinião, verdadeiros, sendo ainda apresentada a opção *outra, qual*, que o indivíduo pode

preencher livremente. Um exemplo de um motivo pode ser, *não é uma prioridade para a organização*.

5.2.3. Suporte organizacional percebido

Partindo da assunção de que o POS é afetado por diversos aspetos do tratamento dos colaboradores e que influencia as inferências dos trabalhadores relativamente às razões para esse tratamento, Eisenberger, et al. elaboraram, em 1986, uma escala de suporte organizacional com o objetivo de avaliar as convicções dos trabalhadores no que concerne ao suporte da organização. A versão reduzida desta escala foi adaptada à população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010) e consiste em oito itens cuja resposta deve ser fornecida de acordo com uma escala de *Lickert* de um (*discordo totalmente*) a sete (*concordo totalmente*). Um exemplo de um item pode ser *a organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional*. Importa mencionar que a escala apresenta alguns itens invertidos (2, 3, 5, 7). Finalmente, no estudo original de Eisenberger et al. (1986) os autores relataram um $\alpha=0,78$, por sua vez, na validação para a população portuguesa, Santos e Gonçalves (2010) alcançaram um $\alpha=0,92$.

5.2.4. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho foi medida com recurso à versão reduzida da escala de atitudes de Brayfield e Rothe (1951), traduzida e validada para a população portuguesa por Chambel e Marques Pinto (2008), verificando-se um $\alpha=0.84$. Esta escala é composta por cinco itens que reportam atitudes perante o trabalho, por exemplo, *eu encontro uma verdadeira satisfação no meu trabalho*. O sujeito deve fornecer a sua resposta com base numa escala de *Lickert* de cinco pontos, onde um corresponde a *discordo totalmente* e cinco a *concordo totalmente*.

5.2.5. Intenção de permanecer ativo

De modo a avaliar a intenção de permanecer ativo recorreu-se à escala desenvolvida por Armstrong-Stassen e Ursel (2009). Esta escala é composta por três

itens, por exemplo, *salvo circunstâncias imprevistas, eu permaneceria nesta organização indefinidamente*, em que o sujeito deve selecionar a sua resposta com base numa escala de *Lickert* de um a cinco, onde um corresponde a *discordo totalmente* e cinco a *concordo totalmente*.

5.3. Procedimentos gerais

Os dados foram tratados com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* [SPSS] (versão 23.0). Assim, elaborou-se uma base de dados com as várias variáveis estudadas e resultados conseguidos. De seguida, foram recodificadas as variáveis invertidas do POS, por forma à cotação deste instrumento ficar correta para interpretação. Depois, criaram-se variáveis médias do conjunto de variáveis dos instrumentos que medem cada fator do modelo proposto.

Importa salientar que os *missings* não foram considerados, uma vez que o instrumento elaborado *online* detinha pressupostos de validação que obrigavam à resposta, pelo que a inexistência desta se deve a itens considerados “não aplicáveis”, ou seja, cuja resposta não era exigida.

No que concerne aos *outliers*, verificou-se que embora a escala de práticas de GRH adequadas à idade e, sobretudo, a POS, tivessem observações afastadas das restantes, elas não eram consideradas *outliers* uma vez que todas essas observações se situavam a menos de 1,5 e 3 amplitudes inter-quartil, tanto para baixo do primeiro quartil como para cima do terceiro quartil (Pestana & Gageiro, 2008). Assim, considerou-se que as respostas fariam parte do fenómeno estudado, optando-se pela sua manutenção na análise (Pestana & Gageiro, 2008).

Sublinhe-se que devido à variável setor (público, privado e público-privado), nomeadamente, público-privado, ter apenas 11 observações, optou-se pela criação de uma nova variável, passando a variável setor a ser composta por duas categorias, nomeadamente, público e privado e público-privado.

Importa salientar que se optou por não realizar uma análise de normalidade uma vez que, de acordo com Pestana e Gageiro (2008) e Coutinho (2015), uma amostra com dimensão superior a 30 sujeitos não exige este procedimento. Assim, uma vez que a nossa amostra ultrapassa bastante esta dimensão, assumimos que os dados apresentados se aproximam de uma distribuição normal.

Após o cumprimento de todos estes pressupostos estatísticos, iniciou-se a análise dos dados. Assim, em primeiro lugar, excluíram-se da amostra total de trabalhadores ($n=606$) todos aqueles com idade inferior a 50 anos, resultando, como vimos, uma amostra de 434 trabalhadores. Posto isto, e verificando que havia uma grande dimensão da amostra da mesma área (educação), optou-se por não se considerar o setor de atividade económica na análise. Ao invés, foi considerada a pertença ao setor público ou privado e público-privado, por se considerar que a função pública, a título de práticas de GRH funciona do mesmo modo, por igual, pelo que não seriam esperadas diferenças, nem se considerariam os dados enviesados.

De seguida, foi avaliada a consistência interna, verificando o *Alfa de Cronbach*, das escalas utilizadas, conforme se pode analisar na tabela abaixo.

Tabela 1: Análise da consistência interna das escalas utilizadas na investigação

Escala	$n=434$	Consistência interna ²⁹
Gestão da idade nas organizações	$\alpha=0,945$	Muito boa
Suporte Organizacional Percebido	$\alpha=0,859$	Boa
Satisfação no trabalho	$\alpha=0,892$	Boa
Intenção de permanecer ativo	$\alpha=0,893$	Boa

Depois, realizaram-se análises de estatísticas descritivas e de frequências procurando esclarecer respostas às hipóteses em estudo. Para além disso, foram comparadas médias, através da realização de testes ANOVA, na análise das práticas de GRH focadas na idade. Foram ainda realizadas correlações com vista a verificar relações entre variáveis. Finalmente, foram realizadas regressões lineares, simples e múltiplas, para verificar não só a relação entre variáveis como o peso explicativo entre os fatores em análise. Ressalve-se que, com recurso a todos estes testes estatísticos, se procurou verificar diferenças através da comparação de dados com as variáveis sociodemográficas – sexo, setor e tipo de empresa.

²⁹ De acordo com Pestana e Gageiro (2008).

CAPÍTULO 6 – RESULTADOS E SUA DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados respeita a sequenciação dos fatores envolvidos do modelo proposto e suas hipóteses subjacentes, procurando analisar cada uma antes de passar à seguinte. Do mesmo modo, devido à complexidade dos dados em investigação, e com vista a uma melhor compreensão dos resultados, optou-se pela sua discussão, imediatamente a seguir à sua apresentação.

6.1. Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos

Em primeiro lugar, procedemos à análise da *H1: as empresas portuguesas exercem práticas de GRH adequadas a trabalhadores seniores*. Ora, no que concerne à perceção da adoção de práticas de GRH adequadas à idade, atente-se na tabela 2 aos resultados da amostra acerca das suas organizações.

Como se pode observar, todas as médias de cada prática (com exceção de *mostra apreço por um trabalho bem feito* que detém uma média de 3,04) se encontram abaixo do ponto de cotação médio (3) da escala de cotação (1 a 5), o que sugere uma fraca adoção destas práticas por parte das empresas portuguesas ou, pelo menos, na perceção da sua implementação. Porém, observando os resultados, verifica-se que existe uma variabilidade interna à perceção de cada prática. Isto é, ao analisar os valores medianos e as modas da distribuição de pontuações, verificamos que existe, provavelmente um efeito de pontuações extremas. Veja-se o exemplo da prática *realiza avaliações de desempenho justas*, em que a média é 2,79, no entanto, o ponto mediano das observações é 3, sendo que a moda de repostas é 4. Estes dados sugerem que vários sujeitos tenham pontuado com níveis muito baixos, influenciando a média da observação. Este facto é importante para compreender a diversidade de opiniões *intra* sujeitos.

Tabela 2: Em que medida os trabalhadores mais velhos percebem que a sua organização está comprometida com as práticas de RH – amostra geral

	Média	Mediana	Moda	DP
<i>Opções de trabalho flexíveis</i>				
Oferece horários de trabalho flexíveis	2,24	2	1	1,256
Proporciona a possibilidade de uma semana de trabalho reduzida	1,81	1	1	1,179
Permite trabalho partilhado	1,95	1	1	1,153
Oferece a possibilidade de licença sem vencimento	2,49	2	1	1,275
Fornecer opções para trabalhar a partir de casa	1,53	1	1	0,980
<i>Conceção de trabalho</i>				
Proporciona a realização de tarefas desafiadoras e significativas	2,70	3	3	1,179
Cria papéis novos para os trabalhadores mais velhos	2,00	2	1	1,113
Reestrutura as funções/empregos de modo a serem mais atraentes para trabalhadores mais velhos	1,79	1	1	1,025
Assegura que a opinião dos trabalhadores mais velhos na determinação da sua carga de trabalho é tida em consideração	2,06	2	1	1,204
Proporciona oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante / extenuante / cansativo.	1,96	2	1	1,115
<i>Formação de trabalhadores seniores</i>				
Seleciona trabalhadores mais velhos para formação para atualizar as suas qualificações profissionais	2,20	2	1	1,119
Seleciona trabalhadores mais velhos para a formação para adquirirem novas competências	2,12	2	1	1,127
Proporciona o acesso a nova tecnologia que apoie os trabalhadores mais velhos na realização do seu trabalho	2,47	2	2	1,165
Fornecer aos trabalhadores mais velhos, as mesmas oportunidades de promoção ou transferência, que oferece aos trabalhadores mais jovens	2,88	3	4	1,247
<i>Formação de gestores</i>				
Oferece programas de formação de sensibilização etária para os gestores	1,75	1	1	0,974
Educa os gestores acerca das formas mais eficazes de utilizar trabalhadores mais velhos	1,68	1	1	0,929

(continua)

Tabela 2 (continuação)

	Média	Mediana	Moda	DP
<i>Avaliação de desempenho</i>				
Garante que os trabalhadores mais velhos têm opinião no estabelecimento de padrões de desempenho	2,32	2	1	1,212
Realiza avaliações de desempenho justas	2,79	3	4	1,266
Oferece comentários úteis aos trabalhadores mais velhos acerca do seu desempenho no trabalho	2,35	2	1	1,209
Fornece comentários aos trabalhadores mais velhos de um modo apoiante	2,31	2	1	1,234
<i>Compensação</i>				
Oferece incentivos pela continuidade no emprego	1,65	1	1	1,022
Aumenta a compensação financeira	1,42	1	1	0,846
Melhora benefícios oferecendo mais dias de férias e de compensação	1,66	1	1	1,047
<i>Reconhecimento e respeito</i>				
Reconhece as realizações dos trabalhadores mais velhos	2,28	2	1	1,215
Reconhece a experiência, o conhecimento, competências e perícia dos trabalhadores mais velhos	2,46	2	2	1,198
Reconhece o papel que os trabalhadores mais velhos podem adotar (p.e. mentores)	2,55	2	1	1,282
Garante que os trabalhadores mais velhos são tratados com respeito pelas outras pessoas na organização	2,68	3	3	1,269
Mostra apreço por um trabalho bem feito	3,04	3	4	1,271
Nota: valor mínimo da escala =1 valor máximo da escala =5				

Os dados referentes à percepção de adoção de práticas de GRH adequadas à idade por parte dos trabalhadores inquiridos, sugerem que a prática menos percebida pelos trabalhadores é: *aumenta a compensação financeira* (média=1,42). Porém, as posses económicas influenciam a decisão dos trabalhadores em manterem-se no ativo (Flynn, 2010). De salientar, que Armstrong-Stassen (2008) obteve dados diferentes, tendo sido a prática menos percebida, a *oferta de programas de sensibilização etária para os gestores*. Por sua vez, a prática mais percebida como implementada pelos trabalhadores foi: *mostra apreço por um trabalho bem feito* (média=3,04), o que denota, possivelmente, um POS moderado ou elevado nos sujeitos da amostra. Também relativamente a esta questão,

Armstrong-Stassen (2008) obteve dados diferentes para a população de emprego de carreira, que identificou *realiza avaliações de desempenho justas*.

Tendo em consideração que algumas práticas se encontram mais implementadas (ou de modo mais perceptivo) que outras, elaboramos uma tabela (3) com o *ranking* das práticas de GRH adequadas a esta população e percecionadas por ela, com vista a identificar esta tendência.

Tabela 3: As 10 práticas de GRH adequadas à idade, mais percecionadas como existentes nas empresas portuguesas, ordenadas em *ranking*

Prática	Rank
Mostra apreço por um trabalho bem feito	1
Fornece aos trabalhadores mais velhos, as mesmas oportunidades de promoção ou transferência, que oferece aos trabalhadores mais jovens	2
Realiza avaliações de desempenho justas	3
Proporciona a realização de tarefas desafiadoras e significativas	4
Garante que os trabalhadores mais velhos são tratados com respeito pelas outras pessoas na organização	5
Reconhece o papel que os trabalhadores mais velhos podem adotar (p.e. mentores)	6
Oferece a possibilidade de licença sem vencimento	7
Proporciona o acesso a nova tecnologia que apoie os trabalhadores mais velhos na realização do seu trabalho	8
Reconhece a experiência, o conhecimento, competências e perícia dos trabalhadores mais velhos	9
Oferece comentários úteis aos trabalhadores mais velhos acerca do seu desempenho no trabalho	10

É interessante verificar que quase todas as práticas da estratégia *Reconhecimento e Respeito* (4/5) se encontram neste *top 10*. Para além disso, metade (2/4) das práticas das estratégias *Formação de trabalhadores seniores* e *Avaliação de desempenho*, foram também incluídas neste *ranking*. Neste sentido, importa salientar o estudo de Pinto (2015) onde a autora destaca que os trabalhadores reconheceram a avaliação de desempenho como uma das práticas mais presentes na organização. Ressalve-se, contudo, que os nossos resultados corroboram que as empresas não estão ainda muito comprometidas com a adoção de práticas adequadas a trabalhadores seniores (Armstrong-Stassen, 2008; Hedge et al., 2006), em grande parte, por simplesmente não saberem como fazê-lo (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). Não obstante, os gestores de RH, na generalidade, não detêm o poder

decisório para a implementação de muitas destas práticas de RH, o que pode potencialmente justificar o facto de que nenhuma das práticas das estratégias de *Formação de gestores* e *Compensação* se encontram neste *Top 10*, por se encontrarem intrinsecamente relacionadas com valores monetários. No entanto, com o foco na nossa questão de investigação, pretendemos compreender os fatores que influenciam a decisão dos trabalhadores mais velhos em permanecer no mercado de trabalho. Relativamente à influência que cada estratégia de RH detém nessa decisão, analise-se a tabela 4.

Tabela 4: Importância das estratégias de RH em influenciar a decisão dos trabalhadores seniores em permanecerem ativos na força de trabalho

	Média	Mediana	Moda	DP
Opções de trabalho flexíveis	3,27	4	4	1,397
Conceção de trabalho	3,69	4	4	1,101
Formação de trabalhadores seniores	3,48	4	4	1,176
Formação de gestores	3,37	4	4	1,278
Avaliação de desempenho	3,59	4	4	1,076
Compensação	3,88	4	5	1,306
Reconhecimento e respeito	4,35	5	5	1,112

Nota: valor mínimo da escala =1 valor máximo da escala =5

Os resultados evidenciam que todas as estratégias têm um peso acima da média, sendo *reconhecimento e respeito* a que pesa mais sobre essa decisão, seguida pela *compensação*, *conceção de trabalho*, *avaliação de desempenho*, *formação de empregados seniores*, *formação de gestores* e, por último, *opções de trabalho flexíveis*. Os nossos resultados vão de encontro aos de Armstrong-Stassen (2008) que verificou que, na generalidade, os trabalhadores seniores da sua amostra valorizam sobretudo o *reconhecimento e respeito* como variável influenciadora da sua decisão de permanecerem ativos, seguida de *compensação*. Porém, são divergentes do estudo da autora no sentido em que a terceira estratégia mais valorizada era a de *opções de trabalho flexíveis*, sendo a variável menos influente as *oportunidades de formação e desenvolvimento*; e no nosso estudo, foi a *conceção de trabalho* a terceira mais influente, sendo a menos valorizada as *opções de trabalho flexíveis*. Para além disso, os nossos resultados são corroborados pela literatura, nomeadamente, por Pinto (2015) cuja amostra de trabalhadores identificou, à semelhança da nossa, as práticas de *recompensas* e *reconhecimento* como as mais percebidas e valorizadas

por eles. Para além destas duas práticas, no estudo de Pinto (2015) os trabalhadores identificaram também a *participação* como influente na decisão de reforma.

Ressalve-se, novamente, na análise dos dados, que as medianas e as modas são superiores aos valores médios das estratégias, pelo que, mais uma vez se sugere uma elevada disparidade *intra* sujeitos.

Na procura de possíveis diferenças, analisámos as estratégias de GRH adequadas à idade, comparando a análise por sexos, encontrando-se os resultados expressos na tabela 5.

Tabela 5: Em que medida os trabalhadores mais velhos percecionam que a sua organização está comprometida com as práticas de RH – por sexo

	Feminino (n=296)		Masculino (n=138)		F	p
	Média	DP	Média	DP		
<i>Opções de trabalho flexíveis</i>						
Oferece horários de trabalho flexíveis	2,24	1,239	2,25	1,285	0,012	0,912
Proporciona a possibilidade de uma semana de trabalho reduzida	1,74	1,123	1,93	1,251	2,719	0,100
Permite trabalho partilhado	1,96	1,170	1,93	1,131	0,097	0,756
Oferece a possibilidade de licença sem vencimento	2,62	1,258	2,30	1,280	6,707	0,010
Fornecer opções para trabalhar a partir de casa	1,54	0,986	1,50	0,974	0,197	0,657
<i>Conceção de trabalho</i>						
Proporciona a realização de tarefas desafiadoras e significativas	2,74	1,150	2,64	1,221	0,753	0,386
Cria papéis novos para os trabalhadores mais velhos	1,98	1,119	2,01	1,106	0,061	0,805
Reestrutura as funções/empregos de modo a serem mais atraentes para trabalhadores mais velhos	1,69	0,973	1,93	1,085	5,614	0,018
Assegura que a opinião dos trabalhadores mais velhos na determinação da sua carga de trabalho é tida em consideração	2,00	1,185	2,15	1,229	1,496	0,222
Proporciona oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante / extenuante / cansativo.	1,92	1,117	2,01	1,114	0,582	0,446

(continua)

Tabela 5 (continuação)

	Feminino (n=296)		Masculino (n=138)		F	p
	Média	DP	Média	DP		
<i>Formação de trabalhadores seniores</i>						
Seleciona trabalhadores mais velhos para formação para atualizar as suas qualificações profissionais	2,20	1,101	2,20	1,148	0,001	0,978
Seleciona trabalhadores mais velhos para a formação para adquirirem novas competências	2,11	1,089	2,14	1,183	0,064	0,801
Proporciona o acesso a nova tecnologia que apoie os trabalhadores mais velhos na realização do seu trabalho	2,35	1,135	2,63	1,193	6,022	0,015
Fornece aos trabalhadores mais velhos, as mesmas oportunidades de promoção ou transferência, que oferece aos trabalhadores mais jovens	2,89	1,287	2,88	1,189	0,011	0,918
<i>Formação de gestores</i>						
Oferece programas de formação de sensibilização etária para os gestores	1,70	0,971	1,84	0,975	1,481	0,224
Educa os gestores acerca das formas mais eficazes de utilizar trabalhadores mais velhos	1,64	0,885	1,75	0,989	1,481	0,224
<i>Avaliação de desempenho</i>						
Garante que os trabalhadores mais velhos têm opinião no estabelecimento de padrões de desempenho	2,23	1,203	2,44	1,217	3,007	0,084
Realiza avaliações de desempenho justas	2,75	1,270	2,85	1,261	0,709	0,400
Oferece comentários úteis aos trabalhadores mais velhos acerca do seu desempenho no trabalho	2,28	1,173	2,45	1,255	2,211	0,138
Fornece comentários aos trabalhadores mais velhos de um modo apoiante	2,19	1,193	2,49	1,274	6,446	0,011
<i>Compensação</i>						
Oferece incentivos pela continuidade no emprego	1,53	0,951	1,84	1,094	10,071	0,002
Aumenta a compensação financeira	1,31	0,721	1,59	0,982	11,003	0,001

(continua)

Tabela 5 (continuação)

	Feminino (n=296)		Masculino (n=138)		F	p
	Média	DP	Média	DP		
Melhora benefícios oferecendo mais dias de férias e de compensação	1,65	1,015	1,69	1,095	0,154	0,695
<i>Reconhecimento e respeito</i>						
Reconhece as realizações dos trabalhadores mais velhos	2,19	1,189	2,42	1,244	3,918	0,048
Reconhece a experiência, o conhecimento, competências e perícia dos trabalhadores mais velhos	2,32	1,143	2,68	1,248	9,537	0,002
Reconhece o papel que os trabalhadores mais velhos podem adotar (p.e. mentores)	2,36	1,208	2,83	1,337	14,694	0,000
Garante que os trabalhadores mais velhos são tratados com respeito pelas outras pessoas na organização	2,56	1,250	2,85	1,279	5,685	0,018
Mostra apreço por um trabalho bem feito	2,93	1,250	3,19	1,289	4,190	0,041
Nota: valor mínimo da escala =1 valor máximo da escala =5						

Analisando estes resultados, podemos observar que existem várias diferenças estatisticamente significativas entre sexos, na percepção da existência e uso destas práticas. Com efeito, com exceção da prática, *oferece a possibilidade de licença sem vencimento*, o sexo masculino apresenta percepções mais elevadas que o sexo feminino em todas as restantes práticas com diferenças estatisticamente significativas. Estes dados podem ser explicados pela importância atribuída pelas mulheres a este tipo de licenças, uma vez que lhes cabe, normalmente, o papel de cuidadoras e, por isso, é perceptível que seja uma prática particularmente valorizada (e/ou visível) por elas.

Já no que concerne à importância das estratégias de RH (cf. tabela 6) na decisão dos trabalhadores com idade igual ou superior a 50 anos permanecerem no ativo, apenas uma estratégia evidenciou diferenças estatisticamente significativas, nomeadamente, *opções de trabalho flexíveis*, sendo as mulheres o sexo com pontuações superiores.

Tabela 6: Importância das estratégias de RH na decisão dos trabalhadores seniores em permanecerem ativos – por sexo

	Feminino		Masculino		F	<i>p</i>
	Média	DP	Média	DP		
Opções de trabalho flexíveis	3,45	1,384	3,00	1,377	11,281	0,001
Conceção de trabalho	3,73	1,117	3,63	1,078	0,998	0,318
Formação de trabalhadores seniores	3,51	1,184	3,44	1,165	0,415	0,520
Formação de gestores	3,46	1,323	3,25	1,202	2,765	0,097
Avaliação de desempenho	3,66	1,065	3,48	1,085	3,126	0,078
Compensação	3,83	1,296	3,96	1,320	0,988	0,321
Reconhecimento e respeito	4,38	1,099	4,32	1,132	0,282	0,595

Nota: valor mínimo da escala =1 valor máximo da escala =5

Fazendo a mesma análise de práticas de GRH por setor, verifica-se uma série de diferenças entre os sujeitos que são estatisticamente muito significativas ($p=0,000$), como se pode observar na tabela 7.

Tabela 7: Em que medida os trabalhadores mais velhos percebem que a sua organização está comprometida com as práticas de RH – por setor

	Público (<i>n</i> =296)		Privado e Público-privado (<i>n</i> =138)		F	<i>p</i>
	Média	DP	Média	DP		
<i>Opções de trabalho flexíveis</i>						
Oferece horários de trabalho flexíveis	2,24	1,275	2,25	1,221	0,17	0,895
Proporciona a possibilidade de uma semana de trabalho reduzida	1,65	1,063	2,17	1,332	18,922	0,000
Permite trabalho partilhado	1,95	1,182	1,94	1,093	0,004	0,951
Oferece a possibilidade de licença sem vencimento	2,80	1,287	1,80	0,943	66,578	0,000
Fornecer opções para trabalhar a partir de casa	1,56	1,007	1,45	0,921	1,219	0,270
<i>Conceção de trabalho</i>						
Proporciona a realização de tarefas desafiadoras e significativas	2,72	1,172	2,64	1,196	0,492	0,483
Cria papéis novos para os trabalhadores mais velhos	1,90	1,086	2,21	1,143	7,654	0,006

(continua)

Tabela 7 (continuação)

	Público (n=296)		Privado e Público-privado (n=138)		F	p
	Média	DP	Média	DP		
Reestrutura as funções/empregos de modo a serem mais atraentes para trabalhadores mais velhos	1,66	0,933	2,06	1,157	14,723	0,000
Assegura que a opinião dos trabalhadores mais velhos na determinação da sua carga de trabalho é tida em consideração	1,91	1,123	2,38	1,309	14,932	0,000
Proporciona oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante / extenuante / cansativo.	1,80	1,054	2,30	1,168	19,735	0,000
<i>Formação de trabalhadores seniores</i>						
Seleciona trabalhadores mais velhos para formação para atualizar as suas qualificações profissionais	2,15	1,097	2,33	1,160	2,466	0,117
Seleciona trabalhadores mais velhos para a formação para adquirirem novas competências	2,05	1,093	2,27	1,187	3,525	0,061
Proporciona o acesso a nova tecnologia que apoie os trabalhadores mais velhos na realização do seu trabalho	2,42	1,185	2,56	1,121	1,277	0,259
Fornece aos trabalhadores mais velhos, as mesmas oportunidades de promoção ou transferência, que oferece aos trabalhadores mais jovens	2,90	1,296	2,86	1,137	0,098	0,755
<i>Formação de gestores</i>						
Oferece programas de formação de sensibilização etária para os gestores	1,71	0,989	1,84	0,938	1,622	0,204
Educa os gestores acerca das formas mais eficazes de utilizar trabalhadores mais velhos	1,59	0,897	1,88	0,970	8,842	0,003
<i>Avaliação de desempenho</i>						
Garante que os trabalhadores mais velhos têm opinião no estabelecimento de padrões de desempenho	2,17	1,194	2,62	1,197	13,406	0,000

(continua)

Tabela 7 (continuação)

	Público (n=296)		Privado e Público-privado (n=138)		F	p
	Média	DP	Média	DP		
Realiza avaliações de desempenho justas	2,74	1,279	2,89	1,236	1,288	0,257
Oferece comentários úteis aos trabalhadores mais velhos acerca do seu desempenho no trabalho	2,11	1,132	2,86	1,218	38,331	0,000
Fornece comentários aos trabalhadores mais velhos de um modo apoiante	2,05	1,129	2,88	1,264	46,628	0,000
<i>Compensação</i>						
Oferece incentivos pela continuidade no emprego	1,46	0,909	2,07	1,128	35,296	0,000
Aumenta a compensação financeira	1,29	0,789	1,70	0,899	23,113	0,000
Melhora benefícios oferecendo mais dias de férias e de compensação	1,58	1,035	1,83	1,057	5,369	0,021
<i>Reconhecimento e respeito</i>						
Reconhece as realizações dos trabalhadores mais velhos	2,06	1,126	2,76	1,265	33,921	0,000
Reconhece a experiência, o conhecimento, competências e perícia dos trabalhadores mais velhos	2,23	1,114	2,97	1,220	39,575	0,000
Reconhece o papel que os trabalhadores mais velhos podem adotar (p.e. mentores)	2,25	1,169	3,20	1,278	58,433	0,000
Garante que os trabalhadores mais velhos são tratados com respeito pelas outras pessoas na organização	2,44	1,247	3,19	1,162	35,440	0,000
Mostra apreço por um trabalho bem feito	2,84	1,249	3,46	1,215	24,044	0,000

Nota: valor mínimo da escala =1 valor máximo da escala =5

Ora, como se pode verificar, os dados sugerem que estas práticas são maioritariamente implementadas no setor privado e público-privado. Com efeito, com exceção das práticas *permite trabalho partilhado, oferece a possibilidade de licença sem vencimento, fornece opções para trabalhar a partir de casa, proporciona a realização de tarefas desafiadoras e significativas, e fornece aos mais velhos as mesmas oportunidades de promoção ou transferência, que oferece aos mais jovens,*

os indivíduos do setor privado e público-privado pontuam valores mais elevados na percepção da existência das práticas em análise. Destaque-se ainda, que de entre estas práticas em que eles pontuaram abaixo do setor público, apenas uma apresenta diferenças estatisticamente significativas entre setores (*oferece possibilidade de licença sem vencimento*). Ainda, note-se que nas estratégias *compensação e reconhecimento e respeito*, todas as práticas evidenciaram diferenças significativas entre os setores, sendo que na segunda, todas as diferenças foram $p=0,000$, ou seja, muito significativas. Para além disso, nas estratégias *conceção de trabalho e avaliação de desempenho*, apenas uma prática constituinte em cada não evidenciou essas diferenças. Mais uma vez, denote-se que as diferenças na avaliação de desempenho reportam valores de $p=0,000$.

No que concerne à importância de cada estratégia na influencia da decisão em manter-se ativo, a comparação entre setores sugere uma diferença no que concerne à *formação de trabalhadores seniores, compensação e reconhecimento e respeito*, que são mais elevadas no setor privado e público-privado (cf. tabela 8).

Tabela 8: Importância das estratégias de RH na decisão dos trabalhadores seniores em permanecerem ativos – por setor

	Público		Privado e Público-privado		F	p
	Média	DP	Média	DP		
Opções de trabalho flexíveis	3,35	1,394	3,09	1,393	3,204	0,074
Conceção de trabalho	3,64	1,162	3,79	0,955	1,702	0,193
Formação de trabalhadores seniores	3,39	1,228	3,67	1,033	5,473	0,020
Formação de gestores	3,40	1,379	3,33	1,033	0,275	0,600
Avaliação de desempenho	3,59	1,146	3,59	0,910	0,000	0,994
Compensação	3,71	1,357	4,27	1,098	18,128	0,000
Reconhecimento e respeito	4,25	1,167	4,57	0,951	8,049	0,005

Nota: valor mínimo da escala =1 valor máximo da escala =5

Ainda, no que se prende aos resultados das percepções de práticas de GRH adequadas à idade, por dimensão da empresa, veja-se a tabela no Anexo D, onde se observa que existem diferenças estatisticamente significativas no que concerne às práticas adotadas. De facto, estas diferenças verificam-se em todas as práticas das estratégias *reconhecimento e respeito, avaliação de desempenho e formação de trabalhadores seniores*.

Neste sentido, importa salientar o estudo de Pinto (2015) em que a autora concluiu que a dimensão da empresa, de certo modo, inibe ou facilita estas práticas. No seu estudo, a autora verificou que, embora presentes em todas as organizações, elas eram mais constantes e formalizadas nas grandes empresas do que nas pequenas e médias empresas. Não obstante a percepção da implementação das práticas, a autora foca que apenas duas das grandes empresas contidas no seu estudo tinham programas formais de gestão da idade.

Já no que se prende com os motivos pelos quais as organizações não se encontram comprometidas com as práticas de RH adequadas à idade, analise-se a tabela abaixo.

Tabela 9: Motivos pelos quais as empresas não estão comprometidas com as práticas de RH

	Total	%	Rank
Não é uma prioridade para a organização		56,7%	1
Gasto financeiro – implementação de elevado custo		34,6%	4
Simplemente não as consideraram		41,0%	2
Falta de interesse dos colaboradores – pouca demanda		20,0%	7
Incompatibilidade com a cultura organizacional		23,3%	6
Questões logísticas – de difícil implementação		16,8%	8
Questões de equidade – preocupação com a reação dos colaboradores mais jovens		13,8%	9
Preocupações de produtividade		39,9%	3
Questões legais, p.e.: legislação de reforma/pensões		30,4%	5

Nota: as percentagens excedem os 100% uma vez que foi pedido que seleccionassem todas as opções que considerassem adequadas.

De acordo com os resultados, a maioria (56,7%) dos trabalhadores assume que o principal motivo é não ser uma prioridade para a organização. Este resultado vai de encontro ao obtido por Armstrong-Stassen (2008), onde mais de três quartos da sua amostra selecionaram esta opção.

Importa, contudo, mencionar que alguns trabalhadores ($n=14$) selecionaram a opção *outro*, indicando os seguintes motivos: “muita oferta” (em geral, jovem, voluntários, desempregados) ($n=3$), “conceção errada do que é a gestão da mudança”, “concursos públicos”, “elevada probabilidade de ausência por motivos de saúde”, “falta de gestão” em termos de RH, preferem a passagem para a reforma, não existe vontade em “servir o interesse público”, “novos programas”, “política”, “salários

dignos”, “transmissão de conhecimentos” e, “a quantidade de funcionários mais velhos que se reformaram, levou a que muitos dos cargos de gestão fossem ocupados por mais novos, que não tiveram oportunidade de crescer com o que os mais velhos têm para dar, o que gera falta de consideração pelo seu saber e experiência. A situação levou os mais novos a fecharem-se demasiado no seu saber e a não se abrirem, ou abrirem-se pouco, a enriquecimento. A falta de maturidade leva-os a quererem provar a si próprios e aos outros que é assim como dizem e que têm competência, faltando-lhes a segurança da aprendizagem”.

Ora, com vista a analisar a *H2: as estratégias de GRH adequadas à idade favorecem a POS*, tentou-se compreender qual a variação POS que é explicada pelas das estratégias de GRH. Observe-se os resultados na tabela 10.

Tabela 10: Regressão linear simples – Estratégias de RH e POS

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
0,650^a	0,423	0,413	0,96635		
a. Preditores: (Constante), Média estratégia reconhecimento e respeito, Média estratégia opções de trabalho flexíveis, Média estratégia formação de gestores, Média estratégia compensação, Média estratégia de formação de trabalhadores mais velhos, Média estratégia conceção de trabalho, Média estratégia avaliação de desempenho.					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	291,228	7	41,604	44,552	0,000^b
Resíduo	397,812	426	0,934		
Total	689,040	433			
a. Variável Dependente: Média POS					
b. Preditores: (Constante), Média estratégia reconhecimento e respeito, Média estratégia opções de trabalho flexíveis, Média estratégia formação de gestores, Média estratégia compensação, Média estratégia de formação de trabalhadores mais velhos, Média estratégia conceção de trabalho, Média estratégia avaliação de desempenho.					

(continua)

Tabela 10 (continuação)

Coeficientes ^a	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta		
	(Constante)	1,808	0,152		
Média estratégia opções de trabalho flexíveis	-0,003	0,082	-0,002	-0,040	0,968
Média estratégia concepção de trabalho	0,223	0,093	0,162	2,405	0,017
Média estratégia de formação de trabalhadores mais velhos	0,082	0,071	0,064	1,147	0,252
Média estratégia formação de gestores	0,062	0,070	0,044	0,889	0,375
Média estratégia avaliação de desempenho	0,129	0,084	0,107	1,539	0,125
Média estratégia compensação	-0,159	0,078	-0,101	-2,038	0,042
Média estratégia reconhecimento e respeito	0,488	0,072	0,425	6,803	0,000

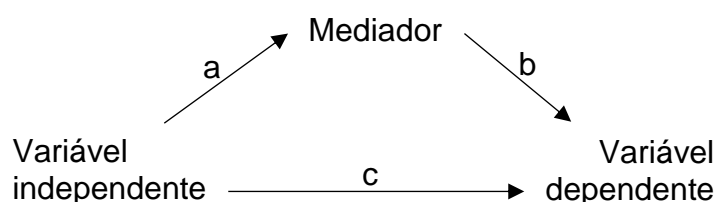
a. Variável Dependente: Média POS

Os resultados mostram uma correlação moderada ($R=0,650$) entre as variáveis, indicando que 41,3% da variação da POS é explicada pelas estratégias de RH, validando o modelo proposto na análise ($p=0,000$). Importa ainda salientar, que apenas quatro estratégias de RH se evidenciaram como significativas na explicação da variância da POS, nomeadamente, a constante (ou seja, se tudo for 0 produz um aumento de 1,808), concepção de trabalho, compensação e reconhecimento e respeito. Ressalve-se, no entanto, que as variações produzem tanto resultados negativos como positivos. Com efeito, por cada unidade aumentada na média da estratégia opções de trabalho flexíveis (que não é, contudo, significativa neste modelo) e na média da estratégia de compensação, afeta a POS de modo negativo. Por sua vez, uma unidade aumentada nas restantes estratégias produz uma variância positiva. Denote-se que a estratégia de RH que mais produz efeitos na variância da POS é reconhecimento e respeito ($B=0,488$).

As significâncias encontradas nos nossos resultados podem ser explicitadas pela literatura numa ótica em que as práticas de GRH adequadas à idade, são percecionadas num prisma de valorização do colaborador, por parte das organizações, ou seja, influenciam a POS (Rhoades & Eisenberger, 2002).

6.2. Caracterização da mediação do suporte organizacional percebido

Com o intuito de analisar a *H3: o POS medeia a relação entre práticas de GRH adequadas à idade e satisfação no trabalho*, realizou-se o teste de Baron e Kenny (1986) com vista à validação do submodelo I previamente apresentado. De forma a clarificar os passos seguidos e respetivos testes estatísticos realizados, apresenta-se, brevemente, os pressupostos e condições do modelo destes autores. Ora, Baron e Kenny (1986) explicitam que uma variável pode ser considerada como funcionando enquanto mediadora quando ela altera, agindo como um canal, a relação entre a variável independente e a variável dependente. Para explicitar esta relação os autores apresentam uma figura que expõe a cadeia causal envolvida na mediação, veja-se a figura 3.



Fonte: Baron e Kenny (1986, p. 1176)

Figura 3: Cadeia causal envolvida na mediação

Como podemos analisar o modelo assume um “sistema de três variáveis com dois caminhos causais a resultar na variável dependente: o impacto direto da variável independente (*caminho c*) e o impacto do mediador (*caminho a*)” (Baron & Kenny, 1986, p. 1176). Assim, os autores informam que para haver mediação é necessário que as seguintes condições sejam satisfeitas: (a) variações ao nível da variável independente explicam significativamente as variações no presumível mediador (*caminho a*); (b) variações no mediador explicam significativamente variações na variável dependente (*caminho b*); e (c) quando os *caminhos a e b* são controlados, uma relação previamente significativa entre as variáveis independente e dependente deixa de ter significância, sendo a mediação mais forte a que ocorre quando o *caminho c* é zero (Baron & Kenny, 1986). Os autores focam ainda que quando o *caminho c* não é zero, significa que existem múltiplos fatores mediadores. Note-se que em ciências sociais os fenómenos estudados têm, na sua generalidade múltiplos fatores

mediadores, pelo que o objetivo realista do investigador deve ser o de procurar mediadores que diminuam significativamente o *caminho c*, ao invés de eliminar por completo a relação entre as variáveis independente e dependente (Baron & Kenny, 1986). Com efeito, de um ponto de vista teórico, “uma redução significativa demonstra que um dado mediador é de facto potente, embora não seja uma condição necessária e suficiente para um efeito ocorrer” (Baron & Kenny, p. 1176).

Para testar a mediação devem ser realizadas três regressões: (I) a variável mediadora é regredida sobre a variável independente; (II) a variável dependente é regredida sobre a variável independente; e (III) a variável dependente é regredida, simultaneamente, sobre a variável independente e sobre a variável mediadora (Baron & Kenny, 1986).

Para haver mediação é necessário que as seguintes condições sejam satisfeitas: (I) a variável independente explique a variável mediadora, na primeira regressão; (II) a variável independente explique a variável dependente, na segunda regressão; e (III) a variável mediadora explique a variável dependente, na terceira regressão (Baron & Kenny, 1986). Se todas as condições forem cumpridas, então o efeito da variável independente na variável dependente deve ser menor na terceira regressão do que na segunda – mediação parcial (Baron & Kenny, 1986). Uma mediação total ocorre quando a variável independente não tem qualquer efeito quando o mediador é controlado (Baron & Kenny, 1986).

Antes de expor os resultados informa-se que, no submodelo I a variável independente são as práticas de GRH, a variável mediadora é a POS e a variável dependente concerne a satisfação no trabalho.

Assim, realizamos a regressão (I) com o intuito de verificar se a condição (I) se confirma, analisando qual a variação da POS que é explicada pelas práticas de GRH. Analise-se a tabela 11.

Tabela 11: Regressão linear simples – Práticas de GRH adequadas à idade e POS

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
0,594^a	0,353	0,351	1,01601		
a. Preditores: (Constante), Média GIO					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	243,093	1	243,093	235,490	0,000^b
Resíduo	445,947	432	1,032		
Total	689,040	433			
a. Variável Dependente: Média POS					
b. Preditores: (Constante), Média GIO					
Coefficientes^a					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	1,764	0,148		11,940	0,000
Média GIO	1,008	0,066	0,594	15,346	0,000
a. Variável Dependente: Média POS					

Como podemos verificar, existe uma associação linear positiva, moderada, entre as práticas de GRH adequadas à idade e a POS ($R=0,594$), que indica que 35,1% da variação da POS é influenciada pelas práticas de GRH adequadas à idade. Esta associação linear é estatisticamente significativa ($p=0,000$) e indica que cada unidade aumentada na média das práticas de GRH adequadas à idade, produz um aumento de 1,008 na POS. Neste sentido, aceita-se que a POS é influenciada pelas práticas de GRH adequadas à idade, em concreto, aceita-se a condição (I), ou seja, a variável independente explica a variável mediadora, na primeira regressão.

De seguida, realizamos a regressão (II) com o intuito de confirmar se a condição (II) se verifica, analisando qual a variação da satisfação no trabalho que é explicada pelas práticas de GRH (cf. tabela 12).

Tabela 12: Regressão linear simples – Práticas de GRH adequadas à idade e satisfação no trabalho

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
0,533^a	0,284	0,282	0,77897		
a. Preditores: (Constante), Média GIO					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	103,790	1	103,790	171,046	0,000^b
Resíduo	262,138	432	0,607		
Total	365,928	433			
a. Variável Dependente: Média Satisfação no trabalho					
b. Preditores: (Constante), Média GIO					
Coefficientes^a					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	1,729	0,113		15,263	0,000
Média GIO	0,659	0,050	0,533	13,078	0,000
a. Variável Dependente: Média Satisfação no trabalho					

Como podemos analisar, existe uma associação linear positiva, moderada, entre as variáveis ($R=0,533$) que indica que 28,2% da variação da satisfação no trabalho é explicada pelas práticas de GRH. Por sua vez, a ANOVA indica que a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa ($p=0,000$). Com efeito, o aumento de uma unidade nas práticas de GRH produz um aumento de 0,659 na satisfação no trabalho. Assim, aceita-se que a satisfação no trabalho é influenciada pelas práticas de GRH adequadas à idade, em concreto, aceita-se a condição (II), ou seja, a variável independente explica a variável dependente, na segunda regressão.

Finalmente, realizamos a última regressão (III) com o intuito de verificar se a condição (III) se confirma, analisando simultaneamente as práticas de GRH e a POS na predição da satisfação no trabalho (cf. tabela 13).

Tabela 13: Regressão linear múltipla – Práticas de GRH adequadas à idade, POS e satisfação no trabalho

Resumo do modelo			
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
0,607^a	0,368	0,365	0,73247

a. Preditores: (Constante), Média POS, Média GIO

ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	134,692	2	67,346	125,526	0,000^b
Resíduo	231,236	431	0,537		
Total	365,928	433			

a. Variável Dependente: Média Satisfação no trabalho

b. Preditores: (Constante), Média POS, Média GIO

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta			
(Constante)	1,265	0,123			10,294	0,000
Média GIO	0,393	0,059	0,318		6,682	0,000
Média POS	0,263	0,035	0,361		7,589	0,000

a. Variável Dependente: Média Satisfação no trabalho

Ora, como podemos analisar, existe uma associação linear positiva, moderada, entre as variáveis ($R=0,607$), que é superior às anteriores e que indica que 36,5% da variação da satisfação no trabalho é explicada pelos preditores do modelo (constante, práticas de GRH e POS). A ANOVA mostra que o modelo é estatisticamente significativo ($p=0,000$), sendo que todas as variáveis introduzidas mantêm a sua significância. As alterações mais fortes no modelo são produzidas pelo POS (Beta=0,361). Assim, aceita-se que a satisfação no trabalho é influenciada pelo POS, em concreto, aceita-se a condição (III), ou seja, que a variável mediadora explique a variável dependente, na terceira regressão.

Com estas três regressões (tabelas 11, 12 e 13) verificamos que todas as condições para validar o POS enquanto mediador foram cumpridas. Com efeito, podemos verificar que o efeito da variável independente na variável dependente foi menor (Beta=0,318) na terceira regressão (tabela 13) do que na segunda regressão (tabela 12, Beta=0,533), sugerindo uma mediação parcial. Pelo que se aceita a

posição de mediador e, por isso, a *H3*, o POS medeia a relação entre práticas de GRH adequadas à idade e a satisfação no trabalho.

De seguida procedemos à análise da *H4*: o POS relaciona-se positivamente com a intenção de permanecer ativo. Nesse sentido, atente-se aos resultados expostos na tabela 14.

Tabela 14: Correlação entre POS e intenção em permanecer ativo

		<i>r</i>	<i>p</i> (2 extremidades)
Total	(<i>n</i> =434)	0,461	0,000
Sexo			
	Feminino (<i>n</i> =258)	0,389	0,000
	Masculino (<i>n</i> =176)	0,562	0,000
Setor			
	Público (<i>n</i> =296)	0,363	0,000
	Privado e público privado (<i>n</i> =138)	0,616	0,000
Dimensão			
	Microempresa ou <i>startup</i> (<i>n</i> =42)	0,591	0,000
	Pequena empresa (<i>n</i> =57)	0,605	0,000
	Média empresa (<i>n</i> =126)	0,495	0,000
	Grande empresa (<i>n</i> =209)	0,358	0,000

Como se pode verificar, existe uma correlação positiva, moderada, estatisticamente significativa entre POS e intenção de permanecer ativo ($r=0,461$). Considerando o sexo, essa correlação passa a ser baixa para as mulheres ($r=0,389^{30}$) e aumenta ligeiramente para os homens ($r=0,562$), mantendo-se, ainda assim, moderada. Introduzindo o setor na análise, verifica-se que a relação entre POS e intenção de permanecer ativo diminui ($r=0,363$) passando a ser uma associação baixa, mantendo-se moderada para o setor público e privado ($r=0,616$). No entanto, este valor aumenta relativamente ao valor da correlação da POS e intenção de permanecer ativo geral, pelo que sugere que a pertença a este setor aumenta a relação entre ambos, de modo positivo. Finalmente, considerando a dimensão da empresa, todas

³⁰ Atente-se, no entanto, que se encontra no limiar entre associação baixa $>0,2$ e $<0,39$ e moderada $>0,4$ e $<0,69$, pelo que se deve considerar a possibilidade de erros e da relação ser eventualmente moderada.

as associações são positivas, moderadas, com exceção das grandes empresas, que assumem uma correlação positiva, baixa.

Pela análise dos resultados, aceita-se a *H4*, ou seja, o POS relaciona-se positivamente com a intenção de permanecer ativo. Os nossos resultados vão de encontro aos de Armstrong-Stassen e Ursel (2009), que também encontraram uma correlação positiva entre POS e intenção de permanecer ativo. No entanto, os autores encontraram uma correlação significativa ligeiramente mais elevada ($B=0,47$).

6.3. Caracterização da mediação da satisfação com o trabalho

De seguida, tentamos compreender a *H5*: *a satisfação no trabalho medeia a relação entre o POS e a intenção de se manter ativo*. Neste sentido, voltamos a realizar o teste de Baron e Kenny (1986), com o intuito de validar o submodelo II, *supra* apresentado no capítulo 4. Como vimos nas páginas 75 e 76 desta dissertação este modelo sugere três regressões onde devem ser verificadas três condições de modo a afirmar a mediação. Antes de realizar o teste, relembramos que, no submodelo II, a variável independente é o POS, a variável mediadora é a satisfação no trabalho e a variável dependente é a intenção de permanecer ativo.

Posto isto, realizamos a regressão (I) com o intuito de verificar se a condição (I) se confirma, analisando qual a variação da satisfação no trabalho que é explicada pela POS. Analise-se a tabela 15.

Tabela 15: Regressão linear simples – POS e satisfação no trabalho

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
0,550^a	0,303	0,301	0,76858		
a. Preditores: (Constante), Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	110,739	1	110,739	187,467	0,000^b
Resíduo	255,189	432	0,591		
Total	365,928	433			
a. Variável Dependente: Média satisfação no trabalho					
b. Preditores: (Constante), Média POS					
Coefficientes^a					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	1,562	0,120		13,005	0,000
Média POS	0,401	0,029	0,550	13,692	0,000
a. Variável Dependente: Média satisfação no trabalho					

Como podemos verificar, existe uma associação linear positiva, moderada, entre POS e satisfação no trabalho ($R=0,550$), que indica que 30,1% da variação da satisfação no trabalho é influenciada pela POS. Esta associação linear é estatisticamente significativa ($p=0,000$) e indica que cada unidade aumentada na média da POS, produz um aumento de 0,401 na satisfação no trabalho. Neste sentido, aceita-se que a satisfação no trabalho é influenciada pela POS, em concreto, aceita-se a condição (I), ou seja, a variável independente explica a variável mediadora, na primeira regressão.

Seguidamente, realizamos a regressão (II) com o intuito de confirmar se a condição (II) se verifica, analisando qual a variação da intenção de permanecer ativo que é explicada pela POS (cf. tabela 16).

Tabela 16: Regressão linear simples – POS e intenção de permanecer ativo

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
0,461^a	0,212	0,211	1,03388		
a. Preditores: (Constante), Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	124,481	1	124,481	116,457	0,000^b
Resíduo	461,768	432	1,069		
Total	586,249	433			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Preditores: (Constante), Média POS					
Coefficientes^a					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	1,302	0,162		8,057	0,000
Média POS	0,425	0,039	0,461	10,792	0,000
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					

Como podemos analisar, existe uma associação linear positiva, moderada, entre as variáveis ($R=0,461$) que indica que 21,1% da variação da intenção de permanecer ativo é explicada pela POS. A ANOVA indica que a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa ($p=0,000$). Com efeito, o aumento de uma unidade na POS produz um aumento de 0,425 na intenção de permanecer ativo. Deste modo, aceita-se que a intenção de permanecer ativo é influenciada pela POS, em concreto, aceita-se a condição (II), ou seja, a variável independente explica a variável dependente, na segunda regressão.

Finalmente, realizamos a última regressão (III) com o intuito de verificar se a condição (III) se confirma, analisando simultaneamente a POS e a satisfação no trabalho na predição da intenção de permanecer ativo (cf. tabela 17).

Tabela 17: Regressão linear múltipla – POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
0,651^a	0,423	0,421	0,88557		
a. Preditores: (Constante), Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p
Regressão	248,247	2	124,124	158,275	0,000^b
Resíduo	338,002	431	0,784		
Total	586,249	433			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Preditores: (Constante), Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coefficientes^a					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		p
	B	Erro Padrão	Beta	t	
(Constante)	0,214	0,163		1,310	0,191
Média POS	0,146	0,040	0,158	3,610	0,000
Média satisfação no trabalho	0,696	0,055	0,550	12,563	0,000
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					

Ora, como podemos analisar, existe uma associação linear positiva, moderada, entre as variáveis ($R=0,651$), que é superior às anteriores e que indica que 42,1% da variação da intenção de permanecer ativo é explicada pelos preditores do modelo (constante, satisfação no trabalho e POS). A ANOVA mostra que o modelo é estatisticamente significativo ($p=0,000$), sendo que ambas a POS e a satisfação no trabalho mantêm a sua significância ($p=0,000$), ressalvando-se a exceção da constante que passa a não ser significativa, $p=0,191$. As alterações mais fortes no modelo são produzidas pela satisfação no trabalho ($Beta=0,550$). Assim, aceita-se que a intenção de permanecer ativo é influenciada pela satisfação no trabalho, em concreto, aceita-se a condição (III), ou seja, que a variável mediadora explique a variável dependente, na terceira regressão.

Com estas três regressões (tabelas 15, 16 e 17) verificamos que todas as condições para validar a satisfação no trabalho enquanto mediador foram cumpridas.

Com efeito, podemos verificar que o efeito da variável independente na variável dependente foi menor ($Beta=0,158$) na terceira regressão (tabela 17) do que na segunda regressão (tabela 16, $Beta=0,461$), sugerindo uma mediação parcial. Pelo que se aceita a posição de mediador e, por isso, a *H5, a satisfação no trabalho medeia a relação entre o POS e a intenção de se manter ativo.*

6.4. Análise do modelo proposto

Após a análise de todo o caminho que nos levou à formulação do modelo proposto no capítulo 4, nomeadamente, à validação dos seus submodelos constituintes (*H3* validou o submodelo I e *H5* validou o submodelo II), procedemos então à observação da *H6: existe uma relação linear entre práticas de GRH focadas na idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo.* Analise-se os resultados na tabela 18.

Tabela 18: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
0,660^a	0,436	0,432	0,87725		
a. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA ^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	255,337	3	85,112	110,598	0,000^b
Resíduo	330,912	430	0,770		
Total	586,249	433			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coeficientes ^a					
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	0,128	0,164		0,777	0,437
Média satisfação no trabalho	0,643	0,058	0,508	11,142	0,000
Média POS	0,089	0,044	0,096	2,005	0,046
Média GIO	0,225	0,074	0,144	3,035	0,003
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					

Como podemos observar, os resultados sugerem uma associação linear moderada ($R=0,660$), e que o modelo proposto é válido, ou seja, estatisticamente significativo ($p=0,000$), considerando que 43,2% da intenção de permanecer ativo é explicada pelas variáveis constante, práticas de GRH adequadas à idade, POS e satisfação no trabalho, sendo estas três últimas, estatisticamente significativas. Denote-se que a variável que mais influencia o modelo é a satisfação no trabalho ($B=0,643$), seguida das práticas de GRH adequadas à idade ($B=0,225$) e pela POS ($B=0,089$). Ressalve-se que a influência da POS, embora significativa, é baixa.

Continuando na nossa análise exploratória, testámos o modelo procurando verificar se existem diferenças entre sexos, pelo que se apresenta de seguida a análise para o sexo feminino (cf. tabela 19).

Tabela 19: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, sexo feminino

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
Sexo feminino					
0,610^a	0,372	0,365	0,92384		
a. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	128,583	3	42,861	50,219	0,000^c
Resíduo	216,784	254	0,853		
Total	345,366	257			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais sexo= feminino					
c. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coefficientes^{a,b}					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	0,281	0,227		1,240	0,216
Média satisfação no trabalho	0,656	0,077	0,514	8,520	0,000
Média POS	0,034	0,061	0,037	0,556	0,579
Média GIO	0,213	0,108	0,129	1,977	0,049
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais sexo = feminino					

Os resultados, evidenciam que, embora a associação linear decresça em 0,050 ($R=0,610$), ela mantém-se moderada, diminuindo, porém, a percentagem explicativa da variação da intenção de permanecer ativo (36,5%), por parte dos preditores do modelo. Com efeito, embora o modelo se mantenha estatisticamente significativo, a significância da POS deixa de ser verificada, sendo que a das práticas de GRH adequadas à idade se mantém no limite da significância. Como podemos verificar, a variável que mais influencia a intenção de permanecer ativo nas mulheres é, sem dúvida, a satisfação no trabalho ($B=0,656$; $p=0,000$). Já para o sexo masculino, foi repetido o procedimento, sendo os resultados descritos na tabela 20.

Tabela 20: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, sexo masculino

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
Sexo masculino					
0,733^a	0,537	0,529	0,80032		
a. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	127,699	3	42,566	66,456	0,000^c
Resíduo	110,169	172	0,641		
Total	237,868	175			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais sexo = masculino					
c. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coefficientes^{a,b}					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	-0,092	0,235		-0,393	0,695
Média satisfação no trabalho	0,614	0,087	0,494	7,084	0,000
Média POS	0,177	0,064	0,187	2,774	0,006
Média GIO	0,232	0,100	0,158	2,319	0,022
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais sexo = masculino					

Ora, ao tomar o sexo masculino como variável de seleção, o modelo reintroduz a POS. De facto, considerando apenas os homens, a associação linear das variáveis aumenta, passando a ser considerada alta ($R=0,733$). Para além disso, verifica-se que 52,9% da variância da intenção de permanecer ativo passa a ser explicada pelos preditores do modelo, que assumem significância estatística na ANOVA ($p=0,000$). Analisando os preditores da intenção, verifica-se que a constante não só não é significativa estatisticamente, como assume um valor negativo (ou seja, se tudo se mantiver a 0, a intenção diminui em 0,092). Para além disso, a satisfação no trabalho continua a ser a variável com maior poder de influência sobre a intenção de permanecer ativo ($B=0,614$), seguida das práticas de GRH adequadas à idade e da POS. Testamos o modelo também relativamente ao setor, pelo que de seguida se apresentam os resultados para o setor público (cf. tabela 21)

Tabela 21: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, setor público

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
Setor público					
0,568^a	0,323	0,316	0,97625		
a. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p
Regressão	132,570	3	44,190	46,366	0,000^c
Resíduo	278,295	292	0,953		
Total	410,865	295			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais setor = público					
c. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coefficientes^{a,b}					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		p
	B	Erro Padrão	Beta	t	
(Constante)	0,255	0,232		1,098	0,273
Média satisfação no trabalho	0,591	0,073	0,454	8,048	0,000
Média POS	0,065	0,059	0,067	1,108	0,269
Média GIO	0,249	0,100	0,143	2,488	0,013
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais setor = público					

Ao tomar o setor público como variável de seleção, o modelo altera-se, deixando, novamente, a POS de ser significativa para a intenção de permanecer ativo. Com efeito, o modelo assume uma associação linear que embora positiva e moderada ($R=0,568$) se verifica inferior à conseguida no teste geral do modelo. Pelo que apenas 31,6% da variação da intenção de permanecer ativo é explicada pelos preditores do modelo. A satisfação no trabalho continua a ser a variável mais relacionada com a intenção de permanecer ativo ($B=0,591$). Todavia, observe-se que a variável práticas de GRH adequadas à idade aumenta ligeiramente ($B=0,249$) relativamente às análises anteriores.

Por sua vez, considerando o setor privado e público-privado, o modelo altera-se novamente. Vejamos a tabela 22.

Tabela 22: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, setor privado e público-privado

Resumo do modelo					
R					
Setor privado e público privado	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
0,854^a	0,730	0,723	0,56446		
a. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	115,148	3	38,383	120,466	0,000^c
Resíduo	42,695	134	0,319		
Total	157,842	137			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais setor = privado e público-privado					
c. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coefficientes^{a,b}					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	0,041	0,185		0,221	0,825
Média satisfação no trabalho	0,925	0,082	0,812	11,258	0,000
Média POS	0,078	0,054	0,094	1,448	0,150
Média GIO	-0,040	0,094	-0,031	-0,426	0,671
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais setor = privado e público-privado					

Os resultados evidenciam um aumento na associação linear para $R=0,854$, ou seja, positiva alta (próxima de muito alta), em que 72,3% das variações na intenção de permanecer ativo são explicadas pelos preditores. A ANOVA evidencia que este modelo é significativo estatisticamente ($p=0,000$). Denote-se que apenas uma variável do modelo se manteve estatisticamente significativa – satisfação no trabalho. Porém, esta variável provoca alterações muito maiores do que as vistas nas análises apresentadas até então ($B=0,925$). Verifique-se ainda que as práticas de GRH adequadas à idade passam a criar uma associação negativa, ou seja, por cada unidade aumentada nestas práticas, diminui a intenção de permanecer em atividade em 0,040. Estes resultados sugerem que o setor privado e público-privado são particularmente afetados pela satisfação no trabalho como fator promotor de retenção/intenção de permanência no mercado de trabalho.

Isto pode dever-se ao facto que, no setor privado as práticas de GRH são muito mais difundidas e implementadas, pelo que pode eventualmente ocorrer uma desvalorização destas por parte dos trabalhadores, por serem dadas como adquiridas. No mesmo sentido, pressupõe-se que a POS seja mais elevada neste setor. Com efeito, a título exploratório, saliente-se que a média da POS geral para o setor privado e público-privado foi de 4,3089 e para o setor público foi de 3,7162. Pode ocorrer que, analogamente às práticas, também a POS elevada possa ser vista como natural e normal pelo que pode ocorrer, neste setor, a sua desvalorização. Por exemplo, na ótica de Ahmed e Nawaz (2015) pode suceder uma lógica de que um empregado de uma fábrica pode receber *feedback* regular, formação e ser recompensado pelo seu desempenho, por oposição, nas organizações governamentais e educacionais públicas, este suporte regular não ocorre, sendo fornecido *feedback* apenas num dado momento.

Posto isto, de seguida procuramos verificar se existiam diferenças no modelo, considerando a dimensão da empresa. Nesse sentido, analise-se a tabela 23, para microempresas e *startup's*.

Tabela 23: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, microempresas e *startup's*

Resumo do modelo					
R					
Dimensão microempresa ou <i>startup</i>	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
	0,858^a	0,737	0,716	0,57938	
a. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	35,720	3	11,907	35,470	0,000^c
Resíduo	12,756	38	0,336		
Total	48,476	41			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais dimensão = microempresa ou <i>startup</i>					
c. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coefficientes^{a,b}					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	<i>p</i>
(Constante)	0,372	0,339		1,099	0,279
Média satisfação no trabalho	0,992	0,150	0,939	6,611	0,000
Média POS	0,077	0,113	0,087	0,680	0,500
Média GIO	-0,241	0,207	-0,182	-1,162	0,252
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais dimensão = microempresa ou <i>startup</i>					

À semelhança das alterações provocadas ao introduzir o setor privado, também a assumir como variável de seleção a dimensão microempresas e *startup's*, a associação linear positiva entre as variáveis aumentou ($R=0,858$) e produziu uma percentagem de alteração da variância da intenção de permanecer ativo, explicada pelos preditores, superior (71,6%). A ANOVA mostra que o modelo se mantém significativo ($p=0,000$), tendo novamente deixado de se evidenciar como significativas as variáveis constante, POS e práticas de GRH adequadas à idade. Também à semelhança do anterior, as alterações positivas mais fortes são produzidas pela satisfação no trabalho ($B=992$) e as práticas de GRH adequadas à idade assumem uma associação negativa no modelo.

Isto pode dever-se ao facto de que as microempresas e *startup's* não detêm, normalmente, práticas elaboradas de GRH. Com efeito, a dimensão mínima da empresa pode promover um sentimento de familiaridade e pertença que as substitua e que “mascare” a POS, pelo que, deste modo, não teriam influência decisória, porque seriam assumidas pelos poucos colegas de trabalho e/ ou família.

Foi também analisada a validade do modelo para as pequenas empresas, que se pode analisar na tabela 24.

Tabela 24: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, pequena empresa

Resumo do modelo					
R					
Dimensão pequena empresa	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
0,793^a	0,629	0,608	0,73600		
a. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p
	s				
Regressão	48,763	3	16,254	30,006	0,000^c
Resíduo	28,710	53	0,542		
Total	77,474	56			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Seleccionando apenas casos para os quais dimensão = pequena empresa					
c. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coefficientes^{a,b}					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta	t	p
(Constante)	-0,416	0,412		-1,010	0,317
Média satisfação no trabalho	0,907	0,154	0,720	5,875	0,000
Média POS	0,196	0,130	0,185	1,507	0,138
Média GIO	-0,137	0,187	-0,091	-0,734	0,466
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Seleccionando apenas casos para os quais dimensão = pequena empresa					

Também na dimensão pequenas empresas, o modelo assumiu uma associação linear positiva alta ($R=0,793$), em que 60,8% da variação da intenção de permanecer ativo é explicada pelos preditores analisados. Ainda, o modelo evidenciou-se como estatisticamente significativo ($p=0,000$), tendo novamente apenas a satisfação no trabalho mantido a significância estatística. Mais uma vez, esta variável é a que mais influencia o modelo ($B=0,907$) e as práticas de GRH adequadas à idade, assumiram uma influência negativa no mesmo. Do mesmo modo, a pequena dimensão pode ser explicativa destes resultados.

Já a análise do modelo considerando como variável de seleção as médias empresas, produziu resultados diferentes e que se podem observar na tabela 25.

Tabela 25: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, média empresa

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
Dimensão média empresa					
0,657^a	0,432	0,418	0,91896		
a. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	78,408	3	26,136	30,949	0,000^c
Resíduo	103,029	122	0,844		
Total	181,437	125			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais dimensão = média empresa					
c. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coefficientes^{a,b}					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	0,047	0,321		0,147	0,884
Média satisfação no trabalho	0,595	0,119	0,454	4,985	0,000
Média POS	0,094	0,087	0,101	1,077	0,283
Média GIO	0,290	0,135	0,193	2,152	0,033
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais dimensão = média empresa					

Como podemos analisar, a correlação perdeu alguma significância, passando a considerar-se positiva, moderada ($R=0,657$). Em consonância, a percentagem de variação da intenção de permanecer ativo explicada pelos preditores do modelo também diminuiu (41,8%). Porém, o modelo continua a evidenciar-se estatisticamente significativo ($p=0,000$). A diferença reside sobretudo nas práticas de GRH adequadas à idade não só se tornarem, novamente, positivamente relacionadas com a intenção de permanecer ativo, como essa relação volta a assumir significância estatística, alcançando o maior valor observado até então ($B=0,290$). Não obstante, a satisfação no trabalho, permanece como a variável que maior efeito assume no modelo.

Finalmente, testamos o modelo também para trabalhadores de grandes empresas, pelo que apresentamos os resultados na tabela 26.

Tabela 26: Regressão linear múltipla – práticas de GRH adequadas à idade, POS, satisfação no trabalho e intenção de permanecer ativo, grande empresa

Resumo do modelo					
R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa		
Dimensão grande empresa					
0,593^a	0,352	0,342	0,92752		
a. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
ANOVA^a					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	<i>p</i>
Regressão	95,644	3	31,881	37,058	0,000^c
Resíduo	176,362	205	0,860		
Total	272,005	208			
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais dimensão = grande empresa					
c. Preditores: (Constante), Média GIO, Média satisfação no trabalho, Média POS					
Coefficientes^{a,b}					
	Coefficientes não padronizados		Coefficientes padronizados		<i>p</i>
	B	Erro Padrão	Beta	<i>t</i>	
(Constante)	0,179	0,267		0,672	0,503
Média satisfação no trabalho	0,605	0,083	0,468	7,324	0,000
Média POS	0,055	0,064	0,059	0,859	0,391
Média GIO	0,316	0,116	0,180	2,720	0,007
a. Variável Dependente: Média intenção de permanecer ativo					
b. Selecionando apenas casos para os quais dimensão = grande empresa					

Os resultados sugerem que existe uma associação linear positiva moderada ($R=0,593$), em que 34,2% da variação da intenção de permanecer ativo é explicada pelos preditores considerados no modelo. Este mantém-se estatisticamente significativo ($p=0,000$). Considerando as grandes empresas, o POS deixa de ser significativo, porém, as práticas de GRH adequadas à idade assumem o maior valor observado em todas as análises realizadas ao modelo, nesta investigação ($B=0,316$). De qualquer modo, a satisfação no trabalho permanece como a variável com B mais elevado e que maiores alterações produz no modelo.

Ora, esta valorização das práticas de GRH focadas na idade, pode justificar-se pela maior adoção de práticas de RH nas empresas de grande dimensão. Como se espera que seja um procedimento comum, criam-se expectativas, pelo que é apenas natural que essas expectativas influenciem a intenção de permanecer ativo dos trabalhadores que laboram nestas empresas.

CONCLUSÕES

O envelhecimento da força de trabalho é uma realidade atual. Com efeito, o futuro vai depender em larga escala da manutenção da capacidade de trabalho dos trabalhadores mais velhos e da sua retenção no mercado de trabalho (Walker, 2005). De acordo com Claes e Heymans (2008) a retenção deve fazer parte de uma política de RH a longo prazo, preventiva, sendo que as práticas de retenção de trabalhadores mais velhos têm o potencial de aumentar ou reduzir a motivação para a reforma, pelo que devem ser adequadas a estes trabalhadores. Walker (2005) sublinha que as organizações terão de exercer esforços no sentido de empregar uma parte maior de trabalhadores com idade igual ou superior a 50 anos. Neste sentido, torna-se fulcral compreender o modo como os empregadores se podem ajustar com êxito às mudanças que este envelhecimento produz (Walker, 2005).

Com a presente investigação, compreendemos que não é no envelhecimento da força de trabalho que está o cerne do problema, mas sim nesse aliado à moda da saída precoce (Walker, 2005), ou seja, aliado à vontade, por parte do colaborador, e efetivo abandono da organização antes da idade legal indicada para a reforma. Assim, embora se verifique um aumento na esperança média de vida, tem vindo a decair gradualmente a participação da força de trabalho com 45-54 anos, assim como a inatividade das pessoas com idades compreendidas entre 55-65+ anos (Pordata, 2016d). Esta saída precoce foi muito promovida entre os anos 1970 e 1990 através de políticas públicas aliciantes à reforma antecipada e à contratação de jovens. De entre as várias consequências que estas políticas acarretaram, salientamos a afetação das perceções de idade no sentido em que, introduzindo limites de idade, as pessoas podem ser vistas como “demasiado velhas” para trabalhar, para além disso, perdeu-se o *know-how* e experiências que os trabalhadores mais velhos levaram consigo para a reforma, etc. (Walker, 2005).

Assumir uma perspetiva estratégica na retenção do conhecimento auxilia na gestão dos riscos de perda de conhecimento pela redução dos custos das surpresas inesperadas (DeLong, 2004). Para além disso, apoia no desenvolvimento de futuras orientações, necessárias para enfrentar os desafios da manutenção das capacidades da força de trabalho nos tempos que se avizinham (DeLong, 2004). Este conhecimento será um pré-requisito para a competitividade no futuro.

Para fazer frente às consequências das políticas de reforma antecipada dos anos 70-90, vários decisores políticos têm tomado medidas no sentido de limitar ou restringir o acesso a essas. Atualmente, estes decisores têm elaborado medidas para incentivar a contratação dos trabalhadores com mais de 50 anos por toda a Europa (Walker, 2005). Com efeito, para além da necessidade da manutenção desta força de trabalho no ativo, verifica-se também a necessidade de limitar os custos de segurança social e de pensões públicas, visto que atualmente sabe-se que essas despesas serão insustentáveis (Barroca et al., 2014; Rosa, 2012; Walker, 2005; Walker, 2007).

Considerando a escassez de mão-de-obra futura, os empregadores terão inevitavelmente de se focar na retenção de talento chave – trabalhadores mais velhos com conhecimentos excecionais, relações-chave e competências difíceis de substituir (Hedge et al., 2006). As práticas de RH adequadas à idade contribuem para o recrutamento e retenção de talentos-chave (Hedge et al., 2006). Os empregadores e governos que respondam antecipadamente, e com enfoque estratégico, a estas questões, ganharão uma vantagem competitiva-chave (DeLong, 2004; Hedge et al., 2006).

Não obstante este cenário, mais ou menos conhecido de todos, os resultados do nosso estudo sugerem que as empresas portuguesas se encontram pouco comprometidas com a adoção de práticas de GRH adequadas à idade. Reforçando o que vimos dizendo, verificamos que as estratégias de GRH focadas na idade do trabalhador influenciam a decisão deste em manter-se ativo no mercado de trabalho, assumindo o *reconhecimento e respeito*, a *compensação* e a *conceção de trabalho*, as principais posições. Neste âmbito, verificamos que existem diferenças na perceção destas práticas quando considerado: o sexo, sendo que o masculino percebe pontuações superiores nas práticas de GRH adequadas à idade; o setor, onde se verifica que o privado e público-privado têm uma maior perceção da existência destas práticas; e a dimensão da empresa, onde os trabalhadores das pequenas empresas mostraram ter uma perceção maior da existência destas práticas. Ora, tendo em consideração que, regra geral, são sobretudo as grandes empresas que implementam mais práticas de GRH, o nosso resultado indica a possibilidade de que as pequenas e médias empresas também façam uso destas práticas, talvez de modo informal, e que estas são eficientes ou, pelo menos, percebidas pelos trabalhadores.

Neste trabalho, validamos o modelo proposto que sugere a influência das práticas de GRH adequadas à idade, do suporte organizacional percebido pelos

trabalhadores e da satisfação no trabalho, na intenção de permanecer ativo. Primeiro, concluímos que uma maior percepção da existência de estratégias de GRH adequadas à idade favorecem (aumentam) a POS, sobretudo as práticas relacionadas com as estratégias *conceção do trabalho, compensação e reconhecimento e respeito*. Significa isto, que quanto mais práticas relacionadas com estas estratégias forem implementadas nas empresas, maior a percepção de suporte e apoio sentida pelo colaborador como oferecidos pela sua organização.

Em segundo lugar, validámos o submodelo I, constituinte do modelo proposto. Em concreto, começámos por perceber que quanto maior a percepção da existência de práticas de GRH, maior a POS. De seguida, observamos que a satisfação no trabalho aumenta em função das práticas de GRH, ou seja, quanto maior a percepção da existência de práticas de GRH, maior a satisfação com o trabalho. Finalmente, concluímos que o POS medeia a relação entre práticas de GRH adequadas à idade e a satisfação no trabalho. Ainda, verificamos que o POS se relaciona positivamente com a intenção de permanecer ativo, ou seja, quanto maior a POS, maior a vontade do trabalhador em se manter ativo. Neste âmbito, percebemos que a relação entre a POS e a intenção de se manter ativo no mercado de trabalho é maior no sexo masculino, no setor privado e público privado e nas pequenas empresas.

Em terceiro lugar, validámos o submodelo II, segundo constituinte do modelo sugerido. Com efeito, iniciámos por compreender que quanto maior a POS, maior a satisfação no trabalho. De seguida, verificámos que a intenção de permanecer ativo aumenta em função da POS, isto é, quanto maior a POS, maior a intenção de permanecer ativo. Finalmente, concluímos que a satisfação no trabalho medeia a relação entre o POS e a intenção de permanecer ativo.

Por último, concluímos a validade do modelo proposto por nós, isto é, práticas de GRH adequadas à idade favorecem a POS, que por sua vez favorece a satisfação no trabalho, culminando na intenção de permanecer ativo. Neste âmbito, concluímos que a decisão do trabalhador em manter-se ativo é influenciada, sobretudo, pela satisfação no trabalho, seguida pela percepção da existência de práticas de GRH adequadas à idade e, por último, pela POS.

No entanto, concluímos que o nosso modelo varia, também, de acordo com o sexo, setor e dimensão da empresa. Com efeito, nas mulheres, o POS deixa de ter um efeito significativo em influenciar a intenção de permanecer ativo. Porém, em ambos os sexos, a satisfação com o trabalho e a percepção de práticas de GRH

adequadas à idade mantêm-se equitativas, ou seja, independentemente do sexo, estes fatores favorecem a intenção de permanência no mercado de trabalho.

Já no que concerne aos setores, verificamos que a POS não tem uma influência significativa na intenção dos trabalhadores permanecerem ativos, ou seja, não é um fator decisório relativamente a essa intenção. Por sua vez, no setor privado, apenas a satisfação com o trabalho se mostrou significativa em relação à intenção de permanecer no ativo, isto é, apenas esta variável produz alterações decisórias sobre a intenção do trabalhador seja ela a permanência na organização (se elevada) ou o seu abandono (se baixa). A importância atribuída às práticas (como influentes na decisão de manutenção no mercado de trabalho) por parte do setor público, que não se verifica no setor privado e público-privado, pode dever-se à falta de possibilidade de os gestores desse setor adotarem e/ou adequarem as práticas consideradas importantes pelos trabalhadores, como por exemplo, a remuneração. Ressalve-se, no entanto, que, por exemplo, esta prática, poderia ser compensada por outras, como, por exemplo, o reconhecimento.

Finalmente, considerando a dimensão da empresa, nas microempresas e *startup's* e pequenas empresas, apenas a satisfação no trabalho tem influência significativa elevada em afetar a decisão do trabalhador em manter-se no ativo. Por sua vez, nas médias e grandes empresas, para além da satisfação, as práticas de GRH adequadas à idade assumem um peso significativo na decisão do trabalhador em manter-se, ou não, no ativo. Ou seja, para os trabalhadores de microempresas e pequenas empresas, o fator mais influente na decisão de permanecer ativo é a satisfação no trabalho, já para os trabalhadores de médias e grandes empresas, para além da satisfação no trabalho, a perceção positiva de adoção de práticas de GRH adequadas à idade influencia a sua decisão em manterem-se ativos.

Estas conclusões são importantes porque permitem não só conhecer os fatores que afetam a decisão destes trabalhadores em manterem-se no mercado de trabalho, como compreender em que grau eles afetam as especificidades do mercado de trabalho e da força de trabalho, permitindo assim uma melhor adequação das práticas de gestão da idade a estes trabalhadores. Com efeito, por exemplo, com as mulheres a ocuparem cada vez mais o mercado de trabalho é importante compreender o que as motiva não só a fazer parte da força de trabalho, mas também a permanecer nela (Hedge et al., 2006). A GI é defendida, no âmbito desta investigação, como o melhor modo de estrategicamente fazer face às mudanças

resultantes do envelhecimento da população e consequentes alterações no mercado de trabalho.

No que se prende com o empregador, a nível individual, tem-se verificado uma série de mudanças. Antes de mais, importa salientar que embora as políticas nacionais sejam importantes, elas por si só não são suficientes para a GI e adaptação ao envelhecimento da força de trabalho (Walker, 2005). Aqui, as práticas de GRH assumem um papel fundamental para a atração e retenção destes trabalhadores. Com efeito, recorrer aos trabalhadores seniores para formação, efetuar mudanças nos anúncios de recrutamento de colaboradores ou recorrer a programas de sensibilização de idade são alguns exemplos (Walker, 2005). Ainda, ao melhorar as suas práticas, as empresas beneficiam da diversidade de idades dos seus colaboradores, ajustando-se melhor às necessidades de certos grupos de clientes (Fabisiak & Prokurat, 2012). De acordo com os resultados da pesquisa desenvolvida por Fabisiak e Prokurat (2012), a política de GI bem-sucedida a nível corporativo ou estatal proporciona a igualdade de oportunidades de formação e desenvolvimento de competências para todos os grupos de idades, aumentando a produtividade, melhorando a qualidade do trabalho e criando empresas mais adaptáveis à mudança. Porém, estas boas práticas estão a ser implementadas por poucos e de forma lenta (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Hedge et al., 2006; Walker, 2005), muito devido a ideias erradas acerca da situação demográfica em geral (p.e. abundância de jovens no desemprego, não consideram a possibilidade de escassez de mão-de-obra ou foco no trabalhador sénior), e do trabalhador sénior (estereótipos associados com este trabalhador, p.e. baixo desempenho), em particular.

Considerando o envelhecimento da população e a importância e pertinência de práticas de GI, a discriminação para com os trabalhadores mais velhos deve ser abordada na medida em que não só promove a exclusão destes trabalhadores como prejudica iniciativas, por exemplo, de aumento da idade de reforma, por ampliar ainda mais esse sentimento de exclusão (Walker, 2005). Nesse sentido, tem-se verificado um combate à discriminação de idade na Europa, de modo a garantir equidade e acesso justo ao trabalho por parte dos trabalhadores mais velhos (Walker, 2005). No entanto, sublinhe-se que a discriminação de idade, na prática, é difícil de combater porque é, em grande escala, oculta e indireta (Hedge et al., 2006; Walker, 2005). Porém, esta discriminação influencia a perceção dos gestores dos trabalhadores mais velhos (Jenkins & Poulston, 2014) e manifesta-se nas práticas de recrutamento,

formação e promoção (Fabisiak & Prokurat, 2012; Walker, 2005), encorajando os trabalhadores mais velhos a reformarem-se mais cedo (Villosio et al., 2008). Nesse sentido, Claes e Heymans (2008) sugerem que o respeito pelas leis de discriminação etária e pela igualdade de oportunidades torna a continuação na vida ativa mais atraente para estes funcionários do que a reforma antecipada, uma vez que transforma as atitudes negativas e reconhece o contributo positivo destes trabalhadores.

Importa, ainda, mencionar as limitações de que a nossa investigação foi alvo. Com efeito, tanto a técnica de amostragem não probabilística, como a própria especificidade da amostra, não permitem a generalização dos dados aqui redigidos. Para além disso, a nossa amostra carece de equilíbrio entre setores de atividade, que permita fazer distinções entre sujeitos.

Não obstante, seria interessante no futuro, analisar se as variáveis que influenciam a intenção de permanecer no mercado de trabalho se modificam consoante a profissão ou setor da empresa. Neste âmbito, importa salientar, que seria também interessante, no futuro, investigar a influência da discriminação e estereótipos, não só na ótica do empregador, mas também do trabalhador, de modo a contrapor essa informação. Para além disso, seria interessante a realização de estudos longitudinais que englobassem o estudo das práticas de GRH, nomeadamente, as de desenvolvimento, no sentido de verificar se a formação providenciada ao longo do percurso profissional é adequada às competências requeridas. Ainda, considerando que os trabalhadores das pequenas empresas mostraram ter uma perceção maior da existência das práticas de GRH adequadas à idade, no nosso estudo, seria interessante estudar se as práticas informais nas pequenas empresas acabam por alcançar os mesmos resultados que as que são formalizadas nas grandes empresas. Finalmente, neste estudo teria sido interessante analisar a influência que a antiguidade na empresa, a antiguidade na função, a função (profissão) e as habilitações literárias têm na satisfação, na permanência na empresa e POS, pelo que se sugere esta análise no futuro.

Ora, os trabalhadores mais velhos têm a capacidade de serem bem-sucedidos no trabalho e de manterem uma satisfação com o trabalho e com a vida na velhice (Hedge et al., 2006). Para além disso, estes trabalhadores são mais propensos a serem mais satisfeitos, comprometidos e envolvidos com o seu trabalho e mais fáceis de gerir do que os mais novos, devido às suas atitudes mais moderadas e

comportamentos mais eficientes (Hedge et al., 2006). Relativamente à personalidade, os estudos sugerem que, em média, os trabalhadores mais velhos têm traços desejáveis, em nível mais elevado, no contexto laboral, tais como conscienciosidade e confiabilidade, estabilidade emocional e concordância; contudo, são menos propensos à abertura a novas experiências e flexibilidade comportamental (Hedge et al., 2006).

Com a presente investigação, e seus resultados, assumimos que os trabalhadores mais velhos podem prosseguir com êxito tanto as suas próprias metas como os objetivos do trabalho a que pertencem (Ciutiene & Railaite, 2015; Claes & Heymans, 2008; Walker, 2005). Para facilitar que isto suceda, as organizações precisam de ajustar as suas políticas de RH, tendo, neste âmbito, a GI assumido uma posição central pelos benefícios que acarreta (Streb et al., 2008; Walker, 2005). Esta deve então tornar-se parte da estratégia da organização, não descurando, contudo, que cada empresa é única, pelo que é necessário avaliar a situação real, seguindo um plano de avaliação detalhada, a fim de escolher a melhor estratégia de GI da força de trabalho (Ciutiene & Railaite, 2015).

Concluindo, é unânime na literatura que, por tudo o que têm para oferecer, os trabalhadores seniores devem ter iguais oportunidades de progressão e desenvolvimento de competências (Armstrong-Stassen, 2008; Ciutiene & Railaite, 2015; Claes & Heymans, 2008; Streb et al., 2008; Walker, 2005), caso contrário, serão as empresas que ficarão a perder, não aproveitando este recurso abundante que é o trabalhador leal e com experiência (Armstrong-Stassen, 2008; Young, 2013).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Age Discrimination in Employment Act 1967*. (1967, 15 de dezembro). Disponível em: <https://www.eeoc.gov/laws/statutes/adea.cfm>.
- Ahmed, I., & Nawaz, M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: a literature survey approach. *Journal of Management Development* 34(7), 867-880. doi:10.1108/JMD-09-2013-0115.
- American Psychological Association (2010). *Ethical principles of psychologists and code of conduct*. Washington, DC. Disponível em: <http://www.apa.org/ethics/code/principles.pdf>.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers – and why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 334-352. doi:10.1177/1038411108091755.
- Armstrong-Stassen, M., & Lee, S. H. (2009). The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1753-1769. doi:10.1080/09585190903087156.
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(2), 319-344. doi:10.1002/job.647.
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220. doi:10.1348/096317908X288838.
- Baltes, M. M., & Carstensen, L. L. (1996). The process of successful ageing. *Ageing and Society*, 16(4), 397-422. doi:10.1017/s0144686x00003603.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. Disponível em: <http://www.sesp.org/files/The%20Moderator-Baron.pdf>
- Barroca, A., Meireles, G., & Neto, C. (2014). *Estudo sobre boas práticas. Para o aumento da força de trabalho disponível em Portugal através da manutenção e reinserção de seniores no mercado de trabalho*. Disponível em: <http://www.poatfse.qren.pt/upload/docs/Diversos/ESTUDOS/Estudos%202014/Estudo%20Seniores%20Activos.pdf>.

- Beatty, P. T., & Visser, R. M. S. (Eds.). (2005). *Thriving on an aging workforce: strategies for organizational and systemic change*. Malabar, FL: Krieger Publishing Company.
- Boyles, E. (2005, 22-26 de agosto). *Knowledge retention & transfer: TVA's Approach to Managing an Aging Workforce*. Disponível em: https://www.iaea.org/km/documents/24_W_Boyles_2226Aug05.pdf.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. doi:10.1037/h0055617.
- Brooke, L. & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society*, 25(3), 415-429. doi:10.1017/s0144686x05003466.
- Chambel, M.J., & Marques-Pinto, A. (2008). *Consequences of work and family facilitation in employees' satisfaction and engagement* [working paper]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Portugal.
- Chambel, M. J., & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 26(3), 275-286. doi:10.1590/s0103-166x2009000300001.
- Cheng, F., & Wu, A. (2013). Older workers successful aging and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 645-660. doi:10.1108/JPM-09-2011-0062.
- Ciutiene, R., & Railaite, R. (2014). Challenges of managing an ageing workforce. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 156(4), 69-73. doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.121.
- Ciutiene, R., & Railaite, R. (2015). Age management as a means of reducing the challenges of workforce aging. *Engineering Economics*, 26(4), 391-397. doi:10.5755/j01.ee.26.4.7081.
- Claes, R., & Heymans, M. (2008). HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International*, 13(2), 95-111. doi:10.1108/13620430810860521.
- Comissão Europeia (2012). *Special Eurobarometer 378: active ageing report*. Disponível em: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_en.pdf.

- Comissão Europeia (2012a). *Active ageing and solidarity between generations: a statistical portrait of the European Union 2012* [e-book]. Luxemburgo: Publications office of the European Union. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5740649/KS-EP-11-001-EN.PDF/1f0b25f8-3c86-4f40-9376-c737b54c5fcf>.
- Comissão Europeia (2015a). *The 2015 ageing report: economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060)* [e-book]. Luxemburgo: Publications office of the European Union. Disponível em: http://europa.eu/epc/pdf/ageing_report_2015_en.pdf.
- Comissão Europeia (2015b). *Eurostat demography report: employment, social affairs & inclusion* [e-book]. Luxemburgo: Publications office of the European Union. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6917833/KE-BM-15-003-EN-N.pdf/76dac490-9176-47bc-80d9-029e1d967af6>.
- Coutinho, C. P. (2015). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (2ª ed.). Coimbra, Portugal: Edições Almedina.
- DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce* (edição). New York, NY: Oxford university press.
- Department of the Labour of the U.S. (2016). Disponível em: <https://www.doleta.gov>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi:10.1037//0021-9010.71.3.500.
- Eurostat (2015a, 29 de setembro). International day of older persons: 1 out of every 8 persons in the EU could be 80 or above by 2080. *Eurostat newsrelease*. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7012459/3-29092015-AP-EN.pdf/0b823ac4-cbcb-46b0-a248-0acfb91626a7>.
- Eurostat (2015b) *Eurostat regional yearbook 2015* [e-book]. Luxemburgo: Publications office of the European Union. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7018888/KS-HA-15-001-EN-N.pdf/6f0d4095-5e7a-4aab-af28-d255e2bcb395>.
- Fabisiak, J., & Prokurat, S. (2012). Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: an overview of its characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 83-96. doi:10.7341/2012846.

- Flynn, M. (2010). Who would delay retirement? Typologies of older workers. *Personnel Review*, 39(3), 308-324. doi:10.1108/00483481011030511.
- Fraser, L., McKennab, K., Turpin, K., Turpinb, Allenc, S., & Liddleb, J. (2009). Older workers: an exploration of the benefits, barriers and adaptations for older people in the workforce. *Work*, 33(3), 261-272. doi:10.3233/WOR-2009-0874.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. doi:10.1177/014920630002600305.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546-552. doi:10.1136/oem.58.8.546. Disponível em: [http:// http://oem.bmj.com/content/58/8/546.extract](http://oem.bmj.com/content/58/8/546.extract).
- Ilmarinen, J. (2012). Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho. *Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho*. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>.
- Instituto Nacional de Estatística (2014a, 28 de março). Projeções de população residente 2012-2060. *Destaque: informação à comunicação social*. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=215593684&att_display=n&att_download=y.
- Instituto Nacional de Estatística (2014b, 11 de julho). População residente com tendência para a diminuição e envelhecimento. *Destaque: informação à comunicação social*. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=218948085&att_display=n&att_download=y.
- Jenkins, A., & Poulston, J. (2014). Managers perceptions of older workers in British hotels. *Equality, diversity and inclusion: an international journal*, 33(1), 54-72. doi:10.1108/EDI-10-2012-0096.
- Job Training Partnership Act 1982* (1982, 13 de outubro). Disponível em: <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/STATUTE-96/pdf/STATUTE-96-Pg1322.pdf>.
- Koc-Menard, S. (2009). Training strategies for an aging workforce. *Industrial and Commercial Training*, 41(6), 334-338. doi:10.1108/00197850910983938.

- Kooij, D., Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: a conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394. doi:10.1108/02683940810869015.
- Kroll, M. (2003). The challenge of the age and competency structure in industry for innovations and human resource policy. *Journal of European Industrial Training*, 27(7), 355-371. doi:10.1108/03090590310490025.
- Lange, A. D., 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 J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice* (pp. 21-45). Maia, Portugal: Edições ISMAI. Disponível em: <http://www.ageingatwork.eu/resources/age-as-factor-in-relation-between-work-and-mental-health.pdf>.
- Lim, K. (2014). Impact of hospital mergers on staff job satisfaction: a quantitative study. *Human Resources for Health*, 12(1). doi:10.1186/1478-4491-12-70.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Loretto, W., & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 313-330. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x.
- Malhotra, N. (2007). *Marketing Research an Applied Orientation* (5.^a Ed). Prentice Hall.
- Naegele G., & Walker A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Fundação europeia para a melhoria das condições de vida e de trabalho. Disponível em: <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>.
- O'Connor, J. G. H. (2012). The impacts of demographic change. *Education + Training*, 54(7), 558-564. doi:10.1108/00400911211265602.
- Older Americans Act 1965* (2007, 23 de abril). Disponível em: http://www.aoa.gov/AOA_programs/OAA/.
- Organização Mundial de Saúde (1993). *Aging and work capacity: report of a WHO study group*. Disponível em: http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/36979/1/WHO_TRS_835.pdf.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2006). *Live Longer, Work Longer*. Disponível em:
<http://www.oecd.org/employment/emp/36218997.pdf>.
- Perez, M. (2011). *Turnover Intent* (Tese de doutoramento, Universidade de Zurique, Zurique, Suíça). Disponível em:
file:///C:/Users/arcsr/Downloads/da_myleneperez.pdf.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. M. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5.ª Ed). Lisboa, Portugal: Edições Silabo.
- Pinto, A. (2015). *Envelhecimento, trabalho e práticas de gestão de recursos humanos* (Tese de doutoramento, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/11038>.
- Pinto, A., Ramos, S., & Nunes, S. (2015). Managing an ageing workforce: what is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *Tékhne – review of applied management studies*, 12, 58-68. doi:10.1016/j.tekhne.2015.01.007.
- Pordata (2016a) *População*. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o-1>.
- Pordata (2016b). *Números de Portugal*. Disponível em:
<http://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-7013>.
- Pordata (2016c) *Protecção social: Caixa Geral de Aposentações*. Disponível em:
[http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Caixa+Geral+de+Aposenta%C3%A7%C3%B5es+\(CGA\)-25](http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Caixa+Geral+de+Aposenta%C3%A7%C3%B5es+(CGA)-25).
- Pordata (2016d). *Emprego e mercado de trabalho*. Disponível em:
<http://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Emprego+e+Mercado+de+Trabalho-3>.
- Pordata (2016e) *Caixa geral de aposentações: média de idades dos aposentados/reformados à data da aposentação – Portugal*. Disponível em:
<http://www.pordata.pt/Portugal/Caixa+Geral+de+Aposenta%C3%A7%C3%B5es+m%C3%A9dia+de+idades+dos+aposentados+reformados+%C3%A0+data+da+aposenta%C3%A7%C3%A3o-1085>.
- Pordata (2016f) *Saúde*. Disponível em:
<http://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Sa%C3%BAde-12>.
- Posthuma, R.A. & Campion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-88. doi:10.1177/0149206308318617.

- PricewaterhouseCoopers (2013). *Envelhecimento da força de trabalho no Brasil: como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos?* Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv-13e.pdf>.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013) *Manual de investigação em ciências sociais* (6ª ed.). Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Redman, T., & Snape, E. (2002). Ageism in teaching: stereotypical beliefs and discriminatory attitudes towards the over-50s. *Work, Employment and Society*, 16(2), 355-37. doi:10.1177/095001702400426884.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037//0021-9010.87.4.698.
- Robson W. B. P & British-North American Committee (2001). *Aging populations and the workforce: challenges for employers*. Winnipeg, Canadá: Printcrafters.
- Robson, S., Hansson, R., Abalos, A., & Both, M. (2006). Successful aging: criteria for aging well in the workplace. *Journal of career development*, 33(2), 156-177. doi:10.1177/0894845306292533.
- Rosa, M. J. V. (2012). *O envelhecimento da sociedade portuguesa*. Lisboa, Portugal: Relógio d'água editores.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2), 213-223. doi:10.14417/lp.642.
- Sedlatschek, C. (2012). *Trabalhar melhor, por mais tempo. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho*. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/articles/active-ageing-working-better-for-longer>.
- Shacklock, K. (2008). *Shall I stay? the meaning of working to older workers* (Tese de doutoramento, Universidade de Griffith, Queensland, Austrália). Disponível em: http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/23098/55144_1.pdf;jsessionid=003E1B3B7FB76283400AFE7C3DBB6832?sequence=1.

- Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2011). A model of older workers' intentions to continue working. *Personnel Review*, 40(2), 252-274. doi:10.1108/00483481111106110.
- Shea, G. F. & Haasen, A. (2006). *The older worker advantage: making the most of our aging workforce*. Westport, CT: Praeger publishers.
- Shore, L.M., & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R.S. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: managing the social climate of the workplace*. Westport, CT: Quorum books.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637–643. doi:10.1037//0021-9010.76.5.637.
- Siu, O., Spector, P., Cooper, C. L., & Donald, I. (2001). Brief report: age differences in coping and locus of control: a study of managerial stress in Hong Kong. *Psychology and Aging*, 16(4), 707-710. doi:10.1037//0882-7974.16.4.707.
- Streb, K. C., Voelpel, C. S., & Leibold, M. (2008). Managing the aging workforce: status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European Management Journal*, 26(1), 1-10. doi:10.1016/j.emj.2007.08.004.
- Taylor, P., & Walker, A. (1994). The ageing workforce: employers' attitudes towards older people. *Work, Employment & Society*, 8(4), 569-591. doi:10.1177/095001709484005.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18(6), 641-658. doi:10.1017/s0144686x98007119.
- Templer, A., Armstrong-Stassen, M., & Caetano, J. (2010). Antecedents of older workers motives for continuing to work. *Career Development International*, 15(5), 479-500. doi:10.1108/1362043011075349.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309-330. doi:10.1111/j.1728-4457.2010.00331.x.
- Villosio C., Di Pierro D., Giordanengo A., Pasqua P., & Richiardi M. (2008). *Working conditions of an ageing workforce* [e-book]. Dublin, Irlanda: *Fundação europeia para a melhoria das condições de vida e de trabalho*. Disponível em:

http://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/working_conditions_ageing_WF_May08.pdf.

Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organizational Behaviour*, 10(1), 685-697. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.513.3794&rep=rep1&type=pdf>.

Walker, D. M. (2007). Older workers: Some best practices and strategies for engaging and retaining older workers: testimony before the U.S. Senate Special Committee on Aging. Washington, D.C.: U.S. Govt. Accountability Office. Disponível em: <http://www.gao.gov/new.items/d07433t.pdf>.

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.

Workforce Investment Act 1998 (1998, 7 de agosto). Disponível em: <https://www.doleta.gov/programs/factsht/wialaw.cfm>

Young, K. (2013). It's time to rise to the challenge of an aging workforce. *Human Resource Management International Digest*, 21(7), 27-29. doi:10.1108/HRMID-10-2013-0089.

ANEXOS

Anexo A – Projeções da população residente (INE)

O INE realizou um estudo onde estabeleceu projeções para a população residente em Portugal de 2012 a 2060. Para isso, estabeleceu três diferentes cenários que se baseiam num conjunto de pressupostos demográficos sobre fecundidade, mortalidade e migrações internacionais. Assim, no que concerne à fecundidade, foram definidas três hipóteses: hipótese pessimista – pressupõe a manutenção do índice sintético de fecundidade (ISF) próximo de 1,30 crianças por mulher (1,28 em 2012); hipótese otimista – pressupõe uma recuperação do ISF para 1,80 crianças por mulher em 2060; e hipótese central – pressupõe uma recuperação moderada com o ISF médio entre a hipótese pessimista e otimista, 1,55 crianças por mulher (INE, 2014a). Já no que respeita à mortalidade foram estabelecidas duas hipóteses: hipótese central – admite-se a continuação das tendências recentes de mortalidade, com a esperança média de vida à nascença em 2060 de 84,21 para homens e 89,88 anos para mulheres; e hipótese otimista – onde se assume um aumento acentuado da esperança média de vida à nascença, em 2060, de 84,44 anos para os homens e 92,15 anos para as mulheres (INE, 2014a). Finalmente, no que se prende com as migrações internacionais consideraram-se três hipóteses: hipótese pessimista – manutenção dos saldos migratórios internacionais anuais negativos em todo o período de projeção; hipótese otimista – recuperação dos saldos migratórios para valores positivos em 2020; hipótese sem migrações – ausência de fluxos migratórios internacionais (INE, 2014a). Com estes critérios estabelecidos, conjugaram-se quatro cenários de projeção da população: *cenário baixo* – conjuga as hipóteses pessimista para a fecundidade, central para a mortalidade e pessimista para as migrações; *cenário central* – conjuga as hipóteses central para a fecundidade e central para a mortalidade com a otimista nas migrações; *cenário alto* – associa as hipóteses de evolução otimista para a fecundidade, mortalidade e migrações; e *cenário sem migrações* – idêntico ao central mas sem ocorrência de migrações (INE, 2014a).

Veja-se o seguinte quadro-síntese dos principais resultados observados nas projeções realizadas:

Quadro síntese dos principais resultados, Portugal e NUTS II, 2012 (estimativa) e 2060 (projeção)

Portugal e NUTS II	Cenários de projeção	População total		População 0-14 anos		População 15-64 anos		População 65 e mais anos		Índice de envelhecimento		Índice de sustentabilidade potencial	
		2012	2060	2012	2060	2012	2060	2012	2060	2012	2060	2012	2060
n°													
Portugal	Baixo	10 487 289	6 346 726	1 550 201	587 623	6 904 482	3 030 165	2 032 606	2 728 938	131	464	340	111
	Central		8 575 339		992 556		4 540 143		3 042 640		307		149
	Alto		9 223 617		1 165 090		4 714 540		3 343 987		287		141
	Sem Migrações		7 856 281		833 925		4 059 331		2 963 025		355		137
Norte	Baixo	3 666 234	2 110 746	535 720	174 568	2 493 688	966 829	636 826	969 349	119	555	392	100
	Central		2 788 256		291 125		1 430 625		1 066 506		366		134
	Alto		3 014 128		348 365		1 491 543		1 174 220		337		127
	Sem Migrações		2 723 769		270 040		1 382 036		1 071 693		397		129
Centro	Baixo	2 298 938	1 258 379	310 487	104 055	1 477 585	577 104	510 866	577 220	165	555	289	100
	Central		1 709 950		182 600		884 394		642 956		352		138
	Alto		1 844 314		217 690		920 360		706 264		324		130
	Sem Migrações		1 581 791		154 661		796 409		630 721		408		126
Lisboa	Baixo	2 818 388	1 909 196	448 181	208 023	1 823 009	958 677	547 198	742 496	122	357	333	129
	Central		2 642 332		350 121		1 449 809		842 402		241		172
	Alto		2 818 302		399 080		1 495 932		923 290		231		162
	Sem Migrações		2 285 386		274 056		1 218 344		792 986		289		154
Alentejo	Baixo	748 699	398 218	101 049	35 531	468 668	186 744	178 982	175 943	177	495	262	106
	Central		536 737		60 192		280 905		195 640		325		144
	Alto		579 674		71 559		292 453		215 662		301		136
	Sem Migrações		511 401		53 518		262 947		194 936		364		135
Algarve	Baixo	444 390	319 930	68 943	33 615	287 313	162 837	88 134	123 478	128	367	326	132
	Central		454 489		58 818		252 910		142 761		243		177
	Elevado		486 967		68 857		261 876		156 234		227		168
	Sem Migrações		345 651		38 673		181 930		125 048		323		145
R. A. Açores	Baixo	247 549	189 159	43 386	18 920	171 998	99 661	32 165	70 578	74	373	535	141
	Central		224 170		26 654		123 025		74 491		279		165
	Alto		242 713		31 814		128 550		82 349		259		156
	Sem Migrações		213 909		24 758		116 040		73 111		295		159
R. A. Madeira	Baixo	263 091	161 098	42 435	12 911	182 221	78 313	38 435	69 874	91	541	474	112
	Central		219 405		23 046		118 475		77 884		338		152
	Alto		237 519		27 725		123 826		85 968		310		144
	Sem Migrações		194 374		18 219		101 625		74 530		409		136

Fonte: INE (2014a, p. 7)

Anexo B – Pensões da Caixa Geral de Aposentações

Na tabela seguinte podem ser analisados os valores das pensões atribuídas pela Caixa Geral de Aposentações nos últimos 20 anos. Como se pode verificar, aumentaram continuamente os números das pensões atribuídas. Para além disso, também se pode verificar que os valores monetários atribuídos (escalões) aumentaram ao longo dos anos. Isto pode dever-se ao aumento da escolaridade e competência, que pressupõe vencimentos mais elevados no decorrer da vida ativa e, por consequência, descontos superiores. No entanto, veja-se que mais de 50% da população que usufrui destas pensões recebe valores inferiores ao escalão 1500,01 – 2000,00, sendo que o escalão com maior percentagem de indivíduos é o de 1000,01 – 1500,00 com 17,7% desta população.

Escalões de pensões (em euros)

Anos	Total	Até 250,00	250,01-500,00	500,01-750,00	750,01-1.000,00	1.000,01-1.500,00	1.500,01-2.000,00	2.000,01-2.500,00	2.500,01-3.000,00	3.000,01-4.000,00	Mais de 4.000,00
1995	258 053	57 599 (22,3%)	66 222 (25,7%)	53 316 (20,7%)	33 408 (12,9%)	24 070 (9,3%)	18 659 (7,2%)	2 785 (1,1%)	1 079 (0,4%)	572 (0,2%)	343 (0,1%)
2000	309 077	53 555 (17,3%)	50 878 (16,5%)	64 190 (20,8%)	36 894 (11,9%)	51 244 (16,6%)	30 351 (9,8%)	14 849 (4,8%)	3 985 (1,3%)	2 129 (0,7%)	1 002 (0,3%)
2005	378 279	54 265 (14,3%)	42 238 (11,2%)	67 627 (17,9%)	49 369 (13,1%)	68 091 (18,0%)	29 735 (7,9%)	40 162 (10,6%)	17 749 (4,7%)	5 967 (1,6%)	3 076 (0,8%)
2006	393 663	55 015 (14,0%)	40 696 (10,3%)	68 360 (17,4%)	52 557 (13,4%)	71 135 (18,1%)	31 345 (8,0%)	43 614 (11,1%)	20 821 (5,3%)	6 666 (1,7%)	3 454 (0,9%)
2007	402 665	54 168 (13,5%)	40 315 (10,0%)	68 920 (17,1%)	53 324 (13,2%)	72 480 (18,0%)	32 733 (8,1%)	46 382 (11,5%)	23 463 (5,8%)	7 138 (1,8%)	3 742 (0,9%)
2008	416 012	54 784 (13,2%)	39 439 (9,5%)	68 396 (16,4%)	56 258 (13,5%)	73 706 (17,7%)	34 994 (8,4%)	50 616 (12,2%)	26 128 (6,3%)	7 616 (1,8%)	4 075 (1,0%)
2009	428 752	54 849 (12,8%)	38 061 (8,9%)	68 902 (16,1%)	57 422 (13,4%)	75 752 (17,7%)	37 797 (8,8%)	48 554 (11,3%)	33 834 (7,9%)	9 048 (2,1%)	4 533 (1,1%)
2010	440 194	55 980 (12,7%)	37 770 (8,6%)	69 017 (15,7%)	59 304 (13,5%)	76 909 (17,5%)	41 460 (9,4%)	50 192 (11,4%)	35 276 (8,0%)	9 447 (2,1%)	4 839 (1,1%)
2011	453 129	57 017 (12,6%)	38 394 (8,5%)	70 292 (15,5%)	60 826 (13,4%)	78 815 (17,4%)	43 697 (9,6%)	52 119 (11,5%)	36 562 (8,1%)	10 172 (2,2%)	5 235 (1,2%)
2012	462 446	57 910 (12,5%)	39 142 (8,5%)	70 864 (15,3%)	61 354 (13,3%)	80 282 (17,4%)	45 794 (9,9%)	53 600 (11,6%)	37 358 (8,1%)	10 586 (2,3%)	5 556 (1,2%)
2013	471 149	51 871 (11,0%)	45 824 (9,7%)	71 304 (15,1%)	62 168 (13,2%)	81 338 (17,3%)	48 479 (10,3%)	55 312 (11,7%)	38 202 (8,1%)	10 857 (2,3%)	5 794 (1,2%)
2014	482 706	54 041 (11,2%)	46 473 (9,6%)	73 088 (15,1%)	64 113 (13,3%)	82 566 (17,1%)	50 480 (10,5%)	55 974 (11,6%)	38 629 (8,0%)	11 260 (2,3%)	6 082 (1,3%)
2015	486 269	54 936 (11,3%)	47 135 (9,7%)	72 697 (14,9%)	63 546 (13,1%)	83 680 (17,2%)	51 466 (10,6%)	56 296 (11,6%)	38 802 (8,0%)	11 403 (2,3%)	6 308 (1,3%)

Fonte: Pordata (2016c)³¹

³¹ Caixa Geral de Aposentações (CGA) – Reformados e aposentados por escalões de pensão.

Anexo C – Censos 2011 – População residente empregada a exercer uma profissão, por idade, segundo os grandes grupos de profissões (Portugal)

IDADE	Total	0 Profissões das Forças Armadas	1 Representantes do poder legislativo e de órgãos exec.	2 Especialistas das actividades intelectuais e científicas.	3 Técnicos e profissões de nível intermédio ...	4 Pessoal administrativo...	5 Trabalhadores dos serviços pessoais, de protecção e segurança...	6 Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da ...	7 Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artefactos	8 Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores ...	9 Trabalhadores não qualificados
15	283	0	5	4	8	22	82	16	56	10	80
16	993	6	14	17	32	40	256	50	278	62	238
17	3435	6	23	28	93	139	988	175	1013	218	752
18	11971	271	94	125	485	927	4166	365	2635	611	2292
19	23680	1118	244	290	1233	2010	8360	561	4453	1053	4358
20	33991	1650	365	490	2183	2992	12049	701	6177	1570	5814
21	43678	1802	629	1285	3239	4330	14688	813	7720	2000	7172
22	53995	1824	981	3714	4734	5715	16908	859	8874	2374	8012
23	64486	1950	1396	7771	6279	6669	18590	997	9872	2715	8247
24	74634	1966	1934	12456	7534	7571	19755	1086	10512	3241	8579
25	83339	1656	2392	15810	9024	8207	20815	1140	11615	3591	9089
26	93569	1529	3100	19371	10520	9353	22232	1167	12464	4178	9655
27	100602	1280	3802	21181	11771	10173	23114	1277	13272	4760	9972
28	107387	1048	4516	23149	12939	11007	23444	1338	14296	5177	10473
29	110781	972	5147	23916	13693	11298	23484	1353	14922	5585	10411
30	115643	783	5919	24532	14351	11997	23797	1449	15681	6018	11116
31	118734	645	6600	24981	15107	12264	23535	1545	16122	6406	11529
32	122712	556	7628	25070	15781	12788	23795	1563	17187	6588	11756
33	131437	478	8741	25366	17137	13663	25130	1792	18864	7413	12853
34	136570	499	9432	25052	18118	13877	25838	1871	20295	8087	13501
35	137951	490	10125	24164	18060	13628	25962	1935	21282	8191	14114
36	134875	504	9964	23177	17428	13342	24642	1997	21403	8237	14181
37	130171	365	10132	21706	16651	12497	23578	2087	21100	8140	13915

(Continua)

(Continuação)

38	130956	363	10530	21126	16452	12509	23354	2147	21565	8200	14710
39	128054	470	10395	19890	15889	11994	22794	2243	21156	8605	14618
40	124544	595	10062	18545	14936	11314	22252	2326	21064	8214	15236
41	120792	565	9628	16897	13792	10379	21808	2588	21077	8356	15702
42	118562	514	9391	16054	13262	10083	21444	2665	21018	8231	15900
43	118599	629	9362	15578	13027	10007	21180	2722	21603	8198	16293
44	118998	758	9465	15717	12747	9874	21394	2775	21427	8056	16785
45	118937	864	9665	15511	12139	9644	21377	2981	21384	8079	17293
46	118972	859	9909	15297	11870	9380	21231	3108	21178	8391	17749
47	113610	857	9322	14453	11375	9229	20500	3095	19604	7800	17375
48	112302	836	9195	14059	11096	9297	20451	3116	18979	7732	17541
49	109614	838	9223	13200	10903	9175	19976	3209	18199	7650	17241
50	107952	663	8940	13242	11111	9372	19731	3189	17176	7362	17166
51	101821	543	8411	12324	10531	8913	18791	2957	16199	7091	16061
52	98226	435	8376	11914	10320	8586	17382	2990	15947	6684	15592
53	95868	300	8119	11998	10117	8305	16490	2989	15648	6513	15389
54	86990	214	7605	11249	9030	7611	14811	2690	14318	5667	13795
55	85492	164	7511	11175	8672	7351	14495	2907	13931	5453	13833
56	77639	134	7060	9760	7627	6894	12916	2746	12788	4957	12757
57	68627	125	6551	8259	6653	5905	11469	2595	11099	4573	11398
58	63931	108	6366	7224	6004	5546	10846	2556	10120	4285	10876
59	56224	71	5829	6063	5005	4598	9768	2455	8791	3921	9723
60	48663	45	5308	5124	4343	3731	8625	2347	7162	3295	8683
61	41058	40	4938	4086	3390	2823	7616	2134	5791	2782	7458
62	36455	19	4688	3327	2817	2113	6957	2045	5025	2462	7002
63	29055	23	3971	2459	2227	1481	5676	1829	3796	1852	5741
64	24440	14	3633	1980	1850	1128	4600	1716	2978	1513	5028
≥ 65	69889	46	14251	8930	6147	2749	14833	4787	6692	3446	8008

Fonte: INE, RGP de 2011 (dados obtidos mediante requisição particular)

Anexo D – Tabela: (1) Em que medida os trabalhadores mais velhos percebem que a sua organização está comprometida com as práticas de RH – por tipo de empresa e (2) Importância das estratégias de RH na decisão dos trabalhadores seniores em permanecerem ativos

	Microempresa ou <i>startup</i> (n=42)		Pequena Empresa (n=138)		Média Empresa (n=126)		Grande Empresa (n=209)		F	p
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP		
<i>Opções de trabalho flexíveis</i>										
Oferece de horários de trabalho flexíveis (dias/ horas realizadas)	1,86	1,201	2,42	1,267	2,34	1,247	2,21	1,261	2,019	0,111
Proporciona a possibilidade de uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial)	1,79	1,279	2,04	1,281	1,87	1,246	1,72	1,083	1,203	0,308
Permite trabalho partilhado (duas pessoas a partilhar uma só função a tempo inteiro)	2,05	1,125	2,09	1,090	2,00	1,246	1,86	1,117	0,907	0,438
Oferece a possibilidade de licença sem vencimento (por exemplo, para educação, prestação de cuidado parental ou a idosos)	1,45	0,772	2,11	1,129	2,71	1,290	2,67	1,268	14,806	0,000
Fornecer opções para trabalhar a partir de casa	1,31	0,869	1,56	0,982	1,63	1,078	1,49	0,936	1,308	0,271
<i>Conceção de trabalho</i>										
Proporciona a realização de tarefas desafiadoras e significativas	2,40	1,251	2,68	1,198	2,94	1,161	2,61	1,152	3,159	0,025
Cria papéis novos para os trabalhadores mais velhos	1,98	1,158	2,23	1,165	2,10	1,232	1,87	0,999	2,119	0,097
Reestrutura as funções/empregos de modo a serem mais atraentes para os trabalhadores mais velhos	1,90	1,100	1,89	1,097	1,99	1,183	1,61	0,849	4,303	0,005

(continua)

(continuação)

	Microempresa ou <i>startup</i> (n=42)		Pequena Empresa (n=138)		Média Empresa (n=126)		Grande Empresa (n=209)		F	p
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP		
Assegura que a opinião dos trabalhadores mais velhos na determinação da sua carga de trabalho é tida em consideração	2,24	1,340	2,39	1,292	2,21	1,281	1,85	1,063	4,690	0,003
Proporciona oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante / extenuante / cansativo	2,05	1,125	2,21	1,221	2,06	1,218	1,80	0,997	2,808	0,039
<i>Formação de trabalhadores seniores</i>										
Seleciona trabalhadores mais velhos para formação para atualizar as suas qualificações profissionais	1,79	1,180	2,44	1,134	2,39	1,180	2,11	1,034	4,538	0,004
Seleciona trabalhadores mais velhos para a formação para adquirirem novas competências	1,83	1,124	2,21	1,098	2,33	1,207	2,02	1,067	3,085	0,027
Proporciona o acesso a nova tecnologia que apoie os trabalhadores mais velhos na realização de seu trabalho	2,14	1,095	2,60	1,116	2,80	1,166	2,29	1,146	6,600	0,000
Fornece aos trabalhadores mais velhos, as mesmas oportunidades de promoção ou transferência, que oferece aos trabalhadores mais jovens	2,43	1,346	3,05	1,076	3,14	1,157	2,77	1,288	4,724	0,003

(continua)

(continuação)

	Microempresa ou <i>startup</i> (n=42)		Pequena Empresa (n=138)		Média Empresa (n=126)		Grande Empresa (n=209)		F	<i>p</i>
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP		
<i>Formação de gestores</i>										
Oferece programas de formação de sensibilização etária para os gestores (como gerir trabalhadores mais velhos e como evitar distorções na avaliação do desempenho destes funcionários)	1,52	0,804	1,95	0,990	1,84	1,046	1,69	0,947	2,152	0,093
Educa os gestores acerca das formas mais eficazes de utilizar trabalhadores mais velhos	1,64	0,821	1,79	0,921	1,80	1,066	1,59	0,856	1,616	0,185
<i>Avaliação de desempenho</i>										
Garante que os trabalhadores mais velhos têm opinião no estabelecimento de padrões de desempenho	2,50	1,293	2,53	1,241	2,52	1,238	2,10	1,141	4,340	0,005
Realiza avaliações de desempenho justas (livre de preconceitos baseados na idade)	2,45	1,383	3,09	1,327	3,06	1,185	2,61	1,232	5,547	0,001
Oferece comentários úteis aos trabalhadores mais velhos acerca do seu desempenho no trabalho	2,67	1,223	2,61	1,278	2,49	1,257	2,13	1,121	4,901	0,002
Fornecer comentários aos trabalhadores mais velhos de um modo apoiante (solidário)	2,88	1,292	2,61	1,250	2,43	1,280	2,05	1,126	8,056	0,000
<i>Compensação</i>										
Oferece incentivos pela continuidade no emprego	1,90	1,185	1,95	1,042	1,67	1,049	1,51	0,941	3,846	0,010
Aumenta a compensação financeira	1,50	0,773	1,54	0,781	1,51	1,018	1,33	0,753	1,866	0,135
Melhora benefícios oferecendo mais dias de férias e de compensação	1,45	0,861	1,82	1,120	1,77	1,111	1,60	1,015	1,732	0,160

(Continua)

(Continuação)

	Microempresa ou <i>Startup</i> (n=42)		Pequena Empresa (n=138)		Média Empresa (n=126)		Grande Empresa (n=209)		F	<i>p</i>
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP		
<i>Reconhecimento e respeito</i>										
Reconhece as realizações (feitos, conquistas) dos trabalhadores mais velhos	2,60	1,398	2,68	1,212	2,40	1,234	2,03	1,115	6,597	0,000
Reconhece a experiência, o conhecimento, competências e perícia dos trabalhadores mais velhos	2,88	1,383	2,77	1,165	2,64	1,169	2,19	1,126	7,985	0,000
Reconhece o papel que os trabalhadores mais velhos podem adotar (por exemplo, servindo como mentores)	3,26	1,483	2,75	1,272	2,73	1,236	2,24	1,185	10,356	0,000
Garante que os trabalhadores mais velhos são tratados com respeito pelas outras pessoas na organização	3,26	1,231	2,98	1,126	2,80	1,259	2,40	1,256	8,143	0,000
Mostra apreço por um trabalho bem feito	3,60	1,251	3,28	1,292	3,11	1,126	2,81	1,308	5,892	0,001

Nota: valor mínimo da escala=1 e valor máximo =5

(2) Importância das estratégias de RH na decisão dos trabalhadores seniores em permanecerem ativos

	Microempresa ou <i>startup</i> (n=42)		Pequena empresa (n=138)		Média empresa (n=126)		Grande empresa (n=209)		F	p
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP		
Opções de trabalho flexíveis	2,69	1,522	3,37	1,318	3,30	1,421	3,34	1,360	2,729	0,044
Conceção de trabalho	3,57	1,107	3,79	1,031	3,65	1,076	3,71	1,138	0,388	0,762
Formação de trabalhadores seniores	3,52	1,273	3,56	1,035	3,51	1,101	3,44	1,239	0,233	0,873
Formação de gestores	2,69	1,070	3,58	1,051	3,39	1,180	3,44	1,390	4,837	0,003
Avaliação de desempenho	3,33	1,074	3,84	0,797	3,61	0,980	3,56	1,184	1,942	0,122
Compensação	3,93	1,276	4,23	1,086	3,87	1,380	3,79	1,313	1,712	0,164
Reconhecimento e respeito	4,31	1,316	4,54	0,803	4,31	1,084	4,33	1,157	0,663	0,575

