



## Idade, emprego e Gestão de Recursos Humanos: Um estudo em PME portuguesa

Teresa Silva<sup>1,a</sup>, Ana Veloso<sup>b</sup>, Isabel Soares Silva<sup>b</sup>

Instituto de Emprego e Formação Profissional, Barcelos, Portugal<sup>a</sup>, Universidade do Minho, Braga, Portugal<sup>b</sup>

### Palavras-chave:

empregabilidade;  
idade;  
administração de  
recursos humanos.

### Resumo

Como na Europa, Portugal está a envelhecer rápida e acentuadamente com reflexos no mercado de trabalho e na Gestão de Recursos Humanos. A mundialização, competitividade e rarefação dos empregos contribuem para um mercado de trabalho seletivo. Os trabalhadores mais idosos parecem ser afetados com essa nova realidade do mercado de trabalho, caracterizando-se por fraca empregabilidade e desemprego de longa duração. Pretende-se compreender as variáveis que interferem na empregabilidade dos trabalhadores acima dos 40 anos e perceber qual é o papel das empresas e dos trabalhadores/desempregados neste processo de “empregabilidade”. Foi realizado um estudo exploratório em PME do norte de Portugal, envolvendo desempregados e diretores de recursos humanos. Analisaram-se as percepções de desempregados acima de 40 anos sobre a sua situação, os seus recursos pessoais e estratégias de resolução adotadas. Na perspetiva das empresas exploraram-se as suas percepções sobre trabalhadores acima de 40 anos e caracterizou-se a gestão destes trabalhadores.

## Age, employment and Human Resources Management: A study on Portuguese SME

### Keywords:

employability;  
age;  
human resources  
management.

### Abstract

As in Europe, Portugal is aging rapidly and markedly, with implications for the labor market and human resource management. Globalization, competitiveness, and job rarefaction are contributing to a more selective employment market. Older employees seem to be more affected by this new employment market reality, characterized by weak employability and long-term unemployment. Our intent here is to understand the variables involved in the employability of employees over 40 years old, and the role of organizations and employees/unemployed in the process of “employability”. An exploratory study was conducted with SMEs in the North of Portugal, involving both unemployed individuals and human resources managers. We analyzed the perceptions of the unemployed individuals over 40 about their situation, their personal resources, and resolution strategies adopted. From the companies’ viewpoint, we explored their perceptions about workers over the age of 40 and characterized the management of these workers.

## Edad, empleo y prácticas de gestión de recursos humanos: Un estudio en PYMEs de Portugal

### Palabras claves:

Empleabilidad;  
edad;  
gestión de  
recursos humanos.

### Resumen

Como Europa, Portugal está envejeciendo acentuadamente con reflejos en el mercado de trabajo y en la gestión de los recursos humanos. La globalización, la competitividad y el enrarecimiento de los empleos contribuyen a un mercado de trabajo selectivo. Los trabajadores de más edad son afectados por esta realidad, caracterizándose por reducida empleabilidad y por desempleo de larga duración. Con este estudio, se pretende comprender variables que interfieren en la empleabilidad de trabajadores encima de los 40 años y percibir cuál es el papel de las empresas y de los trabajadores/desempleados. Se realizó un estudio exploratorio en PME del norte de Portugal, involucrando desempleados y directores de recursos humanos. Se analizaron las percepciones de desempleados de más de 40 años sobre su situación, sus recursos personales y estrategias de tomadas de decisión. En la perspectiva de las empresas se explotan sus percepciones sobre los trabajadores por encima de 40 años y se caracterizó su gestión.

<sup>1</sup> Endereço para correspondência:

Universidade do Minho, Largo do Paço, 4704-553, Braga, Portugal. E-mail: [carla.silva@iefp.pt](mailto:carla.silva@iefp.pt)

Como citar este artigo:

Silva, T., Veloso, A., & Silva, I. (2017). Idade, emprego e Gestão de Recursos Humanos: Um estudo em PME portuguesa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 218-225. doi: 10.17652/rpot/2017.4.13894

À semelhança da Europa, Portugal está a envelhecer rápida e acentuadamente. As previsões apontam para que em Portugal, no ano de 2060, a proporção de idosos (maiores de 65 anos) para jovens (0-14 anos) seja de 307 por cada 100 (INE, 2014). Este envelhecimento tem reflexos em todas as esferas da sociedade, incluindo ao nível do mercado de trabalho, obrigando a repensar a Gestão de Recursos Humanos (GRH), a “cultura” do trabalho e da formação. A própria situação económica com a mundialização, as novas condições de competitividade e a escassez dos empregos contribui para um mercado de trabalho mais seletivo e discriminatório. Os trabalhadores mais idosos parecem ser mais afetados com essa nova realidade do mercado de trabalho, caracterizando-se por uma fraca empregabilidade e um desemprego de longa duração (Fernandes, 2007).

A Comunidade Europeia refere, em 2017, que o desemprego ainda que esteja a diminuir, teve o seu mais elevado crescimento no grupo etário 55-64 anos, em especial para o grupo de pessoas com menores habilitações cuja taxa de desemprego se mantém estável desde 2008 (Estudo Europeu, 2017). Esta constatação reflete a perceção dos europeus de que a discriminação em relação à idade e deficiência está a aumentar. Num estudo europeu (Estudo Europeu, 2009) os entrevistados (cerca de 58% em 2009 contra 42% em 2008) apontaram a recessão como catalisador de maior discriminação no mercado de trabalho. Em França, um estudo (Étude Européenne, 2006) revelou que metade dos dirigentes de empresas considerava que um trabalhador era “velho” entre os 45 e 55 anos. Centeno (2001, p.49), confirma esta opinião quando refere que “os trabalhadores com 45 a 54 anos encontram-se numa situação híbrida entre o verdadeiro trabalho assalariado, o desemprego e a reforma”. É que estes sendo considerados demasiados velhos para ser considerados “ativos normais”, no sentido pleno do termo, são ainda demasiado jovens para terem acesso aos dispositivos legais de aposentação.

É comum ouvir-se entre os trabalhadores desempregados com mais de 40 anos que já são encarados como “velhos para trabalhar mas ainda novos para a reforma”, sentindo-se frequentemente desanimados e com baixa autoestima, aspetos que naturalmente acabam por dificultar o processo de procura ativa de emprego. As estatísticas disponíveis, por outro lado, reforçam tais dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Com efeito, um estudo realizado por economistas do Banco de Portugal indicava que 45% dos desempregados de longa duração em Portugal, poderão nunca mais regressar ao mercado de trabalho (Carneiro, Portugal, & Varejão, 2013, 2014).

#### *Gestão dos Recursos Humanos (GRH), o fator idade e práticas de empregabilidade*

Storey (2007) define GRH como “uma abordagem (...) que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais” (p. 5). Naturalmente, as abordagens em torno da GRH têm evoluído ao longo do tempo, encontrando-se sujeitas a influência dos ambientes político-sociais. No contexto atual, com o aumento da competitividade, da globalização, do desemprego e do envelhecimento da população ativa, assim como as preocupações com a evolução e transformação de valores, da tecnologia e do trabalho, altera-se a natureza da GRH refletindo-se no próprio funcionamento organizacional e na gestão das pessoas. (Pinto, da Silva Ramos, & Nunes, 2014; Veth et al, 2017).

De facto, como refere Keating (2007, p.115) “A seleção, a formação, o desenvolvimento de carreiras, (...), etc., são práticas que visam garantir que, do ponto de vista da gestão da organização, se obtém dos recursos humanos a conformidade aos objetivos considerados legítimos da organização (...)”. No entanto, e segundo o mesmo autor:

*“Nenhuma dessas práticas garante por si só a estabilização esperada”, e “... como este equilíbrio nunca é estabelecido de forma isolada do contexto mais geral da organização (contexto económico, político, social, cultural), ele é atravessado pelos processos e contradições oriundos deste contexto” (pp.115).*

Caetano (2000) salienta, que no quadro atual de mudança, os objetivos das políticas na GRH desenvolvem-se geralmente num quadro de tensões para todos os atores: para o trabalhador com a depreciação das suas competências, para a própria empresa com a procura do ajustamento entre a mão-de-obra e suas necessidades e para a sociedade, com o aumento do desemprego.

Perante a complexidade de todos estes processos e a relativa escassez de literatura sobre GRH em Pequenas e Médias Empresas (PME), e em particular, sobre a gestão de trabalhadores(as) com mais de 40 anos (Pinto, da Silva Ramos, & Nunes, 2014), ou seja, tendo em conta o fator idade, não é fácil apresentar um quadro de referência dessa gestão. Para além disso, a maior parte dos estudos centra-se na perspetiva das empresas e menos na dos trabalhadores (Kooij, Jansen, Dijkers, & de Lange, 2014). Não obstante tal panorâmica, Lopes (2010) aborda o assunto, referindo que “preparar-se para gerir trabalhadores em vias de envelhecimento constitui um dos maiores desafios que a gestão dos recursos humanos nas organizações tem de enfrentar” (p. 11), enquanto que Schalk et al. (2010), ainda sobre esse desafio, referem que “os problemas relacionados com a idade na sociedade irão ocorrer em diferentes pontos no tempo e os países serão afetados em diferentes níveis” (p. 93). Na Tabela 1, procuramos contrapor e sintetizar duas posições da evolução da GRH face ao envelhecimento do potencial humano.

Esta mudança de perspetiva também permite uma abordagem mais flexível, dando à GRH um carácter mais social, visto ter em conta as necessidades da empresa em conjunto com as características individuais dos trabalhadores. Parece igualmente relevante referir, contudo, que muitas das práticas dessa nova estratégia são ainda consideradas como recomendações, ou seja, aquilo que deveriam ser as práticas de GRH de trabalhadores com mais idade, não tendo atualmente carácter vinculativo (Guerin, 1991). Este mesmo autor sublinha ainda que, com algumas exceções, o desafio não é desenhar práticas específicas para trabalhadores mais velhos mas sim dar acesso a estes trabalhadores aos mesmos recursos e oportunidades dos restantes colaboradores. No mesmo sentido, Veth, Korzilius, Van der Heijden, Emans, e De Lange (2017) sustentam na sua investigação que mais do que identificar práticas de GRH para os trabalhadores mais velhos seria importante estar focalizado nas necessidades específicas destes trabalhadores, garantindo o seu *engagement* e satisfação, o que se apresenta como um ponto de vista diferente a considerar.

As práticas de manutenção no emprego dos colaboradores envelhecidos, estão intimamente relacionadas com a prática de gestão previsional da força de trabalho. Neste sentido, podem ser utilizadas quando as empresas preveem problemas de recrutamento e de substituição, dificuldades em formar pessoas (quando existem saídas massivas), quando o *know-how* e experiência da mão-de-obra precisam de ser conservados e quando algumas atividades não podem ser confiadas aos novatos (Hennekam & Herrbach,

Tabela 1

*Evolução das práticas de GRH considerando o fator Idade*

Práticas centradas no encurtamento da vida ativa do potencial humano que vai envelhecendo (a realidade portuguesa)	Práticas centradas na manutenção do potencial humano que vai envelhecendo (a realidade de países mais desenvolvidos)
<p><b>1. Recrutamento</b></p> <p>“A generalidade das empresas possui políticas de recrutamento onde a idade é considerada um critério, no sentido da preferência por trabalhadores mais jovens” (Centeno, 2007, p. 180);</p>	<p><b>1. Gestão da carreira</b></p> <p>Elaboração de planos de carreira, para manter a motivação do trabalhador mais velho (Guérin, 1991);</p>
<p><b>2. Despedimento /gestão da saída</b></p> <p>“As investigações permitem</p> <p>Concluir que a discriminação etária negativa se expressa fundamentalmente (...) na perda prematura, sobretudo no contexto de reestruturação económica e/ou empresarial” (Pestana, 2003, p. 56);</p>	<p><b>2. Ações de apoio</b></p> <p>- Formação/reconversão profissional (planos de requalificação)</p> <p>- Promoção da motivação (nomeadamente com a possibilidade de ser tutor para a transmissão de saber) (Guerfel-Henda, 2005);</p> <p>Lagacé (2003) fala em medidas de prevenção e de correção;</p> <p>- Tempo de trabalho (“as mais frequentemente enunciadas são: trabalho a tempo parcial, a saída progressiva, a partilha de emprego, o uso temporário de reformados, o horário flexível, o trabalho ao domicílio e o aumento de férias”) (Guérin, 1991, p. 69); Horários individualizados à medida (Bal &amp; Dorenbosch, 2015);</p> <p>- Posto de trabalho: ao nível do ambiente físico mas também na mudança de conteúdo (por exemplo: “repartição das tarefas e revisão das exigências” (Lagacé, 2003) e (Guerfel-Henda, 2005).</p>
<p><b>3. Gestão da carreira /progressão /formação</b></p> <p>“Num quadro geral, os trabalhadores mais velhos são menos solicitados para atividades formativas; (...) prende-se com a possibilidade de obter um retorno adequado para os investimentos realizados junto destes trabalhadores” (Centeno, 2007, p. 182);</p> <p>“A progressão pela antiguidade é uma regra geralmente instituída. No entanto, em crescente número de situações começam a emergir situações em que o mérito e a avaliação de desempenho ou de competências se começam a colocar como critérios de maior relevância que a antiguidade” (Centeno, 2007, p. 181).</p>	<p><b>3. Melhoria das condições de trabalho:</b></p> <p>- Posto de trabalho: ao nível do ambiente físico mas também na mudança de conteúdo (por exemplo: “repartição das tarefas e revisão das exigências” (Lagacé, 2003) e (Guerfel-Henda, 2005).</p>
	<p><b>4. Práticas motivacionais centradas nos trabalhadores mais velhos:</b></p> <p>Autonomia, projetos desafiantes e segurança no trabalho (Veth et al., 2017).</p>

2015; Lagacé, 2003). Para concluir, podemos afirmar que algumas dessas práticas, nomeadamente os planos de carreira e os planos de formação/reconversão, podem melhorar e/ou promover a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos dentro da empresa, mas também no mercado de trabalho.

Um objectivo deste estudo é a caracterização das práticas de GRH que visam a gestão de trabalhadores com mais de 40 anos e a exploração das percepções de gestores de recursos humanos sobre esses mesmos trabalhadores. Contudo, pareceu-nos importante também o outro lado desta relação e compreender como é que trabalhadores mais velhos lidavam com a sua empregabilidade, aspecto que de seguida exploraremos e que enforma o nosso segundo objectivo.

*Desemprego e o impacto no trabalhador*

A situação de desemprego tem impacto também em termos individuais, nomeadamente no que se refere aos objetivos do trabalhador, à sua organização do tempo, ao seu estatuto e identidade, entre outros. Para além do impacto óbvio a nível económico, manifesta-se a nível social, especificamente na manutenção de redes de contacto sociais e no sentimento de participação e percepção de utilidade na sociedade. Em termos psicológicos, são apontados impactos na autoestima e satisfação com a vida (Barros & Moreira, 2015) bem como experiências de falta de controlo (Volition) sobre a sua vida e carreira, sentimento de marginalização, aumento da consciência crítica, entre outros (Bal & Dorenbosch, 2015).

Coelho-Lima, Costa e Bendassolli (2013, p. 1284) relatam três abordagens clássicas à situação de desemprego: uma de processo, que se centra na reação à situação de desemprego que se desenvolve desde o choque e procura de emprego; à vivência de stress e ansiedade e posterior sensação de fatalidade e de resignação; outra, funcionalista, que se focaliza no reconhecimento das perdas manifestas (por exemplo, de rendimento) e latentes (por exemplo, de identidade e de estruturação do tempo) e por último, a terceira abordagem que realça alterações relativas à saúde mental

considerando possibilidades de mudanças na percepção do indivíduo dos seus níveis de controlo e utilização de competências próprias, na segurança física, na posição social e nas relações sociais. Os autores reconhecem também outras perspetivas deste fenómeno como sejam a política, mais preocupada na resolução do fenómeno, que dimensiona em termos estruturais e capitalistas, e que se centra em estratégias de resolução de cariz societal, através de medidas sociopolíticas de apoio ao reingresso no mercado de trabalho, como sejam os apoios à formação e reconversão profissional.

Realça-se pois na gestão da experiência de desemprego, as dimensões sócio emocionais (ex. autoestima e relações sociais) que procuram caracterizar os impactos psicológicos da situação no trabalhador desempregado; de percepção de apoio/recursos pelo desempregado que motiva e suporta o processo de procura de emprego do indivíduo e de integração no mercado de trabalho.

Como referimos anteriormente são objetivos deste estudo: (1) A caracterização das práticas de GRH e a exploração das percepções sobre os trabalhadores com mais de 40 anos, na perspetiva das organizações e (2) A análise das percepções de empregabilidade junto dos próprios trabalhadores com mais de 40 anos de idade especificamente sobre a sua situação, os seus recursos pessoais e estratégias de resolução adotadas. Pretendeu-se desta forma, apreender a posição dos dois “agentes” diretamente ligados à questão da empregabilidade, os próprios desempregados e as organizações potenciadoras da integração dos primeiros (representadas pelos gestores de RH). Alicerçando-se nos dois objetivos anteriores, constitui também objetivo de tal levantamento, o (re)equacionar de práticas promotoras de empregabilidade dirigidas a este grupo etário, contrariando a tendência para trajetórias de exclusão.

**Método***Participantes*

Os desempregados que participaram no levantamento das percepções de empregabilidade estavam inscritos em Gabinetes de

Inserção do concelho de Barcelos e Esposende e num Centro de Novas Oportunidades de Barcelos, Portugal.

No total, foram recolhidos 231 questionários. Considerando, no entanto, as orientações de Bryman e Cramer (2003), optou-se por excluir da análise 25 questionários, por apresentarem ausência de respostas a mais de 10% dos itens, tendo assim a amostra final sido constituída por 206 desempregados.

A caracterização sociodemográfica da amostra e da situação associada ao desemprego mostra que a maioria (67%) dos participantes é do sexo feminino e a sua idade oscila entre os 41 e os 63 anos, situando-se a média em 49.31 (DP = 6.02). Quase metade (42.8%) possui como nível de escolaridade, o 1º nível do ensino básico ou seja, os primeiros 4 anos de escolaridade. Mais de metade dos participantes (56.5%) referiu que era a primeira vez que se encontrava numa situação de desemprego sendo que 30.5% encontrava-se em tal situação há mais de 2 anos. Também mais de metade dos participantes (52.3%) indicou que recebia Subsídio de Desemprego ao passo que pouco mais de 10% mencionou receber Rendimento Social de Inserção. Por fim, a maioria dos participantes afirmou que “pretendia voltar a trabalhar” (85.8%), ou na mesma ocupação profissional exercida anteriormente (34.5%) ou eventualmente em outra, sendo que o desejo era de voltar a trabalhar, independentemente da ocupação (51.3%).

Participaram neste estudo duas PME com mais de 250 trabalhadores do setor têxtil e uma outra PME com 50 trabalhadores do sector da construção civil, tendo sido entrevistados 2 gestores de RH e 1 diretor geral, responsável também pela GRH. As PME foram selecionadas considerando que o sector têxtil é um dos maiores empregadores da região norte do país e mais especificamente do distrito de Braga enquanto que a terceira opção (setor de construção de telhas de cimento) é, por oposição, menos representativo e mais original. Além do setor, pretendeu-se explorar se em organizações com diferentes expressões em termos de GRH, nomeadamente no grau de sofisticação das suas práticas (Wright & Haggerty, 2005), encontraríamos práticas idênticas, ou não, de gestão de trabalhadores mais velhos.

#### *Instrumentos*

Para a recolha das vivências e percepções de empregabilidade junto dos desempregados com mais de 40 anos no momento da procura de emprego foi utilizado um questionário, elaborado especificamente para o efeito a partir da revisão da literatura anteriormente apresentada e também da experiência profissional, resultante do contacto direto com esta população/problemática, da primeira autora. O instrumento, constituído por questões fechadas, abertas e de escolha múltipla, procurou recolher informação sobre diversas dimensões associadas à percepção de empregabilidade, designadamente: i) *sócio-emocional* (desgaste psicológico, alteração no auto conceito e sentimentos negativos e positivos) associados à situação de desemprego; ii) *apoio/recursos* (apoios institucionais e outros) dirigidos à procura de emprego/integração no mercado de trabalho; iii) *preparação/dificuldades* face à procura de emprego/integração no mercado de trabalho; iv) *estratégias* utilizadas na procura de emprego e, v) *percepção* em relação ao mercado de trabalho. Na secção dos resultados apresentar-se-ão as características psicométricas dos dezanove itens (questões fechadas) considerados no questionário, os quais, foram respondidos numa escala *Likert* de 5 pontos em que 1 correspondia a *Totalmente em desacordo* e 5 a *Totalmente em acordo*.

Será também apresentada a análise das dimensões extraídas dos itens (questões fechadas) e sua relação com variáveis

sociodemográficas, da situação de desemprego e nas estratégias de procura de emprego. Além disso, pretende-se contrastar os resultados de tais análises com os resultados das entrevistas realizadas junto dos responsáveis pela gestão de recursos humanos das organizações.

Para as entrevistas com os gestores de RH, foi desenvolvido um guião, onde se pretendeu explorar as grandes dimensões na GRH em função da idade dos trabalhadores: i) recrutamento/seleção; ii) formação/reconversão; iii) gestão da carreira; iv) gestão da saída; v) percepção das características das pessoas com mais idade e, vi) estratégias futuras face ao envelhecimento da população ativa.

#### *Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos*

Os questionários foram aplicados individualmente ou em grupo por um dos elementos da equipa de investigação, presencialmente.

As entrevistas aos representantes das Organizações, com uma duração de 60 minutos, foram realizadas individualmente pela investigadora responsável pela recolha de dados e integralmente gravadas com o consentimento dos participantes.

Os dados resultantes do questionário foram analisados com o recurso ao programa informático *PASW Statistics* (versão 18) ao passo que as entrevistas foram sujeitas à análise temática (King, 2016).

## **Resultados**

### *Questionários “perspetiva dos desempregados”*

Dado que o questionário utilizado foi desenvolvido especificamente no âmbito do presente estudo, foram analisadas em primeiro lugar as suas propriedades psicométricas. Uma vez delimitadas as dimensões subjacentes no instrumento, avançou-se para a análise da relação entre estas e variáveis sociodemográficas, variáveis relativas à situação de desemprego e estratégias de procura de emprego.

#### *Análise das propriedades psicométricas do questionário*

Com vista à análise das propriedades psicométricas do questionário desenvolvido foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com extração dos fatores pelo método dos componentes principais seguido de rotação *varimax*. O KMO obtido foi de .763, indicando por conseguinte que os dados se adequam a tal procedimento estatístico (Pestana & Gageiro, 2005).

Do procedimento anteriormente descrito resultou uma estrutura fatorial composta por cinco fatores, integrando esta a totalidade dos 19 itens que compunham a escala e explicando 58.2% da variância total. De seguida, foram analisadas as cargas fatoriais dos itens pelos cinco fatores extraídos bem como inspecionado o conteúdo dos itens e analisado o seu contributo em termos da fiabilidade no respetivo fator. A análise das cargas fatoriais pelos fatores indicou que o quinto fator integrava apenas o item 7 “*A aquisição de novas competências profissionais é importante para integrar novamente o mercado de trabalho*”, com uma carga fatorial superior a .5, critério recomendado para a retenção do item no respetivo fator (Pestana & Gageiro, 2005). Nesse sentido, optou-se por eliminar o referido item. Por outro lado, e considerando o critério anteriormente referido em termos de valor mínimo da carga fatorial, observou-se que o item 5 “*A aquisição de novas competências profissionais é importante para integrar novamente o mercado de trabalho*” não saturou em qualquer um dos fatores pelo que também não foi considerado nas análises posteriores. Os restantes fatores integram os itens que

cumprem o critério referido (itens assinalados a bold), tendo sido sujeitos a análise de confiabilidade (alfa de Cronbach). A análise de confiabilidade do primeiro fator para o conjunto dos setes itens (8, 9, 10, 11, 14, 15 e 19) indicou um  $\alpha = .640$ . No entanto, a eliminação do item 8 "*Preciso de ajuda especializada para procurar emprego*" permitiria um aumento substancial desse valor ( $\alpha = .819$ ) pelo que se optou pela sua eliminação de modo a aumentar a robustez desta dimensão. Ainda em relação à análise da confiabilidade dos fatores, foi observado também um valor abaixo do recomendado (Pestana & Gageiro, 2005) no quarto fator ( $\alpha = .467$ ), pelo que se optou também por não considerar os três itens "*Sinto que sou discriminado/a pela minha idade*"; "*Sinto algumas dificuldades quando procuro de emprego*" e "*Se fosse mais novo/a, penso que conseguia arranjar emprego mais facilmente*" que o constituíam. Em relação a esta opção, de referir ainda que a eliminação de qualquer um dos três itens não permitiria aumentar para níveis aceitáveis o valor do alfa deste fator.

Na Tabela 2 é apresentada a estrutura relativa aos treze itens que foram retidos na solução final, tendo o KMO associado a tal análise sido de .741. Como se pode observar, tal solução integra três fatores, explicando 59.77% da variância total (a variância explicada por cada fator pode ser também consultada na última linha da referida Tabela). A inspeção do conteúdo dos seis itens que o compõem o primeiro fator (itens 6, 7, 8, 11, 12 e 13) levou-nos a designá-lo como *Preparação e motivação para o emprego*, ou seja, a percepção que os desempregados têm quanto ao seu grau de preparação/aptidão (física, psicológica, competências,...) e de motivação para procurar emprego e de integrarem o mercado de trabalho. Em termos de confiabilidade, como referido anteriormente, foi obtido um  $\alpha = .819$ .

O segundo fator integra 4 itens (1, 2, 3 e 4), tendo sido obtido um  $\alpha = .784$ . Atendendo ao conteúdo dos itens foi designado como *Recursos na procura de emprego*, designadamente ao nível da informação e das estruturas locais/institucionais. A análise de confiabilidade ao conjunto de itens que integra o terceiro fator (itens 5, 9 e 10) indicou um  $\alpha = .674$ , tendo sido designado como *Integração no mercado de trabalho* e dizendo este respeito à percepção que os desempregados têm da sua capacidade futura de integrarem o mercado de trabalho.

Na Tabela 3 são apresentadas as estatísticas descritivas para os três fatores extraídos do questionário, as correlações entre eles e os respetivos valores de  $\alpha$  (na diagonal). Como se pode observar, as correlações oscilam entre .209 e .440 e no sentido teoricamente esperado, ou seja, positivo.

#### Análise da relação entre as dimensões do questionário e variáveis demográficas e relativas à situação de desemprego

Como referido anteriormente, identificadas as dimensões subjacentes no questionário, foi analisada posteriormente a relação entre estas e *variáveis sociodemográficas* (idade, sexo e nível de escolaridade), *situação de desemprego* (subsídio de desemprego, se era a primeira vez nessa situação e tempo no desemprego) e *estratégias de procura de emprego*. Para o efeito, foram realizadas correlações e análise de diferenças entre dois grupos. Uma vez que não estavam cumpridos todos os pressupostos (e.g., normalidade) para a realização de testes paramétricos (Field, 2005; Pestana & Gageiro, 2005), recorreu-se ao *Coefficiente de Correlação de Spearman* ( $r_s$ ) e ao teste de *Mann-Whitney* ( $U$ ). Em todos os casos, foi considerado o nível de significância  $p < .05$ . Por questões de espaço, são apresentados apenas os resultados que foram estatisticamente significativos.

Tabela 2

Matriz rodada resultante da Análise Fatorial Exploratória com os treze itens da solução final

Itens do questionário	Componentes		
	1	2	3
(*) 1. Considero adequado o apoio prestado pelo IEFP	.017	<b>.634</b>	.289
2. Sinto-me suficientemente informado/a na procura de emprego	.162	<b>.858</b>	-.094
3. Sinto-me suficientemente orientado/a na procura de emprego	.137	<b>.868</b>	-.043
4. Considero adequados os recursos locais adequados (ex., rede de transporte, outras instituições) para facilitar a minha procura de emprego	.028	<b>.695</b>	.130
5. A minha formação escolar é adequada para reingressar no mercado de trabalho	.300	.027	<b>.576</b>
6. Sou competente para integrar o mercado de trabalho	<b>.714</b>	-.074	.372
7. Considero-me apto/a física e psicologicamente para integrar o mercado de trabalho	<b>.676</b>	-.047	.361
8. Considero adequada a minha procura de emprego	<b>.709</b>	.273	-.103
9. Considero que as minhas competências são valorizadas quando procuro emprego	.110	.257	<b>.603</b>
10. Tenho expectativa de encontrar um emprego melhor que o anterior	.023	-.048	<b>.873</b>
11. Sinto-me motivado/a para procurar emprego	<b>.550</b>	.145	.474
12. Sinto-me preparado/a para procurar emprego	<b>.753</b>	.130	.228
13. Pretendo voltar a trabalhar	<b>.765</b>	.093	-.042
Variância explicada (total = 59.77%)	23.64	19.78	16.35

Nota. (\*) A apresentação dos itens respeita a ordem com que estes são apresentados no questionário. No entanto, em virtude da eliminação de alguns itens, procedeu-se à sua renumeração.

Tabela 3

Estatísticas descritivas dos fatores, correlações entre fatores e alfas de Cronbach (na diagonal)

Fatores do questionário	M	DP	1	2	3
1. Preparação/motivação para o emprego	3.93	0.80	(.819)		
2. Recursos na procura de emprego	3.39	0.99	.294**	(.784)	
3. Integração no mercado de trabalho	2.97	1.03	.440**	.209**	(.674)

Nota. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

#### Variáveis sociodemográficas

A *idade* dos desempregados encontra-se relacionada de modo negativo com a *Preparação/motivação para o emprego* ( $r_s = -.159$ ;  $p < .05$ ) e com a *Integração no mercado de trabalho* ( $r_s = -.264$ ;  $p < .01$ ), mas não com os *Recursos disponíveis na procura de emprego*. Assim, quanto mais velhos são os desempregados pior é a percepção destes quanto à sua capacidade/expectativa de virem a integrar o mercado de trabalho no futuro bem como da própria preparação e motivação face a essa integração. No que diz respeito à variável *nível de escolaridade*, os resultados do teste de correlação de Spearman indicaram haver uma associação positiva estatisticamente significativa apenas no caso do fator *Integração no mercado de trabalho* ( $r_s = .19$ ;  $p < .01$ ) sendo que quanto maior as habilitações literárias maior a percepção de que essa integração venha a ocorrer.

#### Situação de desemprego

A comparação entre quem estava a receber *Subsídio de desemprego* ou quem não estava a receber este tipo de apoio à altura da recolha de dados indicou existirem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos no fator *Recursos disponíveis na procura de emprego* ( $U = 5.539$ ;  $p < .05$ ), sendo que os primeiros

tinham uma melhor percepção quanto a estes recursos (Ordem Média = 108.75) em comparação com os segundos (Ordem Média = 90.43).

Por seu turno, a comparação através do teste de *U de Mann-Whitney* entre quem se encontrava pela *Primeira vez no desemprego* ou não, indicou não existirem diferenças entre os dois grupos em nenhum dos três fatores avaliados: *Preparação/motivação para o emprego*, *Recursos disponíveis na procura de emprego* e *Integração no mercado de trabalho*. Por fim, foi também analisada a relação entre o *tempo na situação de desemprego*, tendo os resultados do teste de correlação de *Spearman* indicado não haver também associações significativas entre os três fatores anteriormente referidos e tal variável.

Tabela 4

*Estratégias de procura de emprego por ordem decrescente da frequência de respostas "Sim"*

Dimensão/questão	n(*)	%
Estratégias de procura de emprego	172	83.5
Inscrição no centro de emprego	138	67.0
Contacto direto com empresas	107	51.9
Exploração de contactos pessoais	69	33.5
Candidaturas espontâneas	63	30.6
Resposta a anúncios	49	23.8
Inscrição em associações	31	15.0
Outras		

No sentido de complementar a análise apresentada, foi comparado para cada estratégia se haveria diferenças nos fatores atrás mencionados - *Preparação/motivação para o emprego*, *Recursos disponíveis na procura de emprego* e *Integração no mercado de trabalho* - entre os que referiam usar tal estratégia ou não. Os resultados do teste *U de Mann-Whitney* indicaram não haver diferenças estatisticamente significativas no caso da *Inscrição no centro de emprego*, *Contacto direto com empresas* e *Exploração de contactos pessoais*. No caso das *"Candidaturas espontâneas"* foram observadas diferenças significativas na *Preparação/motivação para o emprego* ( $U = 3832$ ;  $p < .05$ ) e na *Integração no mercado de trabalho* ( $U = 3692.5$ ;  $p < .05$ ) sendo que em ambos os casos, quem referiu usar esta estratégia (Ordem Média Preparação = 116.46; Ordem Média Integração = 118.49) tem uma melhor percepção nas dimensões avaliadas em comparação com quem referiu não a usar (Ordem Média Preparação = 96.97; Ordem Média Integração = 95.95). No que diz respeito à estratégia *Resposta a anúncios* foram observadas diferenças estatisticamente significativas no caso da *Preparação/motivação para o emprego* ( $U = 3222$ ;  $p < .01$ ) sendo que os que referiram usar tal estratégia (Ordem Média = 123.86) apresentam uma melhor percepção neste fator em comparação com aqueles que referiram não a utilizar (Ordem Média = 94.53). Por fim, foram também observadas diferenças estatisticamente significativas no caso da estratégia *Inscrição em associações*, designadamente no fator *Integração no mercado de trabalho* ( $U = 3374.5$ ;  $p < .05$ ). Especificamente, foi observado que os desempregados que referiram utilizar tal estratégia de procura de emprego apresentavam uma melhor percepção nesse fator (Ordem Média = 113.3) em comparação com aqueles desempregados que referiram não fazer uso dela (Ordem Média = 100.49).

#### Entrevistas ("perspetiva das empresas")

Os temas de análise das entrevistas, identificados com base na análise temática (King, 2016), são as práticas de GRH evidenciadas no guião de entrevista referidas no ponto anterior e que também organizaram o relato dos dados: i) recrutamento/seleção; ii)

formação/reconversão; iii) gestão da carreira e iv) gestão da saída. Foram também criados os temas: v) percepção das características das pessoas com mais idade e, vi) estratégias futuras face ao envelhecimento da população ativa, que constituíram objetivos deste estudo.

Os resultados são apresentados tendo em conta as áreas anteriormente mencionadas e que se refletiram na estrutura do guião da entrevista. Concomitantemente à apresentação das principais ideias são apresentados excertos de entrevistas que julgamos ajudarem a ilustrar as mesmas a partir da "voz" dos entrevistados sendo que a cada uma das três entrevistas foi atribuída uma identificação (E-1, E-2 ou E-3, consoante os casos).

#### Recrutamento e seleção

Esta prática, no momento de realização da recolha de dados era pouco utilizada ou em situações muito específicas como, por exemplo, o recrutamento de quadros qualificados, devido ao contexto de crise económica que se vivia. Exemplo: *"O recrutamento aconteceu, foi há cerca de 3, 4 anos, muito específico que era para o sector de acabamentos (...)"* (E-1)

Segundo Lopes (2010), "...em períodos de recessão económica, só os trabalhadores jovens, muito qualificados e escassos no mercado de trabalho beneficiam de tratamento privilegiado" (p. 12), o que se verifica nestas PME. Exemplo: *"Os requisitos foram claramente pessoas mais jovens com uma formação mais recente e com um nível de formação que fosse acima da média daquela que existe na empresa (...)"* (E-1).

#### Formação/reconversão

Contrariamente aos resultados de vários estudos sobre esta temática que evidenciam alguma discriminação junto dos trabalhadores mais velhos, não foi referida neste estudo qualquer discriminação em relação à idade. A formação é para todos os trabalhadores da empresa e tem como objetivos: i) aumento de escolaridade; ii) obtenção de uma certificação e aumento dos conhecimentos técnicos dos trabalhadores; iii) desenvolvimento de competências na área comportamental e iv) motivação. Exemplos: *"A formação é dada a toda a gente e a todos os níveis"* (E-2) e *"A aposta para aumentar o nível de escolaridade é dirigida a qualquer pessoa"* (E-1).

#### Gestão da Carreira

Apenas uma organização possuía gestão de carreiras sendo que esta era realizada com base no desempenho do colaborador e não pela idade, o que está de acordo com uma tendência identificada por Centeno (2007). Exemplo: *"Eles sabem que o comportamento deles influencia diretamente na progressão da carreira e progressão salarial. (...) A participação dos colaboradores mais velhos não é diferente dos outros"* (E-2).

#### Gestão da saída

A análise referente a este tema demonstra que, para os entrevistados, a idade não é critério para despedir mas por estar associada às medidas de acesso à reforma e pré-reforma, menos penalizadoras financeiramente para a organização, são os trabalhadores com mais idade que acabam por ser afastados. Exemplo: *"(...) aí foram dispensadas as pessoas de mais idade, mas para elas foi uma lotaria imensa, tivemos que rescindir e pagamos indemnizações e (...) a maior parte foram para a pré-reforma"* (E-2).

Um estudo realizado por Pestana (2003) para apurar os fatores com maior peso na decisão de afastamento de trabalhadores por

parte das empresas, confirma estes dados, revelando que a possibilidade de reforma é um dos mais citados.

No entanto, é importante salientar que dois dos entrevistados (E-1 e E-2) apontaram o *desempenho* dos colaboradores como o critério essencial a considerar no momento de despedir. Estes resultados contradizem o que Dwyer e Arbelo (2012) referem, ou seja os gestores despedem em função das características pessoais (idade, raça, etc.) e não do desempenho. Exemplo: *“Eu diria que essencialmente era desempenho, produtividade e se calhar alguma flexibilidade, por exemplo em termos de horários, facilidade com que as pessoas aderiam ou não ao trabalho extraordinário”* (E-1).

Constata-se que no momento do despedimento, os trabalhadores com mais idade procuraram participar no processo de decisão do despedimento, chegando até a exercer alguma pressão para serem considerados no afastamento. Exemplo: *“São os mais velhos que estavam a exercer pressão nesse sentido e a partir do momento em que perceberam que a empresa ia entrar numa fase de reestruturação, eles próprios propuseram-se”* (E-1).

As razões apresentadas para justificar os despedimentos foram dificuldades económicas relacionadas com reestruturações e reduções de efetivos. Segundo Guérin (1991) são as que aparecem em primeiro lugar. Exemplos: *“Temos vindo a reestruturar sucessivamente a empresa: fechar empresas, despedir pessoas, mobilizar determinada produção para determinados locais”* (E-2) e *“Temos objetivos de contabilidade de negócio, para um volume de negócios, temos que ter a estrutura necessária e suficiente. (...) Há aqui uma grande complexidade de fatores que leva-nos a fazer uma reestruturação em massa (...) Se não temos mercado, negócios, encomendas, temos de fazer repercutir a falta de trabalho na estrutura da empresa”* (E-3).

#### *Características das pessoas com mais idade*

Os dados recolhidos na entrevista E-2 nesta temática apontam para a grande vontade e disponibilidade de trabalhar dos colaboradores com mais idade e também de uma adaptabilidade maior. Exemplo: *“A grande vontade de trabalhar sobressaiu muito mais. (...) Tive uma pessoa que realmente se disponibilizou os primeiros dias para trabalhar sem receber salário, daí que me marcou bastante (...) mas, em termos de disponibilidade e em termos de estarem abertas para fazer qualquer trabalho, as experiências que eu tive com as pessoas com essas idades, foram muito boas. (...) Adaptam-se melhor”* (E-2).

As limitações apontadas são principalmente de ordem física mas que podem ser contornadas com planos de reconversão. Exemplo: *“À medida que as pessoas vão envelhecendo vão deixar de ter capacidades físicas para determinados lugares e aí vamos tentar fazer a reconversão profissional possível, (...) para evitar que as pessoas estejam a fazer esforços exagerados”* (E-3).

Os dados recolhidos da entrevista 3 e acima referidos, chamam a atenção para uma questão importante da gestão de idade: as generalizações. Os preconceitos não podem ser generalizados, ou seja, não podemos “pôr toda a gente no mesmo saco” mas devemos considerar a pessoa individualmente. Veth et al. (2017) referem a este propósito de que a GRH deverá estar atenta às necessidades das pessoas enquanto indivíduos e Schalk et al. (2010) sublinham muito bem este problema, quando comentam que *“... há necessidade de uma abordagem idiossincrática: um maior focus nas diferenças individuais e não em perspetivas estereotipadas sobre os diferentes grupos etários”* (p. 92).

#### *Estratégias futuras face ao envelhecimento dos trabalhadores*

Constata-se a ausência de estratégias face ao envelhecimento dos trabalhadores e de preocupações para a concretização das mesmas, mas por razões diferentes, nomeadamente: i) uma das empresas considera-se jovem; ii) a não existência de crise de mão-de-obra qualificada e iii) face à crise que se vivia à data do estudo, num contexto cheio de turbulência, não é possível planificar estratégias. Exemplos: *“Eu acho que não está de facto na agenda de preocupações (...) não existe ainda [preocupação] na empresa também porque não existe nenhuma crise de qualificações ou de mão-de-obra”* (E-1); *“Não sentimos a necessidade dessa preocupação [da gestão da idade], a renovação tem sido progressiva, ainda temos elementos bastante jovens”* (E-2) e *“Neste momento atual não há estratégia, a gestão é feita no dia-a-dia. Numa situação normal [não de crise] haveria estratégias”* (E-3).

#### **Discussão**

Foram objectivos deste estudo (1) A caracterização das práticas de GRH e a exploração das perceções sobre os trabalhadores com mais de 40 anos, na perspetiva das organizações e (2) A análise das perceções de empregabilidade junto dos próprios trabalhadores com mais de 40 anos de idade especificamente sobre a sua situação, os seus recursos pessoais e estratégias de resolução adotadas.

Com base nas respostas dos gestores de RH e a partir da interpretação dos resultados da análise temática, pode-se concluir que as práticas de gestão de RH identificadas refletem, de uma maneira geral, a realidade descrita na literatura de que destacamos a referência a alguma discriminação por partes das empresas junto dos trabalhadores com mais idade (Pinto et al., 2014). No entanto, os gestores do nosso estudo, não assumem formalmente esta mesma discriminação, a não ser quando existem outros fatores associados à idade, como por exemplo, as habilitações escolares e/ou profissionais e as condições de acesso à reforma ou pré-reforma. Podemos então falar de discriminação indireta? Como já referimos, citando Demazière (2002), esta discriminação funciona de maneira muda, “entre linhas” porque socialmente pouco legítima. Contudo, devemos reforçar pela positiva a existência nas organizações inqueridas de planos de formação e de reconversão, práticas consideradas promotoras da empregabilidade de qualquer trabalhador. Por outro lado, os nossos resultados apontam para a necessidade de intervir no sentido de dotar de maiores competências de procura de emprego os desempregados, em particular aqueles de menores habilitações literárias. Esta medida de cariz mais social poderia ter impacto na auto perceção de competência e na sua autoestima bem como ter impacto numa atitude de proactividade dos desempregados na alteração da sua situação (Bal & Dorenbosch, 2015).

Interligando ambas as perspetivas, sobressai sem dúvida a questão da discriminação pela idade. Apesar das características e fragilidades do grupo do nosso estudo que promove a discriminação e assim complica a empregabilidade, parece-nos que as empresas têm um papel de maior relevância para contrariar esta tendência e, assim, facilitar a empregabilidade dos mais velhos. Por outro lado, parece-nos que o conceito de empregabilidade é um conceito útil para a gestão contemporânea dos recursos humanos em geral, apesar da complexidade e dificuldade em operacionalizá-la. De acordo com Pupo (2006), estamos mais de que nunca na “era da empregabilidade” em particular quando em contexto de crise. “Ser empregável” (quase que apetece dizer “ser vendável” numa lógica comercial, isto é, de ajustamento entre a oferta e a procura) constitui-se assim como um requisito necessário, obrigatório para poder “sobreviver” num mercado cada vez mais exigente,

competitivo, menos integrador e consequentemente mais discriminatório. Considerando a literatura e os resultados obtidos no levantamento efetuado confirma-se que “ter mais idade” vem fragilizar a condição de “ser empregável”.

A responsabilidade dos diferentes intervenientes no processo de empregabilidade, não há dúvidas, deve ser coletiva, repartida pelas empresas, pelos próprios indivíduos, mas também pelos poderes públicos e pelos parceiros sociais. Estes dois últimos têm um papel fundamental na mudança de mentalidades em relação à empregabilidade das pessoas com mais idade na sociedade.

O carácter exploratório do levantamento realizado permitiu, quanto a nós, uma primeira, ainda que limitada, abordagem do conceito de empregabilidade para um grupo específico. Verificou-se, contudo, que o conceito de empregabilidade pela sua natureza multidimensional, continua a ser um campo de investigação muito vasto. Consequentemente, e considerando a possibilidade de algumas implicações para a prática, e não obstante as suas limitações em termos da dimensão e natureza da amostra, parece-nos que o estudo evidenciou claramente a necessidade de intervenção nesse domínio, ajudando a desenvolver as competências de empregabilidade que tanto fazem falta para facilitar o acesso e manutenção do emprego.

Em jeito de síntese e como ironizava o cartoonista Ferran em 2010, num dos seus desenhos, deixamos esta mensagem: “Pronto, está bem!... eu aceito trabalhar até aos 67 anos... mas o que eu queria mesmo, mesmo...era ter trabalho agora! Aos 47 anos”. Esperamos que o trabalho agora apresentado permita contribuir para o (re)pensar das políticas e práticas promotoras da empregabilidade em geral, e em grupos etários mais velhos, em particular.

Apesar da amostra apresentar alguma variabilidade evidenciase que em termos de escolaridade é tendencialmente baixa, o que representa uma das limitações do estudo. Seria importante em futuros estudos, explorar outro tipo de amostras, maiores e mais diversificadas quer em termos das características demográficas dos participantes (desempregados e organizações) quer da sua localização geográfica.

## Referências

- Bal, P. M., & Dorenbosch, L. (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: a large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 41-61. doi: 10.1111/1748-8583.12058
- Barros, R. M., & Moreira, A. S. (2015). Desemprego, autoestima e satisfação com a vida: Estudo exploratório realizado em Portugal com beneficiários do Rendimento Social de Inserção. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 15(2), 146-156. doi:10.17652/rpot/2015.2.476
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de Dados em Ciências Sociais, Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editores.
- Caetano, A. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Carneiro, A., Portugal, P., & Varejão, J. (2013). *Catastrophic job destruction*. Working papers. Economics and Research Department, Banco de Portugal.
- Carneiro, A., Portugal, P., & Varejão, J. (2014). Catastrophic job destruction during the Portuguese economic crisis. *Journal of Macroeconomics*, 39, 444-457. doi:10.1016/j.jmacro.2013.09.018
- Centeno, L. G. (2001). *Os trabalhadores de Meia Idade face às Reestruturação e Políticas de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Centeno, L. G. (2007). *Envelhecimento e perspectivas de luta contra as barreiras da idade no emprego*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Coelho-Lima, F., Costa, A. L. F., & Bendassolli, P. (2013). A produção científica da Psicologia brasileira acerca do desemprego. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1283. doi:10.11144/Javeriana.UPSY12-4.pcpb
- Demazière, D. (2002). «chomeurs ages» et chomeurs «trop vieux» articulation des catégories gestionnaires et interpretatives. *Sociétés Contemporaines*, 4(48), 109-130. doi:10.3917/soco.048.0109
- Dwyer, D. J., & Arbelo, M. (2012). The role of social cognition in downsizing decisions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(4), 383-405. doi:10.1108/02683941211220199
- Estudo Europeu. (2009). *Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de oportunidades*. Comissão Europeia. Retirado de: <http://ec.europa.eu/social/>
- Estudo Europeu. (2017). *Joint Employment Report*. Comissão Europeia. Retirado de: <http://ec.europa.eu/social/>
- Étude Européenne. (2006). *Emploi des seniors et des baby-boomers: quelles sont les opportunités du marché du travail?* StepStone: Groupe spécialiste du recrutement en ligne. Retirado de: <http://www.senioractu.com/emploi-des-seniors-et-des-baby-boomer>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4nd ed.). London: Sage.
- Fernandes, A. (2007). *Envelhecimento e Perspectivas de Criação de Emprego e Necessidades de Formação para a Qualificação de Recursos Humanos*. Lisboa, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Estudos, 37.
- Guerfel-Henda, S. (2005). *La gestion des âges et les Effets sur la RGH*. Retirado de: [www.iae.univ-poitiers.fr](http://www.iae.univ-poitiers.fr)
- Guérin, G. (1995). *Les pratiques de gestion en matière de vieillissement*. École de relations industrielles, Université de Montreal. Retirado de: <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/1897/A1.328%20WP%209101.pdf;jsessionid=BFB7AB7B42729C33BC5CAA6D8B846D2?sequence=1>
- Hennekam, S., & Herrbach, O. (2015). The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*, 44(1), 3-21. doi: 10.1108/PR-01-2014-0031
- Instituto Nacional de Estatística - INE. (2014). *Projeções de população residente 2012-2060*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212. doi:10.1080/09585192.2013.872169
- Keating, J. (2007). A Natureza da GRH. In A. Caetano & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, processo e técnicas* (pp. 103-116). Lisboa: RH Editora.
- King, N., & Brooks, J. M. (2016). *Template Analysis for Business and Management Students*. Sage.
- Lagacé, C. (2003). *Guide de gestion prévisionnelle de la main-d'oeuvre vieillissante*. Retirado de: [http://www.transpol.org/pdf/transpol\\_rapport\\_11.pdf](http://www.transpol.org/pdf/transpol_rapport_11.pdf)
- Lopes, M. H. (2010). Os desafios de envelhecimento da população activa. *Dirigir*, 111, 11-13.
- Pestana, M. H., & Gageiro L. N. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.
- Pestana, N. (2003). *Trabalhadores mais velhos: Políticas públicas e práticas empresariais*. Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho nº 1, MSST/DGET- Lisboa.
- Pinto, A. M. G. L. R. S., da Silva Ramos, S. C. M., & Nunes, S. M. M. D. (2014). Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers?. *Tékhnē*, 12(1), 58-68. doi: 10.1016/j.tekhne.2015.01.007
- Pupo, M. B. (2006). *Empregabilidade acima dos 40 anos*. Brasil: Expressão e arte.
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., et al. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101. doi:10.1080/13594320802674629
- Storey, J. (2007). *Human resource management: A critical text*. Thompson. (3rd ed.).
- Veth, K. N., Korzilius, H. P., Van der Heijden, B. I., Emans, B. J., & De Lange, A. H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32. DOI: 10.1080/09585192.2017.1340322
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing variables in theories of strategic human resource management: Time, cause, and individuals. *Management Revue*, 164-173.

Informações sobre o artigo

Recebido em: 01/06/2017

Primeira decisão editorial em: 09/07/2017

Versão final em: 09/07/2017

Aceito em: 22/09/2017