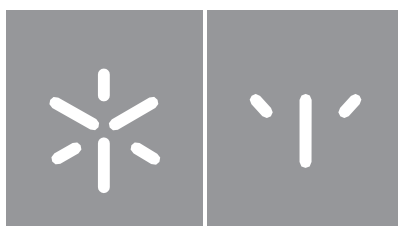




Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Verónica Girão Trabulo Mourão
Braga

**Diretrizes para a gestão do
envelhecimento da população
ativa: Perspetiva dos Gestores de
Recursos Humanos**



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Verónica Girão Trabulo Mourão Braga

**Diretrizes para a gestão do
envelhecimento da população ativa:
Perspetiva dos Gestores de Recursos
Humanos**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Psicologia Aplicada

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Isabel Maria Soares Silva

Outubro de 2021

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Verónica Gíneo T. M. Braga

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Verónica Gilão T. M. Braga

Agradecimentos

Obrigada aos meus pais e ao meu irmão pela força, pelo apoio, pelo carinho e por me fazerem sentir que tenho uma rede por de baixo de mim que não me deixará cair. Obrigada aos meus pais por me ensinarem a lutar e me esforçar para conseguir o que quero.

Obrigada a todos que passaram por esta jornada juntos comigo, para conseguirmos chegar até aqui tivemos que passar por momentos intensos que são indescritíveis, mas com espírito de união, companheirismo e entreaajuda, tudo é mais fácil. Teremos sempre esses momentos em comum a nos unir.

Obrigada a todos os que passaram por mim ao longo deste tempo e todas as amigas que fiz pelo caminho.

Algumas dessas amigas serão eternas, independentemente do que acontecer.

Obrigada a todos os professores, orientadores e supervisores pelos conhecimentos transmitidos, por aumentarem o meu entusiasmo e sede por querer aprender mais e querer dar o meu melhor.

Obrigada à professora Isabel Silva pelo acompanhamento, suporte e orientação ao longo deste processo.

Obrigada por nunca me cortar as pernas, mas ao mesmo tempo estabelecer limites para me guiar.

A todos que contribuíram de alguma forma para que este projeto se concretizasse, muito obrigada.

Resumo

O envelhecimento populacional tem repercussões no mundo organizacional, onde se tem vindo a observar um envelhecimento da população ativa. Assim, existem estratégias de gestão de Recursos Humanos especificamente dirigidas para fazer face ao envelhecimento da força de trabalho. Este estudo utilizou como metodologia o questionário online e teve como objetivo perceber se as organizações seguem as diretrizes identificadas na literatura para a gestão do envelhecimento da população ativa. Outro objetivo foi perceber na perspetiva dos gestores de recursos humanos quais são as práticas mais importantes para lidar com este fenómeno. A amostra é constituída por 102 gestores de Recursos Humanos. De forma geral, os resultados revelaram que a maioria das organizações seguem as diretrizes dirigidas ao envelhecimento da população ativa. As práticas consideradas mais importantes na perspetiva dos gestores de recursos humanos são: desenvolvimento de carreira, transferência de conhecimentos, cultura de cooperação, planos de sucessão.

Palavras-chave: envelhecimento populacional; envelhecimento da população ativa; diretrizes para as forças de trabalho envelhecidas; gestão de pessoas.

Abstract

The fact that the population is aging it has many repercussions in the labour market, where we can observe a rising proportion of older workers. Therefore, there are workplace policies specifically addressed to help the organizations to cope with the ageing of the work force. For this present study it was used the online survey and one of the objectives was to verify if the organizations follow the human resources practices addressed to deal with the aging of the labour force. The other objective was to understand, in the perspective of the human resources managers, which are the best practices to face this phenomenon. The sample is made of 102 Human Resources Mangers. The overall results showed that most of the organizations follow the guidelines addressed for the older workers. The results also showed that the most important practices in the opinion of the human resources managers are: career development, knowledge transfer, corporate culture, succession plans.

Keywords: population aging; work force aging; guidelines for the aging work force; people management

Índice

Índice	6
Revisão da literatura	7
Contextualização Demográfica	7
Diretrizes para a gestão do envelhecimento da população ativa	7
Fatores facilitadores ou impeditivos para a o envelhecimento ativo	10
Definição de trabalhador envelhecido	12
Objetivos da investigação	12
Métodos	13
Participantes	13
Instrumentos	14
Procedimentos	15
Análise de dados	17
Resultados	17
Dados quantitativos	17
Dados qualitativos	20
Discussão	25
Bibliografia	28

Revisão da literatura

Contextualização Demográfica

O envelhecimento populacional é algo que afeta todos os países da União Europeia (UE) com especial impacto em Portugal (OECD, 2019). Em 2018, 21,7% da população portuguesa tinha 65 ou mais anos, valor que somente foi superado pela Itália e pela Grécia (PORDATA, 2020), estando previsto que até 2050 Portugal venha a tornar-se o país mais envelhecido da UE (Eurostat, 2019).

Para além das mudanças a nível social, o envelhecimento populacional, tem diversas repercussões a longo prazo, tanto a nível económico como organizacional, estando estas duas dimensões interligadas. Nesta perspetiva, o mundo do trabalho como um todo irá ser cada vez mais afetado (Pilichowski et al., 2007). Em termos de impacto económico, o envelhecimento populacional, levará a que o índice total de dependência associada à idade (relação entre a população idosa e a população em idade ativa) dos países da UE aumente, estando previsto que este número venha quase a duplicar até 2100 (Eurostat, 2020).

Para tentar colmatar esta situação e como parte da definição de estratégias preventivas para fazer face aos desafios resultantes do envelhecimento da população, a maioria dos países da UE, aumentou a idade oficial para a reforma e impuseram restrições quanto à reforma antecipada (EU-OSHA et al., 2017; OECD, 2018). Além do mais, vários países têm vindo a tomar diferentes medidas no sentido de incentivar e recompensar o envelhecimento ativo e a reforma tardia, incentivando os empregadores e as empresas a reter e a contratar trabalhadores envelhecidos (OECD, 2018, OECD, 2019). Outras medidas que alguns países têm vindo a adotar são no sentido de encorajar os trabalhadores que já estão reformados, a voltar ao mundo do trabalho (Armstrong-Stassen, 2008).

Assim, tem se vindo a verificar um crescimento significativo das classes etárias mais velhas que compõe a força de trabalho, especialmente as classes etárias de indivíduos entre os 55-64 anos e indivíduos com 65 anos ou mais (EU-OSHA et al., 2017; EUROSTAT, 2019). Desde 2005 até 2020, na UE27, foi possível observar um crescimento de 7,3 % da população ativa no grupo etários dos 55 aos 64 anos. Em 2020, Portugal era o 2º País da UE com maior percentagem de população ainda ativa no grupo etário dos 65 ou mais anos, equivalendo a 5% da população ativa total (PORDATA, 2021).

Diretrizes para a gestão do envelhecimento da população ativa

Perante a perspetiva do aumento de trabalhadores ativos em classes etárias cada vez mais avançadas, já existem organizações por todo mundo que investiram em políticas de RH “amigas” dos

trabalhadores envelhecidos, sendo tais políticas direcionadas aos trabalhadores mais velhos e tendo como objetivo beneficiar, diretamente ou indiretamente, esses trabalhadores (Vasconcelos, 2018).

As práticas de gestão de RH (GRH) dirigidas à população envelhecida são, práticas que visam aumentar o desempenho das organizações no contexto de uma força de trabalho em envelhecimento e com idades diversificadas. Pode se definir as práticas de GRH para o envelhecimento da população como as dimensões de GRH dentro das organizações, que são destinadas para gerir os recursos humanos com foco explícito nas exigências e características de uma força de trabalho em envelhecimento (Froidevaux et al., 2020).

Algumas das principais dimensões identificadas na literatura em que devem ser tomadas medidas de GRH dentro das organizações para o envelhecimento ativo são: cultura organizacional; liderança; desenho do trabalho; gestão e promoção de saúde; desenvolvimento de carreira individual e formação contínua; gestão e transferência de conhecimento; planos de transição para a reforma; emprego contínuo (Morschhäuser & Sochert, 2006; Wöhrmann, et al., 2018; Wilckens, Wöhrmann, Adams, Deller & Finkelstein, 2020; Wilckens, Wöhrmann, Deller & Wang, 2020). Posteriormente, Wilckens, Wöhrmann, Adams, Deller & Finkelstein (2020), vieram a acrescentar a dimensão de cobertura na reforma e na saúde.

De modo mais específico, quando se fala no desenho do trabalho, é imperativo que existam condições que permitam a redução a fatores de risco, como por exemplo, espaços de trabalho ergonómicos e adequados à idade (Froidevaux et al., 2020; Morschhäuser & Sochert, 2006; Truxillo et al., 2015, bem como, rotatividade das tarefas e dos postos de trabalho para prover a aprendizagem (Morschhäuser & Sochert, 2006; OECD, 2020). A promoção e gestão de saúde assenta em diferentes medidas, desde programas de promoção de saúde, disponibilidade para tratamento médico no local de trabalho e programas que apoiem um estilo de vida saudável através do exercício físico e nutrição (Froidevaux et al., 2020; Wöhrmann et al., 2018; Viviani et al., 2021). Para mais, na organização e desenho do trabalho é fundamental que seja dada aos trabalhadores envelhecidos a possibilidade de um horário de trabalho flexível, redução da carga horária, redução do trabalho por turnos ou noturno, transição progressiva até à reforma ou trabalho a *part-time* (Froidevaux et al., 2020; Morschhäuser & Sochert, 2006; Truxillo et al., 2015;). Não obstante, o trabalho flexível pode se referir também ao local onde as pessoas trabalham, como por exemplo, trabalhar a partir de casa (Truxillo et al., 2015; Wöhrmann, et al. 2018; Wilckens, Wöhrmann, Adams, Deller & Finkelstein, 2020)

Quanto ao emprego contínuo, o recrutamento e a seleção dentro das organizações deve ser feito independentemente da idade e deve dar oportunidades iguais tanto aos trabalhadores mais novos como

aos mais velhos (Froidevaux et al., 2020; OECD, 2020; Wöhrmann et al., 2018), focando-se nas competências ao invés da idade. Ao falar de reintegração, esta aplica-se a trabalhadores com incapacidades ou doenças crónicas, devendo se integrar estas pessoas em trabalhos adequados tendo em consideração as suas limitações e o seu potencial (Froidevaux et al., 2020; Morschhäuser & Sochert, 2006; Wöhrmann, 2018).

A cultura organizacional deve basear-se numa cultura de cooperação, assente na comunicação aberta, com imagem positiva do envelhecimento, livre de preconceitos e com oportunidades iguais para todos os trabalhadores. Tal engloba princípios e comportamentos que assentem na diversidade e no respeito, bem como, no reconhecimento e valorização por parte dos colegas e dos líderes (Froidevaux et al., 2020; Morschhäuser & Sochert, 2006; OECD, 2020; Wöhrmann, et al., 2018; Wilckens, Wöhrmann, Deller & Wang, 2020). Neste aspeto, devem ser tomadas medidas para melhorar as relações entre os grupos e políticas contra a discriminação (Froidevaux et al., 2020; Truxillo et al. 2015). Relativamente à liderança, para além da apreciação que estes devem demonstrar para com os trabalhadores envelhecidos, os líderes devem também ter capacidade de resposta à individualidade, ser exemplos na adoção e promoção de comportamentos de saúde e segurança (Froidevaux et al., 2020, Truxillo et al., 2015; Viviani et al., 2021; Wöhrmann, et al., 2018; Wilckens, Wöhrmann, Adams, Deller & Finkelstein, 2020). É importante haver formação para os cargos de liderança saberem como abordar a diversidade em termos de idade (OECD, 2020; Truxillo et al., 2015) e aprenderem a como melhor usufruir das capacidades destes trabalhadores (Amstrong-Strassen, 2008).

O desenvolvimento de carreira e a identificação de necessidade de formação são cruciais para verificar se as capacidades dos trabalhadores continuam a corresponder às exigências do seu trabalho ou se será melhor serem colocados em outras áreas (OECD, 2019). A formação continua é uma forma de impedir a obsolescência de capacidades, melhorar e atualizar as capacidades dos trabalhadores mais velhos (Morschhäuser & Sochert, 2006), promover a sua empregabilidade (OECD, 2019), manter o seu nível de produtividade e combater certos problemas, como por exemplo, as dificuldades derivadas do avanço das tecnologias (Pilichowski et al., 2007; OECD, 2019) Ao desenhar programas de formação para trabalhadores mais velhos, é importante que estas sejam adequadas às necessidades e características específicas deste tipo de público alvo (Truxillo et al., 2014; Truxillo et al., 2015).

Os trabalhadores envelhecidos devem ser colocados em postos de trabalho onde possam pôr em prática e transferir os conhecimentos adquiridos ao longo de uma vida (Beier et. al, 2020; Vasconcelos, 2018). A troca de conhecimentos entre funcionários mais velhos e mais novos deve ser estimulado de forma a aumentar a produtividade das organizações (OECD, 2020) e impedir que se

percam conhecimentos à medida que os trabalhadores vão se reformando (Drabe et al., 2015; Truxillo et al., 2015; Vasconcelos, 2018). Os programas de mentoria têm um papel importante, onde os trabalhadores mais velhos servem de mentores para os mais novos na transferência de “*know-how*” (Drabe et al., 2015), sendo que este tipo de programas devem ser institucionalizados dentro das organizações (Drabe et al., 2015; Wöhrmann, et al., 2018; Wilckens, Wöhrmann, Adams, Deller & Finkelstein, 2020).

Por fim, a cobertura de reforma e de saúde, refere-se à garantia do pagamento de pensões e atribuição de seguros de saúde por parte das organizações aos seus trabalhadores que se encontrem na reforma, caso o sistema público não o possa providenciar (Wilckens, Wöhrmann, Adams, Deller & Finkelstein, 2020; Wilckens, Wöhrmann Deller & Wang, 2020).

Fatores facilitadores ou impeditivos para o envelhecimento ativo

O envelhecimento deve ser compreendido como um processo individual de mudança das competências, motivações, valores e comportamentos (Truxillo et al., 2014; Wöhrmann et al., 2018). Ao definir estratégias de RH dirigidas aos trabalhadores envelhecidos é necessário ter em consideração as preferências dos trabalhadores mais velhos (Viviani et al., 2021), pois existem fatores que podem facilitar ou constranger, a que os trabalhadores permaneçam ativos por mais anos e as organizações devem garantir que reúnem as condições para que os seus trabalhadores mais velhos se mantenham saudáveis, motivados e produtivos (Wilckens, Wöhrmann, Deller & Wang, 2020).

A satisfação no trabalho é um fator relacionado com a escolha dos indivíduos em permanecer a trabalhar mais anos (Schulte et al., 2018), sendo um forte preditor para outros resultados positivos a nível da motivação, comprometimento, lealdade e performance (Drabe et al., 2015). Medidas de gestão assentes na diversidade e adaptação às necessidades e capacidades individuais no desenho do trabalho, apresentam uma relação positiva com o nível de satisfação (Drabe et al., 2015; Wöhrmann et al., 2018). O bom relacionamento com os colegas tem maior impacto no nível de satisfação e motivação dos trabalhadores mais velhos do que compensações monetárias ou o estatuto, assim, a transferência de conhecimento intergeracional constitui-se como um fator que promove a satisfação dos trabalhadores mais velhos ao ser uma forma de estabelecer relacionamentos com os colegas (Beier et al., 2020; Drabe et al., 2015; Truxillo et al., 2015;).

A literatura indica que os trabalhadores à medida que vão envelhecendo, apresentam maior nível de motivação intrínseca do que extrínseca, sendo a flexibilidade no trabalho um fator fortemente relacionado com bons níveis de motivação (Truxillo et al., 2015; Vasconcelos, 2018). A autonomia,

participação em formações, transferência de conhecimentos e ocupar papéis importantes nas equipas aumentam a motivação e o comprometimento dos trabalhadores mais velhos (Beier et al., 2020; Vasconcelos, 2018).

Por outro lado, a discriminação, o preconceito e os estereótipos relativos à idade são fatores que influenciam negativamente o envelhecimento ativo (Holmerova et al. 2012; EU-OSHA, 2017). De facto, este tipo de atitudes podem ter impacto em todos os trabalhadores (mais novos e mais velhos) e inclusive diminuir a produtividade dos mesmos (Froidevaux et al., 2020; Holmerova et al., 2012; Schulte, 2018). Como tal, é importante que haja dentro das organizações uma imagem e atitudes positivas em relação ao envelhecimento e aos seus trabalhadores mais velhos (Wilckens, Wöhrmann, Adams, Deller & Wang, 2020). Outros fatores que se constituem como negativos para a retenção dos trabalhadores no mercado de trabalho são um nível elevado de intensidade do trabalho e um mau balanço entre o trabalho e a vida pessoal, sendo que a junção de ambos leva a uma perceção de *stress* elevada (EU-OSHA, 2017).

O trabalho flexível e a redução da carga horária estão associados a uma melhor performance e produtividade dos trabalhadores nas faixas etárias mais avançadas (Viviani et al, 2021), sendo melhor para a saúde destes trabalhadores e uma forma de diminuir o seu *stress* (Beier et. al, 2020). O trabalho flexível e a redução das horas de trabalho estão relacionados com o balanço entre a vida pessoal e o trabalho. Num estudo realizado pela Eurofound, foi possível verificar que um mau balanço entre a vida pessoal e o trabalho são um fator que contribui negativamente para a sustentabilidade da força de trabalho envelhecida (EU-OSHA, 2017). Por sua vez, a performance e produtividade estão associadas à saúde e bem-estar (Beier, 2020; Holmerova et al., 2012). O elevado esforço físico tem impacto negativo na capacidade para trabalhar dos trabalhadores envelhecidos (Vasconcelos, 2018), levando a que trabalhem menos anos (Holmera et al., 2012) e reformem-se mais cedo (EU-OSHA, 2017; OECD, 2019). Através da prática de medidas de promoção de saúde, é possível atenuar os declínios físicos que decorrem da idade, levando a concluir que os indivíduos que se mantêm saudáveis e fisicamente ativos, não apresentam uma perda de performance ou de produtividade, mesmo em trabalhos de elevado esforço físico (Viviani et al., 2021). Também é possível melhorar a capacidade para trabalhar destes indivíduos, adaptando os espaços de trabalho para lugares ergonómicos ou realocando para espaços de trabalho que envolvam menor esforço físico (Froidevaux et al., 2020; Vasconcelos, 2018; Wöhrmann et al., 2018).

Na maioria dos estudos integrados na revisão sistemática levada a cabo por Viviani et al. (2021), foi possível concluir que os trabalhadores mais velhos apresentam níveis mais elevados de performance. Para mais, há estudos que relevam que a produtividade aumenta com o avanço da idade (OECD, 2020;

Schulte et al., 2018). Por outro lado, os trabalhadores mais velhos apresentam maior nível de absentismo, grande parte provocado por doenças crônicas, onde novamente torna-se essencial tomar medidas holísticas de promoção de saúde e segurança para contrariar este fenómeno (Morschhäuser & Sochert, 2006; Viviani et al., 2021) ou reintegrar os trabalhadores em postos de trabalho adequados (Morschhäuser & Sochert, 2006; Wöhrmann, et al., 2018).

No estudo levado a cabo por Armstrong-Stassen (2008), foram identificadas 28 práticas de RH para lidar com o envelhecimento das forças de trabalho e perceber a sua relação com a vontade dos trabalhadores mais velhos permanecerem a trabalhar ou até regressar ao trabalho para aqueles que já estavam reformados. Os resultados revelaram que todos os participantes classificaram o reconhecimento e respeito como sendo dos mais importantes. Foi possível constatar também o interesse em ter acesso a formações que permitam melhorar e adquirir novas competências, levando assim à conclusão de que a formação e o desenvolvimento de carreira representam duas das práticas de RH mais valorizadas pela população trabalhadora envelhecida.

Definição de trabalhador envelhecido

Embora não haja uma definição consensual do conceito de trabalhador envelhecido (Czaja, 2020; Poscia et al., 2016), a Eurostat, a Comissão Europeia e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), definiram o conceito de trabalhador envelhecido como trabalhadores na faixa entre os 55-64 anos (EU-OSHA et al., 2017) No entanto, devido a muitos países já terem aumentado a idade da reforma para além dos 64 anos, bem como, o fato de existirem trabalhadores que trabalham até depois da idade legal da reforma, pode-se entender trabalhador envelhecido como qualquer trabalhador com idade igual ou superior a 55 anos (EU-OSHA et al., 2017). Tal definição de trabalhador envelhecido (idade ≥ 55 anos), está de acordo com muita da bibliografia consultada para a presente investigação e com grande parte da literatura analisada na revisão sistemática realizada por Poscia et al. (2016). Assim, para efeitos de investigação, decidiu-se definir trabalhador envelhecido, como qualquer trabalhador com idade ≥ 55 anos.

Objetivos da investigação

A investigação tem dois objetivos principais. O primeiro objetivo é, através das respostas dadas pelos responsáveis pela gestão de RH de determinadas Organizações, perceber se os mesmos utilizam as práticas de gestão de RH identificadas na literatura sobre o envelhecimento da população ativa, bem como, verificar se há outras medidas que não foram identificadas, mas que sejam utilizadas nas

respetivas organizações. O segundo objetivo é perceber, na perspetiva destes profissionais, quais são as práticas de RH mais relevantes e úteis para gerir o envelhecimento da força de trabalho.

Métodos

O presente estudo segue os princípios do inquérito por questionário, proporcionado a análise de uma série de questões que visam compreender factos, opiniões e atitudes, bem como, medir a importância que é dada a determinada opinião e/ou atitude (Dias, 1994). Este tipo de *design* apresenta a vantagem de poder utilizar métodos quantitativos e qualitativos, possibilitando a complementação e triangulação da informação (Young, 2016). Mais especificamente, foi utilizado o questionário online, facilitando esta metodologia a recolha de dados em diferentes zonas geográficas (Toepoel, 2017).

Participantes

Os destinatários do questionário foram representantes/gestores de RH de diferentes organizações do setor privado em Portugal. Após a recolha e análise de dados, a resposta de um dos participantes foi excluída devido à duplicação de casos, levando a que a amostra resultasse em 99 responsáveis pela GRH (ex: “Diretor de Recursos Humanos”, Gestor de Recursos Humanos”, “Responsável de Recursos Humanos”) de diferentes organizações e 3 indivíduos delegados pelo responsável de GRH para preencher o questionário. Os 3 indivíduos delegados a preencher o questionário ocupam as seguintes funções dentro da organização: “assistente pessoal”; “secretária” e “administrativo”.

Quanto ao nível de escolaridade dos participantes, a maioria revelaram que trabalham na organização num período entre 1 e 5 anos, correspondendo a 40,2% da amostra, 23,5% reportou trabalhar na organização há mais de 10 anos, 21,6% trabalham há menos de 1 ano e 14,7% trabalham na organização num período aproximado entre 6 e 10 anos. A maioria dos participantes possuem uma licenciatura (52,9%) como habilitação académica, seguido por 42,2% que possuem mestrado e 3,9% possui o 12º ano, 1 dos participantes selecionou a opção “outro”.

Dentro dos 102 participantes, 72,5% trabalham no setor terciário, 22,5% no setor secundário e apenas 4,9% trabalham no setor primário. Em relação à localização geográfica onde os participantes trabalham, a amostra encontra-se dividida da seguinte forma: 44,1% pertence à região norte do país; 31,4% pertence à região centro; 12,7% pertence ao sul; 11,8% pertence às ilhas (arquipélagos da Madeira e dos Açores). Em relação ao tamanho das organizações onde os participantes trabalham, em primeiro lugar temos as grandes empresas, correspondendo a 41,2% da amostra, seguido dos 27,5% que trabalha

em médias empresas, 20,6% trabalha em pequenas empresas e, por fim, apenas 10,8% trabalha em microempresas.

Relativamente à percentagem do número de trabalhadores com ≥ 55 anos que compõe a força de trabalho: 50% dos participantes trabalha em organizações com 0% a 20% de trabalhadores envelhecidos; 26,5% em organizações com uma percentagem entre os 21% e os 40%; 17,6% em organizações com uma percentagem entre os 41% e os 60%; 2,9% em organizações com 61% a 80%; 2,9% com 81% a 100%. Considerando o tipo de trabalho que os trabalhadores mais velhos (≥ 55 anos) se encontram alocados nas organizações que os participantes trabalham, observou-se que 43,1% dos casos encontram-se alocados em “trabalho tanto físico como cognitivo”, 30,4% a trabalho “predominantemente mais cognitivo/intelectual” e por último, 26,5% a trabalho “predominantemente mais manual/físico”.

Instrumentos

O consentimento informado, onde se encontram explicitadas as questões de anonimato e de confidencialidade, breve explicação do objetivo da investigação e garantia de que não haverá nenhum custo ou benefício para os participantes, constam no início do questionário, onde só era permitido avançar no questionário, caso o participante concordasse em participar.

O protocolo de investigação propriamente dito, inclui: I) 7 questões de caracterização da amostra (ex: “setor de atividade da sua organização”, “região de localização geográfica da organização”, “há quanto tempo trabalha na organização?”, “percentagem de trabalhadores na organização com idade ≥ 55 anos”); II) 29 itens adaptados da “*Checklist to identify the need for action in companies in terms of the age structure*” (Morschhäuser & Sochert, 2006, p.29-32); III) 3 questões de resposta aberta: a) “Indique, na sua opinião, entre as medidas listadas anteriormente, qual (ou quais) é (são) mais relevante(s) para lidar com o envelhecimento da população ativa. Se possível, refira o(s) motivo(s) subjacentes a essa apreciação.”; b) “Para além das práticas referidas, que outra(s) medida(s) a sua organização tem para fazer face ao envelhecimento dos trabalhadores?”; c) “Que outras medidas para além das referidas nas tabelas anteriores, considera que poderiam ser relevantes na gestão do envelhecimento da população ativa?”. No fim, deu-se a possibilidade de os participantes fazerem outros comentários, caso o desejassem: “Outros comentários (responda apenas se houver outros comentários que queira fazer sobre o tema):”.

A *checklist* original de onde foram adaptadas as 29 questões, é um instrumento de autopreenchimento dirigido a gestores e/ou representantes de RH, para ajudar a ter uma perspetiva de

quais são as medidas que é necessário tomar, dentro da sua organização, para fazer face ao envelhecimento das forças de trabalho e fazer uma avaliação das políticas de RH que a organização tem em prática para lidar com o aumento do número de trabalhadores envelhecidos (Morschhäuser & Sochert, 2006).

Os 29 itens referem-se a diferentes práticas de GRH, que por sua vez encontram-se agrupados em diferentes domínios: Formação e qualificação (ex: apoiamos ativamente os nossos trabalhadores mais velhos para que participem nos nossos planos de formação); Organização do trabalho (ex: organizamos o trabalho e as tarefas a serem desempenhadas de forma que haja aprendizagem no próprio posto de trabalho); Desenvolvimento de carreira (ex: garantimos que os trabalhadores são recolocados em locais de trabalho adequados para a sua idade); Integração e promoção de saúde no trabalho (ex: recolhemos informação sobre o estado de saúde da nossa força de trabalho para criar possíveis abordagens para a promoção de saúde); Transferência de conhecimento (ex: Formamos equipas de trabalho com elementos de diferentes idades de forma a promover a transferência de conhecimento entre gerações); Organização das horas de trabalho (ex: permitimos aos nossos trabalhadores que organizem o seu tempo de trabalho de forma flexível); Cultura de cooperação (ex: dentro da nossa empresa são promovidos princípios assentes na diversidade); Recrutamento (ex: recrutamos candidatos mais velhos). A descrição resumida dos itens e a sua distribuição pelos diferentes domínios, pode ser consultada na Tabela 1 na secção dos Resultados.

Procedimentos

Numa fase inicial, procedeu-se com o desenvolvimento do questionário, sendo utilizada como linha orientadora a *“checklist to identify the need for action in companies in terms of the age structure”* (Morschhäuser & Sochert, 2006, pp. 29-32). A versão original da *checklist* encontra-se em inglês e apesar de se saber que a regra da retrotradução é uma boa prática quando se trata de traduzir questionários (Young, 2016), optou-se por criar uma tabela com os itens na versão original e a sua respetiva tradução para a língua portuguesa, onde foi discutida a tradução da mesma no âmbito do grupo de Investigação, coordenada pela orientadora do presente trabalho.

De seguida excluíram-se alguns itens do questionário original que é composto por um total de 46 itens, dos quais restaram 29 questões. Decidiu-se excluir algumas questões (ex: “Cada vez menos conseguimos encontrar especialistas jovens”; “Os nossos trabalhadores de meia-idade e envelhecidos dominam as novas tecnologias de forma tão eficaz como os mais novos”), pois os questionários excessivamente longos, têm maior probabilidade de sofrer de viés de não-resposta e ter uma taxa de

resposta baixa (Toepoel, 2017). Assim, mantiveram-se os itens que eram práticas de GRH diretamente orientadas aos trabalhadores envelhecidos e previamente identificadas na literatura. Em alguns dos itens também se reduziu a extensão das perguntas. Seguidamente, foi necessário decidir qual seria a escala de resposta mais adequada e que fosse de acordo com os objetivos da investigação, sendo que a versão original da *checklist* tem apenas duas opções de escolha: “SIM/NÃO”. No presente protocolo foram dadas as opções de resposta “Utilizamos/Não Utilizamos”.

A última etapa da elaboração do questionário, foi o desenvolvimento da parte introdutória, consentimento informado, questões de caracterização da amostra e as questões de resposta aberta. Após desenvolvido o protocolo de investigação, transpôs-se o questionário para a sua versão *online*, através do *Google Forms*. Em seguida realizou-se o pré-teste junto de um Gestor de RH, com o intuito de perceber se a linguagem e conteúdo do protocolo estavam claros e inteligíveis. Perante o *feedback* obtido no pré teste, decidiu-se acrescentar a opção “Não se Aplica (N/A)”, outra alteração que se fez foi não apresentar no questionário as temáticas/domínios a que cada item pertencia.

Para facilitar o preenchimento do questionário e evitar que os participantes tivessem que puxar a página para cima para ver o cabeçalho com as opções de resposta, os 29 itens foram divididos de 10 em 10 e criou-se, no *google forms*, três tabelas de caixa de seleção (o participante só pode escolher uma opção por linha). Os itens de resposta fechada também foram numerados e colocou-se um indicador de progresso, tentando assim evitar que houvesse viés de não-resposta parcial (Toepoel, 2017). Para evitar que houvesse viés de não-resposta dos itens (Toepoel, 2017), tornou-se obrigatório o preenchimento de todos os itens e questões, com exceção da última pergunta de resposta aberta, relativa a outros comentários.

O período da recolha de dados teve início no dia 04 de Julho de 2021 e terminou no dia 07 de Setembro de 2021. Os participantes foram solicitados a preencher o questionário *online*, divulgado através de várias formas. Inicialmente, privilegiou-se a divulgação do questionário via email institucional e através de contactos pessoais, numa fase posterior, procedeu-se à divulgação do questionário através de publicações nas redes sociais: *LinkedIn* e grupos específicos do Facebook. Também se entrou em contacto com usuários do *LinkedIn* responsáveis pela GRH, através de mensagem privada. Os emails foram enviados para diferentes organizações do setor privado, estas organizações encontram-se numa lista de uma base de dados, disponível online no site do Jornal de Notícias (JN). Tanto os emails enviados como o contacto realizado através de mensagens privadas no *LinkedIn*, foram individuais e personalizados, com o objetivo de potenciar o número de respostas. A utilização de várias formas de contacto para proceder com a recolha de dados serviu para aumentar a taxa de respostas e diminuir os

coverage errors e viés de não resposta, associados à utilização do questionário online (Edith de Leeuw & Nejc Berzelak, 2017). Visto que foram utilizadas várias fontes de divulgação e para evitar a duplicação de dados, foi referido na parte da apresentação do estudo que caso o participante já tenha preenchido o questionário, não o deveria fazer novamente.

De referir ainda que a presente investigação obteve o parecer favorável da Comissão de Ética de Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) da Universidade do Minho (CEICSH 042/2021).

Análise de dados

Para a análise das respostas fechadas foi utilizado o IBM SPSS Statistics (Young, 2016), fazendo uso da análise de frequência. Para a análise das respostas abertas foi feita a análise de conteúdo (Dias, 1994; Pinto-Coelho, 2019), com vista a facilitar a organização e a contagem das categorias e subcategorias, recorreu-se ao Microsoft Excel.

Resultados

Dados quantitativos

Tal como se pode verificar na Tabela 1, através da análise de frequências aos 29 itens de resposta fechada, é possível observar que a maioria das organizações que fizeram parte da presente investigação, utilizam as práticas de GRH identificadas para a gestão dos trabalhadores envelhecidos, com exceção dos itens Q4, Q9, Q15, Q22, Q27, onde a maioria dos participantes reporta não utilizar as respetivas práticas. Os itens Q13 e Q14 não se aplicam à maioria das organizações que fazem parte da amostra. De modo a facilitar a leitura da tabela, as opções que foram mais referidas em cada item, encontram-se destacados a negritos.

Tabela 1

Análise de frequência das respostas fechadas (N=102)

Domínios e itens	Utilizamos	Não Utilizamos	N/A
	n(%)	n(%)	n(%)
Formação e qualificação			
Q1 Formações internas	75(73,5)	17(16,7)	10(9,8)
Q2 Planos de formação	84(82,4)	9(8,8)	9(8,8)
Q3- Metodologias pedagógicas	56(54,9)	26(25,5)	20(19,6)

Organização do trabalho			
Q4. Rotatividade do trabalho	37(36,3)	39(38,2)	26(25,5)
Q5. Aprendizagem no posto de trabalho	87(85,3)	10(9,8)	5(4,9)
Desenvolvimento de carreira			
Q6. Planificação	64(62,7)	26(25,5)	12(11,8)
Q7 Capacidades vocacionais	56(54,9)	34(33,3)	12(11,8)
Q8. Adequação à idade	45(44,1)	33(32,4)	24(23,5)
Q9 Tarefas rotineiras	33(32,4)	45(44,1)	24(23,5)
Q10 Exigência do trabalho	41(40,2)	33(32,4)	28(27,5)
Integração e promoção de saúde no trabalho			
Q11 Espaços ergonómicos	77(75,5)	15(14,7)	(9,8)
Q12 Promoção de saúde	77(75,5)	20(19,6)	5(4,9)
Q13 Trabalho por turnos	22(21,6)	21(20,6)	59(57,8)
Q14 Organização dos turnos	35(34,3)	15(14,7)	52(51)
Q15 Ritmo de trabalho	(32)31,4	37(36,3)	33(32,4)
Q16 Estado de saúde	71(69,6)	17(16,7)	14(13,7)
Transferência de conhecimento			
Q17 Conhecimentos empíricos	81(79,4)	6(5,9)	15(14,7)
Q18 Equipas mistas	78(76,5)	14(13,7)	10(9,8)
Q19 Mentorias	66(64,7)	19(18,6)	17(16,7)
Q20 Transição progressiva para a reforma	44(43,1)	29(28,4)	29(28,4)
Organização das horas de trabalho			
Q21 Trabalho flexível	46(45,1)	44(43,1)	12(11,8)
Q22 Modelos de transição para a reforma	23(22,5)	46(45,1)	33(32,4)
Cultura de cooperação			
Q23 Combater os preconceitos	59(57,8)	28(27,5)	15(14,7)

Q24 Reconhecimento e respeito	94(92,2)	4(3,9)	4(3,9)
Q25. Políticas de RH intergeracionais	68(66,7)	21(20,6)	13(12,7)
Q26 Princípios de diversidade	87(85,3)	7(6,9)	8(7,8)
Recrutamento			
Q27 ^a Limites de idade	37(36,3)	48(47,1)	17(16,7)
Q28 Recrutar	80(78,4)	14(13,7)	8(7,8)
Q29 Anúncio das vagas de trabalho	86(84,3)	9(8,8)	7(6,9)

Nota. N/A = Não se Aplica; os itens encontram-se resumidos; as palavras a negrito dentro da tabela servem para ilustrar os domínios a que os itens pertencem, não fazendo parte do questionário.

^a O item 27 refere-se a uma prática negativa de gestão de Recursos Humanos para fazer face ao envelhecimento dos trabalhadores.

Os resultados revelam que: 92,2%, das organizações possuem uma cultura assente no respeito e reconhecimento de todos os trabalhadores (Q24); 85,3% promovem a aprendizagem no posto de trabalho (Q5) e princípios assentes na diversidade (Q26); 84,3% das organizações anunciam vagas de trabalho que abrangem os trabalhadores envelhecidos (Q29); 82,4% apoiam os seus trabalhadores para participarem nos planos de formação (Q2); 79,4% reconhecem a importância dos conhecimentos empíricos dos trabalhadores mais velhos (Q17); 78,4% fazem recrutamento de trabalhadores mais velhos (Q28); 76,5% possuem equipas mistas de trabalho de forma a promover a transferência de conhecimento (Q18); 75,5% reduzem a exposição dos trabalhadores a fatores de risco através por exemplo da implementação de espaços de trabalho ergonómicos (Q11) e possuem medidas de promoção de saúde (Q12); 73, 5% garantem que tanto os seus trabalhadores mais velhos como mais novos frequentam as formações internas (Q1); 69,6% fazem levantamentos sobre o estado de saúde dos seus trabalhadores (Q16); 64,7% possuem sistemas de transferências de conhecimentos como as mentorias (Q19); 66,7% têm políticas de RH intergeracionais (Q25); 62, 7% apoiam que os seus trabalhadores tenham um papel ativo no seu desenvolvimento de carreira (Q6); 57,8% têm estratégias para combater preconceitos (Q23); 54, 9% utilizam nas formações metodologias adequadas (Q3) fazem com que os trabalhadores mudem de tarefas regularmente de forma a treinar diferentes capacidades vocacionais (Q7); 45,1% permitem que os seus trabalhadores organizem o seu trabalho de forma flexível (Q21); 44,1% garantem que os trabalhadores estão alocados em trabalhos adequados à idade (Q8); 43,1% possuem modelos de transição progressiva que ajudam a manter a eficiência e a promover a transferência de conhecimentos

(Q20); 40,2% permitem que os seus trabalhadores mudem para tarefas menos exigentes a nível físico e cognitivo (Q10).

Os resultados obtidos para os itens Q4 e Q9 revelam que 38,2% das organizações não praticam a rotatividade do trabalho e das atividades de forma a promover capacidades de aprendizagem de aprendizagem dos trabalhadores (Q4) e 44,1% das organizações não garantem que os seus trabalhadores não permanecem em tarefas rotineiras por longos períodos (Q9). O item Q22 é uma prática que 41,1% dos participantes reportaram não estar implementada nas suas organizações, o que revela que essas organizações não seguem as diretrizes no sentido de possuir planos de transição para a reforma (ex: modelos de transição progressiva para a reforma, *part-time*, transição flexível para a reforma). No item Q15, 36,3% dos participantes referiam que não há permissão das organizações para que os trabalhadores ditem o seu próprio ritmo de trabalho.

O item Q27 refere-se a haver limites de idade no recrutamento, sendo uma prática negativa para a gestão do envelhecimento, assim, os resultados revelam que 47,1% das organizações não considera limites de idade ao fazer recrutamento. Os itens Q13 e Q14 enquadram-se no domínio da Integração e Promoção de Saúde no trabalho, as práticas estão relacionadas com a redução do trabalho por turnos e a organizações dos turnos de forma a ter menor impacto na saúde, os resultados sugerem que 57,8% e 51% das organizações não utilizam este tipo de regime de trabalho.

Dados qualitativos

Para a análise de conteúdo da primeira resposta aberta, foi utilizada uma abordagem *top down*, na qual a categorização deriva de questões específicas de investigação e/ou do foco específico da análise (Maguire & Delahunt, 2017). Neste tipo de abordagem, primeiro criam-se as categoria e subcategorias e depois as respostas dos indivíduos são integradas nas respetivas categorias. Com esta pergunta pretendia-se saber, quais eram as práticas de RH referidas no questionário, que na opinião dos participantes, eram mais importantes para lidar com o envelhecimento da força de trabalho. Assim, foram atribuídos códigos às unidades de análise (ex: A, A1, A2.) e depois foi feita a categorização, na qual o conteúdo dos itens de resposta fechada foi transformado em subcategorias e os domínios em categorias.

As respostas menos específicas em que não era possível integrar numa subcategoria, foram incluídas nas categorias, exemplo: “*Formação*” (A- Formação); “*Ter estratégias de transferência de conhecimentos*” (E- Transferência de conhecimentos). Cumpriu-se com o critério da exclusividade (Bardin, 1977), no entanto, em algumas respostas, foram referidas mais do que uma prática ou mais do

que um domínio, exemplo: “*Julgo que a mais importante é criar planos de evolução de carreira, com a adaptação do posto de trabalho pelas diversas etapas etárias, por forma a facilitar a passagem da vida profissional até à sua aposentação sem que haja qualquer tipo de penalização ou desvalorização do trabalhador!*”. Neste exemplo, a resposta foi codificada nas seguintes categorias e subcategorias: C, C3, F2 e G2. Na Tabela 2 é possível ver todas as categorias, subcategorias e a respetiva frequência. O total diz respeito ao número total de respostas em cada categoria. Os três domínios que revelaram ser os mais importantes na opinião dos gestores de RH para fazer face ao envelhecimento populacional são a Transferência de Conhecimentos (E), Desenvolvimento de Carreira (C) e Cultura de Cooperação (G).

Tabela 2

Frequência da análise de conteúdo da questão aberta 1 (N=114)

Categorias e subcategorias	n(%)
A- Formação	10(8,8)
A1- Oportunidades de formação iguais para os trabalhadores mais velhos e mais novos	2(1,8)
A2- Apoio para a participação ativa nos planos de formação	0
A3- Adequação das metodologias nas formações	0
Total	12(10,6)
B- Organização do Trabalho	0
B1- Mudar regularmente de posto de trabalho e de atividades para promover a aprendizagem	3(2,7)
B2- Promover a aprendizagem no posto de trabalho	0
Total	3(2,7)
C- Desenvolvimento de Carreira	7(6,2)
C1- Apoio para um papel ativo no próprio desenvolvimento de carreira	2(1,8)
C2- Trabalhar em diferentes áreas para desenvolver as capacidades vocacionais	2(1,8)
C3- Realocação em locais de trabalho adequados para a idade	8(7,1)
C4- Garantir que os trabalhadores não permanecem em tarefas rotineiras por longos períodos	3(2,7)
C5- Mudar para postos de trabalho menos exigentes em termos psicológicos e físicos	5(4,4)
Total	27(23,9)

D- Saúde e Segurança no Trabalho	0
D1- Redução da exposição a fatores de risco	0
D2- Medidas para promover a saúde dos trabalhadores	4(3,5)
D3- Parar de trabalhar por turnos após muitos anos	0
D4- Organização dos turnos de forma a ter menor impacto na saúde	1(0,9)
D5- Autonomia no ritmo de trabalho	1(0,9)
D6- Recolha de informação sobre o estado de saúde dos trabalhadores para criar possíveis abordagens de promoção de saúde	1(0,9)
Total	7(6,2)
E- Transferência de conhecimentos	3(2,7)
E1- Reconhecimento e valorização do conhecimento empírico dos trabalhadores envelhecidos	8(7,1)
E2- Equipas intergeracionais para promover a transferência de conhecimentos	4(3,5)
E3- Sistemas de transferências de conhecimentos entre gerações (ex: mentorias)	14(12,4)
E4- Modelos de transição progressiva para a reforma para apoiar a transferência de conhecimento	2(1,5)
Total	31(27,4)
F- Organização das horas de trabalho	0
F- Trabalho flexível em termos de horas	3(2,7)
F- Modelos de transição para a reforma	8(7,1)
Total	11(9,7)
G- Cultura de cooperação	1(0,9)
G1- Estratégias para combater preconceitos	5(3,8)
G2- Reconhecimento e respeito no trabalho	3(2,7)
G3- Desenvolvimento de políticas de RH intergeracionais	1(0,9)
G4- Princípios assentes na diversidade	3(2,7)
Total	13(11,5)
H- Recrutamento e seleção	0
H1- Limites de idade no recrutamento	3(2,7)
H2- Recrutamento de candidatos mais velhos	6(5,3)
H3- Vagas de trabalho que cheguem aos trabalhadores mais velhos	0

Total	9(8)
--------------	------

Para a análise de conteúdo das restantes respostas abertas, foi utilizada uma abordagem *bottom up*, onde a categorização é mais indutiva e resulta dos dados em si (Maguire & Delahunt, 2017). Nesta abordagem, as categorias são criadas e derivam da interpretação às respostas dos indivíduos.

Na Tabela 3 encontram-se a frequência das categorias para a segunda questão aberta. O foco de análise na segunda questão de resposta aberta é averiguar se as organizações para as quais os participantes trabalham, utilizam outras práticas de GRH para além das identificadas nos itens das questões de resposta fechada, para fazer face ao envelhecimento da população ativa. Posto isto, na análise feita às respostas dadas, tudo que eram medidas que refletiam práticas identificadas anteriormente no questionário, foram excluídas. Houve respostas em que os participantes mencionaram que as organizações para as quais trabalhavam não tinham outras práticas para além das identificadas no questionário, exemplo: “*Não temos*”. Assim, restaram 14 respostas que foram codificadas e categorizadas. A prática mais utilizada pelas organizações e que não estava presente no questionário é Cobertura na reforma (F), onde foram obtidas resposta do género: “*Complemento de Reforma*”, “*Benefícios para efeitos da reforma*”, *Vantagem a nível reforma*”.

Tabela 3

Frequência da análise de conteúdo da questão aberta 2 (N=14)

Categorias	n(%)
A-Balanço trabalho-vida pessoal	1(7,1)
B-Reverse mentoring	2(14,3)
C-Planos de sucessão	2(14,3)
D-Acompanhamento e resposta à individualidade	2(14,3)
E-Apoio psicológico	2(14,3)
F-Cobertura na reforma	4(28,6)
G-Promover atividades e espaços de lazer para os tempos livres	1(7,1)

Na questão aberta 3, pretendíamos saber, na opinião dos gestores de RH, que outras medidas para além das identificadas no questionário, são relevantes para a gestão do envelhecimento dos trabalhadores. Para realizar a análise a esta questão, foram novamente excluídas, todas as respostas que reportavam práticas de GRH para lidar com o envelhecimento da força de trabalho, identificadas no

questionário. A análise resultou num total de 7 categorias, onde três categorias são idênticas às categorias da questão aberta 2 (acompanhamento e resposta à individualidade, planos de sucessão, cobertura na reforma), o que vem a reforçar a importância dessas práticas de RH para gerir o envelhecimento dos trabalhadores. Na Tabela 4 consta a frequência das diferentes categorias.

Tabela 4

Frequência da análise de conteúdo da questão aberta 3 (N=15)

Categorias	n(%)
A- Acompanhamento e resposta à individualidade	1(4,8)
B- Realocação em funções adequadas à experiência	1(4,8)
C- Apoio e colaboração com o Serviço Público (Segurança Social e Finanças)	1(33,3)
D- Planos de sucessão	3(14,3)
E- Ocupar apenas funções de mentoria aos mais novos	2(9,5)
F- Promover atividades e espaços de lazer para os tempos livres	1(4,8)
G- Balanço trabalho-vida pessoal	2(9,5)
H- Cobertura na reforma	1(4,8)
I- Equidade laboral	2(9,5)
J- Programas de incentivo ao voluntariado	1(4,8)

Ao observar a Tabela 4, é possível constatar que a prática que não estava identificada no questionário, mas é considerada como a mais importante na opinião dos representantes/gestores de RH é os Planos de Sucessão (D), exemplo: *“Considero que as principais já foram referidas, no entanto enalteço a importância de trabalharmos proativamente os planos de sucessão, principalmente em funções chave (...)”*.

Na última questão, onde foi pedido aos participantes para fazer outros comentários caso o desejassem, aqui foram referidas duas práticas de GRH para lidar com o envelhecimento da população ativa, respetivamente: *“Fundamental as empresas conseguirem manter o link com a sua população reformada e assegurar determinados programas de apoio”* e *“Incentivos Fiscais para profissionais com grande carreira contributiva.”* Estas duas respostas foram categorizadas em Cobertura na reforma e Apoio e colaboração com o Serviço Público (Segurança Social e Finanças).

Discussão

Excetuando práticas como a “rotatividade do trabalho” e “garantir que os trabalhadores não permaneçam demasiados anos na mesma tarefa”, é possível concluir que a maioria das organizações integradas no presente estudo utilizam as práticas identificadas na literatura para fazer face ao envelhecimento da população ativa. As duas práticas referidas inicialmente, estão associadas entre si e sugerem que parte das organizações desta amostra mantêm os trabalhadores nos mesmos postos a desempenhar as mesmas tarefas por longos períodos. A literatura recomenda que os trabalhadores devem mudar de trabalho e de atividades de forma a treinar as suas capacidades vocacionais em diferentes áreas e as suas capacidades de aprendizagem (Campion et al., 1994), bem como, não devem permanecer em trabalhos rotineiros por longos períodos (Campion et al., 1994; Morschhäuser & Sochert, 2006).

Entre as práticas identificadas na literatura, as estratégias mais importantes na perspetiva dos gestores de RH para a gestão do envelhecimento da população ativa são o desenvolvimento de carreira, transferência de conhecimento, cultura de cooperação, colocar os trabalhadores envelhecidos a ocupar apenas funções de mentoria, acompanhamento e resposta à individualidade (ou seja, as organizações e os líderes serem capazes de dar respostas às características e necessidades individuais dos trabalhadores envelhecidos), cobertura na reforma, balanço trabalho-vida pessoal. A literatura indica que um balanço entre o trabalho e a vida pessoal é dos fatores mais relevantes para manter os trabalhadores envelhecidos como parte da força de trabalho e tal pode ser conseguido, por exemplo, através do trabalho flexível (Truxillo et. al. 2015). Esta situação reporta para os resultados obtidos em relação ao trabalho flexível, onde se observou que a maioria das organizações permitem que os seus trabalhadores organizem as suas horas de trabalho de forma flexível. Assim, os dados apontam para uma congruência entre a utilização dessa prática e da importância que lhe é atribuída.

Por sua vez, os planos de sucessão fazem parte das práticas que as organizações utilizam e das estratégias que os representantes/gestores de RH consideraram importantes. Embora essa prática não se encontra diretamente identificada na literatura, o item Q20 do questionário (“Promovemos modelos de transição progressiva para a reforma, a fim de manter a eficiência dos nossos trabalhadores mais velhos e apoiar a transferência de conhecimento”) reporta de alguma maneira para os planos de sucessão. Uma forma que nos parece eficaz para criar planos de sucessão seria colocar os trabalhadores envelhecidos a ocupar apenas funções de mentoria para os seus sucessores.

Outras práticas referidas pelos gestores de RH, que não se encontram identificadas na literatura, mas que pertencem às práticas consideradas importante e utilizadas nas organizações são: promover

atividades e espaços de lazer para os tempos livres e *reverse mentoring*. A literatura refere-se ao *mentoring* como a transferência de conhecimentos dos trabalhadores mais velhos para os mais novos, no entanto, o *reverse mentoring* parece uma possível estratégia eficaz para combater certos problemas, como as dificuldades tecnológicas que os trabalhadores envelhecidos poderão apresentar.

Ao fazer a triangulação da informação entre os dados qualitativos e quantitativos é possível observar que os dois itens mais referidos nas respostas fechadas, dizem respeito à cultura de cooperação (reconhecimento e respeito, princípios de diversidade), por sua vez, a cultura de cooperação revelou ser a terceira categoria considerada mais importante dentro das práticas de GRH para fazer face ao envelhecimento da população ativa. De acordo com a literatura, estes resultados são positivos para a gestão do envelhecimento da população ativa, pois a discriminação revela ser dos fatores mais negativos para o envelhecimento ativo (Holmera et. al., 2012; Schulte 2018) e por sua vez, o reconhecimento e respeito (Armstrong-Stassen, 2008; Froidevaux et al., 2020), a boa relação com os colegas (Drabe et al., 2015) são das medidas mais valorizadas pelos trabalhadores. A literatura também indica que as políticas de RH intergeracionais, trazem benefícios para todos os trabalhadores (Boehm et al., 2014; Truxillo, 2017).

O recrutamento revela resultados positivos em relação à utilização pelas organizações das práticas que fazem parte deste domínio. No entanto, o recrutamento revelou ser pouco importante na opinião dos representantes/gestores de RH para a gestão do envelhecimento da população ativa. A literatura revela que atitudes negativas face ao envelhecimento levam a que os trabalhadores envelhecidos tenham menos probabilidade de ser contratados, onde uma forma de combater este tipo de discriminação é através da implementação de uma cultura assente na diversidade (Fasbender & Wang, 2017). Assim, os resultados positivos obtidos em relação à cultura de cooperação são congruentes com os resultados obtidos no recrutamento, levando a acreditar que as organizações ao possuírem uma cultura assente na diversidade não vêm a idade como um fator que influencie negativamente o recrutamento. Por sua vez, o facto das organizações possuírem equipas mistas de trabalho para promover a transferência de conhecimento, possibilitando assim a interação entre trabalhadores mais velhos e mais novo, também ajuda a promover uma cultura de diversidade e uma imagem positiva da idade (Fasbender & Wang, 2017).

No estudo realizado por Armstrong-Stassen (2008), foi possível constatar que de forma geral, os trabalhadores envelhecidos e reformados sentiam que as organizações não estavam verdadeiramente comprometidas com as medidas de RH para melhor ajustar os seus interesses e necessidades. Desta forma, seria interessante em estudos futuros tentar perceber, na perspetiva dos trabalhadores

envelhecidos, se estes sentem que as organizações seguem as diretrizes existentes para fazer face ao envelhecimento ativo. As políticas de RH assentes no envelhecimento ativo, só terão sucesso se forem levadas como medidas sérias de GRH e se contarem com o comprometimento de diferentes agentes dentro das organizações (Morschhäuser & Sochert, 2006; Truxillo et al., 2015). Também seria interessante tentar perceber, na perspetiva dos trabalhadores envelhecidos, quais é que são as práticas de RH mais adequadas para gerir o envelhecimento da força de trabalho.

O facto de se ter obtido uma taxa de respostas baixa no setor primário revela ser uma limitação, pois as estatísticas indicam que o setor primário é um setor com um número elevado de população envelhecida, especialmente a silvicultura, a agricultura e pesca (Eurostat, 2019). No entanto, tendo em consideração que provavelmente este é um setor com pouco acesso ou utilização da internet, esta será provavelmente uma das razões que justifica uma taxa de respostas baixa, o que se apresenta como uma limitação na metodologia utilizada (Toepoel, 2017) e reflete um coverage error típico desta metodologia (questionário *online*) (Toepoel, 2017). Não obstante, segundo Serra & Garcia (2021), apenas 5% da população portuguesa encontrava-se a trabalhar no setor primário em 2019, para mais, grande parte da população a trabalhar na agricultura são trabalhadores por conta própria (CPID, 2015), pelo que, ambos os fatores poderão também ter contribuído para o baixo número de repostas neste setor. Assim, seria interessante em estudos futuros tentar recolher uma amostra especificamente neste setor.

Bibliografia

- Armstrong-Stassen, M. (2008) Organizational practices and the post-retirement employment experience for older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36–53.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70. ISBN: 972-44-0898-1.
- Beier, M. E., Torres, W. J., & Beal, D. J. (2020). Workplace Aging and Jobs in the Twenty-First Century. In S. J. Czaja, J. Sharit, & J. B. James (Eds.), *Current and emerging trends in aging and work* (pp. 13-32). Springer.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2013). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, n/a. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Campion, M., L. Cheraskin and M. Stevens (1994), “Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37/6, pp. 1518-1542. <http://dx.doi.org/10.5465/256797>.
- CPID (2015). Avoiding the demographic crunch: Labour supply and the *ageing workforce*. http://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.cipd.co.uk%2FImages%2Favoiding-the-demographic-crunch-labour-supply-and-ageing-workforce_tcm18-10235.pdf&clen=642290
- Dias, M. I. C. (1994). *O Inquérito por Questionário: Problemas Teóricos e Metodológicos Gerais*. Universidade do Porto.
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2014). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783–805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939101>
- EU-OSHA, Cedefop, Eurofound, & EIGE. (2017). Joint report on Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU Agencies. *Publications Office of the European Union*. <https://doi.org/10.2802/677554>
- Eurostat. (2019). *Ageing Europe: Looking at the Lives of Older People in the EU*. Population and social conditions Collection: Statistical books. European Union. doi:10.2785/26745
- Fasbender, U., & Wang, M. (2017b). Negative attitudes toward older workers and hiring decisions: Testing the moderating role of decision makers’ core self-evaluations. *Frontiers in Psychology*, 7, 2057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02057>

- Froidevaux, A., Alterman, V. & Wang, M. (2020). Leveraging Aging Workforce and Age Diversity to Achieve Organizational Goals: A Human Resource Management Perspective. In S. J. Czaja, J. Sharit, & J. B. James (Eds.), *Current and emerging trends in aging and work* (pp. 33-58). Springer.
- Holmerová, I., Ferreira, M., & Wija, P. (2012). *Productive Ageing*. International Longevity Centre Czech Republic. ISBN 978-80-87398-31-9.
- Jornal de Notícias. (JN, n.d.). *Diretório de Empresas*. Diretório de todas as empresas em Portugal. <https://infoempresas.jn.pt/diretorio.html>
- Leeuw, E. & Berzelak, N. (2017). Survey Mode or Survey Modes? In *The SAGE Handbook of Survey Methodology*. (pp.142-146). SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781473957893>
- McKinnon, R. (2010). An ageing workforce and strategic human resource management: Staffing challenges for social security administrations. *International Social Security Review*, 63(3-4), 91-113. <https://doi.org/10.1111/j.1468-246x.2010.01371.x>
- Maguire, M. & Delahunt, B. (2017). Doing a Thematic Analysis: A Practical, Step-by-Step Guide for Learning and Teaching Scholars. *All Ireland Journal of Teaching and Learning in Higher Education (AISHE-J)*, 8(3), 3351-33514. <http://ojs.aishe.org/index.php/aishe-j/article/view/335>
- Morschhäuser, M. & Sochert, R. (2016). *Healthy Work in an Ageing Europe. Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*. European Network for Workplace Health. Federal Association of Company Health Insurance Funds.
- OECD. (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.
- OECD. (2018 Outubro). *Recommendation of the Council on Ageing and Employment Policies* [Poster Presentation]. Policy Brief on Ageing and Employment 2018. http://efaidnbnmnnibpcajpcgclcfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.oecd.org%2Fels%2Femp%2FFlyer_AE_Council%2520Recommendation.pdf&cien=169854&chunk=true
- OECD. (2019). Working Better with Age. *Ageing and Employment Policies*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en>. 11
- Pilichowski, E., Arnould, E., & Turkisch, E. (2008). Ageing and the Public Sector. *OECD Journal on Budgeting*, 7(4), 1-40. <https://doi.org/10.1787/budget-v7-art23-en>
- Pinto-Coelho, Z. (2019). Análise (crítica) do discurso e análise de conteúdo: afinam pelo mesmo diapasão? In Serra, P. & Gradim, A. (Eds.). *Anuário Internacional de Comunicação Lusófona* (pp.21-44). Universidade da Beira Interior. ISSN 2255-2243.

- PORDATA. (2021) *População activa: por grupo etário (%)*. PORDATA, Base de Dados de Portugal Contemporâneo.
[https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+por+grupo+et%C3%A1rio+\(percentagem\)-1757](https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+activa+por+grupo+et%C3%A1rio+(percentagem)-1757)
- PORDATA. (2020). *Retrato de Portugal na Europa*. PORDATA, Base de Dados de Portugal Contemporâneo. ISBN: 978-989-9004-66-5
- Poscia, A., Moscato, U., La Milia, D. I., Milovanovic, S., Stojanovic, J., Borghini, A., Collamati, A., Ricciardi, W., & Magnavita, N. (2016). Workplace health promotion for older workers: a systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 16(S5). <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1518-z>
- Schulte, P. A., Grosch, J., Scholl, J. C., & Tamers, S. L. (2018). Framework for Considering Productive Aging and Work. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 60(5), 440–448.
<https://doi.org/10.1097/jom.0000000000001295>
- Serra, A. & Garcia, R. (2021). *Como são os portugueses: Um olhar sobre a população do país, a partir de alguns indicadores* [Infografia]. PORDATA, Base de Dados de Portugal Contemporâneo.
<https://www.pordata.pt/Publicacoes/Infografias/Infografia+Como+s%C3%A3o+os+portugueses+-198>
- Toepoel, V. (2017). *Doing Surveys Online*. SAGE Publications.
<https://dx.doi.org/10.4135/9781473967243>
- Truxillo, D. M. (2017, 28 de Setembro). Intervention and promising practices in the aging workplace” [Webinar]. *NIOSH National Center for Productive Aging and Work (NCPAW) the NIOSH Office for Total Worker Health*. <https://blogs-origin.cdc.gov/niosh-science-blog/2017/09/19/older-worker-webinar/>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351–381. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Rineer, J. R. (2014). The Aging Workforce. *Oxford Handbooks Online*. Published. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199935406.013.004>
- Vasconcelos, A. F. (2018). Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. *Revista de Gestão*, 25(1), 102–118. <https://doi.org/10.1108/rege-11-2017-002>
- Veiga, M. (2014). Legislação da União Europeia para o envelhecimento. *Debater a Europa*, 11, 373–394. https://doi.org/10.14195/1647-6336_11_19

- Viviani, C., Bravo, G., Lavallière, M., Arezes, P., Martínez, M., Dianat, I., Bragança, S., & Castellucci, H. (2021). Productivity in older versus younger workers: A systematic literature review. *Work*, *68*(3), 577–618. <https://doi.org/10.3233/wor-203396>
- Young, T. J. (2016) Questionnaires and Surveys. In Zhu Hua (Eds.), *Research Methods in Intercultural Communication: A Practical Guide* (pp. 163-180). Wiley. DOI: 10.1002/9781119166283.ch11
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Adams, C., Deller, J., & Finkelstein, R. (2020). Integrating the German and US perspective on organizational practices for later life work: The Later Life Work Index. In S. J. Czaja, J. Sharit, & J. B. James (Eds.), *Current and emerging trends in aging and work* (pp. 59-79). Springer.
- Wilckens, M. R., Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Wang, M. (2020). Organizational Practices for the Aging Workforce: Development and Validation of the Later Life Workplace Index. *Work, Aging and Retirement*. Published. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa012>
- Wöhrmann, A. M., Deller, J., & Pundt, L. (2018). Complementing AAI at the meso level: The silver work index. In A. Zaidi, S. Harper, K. Howse, G. Lamura, & J. Perek-Bialas (Eds.), *Building evidence for active ageing policies* (pp. 75–94). London, United Kingdom: Palgrave Macmillan. doi:10.1007/978-981-10-6017-5_5



Universidade do Minho

Conselho de Ética

Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas

Identificação do documento: CEICSH 042/2021

Relatores: Emanuel Pedro Viana Barbas Albuquerque e Marlene Alexandra Veloso Matos

Título do projeto: *Diretrizes para a gestão do envelhecimento da população ativa: Perspetiva dos Gestores de Recursos Humanos*

Equipa de Investigação: Verónica Girão Trábulo Mourão Braga (IR), Mestrado em Psicologia Aplicada, Escola de Psicologia, Universidade do Minho; Professora Doutora Isabel Maria Soares da Silva (Orientadora), Escola de Psicologia na Universidade do Minho

PARECER

A Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) analisou o processo relativo ao projeto de investigação acima identificado, intitulado *Diretrizes para a gestão do envelhecimento da população ativa: Perspetiva dos Gestores de Recursos Humanos*.

Os documentos apresentados revelam que o projeto obedece aos requisitos exigidos para as boas práticas na investigação com humanos, em conformidade com as normas nacionais e internacionais que regulam a investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Face ao exposto, a Comissão de Ética para a Investigação em Ciências Sociais e Humanas (CEICSH) nada tem a opor à realização do projeto nos termos apresentados no Formulário de Identificação e Caracterização do Projeto, que se anexa, emitindo o seu parecer favorável, que foi aprovado por unanimidade pelos seus membros.

Braga, 31 de maio de 2021.

O Presidente da CEICSH

(Acílio Estanqueiro Rocha)