

ISCTE  **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

**Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da
hotelaria**

Jessica Nicolau Piçarro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Prof. J. Eduardo Simões, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2018

Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da hotelaria



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

**Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da
hotelaria**

Jessica Nicolau Piçarro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador:

Prof. J. Eduardo Simões, Professor Auxiliar

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2018

Agradecimentos

Na verdade, esta é parte mais fácil de fazer na dissertação do Mestrado, aquela que vem do coração e que não exige pesquisa.

Um agradecimento aos meus pais e irmã que foram quem sempre me proporcionou e incentivou a saber mais, conhecer e a ir mais além do que aquilo que fui e sou. Um agradecimento também ao Diogo, sei que não foi um ano fácil e que exigiu, essencialmente, muita paciência e compreensão da tua parte. Fica aqui uma vez mais o meu obrigada de coração.

Um agradecimento aos meus avós paternos porque contribuíram imensamente para a minha educação, sempre se disponibilizaram e estiveram para mim, mais que não fosse com uma sopa para aquecer o coração e a alma. Agradecer também a toda a restante família, uma vez que, não seria o que sou hoje sem todos vocês.

Obrigada ao Professor Eduardo Simões que foi incansável, sempre disponível e com conselhos extremamente importantes para me poder extrapolar.

Agradecer ao local onde trabalho, à Joana por ser um exemplo de profissional e pessoa para mim e à Ana por me ter aberto o caminho para conhecer o que é um Departamento de Recursos Humanos e me ter incentivado a conhecer o mundo da hotelaria.

Por fim, gostaria ainda de agradecer a todos os Diretores e Responsáveis de Recursos Humanos que disponibilizaram o seu tempo para que os pudesse entrevistar e que me enviaram os dados necessários ao desenvolvimento desta dissertação. Sem a vossa ajudam esta dissertação não seria possível, por esse motivo, o meu muito obrigada!

Resumo

O presente estudo explora a perceção dos gestores de Recursos Humanos (RH) sobre efeitos da diversidade etária no setor da hotelaria, nomeadamente, ao nível das políticas implementadas pelos mesmos. Espera-se verificar se existe um padrão sobre as perceções entre as organizações em análise; quais os desajustamentos provenientes da diversidade etária e como estes podem ser geridos. Apresenta-se como um estudo de natureza qualitativa, utilizando como base dados demográficos e entrevistas semiestruturadas a gestores de RH. Mostra-se relevante face ao contexto demográfico português e ao crescimento do setor da hotelaria e do turismo em Portugal. Relativamente aos resultados verificou-se que a perceção dos gestores de RH sobre os efeitos da diversidade etária é positiva, bem como a interação entre as gerações, ainda que as práticas neste âmbito sejam diminutas.

Palavras-chave:

Diversidade Etária; Gerações; Gestores; Efeitos.

J11 Demographic Trends, Macroeconomic Effects, and Forecasts

M54 Labor Management

Abstract

The present study intends to analyze the perceptions of Human Resources (HR) Managers on the effects of age diversity in Leisure and Hospitality sector as well as their adopted policies on that area. It is expected to verify, whether or not, there is a pattern between the organizations, the mismatches arising from age diversity and how they are being managed. Moreover, the study follows a qualitative method based on demographic data and semi-structured interviews with HR managers. It becomes rather relevant given the current status of Portuguese demographics and also the growing trend of Leisure and Hospitality sector in the country. The results showed a good perception from HR managers about age diversity effects in organizations and also a good interaction between generations, however, most of them said that, until now, they did not implement policies to increase age diversity.

Keywords:

Age diversity; Generations; Managers; Effects.

I. Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Palavras-chave:	III
Abstract.....	IV
Keywords:.....	IV
I. Índice	V
II. Índice de Figuras	VII
III. Glossário.....	VII
IV. Introdução.....	1
V. Diversidade nas Organizações.....	3
Diversidade Etária	4
Gerações	5
Efeitos da Diversidade Etária	7
Práticas dos Recursos Humanos face à diversidade	14
VI. Metodologia.....	15
Recolha de Dados	15
Dados de origem documental	15
Entrevistas semiestruturadas.....	15
Participantes	16
VII. Análise de Conteúdo.....	17
VIII. Apresentação e Discussão de Resultados	18
Consequências Positivas.....	18
Partilha de Conhecimento e Experiências	18
Efeitos da flexibilidade nas organizações.....	20
Políticas de individualização etária	22
Práticas do desenvolvimento profissional	23
Rejuvenescimento demográfico na hotelaria.....	26
Resolução de problemas	27

Consequências Negativas	27
Perceções e tipos de conflitos	27
Práticas e consequências face à diminuição do vínculo organizacional.....	29
Alteração nos padrões de comunicação.....	32
Diminuição da produtividade	33
IX. Conclusões, Limitações e Recomendações de Trabalho Futuro	34
X. Bibliografia.....	38
XI. Anexos.....	47
Anexo A. Quadro da entrevista semiestruturada	47
Anexo B. Características Gerais da Unidades Analisadas	49
Anexo C. Exemplo de segmento de texto retirado do MAXQDA	51
Anexo D. Quadro de Codificação no MAXQDA.....	51
Anexo E. Quadro de Análise	52
Anexo F. Mapa de Codificação	54
Anexo G. Caraterização das Organizações.....	55
Organização 1	55
Organização 2.....	56
Organização 3.....	57
Organização 4.....	58
Organização 5.....	59
Organização 6.....	60
Organização 7.....	61
Organização 8.....	62
Organização 9.....	63
Organização 10.....	64
Organização 11.....	65
Organização 12.....	66

II. Índice de Figuras

Figura 1 - Percentagem de Gerações na Organização 1	55
Figura 2 - Percentagem de Gerações na Organização 2	56
Figura 3 - Percentagem de Gerações na Organização 3	57
Figura 4 - Percentagem de Gerações na Organização 4	58
Figura 5 - Percentagem de Gerações na Organização 5	59
Figura 6- Percentagem de Gerações na Organização 6	60
Figura 7 - Percentagem de Gerações na Organização 7	61
Figura 8 - Percentagem de Gerações na Organização 8	62
Figura 9 - Percentagem de Gerações na Organização 9	63
Figura 10 - Percentagem de Gerações na Organização 10	64
Figura 11 - Percentagem de Gerações na Organização 11	65
Figura 12 - Percentagem de Gerações na Organização 12	66

III. Glossário

PIB – Produto Interno Bruto

SHRM - *Society for Human Resource Management.*

RH – Recursos Humanos

WTTC – World Travel & Tourism Council

IV. Introdução

As mudanças demográficas que ocorreram nas duas últimas décadas no nosso país, levaram a adaptações por parte das organizações porque estas passaram a incluir indivíduos e grupos provenientes de outras etnias, orientações sexuais, ideológicas e culturais que interagem diariamente e carecem de integração no local de trabalho (Denker et al., 2007). A diversidade etária é um dos desafios presentes nas organizações, ao qual se associam questões relacionadas como o envelhecimento demográfico (JBC, 2018), a sobrecarga dos contribuintes face às pensões provenientes da Segurança Social; o crescimento da indústria de serviços (Bandeira, 2018); e a expansão do acesso ao ensino universitário e dos cursos profissionais.

O objetivo do presente estudo é compreender a perceção dos gestores de Recursos Humanos (RH) sobre os efeitos da diversidade etária na hotelaria. Para esta finalidade, foram delimitados como objetivos específicos: perceber como é gerida a diversidade etária nas organizações por parte da Gestão de Recursos Humanos (GRH) e quais os resultados da interação das gerações. De acordo com os objetivos foi definida como questão geral: qual a perceção da GRH dos efeitos da diversidade etária na hotelaria? E em termos de questões específicas definiram-se: Quais as práticas e políticas adotadas pelos RH para gerir a diversidade etária? Qual o impacto destas entre as gerações?

Sabendo que as condições para o ingresso no mercado de trabalho em Portugal implicam ter idade igual ou superior a 16 anos e ter completado ou estar a frequentar o ensino secundário (Silva, 2016); caminhamos para uma situação excecional, no que diz respeito às gerações que compõem o mercado de trabalho. Nas organizações tradicionais os seniores ocupavam as posições de chefia, situação que se alterou. Hoje em dia, a idade não é sinónimo de desempenho de cargos de chefia.

A escolha do setor da hotelaria como alvo do estudo deveu-se seu crescimento económico e ao aumento da sua contribuição direta no Produto Interno Bruto (PIB) português, prevendo-se um aumento da diversidade em termos de mercados visitantes e prolongamento nas estadias (Varzim, 2018). O incremento da diversidade turística irá implicar a variação das ofertas turísticas resultando na criação de mais postos de trabalho e numa maior exploração das distintas áreas geográficas (Lusa, 2016).

O aumento do número de postos de trabalho, de acordo com o World Travel & Tourism Council (WTTC) representava «(...) em 2016, 19,6% da taxa de emprego do país, de forma direta e indireta, esperando-se um aumento de 3% em 2017» (2017, p.4). Aníbal e Martins (2017) acrescentaram ainda que «(...) são as atividades ligadas ao turismo que mais aumentam, em particular o alojamento e a restauração que registou mais 39.800 postos de trabalho.».

Sucintamente este estudo pretende analisar a perceção dos GRH relativamente aos efeitos da diversidade etária na hotelaria, num contexto demográfico de alterações e envelhecimento demográfico. Procurar-se-á perceber qual a perceção dos gestores de RH sobre os efeitos da diversidade etária sobre as condições de desempenho dos colaboradores e quais as medidas estratégicas implementadas no que toca a essa questão, em 12 hotéis da área metropolitana de Lisboa. A escolha do setor da hotelaria para análise surge também porque, tal como Sezerel e Tonus (2014) mencionaram, é uma indústria multicultural e composta por uma enorme diversidade de mão de obra em termos etários.

V. Diversidade nas Organizações

O conceito de diversidade é complexo, não havendo uma definição única porque «cada tipo de diversidade é afetado pela diversidade contida em cada grupo e organização, conduzindo a diferentes resultados» (Lambert e Bell, 2013, p.20). Para a realização do estudo tomou-se como definição que a «gestão da diversidade é um processo que pressupõe a manutenção e criação de um ambiente positivo no trabalho onde as semelhanças e diferenças dos indivíduos são valorizadas (...)» (Patrick e Kumar, 2012, p.1) e respeitadas, sendo «uma característica de um conjunto de pessoas que reflete o grau de diferenças objetivas e subjetivas do mesmo.» (Lu et al., 2015, p.857).

A diversidade está associada à heterogeneidade e variedade (Jaworska, 2016) sendo dividida em três categorias. A primeira, conhecida como «*surface-level diversity*» (Lambert e Bell, 2013, p.16) diz respeito às características demográficas como o género, a idade, a nacionalidade e as capacidades físicas e para o presente estudo a característica mais importante. A segunda: «*deep level diversity*» (2013, p.17) relaciona-se com as experiências que o indivíduo vai acumulando ao longo da vida como a educação, os valores e as crenças. A terceira, conhecida como organizacional, está associada à linguagem de serviço, à função e ao papel desempenhado na organização (Jaworska, 2016).

O debate desta temática tem-se desenvolvido devido ao aumento da diversidade nas equipas. A reação à diversidade pode contemplar três processos: a separação, a variedade e a disparidade (Harrison e Klein, 2007). A separação ocorre quando os membros da equipa e da mesma hierarquia, não são capazes de se adaptar em prol da tarefa da equipa, surgindo o conflito e a falta de coesão (Lambert e Bell, 2013). Quando positiva esta separação, «(...) gera níveis de cooperação, confiança e integração elevados» (Harrison e Klein, 2007, p.1204). A diversidade como variedade, envolve equipas heterogéneas que promovem novos instrumentos, informações, conhecimentos e experiências. A diversidade como disparidade ocorre quando os colaboradores mostram diferenças a respeito de um recurso, por exemplo, o salário podendo incentivar à concorrência, diferenciação ou à conformidade e supressão da criatividade organizacional (*ibidem*).

A teoria da identidade social (Tajfel, 1981) enquadra a diversidade como dissemelhança e reforça a ideia das ‘diferenças’ intergrupais (Lambert e Bell, 2013). Isto é, os indivíduos

ao interagirem em grupo, criam percepções de identidades, concebendo, frequentemente, barreiras no contacto intergrupar. Esta situação tende a ser agudizada pelas percepções que os grupos têm face aos outros (*ibidem*), percepcionando mais diversidade do que aquela que existe na realidade (Harrison e Klein, 2007).

De acordo com a teoria da similaridade (Byrne, 1971), pessoas que são semelhantes, sentem-se atraídas para interagirem, havendo maior probabilidade de criação de boas relações (Konrad, 2006). Assim, pessoas com idades semelhantes, trabalharão melhor juntas. No entanto, existem outras ou variáveis externas ao indivíduo que influenciam o sucesso da gestão da diversidade na organização (Robbins, 2006) como a motivação da pessoa e a gestão da empresa.

Diversidade Etária

A diversidade etária estando associada a uma disparidade de idades entre colaboradores (Harrison e Klein, 2007) tem vindo a ser concetualizada como um «conjunto de diferenças individuais, grupais e culturais que interagem entre si, nomeadamente, entre diferentes faixas etárias; podendo influenciar a independência entre as equipas e traduzindo-se em efeitos moderadores no desempenho na organização» (Lu et al., 2015, p.858).

O conceito de diversidade etária engloba três formas de conceber a idade: a idade subjetiva, a idade social/ interpessoal e a idade percebida (Cleveland e Shore, 1992). A primeira reflete a idade com a qual o próprio indivíduo se sente mais próximo - seja em termos de idade cronológica ou características partilhadas com os outros; é aquela que reflete as intenções de aproximação dos indivíduos. A idade social diz respeito à idade dada pelos outros, podendo esta avaliação ser realizada por uma ou mais pessoas e em um ou mais contextos, baseada em percepções. E, por fim, a idade percebida relaciona-se com a percepção de um indivíduo face a um grupo (*ibidem*).

Quando referimos diversidade etária, referimos também estereótipos que constituem modelos de informação associados a determinados grupos de pessoas que não provêm de conhecimento empírico, pelo contrário, são ativados de forma automática aquando da interação social (Konrad, 2006). Os estereótipos resultam em preconceitos associados à idade social, podendo ser positivos face aos colaboradores seniores como a alta confiabilidade e resistência à tensão, ainda que os que prevaleçam sejam os negativos como a falta de competência (Hertel et al., 2013). Por outro lado, os juniores chegam ao

mercado de trabalho dotados de elevadas capacidades provenientes da academia, não tendo, no entanto, a experiência social e de trabalho dos seniores (Backes-Gellner e Veen, 2013).

Gerações

Entende-se por ‘geração’ um grupo de pessoas que nasceu nos mesmos anos, experienciando os mesmos acontecimentos históricos durante o seu crescimento e desenvolvimento individual (Pyöriä et al., 2017). O facto de crescerem no mesmo contexto económico, social e demográfico (Zemke et al., 2013), leva a que possuam uma cultura coletiva (Mannheim, 1952), permitindo-lhes partilhar sentimentos e práticas (Parry e Urwin, 2011, p.81).

São cinco as gerações referidas na literatura: os Tradicionalistas, os *Baby Boomers*, a Geração X, a Geração Y ou *Millennium* e a Geração Z. Havendo divergência sobre as limitações temporais que definem cada uma delas, adotou-se a concetualização de Schullery (2013) aceitando, no entanto, a existência de diversidade entre grupos (Zemke et al., 2013).

Geração Tradicionalista

Os Tradicionalistas são uma geração, praticamente, com pouca representatividade ativa no mercado de trabalho. Nasceram entre os anos 20 e meados de 40 do século passado, tendo, atualmente, mais de setenta anos. Foram estes que construíram o modelo de negócio que conhecemos e detêm a sabedoria associada à experiência de vida. Apresentam-se, como colaboradores sólidos e em quem se pode confiar (Howe e Strauss, 1992), são considerados disciplinados e íntegros (Clark, 2017) e gostam de consistência e uniformidade (Zemke et al., 2013).

Geração Baby Boomers

Nasceram entre 1946 e 1964, são descritos com uma geração que privilegia um elevado grau de hierarquia, muito motivados para a progressão na estrutura organizacional (Beutell e Wittig-Berman, 2008), focados no trabalho e no trabalho em equipa (Clark, 2017). Esta geração é conhecida pelos elevados níveis de compromisso, relativamente, à organização e ao trabalho desenvolvido (Davis et al., 2006). À relação trabalhador-empregador estão associados aspetos como o longo prazo, a confiança e a lealdade, o que

leva os *Baby Boomers* a deter graus de satisfação no emprego e na vida mais elevados do que as gerações seguintes (Beutell e Wittig-Berman, 2008).

Geração X

A Geração X, com início em 1965 e fim em 1982 é descrita como independente, empreendedora, anti hierárquica e orientada para os resultados (Beutell e Wittig-Berman, 2008). Contrariamente aos *Baby Boomers* que ‘vivem para trabalhar’, os X ‘trabalham para viver’ (Zemke et al., 2013); isto é, procuram um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal porque a segurança no trabalho deixou de existir durante a sua carreira. Os X consideram o trabalho individual mais eficiente do que em equipa, porque durante a sua carreira tiveram de se adaptar, rapidamente, a novas situações como as tecnologias (*ibidem*).

Geração Y

Os elementos da Geração Y ou os também conhecidos por *Millenials* caracterizam-se como integrando a primeira geração que tem como adquiridos a tecnologia e os *media* digitais, aquela que tende a questionar *status social*. Serão a geração que irá ultrapassar os *Baby Boomers* já no próximo ano (Fry, 2018). Para os *Millenials*, é normal trabalhar com tecnologias, em equipas e relacionar-se mediante a utilização de redes sociais (Robbins, 2006). São uma geração que gosta de receber *feedback* e os seus elementos podem entrar em conflito com as outras gerações, na medida em que, possuem diferentes formas de trabalhar, de comunicar e capacidade de *multitasking*. No entanto, esta característica que os destaca pode perturbar a sua produtividade e a sua concentração em termos de realização de tarefas no trabalho e relações sociais ao criar conflito com as restantes gerações.

Geração Z

Os Z inserem-se na geração que mais recentemente integrou o mercado de trabalho, tendo nascido entre 1995 e 2016. Não se imaginam sem a existência da internet em todos os dispositivos móveis, sendo por isso considerados como nativos digitais. São «(...) mais realistas e práticos. (...) [cresceram] num mundo em crise e constante ameaça.» (Gonçalves, 2017). Por ainda estarem, maioritariamente, em formação, não é possível retirar grandes conclusões relativamente ao seu desempenho no local de trabalho. No

entanto, sabe-se que é a geração mais tolerante à diversidade (Porto, 2017) que privilegia o contacto entre colegas através da tecnologia e que, possivelmente, irá fugir aos empregos clássicos e procurar alternativas como o teletrabalho ou o trabalho como *freelancer* ao invés de formas contratuais formais. O facto de terem crescido numa era de enorme instabilidade económica, acabou por condicioná-los e levá-los a valorizar ainda mais os projetos e a família do que os salários e o emprego (Expresso, 2017).

Efeitos da Diversidade Etária

A diversidade etária nas organizações pode favorecer uma série de consequências positivas e negativas. Entre as consequências positivas consta a flexibilidade (Cox e Blake, 1991), a resolução de tarefas, a criatividade e a inovação (Benschop, 2001). Pode igualmente permitir a aprendizagem proveniente da partilha de conhecimentos e experiências (van Dijk e van Engen, 2013), ajudar à redução de custos (Cox e Blake, 1991), incrementar a atratividade da organização (Lu et al., 2015) e a competitividade, (Patrick e Kumar, 2012). Nas organizações e equipas onde existe diversidade, os seus membros desenvolvem uma melhor consciência sobre eles mesmos e os outros, ao mesmo tempo que descobrem diferenças, incrementam as relações no local de trabalho (Stohl et al., 2013) e as suas capacidades (Humphrey et al., 2017).

No entanto, todos estes benefícios surgem em contextos em que existe alguma liberdade para criar, inovar e permissão para flexibilização de procedimentos. Não se observando este tipo de contexto a diversidade etária pode trazer consequências negativas como: diminuição do vínculo organizacional (Bakker et al., 2012), diminuição da produtividade, absentismo, *turnover* (Horwitz e Horwitz, 2007), conflito (Mikkelsen e Clegg, 2017) e divisão (Harrison e Klein, 2007).

Flexibilidade

A flexibilidade corresponde à forma como o trabalho e o tempo são geridos no local de trabalho (Subramaniam et al., 2018), resulta numa maior taxa de satisfação do colaborador quando há conciliação entre a sua vida pessoal e profissional (Pitt-Catsoupes e Matz-Costa, 2008).

A flexibilidade organizacional pode se abordada segundo duas dimensões (Cox e Black, 1991): a primeira, associada à flexibilidade cognitiva; a segunda relaciona-se com a

diversidade cultural e com os métodos e os procedimentos nas organizações. Esta última torna as organizações menos padronizadas, mais disponíveis para aceitar novas ideias, adaptáveis (Ng e C Feldman, 2008) e menos resistentes à mudança; sendo este um dos elementos que os *Millenials* mais procuram nas organizações (Tulgan, 2009).

A estrutura organizacional tem vindo a alterar-se, tornando-se mais flexível e achatada (Dreu e Michele J. Gelfand, 2007). Se, anteriormente, as funções de chefia estavam ‘reservadas’ para os seniores, sendo a estrutura das organizações linear e protocolada, hoje o mesmo não ocorre (Zemke et al., 2000), atualmente, a progressão pode ser horizontal, vertical e na diagonal.

Quando as faixas etárias são seniores e homogéneas, há uma redução da margem de progressão na hierarquia. Com uma maior disparidade etária, a estrutura organizacional pode tornar-se menos rígida, permitindo progressões mais rápidas. A integração de juniores nas organizações incentiva as organizações tornarem-se flexíveis, na medida em que é necessário reter talento e manter os padrões de conduta eficientes (Backes-Gellner e Veen, 2013).

Relativamente à gestão de carreiras transformou-se. Anteriormente, estava associada a um determinado estatuto, salário e promoções verticais (Barnett e Bradley, 2007) e eram as organizações que geriam as carreiras dos seus funcionários (Baruch, 2006). Atualmente, a gestão da carreira é individual, consistindo numa «(...) sequência de experiências profissionais ao longo da vida numa ou mais organizações e/ou num ou mais países.» (Correia e Passos, 2015, p.341). Cabe à GRH o planeamento, de modo a prolongar esta sequência de experiências profissionais na organização e adaptar-se às solicitações das novas gerações através da promoção da aquisição de competências (*ibidem*); da formação e flexibilização organizacional (Robbins, 2006).

Criatividade e Inovação

Sendo a criatividade um processo individual ou grupal que permite aos funcionários gerar novas ideias associadas a produtos e procedimentos com o intuito de melhorar a produtividade das suas organizações constata-se que é um dos resultados da diversidade etária (Anderson et. al., 2004).

O fomento de políticas de criatividade na organização pode causar tensão ou conflitos, sendo crucial o papel da GRH, por exemplo, na gestão e no incentivo de novas dinâmicas de liderança (Hansen e Levine, 2009). A GRH pode, assim, estimular os colaboradores a apresentarem ideias e trocarem experiências (Boehm et al., 2014).

Neste processo, os recém-chegados detêm, frequentemente, um papel crucial. Durante o seu período de integração ocorre uma ação de socialização que, implica a troca de experiências e pode motivar os colaboradores há mais tempo na organização a reverem os seus padrões e formatos de trabalho (Hansen e Levine, 2009). Tal situação pode conduzir a um desempenho económico superior, um dos tópicos mencionado como benefício proveniente da diversidade (Benschop, 2001).

A criatividade, no entanto, pode resultar em conflitos devido a diferentes valores, pontos de vista, formas de trabalhar, maneiras de falar, pensar (Gursoy et al., 2008), inclusivamente, a «linguagem corporal» (Nowacka, 2017, p.119) e «comunicacional» (Glass, 2007, p.101), aumentando o fosso entre grupos e dificultando o consenso (Benschop, 2001).

Formação

A formação surge como garante que todos os funcionários possuem o conhecimento necessário e as competências bem desenvolvidas para desempenhar as suas funções e novas tarefas (Correia e Passos, 2015), contribuindo para a maximização do desempenho organizacional (Boehm et al., 2014). Sem ela os funcionários não estariam capacitados e sensibilizados para a diversidade (Cox e Blake, 1991, p.53).

Quando existe elevada diversidade etária, é essencial que haja um equilíbrio entre formas mais lúdicas e teóricas de ensinar/ aprender. As distintas gerações têm diferentes formas de reter a informação (Kogan, 2001). Se os X e os Y dão primazia à formação *on the job*, os *Boomers* preferem aprender em sala (Tolbize, 2008).

A troca de experiências e conhecimento (van Dijk e van Engen, 2013) permite a transferência de valores e normas específicas entre as gerações (Backes-Gellner e Veen, 2013) e também o rejuvenescimento das organizações e dos seus modos de trabalho. O uso de programas de *mentoring*, isto é, a relação de trabalho entre o mentor e o *mentee*, neste contexto, permite a passagem de conhecimentos dos seniores para os juniores (Yang

e Matz-Costa, 201) e o seu desenvolvimento pessoal e de carreira, de modo a assegurar a qualidade do serviço e a manutenção da cultura organizacional.

O conhecimento adquirido pela experiência é, por vezes, determinante na capacidade de atuação de tarefas rotineiras, o que vem reforçar a importância da transmissão de conhecimentos e a troca de experiências (Kanfer e Ackerman, 2004); (Touron e Hertzog, 2004). A resolução de tarefas surge, assim, como vantagem proveniente da diversidade (Thornton et al., 2013). Deriva de interpretações, modelos mentais e visões diferentes dos acontecimentos (Backes-Gellner e Veen, 2013), incrementando a criação de soluções diferenciadas e a partilha de ideias na tomada de decisão (Cox e Blake, 1991). Quando estamos perante uma equipa heterogénea, a diversidade pode afetá-la positivamente ao nível do seu desempenho conduzindo a alterações da metodologia desenvolvida nas tarefas e procedimentos (Lu et al., 2015).

Vinculação à Organização

O vínculo organizacional refere-se ao comprometimento dos colaboradores com a organização e está dependente de fatores internos e externos, como sentimentos e emoções do indivíduo (Pitt-Catsouphe e Matz-Costa, 2008) e a relação com os seus supervisores (Yang e Matz-Costa, 2018).

Nos últimos anos, o conceito de *Engagement* tornou-se, especialmente, pertinente para as organizações. Corresponde à possibilidade de a organização maximizar a sua produtividade, tirando partido da relação positiva dos colaboradores para com a mesma (Bakker et al., 2012). Com colaboradores socialmente integrados, existirão benefícios como menor *stress*, maior índice de satisfação de vida, maior bem-estar físico e mental (Bakker et al., 2012); diminuição do absentismo (Horwitz e Horwitz, 2007); aumento da intenção de permanência na organização (Yang e Matz-Costa, 2018) e redução das taxas de rotatividade (*turnover*); resultando em maior produtividade e empenho.

O *turnover* que refere a rotatividade dos funcionários nos grupos ou nas organizações (Hausknecht e Trevor, 2011) é um dos efeitos negativos da diversidade. Em caso de conflito, pode surgir como a única alternativa, especialmente num contexto de desmotivação, baixa produtividade (Boehm et al., 2014), elevada volatilidade e enorme oferta de empregos. O *turnover* relaciona-se com a vinculação à organização (Boehm et al., 2014) porque quando o comprometimento é elevado, o colaborador investe muita e

energia na sua função e na empresa (Halbesleben e Wheeler, 2008) levando a que não se desvincule facilmente.

Comunicação

Os padrões e formatos de comunicação podem também ser afetados pela diversidade etária, no sentido em que grupos etários específicos possuem linguagens particulares, tornando a comunicação menos eficaz com as restantes equipas (Benschop, 2001). Os custos de comunicação aumentam quando falamos de heterogeneidade no grupo (Backes-Gellner e Veen, 2013). Grupos heterogéneos são mais criativos, contudo, menos eficientes, havendo necessidade de adaptação face às diferenças (*cit in* Lambert e Bell, 2013, p. 20 *cit in* Tsui et. al, 1992). Neste sentido, importa desde início incluir nas equipas, diferentes faixas etárias e impulsionar a sua comunicação, uma vez que de acordo com a teoria da identidade social os indivíduos identificam-se com as pessoas da mesma idade (endogrupo) e consideram todos os outros como externos (exoogrupo), resultando na criação de estereótipos e comportamentos discriminatórios (Denker et al., 2007), intensificados pela falta de comunicação (Humphrey et al., 2017) e que podem incrementar o conflito relacional (Choi e Sy, 2010).

«Nas mais variadas situações grupais, organizacionais ou sociais, os comportamentos das pessoas necessitam de um reforço que os potenciem no sentido de adequação e desempenho.» (Neves, 2015, p.91). Entende-se por *feedback* uma ação que pressupõe comunicação e aprendizagem individual face ao desempenho do funcionário através de um agente externo (*ibidem*). Pode ser um importante fator de motivação, fomento do desempenho e do compromisso (Yang e Matz-Costa, 2018), mas na gestão da diversidade etária pode também resultar em conflito quando mal gerido. Como tal, quando falamos de gerações, esta prática carece de adaptação. Por exemplo, os *Millennials* preferem receber *feedback* com regularidade, mas os colaboradores seniores sentem-no como um insulto (Tolbize, 2008). Assim, uma vez mais, o papel dos gestores de RH e das chefias é crucial na gestão da comunicação e do *feedback*.

Conflito

O conflito permanece, muitas vezes, oculto nas organizações, especialmente, se for considerado uma interrupção do dia-a-dia da organização (Putnam, 2001), como um fenómeno disfuncional que provoca constrangimentos negativos como a destruição ou

disrupção das equipas e da harmonia organizacional (Mikkelsen e Clegg, 2017). A visão contrária argumenta que o conflito pode revelar-se construtivo e com benefícios a longo prazo para as organizações (*ibidem*). Importa referir que está de tal forma interiorizado nas organizações que vários autores, nomeadamente Pondy (1967), consideram não existirem organizações sem conflito porque estas são dinâmicas, logo, o conflito é inevitável a longo prazo: «O conflito em contexto organizacional deve ser encarado como um processo interativo que abrange incompatibilidades ou desacordos acerca de aspetos (...) envolvendo indivíduos ou grupos.» (Simões, 2015b, p.211).

O conflito pode revelar-se assimétrico, cada pessoa assimila-o de uma forma distinta (Jehn e Rispens, 2008), podendo até percecioná-lo mesmo este não existindo (Simões, 2015b). Afeta significativamente o desempenho dos colaboradores, diminuindo a confiança e o respeito entre colegas de trabalho; levando a que estes se sintam frustrados e insatisfeitos (Jehn e Greer, 2012). Pode ser observado a três níveis de análise: individual, grupal e organizacional (Simões, 2015a). O nível individual/ identitário refere-se a possíveis questões pessoais como «(...) a motivação, a perceção, os interesses e valores» (Stohl et al., 2013, p.714). O nível grupal alude a diferentes tipologias de liderança, focando-se na gestão do conflito e nos seus meios. E o nível organizacional refere-se a conflitos entre organizações como, por exemplo, os que ocorrem de fusões e aquisições de empresas (Dreu e Michele J. Gelfand, 2007).

Existem três tipos de conflito: de tarefa, afetivo ou relacional e de processo. O primeiro está relacionado com a parte cognitiva do conflito e foca-se em aspetos particulares das tarefas e como estas devem ser realizadas/ desempenhadas (Jehn, 1997). Tende a ser considerado o menos preocupante, ainda que possa assumir, com o seu desenvolvimento aspetos do conflito relacional (Greer e Jehn, 2007) ou desencadear uma escalada de conflito. «A designação ‘escalada’ refere o agravamento progressivo de um conflito, um estado de interação entre as partes crescentemente carregado de hostilidade mútua e tensão.» (Simões, 2015b, p.216). O conflito interpessoal/ relacional envolve sentimentos e emoções negativas como a tensão e animosidade sejam elas valores pessoais ou atitudes. São situações específicas ao nível da personalidade e outras variáveis que tendem a influenciar a ação do indivíduo (Simões, 2015b). Por fim, o conflito de processo ocorre quando as pessoas concordam com as políticas ou metodologias e adotadas, contudo, não concordam com o modo como esta deve ser realizada (Jehn, 1997).

Conflito entre gerações

O conflito intergeracional envolve estereótipos, preconceitos e percepções interpessoais. Neste sentido, irá procurar-se compreender se as dissemelhanças entre as gerações afetam as tomadas de decisão. Segundo Schullery (2013), existem mais diferenças entre a Geração X e os *Millennials* do que os restantes, nomeadamente, ao nível de aspetos como o salário. No entanto, outros autores referem a forma como as gerações comunicam e interagem como sendo o elemento de destaque das diferenças que desencadeiam o conflito (Lester et al., 2012). Se os trabalhadores seniores são considerados como possuindo menor capacidade de adaptação aos níveis interpessoal, cultural e físico (DeArmond et al., 2006); os jovens são acusados de baixo comprometimento com a organização e de menor dedicação. Relativamente ao emprego, os valores das gerações não se demonstram assim tão distintos como aparentam (Nowacka, 2017). O mesmo não se pode dizer face aos valores pessoais e éticos: os *Millennials* prestam mais atenção à vida familiar e ao lazer porque olham para a sua carreira como um conjunto de experiências (Hall, 1976).

Até agora, os estudos relativos ao conflito entre gerações têm dado especial destaque ao conflito relacional e de tarefa (*cit. in Zajac, 2015 cit. in Gojny e Zbierowski 2013*). Havendo ou não conflito, a inexistência de interação comunicacional e a falta de interação entre os vários grupos etários, conduz a uma perceção de diferença mais acentuada do que a que realmente existe (Harrison e Klein, 2007).

Práticas dos Recursos Humanos face à diversidade

Quando a diversidade etária é gerida de acordo com as práticas e políticas de GRH, produz organizações melhor adaptadas aos estímulos exteriores e capazes de implementar soluções inovadoras (Robinson e Dechant, 1997). O conceito de ‘idade’ reúne diferentes tipos de valores no trabalho, capacidades e motivações (Farndale et al., 2015). O grau de envolvimento, de satisfação e comprometimento oscilam mediante a idade, requerendo diferentes respostas para cada faixa etária: os jovens procuram reconhecimento e formação, os seniores procuram planos de reforma (*ibidem*).

Nos últimos anos, notou-se a necessidade de implementar práticas individualizadas, visto que este processo pode gerar consequências positivas ao nível motivacional, revelando-se através de atitudes benéficas para a organização (Konrad, 2006) como sejam o empenho e a produtividade. Neste sentido, interessa compreender se as práticas são adaptadas à diversidade etária: se a formação é ajustada, se existe igualdade de acesso à formação, se existe algum tipo de cuidado prévio nos processos de recrutamento e seleção; se na política de retenção existe neutralidade nos sistemas de carreira e promoção (Boehm et al., 2014) e se as organizações incentivam a integração dos demais grupos etários. Quando estas práticas ocorrem existe aceitação da riqueza proveniente da diversidade individual (Patrick e Kumar, 2012), reconhecendo que gerir diversidade é, por vezes, construir alianças entre as diferenças, de modo a maximizar os resultados da organização e erradicar as formas de discriminação (Boehm et al., 2014).

Os gestores de RH devem manter uma postura neutralizadora de estereótipos etários, não discriminando qualquer tipo de faixa etária; impulsionar a uma comunicação clara e isenta de pressupostos; e incentivar à criação de relacionamentos positivos que valorizem a diversidade na organização e a uma partilha entre colegas de opiniões e experiências pessoais (Patrick e Kumar, 2012). Perante o conflito, os RH podem adotar três formas de o moderar, variando conforme o objetivo pessoal dos envolvidos e da sua posição hierárquica. Pode ocorrer a manutenção das relações interpessoais, a coordenação de esforços para encontrar um acordo ou a confrontação (Zhu et al., 2016).

Os efeitos da diversidade variam conforme o setor de atividade (Backes-Gellner e Veen, 2013), porém, à GRH e chefias enquadrarem as equipas sensibilizarem-nas para o tema.

VI. Metodologia

A metodologia tem um carácter determinante na investigação ao permitir delimitar as questões de pesquisa. Assim, partiu-se para uma investigação qualitativa tendo em conta os objetivos definidos. A utilização deste tipo de pesquisa é aconselhável quando não existe muita informação sobre o tema em análise (Saunders et al., 2012), sendo o fenómeno complexo e centrado no contexto real das organizações, envolvendo dados referentes aos comportamentos e/ou às motivações dos indivíduos. No caso presente, o alvo foram as perceções dos gestores de RH sobre aos efeitos da diversidade etária.

O estudo incidiu numa amostra de conveniência dada a necessidade de serem analisadas organizações hoteleiras com características de diversidade etária distintas. A realização, a gravação e transcrição das entrevistas foi autorizada previamente por todos os participantes. O apoio de uma aplicação gravadora denominada *Dictaphone* garantiu a total recolha de informação. Após a conclusão da entrevista, procedeu-se à transcrição integral dos conteúdos recolhidos. A análise de conteúdo apoiou-se no programa de análise de dados qualitativos MAXQDA.

Recolha de Dados

Relativamente à técnica de recolha de dados utilizada, foram usadas duas fontes: dados de origem documental e entrevistas semiestruturadas.

Dados de origem documental

Procedeu-se à recolha dados de origem documental referente à diversidade etária. Esta tomada de decisão antecipada, impediu tornar o próprio processo da realização de entrevistas mais moroso (por existir uma análise prévia dos dados demográficos).

Entrevistas semiestruturadas

A escolha da técnica de entrevista semiestruturada permite-nos perceber em profundidade o ponto de vista do outro e os seus comportamentos (Qu e Dumay, 2011). As suas vantagens são o acesso a informação de forma detalhada e profunda, bem como, o desenvolvimento de uma relação com os elementos entrevistados que podem, porventura, fornecer informações detalhadas e aprofundadas.

Foi necessária uma preparação prévia para a construção do guião da entrevista, de modo a identificar a informação necessária a ser recolhida e verificar a adequação aos propósitos do estudo. Para a execução da entrevista foram criadas 17 questões divididas em três dimensões: categorização da diversidade etária, interação das gerações e caracterização da gestão das organizações face à diversidade etária.

Participantes

Face ao objetivo do estudo, procuraram-se organizações com estruturas etárias distintas. Os participantes são responsáveis ou diretores de recursos humanos de doze organizações do setor hoteleiro, umas pertencentes a grupos internacionais e outros portugueses e (consultar Anexo G para a caracterização específica de cada umas das organizações e anexo B para caracterização geral).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, entre os meses de março e junho. Todos os elementos entrevistados colaboraram voluntariamente e demonstraram interesse na temática estudada, bem como nos seus resultados.

As doze entrevistas foram gravadas, sendo a sua média de gravação sido de meia hora a quarenta minutos e tendo sido, posteriormente, transcritas. Todos os entrevistados foram consultados relativamente à autorização de gravação, tendo a sua privacidade e confidencialidade sido assegurada ao longo do processo, bem como das organizações em análise.

VII. Análise de Conteúdo

Para a realização do tratamento dos dados recolhidos, optou-se por uma análise de conteúdos mista: indutiva e dedutiva. A análise de conteúdo indutiva permite a formação de novas pistas interpretativas e o processo de categorização emerge dos dados provenientes *a priori*. Por sua vez, a análise dedutiva possibilita atestar alguns dos dados com conhecimentos obtidos *a posteriori*.

O processo de codificação realizou-se com base na revisão de literatura, identificação das principais categorias e a sua agregação (consultar no Anexo E). Este processo teve como fundamento a recolha de frases recolhidas das respostas dos entrevistados. No Anexo C pode ser consultada a codificação efetuada de forma ativa através da procura lexical; e no Anexo D é possível consultar a lista de códigos que surgiu da análise de conteúdo. Com base nesta codificação, foi possível proceder à análise dos resultados.

Com vista a responder às questões apresentadas no início do estudo, dividiram-se os efeitos da diversidade etária em positivos e negativos (consultar no Anexo E para uma visão geral). A utilização da tabela permitiu-nos quantificar as categorias e, mais tarde, percebermos a sua relevância para os entrevistados, fazer comparações e obter informações relevantes para a interpretação dos dados.

VIII. Apresentação e Discussão de Resultados

Para a realização da análise de conteúdo decidimos dividir os resultados provenientes da literatura em ‘consequências positivas’ e ‘consequências negativas’ (van Dijk e van Engen, 2013). As consequências positivas surgem como categorias da análise de resultados e são elas: a partilha de conhecimento e experiências, a flexibilidade interligada com a inovação e criatividade e o desempenho profissional, respetivo à alteração dos sistemas de carreira e da formação. As consequências negativas sobressaem quando nos colocamos na ótica da teoria da similaridade (Humphrey et al., 2017) e da categorização social, isto é, quando estão associadas percepções do *in group versus outgroup*. Esta relação, muitas vezes, origina problemas comunicacionais, conflitos e redução do vínculo organizacional, resultando em *turnover*, absentismo e baixa produtividade.

Depois de estabelecidas as categorias, foram delimitadas ainda algumas subcategorias, de modo a obter resultados específicos. Para facilitar o processo de análise ao leitor, decidimos apresentar quadros sintéticos com exemplos de unidade de registos.

Consequências Positivas

Partilha de Conhecimento e Experiências

		Segmentos de Entrevista
Partilha de informação	de	«(...) é nesta partilha de informação, de formação, <i>know-how</i> , de habilidades, de meios para se atingir o mesmo fim.» (Entrevistado 7)
Troca de conhecimentos	de	«Portanto, cabe aos mais velhos, preparar os mais jovens para os substituir e esta substituição é natural e é super saudável dentro das empresas.» (Entrevistado 7)
Benefício para o grupo (empresa)	o	«(...) pode tirar proveito termos sempre presente que o que ganha não é o indivíduo, o que ganha é o grupo» (Entrevistado 8)
Conhecimento técnico vs conhecimento académico	vs	«(...) o conhecimento que nós adquirimos da experiência, muito bem, que tem a sua valia extraordinária; não tenha dúvida nenhuma, mas, temos que perceber que há determinadas funções no contexto da organização que carecem de uma complexidade de conhecimento que, são essenciais ao desempenho dessa função.» (Entrevistado 8)
Manutenção dos <i>standards</i> e da cultura das organizações	dos	«Por forma a transmitir esta cultura de empresa e esta experiência que têm (...)» (Entrevistado 10) «(...) cultura e os valores na passagem do conhecimento que, muitas vezes, não se traz da academia, mas, que é o conhecimento que a própria organização tem... que o facto de eu ter trabalhadores de gerações diferentes, de alguma forma, permite-me passar esse conhecimento e, por outro lado, também naquilo que é a relação com o cliente.» (Entrevistado 9)
Conhecimento dos seniores vs conhecimento dos juniores	dos vs dos	«as gerações mais velhas já passaram por tantas experiências e tantas situações que realmente têm uma experiência de vida que só nos pode ensinar aos mais novos, sem dúvida alguma.» (Entrevistado 3)

<i>Mentoring</i>	«(...) programas como <i>Mentoring</i> de pessoas de outra geração para os mais novos acabam por resultar muito bem e funcionar muito bem mesmo na hotelaria.» (Entrevistado 9)
------------------	---

Quadro 1- Resultados da Partilha de Conhecimentos e Experiências

Os gestores de recursos humanos referiram a *partilha de conhecimentos e experiências* como uma mais valia proveniente da diversidade etária e que faz parte da cultura organizacional. Observamos que a partilha de conhecimentos e experiência é considerada como um elemento de união para a empresa: «(...) o que ganha é o grupo (...)» (Entrevistado 8) e para a manutenção do prestígio e rigor dos *standards*: «(...) o facto de eu ter trabalhadores de gerações diferentes, de alguma forma, permite-me passar esse conhecimento (...) naquilo que é a relação com o cliente.» (Entrevistado 9).

Relativamente ao conhecimento, os gestores de RH fazem uma divisão entre conhecimento técnico e académico. O conhecimento técnico resulta da experiência e da prática associadas aos seniores «(...) As pessoas mais velhas e que estão há mais tempo têm uma coisa muito importante que é a sabedoria e a experiência de vida e a maturidade» (Entrevistado 12), o que vai ao encontro das abordagens de Kanfer e Ackerman (2004), bem como de Touron e Hertzog (2004) que referem a importância da existência de seniores na organização e da sua capacidade de atuação em tarefas rotineiras ou que lhes sejam familiares. O conhecimento académico relaciona-se com os juniores «(...) são livres de pensar de outra maneira, têm outras técnicas... aprenderam novas maneiras... novas técnicas... aprende-se de outras maneiras (...)» (Entrevistado 6) e está relacionado com novas ideias que os mesmos trazem às organizações provenientes da formação que tiveram.

Apesar de os gestores de RH dividirem o conhecimento em prático e teórico, reconhecem a relevância de ambos nas organizações: «Tem de haver uma troca de experiências» (Entrevistado 6) porque permite uma melhor aceitação de novas ideias e fórmulas de resolução dos problemas (Cox e Black, 1991), tornando as empresas mais competentes na gestão de processos internos (Horwitz e Howrtiz, 2007).

A troca de experiências e valores é quase encarada nas organizações como um compromisso entre as gerações: «(...) tem de haver um compromisso quase... uma troca de experiências.» (Entrevistado 6), no qual o resultado final é a fusão de conhecimentos: «(...) a grande vantagem é mesmo de fundir... fazer uma fusão de conhecimentos e criar uma certa sinergia.» (Entrevistado 2), sendo essa uma das mais valias da diversidade entre as gerações.

O *mentoring*, foi referido pelos entrevistados como política promotora do conhecimento, assumindo um papel de destaque, dado que as organizações hoteleiras em análise têm-no

procurado implementar, de modo a garantir a manutenção dos seus padrões e a passagem de conhecimento entre as demais gerações «(...) estes jovens só, de facto, com este apadrinhamento, com estes *buddies*, com estes *coaches*, com estes mentores de talento sénior no terreno, é que conseguem também sair mais fortalecidos (...)» (Entrevistado 9).

Concluimos que a partilha de conhecimentos e experiência é crucial na hotelaria porque permite a manutenção dos *standards* proveniente do conhecimento prático e a atualização de metodologias oriundo do conhecimento técnico e académico que vai sendo lecionado nas escolas. Mais se pode concluir que a formação na hotelaria, seja ela formal ou informal, técnica ou prática é muito importante.

Efeitos da flexibilidade nas organizações

	Segmentos de Entrevista
Melhor adaptação	«Eu acho que as gerações nos dão determinados desafios, no sentido de termos de olhar para determinadas coisas de uma forma diferente.» (Entrevistado 1)
Alteração na própria gestão dos RH	«O Departamento de Recursos Humanos, hoje (...) é muito emocional, é muito de gestão de expectativas, emoção, muito bom ouvinte, tem que se ouvir muito, mais do ponto de vista psicológico do que o resto.» (Entrevistado 4)
Modernização dos procedimentos	«uma maior amplitude em termos de formas de estar, formas de pensar e, se calhar, também a própria modernização do espírito da equipa» (Entrevistado 5)
Proximidade entre faixas etárias	«E, portanto, os clientes mais velhos tendem a relacionar-se com pessoas da mesma geração e, é uma vantagem, creio eu, competitiva muito grande, ter trabalhadores mais velhos (...)» (Entrevistado 9)
Alteração da hierarquia tradicional	"Hoje em dia, não trabalhamos para cima, trabalhamos para os lados, trabalhamos para baixo e, portanto, hoje em dia, é muito difícil, é aquilo que a faixa etária abaixo dos trinta pede, que é trabalhar em <i>ed jail</i> , que é trabalhar em projeto, que é trabalhar em definição de conceito, que é trabalhar com várias pessoas, de várias posições (...)» (Entrevistado 10)

Quadro 2 - Efeitos da flexibilidade nas organizações

A *flexibilidade organizacional* é a segunda categoria mais frequente no que respeita às consequências positivas provenientes da diversidade etária e interliga-se com a inovação e criatividade. Esta segunda impulsiona maior flexibilidade em termos de padrões de conduta e maior capacidade de adaptação (Cox e Black 1991); de acordo com os entrevistados: «Ou seja, nós temos que estar, constantemente, a mudar e constantemente a adaptar e há adaptações que são mais ...» (Entrevistado 1). O facto de ser mais flexível pode diminuir o tempo de resposta às situações, torná-las mais adaptáveis e menos resistente à mudança:

... uma maior amplitude em termos de formas de estar, formas de pensar e, se calhar, também a própria modernização do espírito da equipa, não quer dizer que estejam certos ou errados, mas, os mais novos por terem toda aquela pujança da idade... (Entrevistado 5)

Face ao contexto do mercado de trabalho na hotelaria, as empresas encontram-se a recrutar quase de forma massiva, sendo que os gestores entrevistados assumiram que ao admitirem

Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da hotelaria

novos colaboradores, estão a abrir portas para conhecer novos mecanismos e processos que podem contribuir para a flexibilização das organizações: «mas o que é interessante é a partilha e a visão diferente e o giro é a discussão» (Entrevistado 8). Mencionaram também que os seniores, resistentes à tensão, permitem um equilíbrio fundamental nas organizações: «(...) temos depois pessoas de faixas etárias mais elevadas e que conseguem equilibrar um bocadinho esta impulsividade e este espírito assim mais ... menos ponderado.» (Entrevistada 2).

Foi também reconhecida pelos gestores de RH a necessidade de adaptar as organizações às necessidades dos seus colaboradores, nomeadamente através da flexibilização dos horários:

(...) como fixamos os horários de trabalho, como os horários são distribuídos, em que os diretores são obrigados a fazer um esforço, no sentido de, tentar conciliar a vida pessoal de cada colaborador com os horários que tem que fazer. (Entrevistado 9)

Resumidamente, os gestores entrevistados assumiram como inevitabilidade as suas estruturas organizacionais tornarem-se mais flexíveis e tolerantes face às necessidades dos seus colaboradores, ao mesmo tempo que referiram que colaboradores mais felizes trarão resultados positivos: «Ou seja, criámos aqui uma série de atividades em que as pessoas são convidadas a serem, aqui o peso, mas, com a tónica que sem eles, sem um deles, isto não funcionaria» (Entrevistado 8), revelando a ênfase dada nas pessoas, nas suas necessidades e o contributo que detêm para a organização.

Efeitos da Inovação e Criatividade

	Segmentos de Entrevista
Resistência à mudança	«todo aquele conhecimento, toda aquela criatividade que os mais novos têm, aquele <i>approach</i> que eles têm e aquela sensibilidade toda para a mudança» (Entrevistado 4)
Visão fora da caixa	«(...) de termos pessoas novas que vêm cheias de força e cheias de ideias novas e cheias de vontade e as pessoas mais velhas e que estão há mais tempo têm uma coisa muito importante que é a sabedoria e a experiência de vida e a maturidade (...).» (Entrevistado 12)
Implementação de novos processos	«E renovar é conhecer novos processos, novos produtos (...)» (Entrevistado 6)

Quadro 3 - Efeitos da Inovação e Criatividade

Todos os gestores de RH mencionaram a *inovação e a criatividade* como algo que deve ser incentivado nas organizações: «(...) para que a equipa se possa ir renovando porque se a equipa não se renovar ficamos ali com um deserto. E não digo um deserto de pessoas, mas um deserto de ideias.» (Entrevistado 6)

Um aspeto curioso e que, simultaneamente, vai ao encontro da revisão efetuada no capítulo da diversidade nas organizações é que esta subcategoria permanece associada aos novos elementos e às gerações mais novas que, durante o processo de integração, estimulam e encorajam os

seniores a praticar e testar novas metodologias e processos no desempenho das suas funções. A admissão de novos funcionários pode constituir-se como uma ‘lufada de ar fresco’ para os mais antigos na organização, isto é, incentivar a um rejuvenescimento dos métodos organizacionais:

As gerações mais jovens com um nível de conhecimento muito, muito elevado... entram num mercado com muito conhecimento. O que muitas vezes nas gerações mais seniores, há muita sabedoria, mas não houve uma atualização técnica... as novas tecnologias, uma visão global, o *open mind*, a criatividade... por vezes, são competências que são um bocadinho mais... apagadas, menos... mais apagadas ou, pelo menos, menos desenvolvidas. (Entrevistada 1)

Se a inovação e a criatividade, aquando do fomento de práticas e políticas pode causar conflitos, os gestores de RH não a referiram. Pelo contrário, consideraram-nas como positivas para as organizações e enriquecedoras para as organizações em termos de procedimentos e metodologias.

Políticas de individualização etária

Segmentos de Entrevista	
Variedade na diversidade etária	«(...) a certa altura é muito difícil agente catalogar as pessoas porque quando nós colocamos as pessoas em ... dentro da geração <i>Millenium</i> , por exemplo, que é aquela que é mais trabalhada, ultimamente, eu não posso comparar um jovem de vinte anos a um jovem de trinta e um anos. Ou seja, têm objetivos de vida, têm perspetivas... têm formas de estar na carreira completamente diferentes.» (Entrevistado 1)
Distinção das gerações	«Agora as gerações, obrigam-nos, sem dúvida, a ver determinados pontos de vista diferentes porque agente tem de estimular e motivar todos.» (Entrevistado 1)
Personalização	«muito importante fazer uma análise prévia e consultar até, por exemplo, as chefias, os colegas, de como é que aquela pessoa é em diferentes ambientes, porque às vezes, é uma maneira como falamos connosco no corredor, outras vezes é como eles são com as equipas (...)» (Entrevistado 2)
Gestão da Motivação	«(...) identificando quais são os diferentes nichos, as diferentes gerações que nós temos... nos nossos colaboradores conseguimos muito mais facilmente motivá-los e conseguimos também ir ao encontro daquilo que eles querem na empresa, portanto, podemos de uma forma simplificada dizer que as gerações acabam por ajudar os Recursos Humanos a também cumprir o seu objetivo de motivar os colaboradores e de tentar também fidelizá-los à organização.» (Entrevistado 2)

Quadro 4- Políticas de Individualização Etária

A categoria *práticas e políticas de individualização etária*, surgiu do reconhecimento dos GRH que as gerações possuem expectativas e motivações diferentes. Nesta categoria, os gestores de RH, referiram ser necessário existir uma adaptação, uma personalização de acordo com a diversidade etária: «Por isso, em termos de Recursos Humanos o que nós temos de fazer é personalização, temos de olhar para as pessoas de forma personalizada.» (Entrevistado 1).

Mencionaram também que a diversidade etária tem aspetos que variam conforme as experiências e expectativas das pessoas, revelando ser um processo que exige bastante de todos os envolvidos: «... muito importante fazer uma análise prévia e consultar até, por exemplo, as

chefias, os colegas, de como é que aquela pessoa é em diferentes ambientes (...)» (Entrevistada

2). Quando identificados os vários grupos acreditam ser um processo, relativamente simples:

(...) identificando quais são os diferentes nichos, as diferentes gerações que nós temos... nos nossos colaboradores conseguimos muito mais facilmente motivá-los e conseguimos também ir ao encontro daquilo que eles querem na empresa, portanto, podemos de uma forma simplificada dizer que as gerações acabam por ajudar os Recursos Humanos a também cumprir o seu objetivo de motivar os colaboradores e de tentar também fidelizá-los à organização. (Entrevista 2)

Como se pode concluir pelos excertos, os gestores entrevistados têm procurado valorizar as motivações e interesses individuais das diferentes gerações, implementando medidas para manter as gerações motivadas e retirar proveito da diversidade etária: «Nós podemos aproveitar aquilo que são os pontos positivos ou as vantagens das diferentes gerações (...)» (Entrevistada 2).

Práticas do desenvolvimento profissional

	Segmentos de Entrevista
Liderança na diversidade etária	«(...) a pessoa mais antiga deste hotel, tem 45 anos de casa, é uma chefia e não tem qualquer problema com as gerações mais jovens, pelo contrário, adaptou-se, de tal forma que, ele próprio rejuvenesceu.» (Entrevistado 1) «Isto tem muito a ver com quem dirige as equipas, por isso eu acho, mas, eu vejo isso como uma riqueza.» (Entrevistado 8)
Feedback	«(...) o <i>feedback</i> é uma técnica muito boa, tem que ser comedido, como é óbvio também não podemos dar todos os meses, tem que existir e de uma forma muito boa é estabelecer objetivos a curto médio prazo" (Entrevistado 2)
Cross trainings	«Se nós por exemplo dermos a conhecer não só, aquilo que eles fazem, mas outros departamentos ... valoriza-os bastante, por isso é que eles gostam muito dos <i>cross trainings</i> .» (Entrevistado 2)
Formação	«(...) formação para acompanhar todas estas mudanças que acontecem muito rápidas e não estarmos devidamente preparados para, por exemplo, receber, acolher e oferecer a estas novas gerações aquilo que são as expetativas dessas mesmas gerações.» (Entrevistado 7)
Alteração das expetativas	«Mas as pessoas novas que entram agora já não se contentam com isso, querem saber o quê que é o ganho além de receber um salário no fim do mês.» (Entrevistado 6) «As equipas muito mais novas (...) necessitam de muitos mais projetos, de muito mais responsabilidade, cada vez mais... porque eles estão numa ânsia enorme de conhecer (...)» (Entrevistado 4)

Quadro 5 - Práticas na esfera do desenvolvimento profissional

O *desenvolvimento profissional* foi mencionado na ótica da gestão da liderança nas empresas, nas práticas desenvolvidas como o *feedback*, os *cross training*, os *sistemas de carreiras* e a *formação* - um elemento que pode considerar-se motivador no desenvolvimento profissional. Todas estas medidas espelham o crescente interesse na retenção e promoção de talento (Robinson e Dechant, 1997) relacionados com a vinculação e compromisso dos colaboradores.

De facto, o desenvolvimento profissional corresponde a uma alteração das expetativas dos funcionários face à organização. As gerações que integram o mercado de trabalho esperam mais que os direitos adquiridos, esperam que as organizações desempenhem um papel de responsabilidade social: «(...) pessoas novas que entram agora já não se contentam com isso, querem saber o quê que é o ganho além de receber um salário no fim do mês.» (Entrevistado 6). Não procuram somente progressão querem saber qual o valor acrescentado que a sua organização acrescenta ao mundo (Correia e Passos, 2015).

Na gestão do desenvolvimento profissional, o entrevistado 1 referiu que este permitiu o rejuvenescimento do espírito de colaboradores seniores: «(...) a pessoa mais antiga deste hotel, tem 45 anos de casa, é uma chefia e não tem qualquer problema com as gerações mais jovens, pelo contrário, adaptou-se, de tal forma que, ele próprio rejuvenesceu.». Sendo uma mais valia para todos quando há esta integração das gerações.

No âmbito do desenvolvimento profissional, os gestores de RH demonstraram o seu interesse em adaptar o desenvolvimento dos seus funcionários de acordo com as suas expetativas e motivações, nomeadamente, ao criarem várias práticas capazes de fazer face ao mercado de trabalho que se alterou: «(...) jovens que estão a tentar entrar no mercado de trabalho muito competitivo, diferente, com muito mais ofertas do que antigamente.» (Entrevistado 4). O *feedback*, os *cross trainings* e a formação surgem como medidas para colmatar as necessidades impostas atualmente.

Alteração dos sistemas de carreira

	Segmentos de Entrevista
Reconhecimento da alteração dos sistemas de carreira e progressão	«Se calhar, uma geração, mais experiente não procura evoluir tanto na carreira, os mais novos querem evoluir de ano para ano ou de seis em seis meses.» (Entrevistado 2) «(...) nos grandes hotéis antigos, tínhamos uma carreira muito mais lenta, hoje em dia, os mais jovens... eles querem a carreira muito mais rápida do que nós e não têm paciência para esperar» (Entrevistado 4).
Atratividade e retenção de talento	«(...) cabe à empresa dar-lhe incentivos ou desafiá-los para que eles se mantenham, cada vez mais, a tal perspectiva de carreira, perspectiva de... às vezes pode não ser carreira para subir, mas pode ser carreira para o lado.» (Entrevistado 6)
<i>Mentoring</i>	«Temos um programa de <i>mentoring</i> em que, empregados de elevado potencial, jovens, mas, que acreditamos que em 10 ou 15 anos, podem vir a ocupar uma posição de manager ou diretor de determinado departamento, temos um programa de <i>mentoring</i> para essas pessoas.» (Entrevistado 9)

Quadro 6 - Alteração dos Sistemas de Carreira

A subcategoria *sistemas de carreira* surgiu do reconhecimento por parte dos gestores de RH da alteração da gestão das carreiras, nomeadamente na progressão e na importância de retenção de talento. Mencionaram que os jovens aspiram a uma progressão mais rápida do que a atualmente desenvolvida pelo setor da hotelaria o que pode ser um desafio: «(...) nos grandes hotéis

antigos, tínhamos uma carreira muito mais lenta, hoje em dia, os mais jovens... eles querem a carreira muito mais rápida do que nós e não têm paciência para esperar» (Entrevistado 4). No entanto, os responsáveis de RH referiram também a atratividade, a retenção de talento: «(...) cabe à empresa dar-lhe incentivos ou desafiá-los para que eles se mantenham (...)» (Entrevistado 6) e o *mentoring* como práticas de manutenção e desenvolvimento das carreiras face à necessidade de adaptação das organizações às necessidades das gerações.

As novas competências e o papel da formação

	Segmentos de Entrevista
Novas competências - Inteligência Emocional	«(...) dar formações de inteligência emocional, de gestão de stress e conflitos para prevenir e evitar este tipo de situações.» (Entrevistado 3)
Formação de liderança	«vai avançar-se agora com a parte da liderança com... (...) vamos ter de falar muito nos modelos comunicacionais (...) Das próprias gerações que já estão tipificadas e na forma como cada uma das lideranças tem de gerir o conflito e de lidar com as próprias gerações.» (Entrevistado 4)
Reconhecimento de formação como elemento agregador das gerações	«A formação em si, é muito importante para colmatar este gap que existe entre gerações, é extremamente importante.» (Entrevistado 4)
Alteração dos padrões de formação	«(...) o próprio <i>learning</i> , com ferramentas de formação e informação à distância. Todas elas do <i>e-learning</i> . São mais rápidas, nós próprios gerimos aquilo que é o nosso formador de bolso, nós próprios sabemos organizar aquilo que são as nossas necessidades em algumas áreas ou então interesses.» (Entrevistado 7)

Quadro 7- Adaptação dos gestores de RH face às mudanças na formação

A subcategoria: *novas competências e o papel da formação* insere-se num contexto de desenvolvimento profissional porque mantém todos os colaboradores alinhados em prol dos objetivos da empresa, torna-os aptos para a execução de novas tarefas (Correia e Passos, 2015), podendo capacitá-los para o tema da diversidade etária (Cox e Blake, 1991).

Alguns dos entrevistados referiram produzir formações em prol da diversidade etária. Quatro dos entrevistados mencionaram que a formação não deve ser só apresentada em prol da diversidade de gerações, mas, para aproximar as gerações: «A formação em si, é muito importante para colmatar este *gap* que existe entre gerações, é extremamente importante.» (Entrevistado 4).

Em relação aos padrões de como a formação é lecionada, os gestores de RH anuíram que os seus padrões se alteraram. Anteriormente, as formações eram em sala e existia contacto entre grupos o mesmo não ocorre atualmente: «(...) formação em sala, hoje em dia, praticamente não existe» (Entrevistado 7), o que vai de acordo ao referido por Tolbize (2008). Assim como as competências a desenvolver: a inteligência emocional, a gestão de *stress* e conflitos: «(...) dar formações de inteligência emocional, de gestão de *stress* e conflitos para prevenir e evitar este

tipo de situações.» (Entrevista 3); «A inteligência emocional é aquilo que cada um deve ter como líder de equipas (...)» (Entrevistado 8).

Sobre as práticas de desenvolvimento profissional, podemos concluir que se alteraram bastante nos últimos anos, resultado de ações externas às organizações como o envelhecimento demográfico e também das expectativas que os seus colaboradores colocam perante a organização. Cabe à organização e aos gestores de RH serem capazes de gerir.

Rejuvenescimento demográfico na hotelaria

	Segmentos de Entrevista
Envelhecimento demográfico	«(...) se durante décadas, nasceram cada vez, menos bebés como é lógico, isso tem um reflexo da população ativa mais à frente.» (Entrevistado 6).
Interação das diferentes gerações no quotidiano	«(...) uma chefia e não tem qualquer problema com as gerações mais jovens, pelo contrário, adaptou-se, de tal forma que, ele próprio rejuvenesceu.» (Entrevistado 1) «(...) renovação é normal, isto cada vez vai se ver mais porque as pessoas vão continuar sempre a trabalhar e como as pessoas vão continuar sempre a trabalhar, os novos vão entrar para substituir os mais antigos» (Entrevistado 6)
Escassez de pessoas	«Em determinadas zonas, não há pessoas para trabalhar.» (Entrevistado 6)
Atratividade Organizacional	«(...) as pessoas que são os clientes reconhecerem-se dentro das organizações» (Entrevistado 9).

Quadro 8 - Rejuvenescimento demográfico na hotelaria

O rejuvenescimento demográfico foi pouco referido nas consequências positivas. Este é um dado que se apresenta curioso, tendo em conta o contexto demográfico de 7 hotéis onde a Geração X é predominante. Relativamente a este tema, os gestores de RH reconhecem que a renovação é um processo normal e necessário:

A renovação é normal, isto cada vez vai se ver mais porque as pessoas vão continuar sempre a trabalhar e como as pessoas vão continuar sempre a trabalhar, os novos vão entrar para substituir os mais antigos. (Entrevistado 6)

Ao mesmo tempo mencionam a inexistência de população para trabalhar em algumas áreas do país: «Em determinadas zonas, não há pessoas para trabalhar (...)» (Entrevistado 6). O facto desta categoria não ser muito referida evidencia que o rejuvenescimento demográfico não é um elemento de elevada preocupação, ainda que reconheçam o envelhecimento demográfico como uma situação que afeta o país: «se durante décadas, nasceram cada vez menos bebés como é lógico, isso tem um reflexo da população ativa mais à frente» (Entrevistado 10). Foi também mencionado por um dos gestores de RH quão importante é a diversidade etária nas organizações, na medida em que permite aos clientes identificarem-se com os funcionários: «os clientes reconhecerem-se dentro das organizações (...)» (Entrevistado 9). O rejuvenescimento demográfico das organizações é visto como um elemento positivo e que se alicerça, sobretudo, na transmissão de conhecimento (Backes-Gellner e Veen, 2013).

Resolução de problemas

A *resolução de problemas* foi referida como uma das consequências provenientes da diversidade etária. Os gestores de RH aludiram-na relativamente aos seniores que se destacam pela forma rápida e eficaz como resolvem situações como o absentismo: «Não se acanham por serem chefes e isso não quer dizer que seja um rótulo “não vou descer da minha posição” e isso é importante, é uma grande aprendizagem para as novas gerações.» (Entrevistado 2).

Consequências Negativas

Perceções e tipos de conflitos

Segmentos de Entrevista	
Conflito entre gerações	<p>«Nós há 5 anos que estamos a trabalhar a questão das gerações na empresa até porque nós temos um conflito de gerações muito forte e muito vincado.» (Entrevistado 1)</p> <p>«os conflitos geracionais, é eles não se entenderem, não se perceberem muito bem porque, de facto, eles olham para o trabalho de forma diferente.» (Entrevistado 9)</p> <p>«(...) uma grande discrepância entre gerações mais antigas e gerações mais novas em que... pode haver algum choque a nível de valores que são considerados para uns e não para outros.» (Entrevistado 5)</p>
Conflito de tarefa	<p>«(...) o facto de entre gerações mais novas fazerem de uma maneira e as mais velhas fazerem de outra, eventualmente, em métodos de trabalho que podem chocar e ser motivo de conflito ‘porquê que tu fazes assim e eu faço assim?’, acho que é mais por aí, na forma de trabalhar, talvez.» (Entrevistado 3)</p>
Conflito relacional	<p>«Eu acho que há mais conflitos por haver menos compreensão do outro e por haver menos entendimento e menos disponibilidade para aceitar o ponto de vista do outro.» (Entrevistado 1)</p> <p>«os mais velhos porque acham, muitas vezes, que a idade ou a antiguidade lhes confere conhecimento suficiente para saberem lidar com tudo e, portanto, não dão abertura a que outros... não dão abertura nem espaço, para que os mais novos tragam aquilo que aprenderam (...)» (Entrevistado 4)</p> <p>«(...) a tendência é que as pessoas mais velhas vão ser substituídas pelos mais velhos, então os mais antigos vão ver os novos como uma ameaça (...)» (Entrevistado 6)</p>
Perceção do conflito	<p>«O conflito é um conflito de ideias. Nós, é que estamos muito habituados a associá-la a um conflito negativo.» (Entrevistado 1)</p> <p>«(...) o conflito é sempre alguma coisa que gera ali um mau estar, portanto, nós temos que evitar que haja esse conflito. Existindo temos que tirar a maior aprendizagem que decorre desse conflito e é nessa altura em que os Recursos Humanos como intermediários têm de agir, têm de ser os mediadores.» (Entrevistado 2)</p>

Quadro 9 - Perceções e Tipos de Conflitos

A categoria *perceções e tipos de conflitos* foi mencionada por todos os gestores entrevistados, tendo sido criada uma subcategoria denominada de gestão do conflito para perceber as práticas implementadas pelos mesmos para o gerir.

Nem todos os gestores identificaram o conflito como sendo um efeito direto da diversidade etária, acreditando que este provém do desenvolvimento das funções e tarefas «(...) as gerações mais novas fazerem de uma maneira e as mais velhas fazerem de outra, eventualmente, em métodos de trabalho que podem chocar e ser motivo de conflito (...)» (Entrevistado 3) ou da relação entre os funcionários que diz respeito a sentimentos e emoções negativas (Simões, 2015):

(...) são bocas atiradas para o ar. Mas que magoam e que ficam depois no pensamento das equipas, é mais do que conflito, é a desmotivação que advém disto, de crenças e valores diferentes de pontos de vista diferentes (...) (Entrevistado 1).

Os gestores de RH demonstraram deter uma visão negativa face ao conflito: «(...) o conflito é sempre alguma coisa que gera ali um mau estar, portanto, nós temos que evitar que haja esse conflito.» (Entrevistado 2). Porém, um dos entrevistados reconheceu que este fenómeno pode ser positivo (Mikkelsen e Clegg, 2017): «O conflito é um conflito de ideias. Nós, é que estamos muito habituados a associá-la a um conflito negativo.» (Entrevistado 1).

Relativamente ao conflito, foram 6 os gestores de RH falaram em ‘choque cultural’:

«sentimos aquele choque ou cultural ou etário em que, de facto, as coisas provocam ali uma zona cinzenta, uma zona de ruído (...)» (Entrevistado 7);

«(...) pode haver algum choque a nível de valores que são considerados para uns e não para outros.» (Entrevistado 5)

«haver o choque de culturas e as mentalidades são completamente diferentes e as gerações mais novas, por vezes, não compreendem realmente (...)» (Entrevistado 3)

O facto de o qualificarem como choque e não como conflito, acreditamos ocorrer porque o conflito continua a relacionar-se com comportamentos negativos, implicando tomadas de decisão e medidas para o resolver. Ou seja, continua a ser encarado nas organizações como um fenómeno disruptor do quotidiano organizacional (Mikkelsen e Clegg, 2017).

Práticas da gestão de conflitos

Práticas da gestão do conflito	Segmentos de Entrevista
Gestão do conflito varia conforme o tipo de líder	«Atenção que a responsabilidade nesse tipo de comportamentos, depende muito do gestor e dos diretores ou do que quiser de quem dirige a organização.» (Entrevistado 8) «Mas lá está, depende do líder. O líder faz toda a diferença nisto, não é?» (Entrevistado 12)
Formato tradicional vs estratégico	«(...) não é estratégico a forma de pensar na gestão de conflitos [entre gerações] de alguma forma pensando nisto das formações acaba por ser, no sentido em que, como é que podemos evitar conflitos, vamos trabalhá-la (...)» (Entrevistado 3) «(...) numa perspetiva de <i>win-win</i> e não de perspetiva de força.» (Entrevistado 1)

O papel dos RH como mediador	«Quando há chatices, vai para os Recursos Humanos, eles é que tratam. E faz com que os Recursos Humanos, muitas vezes, tenham uma imagem um pouco mais negativa» (Entrevistado 4)
Relevância das chefias intermédias na gestão de conflitos	«(...) é importante que as chefias intermédias sejam muito flexíveis e tenham, de facto, uma vertente intergeracional que lhes permita gerir as equipas todas e aproveitar o melhor que têm.» (Entrevistado 4)

Quadro 10 - Práticas da gestão de conflitos

Inserido na categoria das perceções e tipos de conflito surgiu ainda a subcategoria *práticas da gestão de conflitos*, associada às práticas e políticas dos RH. O conflito quando adequadamente gerido, permite às organizações apresentarem melhores resultados em termos de produtividade, associado à alteração das metodologias usadas, bem como, de alguns procedimentos (Lu et al., 2015).

Da análise pode-se concluir que as organizações pertencentes a grupos internacionais (como já ocorre com a formação sobre a diversidade etária) procuram gerir os conflitos de forma estratégica, nomeadamente, ao reconhecerem a adoção de perspetivas onde ambos os grupos saiam a ganhar: «(...) numa perspetiva de *win-win* e não de perspetiva de força.» (Entrevistado 1). As organizações portuguesas continuam a tomar medidas tradicionais: «houve uma repreensão verbal, houve... foram as duas chamadas ao gabinete do Diretor Geral e é inadmissível continuar a haver ou repetir (...)» (Entrevistado 2); reconhecendo, no entanto, a necessidade de se adotarem medidas estratégicas e de descentralizar a gestão dos conflitos dos RH. No processo de gestão do conflito, foi enfatizada a relevância das chefias intermédias que são quem mais tempo passa com as equipas: «é importante que as chefias intermédias sejam muito flexíveis e tenham, de facto, uma vertente intergeracional que lhes permita gerir as equipas todas e aproveitar o melhor que têm.» (Entrevistado 4).

Práticas e consequências face à diminuição do vínculo organizacional

Práticas e consequências face à diminuição do vínculo organizacional	Segmentos de Entrevista
Retenção do talento júnior	«(...) estas gerações se sintam que fazem parte de um todo e é importante que o seu trabalho tenha um objetivo porque eles são muito concretos... são muito... eles vivem no presente e, portanto, querem perceber de que forma é que o seu trabalho contribui para o resultado da empresa e eles não querem só perceber, querem ver.» (Entrevistado 4) «O mais importante para eles, se calhar, é a missão que eles têm. É entrarem para a empresa e se identificarem com aquilo e o projeto, o desafio, fazer sentido com os seus valores e com a sua maneira de ser (...)» (Entrevistado 12)
Trabalho de equipa	«Por isso também outra situação tem de haver integração das pessoas na equipa e, por vezes, o que falta é integração» (Entrevistado 6)

Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da hotelaria

	«(...) espírito de equipa é muito complicado (...)» (Entrevistado 8)
Atração de talento	«em termos cada vez mais atrativos no mercado, para cada vez mais, termos a capacidade de atrair talentos.» (Entrevistado 7)
Turnover	«(...) faz as probabilidades de um turnover elevado sejam mais diminuídas (...)» (Entrevistado 7) «O grande desafio aqui é reter as gerações mais novas...» (Entrevistado 2)
Absentismo	«chateei-me não vou aparecer no trabalho e depois no dia a seguir tenho uma falta injustificada.» (Entrevistado 2)

Quadro 11 - Práticas e consequências face à diminuição do vínculo organizacional

Os gestores de RH mencionaram que as alterações do sistema de carreiras modificaram o vínculo dos colaboradores à organização. Neste sentido, referiram quão decisiva é motivação dos seus colaboradores, a sua retenção e a existência de projetos que os mantenham vinculados. Entre as consequências de baixa vinculação à organização está uma elevada rotatividade e absentismo.

Os gestores de RH identificam que o trabalho em equipa é crucial: «O grande desafio aqui é reter as gerações mais novas... e é preciso então aqui que o trabalho de equipa funcione muito bem (...)» (Entrevistado 2); «(...) estas gerações sintam que fazem parte de um todo e é importante que o seu trabalho tenha um objetivo (...)» (Entrevistado 4); «tem de haver integração das pessoas na equipa e, por vezes, o que falta é integração (...)» (Entrevistado 6). O facto de identificarem este tema, pode significar que continua a persistir algum tipo de segregação entre as faixas etárias, impedindo a maximização dos resultados organizacionais.

A retenção é algo que os preocupa e a este respeito, identificaram algumas práticas: «(...) eu acho que o truque está em personalizar um bocadinho a experiência do colaborador.» (Entrevistado 2); «(...) agente retém com boas práticas de gestão, cuidando de uma forma muito inteligente aquilo que é o *Engagement*, daquilo que é o compromisso das pessoas das organizações, a valoração das pessoas às organizações e da organização para com essas mesmas pessoas.» (Entrevistado 7).

Turnover

O *turnover* foi referenciado pelos gestores de RH como resultado de um baixo comprometimento e de diminuta vinculação à organização. É, sem dúvida, uma preocupação, tendo sido referido por metade dos gestores entrevistados.

No que diz respeito aos motivos que impulsionam a rotatividades, os gestores foram claros ao indicar que a falta de *feedback*, a gestão das expectativas e as práticas de retenção de talento são decisivas, sobretudo quando falamos dos juniores:

Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da hotelaria

a razão pela qual os mais novos saem é exatamente pela falta de feedback, pela falta de expectativa em termos de desenvolvimento (...) (Entrevistado 4).

(...) a rotatividade das pessoas mais jovens porque não se fidelizam à empresa ou conectam à empresa ou à chefe. Hoje estão... amanhã já não estão. (Entrevistado 11)

E a razão pela qual os mais novos saem é exatamente pela falta de feedback, pela falta de expectativa em termos de desenvolvimento (Entrevistado 4)

Referiram ainda que a elevada rotatividade dos seus recursos humanos, impede uma gestão justa e de acordo com as necessidades da organização: «Não conseguimos fazer uma avaliação de desempenho bem-feita porque o turnover é muito alto.» (Entrevistado 10)

Apesar de a maioria dos gestores ter referido a rotatividade dos juniores, o Entrevistado 4 mencionou que o ano passado a sua organização deteve uma elevada taxa de rotatividade devido a mudanças e reestruturações internas:

E quando há mudanças, em que se passa de uma cultura muito familiar, muito centralizada ... com... em que se passa para uma cultura já mais generalista, numa cultura em que no fundo, tem de se saber delegar e descentralizar com um rigor e regras diferentes... as pessoas mais antigas, vão-se, naturalmente, embora (...) (Entrevistado 4)

Assim, embora esta situação não seja resultado da diversidade etária, pode provir das características das gerações seniores, nomeadamente, da sua resistência à mudança.

Por fim, reconheceram que quando esta rotatividade é expressiva, acaba por ser a organização que mais perde, uma vez que consideram a diversidade etária como uma mais valia: «Muitas das vezes, se calhar, não conseguimos é otimizar essa riqueza. Isso é uma pena, porque é um desperdício imenso de talento.» (Entrevistado 8); «não vamos reter talentos como a gente desejaria (...)» (Entrevistado 12), ficando a organização mais pobre.

Absentismo

O *absentismo* foi referido pelos gestores entrevistados estando associado aos juniores e proveniente uma vez mais da diminuta vinculação à organização. Nesta subcategoria, foram mencionados os comportamentos temperamentais dos jovens e sua incapacidade de reagir sob tensão: «chatee-me não vou aparecer no trabalho e depois no dia a seguir tenho uma falta injustificada.» (Entrevistado 2); «(...) há alguns comportamentos, nomeadamente de não comparência ao trabalho, dificuldade em cumprir horários, dificuldade em cumprir certas regras que eu acho que são mais preponderantes em gerações mais novas.» (Entrevistado 5), afetando a organização em termos de resultados e exigindo a adaptação dos funcionários presentes.

Alteração nos padrões de comunicação

Padrões de Comunicação	de	Segmentos de Entrevista
Comunicação Formal		«estamos a integrar algumas ferramentas digitais, no sentido de, comunicar já não só, com os modelos tradicionais de comunicação, mas, utilizar os <i>smartphones</i> para comunicar; ferramentas como as redes sociais.» (Entrevistado 9)
Novas formas de comunicar		«(...) para uma geração <i>Millenium</i> , mando um <i>Whatsapp</i> e está ok. E...um <i>Whatsapp</i> é assumido como uma verdade e como algo para fazer, enquanto que para um Baby Boomer se eu não fizer uma comunicação interna, um ofício, um memo, é porque não é oficial.» (Entrevistado 1) «A forma de comunicar é de facto diferente, eles não leem se lhes dermos os <i>SOP's</i> por escrito é para esquecer.» (Entrevistado 4)
Alteração no formato de reconhecimento		«(...) alterámos também os formatos de reconhecimento que eram muito tradicionais e muito <i>top-down</i> , e passou a ser 360º em que toda a gente está dentro do sistema e toda a gente se pode reconhecer.» (Entrevistado 9)
<i>Feedback</i>		«(...) há uma coisa que estas gerações novas gostam muito... é de <i>feedback</i> se nós não lhes damos <i>feedback</i> do ponto vista construtivo e evolutivo, elas ficam muito aborrecidas e com razão!» (Entrevistado 4)

Quadro 12 - Alteração nos padrões de comunicação

Ao admitirem que o formato de comunicação se alterou, os gestores entrevistados têm procurado novas ferramentas para comunicar. Até agora, as comunicações formais na hotelaria baseavam-se na utilização de documentos officiosos que não chegavam aos juniores. Neste sentido têm-se adaptado às exigências dos seus colaboradores, nomeadamente, através da utilização de redes sociais: «os *whatsapps* criados para cada um dos departamentos em que enfim... nós interagimos com eles todos de uma forma mais formal ou informal também.» (Entrevistado 4).

O entrevistado 2 revelou, inclusivamente o interesse e adaptação demonstrado por parte das chefias seniores a novos formatos de comunicação «(...) se for preciso trocarmos algumas ideias sobre *Whatsapps* e sobre *instagrans* e *facebooks* (...)» e que esta troca de conhecimentos é muito positiva: «(...) também é muito bom quando nós podemos fazer o contrário, significa que ensinar os mais experientes a utilizarem as aplicações mesmo a nível de sistemas de reservas, por exemplo...» (Entrevistado 2). O que demonstra a sua vontade em atualizar-se e garantir a comunicação com as equipas.

Feedback

O *feedback* foi referido pelos gestores de RH como algo que as gerações juniores procuram e solicitam, tendo os entrevistados distinguindo que o nível de *feedback* que as gerações requerem varia:

Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da hotelaria

O *feedback* que acho que é uma prática boa porque a nossa geração precisa de muito *feedback* e a geração mais *Baby Boomer* não percebe bem o porquê de tanto *feedback*, mas, atenção gostam de receber *feedback*! (Entrevistada 2)

«há uma coisa que estas gerações novas gostam muito... é de *feedback* se nós não lhes damos *feedback* do ponto vista construtivo e evolutivo, elas ficam muito aborrecidas e com razão!» (Entrevistado 4)

Tolbize (2008) refere que os *Millennial* gostam de receber *feedback* com regularidade, ao passo que, outras gerações, podem até senti-lo como um insulto. Esta exigência por parte das novas gerações, ditou novos programas e medidas para colmatar esta necessidade. Mais concretamente, o Entrevistado 2 referiu a implementação de um novo programa na sua unidade hoteleira: «*Coffeback* que é... não é uma avaliação de desempenho porque o contrato ainda não está nos seis meses, mas é um café misturado com *feedback* porque é nos três meses... que é para ele não desmotivar e chegar aos seis.». O *feedback* surge assim como uma ação que pressupõe comunicação e aprendizagem individual, partindo de um agente estranho (Neves, 2015), tendo sido referido vários gestores entrevistados, o que demonstra a sua pertinência nas organizações.

Diminuição da produtividade

A produtividade foi referida pelos gestores de RH por ser afetada por fatores como o conflito nas organizações: «Pode afetar sim. Hum... de momento, no imediato, não quer dizer que afete a longo, médio prazo. Pode afetar no momento em que há o conflito, mas se a coisa ficar bem resolvida, não acredito que em futuro que possa prejudicar.» (Entrevistado 3). No entanto, também reconheceram que, no âmbito da diversidade, quando bem gerida pode resultar em maximização de resultados para a organização: «ocorre-me coisas fantásticas se queres que te diga. Porque eu acho que agente aprende, somos mais fortes e só nos enriquecemos quando existe diversidade.» (Entrevistado 7), o que demonstram que reconhecem a diversidade como mais valia para as organizações quando bem gerida.

IX. Conclusões, Limitações e Recomendações de Trabalho Futuro

Tendo sido definido como objetivo conhecer a perceção dos gestores de RH sobre os efeitos da diversidade etária no setor da hotelaria, este demonstrou-se relevante no âmbito da alteração da paisagem demográfica e devido ao avulto crescimento da representatividade do setor da hotelaria no nosso país.

O estudo permitiu-nos responder à questão: «Qual a perceção da GRH dos efeitos da diversidade etária na hotelaria?»; conhecer o conceito de diversidade etária na ótica dos gestores de RH no setor da hotelaria em Portugal; e identificar quais as medidas implementadas e praticadas no âmbito deste tipo de diversidade.

Pudemos concluir que as organizações pertencentes a cadeias internacionais estão melhor preparadas para a temática da diversidade etária, comparativamente às portuguesas que revelaram não tratar o tema na sua gestão diária. Os hotéis pertencentes a cadeias internacionais mencionaram produzir formações sobre gerações, *focus group* e medidas para colmatar as diferenças entre as gerações.

Apesar de alguns dos gestores não estarem a trabalhar a diversidade etária, referiram, no entanto, ser um tema que os preocupa porque reconhecem o envelhecimento demográfico registado, o *turnover* no setor da hotelaria e a dificuldade de retenção de talento.

Quando questionados sobre a sua perceção sobre os efeitos da diversidade etária nas suas organizações, os gestores de RH identificaram mais consequências positivas do que negativas e as evidências demonstraram-se alinhadas com os efeitos observados na literatura e algumas categorias emergentes. A diversidade etária apresenta consequências positivas como: a *partilha de conhecimentos e experiências*; a *flexibilidade organizacional* por intermédio da *inovação e criatividade*; a *resolução de problemas* e como categorias emergentes: *práticas e políticas de individualização etária*; *práticas de desenvolvimento profissional*, sobretudo face à alteração dos *sistemas de carreira* e a ascensão de novas competências e o reconhecimento da *formação* como medida promotora da diversidade etária. E consequências negativas como as *perceções e tipos de conflitos* existentes nas organizações, as *práticas e consequências da diminuição do vínculo organizacional* com as subcategorias: *turnover* e *absentismo*; a *alteração dos padrões de comunicação* e a *diminuição da produtividade*.

A *partilha de conhecimentos e experiências* foi a categoria mais referida pelos gestores no que respeita às consequências positivas. Os entrevistados mencionaram que todas as faixas etárias têm mais-valias a dar ao grupo, como a experiência profissional dos seniores e as novas metodologias dos juniores que quando bem geridas resultam numa organização com melhores resultados capazes de manter os *standards* das companhias. Nesta temática, segundo os gestores entrevistados, o *mentoring* detém um papel crucial porque permite a passagem de conhecimento dos seniores para os juniores, sendo uma medida, atualmente, implementada em algumas das unidades hoteleiras entrevistadas.

A *flexibilidade* refere-se ao equilíbrio de tempo entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores, resultando num maior índice de satisfação do colaborador (Pitt-Catsouphe e Matz-Costa, 2008) e na possibilidade de as organizações se tornarem menos padronizadas e mais adaptáveis (Ng e C Feldman, 2008). Os gestores de RH referiram que o seu próprio departamento se tem tornado mais flexível e reconheceram as alterações na hierarquia tradicional das organizações. A *inovação e a criatividade* surgiram como subcategorias porque influenciam a flexibilidade das organizações, mais concretamente, aquando da implementação de práticas e políticas inovadoras em termos de processos. Neste processo de inovação são os novos colaboradores e os colaboradores juniores que, muitas vezes, trazem desafios e novos pontos de vista, ao mesmo tempo que, os seniores apresentam-se como um ponto de equilíbrio em momentos chave ao terem a resistência à tensão como característica pessoal (Hertel et al., 2013).

As *políticas de individualização etária* foram referidas pelos gestores de RH como resposta a uma necessidade emergente nas organizações no que respeita à gestão de motivações e personalização da experiência dos colaboradores das várias gerações. Se as políticas se apresentam como medidas, as práticas veem executar e dar resposta às alterações que têm surgido a nível do desenvolvimento profissional, nomeadamente, da alteração do sistema de carreiras, do aparecimento de novas competências e do papel da formação nas organizações.

Entre as práticas mencionadas no desenvolvimento profissional constam o papel da liderança na diversidade etária e o *feedback* que a sua necessidade varia conforme a idade (Tolbize). Relativamente aos sistemas de carreira, os gestores de RH reconheceram que este se alterou em termos de progressão podendo ocorrer nas várias direções: horizontal, vertical e diagonal (Zemke et. al., 2000)

O *rejuvenescimento demográfico* proveio da preocupação dos gestores entrevistados face ao contexto demográfico português de falta de mão de obra, da dificuldade em atrair e reter talento e da interação das gerações. Nesta categoria, mencionaram que a renovação organizacional é um processo normal e necessário.

A categoria *perceções e tipos de conflitos* permitiu-nos conhecer quais os tipos de conflito existentes nas organizações estudadas e compreender a perceção dos gestores. Concluímos que conflito continua a ser analisado como um fenómeno disruptor do dia a dia das organizações tal como referido por Mikkelsen e Clegg (2017). Os conflitos mencionados foram o de tarefa e relacional. O conflito de tarefa diz respeito à parte cognitiva e a aspetos particulares das tarefas (Jehn, 1997), podendo conduzir ao conflito relacional (Greer e Jehn, 2007) quando envolve sentimentos e emoções negativas (Baillien et al., 2016). O conflito diz respeito, muitas vezes a estereótipos que resultam da interação os vários grupos que aumentam o conflito relacional (Choi e Sy, 2010) e é intensificado pela falta de comunicação entre eles (Humphrey et al., 2017). Sobre o conflito entre gerações, a maioria dos gestores não acredita ser fruto da diversidade etária, mas, sim das questões do dia a dia.

Relativamente à *gestão dos conflitos* notámos que os RH desempenham, frequentemente, o papel de mediadores reconhecendo, no entanto que a gestão do conflito varia conforme o tipo de liderança, especialmente, quando falamos das chefias intermédias que detêm um papel de extrema relevância por serem as mais próximas das equipas. Apesar de estarem a adotar medidas estratégicas para a gestão dos conflitos, a maioria das organizações reconhece que a sua forma de gerir conflito é ainda bastante tradicional.

As práticas e consequências da *diminuição do vínculo organizacional* dizem respeito ao compromisso que o colaborador detém com a organização. Um elevado nível de vinculação permite maior satisfação e aumento de intenção de permanência na organização (Yang e Matz-Costa, 2018). Os gestores de RH referiram a vinculação como sendo algo que os preocupa porque se traduz em *absentismo* (Horwitz e Horwitz, 2007), diminuição da produtividade (Boehm et al., 2014) e *turnover* (Hausknecht e Trevor, 2011). Nesta categoria os gestores mencionaram algumas práticas que podem mediar a vinculação como práticas de atração e retenção do talento e o trabalho em equipa. relativamente

Relativamente aos *padrões de comunicação* registaram-se alterações, de acordo com Benschop (2001) diferentes grupos etários têm linguagens particulares tornando a comunicação menos

eficaz e mais dispendiosa para as organizações (Backes-Gellner e Veen, 2013), situação que se verificou. Nesta temática, mais de metade dos entrevistados demonstrou a sua preocupação e referiu a necessidade de implementar novas práticas comunicacionais de modo a corresponder às exigências atuais. Na hotelaria, a comunicação formal continua a usar métodos tradicionais, como ‘*memos*’. Sobre os novos métodos mencionaram a utilização de tecnologias como o *whatsapp* e plataformas de reconhecimento para impulsionar a comunicação entre equipas, não descorando, no entanto, a necessidade de continuar a utilizar os modelos anteriores para manter informadas as camadas seniores. No que se refere à necessidade de *feedback*, dois gestores de RH revelaram particular interesse nas práticas comunicacionais adaptadas às distintas faixas etárias, tendo, inclusivamente, revelado práticas inovadoras que surgiram da necessidade de *feedback* por parte dos *Millenials* (Tolbize, 2008).

A *produtividade* oscila conforme a gestão das organizações. Apesar de na literatura referir a diminuição da produtividade em situações de conflito, relacionada com a vinculação organizacional diminuta, os gestores de RH mencionaram que a produtividade nas suas organizações não é afetada pela diversidade etária e que a mesma quando bem gerida resulta em melhores resultados para a organização.

No que concerne às questões específicas: conhecer as práticas e políticas de gestão da diversidade etária adotadas pelos RH é de referir as formações, os *team buldings*, os *crossstrainings*, os programas de *mentoring* e as práticas de comunicação adaptadas às várias faixas etárias. Notamos uma preocupação no que diz respeito à diversidade na sua generalidade, nomeadamente, de género e de culturas, no entanto, a diversidade etária é um tema que ainda não gera grande interesse por parte dos gestores de RH entrevistados. O terceiro objetivo era analisar os resultados da interação das gerações e podemos concluir que os resultados são positivos, os entrevistados reconheceram que existe uma boa relação entre as gerações, ainda que as práticas desenvolvidas neste âmbito sejam diminutas.

Face às limitações e recomendações, sugerimos para estudos futuros a utilização de métodos e técnicas de investigação quantitativos porque a utilização de metodologia qualitativa pode ser limitativa em termos de resultados para a gestão. Propomos também o alargamento da amostra, por exemplo, para toda a área metropolitana de Lisboa o facto de terem sido 12 organizações não permite generalizações dos resultados.

X. Bibliografia

Anderson, Neil et al. (2004), "The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science", *Journal of Organizational Behavior*, (Online), 25 (2), 147–173.

Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.236>

Martins, Raquel & Aníbal, Sérgio (2017), "Trabalho e emprego. Turismo impulsiona maior criação de emprego desde 1998", *Público*

Disponível em: <https://www.publico.pt/2017/05/11/economia/noticia/turismo-impulsiona-criacao-de-emprego-recorde-no-arranque-de-2017-1771707> (Consultado a 1 de maio 2018).

Backes-Gellner, Uschi e Veen, Stephan (2013), "Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity", *Human Resource Management Journal*, (Online), 23 (3), 279–295.

Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12011>

Baillien, Elfi et al. (2016), "An Eye for an Eye Will Make the Whole World Blind: Conflict Escalation into Workplace Bullying and the Role of Distributive Conflict Behavior", *Journal of Business Ethics*, (Online), 137 (2), 415–429.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2794-y>

Bakker, A. B. et al. (2012), "Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness", *Journal of Vocational Behavior*, (Online), 80 (2), 555–564.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>

Bandeira, M. (2018), "Turismo é o segundo motor de crescimento do país", *Jornal Económico*

Disponível em: <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/turismo-e-o-segundo-motor-de-crescimento-do-pais-258211> (Consultado a 4 de fevereiro 2018).

Barnett, Belinda e Bradley, Lisa (2007), "The impact of organisational support for career development on career satisfaction", *Career Development International*, (Online), 12 (7), 617–636.

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13620430710834396>

Baruch, Y. (2006), "Career development in organizations and beyond: Balancing Traditional and contemporary viewpoints", *Human Resource Management Review*, (Online), 16 (2), 125–138.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>

Benschop, Yehuda (2001), "Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance", *International Journal of Human Resource Management*, (Online), 12 (7), 1166–1181.

Disponível em: [DOI: 10.1080/09585190110068377](https://doi.org/10.1080/09585190110068377)

Beutell, Nicholas e Wittig-Berman, Ursula (2008), "Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes", *Journal of Managerial Psychology*, (Online), 23 (5), 507–523.

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940810884513>

Boehm, Stephan et al. (2014), "Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes", *Personnel Psychology*, (Online), 67 (3).

Disponível em: <https://doi.org/10.1111/peps.12047>

Byrne, Doon (1971), *The attraction paradigm*, New York, Academic Press.

Choi, J. N. & Sy, T. (2010), "Group-level organizational citizenship behavior: Effects of demographic faultlines and conflict in small work groups", *Journal of Organizational Behavior*, (Online), 31 (7), 1032–1054.

Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.661>

Clark, Kevin (2017), "Managing Multiple Generations in the Workplace", *Radiologic Technology*, 379–396

Cleveland, Jeanette e Shore, Lynn (1992), "Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance", *The Journal of Applied Psychology*, (Online), 77 (4), 469–484.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.469>

Correia, A. & Passos, A. M. (2015) "Da gestão para o desenvolvimento de carreira - Uma perspetiva sobre as carreiras do século XXI", *GRH para Gestores*, 1ª Edição, Olivais, Editora RH, pp. 340–365.

Cox, Taylor e Blake, Stacy (1991), "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness", *Executive*, (Online), 5 (3), 45–56.

Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4165021>.

Davis, James et al. (2006), "Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the it Profession: Generational Differences or Myth?", *Journal of Computer Information Systems*, (Online), 46 (3), 43–49.

Disponível em: [10.1080/08874417.2006.11645897](https://doi.org/10.1080/08874417.2006.11645897)

DeArmond, Sarah et al. (2006), "Age and Gender Stereotypes: New Challenges in a Changing Workplace and Workforce", *Journal of Applied Social Psychology*, (Online), 36 (9), 2184–2214.

Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00100.x>

Denker, John et al. (2007), "Employee benefits as context for intergenerational conflict", *Human Resource Management Review*, (Online), 17 (2), 208–220.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.002>

van Dijk, Hans e van Engen, Marloes (2013), “A status perspective on the consequences of work group diversity”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, (Online), 86 (2), 223–241.

Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joop.12014>

Dreu, Carsten e Michele J. Gendalf (2007), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations*, New York, Psychology Press.

Expresso (2017) “Estes são os *centennials* e estão a chegar ao mercado de trabalho” *Jornal Expresso* (online)

Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/2017-09-02-Estes-sao-os-centennials-e-estao-a-chegar-ao-mercado-de-trabalho> (Consultado a 7 de abril 2018)

Farndale, E. et al. (2015), “A global perspective on diversity and inclusion in work organisations”, *The International Journal of Human Resource Management*, (Online), 26 (6), 677–687.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1080/9585192.2014.99151>

Fry, Richard (2018), “Millennials projected to overtake Baby Boomers as America’s largest generation” Pew Research Center (online).

Disponível em: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/> (Consultado a 18 de março 2018)

Glass, Amy (2007), “Understanding generational differences for competitive success”, *Industrial and Commercial Training*, (Online), 39 (2), 98–103.

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>

Gonçalves, Marta (2017), “*Geração Z: os miúdos que “fazem acontecer e que andam com o mundo no bolso”*”, *Jornal Expresso* (online).

Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2017-03-30-Geracao-Z-os-miudos-que-fazem-acontecer-e-que-andam-com-o-mundo-no-bolso> (Consultado a 9 de dezembro 2017).

Greer, Lindred & Jehn, K. A. (2007), “The pivotal role of emotion in intragroup process conflict”, *Research on Managing Groups and Teams*, (Online) 1023–45.

Disponível em: [doi:10.1016/S1534-0856\(07\)10002-5](doi:10.1016/S1534-0856(07)10002-5)

Gursoy, Dogan et al. (2008), “Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce”. *International Journal of Hospitality Management*, (Online), 27 (3), 448–458.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>

Halbesleben, Jonathon e Wheeler, Anthony (2008), “The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave”, *Work & Stress*, (Online), 22 (3), 242–256.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>

Hall, Douglas (1976) *Careers in organizations*, Scott Foresman & Co. Glenview, Goodyear Pub. Co.

Hansen, Thomas e Levine, John (2009), “Newcomers as change agents: Effects of newcomers’ behavioral style and teams’ performance optimism”, *Social Influence*, (Online), 4 (1), 46–61.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15534510802280827>

Harrison, David e Klein, Katherine (2007), “What’s the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations”, *Academy of Management Review*, (Online) 32 (4), 1199–1228.

Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2007.56586096>

Hausknecht, John e Trevor, Charlie (2011), “Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications”, *Journal of Management*, (Online), 37 (1), 352–388.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>

Hertel, Guido et al. (2013), “Facilitating age diversity in organizations – part I: challenging popular misbeliefs”, *Journal of Managerial Psychology*, (Online), 28 (7/8), 729–740.

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0233>

Horwitz, Sujin e Horwitz, Irwin (2007), “The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography”, *Journal of Management*, (Online), 33 (6), 987–1015.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206307308587>

Howe, Neil e Strauss, William (1992), *Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069*. New York, Quill.

Humphrey, Stephen et al. (2017), “Team conflict dynamics: Implications of a dyadic view of conflict for team performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (Online), 142 (Supplement C), 58–70.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.08.002>

Jaworska, Elżbieta (2016), “Diversity Management and Reporting in Selected Companies”, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (Online), (434), 48–62.

Disponível em: <https://doi.org/10.15611/pn.2016.434.05>

- JBC, ISEG (2018) “O envelhecimento da população portuguesa”, ISEG JBC (Online)
Disponível em: <https://medium.com/@isegjbc/o-envelhecimento-da-popula%C3%A7%C3%A3o-portuguesa-8426628cf14c> (Consultado a 11 de outubro 2018).
- Jehn, Karen (1997), “A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups”, *Administrative Science Quarterly*, (Online), 42 (3), 530–557.
Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, Karen e Rispens, Sonja (2008), “Conflict in workgroups”, *The SAGE Handbook of Organizational Behavior, Volume One: Micro Approaches*. 1ª Edição, Londres. SAGE. pp. 262–276.
- Jehn, K. & Greer, L. L. (2012) ‘Diversity as disagreement: The role of intra-group conflict’, in *The Oxford Handbook of Diversity and Work*. 1ª Edição, Nova Iorque, Oxford University Press. pp. 179–191.
- Kanfer, Ruth & Ackerman, Philip (2004), “Aging, Adult Development, and Work Motivation”, *The Academy of Management Review*, (Online), 29 (3), 440–458.
Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670969>
- Kogan, Marcela (2001), “Bridging the Gap” Government Executive
Disponível em: <http://www.govexec.com/magazine/magazine-human-resources-management/2001/09/bridging-the-gap/9752/> (Consultado a 27 de janeiro de 2018).
- Konrad, Alison M. (2006), “Leveraging Workplace Diversity in Organizations”, *Organization Management Journal*, (Online), 3 (3), 164–189.
Disponível em: <https://doi.org/10.1057/omj.2006.10>
- Krippendorff, Klaus (1980), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Los Angeles, Sage Publications.
- Lambert, Jason e Myrtle P. Bell (2013) “Diverse Forms of Difference”, em *The Oxford Handbook of Diversity and Work*, 1, Nova Iorque: Oxford University Press. pp.13-31.
- Lester, Scott et al. (2012), “Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (Online), 19 (3), 341–354.
Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Lu, Chia-Mei. et al. (2015), “Effect of diversity on human resource management and organizational performance”, *Journal of Business Research*, (Online), 68 (4), 857–861.
Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.041>
- Lusa (2016), “CNJ defende mecanismo de proteção dos estagiários vítimas de fraude”, *RTP Notícias*

Disponível em: http://www.rtp.pt/noticias/economia/cnj-defende-mecanismo-de-protecao-dos-estagiarios-vitimas-de-fraude_n943713 (Consultado a 20 de novembro 2016).

Mannheim, Karl (1952), “The Sociological Problem of Generations”, *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul. pp. 163–195.

Mikkelsen, Elisabeth e Clegg, Steward (2017), “Conceptions of Conflict in Organizational Conflict Research: Toward Critical Reflexivity”, *Journal of Management Inquiry*, (Online), 00 (0).

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1056492617716774>

Neves, José et al. (2015) *Manual de Competências - Pessoais, Interpessoais e Instrumentais*. 3ª. Lisboa: Sílabo.

Ng, Thomas e Feldman, Daniel. (2008), “The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance”, *The Journal of applied psychology*, (Online), 93 (3), 92–423.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/00214-9010.93.2.392>

Nowacka, Marta (2017), “Managing age diversity in the workplace – a challenge for contemporary organizations and managers”, *The Central European Review of Economics and Management*, (Online), 1 (2), 113–132.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.29015/cerem.331>

Parry, Emma e Urwin, Peter (2011), “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, *International Journal of Management Reviews*, (Online), 13 (1), 79–96.

Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>

Patrick, Harold e Kumar, Vincent (2012), “Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges”, *SAGE Open*, (Online) 2 (2), 2-15.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>

Pitt-Catsoupes, Marcie e Matz-Costa, Christina (2008), “The Multi-Generational Workforce: Workplace Flexibility and Engagement. *Community, Work & Family*, (Online), 11 (2), 215-229.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13668800802021906>

Pondy, L. R. (1967), “Organizational Conflict: Concepts and Models”, *Administrative Science Quarterly*, (Online), 12 (2), 296–320.

Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2391553>

Porto, Rita (2017) “Geração Z, os jovens que nasceram na era da internet, da crise e do terrorismo”, *Observador*

Disponível em: <http://observador.pt/especiais/geracao-z-os-jovens-que-nasceram-na-era-da-internet-da-crise-e-do-terrorismo/> (Consultado a 9 de dezembro 2017).

Putnam, Linda (2001) “The language of opposition: Challenges in organizational dispute resolution”, em *The Language of Conflict and Resolution* 1, Thousand Oaks: SAGE, 10-20.

Pyöriä, Pasi et al. (2017), “The Millennial Generation: A New Breed of Labour?”, *SAGE Open*, (Online), 7 (1), 1-14.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2158244017697158>

Qu, Sandy e Dumay, John (2011), “The qualitative research interview”, *Qualitative Research in Accounting & Management*, (Online), 8 (3), 238–264.

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>

Robbins, Stephen (2006) *Organizational Behavior*, 11, Boston, Pearson Education.

Robinson, Gail e Dechant, Kathleen (1997), “Building a Business Case for Diversity”, *The Academy of Management Executive*, (Online), 11 (3), 21–31.

Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9709231661>

Saunders, Mark et al. (2012), *Research Methods for Business Students*, Pearson.

Schullery, Nancy (2013), “Workplace Engagement and Generational Differences in Values”, *Business Communication Quarterly*, (Online), 76 (2), 252–265.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1080569913476543>

Sezerel, Hakan e Tonus, H. Zumurut (2014), “The Soft Element of Strategic Human Resource Management: The Employee’s Perception of Diversity Climate”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (Online), 150 (2014), 354–359.

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.026>

Silva, Inês (2016) “Qual é a idade mínima para trabalhar em Portugal?” *E-konomista*,

Disponível em: <http://www.e-konomista.pt/artigo/idade-minima-para-trabalhar-em-portugal/> (Consultado a 9 de dezembro 2017)

Simões, Eduardo (2015a) “12.1. Conflito: Um facto da vida organizacional”, *GRH para Gestores*, 1ª Edição, Olivais, Editora RH, pp. 373–394.

Simões, Eduardo (2015b) “Capítulo 7 – Gerir Conflitos”, *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo. pp. 209-226

Stohl, Cynthia. et al. (2013), “Conflict in the Global Workplace”, em *The SAGE Handbook of Conflict Communication*, 2ª Edição, Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., pp. 713–736.

Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452281988.n31>

Subramaniam, Geetha et al. (2018), “Flexibility at the Workplace: Does it impact empowerment and Quality of Life?”, *Asian Journal of Behavioural Studies*, (Online), 3 (11), 97- 106.

Disponível em: <https://doi.org/10.21834/ajbes.v3i11.105>

Tajfel, Henri (1981) *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*, 1ª Edição, Cambridge, CUP Archive

Thornton, Wendy et al. (2013), “Age differences in everyday problem solving: The role of problem context”, *International Journal of Behavioral Development*, (Online), 37 (1), 13–20.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0165025412454028>

Tolbize, Anick (2008), “*Generational differences in the workplace Research and Training Center on Community Living*”. (online)

Disponível em: https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (Consultado a 22 de outubro 2017).

Touron, Dayna e Hertzog, Christopher (2004), “Distinguishing Age Differences in Knowledge, Strategy Use, and Confidence During Strategic Skill Acquisition”, *Psychology and Aging*, (Online), 19 (3), 452–466.

Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0882-7974.19.3.452>

Tulgan, Bruce (2009), *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*. 1ª Edição, São Francisco, John Wiley & Sons.

Varzim, Tiago (2018), “Crescimento do turismo trava no arranque de 2018”, *Jornal de Negócios* (online)

Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/crescimento-do-turismo-trava-no-arranque-de-2018> (Consultado a 20 de setembro 2018).

World Travel & Tourism Council (2017) *Travel & Tourism - Economic Impact 2017 Portugal*. (online) Disponível em: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/portugal2017.pdf> (Consultado a 1 de abril de 2018)

Yang, Jie & Matz-Costa, Christina (2018), “Age Diversity in the Workplace: The Effect of Relational Age Within Supervisor–Employee Dyads on Employees’ Work Engagement”, *The International Journal of Aging and Human Development*, (Online), 87 (2), 156–183.

Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0091415017709792>

Zajac, Marta (2015), “Intergenerational relations in contemporary organization - Repository of the Academy’s Library”, *Proceedings of the 5th International Conference on Management*, (Online) 162–167

Disponível em: <https://doi.org/10.17626/DBEM.ICoM.P00.2015>

Zemke, Ron et al. (2013), *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*, 2ª Edição, Nova Iorque, Amacom.

Zemke, Ron et al. (2000), *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. 1ª Edição, Nova Iorque, Amacom

Zhu, Yongyue et al. (2016), “Effect of superior–subordinate intergenerational conflict on job performance of new generation employees”, *Social Behavior and Personality*. (Online), 44 (9), 1499–1514.

Disponível em: <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.9.1499>

XI. Anexos

Anexo A. Quadro da entrevista semiestruturada

Contextualização:

Então boa tarde, o meu nome é Jessica Piçarro, pertenço ao Mestrado de Políticas de Desenvolvimento e Recursos Humanos pelo ISCTE. Este estudo surge no âmbito da minha dissertação de mestrado onde procuramos conhecer a opinião dos gestores sobre o comportamento de diferentes gerações nas organizações. Toda a informação fornecida é anónima e confidencial, sendo que o seu nome não será divulgado ao longo da entrevista nem em qualquer momento da transcrição da mesma, nem será identificado o nome do hotel para o qual trabalha. Desde já agradecer a sua disponibilidade e solicitar-lhe autorização para gravar a entrevista.

1. Categorização demográfica do entrevistado	
Idade	
Género	
Habilitações Literárias	
Função na empresa	
Anos de experiência na função	
Anos de experiência no hotel	

2. Categorização da diversidade etária	
Opinião geral sobre o tópico	Quando se fala em gerações no local do trabalho no que pensa?
Opinião geral sobre o tópico	O que lhe ocorre quando se fala em diversidade etária?
Opinião específica sobre a diversidade etária na sua organização.	Na sua empresa como vê a diversidade etária?
Gerações específicas que compõem a organização	Quais as gerações presentes na sua organização?
3. Interação das Gerações	
Reflexão sobre os benefícios da diversidade etária	Quais as vantagens? E desvantagens provenientes da diversidade etária?
Opinião sobre a interação das gerações	Fale-me, do modo, como interagem essas diferentes gerações, na sua perceção?

Reflexão sobre os resultados da interação entre gerações	Quais são para si os principais fatores impulsionadores do potencial de choque entre gerações?
Reflexão sobre o conflito entre gerações	<u>Caso o entrevistado referisse o conflito:</u> Do seu ponto de vista, em que domínios o conflito intergeracionais causam ou podem causar dificuldades nas organizações?
4. Caraterização da gestão das organizações face à diversidade etária	
Gestão da diversidade etária por parte das organizações	Como é que sua organização gere as relações entre gerações?
Opinião sobre as práticas e políticas adotadas pelos RH face à diversidade etária	Quais as práticas ou iniciativas que a sua organização desenvolve no âmbito da diversidade entre gerações?
Opinião sobre a utilização de quotas	Concorda com a utilização de quotas de modo a promover a diversidade etária?

Agradecimento final pela disponibilidade e cooperação.

Anexo B. Características Gerais das Unidades Analisadas

Caraterísticas Gerais					Informações gerais dos Recursos Humanos			
Organização	Entrevistado	Nacionalidade	Dimensão	Antiguidade	Amplitude etária	Idade Média	Gerações %	% de Homens
1	E1	Internacional	199	1970	66 - 21	41,56	BB: 33% X: 33% Y: 28 % Z: 6%	46%
2	E2	Português	147	2000	62 - 19	34,28	BB: 12% X: 27% Y: 50% Z: 11%	57,80%
3	E3	Português	33	2000	66 - 22	40	BB: 12,2 % X: 53,9 % Y: 30,4 % Z: 3,1 %	48%
4	E4	Internacional	164	2010	62 - 19	34,14	BB: 6,71 % X: 30,49% Y: 46,95% Z: 15,85 %	56,25%
5	E5	Português	53	1990	56 - 21	32,63	BB: 1,89 % X: 32,07 % Y: 54,71 % Z: 11,32 %	35,85%
6	E6	Português	162	1920	67 - 21	45	BB: 37,04 % X: 37,65 % Y: 17,9 % Z: 7,41 %	51,85%
7	E7	Internacional	190	1980	65 – 20	40,02	BB: 22,11% X: 35,26% Y: 34,74% Z: 7,89%	50%

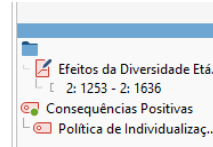
Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da hotelaria

8	E8	Internacional	212	1970	64 - 20	42,12	BB: 25,47% X: 38,21% Y: 31,64% Z: 4,72%	42%
9	E9	Internacional	230	1970	66 - 19	38,5	BB: 15% X: 37% Y: 38% Z: 10%	50,40%
10	E10	Português	154	2000	70 - 21	40	BB: 13% X: 48% Y: 34% Z: 5%	42%
11	E11	Português	48	2017	53 - 18	29,88	BB: 0 % X: 20,83 % Y: 47,92% Z: 31,25%	50%
12	E12	Brasileiro	63	2016	62 - 19	36,7	BB: 6,34 % X: 42,86 % Y: 42,86% Z: 7,94%	48,38%

Anexo C. Exemplo de segmento de texto retirado do MAXQDA



presente, sendo que também na minha opinião, nós ao separarmos aqui as gerações e quando falamos de *Millennius*... a certa altura é muito difícil agente catalogar as pessoas porque quando nós colocamos as pessoas em ... dentro da geração *Millenium*, por exemplo, que é aquela que é mais trabalhada, ultimamente, eu não posso comparar um jovem de vinte anos a um jovem de trinta e um anos. Ou seja, têm objetivos de vida, têm perspectivas... têm formas de estar na carreira completamente diferentes. Por isso, mesmo dentro de uma geração. Há uma



a certa altura é muito difícil agente catalogar as pessoas porque quando nós colocamos as pessoas em ... dentro da geração *Millenium*, por exemplo, que é aquela que é mais trabalhada, ultimamente, eu não posso comparar um jovem de vinte anos a um jovem de trinta e um anos. Ou seja, têm objetivos de vida, têm perspectivas... têm formas de estar na carreira completamente diferentes

Anexo D. Quadro de Codificação no MAXQDA

Lista de Códigos	
Lista de Códigos	337
Consequências Negativas	161
Consequências Positivas	176
Conjuntos	0

Lista de Códigos	
Lista de Códigos	337
Consequências Negativas	0
Diminuição da Produtividade	3
Alteração nos padrões de Comunicação	19
Feedback	7
Perceções e tipo de Conflitos	84
Vínculo Organizacional	23
Absentismo	3
Turnover	22
Consequências Positivas	0
Partilha de Conhecimento e Experiências	53
Resolução de Problemas	1
Práticas do Desenvolvimento Profissional	18
Sistemas de Carreira	9
Formação	20
Políticas de Individualização Etária	20
Rejuvenescimento Demográfico	6
Efeitos da Flexibilidade	33
Inovação e Criatividade	16
Conjuntos	0

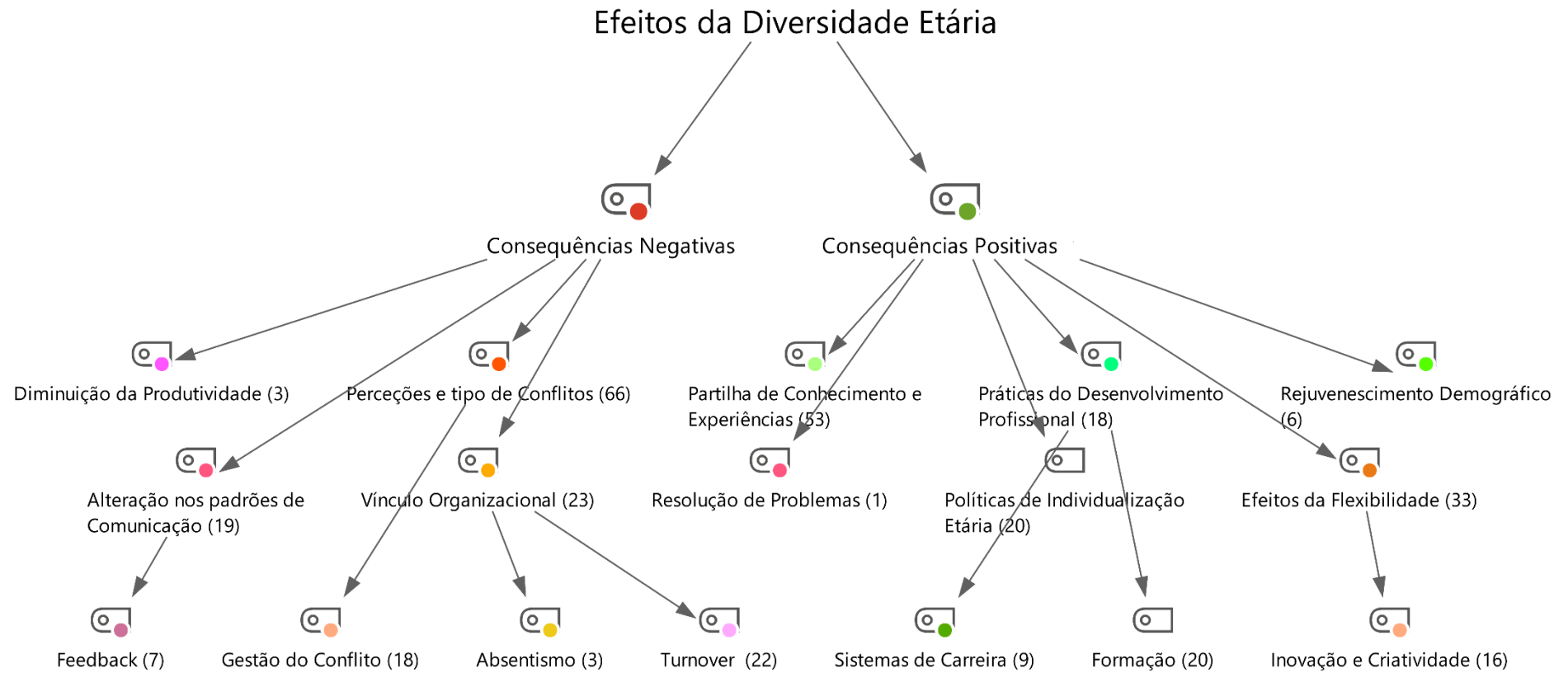
Anexo E. Quadro de Análise

Dimensão	Componente	Objetivo	
Consequências Positivas	Partilha de Conhecimento e Experiências	Perceber se os gestores de RH valorizam a transmissão e partilha de conhecimentos e experiências	
	Resolução de problemas	Conferir quais os resultados da diversidade etária na resolução de problemas	
	Desenvolvimento Profissional	Compreender quais as medidas implementadas em prol do desenvolvimento profissional	
		Alteração dos sistemas de carreira	Identificar o ponto de vista dos gestores de RH face à gestão das carreiras no âmbito da diversidade etária
		As novas competências e o papel da formação	Conhecer a valorização das medidas implementadas, em termos formativos, face à diversidade etária
	Políticas de Individualização Etária	Explorar as políticas organizacionais definidas para a individualização etária	
	Rejuvenescimento demográfico na hotelaria	Identificar a valorização do rejuvenescimento demográfico por parte das organizações	
	Efeitos da flexibilidade nas organizações	Perceber a capacidade que as distintas gerações possuem de tornar as organizações mais flexíveis	

Efeitos da diversidade etária – um estudo no setor da hotelaria

		Efeitos da Inovação e criatividade	Compreender qual o contributo que a inovação e criatividade têm nas organizações
Consequências Negativas	Diminuição da produtividade	Analisar os resultados da diversidade etária em termos de produtividade	
	Alteração nos padrões de comunicação	Compreender os efeitos da comunicação	
		<i>Feedback</i>	Detetar a presença de <i>feedback</i> nos padrões comunicacionais e quais as suas políticas
	Produtividade	Perceber quais os resultados da interação das gerações	
	Perceções e tipos de conflito	Compreender a tipologia de conflitos emergente e quais as perceções dos gestores sobre o mesmo.	
		Práticas da gestão do conflito	Conhecer as políticas e medidas aplicadas pelos RH face ao conflito
	Práticas e consequências da diminuição do vínculo organizacional	Compreender quais as medidas implementadas em prol da vinculação organizacional	
Absentismo		Identificar o resultado do absentismo	
<i>Turnover</i>		Identificar o resultado do <i>turnover</i>	

Anexo F. Mapa de Codificação

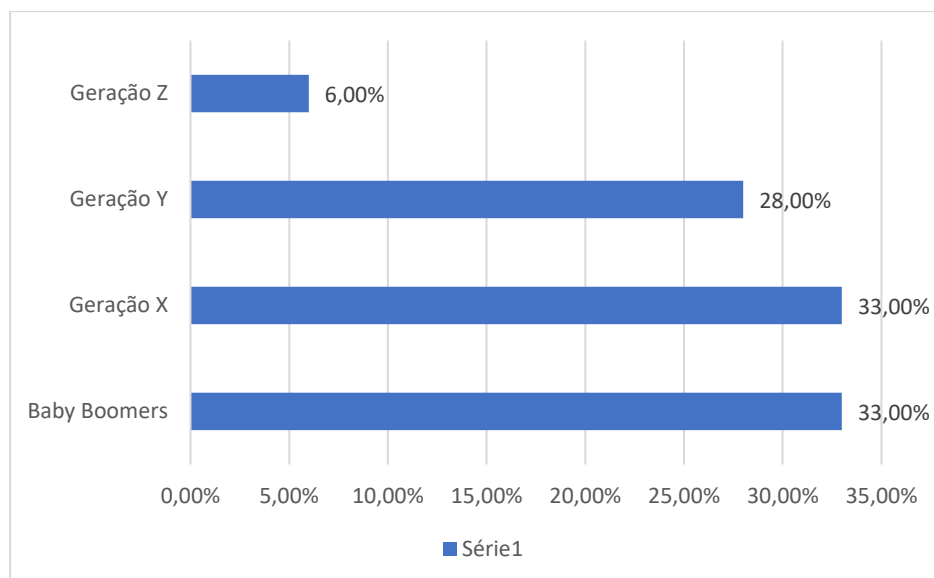


Anexo G. Caraterização das Organizações

Organização 1

A denominada empresa 1, pertence a uma cadeia internacional hoteleira com um número enorme de hotéis. Possuía no final de março de 2018, 199 colaboradores, tendo o Hotel sido erguido durante a década de 40. A amplitude etária é bastante grande, o colaborador mais sénior tinha 67 anos e o mais novo 21, sendo a média de idades 41,56 anos. Portanto, a idade média é a Geração X. Além desta situação, a organização também a receber um número elevado de estagiários o que conduz a um maior alargamento do espectro de diversidade etária. No que diz respeito à composição por gerações, tal como se pode consultar no Figura 1, acaba por existir uma considerável diversidade etária.

Figura 1 - Percentagem de Gerações na Organização 1



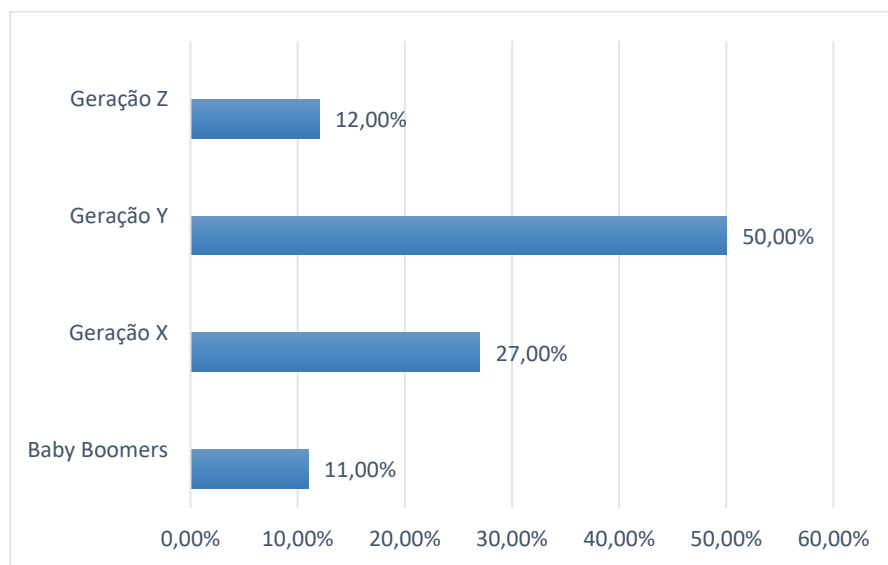
Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.

Organização 2

A empresa 2, pertence a um grupo de investimentos português de três hotéis que iniciou a sua atuação no mercado em meados de 2000. Na sua totalidade, os colaboradores do grupo perfaziam o número de 147 colaboradores no mês de março.

Este grupo é português surgiu recentemente enquanto cadeia hoteleira. Sendo que um deles foi inaugurado na zona metropolitana de Lisboa ultimamente, o que acaba, não só levou à contratação de mão de obra jovem e, simultaneamente, de alguns elementos mais seniores de chefia. Ainda assim, a média de idade em março era de 34,28 anos; verificando-se o colaborador mais sénior com 62 anos e o mais júnior com 20 anos de idade. No que diz respeito à geração predominante é a Geração Y com 50%, portanto, metade dos colaboradores correspondem a essa geração; seguindo-se-lhes a Geração X. Por fim, as duas outras gerações muito par a par, a Geração Z com 12% e os *Baby Boomers* com 11%.

Figura 2 - Percentagem de Gerações na Organização 2

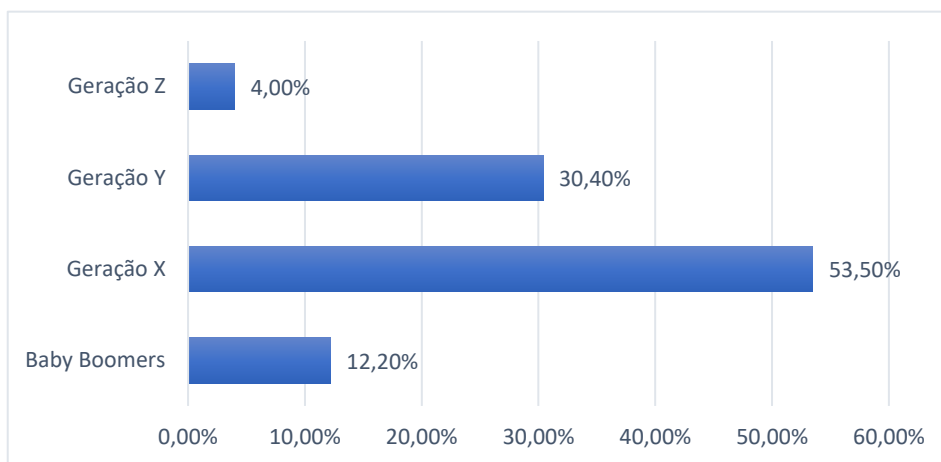


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.

Organização 3

A terceira organização também pertence a um grupo português, tem 33 colaboradores porque no momento da entrevista estava em reconstrução interna, por esse motivo, os colaboradores que se mantiveram são bastante reduzidos numericamente, ainda assim, o hotel tem um histórico considerável, uma vez que, a sua abertura no início do século XXI. A média de idades é de 40 anos, tendo o colaborador mais sénior 66 anos, ao passo que o mais júnior detém 22 anos.

Figura 3 - Percentagem de Gerações na Organização 3

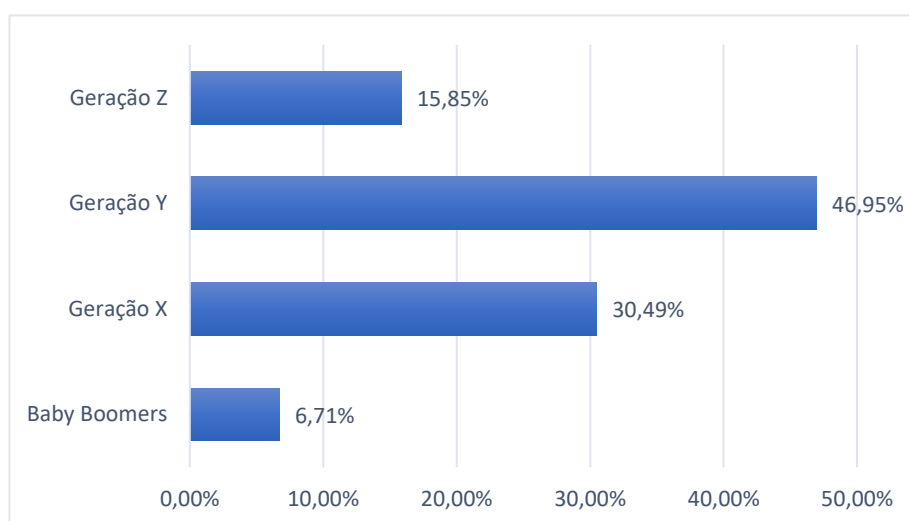


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.

Organização 4

A empresa 4 corresponde a um universo internacional, ainda que, seja um *franchising* e, em termos, de gestão, o facto de ser *franchising* conduza nomeadamente a alguns procedimentos diferentes da empresa ‘mãe’. Esta foi uma organização que sofreu uma reestruturação ao ser *franchisada* por uma das maiores cadeias hoteleiras do mundo. Sendo uma propriedade já com bastante história na sua área geográfica e com colaboradores desde a abertura, com a reestruturação surgiram alguns acordos mútuos com os seus funcionários mais seniores e a própria mudança conduziu à saída de outros atentos, menos habituados aos parâmetros e normas internacionais. Assim, no ano de 2017 o *turnover* foi extremamente elevado e, neste momento, um dos desafios que a organização enfrenta é efetivamente atrair, recrutar e integrar de melhor forma os seus colaboradores. Em termos de amplitude etária, à semelhança da organização B, o colaborador mais sénior tinha à data da entrevista 62 anos e o mais júnior 19 anos de idade, igual à amplitude etária da organização B e L. Sendo que o universo de colaboradores era de 160.

Figura 4 - Percentagem de Gerações na Organização 4

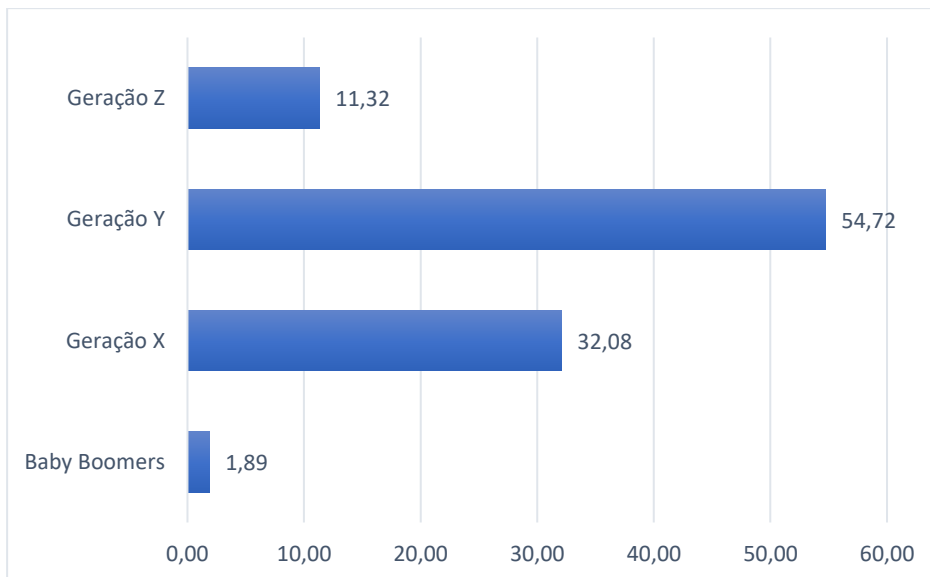


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos

Organização 5

A organização 5 pertence a uma empresa portuguesa com dois alojamentos hoteleiros, ainda que, para análise atual só tenha sido considerado um deles. Foi erguido durante a década de 90 e na data da entrevista, detinha 53 colaboradores. O colaborador mais sénior possuía 56 anos, sendo o segundo mais novo, no universo dos mais seniores face aos restantes hotéis em análise e o mais júnior com 21 anos. A média de idades é de 32,63 anos. Sendo que, em termos percentuais a geração predominante é a Geração Y com 54,72%, correspondendo a mais de metade dos colaboradores do hotel. A segunda mais relevante é a Geração X com 32,08%; a Geração Z com alguma expressividade e, por fim, 1,89% que corresponde aos *Baby Boomers*.

Figura 5 - Percentagem de Gerações na Organização 5

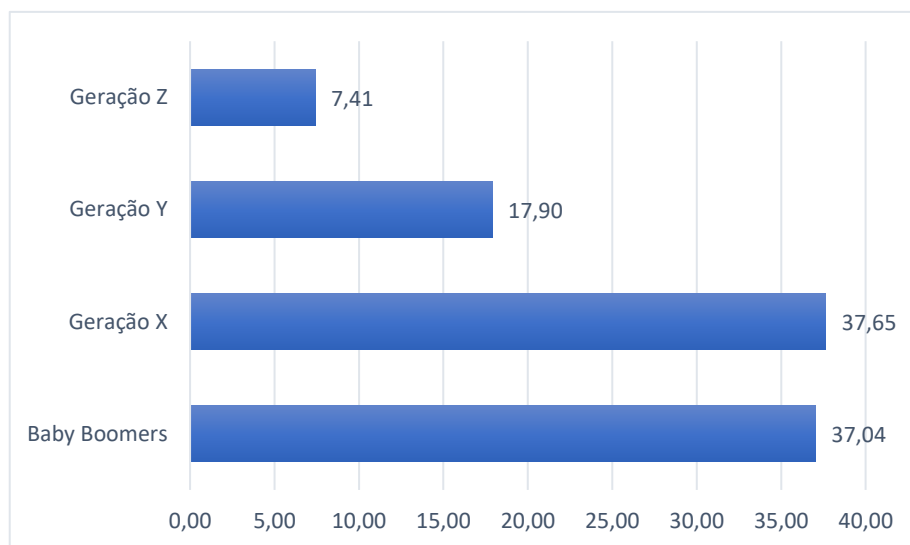


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.

Organização 6

A organização 6, corresponde uma vez mais, a um grupo português detentor de um leque bastante relevante de hotéis no setor que data da década de 20 do século XX. Uma organização de carácter familiar que, justamente por deter alguns hotéis, optou-se por ter em consideração o de Lisboa, ainda que, o Diretor de Recursos Humanos esteja alocado em termos administrativos a todas as unidades. Relativamente à amplitude etária, o elemento mais sénior possuía na data da entrevista 67 anos, tendo, portanto, ultrapassado a idade da reforma e o mais júnior 21, sendo a idade média de 45 anos e representando a idade média mais sénior. No que respeita às gerações, tendo em conta os 162 colaboradores, as Gerações *Baby Boomers* e *X* correspondem à maioria; a primeira como se pode analisar na Figura 6 com 37,04%; a segunda com 37,65% representando mais de metade dos elementos. A terceira geração, os *Y* representam 17,9% da população e, por fim, a menos representada são os *Z* correspondendo a 7,41% da população total.

Figura 6- Percentagem de Gerações na Organização 6

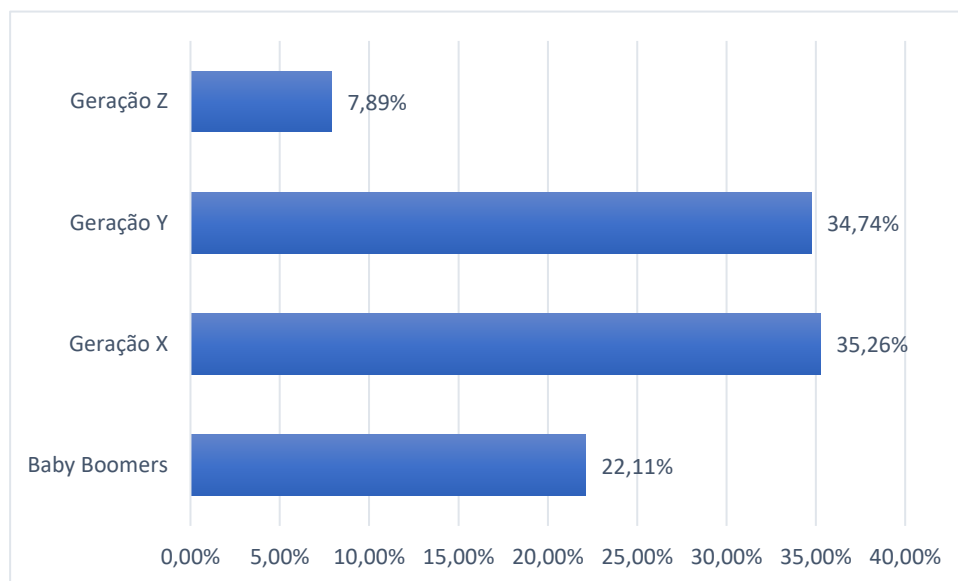


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.

Organização 7

A organização 7 teve a sua origem na década de 80, pertencendo atualmente a uma também reconhecida companhia hoteleira internacional. Há semelhança das organizações A e H, alguns dos colaboradores desta organização distinguem-se por terem feito a abertura do hotel em questão, o que leva a que haja uma percentagem significativa de colaboradores pertencentes à Geração *Baby Boomer*, nomeadamente, ao representarem 22,11% dos colaboradores totais e serem a terceira geração com maior representatividade, como se pode consultar na Figura 9. A primeira, é a Geração X que corresponde a 35,26%, seguindo-se-lhe de forma muito próxima os *Millenials* que representam 34,74% dos colaboradores. Por fim, à semelhança dos restantes hotéis constam os Y com 7,89% de representatividade. No que concerne à amplitude etária, o colaborador mais sénior possuía em junho 65 anos e o mais júnior 20. De referir também que este é um hotel que recebe também bastantes estagiários e possui planos de formação que envolvem tudo e todos. O número de colaboradores era de 190, sendo a média de idades de 40,02 anos de idade.

Figura 7 - Percentagem de Gerações na Organização 7

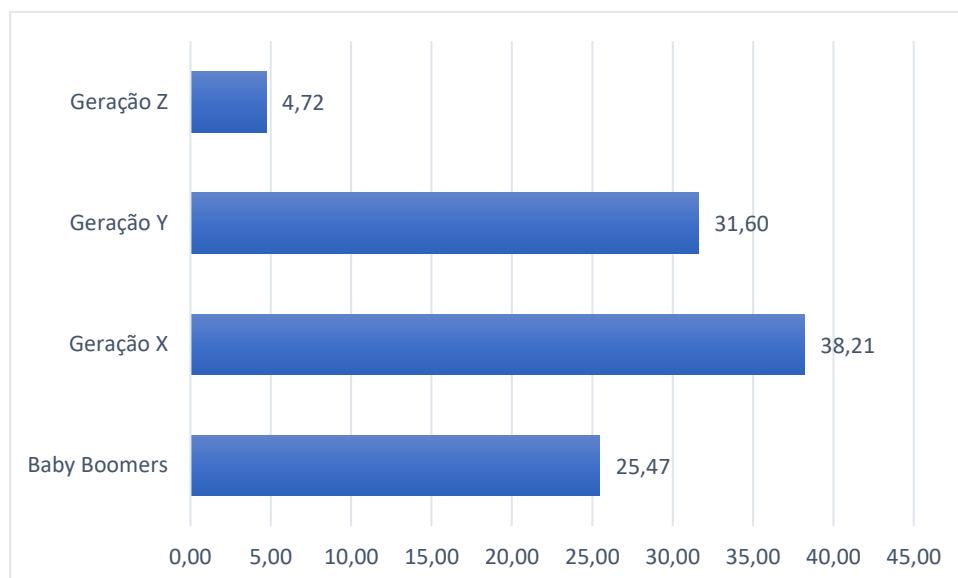


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.

Organização 8

Esta organização também tem história no setor da hotelaria em Portugal e, mais concretamente em Lisboa, não só porque é uma propriedade com um número elevado de quartos, mas também porque data da década de 70. Com 212 colaboradores, o seu trabalhador mais sénior tem 64 anos e o mais júnior 20, sendo a média de idades de 42,12 anos. No que diz respeito à estrutura etária com base nas gerações, como se pode consultar na Figura 10, a geração maioritária é a Geração X que corresponde a 38,21% da população em estudo neste hotel; seguindo-se-lhe a Geração Y com 31,60%; os *Baby Boomers* que representam 25,47% e, por fim, a Geração Z que representa 4,72%.

Figura 8 - Percentagem de Gerações na Organização 8

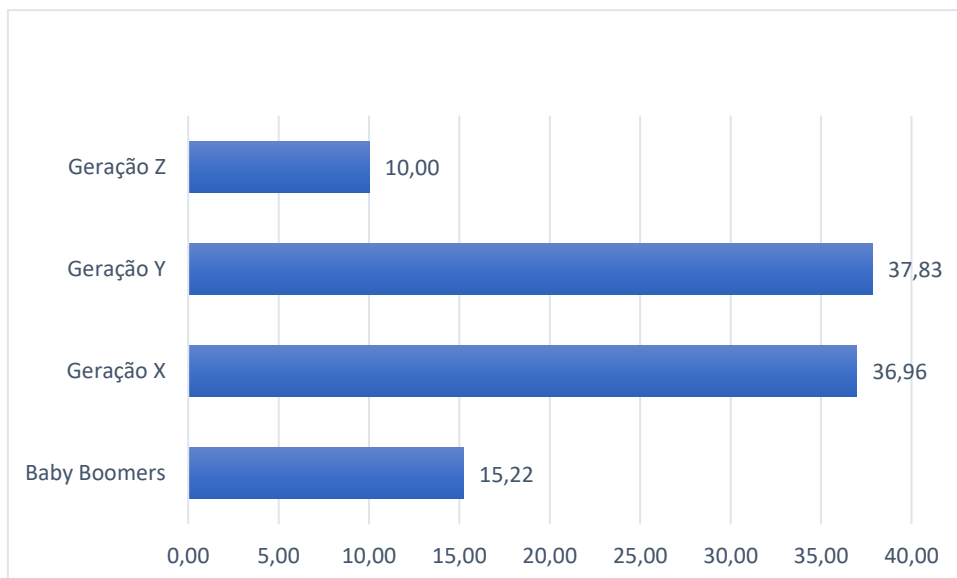


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.

Organização 9

Esta organização data com a atual gestão de uma cadeia internacional desde 2000, é um dos hotéis que permite alojar mais pessoas na cidade de Lisboa. Sendo que de toda a amostra é o que possui mais colaboradores 230 para apoiar um serviço de excelência e qualidade. Relativamente à amplitude etária o colaborador mais júnior tinha 19 anos e o mais sénior 66, sendo a média de idades de 38,5 anos. Tal como se pode analisar com base na Figura 11, tal como na organização B e C, a Geração Y é a mais representativa, ao corresponder a 37,83% dos colaboradores, ainda que, logo em seguida esteja a Geração X correspondendo a 37,83%. Por fim, os *Baby Boomers* representam 15,22% do total e os Y 10%.

Figura 9 - Percentagem de Gerações na Organização 9

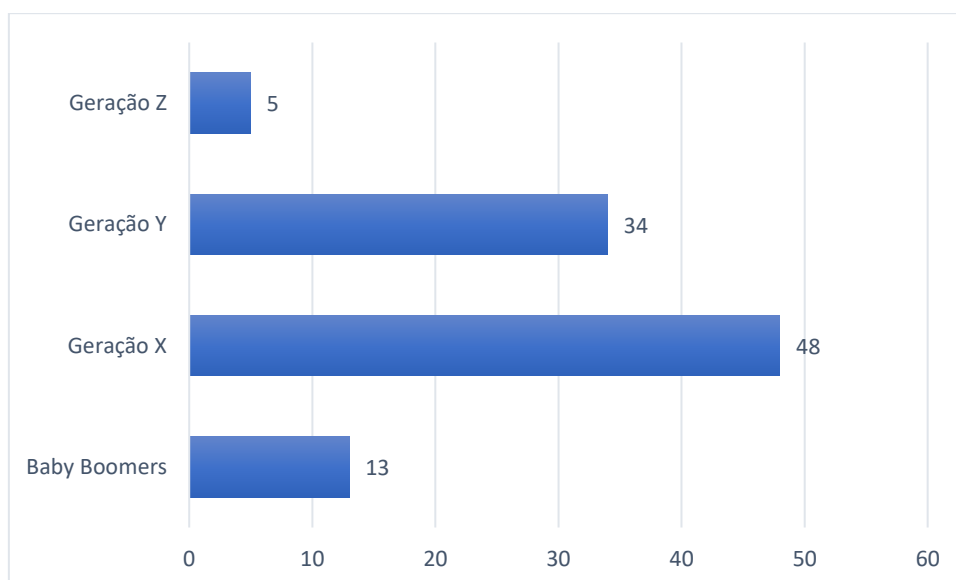


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos

Organização 10

A organização 10 distingue-se das anteriores por pertencer a um grupo hoteleiro português de enorme expressividade não só em Portugal, mas, também fora do nosso país. Por ser um grupo grande, considerou-se para análise o Hotel que o grupo possui em Lisboa, tendo o seu colaborador mais sénior 70 anos, sendo o mais sénior de todo o grupo em análise o júnior com 21 anos. A média de idades é de 40 anos, sendo que, no que diz respeito às gerações, os X's são claramente predominantes, como se pode consultar na figura 10, representando 48% de todos os colaboradores. Em segundo lugar encontram-se os Y com 34%, seguidos dos *Baby Boomers* com 13% e, por fim, os Z que representam 5% dos colaboradores.

Figura 10 - Percentagem de Gerações na Organização 10

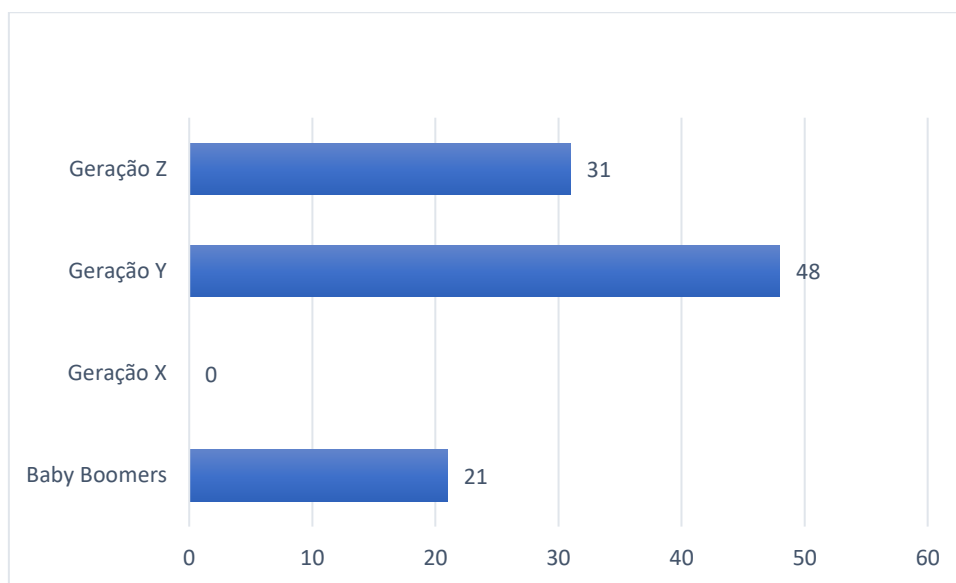


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.

Organização 11

A organização 11 pertence a um grupo português com 48 colaboradores. Tal como a anterior, a média de idades dos colaboradores é de 29,88 anos, a média de idades mais nova de todas as empresas da amostra, provavelmente esta característica deve-se ao facto do hotel ter aberto no ano passado. Um dado curioso que se pode consultar na Figura 12 é que não existem quaisquer elementos pertencentes aos *Baby Boomers*. A geração predominante são os Y que correspondem a 47,92% da população trabalhadora, seguindo-se-lhes os Z que correspondem a 31,25% e, por fim, os X's com 20,83%. Relativamente à amplitude etária, o colaborador com mais anos possuía na data da entrevista 53 e o mais júnior 18. O que nos leva, desde já a concluir que esta é a organização onde existem em termos de amplitude etária pessoas com menos idade e que se reflete inclusivamente na média de idades como supramencionado.

Figura 11 - Percentagem de Gerações na Organização 11

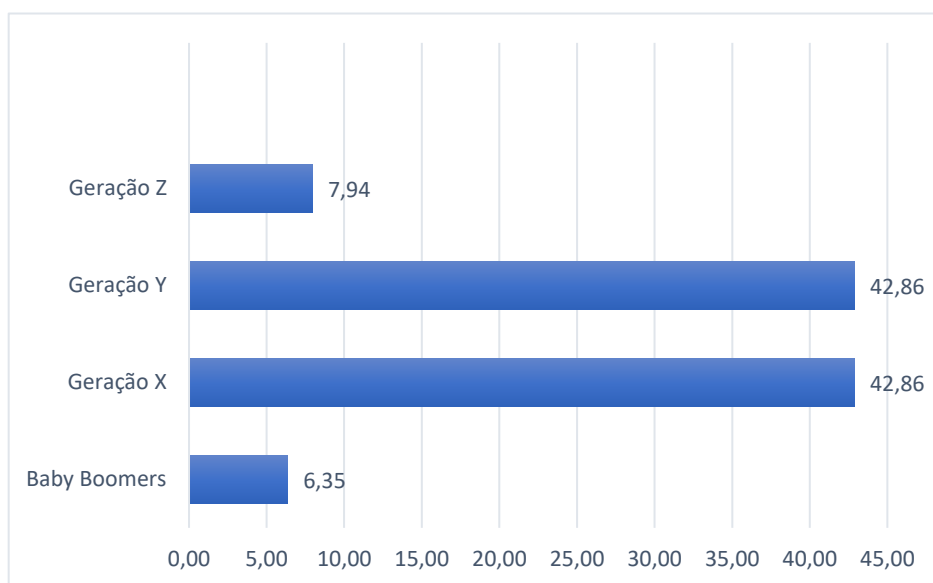


Fonte: Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.

Organização 12

A última organização também tem um elemento que a distingue das outras ao pertencer a um grupo brasileiro que possui dois hotéis, sendo um deles em Lisboa e que possui 63 colaboradores e que abriu em 2016. No que concerne à amplitude etária, o colaborador mais júnior tinha 19 anos à data da entrevista e o mais sénior 62, sendo a média de idades de 36,7. No que se refere à estrutura etária da organização, a consultar na figura 14, um dado curioso é que a Geração X e Y correspondem cada uma delas a 42,86% da organização, ou seja, somente estas duas gerações perfazem 85,72% da totalidade dos colaboradores. A terceira geração mais representativa são os Z's ao corresponderem a 7,94% da população total da organização e, por fim, os *Baby Boomers* que representam 6,35%.

Figura 12 - Percentagem de Gerações na Organização 12



Fonte: *Elaboração própria com base nos dados administrativos fornecidos.*