



**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Economia Política

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e  
a perceção dos trabalhadores mais velhos

Adiana da Graça Alberto Silva

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

Orientadora:

Professora Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

**setembro, 2018**

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a perceção dos  
trabalhadores mais velhos



**Escola de Ciências Sociais e Humanas**

Departamento de Economia Política

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e  
a perceção dos trabalhadores mais velhos

Adiana da Graça Alberto Silva

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

Orientadora:

Professora Doutora Sara Ramos, Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

**setembro, 2018**

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos



Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a  
percepção dos trabalhadores mais velhos

setembro, 2018

## **Agradecimentos**

A concretização deste projeto foi possível devido ao apoio, motivação e presença de algumas pessoas na minha vida, às quais gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos:

Ao meu irmão Yanick Silva, com o seu jeito meio desajeitado, esteve sempre presente para me apoiar, ouvir os meus monólogos e motivar.

À minha prima Cátia da Silva, que ao longo destes anos tem sido um grande pilar em todo o meu percurso de vida, sempre pronta para me acalmar e mostrar o lado positivo das coisas.

Ao meu pai e à minha mãe, que mesmo longe, sempre estiveram presentes do outro lado para me apoiar, dando-me forças para continuar e demonstrando sempre admiração e orgulho pelas minhas conquistas.

Ao Adrien Roda, pela sua presença, conforto, carinho e motivação, que foram bastante importantes e significativos em todo este processo. Por me acalmar nos momentos de maior tensão e stress e por acreditar sempre em mim. Por nunca me ter deixado desistir. Obrigada por tudo.

À minha orientadora Sara Ramos, pelo apoio, carinho, motivação que sempre me transmitiu ao longo de todo este processo. Por ter acreditado sempre nas minhas capacidades e nunca me ter deixado desistir. Obrigada do fundo do coração.

À Fernanda Roda e toda a família que sempre me apoiaram nos bons e maus momentos.

Às minhas amigas Patrícia Fernandes e Carina Fonseca, pela amizade, cumplicidade e momentos de animação e apoio mútuo. Obrigada.

## **Resumo**

Este trabalho consiste numa dissertação desenvolvida no âmbito da temática do envelhecimento da população ativa e, conseqüentemente, do envelhecimento dos recursos humanos nas organizações. O principal objetivo é tentar compreender os limites da intervenção da Gestão de Recursos Humanos no final do ciclo de vida ativa do trabalhador.

O envelhecimento demográfico tem caracterizado as sociedades ditas desenvolvidas, e tem como consequência o aumento de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. Existe, portanto, a necessidade de uma reorganização e readaptação das práticas de recursos humanos, tornando-as sensíveis a este fenómeno do envelhecimento. Torna-se igualmente necessário compreender a percepção que os Gestores de Recursos Humanos (GRH) têm relativamente ao envelhecimento dos seus trabalhadores, bem como, (re)pensar a gestão da idade nas suas organizações e nas práticas que garantam o apoio a esses trabalhadores mais velhos, num futuro muito próximo.

Nesse sentido, foi feita uma recolha de dados através de entrevistas, recorrendo a uma metodologia de análise qualitativa. Foi feita a discussão dos resultados, articulando os dados recolhidos com a revisão da literatura.

Relativamente aos resultados, foi possível verificar que os Gestores de Recursos Humanos que participaram no estudo demonstram ter já alguma consciência de que a população ativa está a envelhecer e que é necessário a criação de práticas de GRH para os mesmos, mas continuam a gerir os seus trabalhadores através de práticas formais e tradicionais de GRH, que são comuns a todas as empresas participantes. Quanto aos trabalhadores mais velhos entrevistados, estes não têm uma percepção clara da existência de práticas de GRH sensíveis à idade ou orientadas para a gestão da idade.

**Palavras-Chave:** Final do ciclo de vida ativa; Gestão de recursos humanos (GRH); Gestão de Recursos Humanos sensível à idade; Trabalhadores Mais Velhos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos.

## **Abstract**

The present work consists in a dissertation developed within the scope of the aging of active population and subsequently the aging of human resources in organizations. The main goal is to understand the intervention limits faced by Human Resource Managers (HRM) at the end of the active lifecycle of workers.

Demographic aging is characterizing the so called developed societies which entails the consequence of increasing older workers in the labor market. Therefore, there is a need for a reorganization and readaptation of human resources practices in order to make them sensitive to this phenomenon of aging. Besides this, it is necessary to understand the perception of the HRM regarding the aging of its workers, as well as (re)thinking the practices in the management of their organizations. The above mentioned facts should therefore support the older workers in the near future.

To this extent, data were collected through interviews and analysed with a qualitative methodology. The discussion was performed articulating the collected data with the literature review.

Regarding the results, it was possible to verify that the HRM who participated in the present study evidenced some awareness about active population aging and recognize the need to create practices for them. Despite of that, they continue to manage their workers through formal and traditional proceedings common to all participating companies. As for older workers interviewed, they do not have a clear perception of the existence of age-sensitive or age-oriented HRM practices.

**Key-words:** End of the active life cycle; Human Resources Management; Age-sensitive Human Resources Management; Older Workers; Human Resources Management Practices.

## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	iv
<b>Resumo</b> .....	v
<b>Abstract</b> .....	vi
<b>Índice Figuras</b> .....	viii
<b>Índice de tabelas</b> .....	viii
<b>Glossário de siglas</b> .....	ix
<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I – Enquadramento Teórico</b> .....	5
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	25
<b>Capítulo III – Apresentação e Análise de Resultados</b> .....	33
<b>Capítulo IV – Discussão dos Resultados</b> .....	53
<b>Capítulo V – Conclusão</b> .....	59
<b>Bibliografia</b> .....	65
<b>Anexos</b> .....	71

## **Índice Figuras**

Figura 1: Índice de envelhecimento (projeções 2012-2060 – N°).....	9
Figura 2: População residente (projeções 2012-2060 – N°) .....	10

## **Índice de tabelas**

Tabela 1: <i>Características dos Participantes do Estudo</i> .....	27
Tabela 2 - <i>Dicionários de análise categorias Trabalhadores Mais Velhos</i> .....	76
Tabela 3 - <i>Dicionário de análise categorias Gestores de Recursos Humanos</i> .....	78
Tabela 4 - <i>Tabela Frequências Trabalhadores Mais Velhos</i> .....	79
Tabela 5 - <i>Tabela de Frequências Gestores de Recursos Humanos</i> .....	80

### **Glossário de siglas**

TMV – Trabalhadores Mais Velhos

GRH – Gestores de Recursos Humanos

CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

GC – Gestão de Carreiras

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos  
trabalhadores mais velhos

## **Introdução**

O envelhecimento demográfico consiste numa das principais tendências das sociedades desenvolvidas, à qual Portugal não constitui exceção (Ramos, 2015). Com o aumento da longevidade e a diminuição da natalidade, temos verificado uma configuração demográfica cada vez mais envelhecida, no total da população, mas com consequências evidentes ao nível do envelhecimento da população ativa nas organizações (Ramos, 2015). Deste fenómeno decorre a necessidade de uma reconfiguração das práticas de Gestão de Recursos Humano, procurando torná-las mais conscientes e orientadas para as características etárias população trabalhadora.

O conceito de envelhecimento ativo foi criado pela Organização Mundial de Saúde, em 1997, e tem por base o princípio de permitir aos idosos que permaneçam integrados e motivados na vida laboral e social (Departamento de Estatísticas Censitárias e de População do INE, 2002). O conceito de envelhecimento ativo é um fenómeno comum e tem sido abordado por várias perspetivas: i) tem sido associado, maioritariamente, a uma atividade não económica depois da saída para a reforma; ii) numa perspetiva económica, considerando importante a participação dos trabalhadores mais velhos enquanto contributo para sustentabilidade da Segurança Social e para o cumprimento da Estratégia Europeia para o Emprego (Gil, 2007); iii) numa outra perspetiva do envelhecimento ativo, como elemento estruturante para a rutura de uma conceção do envelhecimento enquanto processo incapacitante; iv) ou também, a perspetiva do envelhecimento ativo, como combate às saídas precoces do mercado de trabalho (Gil, 2007). Para as políticas de emprego, o envelhecimento ativo é um conjunto de esforços que procuram ou prolongar no tempo a participação dos mais velhos na economia ou adiar a sua passagem para a inatividade (Pestana, 2003).

Por esta razão, a escolha deste tema deve-se à identificação de alterações na composição etária da população residente em Portugal, mudanças estas que denunciam um envelhecimento demográfico nos últimos anos (Pestana, 2003). Existem diversos fenómenos sociais que têm vindo a afetar a população mundial (e.g. crise económica, desigualdades de género, queda da natalidade, aumento da longevidade, decréscimo da população jovem, desemprego), nomeadamente, o envelhecimento – tornando-se, assim,

num dos desafios do presente em virtude do seu impacto social e económico (Ramos, 2015).

Assim, com base nos conceitos de *Final do ciclo de vida ativa*, *Gestão dos recursos humanos sensível à idade* e *Gestão da Idade*, este projeto visa compreender os limites da intervenção da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no final de ciclo de vida ativa do trabalhador. Mais especificamente, procurarei identificar as fronteiras de atuação da GRH em matéria de saída da vida ativa, ou seja, de que forma a função da GRH se articula (ou não) com a responsabilidade pessoal dos indivíduos (i.e. trabalhadores) sobre o final do seu percurso profissional. De forma a responder estes mesmos objetivos, será realizada uma análise das perceções dos gestores de recursos humanos no que diz respeito à idade dos seus trabalhadores, tanto a um nível geral como em relação a questões específicas da GRH – sendo dada ênfase a questões relativas à gestão da saída dos trabalhadores da organização e à (des) responsabilização relativamente ao desenvolvimento e final das suas carreiras.

Quando criamos um projeto, necessitamos de um fio condutor para a elaboração do mesmo e, para que haja coerência no que escrevemos, torna-se necessário elaborarmos uma questão de partida que nos irá indicar o trajeto que pretendemos percorrer. Deste modo, a questão de partida relacionada com o tema e os objetivos deste projeto é a seguinte: **“Em que medida e de que modo a GRH influencia o final do ciclo de vida ativa?”**

Numa primeira fase, este projeto iniciou-se com uma intensa pesquisa bibliográfica relativamente ao tema. Já a segunda fase consistiu na recolha de dados e, consequentemente, a análise dos mesmos, que contribuiram para dar resposta ao objetivo proposto neste estudo.

A abordagem metodológica utilizada, por considerá-la a mais adequada, foi do tipo qualitativo, devido à natureza da questão de partida (i.e. tem carácter exploratório), já que permite uma descrição mais completa da realidade (Quivy & Campenhoudt, 1998). Para além deste facto, a metodologia qualitativa parece ser a mais adequada por duas grandes razões, por um lado, a resposta à questão de investigação requer o acesso às opiniões e perceções dos indivíduos entrevistados e, por outro, o facto de ainda não existir um modelo teórico que explique com clareza os fatores envolvidos na transição para a reforma.

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a perceção dos trabalhadores mais velhos

Numa outra fase, foi feita a análise e discussão dos resultados obtidos, relacionando-os e confrontando-os com a literatura existente. Posteriormente, foram apresentadas as principais conclusões a retirar dos resultados obtidos.

Com este estudo, espera-se que os resultados possam contribuir para a criação de medidas capazes de melhorar os processos de retenção e/ou saída dos trabalhadores que pretendam transitar para a reforma (quando aplicável), designadamente os benefícios que estes podem acrescentar à organização (criação de valor), bem como alimentar a reflexão e discussão em torno do tema da transição entre a vida ativa e a reforma.

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos  
trabalhadores mais velhos

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

O primeiro capítulo deste projeto incide na contextualização teórica da temática em estudo. Assim, irei fazer uma interligação entre três grandes dimensões, designadamente o *Final do ciclo de vida ativa*, *Gestão dos recursos humanos sensível à idade* e *Gestão da idade*, sendo que o *Final do ciclo de vida ativa* será o referencial deste trabalho, havendo uma preocupação em perceber o papel da intervenção da Gestão dos Recursos Humanos, no final do ciclo de vida ativa do trabalhador.

Este capítulo é o ponto de partida que permitirá a construção de uma base sólida para todo o projeto.

### 1. FINAL DO CICLO DE VIDA ATIVA

O rápido envelhecimento da população e da mão-de-obra ativa tem sido um tema que tem estado nas preocupações sociais, pois tem tido reflexos no mercado de trabalho e na Gestão de Recursos Humanos (Barroca *et al.*, 2014), e é uma realidade característica dos países desenvolvidos. Nesse sentido, é necessário compreender as perceções dos gestores de recursos humanos relativamente à condição dos trabalhadores mais velhos no final do ciclo de vida ativa, e coloca-se a seguinte questão: *que políticas ou programas são utilizados para os trabalhadores mais velhos no final do ciclo de vida ativa e o qual é o papel de intervenção dos Gestores de recursos humanos (GRH)?*

Tal como na Europa, também em Portugal as alterações demográficas e o rápido envelhecimento da população ativa têm provocado rápidas mudanças, refletindo-se posteriormente no mercado de trabalho. Os trabalhadores mais velhos, ou seja, aqueles que se encontram no final do ciclo de vida ativa com idade compreendida entre os 55 e os 65 anos (Pestana, 2003), têm sido os mais afetados com a realidade das transformações que a sociedade tem vivenciado levando, muitas vezes, à saída prematura destes do mercado de trabalho (Ramos, 2015).

A resposta política para o envelhecimento demográfico, a nível mundial, compreende duas vertentes: por um lado, a velhice é frequentemente retratada como um período de inatividade e dependência, por outro, e muitas vezes simultaneamente, os idosos são vistos como recursos económicos e sociais (Visser *et al.*, 2017). Nesse sentido, as políticas aplicadas têm vindo a incentivar a continuação dos *mais velhos* nas

organizações, criando medidas que incluem a eliminação dos regimes de reforma antecipada e o aumento da idade legal da reforma (Foster & Walker, 2015). No entanto, o aumento da idade legal da passagem para a reforma pode não corresponder à realidade e às necessidades de todos os trabalhadores, pois nem todos têm a mesma capacidade física e mental numa determinada idade, tornando-se assim mais vulneráveis (McGonagle *et al.*, 2015).

Ao longo destes últimos anos, tem sido dada pouca atenção quer às experiências dos trabalhadores *mais velhos* no mercado de trabalho quer às desigualdades que estes sofrem antes de entrarem para a reforma (Taneva *et al.*, 2014), ou seja, à medida que o número de pessoas *mais velhas* vai aumentando no mercado de trabalho, também aumenta a desigualdade, verificando-se assim trabalhadores mais vulneráveis e em desvantagem quanto aos *mais jovens*. Posto isto, uma das soluções encontradas para os trabalhadores *mais velhos*, nomeadamente na Holanda, é que, em vez de uma saída precoce da vida ativa para a pré-reforma, o trabalhador deveria ser transferido para uma posição menos exigente do ponto de vista físico ou a redução do horário de trabalho (Visser *et al.*, 2017).

### 1.1.2. ALTERAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Nas últimas décadas temos observado grandes transformações demográficas na maioria dos países ocidentais. Este facto, por sua vez, tem levantado preocupações relacionadas com a escassez de mão-de-obra e de *know-how* dentro das organizações (Barroca *et al.*, 2014). É importante referir que estas mudanças, apesar de poderem ser problemáticas para a sociedade, são também reflexo do seu nível e desenvolvimento, nomeadamente, do aumento da longevidade, da melhoria das condições básicas de saúde, de higiene e de alimentação, do aumento da escolarização, entre outros (Ramos, 2015).

O envelhecimento da população ativa em Portugal, tem vindo a ter um evidente impacto nas organizações. Tal significa que as entidades patronais se deparam com o aumento claro de trabalhadores *mais velhos* dentro das empresas – podendo este fenómeno ser visto como uma oportunidade ou ameaça para um futuro próximo, exigindo uma mudança de paradigma na sociedade (Ramos, 2015). Sobre esta questão, sabemos que as preocupações decorrentes do crescimento da população envelhecida se devem à incapacidade da sociedade para se adaptar aos progressos do processo de reestruturação produtiva e organizacional (Rosa, 1996), que apontam para a saturação do modelo

*taylorista-fordista* e para a necessidade de criar novos cenários produtivos (Abrahão & Pinho, 2002). Essa transformação pode, assim, ser apontada como uma mudança das estruturas e estratégias empresariais que alteram as formas de organização, gestão e controlo do trabalho (Barroca *et al.*, 2014).

Fortin (2006) afirma que, a faixa etária entre os 55 e os 64 anos irá aumentar em mais de 50% nas próximas décadas devido à entrada dos *baby boomers* neste grupo – geração esta conhecida por ter nascido entre 1946 e 1964 e ter contribuído para o súbito aumento da natalidade nos pós II Guerra Mundial. Glass (2007), por sua vez, refere que esta geração começou a tendência da viciação no trabalho que hoje se verifica em grande escala. Como tal, esta mudança demográfica representará um grande desafio que primeiramente afetará os países desenvolvidos, estimando-se que em 2025 os trabalhadores com 50 ou mais anos de idade sejam o dobro dos trabalhadores com 25 ou menos anos de idade (Ilmarinen, 2001). Por seu lado, Bandeira *et al.* (2014) defendem que o início desta mudança demográfica está relacionado com descida da natalidade.

Importa ainda referir que o envelhecimento demográfico é caracterizado pela evolução da estrutura etária, ou seja, traduz-se na progressiva redução da importância, nas sociedades atuais, das gerações *mais jovens* em favor das *mais velhas* (Rosa, 1996), provocando um desfasamento entre a população idosa e a população jovem/ativa. Face a esta realidade, este fenómeno começou a ser visto pelas sociedades como uma catástrofe coletiva e um fenómeno que aflige as sociedades industrializadas, que passam a caracterizá-lo como um “cancro social” ou mesmo a “peste branca” (Rosa, 1996:1184).

### ***O desafio social do envelhecimento no trabalho***

O envelhecimento no trabalho é um fenómeno que integra hoje as preocupações sociais, políticas e económicas da União Europeia – pelo que Portugal não é exceção. De acordo com o *European Centre for the Development of Vocational Training*, este facto deve ser encarado de forma decisiva, pois fala-se cada vez mais da população envelhecida como “a economia grisalha” (Cedefop, 2013:1) que irá dinamizar a economia e criar novas oportunidades. No entanto, a identificação desta situação não significa que a Europa esteja preparada para o que este fenómeno implica (Cedefop, 2013). Não é, pois, surpreendente que o envelhecimento seja um tema de grande importância na sociedade mundial, dado que atinge a maior parte dos países ocidentais (Ramos, 2015).

## Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a perceção dos trabalhadores mais velhos

Ao aprofundarmos esta problemática, verificamos que o tema afeto ao envelhecimento tornou-se particularmente visível em março de 2001, na Cimeira de Estocolmo, quando foi incluído na Estratégia Europeia para o Emprego com o objetivo de, em 2010, ter mais de 50% da população empregada nas idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos (Union, 2009). Não obstante, dados europeus sobre a empregabilidade nesta faixa etária revelam uma taxa de emprego de 45,8% em 2010 e de 50% em 2013 (Eurostat, 2014).

Como principal resultado, novas questões relacionadas com o envelhecimento emergem e salientam a necessidade de substituir o modelo de ciclo de vida tradicional – modelo este dividido em três fases: educação, trabalho e reforma (INE, 2002). Deste modo, é fulcral desenvolver políticas e práticas de gestão focadas na idade.

Atualmente o envelhecimento ativo tornou-se um dever social, com o objetivo de que as pessoas mais velhas devem contribuir para a sociedade, de modo a prevenir os conflitos de gerações (Naegele & Krämer, 2001). Em 2012 a Comissão Europeia reconhece a importância de aumentar o emprego dos trabalhadores mais velhos, uma vez que a população Europeia vive cada vez mais anos (Piteira, 2014), e alerta para a diminuição da mão de obra ativa na Europa, bem como salienta as diferenças na taxa de emprego desses trabalhadores na Europa que é de 46% versus os trabalhadores mais velhos no Japão e os Estados Unidos da América que apresentam 62% (Barroca *et al.*, 2014).

Manter e gerir os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho é um desafio para as sociedades atuais, nomeadamente as para as organizações, pois é necessário uma reestruturação dos postos de trabalho (Piteira, 2014).

De acordo com Fonseca (2012), o trabalho é um fator vital na vida do ser humano, para muitas pessoas é umas das ações mais significativas nas suas vidas, pois garantem a inclusão e a participação ativa na sociedade. Fonseca (2012) afirma que o trabalho organiza a atividade humana, ajuda-nos a formar uma determinada imagem pessoal e a definir o nosso lugar no mundo, a que a sua importância é inquestionável.

Em Portugal, à semelhança do que aconteceu em vários países desenvolvidos, a composição demográfica é também ela reveladora de mudanças decorrentes dos últimos anos. Segundo o *Departamento de Estatísticas Censitárias e da População* (INE, 2002), a diminuição da natalidade e o aumento da longevidade nos últimos anos provocou em Portugal o decréscimo da população jovem (0 a 14 anos) e da população em idade ativa

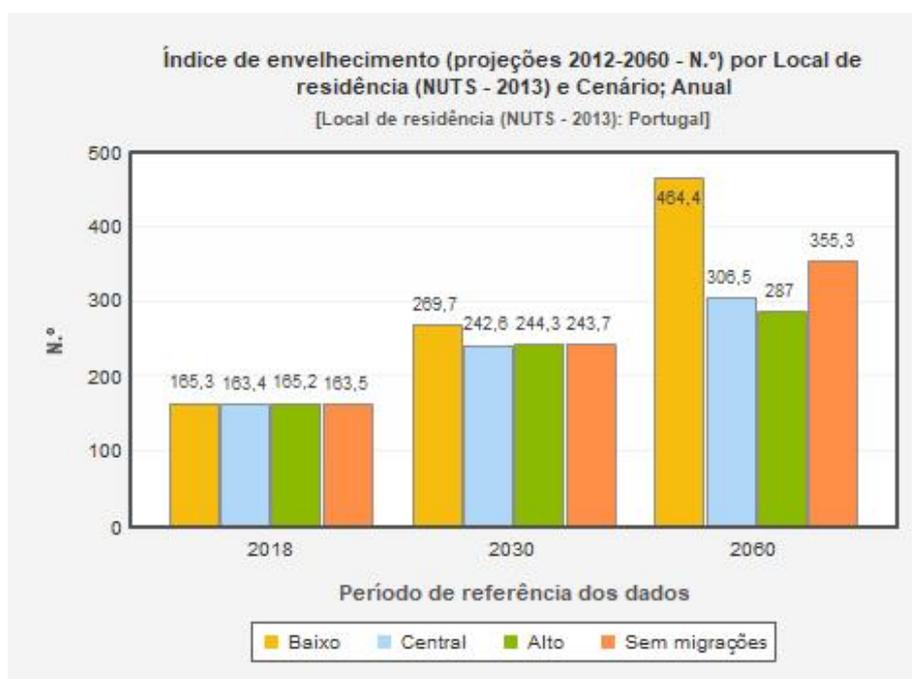
## Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a perceção dos trabalhadores mais velhos

(15 a 64 anos) e simultaneamente verificou-se um aumento da população idosa (65 a mais anos de idade).

A corroborar este facto, as projeções do *Instituto Nacional de Estatística* (INE, 2014), prevê que em 2030 os idosos representem cerca de 26% da população e que, em 2060, cresçam para 29%, prevendo-se que o atual índice de 131 idosos por cada 100 jovens aumente para 464 por cada 100 jovens em 2060.

De acordo com o INE (2014), podemos apurar na **Figura 1**, que mesmo nos cenários central e alto onde se espera uma recuperação para os saldos migratórios positivos, verificamos que esses não são suficientes para travar o acelerado ritmo de envelhecimento demográfico. Por outro lado, a combinação dos saldos migratórios e os níveis de fecundidade positivos poderão permitir um abrandamento no ritmo de envelhecimento demográfico da população.

**Figura 1** – Índice de envelhecimento (projeções 2012-2060 – N.º)

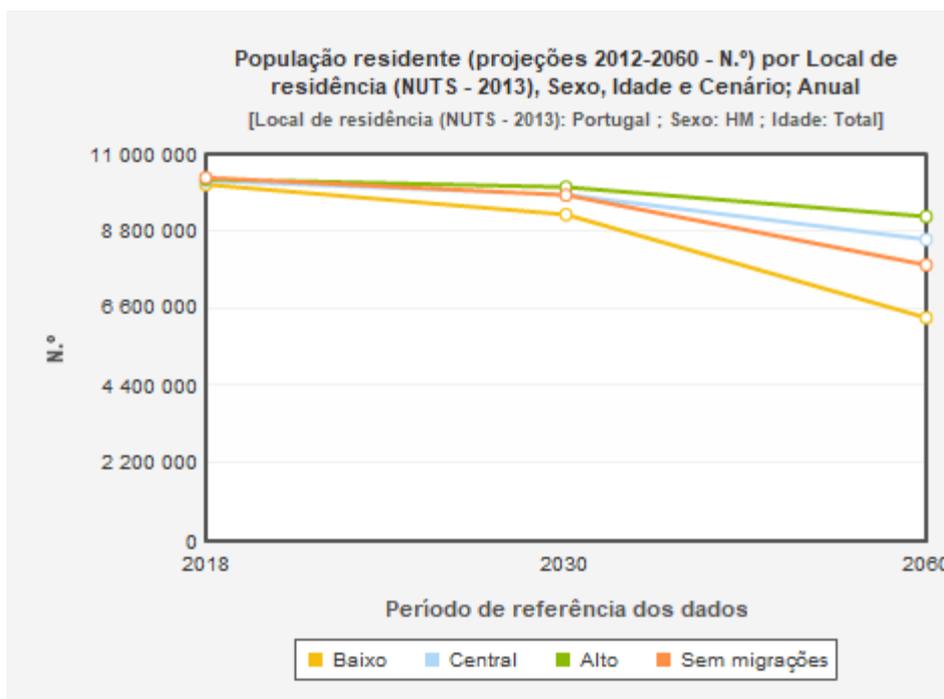


Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2014)

## Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a perceção dos trabalhadores mais velhos

Relativamente à população ativa, podemos verificar na **Figura 2**, de acordo com os dados do INE (2014), em Portugal a população em idade ativa (15 aos 64) irá diminuir até 2060, no cenário central. No anos de 2060, a população ativa poderá situar-se em 4715 milhares no cenário alto e 3030 milhares no cenário baixo (INE, 2014).

**Figura 2** – População residente (projeções 2012-2060 – N.º)



Fonte: Instituto Nacional estatística (2014)

De acordo com Barroca *et al.* (2014), a continuação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho é uma mais valia para os mesmos, mas é um fator pouco explorado pelas sociedades e pela União Europeia (UE), na UE, em média, apenas 47,4% das pessoas na faixa etária dos 55-64 anos se encontram empregas (Barroca *et al.*, 2014).

A Estratégia Europeia para o Emprego, promove o envelhecimento ativo através do apelo à inclusão dos trabalhadores mais velhos, criando estratégias para aumentar em cerca de 5 anos a idade média efetiva da saída do mercado de trabalho na União Europeia e elevar para 50% a taxa média de emprego de homens e mulheres entre os 55 e os 64 anos (Gil, 2007).

Em Portugal, este tema não tem sido o foco na agenda das organizações, embora uma das estratégias definidas a Portugal pelo Conselho Europeu, para a Estratégia Europeia para o Emprego, foi o aumento da idade legal da reforma e investimento na formação e desenvolvimento de competências dos trabalhadores mais velhos, garantindo as condições no local de trabalho (Gil, 2007).

Nas últimas décadas, em Portugal, o mecanismo da pré-reforma foi utilizado para apoiar o funcionamento do mercado de trabalho, em consequência de alterações económicas que criaram mão-de-obra excedentária (Barroca *et al.*, 2014). A defender a premissa da gestão da idade, o Departamento de Estatísticas Censitárias e da População (INE, 2002:187), ressalta que “é necessário adaptar a idade da reforma ao prolongamento da vida e da forma saudável dos indivíduos idosos, adaptar os postos de trabalho, modificando as regras e práticas em matéria de emprego”, ou seja, as sociedades têm de começar a adaptar-se à sua população, pelo que deve haver uma maior flexibilidade das empresas no que toca aos trabalhadores *mais velhos*, de modo a melhorar o ambiente de trabalho – tornando-os mais ativos através da maximização do seu potencial e da eliminação de práticas de discriminação sobre os trabalhadores *mais velhos*.

Deste modo, podemos considerar que fenómeno do envelhecimento ativo é atualmente reconhecido como universal, já que afeta os países desenvolvidos e os que estão em vias de desenvolvimento, prevendo-se que com o passar dos anos assuma proporções cada vez mais significativas.

### **1.1.3. O ENVELHECIMENTO DA POPULAÇÃO ATIVA NAS ORGANIZAÇÕES: IMPLICAÇÕES, IMPACTOS E DESAFIOS**

Em 2012, o *Parlamento Europeu* aprovou e celebrou o Ano Europeu de Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações, com o fim de promover a reflexão sobre a forma como lidamos com a crescente longevidade humana e as oportunidades daí decorrentes (Piteira, 2014), designadamente porque nos deparamos com dificuldades sobre como lidar com as especificidades desta mesma população e com as disputas intergeracionais no local de trabalho (Fula *et al.*, 2012). Face ao exposto, as organizações deparam-se, atualmente, com um número cada vez maior de mão-de-obra ativa envelhecida – facto que exige novas medidas, de modo a corresponder à atual realidade do mercado de trabalho (Abrahão & Pinho, 2002).

Se nos cingirmos à realidade portuguesa, observamos que esta passou por um processo de transição demográfica idêntica aos países mais desenvolvidos, transformando-se, nas últimas décadas, num país envelhecido devido ao declínio da natalidade e ao aumento da esperança média de vida (Ramos, 2015). Porém, o envelhecimento demográfico não é explicado, exclusivamente, pelos fatores naturais supramencionados, mas também pelo aumento da idade média da população ativa, pelas migrações, etc. Nesse sentido, torna-se especialmente importante perceber como é que os agentes económicos, indivíduos e organizações (Gestão de Recursos Humanos e Estado), lidam com esta questão.

Tendo em conta as várias dificuldades na integração dos mais velhos no mercado de trabalho e a aproximação da idade da reforma, a solução encontrada em determinados países foi a reforma antecipada (Naegele & Krämer, 2001). Todavia, esta prática tem sido constantemente posta em causa devido à discussão sobre a sustentabilidade deste mecanismo. Como tal, é fulcral haver responsabilização das organizações e do Estado para a criação de políticas, públicas e de recursos humanos, sensíveis às questões demográficas que promovam a continuidade e a integração dos mais velhos nas organizações (Barroca *et al.*, 2014).

Deste modo, a eficácia destas políticas não pode reduzir-se ao aumento da idade da reforma ou à reforma antecipada, é necessário que a GRH promova a manutenção dos *mais velhos* no que diz respeito às suas competências, bem como prevenir a redução dessas mesmas competências no interior das organizações. Na Alemanha, por exemplo, foram implementadas iniciativas relacionadas com o mercado de trabalho, com o intuito de aumentar a participação da força de trabalho dos *mais velhos*, ou seja, foram incrementadas estratégias ativas de gestão da idade relacionadas com as empresas para que estas melhorassem as suas condições de trabalho (Naegele & Krämer, 2001). Também a *Sonntor*, uma organização na Áustria, recebeu um financiamento parcial pelo Serviço Público de Emprego para implementar medidas de integração e retenção dos *mais velhos* na organização – sendo que estas ajudaram a manter os *mais velhos* e a sua sabedoria na organização, contribuindo quer para a troca de conhecimentos entre os *mais velhos* e os *mais jovens*, quer para a valorização dos mesmos (Cockburn *et al.*, 2011)

Existem, contudo, várias formas de incentivar a aprendizagem intergeracional, sendo que esta pode ocorrer durante o trabalho, trazendo benefícios para todas as partes. A fundamentar este mesmo princípio, o Centro Europeu para o Desenvolvimento da

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

Formação Profissional (Cedefop, 2013:2) refere que “para estimular e reforçar a aprendizagem, as políticas e medidas devem não só criar incentivos, mas também eliminar os obstáculos que impedem as pessoas ou as empresas de investir na aprendizagem”.

Desta forma, para que as empresas possam compreender os problemas associados ao envelhecimento da mão-de-obra na organização, estas devem avaliar, gerir e aplicar as informações e alguns dados demográficos, com o objetivo de planejar e criar políticas que sejam sensíveis aos *mais velhos*, não descurando a evidente diversidade etária da sua estrutura. A ratificar esta necessidade, a CEDEFOP (2013:4) afirma:

“as empresas que equacionam a questão do envelhecimento da mão-de-obra como uma variável estratégica podem constituir exemplos de sucesso e ajudar a disseminar práticas de gestão de recursos humanos sensíveis à questão da idade em toda a Europa. As empresas que levam a questão da idade a sério utilizam uma abordagem de ciclo de vida nas suas políticas e medidas de envelhecimento ativo e não restringem a sua aplicação por grupos etários.”

Significa, portanto, que deve haver, desde o início do ciclo de vida ativa até ao seu fim, um acompanhamento das organizações sobre as necessidades dos trabalhadores, bem como a gestão de carreiras dos mesmos. A atestar esta premissa, a *Comissão Europeia* incentiva as sociedades a manter os trabalhadores *mais velhos* ativos e recomenda que os seus empregos sejam adaptados para fazerem face às necessidades desses mesmos trabalhadores (Truxillo *et al.*, 2012).

Por seu lado, a tomada de decisão para a reforma tem sido vista como uma questão individual e familiar, embora seja também perspetivada como um problema social. Como tal, não pode ser considerada como um problema isolado, mas tratada como todos os fenómenos que têm vindo a crescer na nossa sociedade, tais como a globalização, o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, as alterações dos padrões de trabalho e dos locais de trabalho, a crescente necessidade de elevar a literacia digital na sociedade, entre outros (Cedefop, 2013).

#### 1.1.4. IMPLICAÇÕES PARA OS TRABALHADORES *MAIS VELHOS*

As organizações, para que possam conservar o conhecimento (*know-how*), necessitam de gerir os trabalhadores *mais velhos*, garantido assim um capital humano mais positivo. De acordo com o relatório da *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico* (OCDE, 2006), a velocidade do envelhecimento da população requer ações e políticas urgentes, pelo que, se o aumento da população ativa se mantiver, a alternativa será a de prolongar a presença dos trabalhadores *mais velhos* nas organizações durante mais tempo.

No entanto, e apesar de em vários documentos ser usada a expressão “trabalhadores mais velhos”, esta definição nem sempre é clara, dado que não é possível encontrar uma idade limite absoluta que distinga um trabalhador mais velho de outro que não seja (Fula *et al.*, 2012). Ainda assim, para podermos compreender e falar dos trabalhadores *mais velhos* é necessário ter em mente que estes os trabalhadores são todos aqueles que têm idades compreendidas entre os 55 e os 65 anos de idade, sendo que essa categoria é atribuída a pessoas que se encontram numa fase de transição, no limiar do final do ciclo de vida ativa e da entrada para a reforma (Fula *et al.*, 2012).

Atualmente, o trabalho assume um dos papéis principais na vida de todos nós – e para muitas pessoas é a atividade mais significativa nas suas vidas. É por essa razão que a ocorrência da reforma e a condição de reformado são realidades suscetíveis de gerarem, entre outros, um conjunto de percepções, expectativas, sentimentos e comportamentos nos indivíduos (Fonseca, 2012). Posto isto, é compreensível que a passagem para a reforma seja pensada como um importante acontecimento na vida dos indivíduos, já que é particularmente sensível a seu bem-estar psicológico e social (Fonseca, 2012).

Considerando que a vida profissional define o nosso lugar no mundo, a sua importância é inquestionável e a sua perda, seja voluntária ou não, pode trazer associado um risco de perturbação aos indivíduos, mesmo para aqueles que perspetivam o período da reforma como algo positivo (Fonseca, 2012), o que nos leva a pensar que esta transição deve ser bem trabalhada entre os intervenientes (trabalhadores e organização).

Quando se chega à idade da reforma, a ideia de continuar a trabalhar ou não implica uma análise variada de situações (Piteira, 2014). De acordo com a posição de alguns autores, para que haja uma retenção dos trabalhadores *mais velhos* é necessária uma redefinição do trabalho, equilibrando com a procura de trabalhadores especializados e acionando-se os empregos temporários, por prazo determinado ou com horários

reduzidos (Henretta, 2000). Por outro lado, alguns autores chamam a atenção para o facto de que quanto mais os trabalhadores estiverem ligados a empregos temporários, menor será a possibilidade de desenvolverem atividades de lazer, dado que é nesta fase da vida que muitos desenvolvem atividades de voluntariado ou trabalhos por conta própria, criando projetos e realizando sonhos adiados (Kim & Feldman 2006).

De acordo com Barroca *et al.*, (2014), a continuação da vida ativa, após a idade da reforma, representa um potencial pouco explorado: na União Europeia, em média, apenas 47,4% das pessoas na faixa dos 55-64 anos se encontram empregadas. Em Portugal, o empreendedorismo sénior é um exemplo apontado como uma estratégia individual adotada pelos trabalhadores *mais velhos* para se manterem ativos e criarem o seu próprio negócio (Piteira, 2014).

Segundo Piteira (2014), o envelhecimento é um fenómeno individual, pois o indivíduo é o seu próprio agente. Deste modo, as diferenças individuais que existem assentam no modo como cada indivíduo gere a sua preparação para reforma e a existência de planos de preparação desta natureza são exemplos disso (França, 2004 *cit in* Piteira, 2014).

Assim, é possível concluir que a decisão para a reforma, independentemente da idade, depende de uma perspetiva individual, social, familiar, económica, sociopolítica e ambiental da comunidade onde está inserido (França 2004 *cit in* Piteira, 2014).

## **1.2. GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS SENSÍVEL À IDADE**

Em Portugal, as novas tendências demográficas e a atual situação social e económica, ancoradas no conhecimento, levam a que o desempenho organizacional tenha uma forte ligação ao valor do seu capital humano (Rego *et al.*, 2015).

De acordo com Rego *et al.*, (2015), a relação entre os indivíduos e as organizações pode ser comparada com a relação de um casal. As relações com um percurso dito comum, começam com o conhecimento e a exploração/sedução de ambos os lados (recrutamento), depois vem o pedido de namoro/casamento (seleção), havendo um período de convivência diária (execução das funções/socialização) que depois termina num divórcio/separação ou viuvez (saída da organização). Coincidentemente com o decorrer do percurso laboral nas organizações com o avançar da idade e tendo em consideração o valor do capital humanos para as empresas, é necessário que as políticas internas se encontrem ajustadas a todas as idades a fim de garantir a eficácia desejada.

### **1.2.1. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS AJUSTADAS AOS TRABALHADORES MAIS VELHOS**

Com o decorrer dos anos as pessoas vivenciam transformações físicas e psicológicas, sendo que algumas dessas mudanças são manifestadas através dos seus comportamentos no trabalho. Este é um fator importante e reconhece-se que existem grandes diferenças individuais – por exemplo, algumas dessas alterações relacionadas com a idade podem ser importantes para alguns indivíduos e insignificantes para outros (Taneva *et al.*, 2014).

Os trabalhadores *mais velhos* tendem a mostrar resultados físicos e de flexibilidade mais baixos quando comparados com os *mais jovens*, levando a que tenham uma maior dificuldade na execução de trabalhos fisicamente exigentes, e, subsequentemente, pode também resultar em níveis mais baixos do desempenho profissional e da satisfação no trabalho (Truxillo *et al.* 2012).

Como seria expectável, este fenómeno, ao crescer acentuadamente, apresenta reflexos no mercado de trabalho e, subsequentemente, na Gestão de Recursos Humanos (Silva *et al.*, 2017), pelo que é urgente repensar em políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), de cultura do trabalho e da formação (Silva *et al.*, 2017)

Atualmente as empresas estão mais conscientes dos desafios que o envelhecimento da mão-de-obra trará para as organizações, embora as indicações confirmem que nem todas estão preparadas e poucas têm desenvolvido planos de ação relativamente a esta temática este tema (Cedefop, 2013).

Com o passar dos anos, os trabalhadores acumulam, geralmente, um nível de conhecimento e de competências gerais significativo, mas observam-se algumas perdas nomeadamente as relativas às capacidades físicas e algumas intelectuais (Kanfer & Ackerman, 2004). Para que as políticas focadas no envelhecimento da mão-de-obra sejam eficazes é necessário ajudar os *mais velhos* a manter as suas competências atualizadas e a prevenir que estas se tornem obsoletas (Cedefop, 2013), através da utilização de práticas que possam relacionar-se com o crescimento dos trabalhadores, mantendo o seu nível de competências face aos desafios presentes.

Por seu turno, a percepção que os trabalhadores têm das políticas de GRH aplicadas na sua organização influenciam o seu comportamento/atitude perante o trabalho (Gerhart, Wright & McMahan, 2000). Deste modo, para encontrar soluções relativamente à mão-de-obra envelhecida nas organizações em Portugal, é necessária a criação de políticas de

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a perceção dos trabalhadores mais velhos

GRH que motivem e aumentem o nível de retenção dos trabalhadores sem restrição por grupos etários.

A GRH tem um papel fundamental e indispensável nas organizações. Segundo Neves e Gonçalves (2009), as *Políticas de Gestão de Recursos Humanos* (PGRH) são únicas e com o objetivo de promover os comportamentos e as atitudes dos trabalhadores junto da organização. Nesse sentido, o interesse pelas *Políticas de Gestão de Recursos Humanos* (PGRH) tem vindo a crescer, devido à influência que estas tem tido na permanência dos trabalhadores *mais velhos* nas organizações (Silva *et al.*, 2017). Portanto, esta nova perspetiva permite uma abordagem mais flexível, dando à GRH um carácter mais social, tendo em conta as necessidades das organizações e as características individuais dos trabalhadores (Silva *et al.*, 2017).

#### **1.2.2. OS RECURSOS HUMANOS NA GESTÃO DE CARREIRAS E DAS NECESSIDADES DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS**

Entre as práticas de GRH, a Gestão de Carreiras (GC) está a ganhar destaque estratégico na sociedade, dado que contribuiu para a compreensão da relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde as pessoas desenvolvem a sua atividade profissional ao longo da vida (Bilhim, 2002 *cit in* Leal, 2013). Esta preocupação acresce porque atualmente as organizações enfrentam o desafio de terem de lidar, internamente, com grupos profissionais heterogéneos (Velooso *et al.*, 2016), sendo que, apesar da Gestão de Carreiras ter hoje um papel estratégico preponderante na sociedade e nas organizações, nem sempre houve o devido aproveitamento do mesmo.

Segundo Kanter (1990), a perceção relativamente à carreira está relacionada com a transformação, que já não é algo que apenas está interligado com a empresa onde o indivíduo trabalha, mas sim algo transferível que depende ou não do êxito do indivíduo e da capacidade que este tem de transferir as suas competências e saberes de uma empresa para a outra.

Em Portugal, a Gestão da Carreira era, inicialmente, assumida como uma responsabilidade das organizações, visto que os trabalhadores quando entravam nas empresas sabiam que o seu percurso laboral, até à reforma, seria traçado unicamente na empresa em questão. Hoje, porém, com as transformações ocorridas na economia, na sociedade e no mercado de trabalho, cada profissional é responsável pela sua carreira,

independentemente de trabalhar em uma ou mais organizações (Santiago, 2010). Posto isto, a GC pode ser caracterizada como um sistema de avaliação, alinhamento e ocorrência de transições associadas às necessidades individuais, bem como às imposições da organização e da sociedade (Veloso *et al.*, 2016).

Uma outra perspetiva, nomeadamente o processo utilizado por Super (1980), ajuda-nos a explicar o processo de escolha de carreira, que é a atividade humana que nos permite formar uma determinada imagem social, bem como nos permite estar integrados na sociedade e é algo que desempenhamos durante a sua vida ativa. Segundo este mesmo autor, existem várias fases no ciclo de vida ativa do trabalhador que pode ser comparada ao ciclo de vida de uma organização, e que serão adiante apresentadas:

- **Fase de crescimento:** considera o período de vida até aos 14 anos de idade, sendo que indivíduo começa a ter conhecimentos e competências associadas ao trabalho e começa a investir em si;
- **Fase da exploração:** compreende a faixa etária entre os 15 e os 24 anos, sendo que cada indivíduo procura, durante esta etapa, o autoconceito e caminhos para definir o seu percurso profissional;
- **Fase de estabelecimento:** durante o intervalo etário entre os 25 e os 44 anos, os indivíduos procuram estabelecer e ganhar equilíbrio entre o ambiente profissional e familiar, havendo uma preocupação com a gestão da carreira;
- **Fase da manutenção:** entre os 45 aos 65 anos, há um comprometimento dos trabalhadores para com a organização e com a profissão ou mesmo uma passagem para outra. Verificamos que nesta fase o trabalhador já adquiriu competências que o faz estar no auge da sua carreira e das suas conquistas;
- **Fase do Declínio:** ocorre a partir dos 65 anos, pelo que os trabalhadores começam a preparar-se para deixar a vida ativa profissional (e.g. redução na atividade profissional), e preparando-se para a reforma.

Este processo de ciclo de vida ativa apresentado por Super (1980), mostra que em cada fase da vida ativa, o indivíduo encontrará diversos desafios com os quais se vai deparar. Esta abordagem reconhece ainda a importância de cada indivíduo se preparar para lidar com as exigências que caracterizam cada fase, melhorando continuamente o seu desenvolvimento (Leal, 2013). (Super, 1980) ao apresentar as cinco fases do ciclo de vida ativa, reconhece inclusivamente a fase do declínio e as suas implicações, tendo em

conta que é nesta fase que os indivíduos terminam a sua carreira e começam a preparação para a reforma.

A entrada para a reforma é um processo particularmente sensível, que pode afetar o estado psicológico e social dos indivíduos (Fonseca, 2012). De acordo com Fonseca (2012) a perda/saída do emprego quer seja voluntária ou involuntária, antecipada ou na idade prevista, parcial ou total, traz sempre associada algum risco de perturbação, mesmo para aqueles que perspetivam o período da reforma como uma nova e positiva etapa das suas vidas.

Nesse sentido, do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos (GRH), é importante a criação de Políticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) que se adequem ao desenvolvimento da carreira dos trabalhadores mais velhos, adaptando-as ao ciclo de vida ativa do mesmo, para que seja uma mais valia para a empresa e para o trabalhador.

### **1.3. GESTÃO DA IDADE**

A força de trabalho na maioria dos países industrializados encontra-se a envelhecer. No entanto, o papel da idade no mercado de trabalho tem sido largamente ignorado (Truxillo *et al.* 2012).

O mercado de trabalho vive atualmente em célere e contínua mudança, onde homens e mulheres, com idade superior ao que é esperado no mercado de trabalho, se debatem para se manterem no mundo laboral, já que é permanente a procura de desempenho e de resultados (Silva *et al.*, 2017).

De modo semelhante, também os trabalhadores *mais velhos* vivem num clima de grande competitividade e de constante avaliação (nomeadamente do seu desempenho), sendo que para além disso estão sujeitos a estereótipos negativos que podem aumentar a sua vulnerabilidade a nível profissional – tendo a GRH um papel cada vez mais estratégico nas organizações. Segundo a teoria do Capital Humano, as pessoas devem investir continuamente em si através da escolaridade, da participação em formações e da experiência de trabalho, porque os trabalhadores com mais capital humano são mais produtivos, sendo que o aumento dessa produtividade está associado a um maior salário (Becker, 1965). Assim, torna-se necessário reter por mais tempo os trabalhadores com o propósito de alcançar competitividade e sucesso organizacional.

Como já destacámos no início deste trabalho, o envelhecimento populacional encontra-se numa fase veloz e o facto da idade média da população estar a aumentar, verificando-se assim um número de trabalhadores *mais velhos* nas organizações, leva a distintas transformações na GRH (Ramos, 2015). Torna-se, portanto, imprescindível estudar quais as práticas e medidas aplicadas pela GRH que influenciam a permanência dos trabalhadores *mais velhos* nas organizações. A corroborar esta necessidade, a introdução de práticas específicas para a gestão de idade tem sido defendida e aplicada por determinadas organizações – e a prova disso é o surgimento de novos termos tais como “gestão pro-idade”, “políticas da Gestão de Recursos Humanos conscientes da idade” e “gestão positiva” (Taneva, Arnold & Nicolson, 2014:7).

Por outro lado, as competências dos trabalhadores e a sua contribuição na organização desencadeiam a sua satisfação com a carreira, ou seja, quanto maior for a contribuição do colaborador, mais forte é o seu nível de satisfação (Culie *et al.*, 2014).

### **1.3.1. RENOVAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS**

De acordo com a CEDEFOP (2013), para estimular a aprendizagem dos trabalhadores as políticas e as medidas, organizacionais e/ou governamentais, devem não só criar incentivos, mas também eliminar obstáculos que impeçam tanto as pessoas como as organizações de investirem na formação. Este aspeto é de grande importância porque, com as alterações demográficas já descritas, o uso das competências pelos trabalhadores *mais velhos* tem vindo a ter um papel fundamental, uma vez que têm de se manter empregáveis para fazer face ao número insuficiente de trabalhadores *mais jovens* no mercado de trabalho (Backes-Gellner & Veen, 2009).

A defender este princípio, Barroca *et al.*,(2014) afirmam que os trabalhadores devem gerir as suas carreiras, bem como investir na qualificação e no desenvolvimento de competências nos diferentes momentos da vida profissional. Não obstante, pese embora muitas organizações estejam já cientes do envelhecimento da população ativa e respondam a este facto com medidas políticas e práticas, a verdade é que o número de empresas consciencializadas para a mudança de paradigmas ainda não é o suficiente (Armstrong-Stassen, 2008).

Em Portugal, como em todos os países desenvolvidos, estima-se que em 2050 possa existir apenas uma pessoa empregada por cada aposentado em 2050, ao mesmo

tempo que a força de trabalho poderá encolher 15% (Barroca *et al.*, 2014). Os mesmos autores (Barroca *et al.*, 2014: 9) consideram, assim, que, as consequências dessa evolução demográfica começam a ser notadas pela “disponibilidade de mão-de-obra e de competências, acarretando custos potenciais para a competitividade das empresas, para os sistemas de segurança social e, também para a coesão social”.

A formação é, deste modo, um instrumento importante e essencial para os trabalhadores numa organização, embora nem todos tenham igual acesso à mesma (e.g. os mais velhos não têm o mesmo acesso à formação que os trabalhadores mais jovens) (Sterns & Miklos, 1995). De acordo com alguns estudos, a formação tem sido delineada para os trabalhadores mais jovens para a promover as suas necessidades de desenvolvimento e carreira, enquanto que para os mais velhos esta prática torna-se menos atrativa (i.e. como não há perspetivação de evolução de carreira nestes últimos, a participação destes nas formações disponibilizadas pelas organizações é menor (Pinto *et al.*, 2014). Assim, é necessário garantir as oportunidades de aprendizagem ao longo do ciclo de vida ativa, na medida em que as organizações não devem apenas combater a obsolescência das competências, mas sim adaptar-se ao trabalho futuro através do desenvolvimento de competências e de conhecimento (Kooji *et al.*, 2010). Como consequência, um bom investimento na formação acarreta um maior comprometimento dos trabalhadores com a organização e uma melhor qualidade de serviço ao cliente (Naegele & Walker, 2006), contribuindo para que os trabalhadores *mais velhos* considerem a formação importante, quer para a continuidade do desempenho das suas funções, quer como para dar resposta ao cliente, uma vez que a percepção dos recursos individuais (e.g. nível de competências) e a percepção de segurança no trabalho influenciam fortemente o emprego atual (Hank & Erlinghagen, 2011 *cit in* Pinto *et al.*, 2014).

### **1.3.2. ADAPTAR O TRABALHO ÀS CARACTERÍSTICAS DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS**

Com o crescimento da presença dos *mais velhos* no ativo, gerir pessoas em função da idade deve ser uma prática premente (Piteira, 2014), porque, com a idade, as diferenças individuais aumentam e ficam mais evidentes, o que significa que os postos de trabalho devem ser readaptados e/ou reajustados a cada trabalhador (Piteira, 2014).

O redesenho das funções dos trabalhadores *mais velhos* é importante nas organizações, pois tem particular interesse para os mesmos, dado que podem englobar medidas que compensem o declínio físico (Pinto, 2014). Por sua vez, as boas práticas neste redesenho devem assegurar a capacidade de trabalho destes trabalhadores, tanto no presente como no futuro próximo, de modo que estes desempenhem as suas funções de forma adequada e com saúde (Naegele & Walker, 2006).

A título de exemplo, a empresa Alemã BMW, realizou uma intervenção na empresa, especificamente numa linha de produção, procurando mudar e adaptar as condições de trabalho para os trabalhadores mais velhos, ao qual foi bem-sucedida (Loch, Sting, Bauer, & Mauermann, 2010).

No ano de 2007, Nikolaus Bauer, the head of BMW's depara-se como o que parece ser um declínio inevitável da produtividade e do envelhecimento da população ativa nos próximos anos na organização. Nesse sentido, com mais dois colegas Peter Jürschick e Helmut Mauermann, procuraram desenvolver uma abordagem que ajudasse a melhorar produtividade da empresa e o envelhecimento da população ativa (Loch *et al.*, 2010).

O problema detetado pela BMW relativamente ao envelhecimento da população foi que, no ano de 2017 a média de idade dos trabalhadores estaria entre os 39-47 anos, bem como os operadores mais velhos tenderiam a ter mais problemas de saúde e por períodos longos, logo trabalhariam menos na produção, podendo ameaçar a estratégia da BMW de melhorar a competitividade no mercado (Loch *et al.*, 2010).

Nesta situação, as abordagens tradicionais para este problema envolvem o despedimento dos trabalhadores mais velhos ou convite para a reforma antecipada. Mas neste caso da BMW, estas abordagens não eram opção. Optaram por uma abordagem onde pudessem ganhar confiança dos trabalhadores mostrando que ainda são úteis à organização. Começaram por retirar esses trabalhadores da sua área de conforto e colocá-los em outros postos de modo a desafiá-los e investindo na formação deles. Houve sessões de esclarecimento relativamente aos cuidados a ter com a saúde e bastante investimento na formação desses trabalhadores (Loch *et al.*, 2010). Estas ações foram ainda acompanhadas por uma intervenção ergonómica nas linhas de montagem, com o objetivo de facilitar o trabalho e reduzir a fadiga dos trabalhadores. Em concreto, instalaram um amplificador para que todos os trabalhadores reduzissem o esforço visual na montagem de pequenas peças do motor e evitando as dificuldades dos mais velhos com pior

capacidade visual; instalaram um piso anti fadiga e alteraram o calçado para reduzir o cansaço dos trabalhadores; e implementaram pausas para fazer ginástica para evitar os movimentos repetitivos durante longos períodos e reduzir os problemas músculo-esqueléticos. Os autores explicam que inicialmente houve resistências e que muitos viram a estratégia como algo que vinha de cima para baixo e que teriam de aceitar, mas no decorrer do processo, foi possível verificar o envolvimento contínuo desses trabalhadores.

O que é que a empresa BMW ganhou com a implementação desta estratégia, na linha de montagem dos trabalhadores mais velhos? Verificou-se uma melhoria na produtividade de 7% num ano, igualando a das linhas de produção com trabalhadores mais jovens. Após o aumento de produtividade quatro trabalhadores foram recolocados noutras linhas, mas ninguém, incluindo os cétricos, se quis ir embora. Até Junho de 2009, o absentéismo diminuiu para 2%, abaixo da média da planta (Loch *et al.*, 2010).

A BMW não é a única empresa preocupada com o fenómeno do envelhecimento da mão-de-obra ativa no mercado de trabalho, líderes políticos, empresariais e economistas na maioria dos países desenvolvidos estão preocupados com as consequências das alterações demográficas no mercado de trabalho, mas é um fenómeno que tem merecido ainda pouca atenção (Loch *et al.*, 2010).

#### **1.4 – PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

O aumento do envelhecimento da população ativa é, cada vez mais, uma problemática para as sociedades atuais, mais especificamente em Portugal, o que tem determinado uma saída prematura dos trabalhadores mais velhos do mercado de trabalho (Villosio, Di Pierro, Giordanengo, Pasqua, & Richiardi, 2008).

De acordo com (Truxillo *et al.* 2012), a sociedade deve incentivar os trabalhadores mais velhos a permanecer no emprego, e recomenda que se adaptem empregos para suprir as necessidades dos trabalhadores mais velhos. Por sua vez, Piteira (2014), sublinha que o envelhecimento ativo tornou-se um dever social hoje em dia, e que as dinâmicas atuais das organizações estão a tornar-se obsoletos e é necessário as empresas repensem as suas políticas relativamente aos seus trabalhadores mais velhos.

Nos capítulos que se seguem irei apresentar a metodologia e os resultados alcançados, mas antes apresento os objetivos que orientaram a pesquisa.

#### **1.4.1. OBJETIVOS**

De acordo com as pesquisas realizadas, verifiquei que a maioria dos estudos realizados em Portugal relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH), não se focam concretamente no papel da GRH no final do ciclo de vida do trabalhador na organização, bem como na retenção dos trabalhadores mais velhos. Assim, o meu objetivo geral deste estudo é procurar compreender os limites da intervenção da GRH no final de ciclo de vida ativa do trabalhador. Mais especificamente, procurarei identificar as fronteiras de atuação da GRH em matéria de saída da vida ativa, ou seja, de que forma a função da GRH se articula (ou não) com a responsabilidade pessoal dos indivíduos (i.e. trabalhadores) sobre o final do seu percurso profissional. Assim, procurarei: 1- Analisar o limite da intervenção da GRH no final do ciclo de vida ativa; 2 - Compreender as diferenças entre o início e o final do ciclo de vida ativa do indivíduo; 3 - Identificar práticas e medidas de acompanhamento para os que tomam a decisão de se manterem nas organizações (*follow-up* dos trabalhadores por parte da GRH); 4 - Compreender a perceção dos colaboradores face às práticas de Gestão de Recursos Humanos.

## Capítulo II – Metodologia

De forma a procurar responder às questões de investigação, foram efetuadas determinadas opções metodológicas que serão explicitadas neste capítulo.

Nesse sentido, procurei entender junto dos GRH as percepções relativamente ao envelhecimento da população ativa, que medidas têm sido utilizadas para manter esses trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, e como é gerido o final do ciclo de vida. Junto de trabalhadores mais velhos, procurei aceder às suas percepções relativamente ao final do ciclo de vida ativa e que medidas identificam como tendo sido utilizadas para a gestão da saída. Com base na literatura e na pesquisa bibliográfica realizada, e tendo em conta os objetivos, este estudo foi desenvolvido com base em entrevistas semiestruturadas a profissionais de GRH e a trabalhadores mais velhos que se encontravam no final do ciclo de vida ativa. Para isso, foi necessário criar dois guiões de entrevista distintos, um para os Gestores de Recursos Humanos (GRH) e outro para os trabalhadores mais velhos. Os guiões (Anexo B e C) foram estruturados em diferentes dimensões: no caso dos trabalhadores foram contempladas 5 dimensões (Trabalho, Saúde, Financeira, Social e Ciclo de Vida Ativa), no caso dos gestores 2 dimensões (Organização e Práticas Gestão de Recursos Humanos e Percepções acerca do envelhecimento dos trabalhadores), ambos compostos por um conjunto de questões abertas norteadoras, de modo a permitir que os entrevistados falem abertamente sobre assuntos que vão surgindo ao longo do desenvolvimento do tema (Gerhardt & Silveira, 2009).

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a escolha dos métodos de recolha dos dados a serem utilizados deve ser feita em função dos objetivos de trabalho.

Existem duas abordagens distintas da metodologia da investigação: a qualitativa e a quantitativa. Estas abordagens mostram conceções distintas tanto da natureza, como do próprio objetivo da investigação (Gerhardt & Silveira, 2009). Assim, a escolha da abordagem metodológica a utilizar é um ponto essencial da investigação, na medida em que os resultados serão influenciados pela mesma.

Para este tema estudado relativamente aos “*Limites da Gestão de Recursos Humanos no final do ciclo de vida ativa dos trabalhadores*” a metodologia indicada é a do tipo qualitativa, uma vez que, permite uma compreensão mais aprofundada de um grupo de pessoas, de uma organização, de um grupo social, etc. (Gerhardt & Silveira,

2009), também é a que mais se adequa para dar resposta aos objetivos definidos neste projeto, permitindo uma compreensão abrangente e detalhada dos fenómenos observados pelo investigador. A metodologia qualitativa está direcionada para recolha de dados que produzam informações aprofundadas e ilustrativas de uma realidade contextualizada, dinâmica associada à história individual e aos contextos (Freire & Almeida, 2008).

A abordagem qualitativa é particularmente indicada para estudos de natureza exploratória, que tem como objetivo compreender o fenómeno de forma a torná-lo mais explícito, permitindo assim um levantamento e tratamento de um maior número informação num determinado contexto (Gerhardt & Silveira, 2009). Esta metodologia, permite compreender a realidade social individual num todo, em vez de se focar apenas em conceitos específicos. Assim, tendo em conta os meus objetivos de estudo já apresentados, a abordagem qualitativa permitiu de forma direta a recolha de informações sobre a percepção dos Gestores de Recursos Humanos no final do ciclo de vida ativa dos trabalhadores mais velhos, bem como a percepção dos trabalhadores mais velhos relativamente ao final do ciclo de vida ativa.

## **2.1. Caracterização dos Participantes**

A qualidade de um projeto de investigação científica está na base das escolhas metodológicas. A escolha ou seleção da amostra é essencial, pois será a principal fonte de recolha de informação para o estudo (Gerhardt & Silveira, 2009). Para o presente estudo a escolha dos participantes foi feita de forma lógica e racional, com o objetivo de haver uma linha condutora no processo de recolha de dados. Assim, foram selecionados participantes com as seguintes características: trabalhadores no final do seu ciclo de vida ativa, que estivessem no processo de passagem para a pré-reforma ou reforma, com idades compreendidas entre os 55 e os 65 anos; e Gestores de Recursos Humanos que tivessem a seu cargo trabalhadores mais velhos. A escolha das empresas onde estes Gestores desempenham as suas funções deve-se ao facto de serem empresas de grande dimensão e já maduras no seu próprio desenvolvimento (e portanto, com trabalhadores de várias idades e com experiência na gestão de saídas); por possuírem nos seus recursos grande diversidade etária; e pela preocupação que estas têm vindo a demonstrar sobre o tema da diversidade etária, em virtude de se encontrarem numa fase de renovação geracional.

No total, foram entrevistados 12 participantes, entre os quais 8 são trabalhadores com mais de 55 anos e 4 são Gestores de Recursos Humanos, de setores diferentes –

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

banca, energia, energia & gás, energia & gás natural. Dos trabalhadores, 4 pertencem ao sexo feminino e 4 ao sexo masculino, e dos Gestores de Recursos Humanos 2 pertencem ao sexo feminino e 2 sexo masculino.

Na **Tabela 1**, são apresentados os dados sociodemográficos dos entrevistados.

**Tabela 1 – Características dos Participantes do Estudo**

Características Participantes do Estudo							
Participantes	Sub-amostra	Empresas	Função	Sexo	Idade	Antiguidade	Situação fase à reforma
P1	trabalhador	Empresa A	Diretora Dep. Formação	Feminino	58 anos	20	Reforma Negociada (c/ saída nos próximos meses)
P2	trabalhador	Empresa A	Direção Recuperação de Crédito	Masculino	65 anos	40	Reforma Negociada (c/ saída nos próximos meses)
P3	trabalhador	Empresa B	Diretor Dep. Imobiliária e Particulares	Masculino	64 anos	42	Ativo - (com acordo pré-reforma)
P4	trabalhador	Empresa B	Técnica Administrativa	Feminino	60 anos	38	Ativo - (com acordo pré-reforma)
P5	trabalhador	Empresa B	Diretor Dep. Desenvolvimento Sustentável	Masculino	57 anos	38	Ativo - (com acordo pré-reforma)
P6	trabalhador	Empresa B	Técnica Recursos Humanos	Feminino	60 anos	37	Ativo - (com acordo pré-reforma)
P7	trabalhador	Empresa B	Técnico principal de gestão	Masculino	62 anos	38	Reforma Negociada (c/ saída nos próximos meses)
P8	trabalhador	Empresa B	Técnica de gestão administrativa	Feminino	64 anos	38	Reforma Negociada (c/ saída nos próximos meses)
P9	RH	Empresa B	Diretora Adjunta RH	Feminino	45 anos	24	Ativo
P10	RH	Empresa B	Diretor Adjunto RH	Masculino	40 anos	3	Ativo
P11	RH	Empresa C	HR Senior Specialist	Masculino	40 anos	10	Ativo
P12	RH	Empresa D	Técnica Recursos Humanos	Feminino	45 anos	22	Ativo

### 2.3. Instrumento

Para a recolha de dados foram utilizados dois guiões de entrevista, um para os trabalhadores mais velhos no final do ciclo de vida ativa e outro para os Gestores de Recursos Humanos, com perguntas abertas.

O guião de entrevista criado para os trabalhadores mais velhos é constituído por 5 dimensões: ciclo de vida ativa, saúde, financeiro, social e trabalho. O guião de entrevista começa com a dimensão do ciclo de vida ativa, onde é dada maior atenção ao entrevistado, colocando questões sobre o seu percurso profissional, representações atuais e passadas

acerca do trabalho; e expectativas para o período de reforma. Após a dimensão do ciclo de vida ativa, vem a segunda dimensão que é da saúde, que continha apenas uma questão relativamente aos impactos que o trabalho tem ou teve na saúde; a terceira e a quarta dimensão estão relacionadas com a questão financeira e social do entrevistado; a quinta e a última dimensão é sobre o trabalho/organização onde se encontram a trabalhar, procurando compreender a perceção que os trabalhadores têm relativamente à organização no seu momento de saída, sobre as políticas ou medidas que lhes são aplicadas, etc.

O grande enfoque neste guião dirigido aos trabalhadores foi na dimensão individual e do trabalho, onde foram abordadas questões que permitiram compreender a perceção que estes têm relativamente ao final do ciclo de vida ativa e as medidas que a organização adota no momento da saída (Anexo B – Guião entrevista TMV).

Relativamente ao guião de entrevista dos Gestores de Recursos Humanos, este foi dividido em 2 dimensões – organização, onde procurei compreender as características da organização e a atuação da mesma relativamente aos trabalhadores mais velhos; e a dimensão das perceções do envelhecimento na organização, na qual o objetivo foi tentar compreender a perceção dos GRH relativamente ao final do ciclo de vida do trabalhador mais velho, as políticas e medidas relacionadas com a idade dos trabalhadores, qual é o papel de atuação no momento de saída do trabalhador (Anexo C – Guião entrevista GRH).

Para resumir, em ambos os guiões havia uma questão final, na qual dava a possibilidade de o entrevistado acrescentar algum comentário ou alguma questão que considerasse relevante.

## **2.4. Procedimento**

### **2.4.1. Recolha de dados**

A recolha de dados foi obtida com base em entrevistas semiestruturadas feitas a trabalhadores mais velhos e a Gestores de Recursos Humanos, tal como referido anteriormente.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, no local de trabalho dos entrevistados, numa sala disponibilizada por eles. A recolha de informação foi feita através de uma app de gravação de áudio existente no telemóvel. O acesso aos entrevistados nem sempre foi fácil, pois nem sempre tinham disponibilidade. De acordo com (Quivy & Campenhoudt, 1998), nem sempre as pessoas estão dispostas a responder,

a não ser que considerem que isso lhes poderá trazer uma vantagem ou se acharem que dando a sua opinião irão contribuir para o avanço e melhoria do tema abordado.

A abordagem às organizações foi feita através da plataforma do *linkedin* (através das conexões já existentes) e e-mail, onde apresentei o tema e os objetivos do projeto e como pretendia atuar. No texto enviado, solicitei entrevistas individuais de 4 trabalhadores mais velhos e 2 Gestores de Recursos Humanos de cada organização. Nem sempre foi imediata a resposta, pois por vezes a abordagem que fazia nem sempre era com pessoas com cargos de responsabilidade e por vezes teria de esperar por uma autorização prévia.

Após a aceitação e o consentimento das empresas e dos participantes, entrei em contacto com cada entrevistado para marcar a entrevista, exceto numa das organizações que me facilitou o trabalho, e fez a marcação das entrevistas de acordo com a disponibilidade horária de ambos os envolvidos. Todas as entrevistas foram feitas no local de trabalho dos participantes.

As entrevistas foram realizadas nos meses de abril, maio e junho de 2018, nas instalações das empresas onde os participantes trabalhavam. O registo das entrevistas foi feito através de gravação de áudio, sendo que foi previamente solicitado aos entrevistados autorização para gravar e transcrever a entrevista apenas para o efeito do presente estudo, garantindo a confidencialidade dos dados recolhidos.

Foi um processo dinâmico, em que após o início da recolha de dados teve de haver pequenos ajustamentos na amostra, levando a que o processo apenas ficasse concluído quando a informação recolhida começou a ficar saturada. Apesar da escolha da amostra ser reduzida e ter sido construída através da necessidade da investigação, foi possível chegar à saturação da informação, ou seja, a repetição de vários pontos do estudo, que levam há confirmação dos dados recolhidos. Regra geral, numa investigação qualitativa é necessário recolher informação até todas as categorias da investigação sejam desenvolvidas ou estejam saturadas (Corbin & Strauss, 2008).

Sempre que dava início a uma entrevista, era feita uma pequena contextualização do tema, eram explicados os objetivos de estudo e solicitado o consentimento para gravar a entrevista, bem como, era pedido que assinassem o contrato de entrevista. Garantindo sempre o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

Os entrevistados foram bastantes recetivos, nomeadamente os trabalhadores mais velhos, inicialmente entravam com o tempo contado, dizendo que apenas tinha 30

minutos e que “depois tinham trabalho para fazer”, mas no decorrer da entrevista mostravam-se entusiasmados e sempre disponíveis para dar mais informação e mostrar o seu ponto de vista relativamente ao tema estudado, levando ao prolongamento da entrevista e no final desejavam que realmente o estudo contribuísse para a melhoria da situação dos trabalhadores em situação de final do ciclo de vida ativa nas organizações. Por outro lado, os Gestores de Recursos Humanos também responderam às questões num ambiente amigável, uns demonstraram que o tema estudado não é uma prioridade para as organizações, mas que é um tema a ser trabalhado devido as alterações que a sociedade tem vivido e ao aumento da idade legal da reforma, outros deram exemplos de práticas e políticas em uso nas suas empresas relativamente ao final do ciclo de vida ativa dos trabalhadores mais velhos. As entrevistas tiveram uma duração média de 30 minutos, e foram transcritas pela forma tradicional, ou seja, procedendo-se à sua transcrição integral, o que foi um processo longo e moroso.

#### **2.4.2 Análise de Dados**

Uma vez recolhida a informação e as entrevistas transcritas para o formato digital, tornou-se necessário trabalhar os dados sujeitando-os a uma análise de conteúdo, tendo por base a revisão da literatura.

A análise de conteúdo tem como objetivo organizar os dados, codificá-los e colocá-los num sistema de categorias, de modo a ser possível obtermos respostas relativamente aos objetivos propostos inicialmente (Gerhardt & Silveira, 2009).

Existem várias formas de conduzir a análise de conteúdo, dependendo dos objetivos da mesma. Neste caso, dadas as questões de investigação, a que mais se adequa a este estudo é a análise temática. Esta análise temática é caracterizada por tentar identificar os temas presentes no discurso proferido pelos participantes, através da ligação entre as afirmações e um determinado assunto (Gerhardt & Silveira, 2009). Ainda sobre a análise temática, esta ocorre em 3 fases: Pré-análise; Exploração do material e Tratamento dos resultados (Gerhardt & Silveira, 2009).

O ponto de partida para a criação das categorias teve por base o guião de entrevista, ou seja, na construção da matriz de análise de conteúdo foram definidas as categorias de acordo com as perguntas que foram criadas (as quais refletiam já dimensões vindas da literatura). Após a análise das entrevistas realizadas, foi necessário criar subcategorias para melhor entendimento dos dados recolhidos.

## Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

Os dados recolhidos das entrevistas foram analisados de forma integral, utilizando uma abordagem descritiva, identificando os excertos que sustentassem a categorização das respostas dadas pelos entrevistados, de forma a encontrar segmentos de dados com pontos em comum. A informação foi organizada e analisada numa tabela Excel por categorias, de modo a identificar tópicos em comum das respostas obtidas dos entrevistados.

A construção do dicionário de categorias (Anexo D e E, Tabela 2 e 3), envolveu uma análise das 12 entrevistas separadamente, as entrevistas dos trabalhadores mais velhos no final do ciclo de vida ativa e as entrevistas dos Gestores de Recursos Humanos. Foi necessário a criação de diferentes categorias para organização dos dados das duas sub-amostras, uma vez que o conteúdo das entrevistas era bastante diferente. O dicionário de categorias dos trabalhadores mais velhos ficou dividido em 5 grandes dimensões. A primeira dimensão está relacionada com o trabalho e as perspetivas que esses trabalhadores têm relativamente ao final do ciclo de vida ativa. A segunda dimensão está relacionada com a organização, o ciclo de vida do trabalhador dentro da organização e as práticas de GRH existentes para a saída dos trabalhadores. A terceira dimensão está relacionada com a saúde, qual a relação do trabalho e a saúde. A quarta dimensão é a financeira, onde procura-se entender como é que ficará a estabilidade financeira com a passagem para a reforma. Por último, a quinta dimensão que é social, onde procuro compreender a influência da família com a passagem para a reforma, a relação entre os colegas de trabalho e a percepção que estes têm relativamente a vida na reforma.

O dicionário dos Gestores de Recursos Humanos tem apenas duas grandes dimensões (correspondentes ao guião), a primeira dimensão compreende o tema da organização, qual a estrutura, a sua constituição e as políticas existentes. A segunda dimensão é sobre as percepções que os Gestores de Recursos Humanos têm relativamente à idade dos trabalhadores, à gestão da saída e as competências destes.

É de salientar que as empresas e os entrevistados que participaram no estudo foram codificados com números e letras (Participantes – P1, 2, 3... e Empresa – Empresa A, B, C...) de modo a garantir o anonimato.

Seguidamente, serão apresentados os resultados obtidos da análise efetuada.

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

### **Capítulo III – Apresentação e Análise de Resultados**

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998), o objetivo da investigação é responder a uma pergunta de partida. Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos, de forma a verificar se estes respondem ou não à questão inicial. A análise da informação recolhida através das entrevistas passou por diversas fases, após a transcrição e leitura dos dados recolhidos e a codificação do material em categorias, procedeu-se à análise de frequências, tanto dos Trabalhadores Mais Velhos (TMV), como dos Gestores de recursos humanos (grh). Este processo permitiu verificar quais foram as categorias que tiveram maior ocorrência, através de uma contagem simples. Posteriormente, esta análise permitirá identificar a relação entre a revisão da literatura e os testemunhos dos participantes, “que nem sempre são facilmente conciliáveis” (Gerhardt & Silveira, 2009).

O objetivo desta fase de análise e apresentação dos resultados é, por um lado, a confirmação empírica (Gerhardt & Silveira, 2009), bem como, verificar se as informações recolhidas correspondem aos resultados esperados pelos objetivos de investigação propostos. A apresentação dos resultados, será acompanhada por excertos das entrevistas realizadas aos participantes, de modo a validar e garantir a evidência dos resultados. Por razões práticas, serão apresentados os resultados relativos às duas sub-amostras, inicialmente a descrição dos resultados dos Trabalhadores Mais Velhos e, posteriormente os resultados relativos aos Gestores de Recursos Humanos.

#### **Trabalhadores Mais Velhos (Anexo B)**

##### **Condições de Trabalho**

Tendo em conta que este estudo está relacionado com a percepção dos Gestores de recursos humanos e dos Trabalhadores Mais Velhos em relação ao final do ciclo de vida ativa, numa fase inicial procura-se entender o contexto destes trabalhadores dentro da organização, qual o seu percurso profissional, quantos anos de vida ativa e quais as suas percepções acerca da passagem para a reforma.

A subcategoria com mais ocorrências nesta categoria (32 ocorrências nos 8 participantes) foi a *Relação com o meio institucional*, referente à evolução dos trabalhadores na organização, qual a relação que mantinham com o meio institucional e

o nível de compromisso que estes têm com a empresa. Para alguns, o início e o fim da sua carreira foram sempre na mesma empresa, "...foi mesmo o meu primeiro emprego.... Naquela altura o emprego para uma empresa destas era um emprego para a vida e assim foi..." (P4, B), "A minha carreira começou em 1980 e termina agora, vou entrar na pré-reforma." (P7, B). Um dos pontos citados, relativamente à relação com o meio institucional foi o facto das empresas, na altura, serem bastante conceituadas e reconhecidas na sociedade portuguesa, "...sempre foi uma empresa muito conceituada..." (P4, B), com a característica de manter os seus trabalhadores satisfeitos até ao momento da saída, alguns dos trabalhadores tinham para além de 20 anos de casa: "...tenho 38 anos de casa..." (P4, B), "Eu entrei para a empresa B em 1975 já vão 43 anos..." (P3, B), "...a minha carreira começou há 40 anos nesta casa." (P6, B), "Eu tive 40 anos e 4 meses..." (P2, A). O ponto mais forte nesta subcategoria foi o facto dos trabalhadores mais velhos com funções técnicas ou de direcção, sentirem que ao longo do seu percurso profissional foram reconhecidos pela empresa durante os anos de serviço, tal como mostram os exemplos seguintes: "Sim. Depois refletiu-se na minha carreira, fui subindo e foi havendo reconhecimento. Quando o reconhecimento era em função do trabalho e das ideias fui sempre reconhecido." (P5, B); "Sim completamente. Foi sempre considerado o meu trabalho, acho que a empresa me valorizou, pelo menos valorizou sempre o trabalho que eu fiz e que " (P3, B); "Como disse há pouco, sinto-me realizado e sinto que fui reconhecido. Nomeadamente a nível de promoções" (P2, A).

Em contrapartida, outros trabalhadores mais velhos, com funções administrativas ou operacionais, consideram que nem sempre foram devidamente reconhecidos, como é o caso dos seguintes entrevistados: "Umas vezes sim, outras vezes não..." (P6, B); "Nem por isso. Mais a nível de satisfação pessoal, porque valorização eu não tive, pelo menos ultimamente por todo o esforço que tive não. " (P8, B). Foi possível verificar o compromisso e até gratidão que alguns trabalhadores tinham para com a empresa: "Eu espero ter cumprido com todos os meus deveres, sei que do outro lado a empresa cumpriu com os seus deveres..." (P3, B); "...trabalhei muito nesta casa, vesti muito a camisola desta casa, sem dúvida..." (P6, B); "...tudo aquilo que tenho devo a esta empresa..." (P7, B).

A relação com as chefias também foi um ponto referido, o que se refletiu muito nas oportunidades, no percurso e na satisfação dos trabalhadores dentro da empresa: "...mesmo em feedback das minhas chefias, sempre tive o melhor feedback, nas avaliações

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

*sempre fui muito bem avaliada...eles confiam muito em mim e, portanto, qualquer coisinha eles perguntam." (P4, B); "...a relação com a administração anterior era muitíssimo boa e também a minha com os outros diretores, há um bom ambiente nesta empresa..." (P3, B); "tive algumas boas oportunidades, também relevo esses aspetos, porque sempre tive algumas chefias que me proporcionaram determinadas oportunidades que eu consegui agarrar..." (P1, A).*

A outra subcategoria com um número de ocorrências elevado (25 ocorrências), é a **Predisposição para trabalhar**. Esta subcategoria refere-se à disponibilidade ou os motivos dos trabalhadores para continuarem a exercer funções após a reforma. Foi possível verificar que alguns trabalhadores, embora poucos, nomeadamente os que foram “convidados a sair”, ainda dizem sentir-se capazes e com energia para continuar a trabalhar: *"O que me leva a continuar a exercer é que me sinto em pleno vigor e capacidade para o meu tipo de função...tudo me levaria, porque tenho ideias, tenho algumas ideias que ainda não consegui concretizar..." (P5, B); "Continuaria, para poder estar o tempo máximo para levar todos os benefícios possíveis...poderia trabalhar mais 1" (P8, B).*

Por outro lado, os trabalhadores que inclusivamente já se propuseram a sair (alguns já em processo de negociação de pré-reforma ou reforma), demonstram não estarem disponíveis para trabalhar para além da idade da reforma, pois consideram que chegou o momento, e que já não têm as capacidades ou energia que tinham quando iniciaram a carreira: *"...já não sei se teria força e energia suficiente para abarcar um projeto...eu sinto-me com condições e ainda podia continuar, mas eu é que decido não continuar!..." (P4, B); "Até me sentir capaz e chegar o dia de me ir embora. Daqui a 1 mês já me vou embora, por isso sinto-me capaz de trabalhar até ao fim." (P3, B); "E podia ficar mais uns tempos, que ninguém me mandava embora, até ficavam satisfeitos, mas para mim já chega, já dei muito de mim, mas já estou cansada." (P6, B); "Achei até na altura que se tinha fechado um ciclo, fechou-se ali um ciclo e, portanto, não havia nada que me fizesse na altura continuar..." (P1, B); "Sinceramente não sei, que hoje eu já não faria, não conseguiria fazer coisas que fazia disso tenho eu bem a certeza. Eu há coisas que já não tenho capacidade" (P7, B).*

A terceira subcategoria com maior ocorrência (23 ocorrências) foi a **Passagem de ativo a reformado**, a qual se reporta à percepção dos trabalhadores acerca da passagem de ativo a pré-reformado ou reformado. A maior parte dos trabalhadores assume encarar esta

transição de forma positiva, e muitos anseiam que chegue o dia de irem para casa, como por exemplo: "...eu acho que não vou ter problema, encaro de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." (P4, B); "Felizmente também encaro a reforma como um...de forma positiva, não me assusta, há muita coisa para fazer, há muitos amigos e colegas que já estão na reforma, por isso convívio não vai faltar." (P3, B); "Eu vou encarar muito bem, tenho muita vontade digo-lhe sinceramente eu estou aqui ao serviço e gosto de estar, mas encaro muito bem, porque às vezes já me apetece." (P6, B). Outros trabalhadores, com o processo de reforma prestes a iniciar, apontam o facto de se tratar de uma mudança grande no seu ciclo de vida, marcada por alguma dificuldade e por momentos de ansiedade: "Vamos lá ver, eu nesse aspeto pensei que seria mais fácil....eu tinha uma vida muito ocupada, um horário muito prolongado" (P2, A); "Não digo que não tenha sido um momento caracterizado por alguma ansiedade..." (P1, A). Para outros, ainda é algo bastante recente, pelo que ainda não tiveram tempo para processar a informação: "Não sei. Não sei, não fiz grandes expetativas, há medida que o tempo vai passando que nos vamos realmente apercebendo nisto e em muitas coisas da vida" (P8, B). No entanto, apenas um dos trabalhadores entrevistados, diz não encarar a passagem da vida ativa para reformado, uma vez que ainda não está próximo da idade legal da reforma, "...eu pessoalmente não estou, nem minimamente a pensar em deixar de ser ativo...eu estou a 10 anos da idade legal da reforma..." (P5, B).

As restantes categorias foram menos mencionadas, em comparação com as anteriores, mas também tiveram um número de referências a assinalar (Anexo C – Tabela 3). **Funções Desempenhadas** foi uma categoria pouco mencionada, mas, ainda assim, com algum significado, já que os trabalhadores falam um pouco da sua carreira na empresa e as funções que desempenharam até ao momento da saída: "...quando fui nomeado diretor, estive um período de tempo à prova..." (P5, B); "...a minha direção que se chama direção de controlo e gestão, que tem de assegurar tudo o que não for negócio..." (P3, B); "...houve um concurso muito grande em que foi para a parte dos administrativos, a força foi os administrativos..." (P6, B), "...e tive uma carreira bastante boa, cheguei ao nível da direção" (P2, A).

A **Importância do trabalho**, é uma outra subcategoria mencionada, na qual os trabalhadores referem o que é que o trabalho representa ou representou na sua vida e no seu ciclo de vida: "Representa muito." (P5, B); "...não é o mais importante da minha vida, mas quer queiramos quer não é onde nós passamos mais tempo..." (P4, B); "Este é

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

*o nosso mundo"* (P6, B); *"Era uma coisa inquestionável na minha vida, quer dizer, nunca pensei na minha vida sem o meu trabalho. "* (P1, A).

A **Reflexão sobre a reforma**, na qual todos os 8 participantes responderam que nunca tinham refletido sobre a reforma em momento algum, apenas começaram a pensar nisso 2 anos antes, quando começaram a ver que a idade estava a chegar ou quando foram propostos para entrar na pré-reforma, tal como mostram os seguintes excertos: *"De há uns meses para cá, comecei a pensar de alguns meses para cá..."* (P5, B); *"Eu nunca pensei na reforma, exceto agora, sei lá para aí há 2 anos para cá"* (P4, B); *"Eu só pensei entrar na reforma a partir do momento em que cheguei aos 60 e tal anos"* (P2, A); *"Não houve nenhum momento da minha vida em que eu pensei "tenho de começar a pensar na reforma", não, comecei a pensar que cada vez está mais próximo..."* (P8, B). Um dos participantes considera que é um tema difícil, *"...é um tema difícil, nunca pensei na reforma, se calhar estava cá por trás, no cérebro, etc, mas nunca pensei na reforma..."* (P3, B),

### **Ciclo de Vida Ativa**

No que diz respeito ao ciclo de vida ativa, há duas subcategorias que foram muito mencionadas pelos trabalhadores, como é possível verificar através dos valores obtidos em cada uma delas (Anexo C, Tabela 3).

#### *Ações/programas relacionados com a idade*

A subcategoria **Ações/programas relacionados com a idade**, foi a mais referida das duas (27 ocorrências). Esta categoria corresponde à existência ou não, na organização à qual os trabalhadores pertencem, de programas relacionados com a idade, tanto para os trabalhadores mais velhos, como para os trabalhadores mais novos. Os trabalhadores assumem que existem programas relacionados com a idade, mas reconhecem que alguns estão mais direcionados para os mais jovens, como por exemplo: *"Sim. Pronto, tem mais para os jovens, tem mais programas, mas também tem um programa para pessoas com mais experiência que se chama mesmo "Valorizar a Experiência"* (P4, B); *"Tem programas específicos para a reforma, tem programas específicos para quem entra, tem programas para conhecer a organização"* (P3, B); *"...normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de*

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

*conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma." (P8, B); "Tem. E tem inclusivamente um programa de apoio para quem vai para a reforma..." (P7, B). Numa outra empresa, existem programas, mas não são criados pela empresa, são feitos em parceria com empresas especializadas na preparação dos trabalhadores para a reforma: "Eram programas até bem estruturados, tínhamos uma empresa na altura que apoiava, assegurava com a direção de RH, nesse projeto de saída e na transição de carreira." (P1, A). Por outro lado, foi possível perceber que alguns trabalhadores pouco sabem acerca dos programas, não têm informação detalhada relativamente aos objetivos do programa: "Tem algumas coisas, nomeadamente uma política. Ação? Isso já é outra coisa, é outra realidade." (P5, B); até à altura que eu fui, não tinha. Julgo que continua a não ter..." (P2, A).*

Os trabalhadores reforçam a ideia de que devem ser dadas oportunidades tanto aos mais novos como aos mais velhos, pois reconhecem que nas empresas onde trabalham as oportunidades são apenas para os mais novos: *"...cada vez mais há oportunidades para os jovens do que para as pessoas de idades mais avançadas, eu penso que sim, para os jovens há muito mais oportunidades." (P3, B); "Não existem as mesmas oportunidades. Porque agora estão a apostar nas pessoas mais novas o que às vezes é mau, não é a malta mais nova que é mau. É o facto de não apostarem e não valorizarem a malta mais velha." (P6, B). Defendem ainda que devem ser valorizadas as competências e o conhecimento dos mais velhos: "Quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua." (P4, B); "Eu acho é que por vezes se valorizou pouco a experiência e a maturidade das pessoas..." (P1, A), pois é importante passar o conhecimento para os mais novos, "para passarem a experiência que têm" (P4, B).*

### *Gestão da saída*

A **Gestão da Saída**, foi uma das subcategorias com mais referências (26 ocorrências), e reporta-se à perspetiva dos trabalhadores mais velhos relativamente à Gestão da saída feita pelas organizações. Foi possível constatar que as empresas propõem a saída para a pré-reforma aos trabalhadores, de acordo com a sua idade e a antiguidade: *"...tem um papel estratégico de incentivar a passagem à pré-reforma de algumas pessoas, pronto!" (P5, B); "acontece que de facto estou com 64 anos e no final do ano passado houve um pacote especial que a administração aprovou, de incentivo à pré-reforma" (P3,*

B); *"Eu como saí numa altura em que a própria instituição estava a abrir esses programas de saída a quem estivesse interessado, ninguém se opôs."* (P1, A); *"Chegou a altura. Sempre disse que não me queria ir embora, mas no dia em que me acenarem a dizer que está na hora não vou contradizer. Não adianta. Nem eu me iria sentir bem aqui, depois de saber a partir daí"* (P7, B); *"...as coisas surgiram no fim do ano, foi tudo muito rápido, muito breve, mas falaram-me nisso e eu como, pronto tinha esta coisa de que quando um dia me falarem nisso, se eu não for muito prejudicada eu vou mesmo para a reforma."* (P8, B). Em outros casos, são os próprios trabalhadores que se propõem a sair, por sentirem que já está na altura: *"...porque como não foi imposição da empresa, como é por vontade própria..."* (P4, B); *"Isto é natural. Naturalmente chegamos a um limite, quando podemos ir para a pré-reforma, neste caso os 60 é a pré-reforma e não a reforma, naturalmente vai evoluindo para esta situação."* (P6, B); *"Não houve influência, nem fui corrido, em contrário, chegou a altura e eu disse que me ia embora"* (P2, A).

### **Saúde**

Nesta categoria, procurou-se compreender quais foram as influências que o trabalho teve na vida dos trabalhadores e como se sentem, tendo-se verificado duas tendências de resposta. Metade dos trabalhadores, na maioria homens, consideram que foi algo que trouxe algumas consequências na vida ativa: *"Tem consequências"* (P5, B); *"Eu acho que é prejudicial, vou explicar porquê. O meu trabalho é trabalho de gabinete é de secretária e passo 8 horas sentado"* (P3, B); *"tem naturalmente períodos bons e períodos menos bons e tive alguns menos bons."* (P2, A); *"Não posso dizer que tenha tido aspetos assim muito negativos, quer dizer tive muitos momentos de grande tensão, muitos momentos de grande stress"* (P1, A). A outra metade, maioritariamente mulheres, consideram que o trabalho lhes traz saúde, e que fisicamente sempre estiveram bem para exercer as suas funções: *"eu sou uma pessoa muito saudável e o trabalho nunca me trouxe problemas"* (P4, B); *"...o trabalho dá saúde e faz crescer."* (P6, B); *"Eu como lhe disse, eu aqui há uns anos tive uma doença muito grave, tive um cancro, e o que me ajudou muito foi o trabalho"* (P7, B); *"Acho que teve muita influência, porque eu gosto de estar muito ocupada, houve uma altura que estava menos ocupada e não me senti tão bem."* (P8, B).

### **Situação Económica**

Esta categoria foi pouco mencionada (19 ocorrências), mas também é um aspeto a considerar quando se está no final do ciclo de vida ativa. Procurou-se perceber qual o impacto financeiro que a reforma terá na vida dos trabalhadores, 5 trabalhadores mencionam que haverá uma redução, mas que estão preparados: *"Há uma redução, há uma redução de rendimento que eu penso que em parte, será mitigada por algum comedimento também nos custos"* (P5, B); *"Não vai ter um impacto financeiro...vai diminuir um bocadinho o rendimento, mas eu também não sou assim uma pessoa muito ambiciosa..."* (P4, B); *"deve haver uma redução do valor a receber, mas julgo que felizmente a minha remuneração mais a remuneração da minha mulher dá-nos perfeitamente para continuar a ter o mesmo nível de vida"* (P3, B). No entanto, uma trabalhadora que saiu recentemente ainda não tem perspetivas relativamente ao novo salário a receber, afirmando que *"só no fim do próximo mês é que vou ter um novo salário e é que vou ver qual o impacto que vai ter na minha vida, mas há sempre diferença, mas também há despesas que se deixam de fazer"* (P8, B). Dois trabalhadores referem terem sentido algum impacto, pois exerciam funções de chefia, tinha algumas regalias, e com a entrada na reforma essas regalias foram retiradas: *"Senti muita diferença, e acho que isso é um dos problemas de quem está na vida ativa e principalmente na situação que eu estava, em eu tinha desde de telefone, carro, subsídios para isto, subsídios para aquilo, portanto eu ganhava três vezes mais do que aquilo com que fiquei a receber quando fui para a reforma."* (P2, A); *"neste momento estou a ganhar bastante menos...o meu rendimento é muito inferior que eu tinha."* (P1, A).

### **Nível Social**

#### *Expetativa relativamente à reforma*

A expetativa relativamente à reforma, foi a subcategoria com mais referências nesta categoria (26 ocorrências), e remete para a questão de como é que o trabalhador imagina a sua vida após a reforma. Foi possível verificar que os trabalhadores têm consciência que devem ter uma atividade, querem fazer atividades que não podem ou não conseguiram realizar enquanto ativos profissionalmente, como por exemplo: *"Manter-me ativo por várias vias..."* (P5, B); *"...vou ter o dia todo e o tempo que eu quiser para ir ao*

*ginásio e eu gosto de fazer caminhadas, gosto de passear, muito ar livre, gosto muito de jardinagem..." (P4, B); "Tenho muitas atividades, as minhas caminhadas, as viagens. Gosto de organizar viagens mais a minha mulher. Atividades não me vão faltar" (P3, B); "...eu gostaria de prestar assistência a algumas pessoas que eu conheço e não só, também gostava de fazer voluntariado." (P6, B); "Comecei a ter outros hobbies. Acabei por começar a fazer mais um pouco de exercício físico, umas caminhadas. Portanto, almoçar mais vezes com a mulher ou com amigos. Ainda há pouco tempo juntamos 14 e fomos a Nelas, a 300 e tal km almoçar." (P2, A); "Temos muitos projetos para podermos dinamizar essa questão e, portanto, também me tem ocupado muito tempo..." (P1, A).*

As outras subcategorias relativamente ao nível social, foram menos mencionadas (Anexo C – Tabela 3), mas ainda assim, são aspetos a considerar pelos trabalhadores. A **Família** pode ter ou não influência na decisão para a ida para a reforma, e na maioria dos casos é um familiar que já se encontra na reforma que exerce alguma influência na decisão: *"...o aspeto de conforto da família, a família reagiu bem e apoiou-me..." (P5, B); "...o que poderia ter mais influência é o meu marido, porque já está reformado há uns anos..." (P4, B); "...porque eu estou quase e porque o meu marido está em casa já também reformado e tenho um filho com 20 anos..." (P6, B); "naturalmente que a família queria que eu fosse para casa, porque não pode ser só trabalho." (P2, A).*

A subcategoria **Pessoal**, aborda a representação pessoal que a reforma terá na vida dos trabalhadores, a qual parece ser dominada pela expectativa de usufruir de mais tempo: *"uma relativa dificuldade de explicar a situação de pré-reforma," (P5, B); "...é o momento para poder aproveitar mais um pouquinho da minha vida..." (P4, B); "Eu pretendo equilibrar mais os timings na minha vida..." (P6, B); "...consigo ter mais tempo..." (P2, A); "a nível pessoal eu tenho mais tempo para mim e para os meus." (P1, A).*

A categoria com menos ocorrências (com 7 ocorrências nos 8 participantes) foi **Colegas de Trabalho** (11 ocorrências), na qual se abordada a relação dos trabalhadores com os seus colegas de trabalho e se estes tiveram influência na sua ida para a reforma. Apesar de pouco frequente, é de notar a carga afetiva envolvida nas afirmações dos participantes: *"A relação com os meus colegas aqui vai acabar e que é ótima, essa é se calhar a parte mais complicada" (P4, B); "o que me faz cá estar foi porque me sentia bem em termos de relações humanas, fundamentalmente em termos de relações humanas. A equipa é muito, é uma equipa muito agradável trabalhar com os meus*

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

*colaboradores..." (P3, B); "tenho tido uma relação boa com várias chefias, fiz amizades a nível de trabalho gosto." (P6, B); "...como tinha uma boa equipa e nessa equipa eram bons amigos..." (P2, A); "Os meus colegas ajudaram-me imenso, a minha hierarquia tem coisas que eu nunca mais vou poder agradecer-lhe." (P7, A).*

## **Gestores de Recursos Humanos (Anexo C)**

### **Estrutura da Organização**

Esta categoria abarca todas as referências à estrutura e características da organização, e revelou, no geral, um número relativamente baixo de ocorrências (12 ocorrências no total - 4 ocorrências em cada uma das categorias, conforme Anexo E – Tabela 5). Apesar da baixa frequência, dos 4 participantes, todos se referiram às 3 subcategorias que constituem a categoria principal: 1) **Atividade/Setor**, onde descreveram a atividade geral da sua empresa [*"Dedica-se ao setor da energia"* (P9, B); *"Setor da Energia. Produção, Distribuição e Comercialização de Energia"* (P10, B); *"Estamos no setor do Oil&Gás"* (P11, C); *"transporte e gestão de energia elétrica e do gás."* (P12, D)]; 2) **Número de Trabalhadores**, com referências relativas à dimensão da empresa [*"Cerca de 12 mil, são 11 mil e 700"* (P9, B); *"Em Portugal 6400 aproximadamente"* (P10, B); *"Temos cerca de 7.000"* (P11, C); *"Somos 680."* (P12, D)]; e 3) **Média de Idades**, que abarca as referências à estrutura etária da empresa, onde todos os participantes apontaram uma média de idades igual ou superior 40 anos [*"46 anos"* (P9, B); *"Andará por volta dos 45 ou 46 anos. A nossa antiguidade média neste momento deve andar na casa dos 25/26 anos."* (P10, B); *"A média de idades está a volta dos 40 e poucos 42 anos"* (P11, C); *"44 anos."* (P12, D).

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

Esta categoria é constituída por 6 subcategorias, com 37 referências no total. Esta categoria prende-se com o papel que os participantes atribuem à Gestão de Recursos Humanos durante o ciclo de vida ativa do trabalhador, em particular no final deste.

*Ações/programas relacionados com a saída dos TMV*

Esta categoria foi uma das que teve maior número de ocorrências (9 ocorrências, conforme anexo C - Tabela 3). Os profissionais de GRH abordaram os programas que existem na empresa e que estão relacionados com a saída do trabalhador, tendo sido possível verificar que a maioria dos programas decorre entre 1 ano a 6 meses antes dos trabalhadores saírem, destacando-se os benefícios para a empresa, nomeadamente, na transferência de conhecimento para outros trabalhadores mais novos. Exemplo disto é o excerto seguinte: *"As pessoas que saem temos dois programas, que é o programa de valorizar a experiência, antes mesmo de sair, que é uma forma de estruturamos conhecimento dessa pessoa para deixar a empresa..."* (P9, B). Também foi possível constatar que, no caso dos dois profissionais GRH que pertencem à mesma empresa, nem sempre o conhecimento acerca dos programas e ações se encontra nivelado. Neste caso, um dos participantes revelou maior conhecimento sobre as ações e práticas existentes na empresa: *"Nós temos vários programas...existe um período que nós chamamos de preparação para a reforma, que antecede efetivamente essa validação. Ou seja, dando um exemplo concreto, eu tenho uma pessoa que vai sair agora em setembro, portanto ela atinge os direitos à reforma em janeiro de 2019, ela em janeiro (2018), fez o seu requerimento, vão lhe ser simulados os cálculos e os encargos, etc e não tendo nós nada a opor, ela entrará, neste caso concreto, ela vai para preparação à reforma em setembro deste ano (2018)."* (P10, B). Nem todos os GRH estão cientes dos programas existentes relativamente à saída dos trabalhadores mais velhos, sabem que é necessário agir, mas ainda não existe nada concreto. Houve respostas politicamente corretas sobre o que deveria ser feito, o que estão a pensar fazer, mas não foi apresentada uma linha de ação em concreto, como por exemplo o profissional GRH da Empresa C: *"Não sei. Genericamente eu acho que as pessoas, pronto são acarinhadas, tenta-se ao máximo a tal retenção de informação, mas falta-nos qualquer coisa mais. Essa qualquer coisa a mais que eu lhe digo que temos estado a tentar pensar. A bolsa de formadores, a bolsa de coaches, a bolsa de mentores, a possibilidade de redução do horário de trabalho, a possibilidade de ter o aconselhamento pessoal, que possamos indicar à pessoa como é que pode viver sem o trabalho, qual é o seu projeto de vida para além do trabalho. Isso são coisas que já pensamos, mas que ainda nunca concretizamos."* (P11, C). Por fim, o mesmo participante afirma ainda que não existem programas para preparação da saída dos trabalhadores, numa empresa com uma dimensão grande e com a média de idades de 44 anos, apenas trabalham com empresas especializadas no assunto: *"Era isso que eu*

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

*estava a dizer, não existe. Quase que...quando nós queremos mandar alguém embora, há os outplacement, existem empresas especializadas nisso." (P11, C). Por outro lado, uma outra empresa parece mais consciente relativamente à necessidade de acompanhamento dos seus trabalhadores no final do ciclo de vida ativa, argumentando que "... estou a acompanhar este programa de pré-reforma desde 2013, e temos sempre um bom encontro entre aquilo que as pessoas pretendem e aquilo que a empresa pretende, portanto, tem sido muito natural conciliar estes interesses de ambas as partes." (P12, D), e posteriormente, que " há uma coisa que nós fazemos aqui, que é ter muita disponibilidade para as pessoas, se nos telefonam pronto...para a saída das pessoas temos também aquilo que nós chamamos um apoio com uma empresa que é nossa parceira, que faz um acompanhamento às pessoas depois delas saírem" (P12, D).*

#### *Políticas de GRH para o envelhecimento dos trabalhadores*

Foi a segunda subcategoria mais mencionada (7 ocorrências). Foi possível constatar que as empresas participantes procuram gerir os seus trabalhadores com base num conjunto de políticas formais de Gestão de Recursos Humanos, tal como demonstram os seguintes excertos: *"Aaaah eu diria mais orientadas para a saúde do colaborador, que indiretamente estão a protelar no tempo o envelhecimento. Sim, temos o programa "Conciliar" conciliar a vida profissional com a vida pessoal, em que nesse programa trabalhamos várias dimensões, uma das quais é o Bem-Estar" (P9, B); "Sim, nós temos vários tipos de programas, digamos assim, a esse nível aaah seja desde a preparação para a reforma, passagem de conhecimento. Portanto, tu tens um conjunto de iniciativas, que nós temos direcionadas para essa população." (P10, B); "Temos. Essas políticas são por um lado esse programa de pré-reformas, que falei há pouco, e que nós de facto temos essa possibilidade de fazer estes movimentos de saída de um modo mais natural possível, de acordo com as expetativas, etc. Portanto, isto significa que para nós fazermos isto, nós temos que ter uma coisa que se chama um fundo de pensões, e esse fundo de pensões é a...ele tem uma previsão para as pessoas ficarem sem trabalhar, a receberem a pré-reforma durante 5, 6 ou 7 anos, e mais depois até receberem uma coisa que nós até chamamos "o complemento de reforma", que é esse fundo de pensões assegura que as pessoas recebam 80% do ordenado que receberiam à data de saída durante a sua reforma, ou seja, se a sua pensão for mais pequena este fundo vai*

*complementar, para que as pessoas mantenham o mesmo nível de vida. Portanto, isto significa que as pessoas não ficam assustadas quando vão para a reforma ou quando passam para a pré-reforma..." (P12, D).*

Por outro lado, os resultados mostram também ocorrências que evidenciam o reconhecimento da existência de uma certa desresponsabilização por parte da GRH, como por exemplo: *"...eu acho que acima de tudo, tu deves fomentar enquanto organização, é um pouco aquilo que temos estado a dizer com o programa "Planear a Reforma", que é as pessoas refletirem sobre o que vão fazer a seguir, ou seja, a experiência diz-nos que as pessoas só pensam nisso quando já ca está. Eu acho que, tu tens de antecipar em primeira instância o quanto antes essa reflexão e esse pensamento sobre quais são as alternativas, o que se pode fazer, o que se quer fazer. Muito nessa perspectiva de o choque não ser tão grande e acho que isso claramente. Eu não vou dizer que é uma responsabilidade das empresas, porque acho que é uma palavra muito forte, mas acho que as empresas devem ter essa...tomar assim esse ónus de responsabilidade." (P10, B).*

As restantes subcategorias foram pouco mencionadas, mas não deixam de ser aspetos a considerar. A subcategoria **Reorganização da Empresa** (com 6 ocorrências nos 4 participantes), aborda as eventuais reestruturações ou alterações na organização que tenham influenciado a estrutura etária dos Recursos Humanos, tendo ficado mais claro que há de facto uma intencionalidade em certas mudanças com impactos nas características etárias dos recursos humanos: *"Sim, sim garantidamente. Aaah, porque estamos numa fase em que acontece a natural renovação geracional, ou seja, nós nos próximos anos vamos fazer sair cerca de 4 mil pessoas" (P9, B); "Sim, tem havido algumas alterações, que tem sido um bocadinho mais aaah mais tensas dentro daquilo que será a organização das próprias direções "estou aqui a pensar nas direções comerciais", tanto do Oil, como do Gás aaah como também ao nível da Gestão de topo, também tem havido aqui remodelação de quadros ao nível da gestão de topo." (P11, C); "Houve sim. Se falarmos num futuro mais próximo tem havido vários programas de saídas com as pré-reformas, e por outro lado, vários programas de entrada com os programas trainees." (P12, D).*

Conseguimos, portanto, perceber que todas as empresas participantes se encontram a passar por uma renovação geracional, mas também podemos verificar que não houve nenhuma menção à permanência dos trabalhadores mais velhos, para além da idade da reforma. Uma outra subcategoria é a **Gestão de Carreira** (com 6 ocorrências

nos 4 participantes), sendo que atualmente as empresas não consideram que devam gerir a carreira dos trabalhadores, mas que são os trabalhadores a fazer a gestão da mesma. Como tal, não foi possível compreender quais são as práticas utilizadas pela GRH, para gerir a carreira dos trabalhadores "*...nós hoje já não gerimos a carreira dos colaboradores (o colaborador é que gere a sua carreira). Portanto, eu diria que existem frameworks de políticas de recursos humanos para todas as idades, para todas as gerações, mas é o colaborador que depois acaba por fazer o seu caminho e a gestão da sua carreira. Portanto, não temos, por exemplo a carreira para as pessoas que estão há mais de não sei quantos anos na empresa, nós não temos isso...*" (P9, B); "*Não, eu acho que as práticas de carreira... vamos lá ver, o que eu vejo e para ser muito pragmático é a aposta nos jovens, no dotar esses jovens, encontrar os talentosos e puxar por eles...a idade aqui ao nível do talento é muito associada...são os que vão até aos 30-35. Dá ideia de que depois dos 35 perde-se o prazo de validade e já não temos grande possibilidade.*" (P11, C). Apenas uma empresa apresenta algumas práticas de gestão de carreira, "*Sim, sim. Nós temos um...no nosso Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), nós temos determinadas quais são as evoluções na carreira e essas evoluções, não tanto como antigamente, antigamente eram mais assentes na questão da senioridade, hoje em dia já não é tanto assim, mas temos umas carreiras que avançam no ponto de vista económico tendo em conta a senioridade e o tempo que a pessoa tem*" (P12, D).

No que respeita à subcategoria **Medidas de integração/retenção "dos mais velhos"**, os profissionais de GRH foram pouco claros relativamente a esta questão. As respostas são politicamente corretas, mostram que é algo que está a ser pensado nas organizações, mas ainda não existe de forma concreta, e admitem não haver medidas de retenção, como demonstrado nestes exemplos: "*se trouxermos alguém de fora que seja mais velho e que já tenha uma experiência, não faz o mesmo programa de acolhimento e integração que um jovem. Mas, arranjamos um mentor mais sénior que possa acompanhá-lo na sua integração. Portanto, temos sim aah na integração sim. Depois, a retenção aah a retenção por acaso é engraçado, não temos muito aah as nossas políticas de retenção prendem-se mais com desafios, não é...não temos nada para os mais velhos, mas também não temos nada para os mais novos.*" (P9, B); "*Está a começar a investir, mas não te digo que tem sido uma coisa consistente ao longo dos anos. Está agora a começar a desenvolver e temos de ver também que a população está a ficar cada vez mais envelhecida, e até que ponto podemos aproveitar as valências das pessoas mais*

velhas." (P11, C). A Empresa D, apresenta algumas medidas de retenção: *"As medidas que nós temos são um bocadinho aquilo que eu falei, que é as pessoas saberem que vão ter um complemento de reforma, portanto, não querem sair por isso, isso é um benefício muito importante. Estas pessoas entraram aos 23, significa que aos 60 anos, as pessoas tem 36 ou 37 anos de carreira contributiva, ora eu se for para a pré-reforma vou continuar a descontar até aos 66 anos, portanto é super aliciante eu poder trabalhar só até aos 60 anos, mas manter os meus descontos e aos 66 anos já tenho mais 40 anos de contribuições, tenho uma boa pensão, mas se essa pensão não for muito boa..."* (P12, D).

Quanto ao **Ciclo de vida ativa** dos trabalhadores (com 5 ocorrências nos 4 participantes), foi referido que desde que chegam à empresa até ao momento da saída, existe um período *"...que é o chamado acolhimento integração, em que a cada trimestre fazemos uma sessão de acolhimento das pessoas que entraram no trimestre anterior, e isso dá o mote para o início de um ciclo, que tem a duração de 1 ano em que eles tem dois dias de sessão presencial, onde vários conteúdos são passados aah cultura, valores, inovação, estratégia a organização do grupo, portanto trabalhamos com eles durante dois dias vários temas. Depois, começam a ter formação e-learning ou presencial durante esse ciclo de 1 ano, no final desse ano, depois culmina com o encontro de integração onde todos os colaboradores que entraram no ano anterior se juntam aah isso é como tratamos as pessoas que entram. As pessoas que saem temos dois programas, que é o programa de valorizar a experiência, antes mesmo de sair, que é uma forma de estruturamos conhecimento dessa pessoa para deixar a empresa..."* (P9, B). Também admitem que *"...existem políticas que são realmente mais focadas para o início de carreira, como é o caso dos trainees, aah e, portanto aí é um programa de trainees que trabalha muito a atração e o desenvolvimento as suas competências no início das suas carreiras. Depois existe uma situação de desenvolvimento normal de carreira, que as pessoas vão fazendo as suas etapas dentro da empresa e aqui as ferramentas são muito mais de desenvolvimento por um lado ao nível da formação, ao nível de projetos, a nível de acompanhamento, como também depois a nível da retenção, em que depois há um conjunto de ferramentas e de metodologias a nível de análise de potencial das pessoas, para depois poderem ser desenvolvidos os mecanismos de retenção, podem passar por questões remunerativas, podem passar por alocações a outros projetos, em outras funções, portanto é por aí."* (P11, C); *"Logo no início existe um programa para a integração dos colaboradores, que se chama programa VIVA!...em termos de*

*acompanhamento dos recursos humanos, nós temos várias oportunidades de acompanhar nos vários ciclos de vida dele...Relativamente à saída...temos dois movimentos, por assim dizer, o movimento dos trabalhadores que organizam o seu plano...e outro movimento da empresa que tendo em conta a previsão de como é que esses serviços vão ficar organizados num futuro próximo, saberá que aquelas pessoas podem ser abordadas no sentido de passarem há situação de pré-reforma." (P12, D).*

### **Perceções Acerca do Envelhecimento**

Esta categoria, com apenas 3 subcategorias (Idade, Papel da GRH e Experiência), foi das mais mencionadas pelos GRH, verificando-se um total de 23 ocorrências.

#### *Idade*

A idade dos trabalhadores é importante para este estudo, pois o facto de estarem perto da idade da reforma pode influenciar ou não, o modo como os GRH, veem a sua performance no meio profissional. Em 4 respostas, houve um elevado número de ocorrências (com 9 ocorrências nos 4 participantes, conforme Anexo C – Tabela 3). Aqui procurou-se compreender junto dos GRH qual a percepção que têm relativamente à influência da idade na produtividade dos trabalhadores, tendo sido sublinhada a variabilidade interindividual e uma tendência para dissociar a idade da perda de performance: *"temos visto alguns colaboradores com 67 anos têm mentes completamente inovadoras e disruptivas e são ativos...e às vezes o que acontece é, por exemplo nós temos um administrador que é da inovação, que é o CEO da inovação que já está reformado e está a colaborar connosco, portanto tem 67 anos e parece que tem 30, a todos os níveis (cabeça, fisicamente)." (P9, B); "Eu acho que, acho que isso não uma questão de uma empresa ou de outra empresa, é uma questão mais genérica. Eu acho que isso é um tema que, tem vindo a ser discutido cada vez mais, e cada vez mais se vai discutir, com a idade da reforma a aumentar, eu acho que esse é um dos grandes desafios que tu tens nas organizações. Portanto, aaah eu não acredito, por vários exemplos, que as pessoas percam capacidades ao longo da sua vida, podem ter mais ou menos energia, também pelo cansaço acumulado..." (P10, B); "Eu sinceramente acho que tudo depende da pessoa, há aquelas pessoas com 30 anos que já são velhas, e que têm uma maneira de pensar muito pouco ágil e pouco adaptada àquilo que são as necessidades da empresa e*

*do mercado. E há pessoas com 60 e tal anos que continuam com uma grande vivacidade e com uma grande agilidade" (P11, C); "o trabalhador é sempre produtivo se ambas as partes assim o quiserem. A pessoa está a trabalhar, recebe o seu ordenado e, portanto, tem o direito de trabalhar e obrigação de trabalhar e ser produtiva e se a empresa o assim quiser e, portanto, se a pessoa estiver de facto bem enquadrada, bem integrada e for distribuído trabalho, portanto, tudo isso acaba por ser natural. Acho que não há...eu não conheço, pelo menos nesta empresa, até porque nós estamos numa empresa onde as pessoas têm uma formação académica muito elevada, a maioria das pessoas que aqui trabalha, grande parte são licenciados nas áreas das engenharias e, portanto, são pessoas que o seu trabalho, tendo em conta a idade da reforma, não é necessariamente um trabalho que seja...cujas situação de envelhecimento afete muito" (P12, D).*

#### *Papel atribuído à GRH*

Nesta subcategoria foi abordado o papel da Gestão de Recursos Humanos perante a gestão de saída dos trabalhadores mais velhos, bem como a sua contribuição ou resposta para a questão do envelhecimento da população ativa. A maioria dos GRH supõe que deve ser feito de certa forma, mas nenhum afirma que está a desenvolver algum procedimento na sua organização. Mais uma vez, verifica-se uma desresponsabilização perante este tema, que é visto como algo da sociedade (e não das organizações) e que a sociedade deve mudar em conjunto, como fica evidente nos seguintes excertos: *"Eu acho que os recursos humanos devem criar condições para...aaah e por exemplo tem de criar, tem de garantir políticas de remuneração que garantam a equidade, tem que criar condições para que o recrutamento garante que estamos a trazer pessoas diversas, de várias nacionalidades, de backgrounds diferentes, gerações diferentes, de género." (P9, B); "...eu acho que tu podes fomentar iniciativas de voluntariado, acho que podes fomentar este tipo de programas pensamento da reforma, e hoje em dia podes eventualmente pensar outra coisa e aqui dependentemente muito das competências, que é a...como é que as pessoas ainda podem fazer alguns trabalhos daí para a frente, não é? Por exemplo, as questões de coaching, mentoring, acho que são esses tipos de programas que naturalmente não será para abranger toda a população, mas que consegues pôr alguma franja a fazer isso, esse advisers esse expertise todo. Agora não tens, e eu do ponto de vista à ligação organizacional à pessoa é mais difícil, acho que é mais fácil no âmbito da responsabilidade social, é mais fácil no âmbito da*

*sustentabilidade, não é? Em que a empresa pode aparecer como um veículo facilitador, mas depois é um pouco mais entre as entidades, ONG's normalmente e os próprios voluntários..." (P10, B); "Portanto, eu acho que a gestão de recursos humanos deve diversificar a qualidade dos desafios que dá aos seus colaboradores, na minha opinião é esse o grande objetivo neste momento, é encontrar os desafios certos, nas alturas certas para os vários colaboradores;" (P11, C). Uma das empresas apresenta algumas soluções de como manter a ligação com os trabalhadores que chegam ao final do ciclo de vida ativa: "Nós temos aqui uma coisa, não disse anteriormente...nós temos aqui o gabinete de apoio social, do qual eu sou responsável, e, portanto, nós vamos acompanhando as pessoas nas suas situações também...temos um fundo de apoio também. Portanto, vamos sempre acompanhar as pessoas...é manter as pessoas a trabalhar. Por outro lado, acho que é muito importante tratar bem as pessoas quando as pessoas se vão embora e quando digo tratar bem as pessoas, é mostrar que essa pessoa foi importante para a empresa, reconhecer o seu valor" (P12, D).*

#### *Experiências/Competências*

Esta foi uma subcategoria pouco mencionada (com 5 ocorrências nos 4 participantes), e que pretende compreender a percepção dos GRH relativamente à diferenciação em termos de experiências/competências entre os trabalhadores mais velhos e os mais novos. Todos distinguem estes dois grupos, salientando diferentes critérios: "...sim diferenciam-se. Então, nós...eu acho que aah competência vem da experiência, do conhecimento vs a experiência, ou seja, eu posso ter o conhecimento como não a apliquei em contexto, eu só tenho o conhecimento e não tenho a experiência e isso claramente é um fator diferenciador, para quem, portanto, tem mais experiência. Os mais novos têm conhecimento, mas também trazem um conhecimento fresco, portanto de alguma forma compensam...trazem mais inovação e mais irreverência e mais desafio aaaaah e acho que eles se diferenciam por essa via, mas acho que também eles são complementares, não são incompatíveis." (P9, B); "Eu acho que acima de tudo, a grande diferenciação ou uma das grandes diferenciações é a experiência, aah portanto experiência acumulada também te dá alguma coisa aah dá alguma vantagem aah." (P10, B); "Sim. Mas não vamos cair nos rótulos. Eu creio que depende tudo do percurso de cada um." (P11, C); "Sim. É assim, as competências que as pessoas mais novas trazem normalmente têm a ver com as competências que adquiriram ainda na sua curta vida,

*mas já na universidade e, portanto, tem a ver com coisas muito atuais, por exemplo a capacidade...as capacidades que tem para trabalhar nas novas tecnologias, isso é o que diferencia as pessoas mais novas, penso eu. O que diferencia as pessoas mais velhas tem a ver de facto com toda a experiência de vida, uma capacidade de gerir e lidar com problemas, as competências para resolver os problemas rapidamente e todo um olhar mais integrado e mais global sobre o seu trabalho..." (P12, D).*

### **Reforma**

Nesta categoria foi possível verificar o maior número de ocorrências, em 4 participantes, foram registadas 10 ocorrências. Os profissionais de GRH procuram explicar como é feita a gestão da saída para a reforma ou pré-reforma dos TMV, tendo todos eles salientando o enquadramento legal existente no que respeita à carreira contributiva: *"...porque nós temos o acordo coletivo de trabalho e em Portugal eles podem sair com 37 anos e 61 anos de idade...,portanto 37 de antiguidade e 61 anos de idade, podem exercer o direito à pré-reforma..." (P9, B); "...tipicamente nesta empresa as pessoas ficam muito tempo, portanto elas saem quando tem 36/37, elas podem sair com os tais 37 anos de antiguidade e 61 de idade, mas alguns saem com 40/41, alguns vão mesmo até à idade limite e então acabam por sair..." (P9, B); "...pronto vamos dizer em média com 38 anos de antiguidade, é muito tempo, não é? São quase 4 décadas e, portanto, aquele momento da saída, é um momento importante que nós valorizamos, seja porque há o reconhecimento das pessoas que vão sair...aaaah nós temos um reconhecimento que é ao fim de 25 anos há uma festa dos 25 anos do colaborador e depois temos alguns momentos de celebração das pessoas que vão sair. Por exemplo, as pessoas que fazem 40 anos têm um relógio como símbolo do seu contributo na empresa, os outros têm, por exemplo aah tem um valor simbólico que é um pacote de bónus, porque pronto acabaram por contribuir daquela forma ao longo daquelas décadas." (P9, B); "...vou-te dizer que 30 a 40% da população que ao longo dos últimos 3 a 4 anos e nos próximos 3 ou 4 anos vão sair porque atingiram os limites máximos de permanência ou tem condições para se poderem reformar..." (P10, B); "...têm um ACT que embora agora seja separado, mantêm na sua génese esta mesma questão sobre a possibilidade de os trabalhadores passarem à pré-reforma com 36 anos de antiguidade e 60 de idade, sendo que agora com alteração da idade da reforma, alteramos isso para 61 ou 37, consoante*

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a perceção dos trabalhadores mais velhos

*o número de anos que a pessoa tenha de desconto. Portanto, estes programas de pré-reforma estão ancorados no ACT, sendo que a parte que está no ACT por direito é essa idade, depois temos ainda a pré-reforma, ou seja, a partir dos 56 anos as pessoas podem se candidatar para saírem em pré-reforma e depois a empresa decidirá se faz sentido ou não." (P12, D).*

## Capítulo IV – Discussão dos Resultados

Na sequência da apresentação e análise dos resultados provenientes da recolha de dados, nesta fase procede-se à discussão dos mesmos em consonância com os principais objetivos definidos no início do estudo, e procurando uma interligação com a revisão da literatura. Este estudo, tal como já referido, tem como objetivo geral compreender os limites da intervenção da GRH no final do ciclo de vida ativa do trabalhador, dando origem a quatro objetivos específicos: 1- Analisar o limite da intervenção da GRH no final do ciclo de vida ativa; 2 - Compreender as diferenças entre o início e o final do ciclo de vida ativa do indivíduo; 3 - Identificar práticas e medidas de acompanhamento para os que tomam a decisão de se manterem nas organizações (*follow-up* dos trabalhadores por parte da GRH); 4 - Compreender a percepção dos colaboradores face às práticas de Gestão de Recursos Humanos; que serão explorados nesta fase.

O rápido envelhecimento da população e da mão-de-obra em idade ativa tem sido um tema que tem estado nas preocupações sociais, pois tem tido reflexos visíveis no mercado de trabalho e na Gestão de Recursos Humanos (Barroca *et al.*, 2014). Depois de vários anos a promover a reforma antecipada dos trabalhadores mais velhos, como solução para combater o desemprego jovem, atualmente, os Governos Europeus decidiram alterar as políticas criadas e procuram encontrar soluções para manter os trabalhadores mais velhos por mais tempo no mercado de trabalho (Pestana, 2003).

Este estudo é constituído por um objetivo geral, que visa *compreender os limites da intervenção da Gestão dos Recursos Humanos no final do ciclo de vida ativa do trabalhador* e quatro objetivos específicos. Relativamente ao primeiro objetivo específico, foi possível verificar, de uma forma generalizada, que os GRH que participaram no estudo, têm já uma relativa preocupação e consciência que a população ativa está mais envelhecida, e que é necessário criar políticas e medidas que mantenham os trabalhadores mais velhos nas organizações, bem como, programas que procurem manter a ligação dos trabalhadores mais velhos com a organização. No entanto, nos resultados obtidos, a maioria das políticas e programas apresentados demonstram ser geridos com base num conjunto de práticas formais da Gestão dos Recursos Humanos mais orientadas para o período posterior à reforma. As iniciativas apresentadas têm todas um cariz social e estão ligadas à responsabilidade social da empresa. As empresas

participantes assumem ter programas que procuram fomentar a continuação da relação do trabalhador mais velho com a instituição (programas de voluntariado, *coaching*, *mentoring*), mas assumem também que é difícil do ponto de vista da organização, e mais fácil do ponto de vista da responsabilidade social e da sustentabilidade, ou seja, a empresa pode ser um veículo facilitador, mas depois depende das entidades, ONG's e os trabalhadores mais velhos, manterem essa relação. Os Gestores de RH entrevistados concordam que o trabalhador quando sai deve ser tratado com dignidade e valorizado no final do ciclo de vida ativa, pois contribuiu para o crescimento da empresa *“Por outro lado, acho que é muito importante tratar bem as pessoas quando as pessoas se vão embora e quando digo tratar bem as pessoas, é mostrar que essa pessoa foi importante para a empresa, reconhecer o seu valor”* - P12. Este resultado acaba por confirmar o que é dito na literatura, já que atualmente as empresas estão mais conscientes dos desafios que o envelhecimento da mão-de-obra trará para as organizações, embora nem todas estejam preparadas para lidar com a mudança e muito poucas tenham desenvolvido planos de ação relativamente a esta temática (Cedefop, 2013).

Assim, podemos constatar que as empresas estão relativamente conscientes destas alterações demográficas e das implicações que esta tem no mercado de trabalho e no envelhecimento da população, mas não têm sido criadas políticas específicas nas organizações para fazer face a esta problemática. Os Gestores de RH afirmam que o envelhecimento da população é uma preocupação e representa um desafio para a sociedade, *“Sim, sim garantidamente. Aaah, porque estamos numa fase em que acontece a natural renovação geracional, ou seja, nós nos próximos anos vamos fazer sair cerca de 4 mil pessoas”* - P9, bem como a questão da idade dos seus trabalhadores que faz parte das suas preocupações *“Houve sim. Se falarmos num futuro mais próximo tem havido vários programas de saídas com as pré-reformas, e por outro lado, vários programas de entrada com os programas trainees.”* - P12. Ou seja, parecem situar o desafio no exterior da organização (na sociedade, e remetendo, portanto, para uma solução externa por parte do poder público), não reconhecendo a presença dos desafios no interior da mesma e a necessidade de trabalhar o tema de forma ajustada às características da atividade, da estrutura e da mão-de-obra da própria organização.

Esta constatação leva-nos assim ao segundo objetivo específico, que é compreender as diferenças entre o início e o final do ciclo de vida ativa do indivíduo. Os Gestores de Recursos Humanos que participaram no estudo, afirmam que existem

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

programas que acompanham o trabalhador durante o crescimento, o amadurecimento e a manutenção na organização. Esse acompanhamento é feito desde o início, através de programas de atração e desenvolvimento das competências no início da carreira, depois existe um período de desenvolvimento normal de carreira, onde as pessoas vão fazendo as suas etapas dentro da organização através de ferramentas de desenvolvimento da formação e envolvimento em projetos. O final do ciclo de vida ativa do trabalhador é pouco explorado pelas empresas, duas das empresas afirmam que têm programas de preparação da saída dos trabalhadores da vida ativa, com o objetivo de explorar e partilhar o conhecimento desses trabalhadores mais velhos com os mais novos, isto tudo em benefício da empresa e não do trabalhador mais velho. Também apontam que a nível de retenção dos trabalhadores mais velhos, não têm sido criadas medidas ou programas para essa situação. Uma outra empresa participante, afirma que o ciclo de vida dos trabalhadores é pensado desde o início, com o desenvolvimento das competências, o crescimento e desenvolvimento da carreira, com formações e participações em projetos, mas que a retenção dos trabalhadores mais velhos é algo está na agenda, mas não é prioritário. De acordo com a literatura, manter e gerir os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho é um desafio para as sociedades atuais, nomeadamente as para as organizações, pois é necessário uma reestruturação dos postos de trabalho (Piteira, 2014). Os GRH têm consciência de que a população está a envelhecer, mas poucos têm definido procedimentos para contrariar esta situação. Foi possível verificar nos dados recolhidos, que os Gestores de RH criam programas para atenuar as limitações dos seus trabalhadores, tais como prevenção da saúde, formação de alguns trabalhadores mais velhos para que estes possam passar o seu conhecimento aos mais novos ou recorrem à política da reforma antecipada. Tendo em conta as várias dificuldades na integração dos mais velhos no mercado de trabalho e a aproximação da idade da reforma, a solução encontrada em determinados países foi a reforma antecipada (Naegele & Krämer, 2001). Os Gestores de RH que participaram no estudo, demonstraram que as suas empresas não estão preparadas e não tem políticas criadas para a retenção dos trabalhadores mais velhos para além do final do ciclo de vida ativa, *“Portanto, temos sim aaah na integração sim. Depois, a retenção por acaso é engraçado, não temos muito as nossas políticas de retenção prendem-se mais com desafios”* - P9. Portanto, deve haver, desde o início do ciclo de vida ativa até ao seu fim, um acompanhamento das organizações sobre as necessidades dos trabalhadores, bem como a gestão de carreiras dos mesmos. A atestar

esta premissa, a *Comissão Europeia* incentiva as sociedades a manter os trabalhadores *mais velhos* ativos e recomenda que os seus empregos sejam adaptados para fazerem face às necessidades desses mesmos trabalhadores (Truxillo *et al.*, 2012). Também foi possível verificar que, para as organizações, os trabalhadores são importantes no início e no desenvolvimento da sua carreira, período durante o qual se desenvolvem inúmeros esforços de retenção e de desenvolvimento dos mesmos. No entanto, após isso, ou seja, no final do ciclo de vida ativa, o processo parece começar a ser mais individual, ou seja, da responsabilidade do próprio indivíduo. Assim, é fulcral haver responsabilização das organizações e do Estado para a criação de políticas, quer públicas quer de recursos humanos, sensíveis às questões demográficas e que promovam a continuidade e a integração dos mais velhos nas organizações (Barroca *et al.*, 2014).

Relativamente ao terceiro objetivo específico, é necessário *identificar práticas e medidas de acompanhamento para os que tomam a decisão de se manterem nas organizações (Follow-up dos trabalhadores por parte da GRH)*, tal como referido anteriormente não foi possível verificar através dos GRH entrevistados, medidas de acompanhamento para os trabalhadores que tomam a decisão de continuar para além da idade da reforma. De acordo com Piteira (2014), quando se chega à idade da reforma, a ideia de continuar a trabalhar ou não implica uma análise variada de situações. Para que haja retenção dos trabalhadores mais velhos na organização, para além da idade da reforma é necessária uma redefinição do trabalho. Também foi possível verificar através dos trabalhadores mais velhos entrevistados, que a maioria não tem intenções de ficar para além da idade da reforma, “...*não queria continuar para além da reforma porque já estou cansada, gosto muito da casa onde estou, mas já chegou a minha hora.*” - P6 pois querem aproveitar o tempo com a família e começar atividades que não tiveram oportunidade de fazer enquanto trabalhavam “...*vou aproveitar e fazer alguma coisa que gosto para além do trabalho.*” - P8. Para além disso, estes também consideram que já cumpriram com o seu dever e que a partir do momento que a empresa os convida para a pré-reforma, não se sentiriam confortáveis na organização “*Chegou a altura. Sempre disse que não me queria ir embora, mas no dia em que me acenarem a dizer que está na hora não vou contradizer. Não adianta. Nem eu me iria sentir bem aqui, depois de saber a partir daí*” - P7. Apenas um dos entrevistados se considera apto para continuar a trabalhar para além da reforma, uma vez que ainda não atingiu a idade da reforma e ainda tem capacidades físicas e psicológicas para se manter ativo “*O que me leva a continuar*

*a exercer é que me sinto em pleno vigor capacidade de para o meu tipo de função...*” - P5. Segundo Piteira (2014), o envelhecimento é um fenómeno individual, pois o indivíduo é o seu próprio agente. Deste modo, as diferenças individuais que existem assentam no modo como cada indivíduo gere a sua preparação para reforma. Ou seja, cada um dos entrevistados tem a sua perspetiva relativamente à reforma, e como irá ser gerida, uns pretendem continuar ativos, outros pretendem começar projetos e atividades que não tiveram oportunidade de realizar enquanto trabalhavam.

O quarto objetivo específico refere-se à *compreensão da percepção dos trabalhadores mais velhos face às práticas de GRH*, foi possível verificar que os trabalhadores mais velhos não têm consciência das políticas e práticas existentes dentro das suas organizações *“Tem, tem tido. Temos programas de preparação para a reforma.”* - P6; *“Até à altura que eu fui, não tinha. Julgo que continua a não ter. Antes pelo contrário...daí eu dizer que fui na altura certa.”* - P2 Sabem que existem programas de apoio no momento da saída, com o objetivo de apoiar na regularização com a segurança social e na retenção do seu conhecimento, mas não identificam práticas que sejam desenvolvidas ou orientadas para o seu benefício *“Tem algumas coisas, nomeadamente uma política. Ação? Isso já é outra coisa, é outra realidade.”* - P5. Demonstram que nas suas empresas há ainda muito trabalho a fazer na criação e implementação de políticas e programas para os trabalhadores mais velhos, e que eles devem ser envolvidos e preparados, uma vez que são eles que passam por esse processo. *“Deveria haver um período em que as pessoas fossem preparadas, com a redução e horários, começar a fazer outras atividades.”* - P2. Este é um aspeto teoricamente importante e com repercussões para a prática organizacional, já que a percepção que os trabalhadores têm das políticas de GRH aplicadas na sua organização influencia o seu comportamento/atitude perante o trabalho (Gerhart, Wright & McMahan, 2000). Os trabalhadores mais velhos entrevistados valorizam a ideia de haver um acompanhamento contínuo da sua saída da vida ativa, sentem que devem ser mais valorizados e que a organização deve estar presente, seja de forma direta ou indireta *“As coisas não têm sido fáceis para as pessoas que estão no ativo e vão entrar para a reforma. Deveria ser legalmente obrigatório haver um período de preparação para as reformas.”* - P2; *“...agora estão a apostar nas pessoas mais novas o que às vezes é mau, não é a malta mais nova que é mau. É o facto de não apostarem e não valorizarem a malta mais velha. A nível de oportunidades é inferior dos mais velhos.”* - P6

Em termos práticos, foi possível verificar que ainda existe muito trabalho para fazer relativamente à temática do envelhecimento da população ativa. As organizações, especificamente em Portugal, parecem não estar ainda preparadas para estas alterações demográficas, embora estejam conscientes dos desafios que esta problemática pode trazer. Segundo Barroca *et al.* (2014), ainda existem algumas organizações que dão pouca atenção ao fenómeno do envelhecimento ativo e à criação de práticas adaptadas aos trabalhadores mais velhos. Apesar de algumas terem consciência do fenómeno, são poucas que agem no sentido de responder ao desafio do envelhecimento da mão-de-obra ativa. Verificou-se que alguns GRH pensam em criar ou desenvolver práticas de GRH relacionadas com a idade, mas não especificamente para os trabalhadores mais velhos *“existem políticas que são realmente mais focadas para o início de carreira, como é o caso dos trainees, aah e portanto ai é um programa de trainees...Depois existe uma situação de desenvolvimento normal de carreira, que as pessoas vão fazendo as suas etapas dentro da empresa...Os mais velhos aah tem sido uma preocupação realmente de a retenção do conhecimento na organização.” - P11*

Em suma, verificamos que as organizações estão a passar por uma grande transformação demográfica e renovação geracional, e para que as empresas possam compreender os problemas associados ao envelhecimento da mão-de-obra na organização, estas devem avaliar, gerir e aplicar as informações e alguns dados demográficos, com o objetivo de planear e criar políticas que sejam sensíveis aos mais velhos, não descurando a evidente diversidade etária da sua estrutura. O aumento da presença dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, torna-se um desafio para os Gestores de RH, pois tem um papel crucial perante este fenómeno de envelhecimento e, devem procurar abordar esta questão de uma forma flexível, “tendo em conta as necessidades da empresa em conjunto com as características dos trabalhadores” (Silva *et al.*, 2017). Portanto, é imprescindível a criação de práticas de Gestão de Recursos Humanos que mantenham os trabalhadores mais velhos ativos e que os acompanhe ao longo de todo o seu ciclo de vida ativa. Este será um desafio que os Gestores de Recursos Humanos (GRH) irão enfrentar num futuro próximo.

## **Capítulo V – Conclusão**

O presente estudo procurou analisar e compreender os limites da intervenção da GRH no final do ciclo de vida ativa do trabalhador. Após o percurso efetuado, nesta fase serão apresentadas as principais conclusões obtidas e as respetivas implicações teóricas e práticas. Também serão referidas as limitações do estudo.

As sociedades reconhecidas como desenvolvidas têm vindo a lidar com um desafio demográfico – o envelhecimento da sua população ativa (Vicente, 2007). As alterações demográficas e o envelhecimento da população ativa que se têm verificado em Portugal e na Europa, revelam preocupações importantes quer para as sociedades quer para o mercado de trabalho, colocando, frequentemente, os trabalhadores mais velhos numa situação de maior vulnerabilidade. Os Gestores de recursos humanos são atualmente confrontados com desafios económicos e sociais relacionados com o envelhecimento da população, em particular a população ativa, pelo que as organizações serão, em muitos casos, forçadas a manter os seus trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, pois são esses os detentores da sabedoria institucional e da experiência na organização.

As questões relacionadas com o envelhecimento população ativa, chamam a atenção para a necessidade de uma reestruturação do ciclo de vida ativa tradicional. Essa reestruturação passa pela transformação das estruturas e estratégias das organizações tendo em consideração o envelhecimento da população ativa e o aumento da esperança de vida. Os Gestores de recursos humanos devem considerar a necessidade de criação de novas políticas de Gestão de Recursos Humanos que permitam a integração e/ou retenção dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, mantendo-os motivados, ativos e saudáveis nos seus postos de trabalho. Assim, torna-se cada vez mais necessário não só ajustar a idade da reforma ao prolongamento da vida ativa, mas também adaptar as políticas de Gestão de Recursos Humanos de acordo com a duração e características do ciclo de vida dos trabalhadores.

O rápido envelhecimento da população ativa ameaça a sustentabilidade da Segurança Social, bem como levanta preocupações sobre a escassez de mão-de-obra disponível que pode vir a acontecer. Num contexto de aumento do envelhecimento da população e diminuição da população jovem, a solução mais frequentemente encontrada

## Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

para os trabalhadores mais velhos é o prolongamento das suas carreiras e a sua retenção no mercado de trabalho para além da idade da reforma (Pestana, 2003), aumentando assim a contribuição para a sustentabilidade da Segurança Social (ao reduzir a carga financeira das pensões de reforma). No entanto, a maior parte das organizações não estão preparadas para manter os trabalhadores mais velhos após a idade legal da reforma, e são muitos os trabalhadores que não pretendem manter-se ativos profissionalmente após a idade da reforma.

Através do estudo realizado, foi possível concluir que as empresas participantes no estudo, não veem o problema do envelhecimento da população ativa nas organizações como algo prioritário. Verificou-se que, numa perspetiva geral, existe já uma preocupação com o envelhecimento dos seus trabalhadores, mas ainda não existem Práticas de Gestão de Recursos Humanos formais que tenham sido desenvolvidas intencionalmente com o objetivo de se ajustarem às idades dos trabalhadores e às suas necessidades.

Das entrevistas realizadas aos Gestores de recursos humanos, foi possível verificar que as organizações não têm ainda definidas práticas específicas para o final do ciclo de vida ativa dos seus trabalhadores. Todas as empresas participantes gerem os trabalhadores mais velhos a partir de um conjunto de práticas formais semelhantes para todos os trabalhadores da empresa.

Relativamente ao final do ciclo de vida ativa do trabalhador, é possível concluir que os Gestores de recursos humanos entrevistados, embora tenham consciência da questão do envelhecimento da população ativa, admitem que não existem práticas de gestão de recursos humanos específicas para a gestão da idade. A razão apontada para a não existência dessas práticas é o facto de, atualmente, ainda conseguirem garantir a saída desses trabalhadores mais velhos com a entrada de trabalhadores mais novos através de programas de recrutamento. No entanto, os gestores assumem que sempre haverá uma perda de conhecimento e experiência na instituição que não é substituível. Como solução, algumas das empresas participantes no estudo, criam programas de passagem de conhecimento desses trabalhadores mais velhos para os trabalhadores mais novos. As organizações, para que possam conservar o conhecimento (*know-how*), necessitam de implementar dispositivos de circulação do conhecimento entre os trabalhadores mais velhos e mais jovens, garantido assim a capitalização da experiência adquirida com o tempo.

## Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

De acordo com os objetivos definidos no início do estudo, pode-se afirmar que os objetivos foram atingidos, pois foi possível identificar e compreender os limites da intervenção da GRH no final do ciclo de vida ativa do trabalhador. A análise qualitativa com recurso às entrevistas permitiu uma compreensão profunda e detalhada do tema estudado. Esta possibilitou o acesso à percepção que os Gestores de recursos humanos têm relativamente ao final do ciclo de vida ativa dos seus trabalhadores, bem como, compreender qual a percepção que os trabalhadores têm relativamente às práticas de Gestão de Recursos Humanos no final do ciclo de vida ativa. Assim, pode-se considerar que a escolha da metodologia qualitativa se revelou adequada.

Apesar disso, são sempre de referir as limitações presentes na investigação. Neste caso, o facto de se tratar de um estudo qualitativo tem sempre associada uma limitação relativa à dimensão da amostra. Ou seja, apesar de adequada ao objetivo de conhecer em profundidade o fenómeno em estudo, não permite avaliar a expressão do mesmo nem efetuar generalização das conclusões. Também o facto de termos como objetivo entrevistar trabalhadores num momento muito particular e específico da sua vida (o momento de transição entre vida ativa/reforma), acabou por condicionar o número de entrevistados obtidos.

Relativamente à análise dos resultados, estes foram analisados de forma a que fosse possível verificar se os dados recolhidos respondem ao objetivo e questões da investigação. Com base nos resultados, foi possível verificar que os Gestores de recursos humanos, como foi referido anteriormente, embora tenham consciência do envelhecimento da população ativa e do final do ciclo de vida ativa dos seus trabalhadores, afirmaram que nas suas organizações não existem práticas específicas para a gestão da idade, existem sim programas de apoio burocrático para a saída do trabalhador para a reforma, programas de passagem de conhecimento, mas não existem nenhum programa destinado à retenção dos trabalhadores que eventualmente queiram manter-se no mercado de trabalho para além da idade da reforma, e nem as empresas se demonstraram preparadas para isso. Ainda relativamente aos dados recolhidos, numa perspetiva dos trabalhadores mais velhos, foi possível verificar que a maioria não identifica na sua empresa qualquer prática relacionada com a idade. Alguns afirmam existir programas que os apoiam nas questões burocráticas da saída, e algumas iniciativas relacionadas com a passagem de conhecimento. Os trabalhadores mais velhos entrevistados salientam ainda que deve haver um apoio contínuo e antecipado da sua

preparação para a reforma, porque o tempo de preparação é bastante reduzido, muitas vezes não suficiente, pois trata-se de um momento particularmente sensível para o bem-estar psicológico e social dos mesmos (Fonseca, 2012).

Outra questão a realçar refere-se ao facto de a maioria dos trabalhadores mais velhos não ter pensado na reforma até ao momento em que foram convidados para a reforma ou que atingiram a idade legal. Os trabalhadores entrevistados referiram que apenas pensaram na transição para reforma quando faltavam apenas entre 1 a 6 meses para a saída. Referiram também que os motivos para não desejarem continuar ativos para além da idade da reforma prendem-se com o facto de sentirem que já cumpriram com os seus deveres e que pretendem agora “aproveitar a vida” sem a rotina regrada do trabalho. Quando se chega à idade da reforma, a ideia de continuar a trabalhar ou não implica uma análise variada de situações (Piteira, 2014). De acordo com a posição de alguns autores, para que haja uma retenção dos trabalhadores *mais velhos* é necessária uma redefinição do trabalho e, muitas vezes, uma flexibilização das condições contratuais e ajustamentos horários (Henretta, 2000). Por outro lado, alguns autores chamam a atenção para o facto de que quanto mais os trabalhadores estiverem ligados a empregos temporários, menor será a possibilidade de desenvolverem atividades de lazer, dado que é nesta fase da vida que muitos desenvolvem atividades de voluntariado ou trabalhos por conta própria, criando projetos e realizando sonhos adiados (Kim & Feldman, 1998).

Sendo o envelhecimento da população ativa uma realidade atual, que de forma gradual terá um impacto económico e social acrescido nas sociedades, é necessário aprofundar o tema do envelhecimento da população ativa. É necessário explorar a perceção dos Gestores de Recursos Humanos sobre o tema e a criação de práticas de gestão da idade, bem como, compreender melhor a transição para reforma e os preditores dessa decisão.

Com os resultados deste estudo, pretende-se contribuir para esta discussão e reflexão em torno do prolongamento da vida ativa. Este prolongamento tem benefícios claros para a sociedade, mas talvez não para todos os trabalhadores, sobretudo para aqueles, cuja vida profissional foi pautada pela precaridade e pelas más condições de trabalho. Logo, é imperativa a criação de medidas que possam melhorar os processos de retenção e/ou saída dos trabalhadores que pretendam transitar para a reforma (quando aplicável), designadamente os benefícios que estes podem acrescentar à organização (criação de valor), bem como acompanhar o desenvolvimento de movimentos internos à

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

organização no sentido da integração ou exclusão destes trabalhadores e intervindo adequadamente nos contextos de trabalho.

Os resultados deste estudo podem ainda ser um contributo para a consciencialização da necessidade de uma gestão mais adequada dos trabalhadores mais velhos nas organizações e da criação de práticas de gestão focadas na idade.

Enquanto estudante de mestrado na área dos Recursos Humanos, é importante referir que a realização desta tese permitiu uma reflexão mais alargada sobre o ensino na área de Recursos Humanos. Os conteúdos dos cursos lecionados nesta área focam geralmente as várias funções da Gestão de Recursos Humanos desde a atração e seleção à recompensa, formação e gestão do desempenho dos trabalhadores, mas raramente abordam as questões relacionadas com a saída dos trabalhadores. Não podemos deixar de referir que ausência de práticas orientadas para a idade verificadas nas organizações analisadas neste estudo, podem também dever-se a lacunas ao nível da formação dos próprios gestores de recursos humanos. Portanto, a mudança dentro das organizações (ao nível das suas práticas) deve fazer-se acompanhar não apenas de mudanças no enquadramento geral das políticas públicas (idade legal de reforma, carreira contributiva, criação de reformas em tempo-parcial, etc...), mas também na própria formação dos profissionais de gestão de recursos humanos.

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

## Bibliografia

Abrahão, Júlia Issy, e Diana Lúcia Moura Pinho (2002), "As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da Ergonomia". *Estudos de Psicologia (Natal)* (Online), 7 (spe), pp.45–52. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300006>.

Armstrong-Stassen, Marjorie (2008), "Human Resource Practices for Mature Workers -And Why Aren't Employers Using Them?", *Asia Pacific Journal of Human Resources* (Online) 46 (3), pp.334–52. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1038411108091755>.

Backes-Gellner, Uschi, e Stephan Veen (2009), "The Impact of Aging and Age Diversity on Company Performance". *SSRN Scholarly Paper ID 1346895*. Rochester, Nova York, Social Science Research Network. (Online). Disponível em: <https://papers.ssrn.com/abstract=1346895>.

Barroca, Ana, Gonçalo Meireles, e Catarina Neto (2014), "Estudo Sobre Boas Práticas, para o Aumento Da Força de Trabalho Disponível Em Portugal Através Da Manutenção e Reinserção de Seniores No Mercado de Trabalho", *Advancis*, (Online). Disponível em: [http://www.advancis.pt/store/p1/SENIORES\\_ACTIVOS\\_%7C\\_Vers%C3%A3o\\_electr%C3%B3nica\\_em\\_Portugu%C3%AAs.html](http://www.advancis.pt/store/p1/SENIORES_ACTIVOS_%7C_Vers%C3%A3o_electr%C3%B3nica_em_Portugu%C3%AAs.html).

Becker, Gary S (1965), "Human Capital - A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Pp. Xvi, 187. New York: National Bureau of Economic Research, 1964. \$5.00", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, (Online), 360 (1), pp.208–9. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/000271626536000153>.

Cedefop (2013), "Trabalhadores mais velhos - novas oportunidades: Explorar as vantagens do investimento numa mão-de-obra envelhecida", s.n, (Online). Disponível em: [file:///C:/Users/adian/Downloads/9077\\_pt.pdf](file:///C:/Users/adian/Downloads/9077_pt.pdf).

Cockburn, William, Xabier Irastorza, e Malgorzata Milczarek (2011), "Compreender a gestão da SST no local de trabalho, os riscos psicossociais e a participação dos trabalhadores através do inquérito ESENER: Uma síntese de quatro relatórios de análise secundária", s.n, (Online). Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/reports/esener-summary/view>.

Culie, Jean-Denis., Svetlana N. Khapova e Michael. B. Arthur (2014), "Careers, Clusters and Employment Mobility: The Influences of Psychological Mobility and Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, (Online), 84 (2), pp.164–76. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.01.002>.

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

Corbin, Juliet M., Anselm L. Strauss (2008), "Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory", *Sage Publications*, Inc., (Online), pp. 412.

Departamento de Estatísticas Censitárias e de População do INE (2002), "O envelhecimento em Portugal: situação demográfica e socio-económica recente das pessoas idosas", *Revista de Estudos Demográficos - 2.º Semestre de 2002*, (Online), pp.185–208.

Eurostat (European Commission) (2014), "Eurostat Regional Yearbook 2014 - EU Law and Publications", s.n, (Online). Disponível em: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/bb2aadba-a551-4235-80cf-7e8a413248da/language-en>.

Fonseca, António M (2012), "Do trabalho à reforma: quando os dias parecem mais longos". *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, (Online) n. 2, pp.75–95.

Fortin, Pierre (2006), "The Baby Boomers' Tab: Looming Fiscal Problems | UrbanToronto", s.n, (Online). Disponível em: <https://urbantoronto.ca/forum/threads/the-baby-boomers-tab-looming-fiscal-problems.102/>.

Foster, Liam, e Alan Walker (2015), "Active and Successful Aging: A European Policy Perspective". *The Gerontologist*, (Online), 55(1), pp.83–90. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/geront/gnu028>.

Freire, Teresa, e Leandro S. Almeida (2008), "Metodologia da investigação em psicologia e educação", *Psiquilibrios*, (Online). Disponível em: <http://baes.ua.pt/handle/10849/45>.

Fula, António, Virgílio Amaral, e Ana Abraão (2012), "Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho". *Análise Psicológica*, (Online), 30 (3), pp. 285–300. Disponível em: <https://doi.org/10.14417/ap.567>.

Gerhardt, Tatiana Engel, e Denise Tolfo Silveira (2009), "*Métodos de Pesquisa*", Brasil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, (Online), 1.<sup>a</sup> ed.

Gerhart, Barry, Patrick M. Wright, e Gary C. McMahan. (2000), "Measurement Error in Research on the Human Resources and Firm Performance Relationship: Further Evidence and Analysis". *Personnel Psychology*, (Online), 53 (4), pp.855–72.

Gil, Ana Paula (2007), " Envelhecimento activo : complementariedades e contradições". *Fórum Sociológico*, (Online), série II (17), pp. 25-36. Disponível em: <http://journals.openedition.org/sociologico/1609>.

Glass, Amy (2007), "Understanding Generational Differences for Competitive Success, Industrial and Commercial Training". *Emerald Group Publishing Limited*, (Online), 39 (2), pp.98–103.

Henretta, John C. (2000), "The Future of Age Integration in Employment". *The Gerontologist*40, (Online), (3), pp.286–92. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/geront/40.3.286>.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2014), " Projeções de população residente 2012-2060", s.n, (Online). Disponível em: <http://www.app.com.pt/ine-projecoes-de-populacao-residente-2012-2060>.

Ilmarinen, Juhani E. (2001), "Aging Workers". *Occupational and Environmental Medicine*, (Online), 58 (8), pp.546–546. Disponível em: <https://doi.org/10.1136/oem.58.8.546>.

Kanfer, Ruth, e Phillip L. Ackerman (2004), "Aging, Adult Development, and Work Motivation". *The Academy of Management Review*, (Online), 29 (3), pp.440–58. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/20159053>.

Kanter, Rosabeth Moss (1990), "*When Giants Learn To Dance*". Reprint edition. New York: Free Press, (Online), pp.416.

Kim, Seongsu, e Daniel C. Feldman (2006), "Healthy, wealthy, or wise: predicting actual acceptances of early retirement incentives at three points in time". *Personnel Psychology*, (Online), 51 (3), pp.623–42. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00254.x>.

Kooij, Dorien T. A. M., Paul G. W. Jansen, Josje S. E. Dijkers e Annet H. De Lange (2010), " The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis". *Journal of Organizational Behavior*, (Online), 31 (8), pp. 1111-1136. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.666>.

Loch, Christoph, Fabian J. Sting, Nikolaus Bauer e Helmut Mauermann (2010) " The Globe: How BMW Is Defusing the Demographic Time Bomb", *Harvard Business Review*, (Online). Disponível em: <https://hbr.org/2010/03/the-globe-how-bmw-is-defusing-the-demographic-time-bomb>.

McGonagle, Alyssa K., Gwenith G. Fisher, Janet L. Barnes-Farrell, e James W. Grosch. (2015), "Individual and Work Factors Related to Perceived Work Ability and Labor Force Outcomes". *The Journal of Applied Psychology*, (Online), 100 (2), pp.376–98. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0037974>.

Naegele, Gerhard Naegele, e Katrin Krämer (2001), "Recent Developments in the Employment and Retirement of Older Workers in Germany". *Journal of Aging & Social Policy*, (Online), 13 (1), pp.69–92. Disponível em: [https://doi.org/10.1300/J031v13n01\\_05](https://doi.org/10.1300/J031v13n01_05).

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a perceção dos trabalhadores mais velhos

Naegele, Gerhard, e Alan Walker, eds. (2006), "*A Guide to Good Practice in Age Management*". *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, (Online). Disponível em: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf).

Neves, José, e Sónia Gonçalves (2009), "A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências". *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, (Online), 8 (4), pp.66–83. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v8n4/v8n4a07.pdf>

OECD (2006), "Live longer, Work longer - OECD", s.n., (Online). Disponível em: <http://www.oecd.org/employment/livelongerworklonger.htm>.

Pestana, Nuno Nóbrega (2003), "*Trabalhadores mais velhos: Políticas Públicas e práticas empresariais*". Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho, Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, (Online). Disponível em: <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000020109/>

Pinto, Ana Maria G. L. R. S., Sara Cristina. M. da Silva Ramos e Sara. M. M. D. Nunes (2014), "Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers?". *Tékhnē* 12 (dezembro), (Online), pp.58–68. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.007>.

Piteira, Maria Margarida Cróca (2014), "*E depois da reforma, sair ou não sair? A gestão da idade em contexto de trabalho.*", *Psique X*, (Online), pp.151–90. Disponível em: <http://repositorio.ual.pt/handle/11144/2694>

Quivy, Raymond, e Luc Van Campenhoudt (1998), "*Quivy e Campenhoudt - Manual de Investigação em Ciências Sociais*". 2ª. Lisboa, Gradiva.

Ramos, Sara (2015), "*Envelhecimento e transformações demográficas – Novos desafios para a GRH*". GRH para Gestores - Editora RH, (Online), 1º, 441–63. Disponível em: <https://ciencia.iscte-iul.pt/publications/envelhecimento-e-transformacoes-demograficas-novos-desafios-para-a-grh-/26463>

Rosa, Maria João Valente (1996), "Envelhecimento demográfico: proposta de reflexão sobre o curso dos factos". *Análise Social* 31 (139), pp.1183–98.

Santiago, Ana (2010), "Expresso | Conversa com especialistas: gestão de carreiras (III)". *Jornal Expresso*, (Online). Disponível em: [http://expresso.sapo.pt/blogues/bloguet\\_economia/blogue\\_vipp\\_valorizacao\\_img\\_pessoal\\_profissional/conversa-com-especialistas-gestao-de-carreiras-iii=f582459](http://expresso.sapo.pt/blogues/bloguet_economia/blogue_vipp_valorizacao_img_pessoal_profissional/conversa-com-especialistas-gestao-de-carreiras-iii=f582459).

Silva, Teresa, Ana Veloso, e Isabel Soares Silva (2017), "Idade, emprego e gestão de recursos humanos: um estudo em PME portuguesa". *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, (Online), 17 (4), pp.218–25. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13894>.

Sterns, Harvey L., e Suzanne M. Miklos (1995), "The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues". *Journal of Vocational Behavior*, (Online), 47 (3), pp.248–68. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0003>.

Super, Donald E. (1980), "A life-span, life-space approach to career development". *Journal of Vocational Behavior*, (Online), 16 (3), pp.282–98. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1).

Taneva, Stanimira, John Arnold, e Rod Nicolson (2014), "A Qualitative Analysis of Older Workers' Perceptions of Stereotypes, Successful Ageing Strategies and Human Resource Management Practices". *ELTE PPK Pszichologiai Intezet*, (Online). Disponível em: <https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/handle/2134/16185>.

Truxillo, Donald M., David M. Cadiz, Jennifer R. Rineer, Sara Zaniboni, e Franco Fraccaroli (2012), "A Lifespan Perspective on Job Design: Fitting the Job and the Worker to Promote Job Satisfaction, Engagement, and Performance". *Organizational Psychology Review*, (Online), 2 (4), pp.340–60. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>.

Union, Publications Office of the European (2009), "Employment in Europe 2009.", s.n., (Online). Disponível em: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3594df3b-d3fa-48d1-a448-68dcf46b8448/language-en>.

Veloso, Elza Fátima Rosa, Joel Souza Dutra e Lina Eiko Nakata (2016), "Percepção sobre Carreiras Inteligentes: Diferenças entre as gerações Y, X e Baby Boomers". *REGE Revista de Gestão*, (Online), 23 (2), pp.88–98. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>.

Vicente, Maria João Molina (2007), "Envelhecimento demográfico e alargamento do tempo de trabalho – O debate inacabado. Implicações socio-económicas e busca de novos paradigmas", *Forum Sociológico*, (Online), série II (17), pp. 69-79. Disponível em: <http://journals.openedition.org/sociologico/1651>

Villosio, Claudia, Dario Di Pierro, Alessandro Giordanengo, Paolo Pasqua, e Matteo Richiardi (2008), "Working conditions of an ageing workforce | Eurofound", s.n., (Online). Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2008/working-conditions/working-conditions-of-an-ageing-workforce>.

Visser, Mark, Mark Maurice Gesthuizen, Gerbert Kraaykamp e Maarten H. J. Wolbers. (2017), "Labor Market Vulnerability of Older Workers in the Netherlands and Its Impact on Downward Mobility and Reduction of Working Hours". *Sociology*, (Online), 00 (0), pp.1–11. Disponível em: <https://academic.oup.com/workar/article-abstract/4/3/289/3914802>.

Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

## Anexos

### Anexo A – Caracterização dos Participantes

**Tabela 1:** Características dos Participantes do Estudo

Características Participantes do Estudo							
Participantes	Sub-amostra	Empresas	Função	Sexo	Idade	Antiguidade	Situação fase à reforma
P1	trabalhador	Empresa A	Diretora Dep. Formação	Feminino	58 anos	20	Reforma Negociada (c/ saída nos próximos meses)
P2	trabalhador	Empresa A	Direção Recuperação de Crédito	Masculino	65 anos	40	Reforma Negociada (c/ saída nos próximos meses)
P3	trabalhador	Empresa B	Diretor Dep. Imobiliária e Particulares	Masculino	64 anos	42	Ativo - (com acordo pré-reforma)
P4	trabalhador	Empresa B	Técnica Administrativa	Feminino	60 anos	38	Ativo - (com acordo pré-reforma)
P5	trabalhador	Empresa B	Diretor Dep. Desenvolvimento Sustentável	Masculino	57 anos	38	Ativo - (com acordo pré-reforma)
P6	trabalhador	Empresa B	Técnica Recursos Humanos	Feminino	60 anos	37	Ativo - (com acordo pré-reforma)
P7	trabalhador	Empresa B	Técnico principal de gestão	Masculino	62 anos	38	Reforma Negociada (c/ saída nos próximos meses)
P8	trabalhador	Empresa B	Técnica de gestão administrativa	Feminino	64 anos	38	Reforma Negociada (c/ saída nos próximos meses)
P9	RH	Empresa B	Diretora Adjunta RH	Feminino	45 anos	24	Ativo
P10	RH	Empresa B	Diretor Adjunto RH	Masculino	40 anos	3	Ativo
P11	RH	Empresa C	HR Senior Specialist	Masculino	40 anos	10	Ativo
P12	RH	Empresa D	Técnica Recursos Humanos	Feminino	45 anos	22	Ativo

## **Anexo B – Guião de Entrevista Trabalhadores Mais Velhos**

### **Contrato de Entrevista**

A presente entrevista narrativa e semi-estruturada, integra o estudo realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Esta entrevista visa compreender os limites da intervenção da GRH no final de ciclo de vida ativa do trabalhador

As respostas são confidenciais e não existem respostas certas ou erradas. A sua participação é voluntária, sendo assegurado o anonimato do entrevistado e da empresa.

Agradeço antecipadamente a participação e solicito autorização para gravar a entrevista em áudio, para que possa ser transcrita e utilizada na elaboração da dissertação.

Para os devidos efeitos eu, \_\_\_\_\_, declaro que tomei conhecimento das motivações desta entrevista e da confidencialidade das minhas respostas e da minha identidade.

Data \_\_/\_\_/20\_\_

Assinatura

\_\_\_\_\_

### **Guião de Entrevista**

Desde já agradeço a sua disponibilidade. O seu contributo será uma mais-valia para o meu trabalho. Tal como já tem conhecimento, o objetivo da entrevista é compreender os limites da intervenção da GRH no final de ciclo de vida ativa do trabalhador.

- 1- Conte um pouco da sua carreira e como foi evoluindo ao longo do tempo.
- 2- Fale um pouco de si e do que o trabalho representa na sua vida.
- 3- Estando já há alguns anos a exercer, alguma vez pensou na reforma? Em que momento da sua vida o fez?
- 4- Quais os motivos que o levam a querer continuar a exercer funções? E que aspetos do trabalho o fazem ter vontade de sair?
- 5- Como encara a passagem de ativo a reformado?
- 6- Qual a representação social e pessoal que a reforma terá na sua vida?
- 7- Como imagina a sua vida após a reforma, uma vez que, já não irá exercer uma atividade profissional contínua?
- 8- Que influência tem o trabalho na sua saúde? (aspetos negativos; aspetos positivos; físico ou psicológico).
- 9- Até quando pensa estar em condições de fazer o seu trabalho?
- 10- Como avalia o impacto financeiro que a reforma terá na sua vida?
- 11- Que pessoas podem ter influência na sua decisão? (familiares, amigos, colegas, trabalho...)
- 12- Sente que os esforços dedicados à instituição onde exerce são valorizados? Por favor explique e dê exemplos.
- 13- Entre os motivos que o levam a querer permanecer ou a querer partir, qual o papel da instituição onde exerce nessa sua decisão?
- 14- A organização tem ações/programas específicos relacionados com a idade?
- 15- Existem as mesmas oportunidades para os trabalhadores mais velhos como para os mais novos?
- 16- Quais seriam as condições ideais para se reformar agora? E o que o/a faria continuar a trabalhar para além da idade legal da reforma?
- 17- Até quando estudou?
- 18- Já terminamos. Gostaria de saber se tem algo a acrescentar? Se não, agradeço-lhe a sua disponibilidade.

## **Anexo C - Guião Entrevista Gestores de Recursos Humanos**

### **Contrato de Entrevista**

A presente entrevista narrativa e semi-estruturada, integra o estudo realizado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Esta entrevista visa compreender os limites da intervenção da GRH no final de ciclo de vida ativa do trabalhador

As respostas são confidenciais e não existem respostas certas ou erradas. A sua participação é voluntária, sendo assegurado o anonimato do entrevistado e da empresa.

Agradeço antecipadamente a participação e solicito autorização para gravar a entrevista em áudio, para que possa ser transcrita e utilizada na elaboração da dissertação.

Para os devidos efeitos eu, \_\_\_\_\_, declaro que tomei conhecimento das motivações desta entrevista e da confidencialidade das minhas respostas e da minha identidade.

Data \_\_/\_\_/20\_\_

Assinatura

\_\_\_\_\_

### **Guião de Entrevista**

Desde já agradeço a sua disponibilidade. O seu contributo será uma mais-valia para o meu trabalho. Tal como já tem conhecimento, o objetivo da entrevista é compreender os limites da intervenção da GRH no final de ciclo de vida ativa do trabalhador.

- 1- A sua organização dedica-se a que tipo de atividade/setor?
- 2- Quantos trabalhadores tem na sua organização?
- 3- Qual a média de idade desses trabalhadores? Quantos anos permanece um colaborador na sua organização?
- 4- Houve reestruturações ou alterações na organização que tenha influenciado a estrutura etária dos Recursos Humanos da empresa?
- 5- Como está organizada a sua empresa? Existe um departamento de Recursos Humanos? Como é que a empresa gere o início e o final de ciclo de trabalhadores?
- 6- Considera que existe uma idade a partir do qual um trabalhador deixa de ser produtivo para a empresa? Se sim, como define esse limite de idade?
- 7- A sua empresa tem políticas de gestão de Recursos Humanos orientadas para a questão do envelhecimento dos trabalhadores? Se sim, quais são essas políticas?
- 8- Considera que os trabalhadores mais velhos e os mais novos se diferenciam em termos de experiências/competências? Em que medida é que esse fator é relevante para a empresa?
- 9- Como é que a sua empresa lida com os trabalhadores mais velhos no momento da saída? (no final do ciclo de vida ativa).
- 10- Existem práticas de gestão de carreira orientadas para a questão da idade? Que dificuldades encontram? (exemplos).
- 11- Que medidas de integração e retenção dos “mais velhos” são utilizadas pela GRH?
- 12- Na sua opinião e considerando o ciclo de vida ativa dos trabalhadores desde o recrutamento até à saída, até onde deve ir a ação/prática dos Gestores de Recursos Humanos?
- 13- Que aspetos é que o envelhecimento ativo pode ter para as empresas?
- 14- Que tipo de contributo podem as empresas dar para a questão do envelhecimento da população ativa?
- 15- Já terminamos. Gostaria de saber se tem algo a acrescentar? Se não, agradeço-lhe a sua disponibilidade.

# Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

## Anexo D – Dicionários de análise categorias Trabalhadores Mais Velhos

Dimensão Categoria	Trabalho						Organização		Saúde	Financeira	Social			
	Funções Desempenhadas	Relação com o meio institucional	Importância do trabalho	Preparação para trabalhar	Reflexão sobre a reforma	Passagem de ativo a reformado	Gestão da saída	Ciclo de vida ativa	Saúde	Situação Económica	Família	Pessoal	Nível Social	Expetativa relativamente à reforma
Definição	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Trabalhadores Mais Velhos (TMV)	...quando fui nomeado diretor, activei um período de tempo à prova... P5	"Sim, Depois refletiu-se na minha carreira, fui subido e foi havendo reconhecimento. Quando o reconhecimento era em função do trabalho e das ideias fui sempre reconhecido." P5	"Representa muito." P5	"O que me leva a continuar a exercer é que me sinto em pleno vigor, capacidade de para o meu tipo de função..." P5	"De há uns meses para cá, começo a pensar de alguns meses para cá..." P5	"...ainda não estou a pensar deixar ser ativo..." P5	"A empresa nos seus atores sublinhou-me passar à pré-reforma..." P5	"Tem algumas coisas, nomeadamente uma política. Acho isso já é outra coisa, é outra realidade..." P5	"Tem consequências" P5	"há uma redução, há uma redução de rendimento que eu penso que em parte, será mitigada por algum conhecimento também nos custos" P5	"A minha família..." P5	"Uma relativa dificuldade de explicar a situação de pré-reforma..." P5	"jogo futebol com os camaradas/colegas daí..." P5	"...enquanto tiver saúde, eu sou voluntário..." P5
	...depois fui progredindo, mudando de funções e de posição dentro da empresa sempre por concurso... P5	"...fui sendo reconhecido..." P5	"...a realização profissional é integradora..." P5	"...ainda não estou a pensar deixar de ser ativo..." P5	"A reforma ainda vem longe..." P5	"...de pré-reforma e perante essa situação a pessoa embora ainda esteja longe da idade da reforma..." P5	"...tem um papel estratégico de incentivar a passagem a pré-reforma de algumas pessoas, pronto..." P5	"...é uma assunção que tem um compromisso público assumido, portanto com uma política publicizada que leve em conta também a idade..." P5	"...de tal maneira que se sobrepunha aos outros aspetos, nomeadamente, de alguns cuidados de saúde e de alguma..." P5	"...eu nunca tive uma herança..." P5	"...o aspeto de conforto da família, a família reagiu bem e apoiou-me..." P5	"...há contextos que não é possível deixar de explicar..." P5	"A relação com os meus colegas aqui vai acabar e que é difícil, essa se calhar a parte mais complicada..." P4	"Manter-me ativo por várias vias..." P5
	...durante uma grande parte da minha carreira, incluindo funções de liderança... P4	"...foi mesmo o meu primeiro emprego..." P4	"...é no fundo a realização da pessoa em sociedade e no seu meio familiar..." P5	"...tudo me levava, porque tenho ideias, tanto algumas ideias que ainda não consegui concretizar..." P5	"Portanto, foi aí que se fez, digamos, pela primeira vez a reforma, portanto de outra forma só daqui a uns anos é que pensa..." P5	"...eu pessoalmente não estou, nem minimamente a pensar em deixar de ser ativo..." P5	"...tu ficas até quando queres, não sou eu que vou dizer, que te vou mandar embora, porque não, nunca se é essa a ideia..." P5	"...em termos de política a empresa, está nas melhores práticas..." P5	"...eu faço exercício..." P5	"...portanto os meus rendimentos provêm do meu trabalho..." P5	"...dou muita importância também e sempre tentei conciliar trabalho e vida familiar..." P4	"...é difícilmente entendido por parte dos interlocutores a quem a situação é revelada..." P5	"...Eu não vou sentir só falta dos colegas..." P4	"...colaboro com o clube do pessoal já há muitos anos..." P5
	...fui nomeado diretor... P5	"Sim, Foram, diria que sim de uma forma geral sim..." P4	"...o trabalho estava em primeiro o estudo estava a seguir..." P5	"Até quando tiver saúde..." P5	"Eu nunca pensei na reforma, mesmo aqui se já para aí há 2 anos para cá..." P4	"...eu estou a 10 anos da idade legal da reforma..." P5	"...porque como não foi encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"Sim, Pronto, tem mais para os jovens, tem mais programas, mas também tem um programa para os mais velhos, como é por vontade própria..." P4	"...portanto ao facto preventivo que individualmente...mas também faço exercício coletivo..." P5	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...com quem eu tenho uma relação ótima e que eu colaborei com o clube de xadrez..." P5	"...sou dinamizador da cultura há mais de 7 anos e dinamizo já há muitos anos a nível de xadrez..." P5
	...eu sou advogado... P5	"...sempre foi uma empresa muito conciliada..." P4	"E é e de acesso sempre importante ao rendimento..." P5	"...enquanto tiver capacidade e saúde, acho que estou apto para trabalhar..." P5	"...há 2 anos para cá comece a sentir..." P4	"Pois, eu ainda não pensei bem nisso (risos), neste momento é que eu penso é que me vou sentir melhor..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...agora eu acho que eles (risos), neste momento é que eu penso é que me vou sentir melhor..." P4	"...eu tenho correspondente pelas áreas e por vezes compensada por um fim mais controlável por mim..." P4	"...eu não vou ter impacto financeiro, vai diminuir um bocadinho o rendimento, mas não vou ter impacto financeiro..." P4	"...ele também já está há muitos anos sozinho reformado e acho que colaborei com o clube de xadrez..." P5	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	Trabalhei sempre na área de recursos humanos... P4	"Naquela altura o emprego para uma empresa destas era um emprego para a vida e assim foi..." P4	"...no meu caso não é importante é importantíssimo..." P5	"Digamos, que estaria de mangas atadas para os concretizar..." P5	"...há temas que eu não falo..." P5	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eles estão a pensar quando eu lhes disse..." P4	"...é bom para as pessoas, porque não...para já passam a experiência que têm (não no meu caso)..." P4	"...eu sou uma pessoa muito saudável e o trabalho nunca me trouxe..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	...sempre associada mais a parte de sistemas, tive sempre projetos novos... P4	"...tenho 38 anos de casa..." P4	"...não é o mais importante da minha vida, mas quer queiram que não é onde nós passamos mais tempo..." P4	"...já não sei se teria força e energia suficiente para acabar um projeto..." P4	"...há temas que eu não falo, não falo de temas de cancro, não vejo filmes de médicos, fugo dos temas que não gosto. E a..." P5	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...este ano vai estar suspensa, mas foi importante para esse tipo de pessoa valorizar a experiência..." P4	"...eu sou uma pessoa muito saudável e o trabalho nunca me trouxe..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	...onde continuei a assegurar toda a parte corporativa transversal... P3	"...mesmo em feedback das minhas cheffas, sempre tive o melhor feedback, nas avaliações sempre fui muito bem avaliada..." P4	"...para mim é muito importante..." P4	"Acho que chegou o momento, porque eu acho que estou na altura de parar..." P4	"...é um tema difícil, nunca pensei na reforma, se calhar estava cá por trás, no cérebro, etc, mas nunca pensei na reforma..." P3	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua..." P4	"...frequentemente já não sinto aquela energia que tinha para trabalhar..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	...a outra terceira que é a minha direção que se chama direção de controlo e gestão, que tem de assegurar tudo o que não for registo..." P2	"Eles confiam muito em mim e portanto, qualquer coisa eles perguntam..." P4	"...eu sempre me dediquei e me dedico ao trabalho..." P4	"...neste momento, não tenho na área um projeto novo em termos de sistemas que me desafie, portanto, assim já seria fazer mais do mesmo todos os dias..." P4	"...até ao dia de me ir embora..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...agora eu acho que eles (risos), neste momento é que eu penso é que me vou sentir melhor..." P4	"...eu não tenho aquela vaidade..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	...tive um concurso muito grande em que fui para a parte dos administrativos, a for foi o meu administrativo... P6	"Eu entrei para a empresa em 1975 já com 43 anos..." P3	"...eu sou uma pessoa muito dedicada, a dedico-me ao trabalho..." P4	"...até ao dia de me ir embora..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua..." P4	"...frequentemente já não sinto aquela energia que tinha para trabalhar..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	hoje tenho estado na direção de Recursos Humanos da Holding, sempre na parte administrativa... P6	"Eu ascendi, fui apontado a funções, fui agraciado, tive sorte e acho que tive sorte na minha vida profissional..." P3	"...o trabalho é parte importante..." P4	"...eu sinto-me com condições e ainda podia continuar, mas eu é que decido não continuar..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua..." P4	"...frequentemente já não sinto aquela energia que tinha para trabalhar..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	...tenho uma evolução dentro da carreira de chefia e de facto... P6	"...eu sempre me dediquei e me dedico ao trabalho..." P4	"...neste momento, não tenho na área um projeto novo em termos de sistemas que me desafie, portanto, assim já seria fazer mais do mesmo todos os dias..." P4	"...até ao dia de me ir embora..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua..." P4	"...frequentemente já não sinto aquela energia que tinha para trabalhar..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	...é tive uma carreira bastante boa, cheguei ao nível da direção... P2	"...eu sempre me dediquei e me dedico ao trabalho..." P4	"...neste momento, não tenho na área um projeto novo em termos de sistemas que me desafie, portanto, assim já seria fazer mais do mesmo todos os dias..." P4	"...até ao dia de me ir embora..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua..." P4	"...frequentemente já não sinto aquela energia que tinha para trabalhar..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	...a carreira vai do nível 4 ao nível 18, eu reformei-me com nível 17, foi mesmo digamos no topo... P2	"...eu sempre me dediquei e me dedico ao trabalho..." P4	"...neste momento, não tenho na área um projeto novo em termos de sistemas que me desafie, portanto, assim já seria fazer mais do mesmo todos os dias..." P4	"...até ao dia de me ir embora..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua..." P4	"...frequentemente já não sinto aquela energia que tinha para trabalhar..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
	...a partir do momento que tive funções de chefia e de direção... P2	"...eu sempre me dediquei e me dedico ao trabalho..." P4	"...neste momento, não tenho na área um projeto novo em termos de sistemas que me desafie, portanto, assim já seria fazer mais do mesmo todos os dias..." P4	"...até ao dia de me ir embora..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua..." P4	"...frequentemente já não sinto aquela energia que tinha para trabalhar..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4
...chamaram-me para os recursos humanos... P1	"Eu esperei ter cumprido com todos os meus deveres, sei que do outro lado a empresa cumprir com os seus deveres..." P3	"...neste momento, não tenho na área um projeto novo em termos de sistemas que me desafie, portanto, assim já seria fazer mais do mesmo todos os dias..." P4	"...até ao dia de me ir embora..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua..." P4	"...frequentemente já não sinto aquela energia que tinha para trabalhar..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	
...perguntaram-me, se eu queria ir para os recursos humanos trabalhar, acompanhando a equipa de consultores num projeto que se estava a desenvolver nos...	"...a minha carreira comecei há 40 anos nesta casa..." P6	"...eu sempre me dediquei e me dedico ao trabalho..." P4	"...neste momento, não tenho na área um projeto novo em termos de sistemas que me desafie, portanto, assim já seria fazer mais do mesmo todos os dias..." P4	"...até ao dia de me ir embora..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...eu acho que não vou ter problemas, encargo de forma positiva e acho que vou arranjar outras coisas..." P4	"...quando saem há coisas que se perdem, não há ninguém que os substitua..." P4	"...frequentemente já não sinto aquela energia que tinha para trabalhar..." P4	"...talvez haja atividades que eu possa realizar de outra forma, de uma forma mais económica..." P5	"...que poderia ter mais para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...é o momento para poder aproveitar mais o que eu acho em alguma altura eu vou sentir falta..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	"...gosto muito de jogar..." P4	

# Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

P1	"...tido alguma formação sobre RH, nunca tinha sido nada tão desenvolvido, e, portanto, sentia essa necessidade e, portanto, fiquei nessa área até sair." - P1	"...Posso dizer que passei momentos muito bons nesta casa, gostei e gosto de trabalhar nesta casa e isso é evidente..." - P6	"Representou muito" - P8	"...não queria continuar para além da reforma porque já estou cansada, gosto muito da casa onde estou, mas já chegou a minha hora." - P1	"...nunca pensei...mentira eu pensei na minha reforma..." - P6	"...tive esses momentos até alguns de indecisão, estaria a fazer bem ou não, mas tomei a decisão e pronto e estou muito contente com ela..." - P1	"...foi por minha iniciativa, achei que era o momento, para mim não era importante e também para a equipa onde eu..." - P1	"Deveria haver um período em que as pessoas fossem preparadas, com a redução e horários, começar a fazer outras atividades..." - P2	"Não posso dizer que tenha tido aspetos assim muito negativos, quer dizer tive muitos momentos de grande tensão, muitos momentos..." - P7	"Grças a Deus esta empresa permite-me não sentir grande diferença. Aliás se estive a dizer que...basta olharmos lá para fora e sentirmos que nós estamos no paraíso..." - P7	"Portanto, eu não estou parada, tenho uma série de atividades, não estou parada..." - P1	
P1	"...trabalhei numa área de recursos humanos..." - P1	"Saber fazer, terem confiança em nós, isso é muito positivo..." - P6	"...é uma coisa muito séria na nossa vida..." - P8	"...porque era possível e se quisesse continuar mais 1, 2 ou 3 anos, porque no lugar onde estava facilmente se eu quisesse facilmente conseguia lá estar..." - P2	"Nunca pensei na reforma, houve uma altura e não foi há muito tempo que eu me apercebi que já não tinha capacidade para determinado tipo de trabalho..." - P7	"Eu estou nesta situação há 1 ano e pouco mais, e ainda estou naquele período do encantamento..." - P1	"Eu como saí numa altura em que a própria instituição estava a abrir esses programas de saída a quem estivesse interessado..." - P1	"Eu conheço casos que não chegaram a durar 2 meses depois da reforma. Portanto, quer dizer que não estava minimamente preparadas para a reforma. Não havendo a tal preparação a reforma não ajuda..." - P2	"...estes últimos anos foram sim, eu diria que talvez os últimos 4 ou 5 anos em que estive lá, foram anos muito duros, foram muito esgotantes..." - P7	"penso que só no fim do próximo mês é que vou ter um novo salário e é que vou ter na minha vida, mas há sempre diferença, mas também há..." - P7	"Neste momento, tenho andado a tratar de umas questões de família, e portanto isso também me tomou algum tempo...Temos muitos projetos para podermos dinamizar essa questão e portanto, também me tem ocupado muito..." - P7	
P6	"...fiz o meu percurso todo praticamente sempre na produção (...), depois no staff da produção térmica e quando começaram os famosos CAF, que se houve falar tanto, eu..." - P6	"...trabalhei muito nesta casa, vesti muito a camisola desta casa, sem dúvida..." - P6	"Mas o trabalho para mim era um desafio muito importante, é a nossa vida..." - P8	"Aaah enfim teria talvez alguma coisa mais diferente aaah não lhe sei dizer o quê, pensei em mudar de área mas, não havia naquele momento nada que me fizesse querer manter, de todo..." - P1	"Pensei na reforma ao sentir que os anos iam passando" - P8	"...foi a melhor coisa que me aconteceu, neste momento não sei como é que vou pensar daqui a 1 ano, daqui a 21 Neste momento foi a melhor coisa que me aconteceu..." - P1	"A pessoa vai sair, está numa idade já de transição, porque não de uma forma mais progressiva, uma redução do horário de..." - P7	"Sim. Tinha programas, inclusivamente nesse período em que havia programas de saída, de incentivo há saída..." - P1	"Era programas até bem estruturados, tínhamos uma empresa na altura que apoiava, assegurava com a direção de RH, nesse projeto de saída e na transição de carreira..." - P1	"Aqui há uns anos eu tive uma doença muito grave..." - P7	"Não faço a mínima ideia, não tenho objetivos nenhuns...ah tirando agora que tenho de recomençar ir ao ginásio..." - P7	
P6	"...Uma vez sim, outras vezes não..." - P6	"...é aquilo que levamos de concreto para a vida..." - P8	"...é aquilo que levamos de concreto para a vida..." - P8	"Achei até na altura que se tinha fechado um ciclo, fechou-se ali um ciclo e, portanto, não havia nada que me fizesse na altura continuar..." - P1	"Não houve nenhum momento da minha vida em que eu pensei "tenho de começar a pensar na reforma", não, comecei a pensar que cada vez está mais próximo..." - P8	"...estou a encerrar de forma positiva, embora há minha volta as pessoas pensam de outra forma..." - P1	"...os negócios são bons quando são bons para as duas partes, a empresa ganha com a minha saída e eu ganho também..." - P7	"Sim. Tinha programas, inclusivamente nesse período em que havia programas de saída, de incentivo há saída..." - P1	"Eu como lhe disse, eu aqui há uns anos vou ter uma doença muito grave, tive um cancro, e o que me ajudou muito foi o trabalho..." - P7	"Não tenho nenhuma atividade prevista para a...a minha saída para a pré-reforma é muito recente de maneira que não dá ainda para perceber como é, depois vou-me adaptando..." - P7		
P6	"...Venho com gosto para o trabalho, pode haver dias que não me apetece, mas é sempre bom..." - P6	"...Venho com gosto para o trabalho, pode haver dias que não me apetece, mas é sempre bom..." - P6	"...embora eu por minha vontade, vou lhe dizer eu continuei a trabalhar. Mas não...acho que está na altura de sair..." - P7	"...embora eu por minha vontade, vou lhe dizer eu continuei a trabalhar. Mas não...acho que está na altura de sair..." - P7	"Uma coisa perfeitamente normal. Embora eu quisesse que fosse mais tarde, reconheço que é uma coisa perfeitamente normal..." - P7	"Cheguei a altura. Sempre disse que não me queria ir embora, mas no dia em que me acenaram a dizer que esta na hora não vou..." - P7	"Cheguei a altura. Sempre disse que não me queria ir embora, mas no dia em que me acenaram a dizer que esta na hora não vou..." - P7	"Essa preparação foi feita em meses, porque era um período em que era preciso fazer acontecer em articulação com a DRH. Mas eram bem estruturadas, bem organizadas e preocupadas com a saída das pessoas..." - P1	"...sinto-me bem, felizmente tenho saído..." - P8	"...vou aproveitar e fazer alguma coisa que gosto para além do trabalho..." - P8		
P2	"Eu tive 40 anos e 4 meses..." - P2	"Sinceramente não sei, que hoje eu já não faria, não conseguiria fazer coisas que fazia disso tenho eu bem a certeza. Eu há coisas que já não tenho capacidade..." - P7	"Sinceramente não sei, que hoje eu já não faria, não conseguiria fazer coisas que fazia disso tenho eu bem a certeza. Eu há coisas que já não tenho capacidade..." - P7	"Não sei. Não sei, não fiz grandes expectativas, há medida que o tempo vai passando que nos vamos realmente apercebendo nisso e em muitas coisas da vida..." - P8	"...tanto que já estava mentalizado que isso ia acontecer, era uma questão de, não era este mês era o outro..." - P7	"Eu acho é que por vezes se valorizou pouco a experiência e a maturidade das pessoas..." - P1	"Acho que teve muita influência, porque eu gosto de estar muito ocupada, houve uma altura que estava sempre ocupada..." - P7	"...isto é a segunda semana que eu estou...estou numa fase muito inicial, portanto ainda me sinto de férias, e ainda por cima é tempo de verão, tenho os meus netos, vou dar um passeio, dou assistência..." - P8	"...mas ainda não estudei as atividades que quero fazer no clube, pintura, artes plásticas ou Universidade Sénior, mas realmente quero arranjar uma ocupação, porque é saudável e ocupa a mente..." - P8			
P2	"Como disse há pouco, sinto-me realizado e sinto que fui reconhecido. Nomeadamente a nível de promoções..." - P2	"Continuaria, para poder estar o tempo máximo para levar todos os benefícios possíveis, ...poderia trabalhar mais 1, mas não..." - P8	"Continuaria, para poder estar o tempo máximo para levar todos os benefícios possíveis, ...poderia trabalhar mais 1, mas não..." - P8	"...as coisas surgiram no fim do ano, foi tudo muito rápido, muito breve, mas fizeram-me nisso e eu como, pronto..." - P7	"Tem. É tem inclusivamente um programa de apoio para quem vai para a reforma..." - P7	"Felizmente sempre fui saudável e o facto de eu ter encarado sempre o trabalho como algo natural da vida e não um fardo,..." - P8	"Mas não vou passar eternamente a ver os dias a passar, nessa altura vou arranjar atividades, gosto de ir ao ginásio..." - P8	"...mas não vou passar eternamente a ver os dias a passar, nessa altura vou arranjar atividades, gosto de ir ao ginásio..." - P8	"...mas ainda não estudei as atividades que quero fazer no clube, pintura, artes plásticas ou Universidade Sénior, mas realmente quero arranjar uma ocupação, porque é saudável e ocupa a mente..." - P8			
P1	"Sinto. Olhe eu há bocadinho até já falei que tive muitas oportunidades..." - P1	"Era o limite de idade que poderia ir em todas as condições favoráveis, portanto, seria cerca de 1 ano..." - P8	"Era o limite de idade que poderia ir em todas as condições favoráveis, portanto, seria cerca de 1 ano..." - P8	"O papel da instituição foi falar-me na possibilidade da pré-reforma, que eu comecei e como eu..." - P7	"Mas o programa parece ser bastante útil, eu o pouco que frequentei achei útil e há colegas meus que foram, que frequentaram várias e de uma maneira geral eles ficaram todos satisfeitos..." - P7	"...mas o programa parece ser bastante útil, eu o pouco que frequentei achei útil e há colegas meus que foram, que frequentaram várias e de uma maneira geral eles ficaram todos satisfeitos..." - P7	"...mas o programa parece ser bastante útil, eu o pouco que frequentei achei útil e há colegas meus que foram, que frequentaram várias e de uma maneira geral eles ficaram todos satisfeitos..." - P7	"...mas o programa parece ser bastante útil, eu o pouco que frequentei achei útil e há colegas meus que foram, que frequentaram várias e de uma maneira geral eles ficaram todos satisfeitos..." - P7	"...mas o programa parece ser bastante útil, eu o pouco que frequentei achei útil e há colegas meus que foram, que frequentaram várias e de uma maneira geral eles ficaram todos satisfeitos..." - P7	"...mas o programa parece ser bastante útil, eu o pouco que frequentei achei útil e há colegas meus que foram, que frequentaram várias e de uma maneira geral eles ficaram todos satisfeitos..." - P7	"...mas o programa parece ser bastante útil, eu o pouco que frequentei achei útil e há colegas meus que foram, que frequentaram várias e de uma maneira geral eles ficaram todos satisfeitos..." - P7	
P7	"A minha carreira começou em 1980 e termina agora, vou entrar na pré-reforma..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	"...eu saí num programa que saiu no fim do ano e que eu aproveitei e que não houve preparação para..." - P7	
P7	"...sempre tive avaliações de desempenho relativamente boas, sempre me movimente a vontade, é como lhe digo acho que fui feliz naquilo que fiz..." - P7	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8	"...mas normalmente a empresa tem a preparação para a reforma, portanto as pessoas que ficam no limite de idade ou de conjugação da idade e limite de carreira, seria pelo menos os 36 anos, que podem fazer a preparação para a reforma..." - P8
P7	"...tudo aquilo que tenho devo à esta empresa..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	
P7	"...tive algumas boas oportunidades, também relevo esses aspetos, porque sempre tive algumas chefias que me proporcionaram determinadas oportunidades que eu consegui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	
P8	"É assim a minha carreira na empresa foram 34 anos..." - P8	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	
P8	"Nem por isso. Mais a nível de satisfação pessoal, porque valorização eu não tive, pelo menos ultimamente por todo o esforço que tive não..." - P8	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	"...eu gostei muito de trabalhar aqui..." - P7	

# Final do ciclo de vida ativa: O papel dos Gestores de Recursos Humanos e a percepção dos trabalhadores mais velhos

## Anexo E – Dicionário de análise categorias Gestores de Recursos Humanos

Dimensão Categoria	Estrutura da Organização	Práticas Gestão de Recursos Humanos	Organização		Ciclo de vida ativa	Políticas de Gênero e envelhecimento dos trabalhadores	Idade	Percepção acerca do envelhecimento		Retorno
			Atividades/Setor	Atividades/Setor				Atividades/Setor	Atividades/Setor	
Sub-Categoria Definição	Número de Trabalhadores	Média de Idades	Reorganização da Empresa	Ações/programas relacionados com a saída dos IMV	Gestões de Carreira	Métricas de integração/retirada "idos mais velhos"		Papel atribuído à Idade	Experiências/Competências	
"Definição de ser mulher no setor energético"	"Cerca de 12 mil, são 11 mil e 700" - P9	"46 anos" - P9	"Sim, um gerantamento. Aaah, porque estamos numa fase em que estamos a natural renovação geracional, ou seja, nós nos precisamos de renovar. E a renovação é gerida de 4 ou 5 pessoas" - P9	"...nós não estamos a sair, portanto no último ano anterior à saída, em que estas pessoas que vão escolher não temos outra realidade, não há muito espaço e muitas opções e a partir de aí depois não passamos a ser geridos, portanto nós vamos a "rotacionar a experiência"."	"...nós hoje não permito a saída dos colaboradores (o colaborador é que gira a sua carreira). Portanto, eu diria que existem bem mais políticas de recursos humanos para todos os idades, para todas as gerações, mas a o colaborador que decide qual fazer e a sua carreira a gerida de 4 ou 5 pessoas. Portanto, não temos, por exemplo a carreira para as pessoas que estão há mais de 30 anos."	"O que mais velhos acham mais interessante de trabalhar é a oportunidade de crescimento na organização. Eu acho que, as pessoas mais velhas gostam de ter um papel com mais responsabilidades e experiências..." - P9	"...temos uma fase que é o chamado acatamento integrado, em que a cada trimestre fazemos uma sessão de acatamento das pessoas que entram no trimestre anterior, e isso dá a oportunidade de ir para o ciclo, que tem a duração de 1 ano em que nós temos 3 dias de sessão presencial, onde vários conteúdos são partilhados sobre cultura, valores, inovação, estratégia e organização do grupo, portanto trabalhamos com eles durante dois dias vários temas. Depois, começam a ser formados."	"Nós, de todo, não me sinto como isso, não acho nada disso, não por que temos visto alguns colaboradores com 67 anos também completamente inovadores e disruptivos e não apenas, e se vocês quiserem, é por exemplo nós temos um administrador que é da inovação, que é o..."	"...sim diferenciam-se. Então, nós... eu acho que acho competências em termos de experiência, de conhecimento e a experiência, eu vejo, eu posso ter o conhecimento como não a aplicar em contextos, eu sei fazer a experiência e isso claramente é um fator diferenciador."	"...porque nós temos o acordo coletivo de trabalho e em Portugal nós podemos sair com 37 anos e 65 anos de idade, portanto 37 de antiguidade e 65 anos de idade, portanto vamos exercer o direito a pensão..." - P9
"Setor da Energia, Produção, Distribuição, Comercialização de Energia" - P10	"Em Portugal 6400 aproximadamente" - P10	"Andará por volta dos 45 ou 46 anos, mas está a entrar média idade momento de vida"	"...já não são todos a gente e em menor número, portanto não é por isso, mas está a entrar média idade momento de vida"	"Depois temos um outro programa, que começa uns 6 meses antes da saída que é "preparar para a reforma", em que de alguma forma ajuda a informação no processo de reforma, depois nós temos uma possibilidade que é... que dizer não é uma possibilidade é uma regra, em que a pessoa tem 3 meses em que faz"	"...hoje em dia somos nós que gerimos a nossa própria carreira, porque para já não estamos a abandonar o tema da experiência e da informação, estamos a apoiar muito mais para percursos e experiências..." - P9	"...esta a começar a inovar, mas não se diga que tem sido uma coisa consistente ao longo dos anos. Está agora a começar a desenvolver o tema de ser também que a população está a ficar cada vez mais envelhecida, e isso é uma coisa que não podemos ignorar..." - P9	"...um podemos considerar que isso é uma medida anti-envelhecimento, mas não a comunicamos dessa forma, mas ali a ideia é partir da ideia de pessoa e família (filhos, netos, etc.)"	"...por exemplo isso nunca foi de criação, na fase da gestão e desenvolvimento de pessoas tem que assegurar condições que garantam que todos as pessoas encontram o seu espaço de desenvolvimento, seja..."	"...acho que a experiência e o bom senso é que tu não adquiridos em termos de conhecimentos por vários tipos de desafios, antiguidade e 61, de idade, mas alguns usam com nicho, alguns não mostram e outros mesmo..." - P9	"...de 40s da população vão sair em Portugal, o que significa que estamos a fazer algo a profunda renovação geracional..." - P9
"Trabalho no setor do O&G&A" - P11	"Temos cerca de 12000" - P11	"A média de idade está a volta dos 40 e pouco 42 anos" - P11	"...quando nós começamos a trabalhar o tema da diversidade e inclusão, eu diria que a população... associação, das gerações não são os mesmos"	"...quando nós começamos a trabalhar o tema da diversidade e inclusão, eu diria que a população... associação, das gerações não são os mesmos"	"...há pessoas que usam termos das gerações, que é o programa de apoiar mais conhecimentos deuses pessoas para entrar a empresa..." - P9	"...esta a começar a inovar, mas não se diga que tem sido uma coisa consistente ao longo dos anos. Está agora a começar a desenvolver o tema de ser também que a população está a ficar cada vez mais envelhecida, e isso é uma coisa que não podemos ignorar..." - P9	"...sim, acho que não foi sempre estar a dizer qual a parte daquela idade a pessoa de a saída. Contudo direitos sempre foram com 60 anos antes de serem mais a serem a serem..." - P9	"...acho que a experiência e o bom senso é que tu não adquiridos em termos de conhecimentos por vários tipos de desafios, antiguidade e 61, de idade, mas alguns usam com nicho, alguns não mostram e outros mesmo..." - P9	"...acho que a experiência e o bom senso é que tu não adquiridos em termos de conhecimentos por vários tipos de desafios, antiguidade e 61, de idade, mas alguns usam com nicho, alguns não mostram e outros mesmo..." - P9	"...depois nós temos o acordo coletivo de trabalho e em Portugal nós podemos sair com 37 anos e 65 anos de idade, portanto 37 de antiguidade e 65 anos de idade, portanto vamos exercer o direito a pensão..." - P9
"Transporte e gestão de energia elétrica e água" - P12	"Somos 680" - P12	"64 anos" - P12	"...temos mais com a renovação geracional que nós estamos a passar. Não é porque a idade não é a mesma, mas tem muito haver com "temos uma população que está a chegar à idade da reforma, e portanto, naturalmente tem que se..."	"...temos mais com a renovação geracional que nós estamos a passar. Não é porque a idade não é a mesma, mas tem muito haver com "temos uma população que está a chegar à idade da reforma, e portanto, naturalmente tem que se..."	"...há pessoas que usam termos das gerações, que é o programa de apoiar mais conhecimentos deuses pessoas para entrar a empresa..." - P9	"...esta a começar a inovar, mas não se diga que tem sido uma coisa consistente ao longo dos anos. Está agora a começar a desenvolver o tema de ser também que a população está a ficar cada vez mais envelhecida, e isso é uma coisa que não podemos ignorar..." - P9	"...sim, acho que não foi sempre estar a dizer qual a parte daquela idade a pessoa de a saída. Contudo direitos sempre foram com 60 anos antes de serem mais a serem a serem..." - P9	"...acho que a experiência e o bom senso é que tu não adquiridos em termos de conhecimentos por vários tipos de desafios, antiguidade e 61, de idade, mas alguns usam com nicho, alguns não mostram e outros mesmo..." - P9	"...acho que a experiência e o bom senso é que tu não adquiridos em termos de conhecimentos por vários tipos de desafios, antiguidade e 61, de idade, mas alguns usam com nicho, alguns não mostram e outros mesmo..." - P9	"...depois nós temos o acordo coletivo de trabalho e em Portugal nós podemos sair com 37 anos e 65 anos de idade, portanto 37 de antiguidade e 65 anos de idade, portanto vamos exercer o direito a pensão..." - P9
Gestores de Recursos Humanos (GRH)			"...há pessoas que usam termos das gerações, que é o programa de apoiar mais conhecimentos deuses pessoas para entrar a empresa..." - P9	"...há pessoas que usam termos das gerações, que é o programa de apoiar mais conhecimentos deuses pessoas para entrar a empresa..." - P9	"...há pessoas que usam termos das gerações, que é o programa de apoiar mais conhecimentos deuses pessoas para entrar a empresa..." - P9	"...esta a começar a inovar, mas não se diga que tem sido uma coisa consistente ao longo dos anos. Está agora a começar a desenvolver o tema de ser também que a população está a ficar cada vez mais envelhecida, e isso é uma coisa que não podemos ignorar..." - P9	"...sim, acho que não foi sempre estar a dizer qual a parte daquela idade a pessoa de a saída. Contudo direitos sempre foram com 60 anos antes de serem mais a serem a serem..." - P9	"...acho que a experiência e o bom senso é que tu não adquiridos em termos de conhecimentos por vários tipos de desafios, antiguidade e 61, de idade, mas alguns usam com nicho, alguns não mostram e outros mesmo..." - P9	"...acho que a experiência e o bom senso é que tu não adquiridos em termos de conhecimentos por vários tipos de desafios, antiguidade e 61, de idade, mas alguns usam com nicho, alguns não mostram e outros mesmo..." - P9	"...depois nós temos o acordo coletivo de trabalho e em Portugal nós podemos sair com 37 anos e 65 anos de idade, portanto 37 de antiguidade e 65 anos de idade, portanto vamos exercer o direito a pensão..." - P9
			"...há pessoas que usam termos das gerações, que é o programa de apoiar mais conhecimentos deuses pessoas para entrar a empresa..." - P9	"...há pessoas que usam termos das gerações, que é o programa de apoiar mais conhecimentos deuses pessoas para entrar a empresa..." - P9	"...há pessoas que usam termos das gerações, que é o programa de apoiar mais conhecimentos deuses pessoas para entrar a empresa..." - P9	"...esta a começar a inovar, mas não se diga que tem sido uma coisa consistente ao longo dos anos. Está agora a começar a desenvolver o tema de ser também que a população está a ficar cada vez mais envelhecida, e isso é uma coisa que não podemos ignorar..." - P9	"...sim, acho que não foi sempre estar a dizer qual a parte daquela idade a pessoa de a saída. Contudo direitos sempre foram com 60 anos antes de serem mais a serem a serem..." - P9	"...acho que a experiência e o bom senso é que tu não adquiridos em termos de conhecimentos por vários tipos de desafios, antiguidade e 61, de idade, mas alguns usam com nicho, alguns não mostram e outros mesmo..." - P9	"...acho que a experiência e o bom senso é que tu não adquiridos em termos de conhecimentos por vários tipos de desafios, antiguidade e 61, de idade, mas alguns usam com nicho, alguns não mostram e outros mesmo..." - P9	"...depois nós temos o acordo coletivo de trabalho e em Portugal nós podemos sair com 37 anos e 65 anos de idade, portanto 37 de antiguidade e 65 anos de idade, portanto vamos exercer o direito a pensão..." - P9

**Anexo F – Tabela Frequências Trabalhadores Mais Velhos**

Tabela de Frequências dos Trabalhadores				
Dimensão	Categoria	Sub-Categoria	Frequências	Freq/ part
Trabalho	Condições de Trabalho	Funções Desempenhadas	21	8
		Relação com o meio institucional	32	8
		Importância do trabalho	21	8
		Predisposição para trabalhar	25	8
		Reflexão sobre a reforma	21	8
		Passagem de ativo a reformado	23	8
Organização	Ciclo de vida ativa	Gestão da saída	26	8
		Ações/programas relacionados com a idade	27	8
Saúde	Saúde		24	8
Financeira	Situação Económica		19	8
Social	Nível Social	Família	17	8
		Pessoal	14	8
		Colegas de Trabalho	11	8
		Expetativa relativamente à reforma	26	8

**Anexo G – Tabela de Frequências Gestores de Recursos Humanos**

Tabela de Frequências dos GRH				
Dimensão	Categoria	Sub-Categoria	Frequências	Freq/ part
Organização	Estrutura da Organização	Atividade/Setor	4	4
		Número de Trabalhadores	4	4
		Média de Idades	4	4
	Práticas de Gestão dos Recursos Humanos	Reorganização da Empresa	6	4
		Ações/programas relacionados com a saída dos TMV	9	4
		Gestão de Carreira	6	3
		Medidas de integração/retenção "dos mais velhos"	4	4
		Ciclo de vida ativa	5	4
		Políticas de GRH para o envelhecimento dos trabalhadores	7	4
Envelhecimento Ativo	Percepções Acerca do Envelhecimento	Idade	9	4
		Papel atribuído à GRH	9	4
		Experiências/Competências	5	4
		Reforma	10	4