



## Universidades Lusíada

Moreira, Alexina da Silva Oliveira

### **Crise de oportunidades no mercado de trabalho dos older workers**

<http://hdl.handle.net/11067/7938>

#### **Metadados**

##### **Data de Publicação**

2024

##### **Resumo**

A evolução demográfica na Europa traz mudanças importantes na forma como as organizações são geridas. Em Portugal também se observa um envelhecimento da população, o que indica que a força de trabalho será cada vez mais constituída por Older Workers (OW), ou seja, pessoas mais velhas. Para enfrentar este desafio, será necessário adotar medidas para manter estes trabalhadores ativos. Na presente dissertação, procuramos investigar, junto dos gestores/decisores/responsáveis das organizações, a exis...

A demographic change in Europe has brought important changes to the way in which organizations are managed. Portugal is also seeing an ageing population, which indicates that the workforce will increasingly be made up of older people. To meet this challenge, it will be adopting measures to keep these workers active. In this dissertation, we sought to investigate, among managers/decision-makers/people in charge of organizations, the existence and implementation of appropriate management practices a...

##### **Palavras Chave**

Gestão, Satisfação no trabalho, Contratos de trabalho, Idade e emprego

##### **Tipo**

masterThesis

##### **Revisão de Pares**

no

##### **Coleções**

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2025-04-04T13:57:06Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

# **CRISE DE OPORTUNIDADES NO MERCADO DE TRABALHO DOS OLDER WORKERS**

**Alexina da Silva Oliveira Moreira**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão**

Vila Nova de Famalicão, junho de 2024



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**CRISE DE OPORTUNIDADES NO MERCADO DE  
TRABALHO DOS OLDER WORKERS**

**Alexina da Silva Oliveira Moreira**

**Orientador: Prof. Doutora Maria Isabel da Silva Araújo**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão**

## Agradecimentos

A concretização deste mestrado, em especial esta dissertação é resultado de uma superação pessoal enorme, numa fase muito complicada e desafiadora da minha vida.

Gostaria de expressar o meu agradecimento a todos os que estiveram ao meu lado durante este percurso, apoiar, encorajar e incentivar a perseverar, mesmo nos momentos difíceis.

Professora Doutora Isabel Araújo, agradecer por ter aceitado o convite, mas acima de tudo pela sua disponibilidade, de insistente e persistência colaboração para que eu pudesse superar os obstáculos que surgiram ao longo do percurso. “Muito obrigada”

Ao meu marido Pedro pelo apoio incondicional ao longo da realização desta dissertação, pela sua paciência, incentivo, colaboração e compreensão, por ser o meu porto seguro e a minha rocha.

Aos meus filhos Tiago e Eduardo por serem a minha expiração, maior riqueza, meu orgulho e minha vida.

A ti mãe meu amor maior que partiste durante este percurso momento muito difícil de superar, pela tua ausência.

“Aqueles que passam por nós não vão sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”

Antoine de Saint-Exupery

# Índice

Agradecimentos .....	II
Índice.....	III
Índice de figuras.....	V
Índice de Tabelas.....	V
Resumo .....	VI
Abstract.....	VIII
Lista de abreviaturas.....	IX
1. Introdução.....	11
2. Revisão de literatura .....	13
2.1 Definição de OW .....	13
2.2 O envelhecimento da população.....	14
2.3 Posicionamento no mercado de trabalho .....	15
2.4 Discriminação.....	17
2.5 Empregabilidade.....	18
2.6 Inclusão no mercado de trabalho .....	20
2.7 Remuneração e experiência .....	21
2.8 Intenção de permanecer ativo.....	21
2.9 Intenção de saída .....	22
2.10 Desemprego .....	24
2.11 Satisfação no trabalho.....	25
2.12 Políticas e práticas de gestão .....	26
3. Metodologia .....	27
3.1 Introdução.....	27
3.2 Objeto de estudo .....	28
3.3 Formulação de hipóteses de investigação.....	29

3.4 Método e procedimentos para recolha de informação.....	32
3.5 Elaboração do questionário .....	32
3.6 Instrumentos de medida.....	33
3.6.1 Variáveis sociodemográficas.....	33
3.6.2 Escala de atitudes organizacionais .....	34
3.6.3 Escala de Satisfação no trabalho .....	35
3.6.4 Escala de Intenção de permanecer no ativo.....	36
4. Análise e discussão dos resultados .....	37
4.1 Introdução.....	37
4.2 Análise estatística dos dados recolhidos.....	37
4.3 Análise Fatorial Exploratória.....	40
4.4 Análise do modelo de investigação .....	50
4.4.1 Relação entre as variáveis .....	52
4.5 Discussão de resultados.....	54
5. Conclusão .....	57
6. Contribuições e impactos esperados .....	59
7. Bibliografia.....	61
8. Anexos.....	77
8.1 Questionário aplicado.....	77

## Índice de Figuras

Figura 1 – Unidades do modelo de análise.....	31
Figura 2 – Contratação.....	44
Figura 3 – Satisfação.....	46
Figura 4 – Permanência.....	49
Figura 5 – Implementação de Práticas e Políticas (IPP).....	51

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Escala de atitudes organizacionais ( <i>Adaptado de Rego et al., 2016</i> ).....	34
Tabela 2 - <i>Escala de satisfação (Shaufeli, Bakker &amp; Salanova, 2006), adaptada para Portugal por Sinval, Pasian, Queirós &amp; Marôco (Sinval et al. , 2018))</i> .....	36
Tabela 3 - Escala de intenção de permanência ( <i>Adaptado de Bozeman e Perrewé 2001</i> )...36	
Tabela 4 - Género.....	37
Tabela 5 - Idade.....	38
Tabela 6 - Escolaridade.....	38
Tabela 7 - Função / cargo.....	38
Tabela 8 - Atividade da empresa.....	39
Tabela 9 - Nº colaboradores da empresa.....	39
Tabela 10 - Nº colaboradores da empresa com mais de 45 anos.....	40
Tabela 11 - Classificação da AFE por Kirch et al.,(2017).....	41
Tabela 12 - Teste KMO e Bartlett - Atitudes organizacionais - contratação.....	41
Tabela 13 - Variância total explicativa "Contratação".....	42
Tabela 14 - Matriz de componente "Contratação".....	42
Tabela 15 - Teste KMO e Bartlett - Satisfação no trabalho.....	44
Tabela 16 - Variância total explicativa Satisfação no trabalho.....	44
Tabela 17 - Matriz de componente Satisfação no trabalho.....	45
Tabela 18 - Teste KMO e Bartlett - Intenção de Permanência.....	47
Tabela 19 - Variância total explicativa Intenção de Permanência.....	47
Tabela 20 - Matriz de componente Intenção de Permanência.....	48
Tabela 21 - Teste KMO e Bartlett - IPP.....	49
Tabela 22 - Variância total explicativa IPP.....	50
Tabela 23 - Matriz de componente IPP.....	50

## Resumo

A evolução demográfica na Europa traz mudanças importantes na forma como as organizações são geridas. Em Portugal também se observa um envelhecimento da população, o que indica que a força de trabalho será cada vez mais constituída por Older Workers (OW), ou seja, pessoas mais velhas. Para enfrentar este desafio, será necessário adotar medidas para manter estes trabalhadores ativos.

Na presente dissertação, procuramos investigar, junto dos gestores/decisores/responsáveis das organizações, a existência e a implementação de práticas e políticas de gestão adequadas para proporcionar oportunidades aos trabalhadores mais velhos (OW). Além disso, pretendemos entender se tais práticas já foram implementadas ou se os gestores consideram que deveriam ser adotadas, com o objetivo de assegurar a permanência destes trabalhadores no mercado de trabalho.

O nosso estudo consistiu na realização de uma pesquisa exploratória enviando questionários via correio eletrónico a várias organizações a nível nacional. Solicitamos que apenas os responsáveis ou pessoas com autoridade respondessem, e recebemos 56 respostas válidas. Posteriormente procedeu-se ao tratamento estatístico com recurso ao software IBM SPSS Statistics, versão 29.

Os resultados concluíram que a Implementação de práticas e políticas adequadas pela organização apresenta uma correlação negativa com a contratação dos trabalhadores mais velhos, o que contraria a literatura existente. Este resultado sugere que estas empresas podem favorecer internamente os OW, no entanto oferecem-lhes menos oportunidades no momento da contratação. Este resultado pode reforçar a ideia de preconceito e discriminação com base na idade mesmo por parte de organizações sensíveis a essa questão. Por outro lado, rejeitamos a hipótese de que a IPP esteja positivamente correlacionada com a permanência no ativo ou com a satisfação. De acordo com os nossos resultados, embora a IPP apresente um efeito positivo, não é estatisticamente significativo. No entanto, concluímos existir um efeito positivo da satisfação com a decisão de permanecer no emprego, o que é corroborado pelos nossos resultados, visto que a satisfação no trabalho se mostrou altamente significativa. A presente dissertação oferece uma contribuição valiosa à literatura, ao proporcionar a perspetiva dos responsáveis das organizações em relação aos trabalhadores mais velhos (OW), ao contrário da literatura existente que baseia as suas conclusões em base nas opiniões dos colaboradores. Os resultados sugerem possíveis implementações que podem melhorar as práticas e políticas das organizações, especialmente no que diz respeito à criação de



oportunidades de contratação e ao aumento da intenção de permanência dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** OW, Satisfação no trabalho, Intenção de Permanência, Contratação, Organização.

## **Abstract**

A demographic change in Europe has brought important changes to the way in which organizations are managed. Portugal is also seeing an ageing population, which indicates that the workforce will increasingly be made up of older people. To meet this challenge, it will be adopting measures to keep these workers active.

In this dissertation, we sought to investigate, among managers/decision-makers/people in charge of organizations, the existence and implementation of appropriate management practices and policies to provide opportunities for older workers (OW). In addition, we want to understand whether such practices have already been implemented or whether managers believe they should be adopted, with the aim of ensuring that these workers remain in the job market.

Our study consisted of a questionnaire survey sent to companies. We carried out exploratory research by sending questionnaires via email to various organizations nationwide. We asked that only those responsible or people with authority to respond, and we received 56 valid responses. Subsequently statistical treatment was carried out using IBM SPSS Statistics, version 29.

The results concluded that the implementation of appropriate practices and policies by the organization has a negative correlation with the hiring of older workers, contrary to the literature. This result suggests that these companies may favor OW internally but offer them fewer opportunities when hiring. This result could reinforce the idea of age prejudice and discrimination, even by organizations that are sensitive to this issue. On the other hand, we reject the hypothesis that PPI is positively correlated with staying in the job or with satisfaction. According to our results, although PPI has a positive effect, it is not statistically significant, thus contradicting the literature. However, we conclude that there is a positive effect of satisfaction on the decision to stay in the job, which is corroborated by our results, since job satisfaction proved to be highly significant.

This dissertation makes a valuable contribution to the literature by providing the perspective of organizational managers in relation to older workers (OW). Unlike the existing literature, which bases its conclusions on the opinions of employees. The results suggest possible implementations that could improve organizations' practices and policies, especially with regard to creating hiring opportunities and increasing older workers' intention to remain in the workforce.

**Keywords:** OW, Job Satisfaction, Intention to Stay, Hiring, Organization.

## **Lista de abreviaturas**

**AFE** - Análise Fatorial Exploratória

**GRH** - Gestão de Recursos Humanos

**IPPG** - Implementação de práticas e políticas gestão

**KMO** - Kaiser-Meyer-Olkin

**OCDE** - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

**OW** – Older Workers

**PPG** - Políticas e práticas de gestão

**RH** - Recursos Humanos

**SPSS** - Statistical Package for the Social Sciences

**UWES** - Utrecht Work Engagement Scale

Este documento é escrito em conformidade com o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa (1990), em vigor desde 2009.

É adotada a 7ª Edição da Norma APA como sistema de referência.

# 1. Introdução

Com o envelhecimento da população e, como resultado, a força de trabalho tem sido cada vez mais composta por trabalhadores mais experientes, os chamados OW, ou seja, pessoas mais velhas. No entanto, as mudanças estruturais no mercado de trabalho têm ampliado os desafios enfrentados, neste sentido será necessário adotar medidas para manter estes trabalhadores ativos.

Na presente dissertação, procuramos investigar, junto dos gestores/decisores/responsáveis das organizações, a existência e a implementação de práticas e políticas de gestão adequadas para proporcionar oportunidades aos trabalhadores mais velhos (OW). Além disso, pretendemos entender se tais práticas já foram implementadas ou se os gestores consideram que deveriam ser adotadas, com o objetivo de assegurar a permanência destes trabalhadores no mercado de trabalho.

Segundo Marvão e Carapinheiro (2017), os OW são frequentemente alvo de preconceitos e estereótipos que os relegam a posições de menor importância e remuneração. Além disso, a falta de políticas de inclusão e de valorização desses profissionais prejudica sua empregabilidade e sua contribuição para as organizações.

A falta de oportunidade resulta de uma série de fatores, tais como, o preconceito em relação aos OW que algumas empresas podem ter, acreditando que eles não são tão produtivos, adaptáveis ou inovadores em comparação com os trabalhadores mais jovens, levando à discriminação etária no processo de recrutamento e como resultado a exclusão desse grupo de profissionais.

Os OW podem ter sérias consequências sociais e econômicas, no mercado de trabalho, devido às dificuldades financeiras e emocionais, uma vez que são forçados a permanecerem desempregados ou a aceitar empregos que estão abaixo de suas habilidades e experiência. A sociedade perde o benefício do conhecimento e experiência desses OW, que podem contribuir significativamente para o crescimento e desenvolvimento econômico.

Assim a metodologia adotada nesta dissertação é quantitativa e transversal, com recurso a um questionário administrado a responsáveis de organizações. Este questionário avalia variáveis como contratação em que Hutchens (2006) destaca a necessidade de examinar o comportamento dos empregadores em relação às oportunidades de trabalho para os OW entendendo que eles, parecem evitar contratar os OW para funções que são claramente capazes de realizar. Na variável da permanência no ativo autores como (Stirpe et al., 2018)

defendem que as utilizações de estratégias de retenção têm mais hipóteses de sucesso quando os trabalhadores percebem que foram adaptadas para atender às suas condições e desejos específicos. Por outro lado, na variável de satisfação no trabalho Hamermesh (1977), Akerlof et al. (1988) argumentam que a satisfação no trabalho é crucial para entender o comportamento individual no ambiente de trabalho. A análise dos dados é conduzida através de estatística descritiva e inferencial, para testar as hipóteses de investigação formuladas (dos Santos et al., 2019).

A dissertação está estruturada em seis partes essenciais. No enquadramento teórico, inicialmente, fazemos uma introdução ao tema e explicamos a sua relevância, indicando de forma sucinta os objetivos da investigação, seguimos com uma análise teórica, baseada em uma extensa revisão de literatura, que descreve os principais princípios teóricos e aprofunda o entendimento sobre os conceitos em estudo.

Prosseguimos com a metodologia, detalhando a pesquisa, a amostra, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise. Esta parte esclarece como o estudo foi organizado para responder à pergunta de pesquisa e atingir os objetivos estabelecidos. Descreve-se o método quantitativo e transversal empregado, utilizando questionários aplicados a responsáveis das organizações. São retomadas as hipóteses formuladas na fundamentação teórica e são explicadas as técnicas estatísticas usadas para a análise dos dados, que englobam análises descritivas, fatoriais e regressões lineares.

Os resultados apresentam e discutem resultados analisados e respectivas interpretações.

Nas considerações finais, resumimos os principais resultados da investigação, discutindo as suas implicações. Apresentamos recomendações para pesquisas futuras, destacando os principais contributos da investigação. Esta seção também aborda as limitações do estudo, particularmente no que diz respeito ao tamanho da amostra e à metodologia empregada.

## **2. Revisão de literatura**

### **2.1 Definição de OW**

No estudo de revisão de literatura realizado, foi observado que existem várias definições de OW, mostrando a falta de consenso no que diz respeito à descrição desse grupo etário mercado de trabalho. Shea and Haasen (2006) explicam que, até o final do século XIX, as pessoas só eram consideradas velhas quando se tornavam incapazes de cuidar de si mesmas. Contudo, de acordo com os autores, por diversos motivos, chega-se a um ponto em que se assume que a pessoa se torne menos competente e, por conseguinte, deva se reformar.

De acordo com Ilmarinen (2001), qualquer indivíduo entre 15 e 64 anos que esteja no mercado de trabalho pode ser considerado um trabalhador que está a envelhecer. As idades de 45 ou 50 anos são frequentemente usadas como critério para definir um OW. Isso ocorre principalmente porque esta definição mais "precoce" oferece melhores possibilidades de ações preventivas, que são necessárias devido às baixas taxas de participação dos trabalhadores com 55 anos ou mais na vida profissional e à prática de se reformarem precocemente.

Vários investigadores revelam que ainda não chegaram a acordo sobre uma definição de OW (Finkelstein et al., 2018; Pitt-Catsouphes & Smyer, 2006). De facto, o envelhecimento é um processo contínuo (Litim et al., 2019) que começa no nascimento (Teiger, 1995) mas não se sabe onde vai parar. Vários estudos evitam identificar uma idade específica para separar os OW dos trabalhadores mais jovens (Finkelstein et al., 2003; Ng & Feldman, 2010) ou dividiram os trabalhadores em vários grupos etários (Van Dijk et al., 2020). A classificação de OW tem-se revelado dependente de muitos fatores determinantes que produzem diferenças significativas entre as indústrias devido a culturas nacionais, estatísticas de esperança de vida, épocas históricas ou climas económicos (Guillaume et al., 2013; Harper et al., 2006; Posthuma & Campion, 2009; Shiu et al., 2015).

Os OW foram definidos como aqueles que se encontram na faixa etária dos 55 aos 64 anos. Recentemente, a OCDE (2020) também os classificou como pessoas com mais de 50 anos de idade.

Por outro lado, existem investigadores que identificaram os 55 anos como o limiar devido ao claro declínio da participação no mercado de trabalho nesta idade (Konle-Seidl, 2017; McCarthy et al., 2014, Oesch & Baumann, 2014; van Ours, 2015).

A idade exata em que os trabalhadores são considerados velhos e em que a sua produtividade começa a diminuir depende fortemente da indústria e do emprego em causa. Os fatores importantes incluem, entre outros, a tecnologia, a conceção do posto de trabalho (Kulik, 2014) e a formação (Posthuma & Campion, 2009). Relativamente à formação, foram encontradas provas significativas de que os OW oferecem menores retornos - e maiores custos de oportunidade - sobre os investimentos em capital humano, porque estes trabalhadores têm menos tempo para aplicar novas competências e uma menor probabilidade de serem promovidos.

Vários autores sugerem que a "idade cronológica" pode ser influenciada e determinada por fatores relacionados com o ambiente de trabalho (Avolio et al., 1984; Settersten e Mayer, 1997).

Outros autores também argumentaram que as classificações etárias podem basear-se em idades subjetivas e definidas pela organização, em que a idade relativa dos trabalhadores e as percepções da idade dos colegas de trabalho podem ser o fator mais importante (Kooij et al., 2014).

Contudo, não podemos deixar de mencionar que a redução da taxa de fecundidade se deve, em grande parte, à emancipação da mulher no cenário escolar e laboral, remetendo para uma entrada tardia na maternidade e, por vezes, até mesmo a decisão de não ter filhos (Maciel et al., 2016).

## **2.2 O envelhecimento da população**

Em Portugal, observamos uma estrutura muito antiga, onde os últimos vinte e cinco anos de transição demográfica foram caracterizados pela diminuição da taxa de natalidade, aumento da esperança de vida ao nascer e pela migração interna e internacional, o que influenciou significativamente as diferentes estruturas demográficas regionais (Moreira, 2008).

Morgan, Leslie and Kunkell (2007) definem o "envelhecimento" como um processo contínuo que envolve percorrer várias instituições sequencialmente organizadas e ajustadas por critérios de idade ao longo da vida. O envelhecimento, tanto a nível individual como coletivo, é influenciado por fatores socioculturais (Costa, 2013). Este fenómeno apresenta um paradoxo, pois, por um lado, traz melhorias económicas, sociais e médicas, por outro lado, também pode levar à solidão, isolamento social, dependência física e mental e discriminação contra os idosos (Cabral & Ferreira, 2013).



O paradigma global do envelhecimento ativo surge como uma resposta à mudança social na condição das pessoas idosas, procurando combater a discriminação por idade e promover uma vida ativa, desde que a saúde permita e as circunstâncias laborais não impeçam (Cabral & Ferreira, 2013).

Em termos organizacionais, de acordo com um estudo da ONU (1997), é necessário adaptar e melhorar os empregos para esta população. Estes desafios são cada vez mais importantes no século XXI, já que os locais de trabalho apresentam uma grande diversidade em termos de idade. Uma iniciativa em 2012, reforçou a ideia de que é importante manter um vínculo ativo no mercado de trabalho, desde que seja compatível com o processo de envelhecimento (Cabral & Ferreira, 2013).

Dessa forma, surge a preocupação sobre a capacidade da sociedade, e em particular das empresas, de lidar com os desafios decorrentes do crescente número de reformados. Isso implica garantir uma *"equidade nas relações entre gerações no que diz respeito a transferências financeiras, competição no mercado de trabalho e apoio mútuo"* (Cabral & Ferreira, 2013, p. 12). O caminho sugerido é uma sociedade que valoriza todas as idades e defende que todos tenham as mesmas oportunidades (UNFPA, 2012).

Ao refletirmos, sobre o conceito envelhecer, devemos considerar que este é um fenómeno positivo, seja para o indivíduo em si, seja para a sociedade, porque mostra o quanto temos avançado em termos sociais e económicos (Motta, 2012 cit in. Casaca et al. 2015). A longevidade em conjunto com a baixa taxa de natalidade tornou-se uma preocupação e trouxe consequências sérias para a sociedade como um todo (Rosa, 2012; Cabral & Ferreira, 2013; Barroso, 2018).

O estilo de vida e o tipo de trabalho de cada indivíduo, desempenha um papel fundamental no processo de envelhecimento de cada um, já que não ocorre da mesma maneira e no mesmo tempo para todos (Vicente, 2011; Rego, 2020), o preconceito contra os idosos estabeleceu – se no âmbito social e no campo de trabalho (Rosa, 2012).

### **2.3 Posicionamento no mercado de trabalho**

Num mundo em que as mudanças sociais e económicas acontecem de forma surpreendente, é essencial discutir a situação dos OW no mercado de trabalho. A importância de considerarmos que o mercado de trabalho atual é mais instável e influenciado pelas diferentes faixas etárias, têm um valor distintivo e pode levar tanto à inclusão como à exclusão, dependendo da posição ocupada por esses trabalhadores.

Sendo verdade, estamos ainda longe das visões mais pessimistas que antevêm neste movimento o fim do trabalho (Rifkin, 1995), é inegável que o modelo de trabalho típico do processo de industrialização já não existe, tendo dado lugar a novas configurações marcadas pela desterritorialização, mobilidade, flexibilidade funcional, mas também pela instabilidade e pela rutura, por vezes forçada e abrupta, dos laços com o mercado de trabalho.

Este sentimento de instabilidade parece afetar sobretudo os trabalhadores com menos qualificações e mais jovens, por outro lado tende a alastrar-se para outros grupos até aí considerados como estáveis, como por exemplo, os OW – numa tendência que Castel (1995) designou como de “desestabilização dos estáveis” –, criando um sentimento generalizado que Bauman (1999) define de insegurança (de estatuto), de incerteza (quanto ao futuro) e de desproteção (de si próprio e do seu património). Contudo, o número de jovens a entrar no mercado de trabalho tem vindo a diminuir numa proporção que tem sido acompanhada, mas de modo inverso, com o envelhecimento da força de trabalho. Neste sentido, para que uma maior longevidade pessoal possa traduzir-se numa maior longevidade profissional, é fundamental que as políticas ativas de emprego contemplem medidas que estimulem efetivamente o envelhecimento pessoal e profissionalmente enriquecido através da promoção da qualidade do emprego, do combate a todos os fatores que ameaçam a continuidade dos OW no mercado de trabalho e do estímulo à disponibilidade, motivação e capacidade para aprender, no quadro de um processo de desenvolvimento pessoal e vocacional, que cada sénior desejavelmente deve protagonizar tomando “nas suas mãos” as rédeas da tarefa de fazer a sua história (Ribeiro & Coimbra, 2008). A forma como os OW são tratados constitui um indicador do estado de desenvolvimento de uma sociedade. Neste princípio, uma estratégia de envelhecimento ativo reportará sempre, como refere Quaresma (2007), à promoção da igualdade de oportunidades e da não discriminação pela idade no acesso à qualificação, ao emprego e à formação, e que não pode ser dissociada da garantia da dignidade e segurança a que cada um tem direito no seu processo de envelhecimento. Apoiado na flexibilidade, o atual sistema económico pede, então, aos trabalhadores que sejam ágeis, estejam abertos a mudanças constantes, assumam riscos continuamente e dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais (Senneth, 2009), partindo de um conjunto de exigências que têm vindo a influenciar não apenas o modo como se faz a distribuição das oportunidades de emprego, mas também, e conseqüentemente, do tipo de qualificações necessárias para o seu exercício. As noções como estabilidade são substituídas pela necessidade de correr riscos e a utilização de um único conjunto de qualificações no decorrer de uma vida de trabalho acaba por perder o seu valor, exigindo-se, em seu lugar, a

atualização permanente de competências, sob pena de ficar de fora (Senneth, 2009). Do mesmo modo, exige-se, cada vez mais, uma força de trabalho com maiores níveis de formação, multifacetados, criativos e com capacidade de decisão. Para os OW, estes princípios parecem enviar uma poderosa mensagem, sendo o envelhecimento considerado como sinónimo de inutilidade e a experiência como um bem sem valor de mercado, o que os deixa à margem dos processos dominantes de organização das economias e perante uma realidade para a qual não foram preparados e que dificilmente incorpora elementos estruturante"

## **2.4 Discriminação**

No contexto do envelhecimento global da força de trabalho, é essencial aprofundar a questão da discriminação contra os OW. Apesar de estudos demonstrarem que não há diferenças de desempenho entre trabalhadores mais novos e mais velhos e, por vezes, os OW se superarem (Ng & Feldman, 2009), a discriminação persiste (Filkenstein et. al., 1995). Essa discriminação ainda é presente no ambiente de trabalho (McCann & Giles, 2002), tornando-se assim crucial entender o processo de envelhecimento e desenvolver estratégias para reduzir atitudes e comportamentos negativos baseados na idade (Allan, Johnson & Emerson, 2014).

Diversos estudos relatam a existência de estereótipos negativos em relação aos OW (McGregor & Gray, 2001), frequentemente considerados menos produtivos (McGregor & Gray, 2002) e com menor capacidade de desempenho e promoção (Finkelstein et. al., 1995). Kluge e Krings (2008) sugerem que no desenvolvimento de Recursos Humanos e na aprendizagem, é necessário garantir a igualdade de oportunidades como um motivador para trabalhadores jovens e idosos. No entanto, como bem sabemos, essa igualdade não se verifica no mercado de trabalho atual. Além do crescente número de desempregados, os processos de recrutamento de muitas empresas têm sido mais rigorosos e, frequentemente, discriminatórios. É comum vermos empresas exigindo faixas etárias restritas, o que resulta em exclusão de OW (Marques, 2011).

Também é fundamental abordar as teorias existentes sobre as fases da carreira à luz da discriminação contra os OW. Atualmente, muitas pessoas em nações industrializadas veem a reforma como uma parte normal da vida, porém estudos mostram que muitos continuam trabalhando mesmo depois da reforma formal (McNamara et al., 2011). Em Portugal, o Governo manteve a promessa de manter a idade legal da reforma inalterada até ao final de

2024 - 66 anos e quatro meses. Sendo assim, a vida profissional de qualquer pessoa passa por estágios que podem ser chamados de fases da carreira (Ogunkoya, Elumah & Shobayo, 2013). Embora existam várias teorias que consideram diferentes fases, é importante destacar duas principais teorias: Super (1957, 1980) e Levinson (1986), considerados pioneiros nesse campo. Levinson et al. (1978) consideram quatro "fases da vida": 0-20 anos (infância), 20-40 anos (início da idade adulta), 40-60 anos (meia-idade) e acima de 60 (idade adulta tardia). Considerando essas fases, é importante entender melhor a discriminação contra os OW, suas consequências e como eles percebem esse fenômeno, uma vez que pode ter um impacto negativo em seu trabalho. Em relação a questões como a rotatividade e a reforma, a discriminação pode complicar ainda mais a vida da pessoa, especialmente se ela estiver em uma fase considerada "avançada", onde encontrar um novo emprego pode se tornar mais difícil devido à rigidez do atual mercado de trabalho. Assim sendo, pessoas que estão no início da idade adulta ou nas fases de exploração e estabelecimento podem lidar melhor com essa questão do que aqueles que já estão na meia-idade ou mais velhos, ou seja, na fase de manutenção, frequentemente considerada como final de carreira.

A discriminação ocorre quando se exagera nas diferenças entre pessoas com características distintas (Palmore, 1999). Por exemplo, os jovens podem interpretar um erro comum dos OW como um sinal de insanidade. A nossa sociedade apresenta uma discriminação frequente contra os idosos, que se manifesta de várias maneiras e muitas vezes de forma aceitável nos contextos sociais. Enquanto a sociedade encara o processo de envelhecimento como algo normal, nem sempre o encara como um problema social (Cuddy et al., 2005). Por exemplo, é comum vermos anúncios na televisão de produtos cosméticos que prometem combater o envelhecimento, além das frequentes piadas sobre idosos que são vendidas em cartões de aniversário e a representação de idosos em filmes como pessoas com limitações físicas, cognitivas e sexuais, depressivas, com dificuldade em aprender coisas novas e dependentes dos mais jovens (Cuddy et al., 2005).

## **2.5 Empregabilidade**

A empregabilidade de facto, e como destaca a Organização Internacional do Trabalho, estamos perante um conceito bastante amplo, que abrange um conjunto de conhecimentos e habilidades que potenciam os trabalhadores a garantirem e a manterem um emprego específico. Com base nessa definição, podemos mencionar, de acordo com Roland Kadefors (2010, p.1), que esse conceito deve ser compreendido a partir de uma dupla perspectiva: ou

seja, além da capacidade dos trabalhadores de garantir e manter um emprego, também devemos levar em consideração os incentivos e oportunidades oferecidos àqueles que procuram emprego. Berntson (2008), menciona que esse conceito inclui a percepção individual dos trabalhadores sobre suas possibilidades de obter um novo emprego, seja na mesma área ou em uma área diferente daquela em que atualmente trabalham. Por sua vez, Fugate (2004) considera que o elemento fundamental desse conceito está relacionado com a "adaptabilidade" dos trabalhadores, característica que se torna cada vez mais importante dada a crescente demanda do mercado de trabalho. Harvey (2001), também aborda o conceito de empregabilidade sob a perspectiva do trabalhador; no entanto, para esse autor, o conceito analisado está relacionado à perspectiva dos estudantes e às habilidades que eles têm para conseguir um determinado emprego. Essa dimensão individual abordada pelos autores mencionados acima não esgota o conceito que estamos discutindo; de fato, o conceito de empregabilidade também pode ser abordado de uma perspectiva diferente: mais especificamente, parece ser possível argumentar, com Garsten e Jacobsten (2004) que a ideia de empregabilidade não se refere apenas ao trabalhador em si, mas também deve levar em consideração a orientação do mercado na sociedade. Ou seja, como o trabalhador se enquadra no mercado de trabalho em que está inserido; não apenas suas habilidades em termos absolutos, como nível educacional, idade e gênero, mas também suas habilidades em comparação com seus pares. Essa comparação é relevante, uma vez que o mercado de trabalho é dinâmico e competitivo, com um grande número de demanda para uma mesma oferta. Van der Heijde e Van der Heijden (2006) também consideram esse conceito de uma perspectiva dupla; para esses autores, a empregabilidade precisa ser analisada tanto do ponto de vista do trabalhador quanto do ponto de vista da empresa. Assim, argumenta-se que esse conceito implica a obtenção de uma vantagem competitiva sustentada no nível da empresa, mas também deve permitir que o trabalhador alcance sucesso profissional. Em termos sistemáticos, podemos apontar os seguintes requisitos como constitutivos do conceito que estamos discutindo: (Van der Heijde e Van der Heijden, 2006); experiência profissional, como um fator de capital humano relevante para a vitalidade das organizações; antecipação e otimização, como fundamentais em um contexto de exigência cada vez maior de adaptabilidade e flexibilidade, que são a base do mercado de trabalho atualmente; flexibilidade, como a concretização dos requisitos mencionados anteriormente; espírito de equipa, manifestado a importância dada ao trabalho em equipa e na definição de objetivos comuns; equilíbrio, entendido como a necessidade de conciliar potenciais interesses de conflito entre os trabalhadores e os empregadores. Considerando as diversas definições do

conceito de empregabilidade mencionadas acima, e levando em conta também os requisitos mencionados, podemos afirmar que é exigido do trabalhador uma constante adaptação às necessidades do mercado em cada momento, com a conseqüente obrigação representada por essas adaptações, principalmente no que diz respeito à necessidade contínua de atualização dos conhecimentos. Esse ponto chamou a atenção de autores como Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), para quem o elemento fundamental desse conceito está exatamente na "adaptabilidade" dos trabalhadores. De acordo com esses autores, podemos entender o conceito de empregabilidade como uma forma específica de adaptação ativa ao trabalho, que permite aos trabalhadores identificar e aproveitar oportunidades de carreira.

## **2.6 Inclusão no mercado de trabalho**

As políticas de emprego devem, portanto, garantir a proteção e apoio aos OW, para que estes possam continuar a contribuir para a sociedade e para a economia, caso assim o desejem. É importante incentivar as empresas a valorizarem a experiência e conhecimento destes trabalhadores, em vez de optarem apenas por contratar jovens sem experiência.

A procura de novas formas de incentivar, motivar os OW a participar ativamente no mercado de trabalho é um desafio que se coloca tanto aos gestores como aos acadêmicos (Burmeister et al., 2021; Kooij et al., 2014). Perante este desafio, surge o interesse de investigar de que forma as práticas utilizadas pela organização são suficientes para reter e motivar os OW adiar a idade da reforma (Kooij et al., 2008).

Do ponto de vista teórico, pode-se dizer que essas práticas indicam aos trabalhadores-alvo que são valorizados e apoiados pela organização (Armstrong-Stassen, 2008; Connelly et al., 2011).

No entanto, é essencial ter em mente que o prolongamento da vida ativa não deve ser uma imposição, mas sim uma escolha do trabalhador. Devem ser criadas condições para que os OW possam optar por continuar a trabalhar, se assim desejarem, mas também devem existir medidas que garantam uma transição suave para a reforma, garantindo a dignidade e bem-estar dos trabalhadores nesta fase da vida.

Para alcançar estas metas, é necessário que exista um compromisso entre o Estado, as empresas e a sociedade civil. O Estado deve implementar políticas e mecanismos legais que garantam a proteção e os direitos dos OW. As empresas devem ser incentivadas a valorizar a experiência e conhecimento destes trabalhadores, e a sociedade civil precisa estar consciente e mobilizada para garantir a implementação dessas medidas.

## **2.7 Remuneração e experiência**

Seria comum pensar que ter uma longa carreira profissional, aliada à experiência adquirida ao longo dos anos, resultaria em um aumento salarial para os OW. No entanto, atualmente, de acordo com dados apresentados na proposta de Orçamento do Estado para 2023, as pessoas tendem a ganhar mais a cada ano, até atingirem os 50 anos de idade, mas depois seus salários diminuem.

Um dos principais motivos para essa situação, é a disparidade nas qualificações entre as diferentes gerações. Além disso, observa-se um fenômeno adicional: a dificuldade de reintegração no mercado de trabalho quando as pessoas ficam desempregadas.

Conseguimos apurar que existe o cuidado de criar e manter condições económicas que sejam transparentes em todos os momentos, e que os trabalhadores considerem ser um sinal de estabilidade e confiança, levando à sua permanência, situação que verificamos ser consistente com a literatura (Tansley et al., 2006) no que respeita ao alinhamento das necessidades dos trabalhadores com a estratégia das empresas.

Por outro lado, temos vindo a perceber que vai suceder uma escassez de trabalho que levará à impossibilidade de preenchimento de todas as funções que ficarão vagas com a reforma dos baby-boomers (DeLong, 2004). Contudo, pior que a escassez de trabalho, avizinha-se uma séria perda de conhecimento organizacional, que abandonará as empresas com esses trabalhadores (DeLong, 2004). Ao perder os OW a organização incorre no risco de perda de conhecimentos e competências (Kroll, 2003), afetando a capacidade de as organizações serem fonte de produção de conhecimento (Stam, 2009, citado em Ciutiene & Railaite, 2015) Apesar dos OW serem alvo de inúmeros estereótipos associados à idade, a investigação tem vindo a desmistificá-los e a provar a importância destes funcionários (Posthuma & Campion, 2009), por exemplo, através de evidências de que os OW ficam doentes com menos frequência que os mais novos, não obstante, necessitam de mais tempo para se recuperarem (Kroll, 2003)

## **2.8 Intenção de permanecer ativo**

A saída de um membro da organização pode ocorrer de forma voluntária ou involuntária. Segundo Morrell et al. (2001, citado por Perez, 2011), a saída voluntária é quando o colaborador opta por encerrar a relação contratual com a organização. Já a saída involuntária ocorre quando o colaborador deixa de fazer parte da organização por ações ou iniciativas que não partem dele.

A intenção de saída refere-se à estimativa subjetiva da possibilidade de um indivíduo deixar a organização em que trabalha e está positivamente relacionada com a saída efetiva da organização (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Perez (2011), por sua vez, identifica três categorias de determinantes da intenção de saída voluntária: variáveis psicológicas (contrato psicológico, satisfação no trabalho, insegurança no trabalho e compromisso organizacional), variáveis econômicas (remuneração, oportunidades externas, treinamento e tamanho da organização) e variáveis demográficas (idade e tempo de serviço).

Shacklock (2008), por sua vez, sugere uma série de fatores que influenciam as intenções dos trabalhadores mais velhos em permanecer no emprego, como saúde própria e da família, situação financeira, apego ao trabalho, importância do trabalho, percepção de autonomia no trabalho, relacionamentos interpessoais, práticas de trabalho flexíveis, interesses fora do trabalho, e fatores organizacionais e de gestão, como supervisão, burocracia e ambiente de trabalho. Além disso, Rhoades e Eisenberger (2002) descobriram uma relação positiva entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de permanecer ativo.

## **2.9 Intenção de saída**

De acordo com Malik, Abbas, Kiyani, Malik e Waheed (2011), atualmente, as organizações investem uma grande parte dos seus recursos nos colaboradores, incluindo no seu desenvolvimento, manutenção, formação e retenção. A saída de um colaborador acarreta custos não só para a organização, mas também para o próprio colaborador. A organização tem custos associados ao recrutamento, contratação, integração e formação de um novo colaborador, sem mencionar a perda de produtividade durante esse processo de substituição. Por outro lado, o colaborador perde coesão, envolvimento com a equipa e satisfação ao abandonar o seu trabalho. Portanto, os gestores devem se preocupar em minimizar a rotatividade dos colaboradores, já que ela gera custos para a organização. Além dos custos financeiros, a rotatividade dos colaboradores também resulta em baixa produtividade, interrupções no serviço e um baixo desempenho organizacional, o que leva à insatisfação da organização.

O turnover tem sido amplamente estudado e é considerado um dos maiores problemas enfrentados pelas organizações (Cascio, 1982, citado por Van Dick et al., 2004). Vários estudos têm encontrado uma relação entre a intenção de saída, satisfação no trabalho, compromisso organizacional e absentismo (Falkenburg & Schuyns, 2007; Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).



A intenção de saída se refere à vontade dos colaboradores de deixarem a organização em que estão empregados (Carmeli & Weisberg, 2006; George & Jones, 1996; Mobley, Griffeth, Hand & Meligno, 1979). Samuel e Chipunza (2009) argumentam que a rotatividade é um problema tanto no setor privado quanto no setor público, contribuindo para o declínio da produtividade das organizações. Barnes-Farrell e Matthews (2007) afirmam que as práticas de gestão são importantes não apenas para todos os colaboradores da organização, mas especialmente para os mais velhos, a fim de incentivar sua permanência ativa e envolvimento no trabalho. Mathieu e Zajac (1990) defendem que o comportamento organizacional pode influenciar a intenção de os colaboradores permanecerem ou saírem da organização em várias áreas organizacionais. Portanto, é importante entender as razões pelas quais os colaboradores deixam seus empregos. Schramm (2006) argumenta que são poucas as organizações que implementam estratégias específicas para reter os colaboradores mais velhos, talvez por falta de conhecimento.

Ao pensarem em rotatividade, gestores e investigadores normalmente associam esse fenômeno a problemas dispendiosos. No entanto, nem toda rotatividade é indesejável para a organização, como apontam Holtom e Kenworthy (2005): quando um colaborador de baixo desempenho sai, a perda não é tão significativa quanto quando um colaborador de alto desempenho sai.

Na era da globalização, Yin-Fah, Foon, Chee-Leong e Osman (2010) concluem que a rotatividade é um problema persistente nas organizações, independentemente de suas dimensões ou níveis organizacionais.

Bartunek, Huang e Walsh (2008) consideram que a intenção de saída da organização pode ser motivada tanto por fatores coletivos quanto individuais. Os fatores coletivos referem a situações em que dois ou mais colaboradores decidem deixar a organização em um curto espaço de tempo, com base em processos sociais e partilha emocional. Já a intenção individual ocorre quando apenas um colaborador decide abandonar a organização.

Existem diversos fatores tanto positivos quanto negativos que influenciam a decisão de sair. Barnes, Parry e Taylor (2004) afirma que o apego ou a paixão pelo trabalho têm um impacto negativo na decisão dos colaboradores de se reformarem. Maertz (2001) propôs uma tipologia de oito categorias de forças motivacionais que influenciam a intenção de deixar a organização: contratuais, constituintes, afetivas, calculativas, alternativas, normativas, morais e comportamentais. Macedo (2008) afirma que a intenção de saída pode surgir de múltiplos fatores, como relações de trabalho, desinteresse pela função ou mesmo uma proposta de trabalho mais atrativa.

Evidências empíricas mostram que os recursos financeiros têm uma grande influência na decisão de permanecer na organização, mas essa influência diminui com a idade. Dobson (2009) argumenta que os trabalhadores têm adiado a decisão de deixar a organização quando estão passando por dificuldades financeiras.

Com base em várias contribuições, Rego e Souto (2004) afirmam que, quando os indivíduos estão afetivamente comprometidos com a organização, há uma menor tendência de rotatividade, melhor desempenho e menos absenteísmo.

Chang et al., (2020) revelaram, de forma semelhante, que os indivíduos que se deparam com discriminação em razão da idade no seu local de trabalho tendem a reformar-se antecipadamente.

## **2.10 Desemprego**

Com os avanços tecnológicos rápidos, as empresas adotam políticas de redução de pessoal para se tornarem mais flexíveis (Coovert, 1995, Freeman, Soete & Efendioglu, 1995, Howard, 1995, in Sullivan, 1999), aumentar a competição global (Rosenthal, 1995, in Sullivan, 1999) e alcançar maiores níveis de produtividade e rentabilidade (OEFP, 2000). Como resultado dessas políticas, alguns gestores de recursos humanos reconhecem a importância das práticas e decisões potencialmente injustas em relação aos OW (Cleveland & Shore, 1992), o que leva ao surgimento de um grupo de "novos desempregados", ou seja, aqueles que eram empregados de longa duração e geralmente possuem habilidades atrativas para o mercado (Borgen & Amundson, 1987). No passado, os OW corriam menos risco de perder o emprego do que os mais jovens, porém, essa situação parece ter mudado, como mencionado por Cappelli et al. (1997, in Sullivan, 1999), nas últimas duas décadas, gerentes, trabalhadores de meia-idade e aqueles com maior nível de educação - que geralmente eram menos afetados pela redução de pessoal - experimentaram as maiores taxas de perda de emprego devido às reestruturações organizacionais. Muitos desses indivíduos estão agora subempregados, trabalhando meio período em um ou dois empregos (Feldman, 1996, London, 1996, Polivka & Nardone, 1989, Tilly, 1991, in Sullivan, 1999), ou desempregados. Em Portugal, o OEFP (2000) afirma que "aparentemente, as empresas, em seus processos de transição, mudaram seus critérios de demissão, onde tradicionalmente os últimos a entrar eram os primeiros a sair (last in-first out), para adotar um sistema inverso, onde os OW são os primeiros a ser demitidos (first in-first out)" (OEFP, 2000, p. 7).

As questões relacionadas ao emprego dos OW parecem ser problemáticas não apenas em relação à saída do mercado de trabalho, mas também em relação à reintegração profissional. De facto, sendo um grupo valioso no mercado de trabalho (Solomon, 1995, in Brewington & Nassar-McMillan, 2000) e "particularmente importante e valorizado nos setores tradicionais da economia, onde suas habilidades são centrais para as empresas" (OEF, 2000, p. 7), eles enfrentam vários obstáculos ao procurar um novo emprego após a demissão. Vários autores afirmam que esses indivíduos levam mais tempo para encontrar um novo emprego ("A Gradual Goodbye", 1996, Harty et al., 1996, Morris & Caro, 1995, in Brewington & Nassar-McMillan, 2000; Sandell, 1987). Glyptis (1989) também afirma que, uma vez desempregados, a idade é o fator individual mais significativo que afeta o tempo que esses indivíduos levam para encontrar um novo emprego.

O efeito da discriminação com a OW está associado a um aumento da intenção de se reformar (Desmette & Gaillard, 2008; Snape & Redman, 2003).

## **2.11 Satisfação no trabalho**

Este tema tem sido amplamente discutido no campo das Ciências Sociais, especialmente na área da Economia e Gestão. Diversos autores como Hamermesh (1977), Akerlof et al. (1988) e Shields e Price (2002) argumentam que a satisfação no trabalho é crucial para entender o comportamento individual no ambiente de trabalho. Estudos mostram que trabalhadores mais satisfeitos tendem a ter melhor desempenho, menor rotatividade e menor taxa de absentismo (Vroom, 1964; Mangione e Quinn, 1975; Clegg, 1983). Além disso, a satisfação no trabalho está relacionada ao bem-estar individual (Argyle, 1989; Judge e Watanabe, 1993).

A literatura destaca que a satisfação no trabalho é influenciada por diversos fatores, como salários, idade, nível de educação, tamanho da empresa, filiação sindical e horário de trabalho (Borjas, 1979; Miller, 1990; Meng, 1990; Clark, 1996, 1997; Sousa-Poza, 2000).

É importante investigar como a satisfação no trabalho influencia a intenção dos trabalhadores de procurar um novo emprego e abandonar a empresa. A literatura sugere que funcionários mais satisfeitos têm menor probabilidade de sair da empresa (Valentine et al., 2011). Além disso, reter os trabalhadores pode ser benéfico para as empresas, reduzindo a rotatividade (Feinstein e Vondrasek, 2001; Pizam e Thornburg, 2000; Hinkin e Tracey, 2000).

## **2.12 Políticas e práticas de gestão**

As mudanças na força de trabalho representam desafios para a Gestão de Recursos Humanos. As organizações precisam de preparar –se para gerir uma equipa mais experiente, ajustando suas políticas e práticas de gestão. A Gestão da Idade, torna-se essencial diante desse cenário, uma vez que as práticas de gestão têm grande impacto na vida profissional dos colaboradores, conforme destacado por Chambel e Santos (2009).

Armstrong-Stassen e Lee (2009) estudaram dois processos que podem afetar os resultados organizacionais, como absentéismo, satisfação no trabalho e rotatividade. Um dos mecanismos é a implementação de práticas específicas para os trabalhadores mais velhos, de forma a demonstrar valorização e incentivar a permanência na organização. O outro mecanismo envolve o valor percebido pelos colaboradores em relação à sua contribuição para a organização, grupo de trabalho e supervisor. Suas descobertas indicam que a composição etária da equipa pode influenciar a capacidade da organização em atrair e reter OW.

Práticas e políticas de gestão voltadas para atender às necessidades dos OW podem ser interpretadas como um reconhecimento da sua importância, incentivando sua permanência na empresa. No entanto, os resultados sugerem que as organizações não estão totalmente comprometidas com essas práticas, possivelmente devido a uma discrepância entre as políticas e práticas de gestão adotadas e aquelas valorizadas pelos colaboradores (Pinto, 2015).

Aryee, Budhwar e Chen (2002) destacam que as políticas e práticas de gestão da organização promovem um tratamento justo dos colaboradores não apenas cria um clima de confiança entre empregador e empregado, mas também influencia diretamente a permanência ou saída dos indivíduos da organização.

## **3. Metodologia**

### **3.1 Introdução**

Devido ao envelhecimento da população e às mudanças no contexto de trabalho, é importante entender a capacidade das organizações portuguesas em motivar e reter os OW. Segundo Schalk et al. (2010), as políticas de gestão de recrutamento devem considerar as necessidades de cada faixa etária nas organizações. Ng e Feldman (2008) e Truxillo e Fraccaroli (2012) argumentam que é crucial para as organizações entender como gerir os seus OW para aproveitar o seu potencial. Pesquisas anteriores revelaram que os motivos e habilidades relacionadas ao trabalho mudam com a idade (Kanfer, et al., 2013; Kooij, et al., 2011).

No mercado de trabalho, a relação de emprego com os OW é um fator que os diferencia dos demais. De acordo com Centeno (2007), os dados macroeconómicos mostram claramente que os empregadores têm menos interesse nos OW quando estão desempregados. De forma estranha, o desemprego acaba desvalorizando-os, uma vez que as empresas tendem a preferir candidatos mais jovens durante o processo de recrutamento, mas ainda assim mantêm os OW em seu quadro de funcionários. O objetivo desta pesquisa é compreender esse paradoxo aparente. Ao abordar este tema pela primeira vez, surge a questão levantada pela pesquisa pioneira de Hutchens (1986), citada por Garcia et al. (2016):

"Qual a razão das empresas optarem por manter os trabalhadores mais velhos, e demonstrarem resistência em contratá-los?"

Com o intuito de entender completamente esta questão, procuramos investigar, junto dos gestores/decisores/responsáveis das organizações, a existência e a implementação de práticas e políticas de gestão adequadas para proporcionar oportunidades aos trabalhadores mais velhos (OW). Além disso, queremos entender se tais práticas já foram implementadas ou se os gestores consideram que deveriam ser adotadas, no sentido de assegurar a permanência destes trabalhadores no mercado de trabalho.

Esta pesquisa baseia-se na literatura sobre práticas de gestão de recrutamento das organizações, no desenvolvimento e perspectivas ao longo da vida ativa.

Ao seguir uma metodologia quantitativa, observamos fenómenos e testamos hipóteses explicativas. O questionário é um instrumento de medida que permite eventualmente, confirmar ou não as hipóteses de investigação Fortin (2009). Além disso, os estudos correlacionais nos permitem estabelecer relações complexas entre as variáveis e coletar uma grande quantidade de dados sobre um problema (Vilelas, 2009:122-123).

Em termos metodológicos, nosso objetivo vai além de seguir exclusivamente uma abordagem quantitativa, ao tentar adotar uma abordagem *bottom-up* (ascendente), capaz de esclarecer os pontos de vista pessoais dos responsáveis pelas organizações em relação à percepção e importância atribuídas às práticas de gestão atuais em suas organizações. Em termos teóricos, pretendemos analisar a gestão da idade como um moderador entre as práticas de gestão e a intenção de retenção na organização, além de conhecer o grau de interesse dos responsáveis pelas organizações na integração de OW.

Este estudo quantitativo foi concretizado ao longo de 4 etapas:

- 1) Construção e desenvolvimento do questionário
- 2) Procedimentos de envio e acompanhamento do questionário;
- 3) Recolha e tratamento dos dados;
- 4) Análise dos resultados

Nas seções seguintes descrevemos o objetivo deste estudo, apresentamos as hipóteses formuladas, a metodologia e os resultados alcançados.

### **3.2 Objeto de estudo**

O objetivo deste estudo consiste em procurar investigar, junto dos gestores/decisores/responsáveis das organizações, a existência e a implementação de práticas e políticas de gestão adequadas para proporcionar oportunidades aos trabalhadores mais velhos (OW). Além disso, entendemos ser fundamental entender de que forma a IPP adotada pelos responsáveis das organizações a nível nacional, em relação aos OW afetam a contratação, a satisfação e a permanência no mercado de trabalho.

Acredita-se que o modo como o mercado de trabalho funciona está relacionado com a desigualdade de oportunidades de acesso dos OW, no processo de recrutamento, assim como a sua permanência no ativo. Para entender como as percepções dos responsáveis das organizações afetam o acesso dos OW ao emprego, optamos por realizar um estudo quantitativo de forma a compreender até que ponto as percepções dos responsáveis das organizações interferem nas escolhas é um dos objetivos deste estudo, assim como na permanência dos OW no ativo.

Pesquisamos os estudos já feitos relacionados com o tema para compreender quais as informações que já estão disponíveis e quais as que ainda precisam ser esclarecidas.

Com base nisso, formulamos as questões centrais do nosso estudo, determinando as variáveis-chave que, de acordo com os estudos anteriores, influenciam a adoção de políticas e práticas de gerenciamento da idade pelos responsáveis das organizações.

Nesse sentido, adotamos o modelo de Quivy and Campenhoudt (2013), estipulando como pergunta de partida:

*As políticas e práticas de gestão implementadas pelos responsáveis das organizações em Portugal em relação aos OW afetam a contratação, a satisfação e a permanência no trabalho?*

Este estudo foi realizado a nível organizacional, por meio de uma pesquisa com responsáveis das organizações. Portanto, procuramos:

- i. Reconhecer se existe diferentes oportunidades na contratação dos OW em relação aos mais novos gestão de recrutamento implementadas nas empresas;
- ii. Avaliar a intenção de adaptar essas estratégias às necessidades dos OW;
- iii. Compreender as barreiras e os fatores favoráveis ao desenvolvimento e implementação dessas estratégias;
- iv. Determinar o interesse dos gestores das organizações em reter os OW;
- v. Compreender a relevância atribuída pelos gestores aos colaboradores mais experientes na equipe;
- vi. Analisar as razões pelas quais as organizações escolhem não contratar OW;
- vii. Determinar com os responsáveis das organizações a relevância que eles atribuem ao envelhecimento da população ativa para o futuro de suas empresas.

### **3.3 Formulação de hipóteses de investigação**

A atividade científica tem como objetivo obter a verdade por meio da comprovação de hipóteses. Essas hipóteses são conexões entre a observação da realidade e a teoria científica que explica a realidade (Freixo, 2011). Elas são construídas para explicar ou compreender um determinado fenômeno de forma antecipada e temporária, fornecendo orientações sobre o que se pretende demonstrar (Pardal e Lopes, 2011).

A sua formulação são uma tentativa de responder ao problema apresentado pela temática escolhida e funcionam como uma solução prévia, uma resposta suposta e temporária, além de ser um enunciado conjectural das relações entre as variáveis. As hipóteses são úteis para a

pesquisa, pois fornecem um caminho a seguir, substituindo as questões iniciais do projeto, e ajudam o pesquisador a selecionar os dados mais relevantes para sua investigação.

O próximo passo do trabalho é testar as hipóteses, confrontando-as com os dados através da observação (Quivy & Campenhout, 2013). No seguimento deste trabalho, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

As práticas de gestão de recrutamento direcionadas para as necessidades e desejos dos OW podem ser reconhecidas por estes como um sinal de que a organização valoriza a sua contribuição, pelo que eles respondem permanecendo ativos na mesma (Armstrong-Stassen, 2008). No entanto, os resultados de estudo indicam que as organizações não estão muito comprometidas com essas práticas. Talvez isso ocorra devido a uma diferença entre as práticas de Gestão recrutamento implementadas pela organização e as práticas valorizadas pelos trabalhadores (Pinto, 2015). Hutchens (2006) destaca a necessidade de examinar o comportamento dos empregadores em relação às oportunidades de trabalho para os OW. Para o autor os empregadores parecem evitar contratar os OW para funções que eles são claramente capazes de realizar. O estudo liderado por Centeno (2007) revela que os empregadores têm uma visão menos positiva dos OW, especialmente em relação a habilidades altamente valorizadas pelo mercado, como flexibilidade, capacidade de adaptação e qualificações escolares.

**H1** – *A implementação de políticas e práticas de gestão (IPP) na organização voltadas para os OW está positivamente relacionada com a contratação de OW.*

De acordo com Zaniboni (2015), os OW que possuem recursos pessoais como autoconfiança, criatividade, responsabilidade, competências, capacidade de aprender, motivação, flexibilidade, adaptabilidade e interesse em crescer profissionalmente, geralmente desejam continuar a trabalhar mais tempo e esperam uma transição para a reforma de forma bem-sucedida. No entanto, para reter os trabalhadores de forma eficaz, é necessário compreender profundamente suas necessidades e preferências (Bal & Dorenbosch, 2015; Stirpe & Zárraga-Oberty, 2016), uma vez, que nem todos eles enxergam as práticas de gestão de recursos humanos da mesma maneira. As estratégias de retenção têm mais hipóteses de sucesso quando os trabalhadores percebem que foram adaptadas para atender às suas condições e desejos específicos (Stirpe et al., 2018).



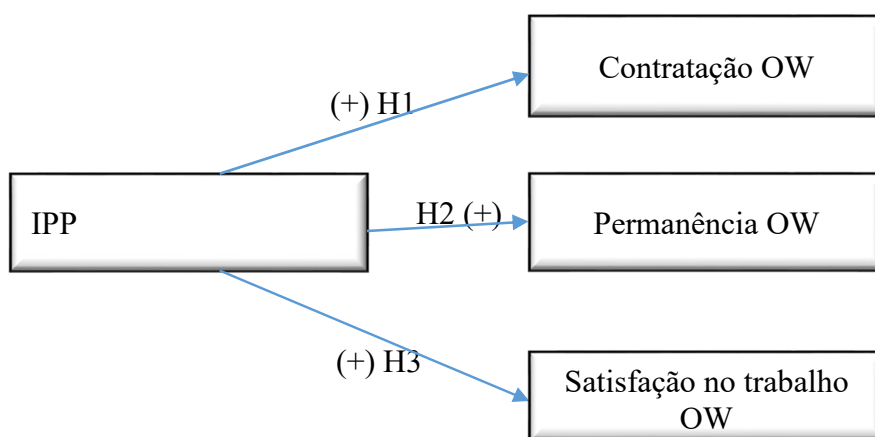
**H2** – *As políticas e práticas de gestão das organizações (IPP) que promovem a valorização, capacitação e a inclusão dos OW esta positivamente relacionada com a sua permanência no ativo.*

Finalmente, a satisfação no trabalho é influenciada por vários subsistemas organizacionais e tem um impacto na intenção de turnover. De acordo com Armstrong-Stassen e Schlosser (2011), a decisão de permanecer no emprego é influenciada pela satisfação no trabalho e pelo sentimento de pertença à organização. Shore e Tetrick (1991) descobriram que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com a percepção de suporte organizacional, afetando-a diretamente. Além disso, Lim (2014) encontrou uma correlação positiva entre a satisfação no trabalho e as responsabilidades desempenhadas, e uma correlação negativa com a intenção de deixar o emprego.

**H3** – *A adoção de políticas e práticas de gestão (IPP) específicas para os OW em uma organização está positivamente relacionada com a sua satisfação no trabalho.*

A relação entre as variáveis em estudo e as respectivas hipóteses de investigação são representadas graficamente na figura 1:

*Figura 1 Unidades do modelo de análise*



### **3.4 Método e procedimentos para recolha de informação**

Na presente investigação, delimitamos como universo todas as organizações sediadas em Portugal. Não sendo possível, nem viável, inquirir a totalidade dos membros do universo, recorreu-se a técnicas que possibilitam a construção de uma amostra representativa. Esta amostra, se bem delineada, pode substituir o universo em análise e é, em muitos casos, o único meio de o conhecer, se não de maneira plenamente segura, pelo menos com razoável segurança (Pardal & Lopes, 2011).

### **3.5 Elaboração do questionário**

Durante a construção do questionário, a primeira consideração a ser feita, foi em relação ao tipo de informação que era necessário recolher para criar um instrumento de medida que pudesse confirmar ou refutar as hipóteses de pesquisa (Freixo, 2011).

Se o objetivo da pesquisa quantitativa é quantificar dados e generalizar os resultados da amostra para a população-alvo (Malhotra, 2007), o questionário é um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo em variáveis mensuráveis e ajuda a organizar, padronizar e controlar os dados para que as informações desejadas possam ser obtidas de forma precisa (Fortin, 2009). A qualidade dos resultados obtidos depende, portanto, da confiabilidade e validade do instrumento de medida.

Para elaborar o questionário, a opinião de alguns especialistas académicos foi recolhida e uma revisão da literatura sobre estudos semelhantes ao da pesquisa foi feita (Ferreira, 2015; Pinto, 2015).

Com base na análise das informações que precisavam ser recolhidas, foram definidos os tipos de perguntas a serem incluídas no questionário, com o objetivo de verificar as hipóteses de pesquisa. As perguntas podem ser gerais ou específicas, abertas ou fechadas, de múltipla escolha ou de resposta única. Neste caso, as perguntas fechadas foram mais frequentes, pois facilitam a análise estatística. No entanto, em algumas questões que visavam uma pesquisa mais abrangente, foram utilizadas perguntas de múltipla escolha e perguntas em escala ou matriz.

Para questões em que apenas era necessário classificar as respostas em categorias, como o número de colaboradores da empresa, foram utilizadas escalas nominais para agrupar os dados recolhidos. Uma escala nominal consiste em um conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas, pois os elementos não podem ser classificados em mais de uma categoria (Freixo, 2011).

Para questões que procuravam avaliar práticas, atitudes, opiniões ou juízos de valor, foi utilizada uma escala de Likert para registrar o grau de concordância ou discordância com determinada afirmação.

De acordo com Malhotra (2007), a escala de Likert é uma escala de medida típica, com cinco categorias de resposta, na qual os participantes devem indicar seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações relacionadas aos estímulos. Cada um desses cinco níveis é considerado de igual amplitude. Para usar essa escala, é necessário identificar as proposições relevantes em relação às atitudes ou opiniões a serem estudadas e, em seguida, definir as afirmações que se relacionam direta ou indiretamente com o objeto de análise (Pardal & Lopes, 2011).

Neste questionário, foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos (de 1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 - concordo; 5 - concordo totalmente) para medir cada item, uma vez que esse tipo de escala tem sido amplamente utilizado em estudos relacionados à temática em análise.

Segundo Malhotra (2007), uma vantagem da escala de Likert é que “os respondentes conseguem entender rapidamente como utilizá-la.”

### **3.6 Instrumentos de medida**

#### **3.6.1 Variáveis sociodemográficas**

No que diz respeito aos dados recolhidos através do inquérito por questionário, garantimos que não houve coleta de informações que permitissem identificar os participantes. Não foram armazenados cookies, exceto cookies de sessão, que expiraram ao final da sessão. Não foram recolhidos dados como a data e a hora das respostas, nem o endereço de IP dos dispositivos utilizados. Além disso, não foram gerados tokens que pudessem individualizar as respostas. Foram coletados apenas dados referentes à idade, género, escolaridade, função, atividade económica, número de trabalhadores ao serviço da organização e número de trabalhadores ao serviço da organização com mais de 45 anos, bem como as respostas aos problemas relacionados à permanência no ativo, intenção de saída, satisfação no trabalho e políticas e práticas de gestão. Esses dados não se enquadram na definição de dados pessoais conforme o Art.º 4.º n.º 1 do Regulamento Geral sobre Proteção de Dados (RGPD).

### 3.6.2 Escala de atitudes organizacionais

Na escala de Atitudes organizacionais perante os OW utilizamos o instrumento (EATP), este instrumento avalia as atitudes dos empregadores em relação aos OW, incluindo itens sobre a contratação, desempenho e promoção dos OW. Esta escala foi medida através do questionário desenvolvido e validado por Rego et al. (2016), contendo 20 itens. Aos vinte itens foram adicionados seis - emergentes da investigação realizada por Rego et al. (2016), assim como da revisão da literatura -, tendo como objetivo melhorar as propriedades psicométricas do questionário. Foi efetuada uma análise fatorial que resultou em cinco dimensões de atitudes: oportunidade (AO1, AO2), adaptabilidade (AA3, AA4, AA5, AA6, AA7, AA8), importância/valor (AI9, AI10, AI11, AI12, AI13), lealdade e cumprimento (AL14, AL15, AL16, AL17, AL18), generosidade (AG19, AG20, AG21, AG22, AG23), desempenho (AD24, AD25, AD26, AD27, AD28).

Desse modo, procuramos (a) incrementar os índices de consistência interna (Alphas de Cronbach) e (b) harmonizar a quantidade de itens medindo cada dimensão/fator, para reforçar a sua "força equivalente" (Cooper & Richardson, 1986). Foi solicitado aos responsáveis das organizações que descrevessem o seu nível de concordância com os 20 itens contidos no questionário, mediante uma escala de cinco pontos: 1 - "discordo totalmente"; (...); 5 - "concordo totalmente".

**Tabela 1 – Escala de atitudes organizacionais**

<i>Escala de atitudes organizacionais (Adaptado de Rego et al., 2016)</i>	
Variável	Item
Atitudes de oportunidades	AO1 - Os OW têm oportunidades de contratação no acesso ao mercado de trabalho AO2- As oportunidades dos OW na contratação são diferentes em relação com os mais novos
Atitudes de adaptabilidade	AA3 – Os OW adaptam-se melhor às mudanças das políticas e práticas de gestão organizacional. AA4 - Os OW têm mais capacidade de adaptação a novas situações. AA5 - Os OW demoram menos tempo a tornar-se competentes no exercício de uma nova função. AA6 - Os OW resistem mais à mudança. AA7 - Os OW são mais criativos/inovadores. AA8 - Os OW têm mais vontade de participar em programas de formação.
Atitudes de importância/valor	AI9 - A experiência dos OW é mais valiosa para as organizações atuais. AI10 - Os OW valorizam muito o trabalho.

	<p>AI11 - As competências dos OW são mais importantes para o sucesso das organizações do que as dos mais novos</p> <p>AI12 - Os OW são mais valiosos para as empresas pois são mais competentes.</p> <p>AI13 - As características dos OW são mais valiosas para as organizações do que as características dos mais jovens.</p>
Atitudes de lealdade/cumprimento	<p>AL14 - Os OW faltam menos ao trabalho.</p> <p>AL15 - Os OW importam-se com o futuro das suas organizações</p> <p>AL16 - Os OW sentem mais vontade de assumir responsabilidades no trabalho.</p> <p>AL17 - Os OW estão mais dispostos a fazer sacrifícios em nome da organização.</p> <p>AL18 - Os OW são mais leais à organização.</p>
Atitude de generosidade	<p>AG19 - Os OW estão mais dispostos a ajudar os colegas de trabalho.</p> <p>AG20 - Os OW são capazes de estabelecer relacionamentos mais duradouros com outras pessoas.</p> <p>AG21 - Em geral, os OW são mais cooperantes.</p> <p>AG22 - Os OW gostam mais de sentir que o seu trabalho é útil para a sociedade.</p> <p>AG23 - Os OW são mais generosos (por exemplo, preocupam-se mais com o bem-estar dos outros) do que os mais jovens.</p>
Atitude de desempenho	<p>AD24 - Os OW são mais competentes e eficazes na realização do seu trabalho.</p> <p>AD25 - Os OW são mais competentes na realização das suas tarefas.</p> <p>AD26 – Os OW fazem trabalho com melhor qualidade.</p> <p>AD27 - Em geral, os OW têm melhor desempenho.</p> <p>AD28 - Os OW são mais produtivos.</p>

### 3.6.3 Escala de Satisfação no trabalho

Esta escala tem como intuito avaliar a satisfação global com o trabalho, para tal utilizou-se escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES), utilizando a versão reduzida do instrumento, composta por 9 itens, a UWES-9 (Schaufeli et al., 2006). Nessa escala, a dedicação, o vigor e a absorção são avaliados por três itens cada dimensão, em uma escala de Likert de 5 pontos, (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo, Nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

A UWES engloba as três subescalas: vigor/ força (SV1, SV2, SV3), dedicação (SD4, SD5, SD6) e absorção (SD7, SD8, SD9), e neste estudo foi utilizada a versão de 9 itens (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), adaptada para Portugal por Sinval, Pasian, Queirós & Marôco

(2018). Valores mais altos na escala total e nas subescalas indicam um nível mais elevado de satisfação.

**Tabela 2 – Escala de satisfação**

Escala de satisfação (Shaufeli, Bakker & Salanova, 2006), adaptada para Portugal por Sinval, Pasion, Queirós & Marôco (2018)	
Variável	Item
Satisfação Vigor/força	SV1 - No trabalho, os OW sentem-se com bastante energia. SV2 - No trabalho, os OW sentem-se fortes e com vigor. SV3- Quando vão para o trabalho de manhã os OW, sentem-se bem por ir trabalhar.
Satisfação dedicação	SD4 – O trabalho inspira os OW SD5 – Os OW sentem-se entusiasmados com o trabalho. SD6 – Os OW sentem orgulho no trabalho que fazem.
Satisfação absorção	SA7 – Os OW abstraem-se de tudo quando estão a trabalhar. SA8 – Os OW sentem-se felizes quando trabalham intensamente. SA9 – Os OW ficam completamente envolvidos no seu trabalho.

### 3.6.4 Escala de Intenção de permanecer no ativo

A variável Intenção de ficar no ativo foi avaliada através da escala Turnover Cognition de Bozeman & Perrewé (2001), sendo que esta é alicerçada no trabalho de MOWday et al. (1984) e, também no estudo de Mobley et al., (1978). Esta escala é unidimensional e é composta por 3 itens.

Os itens foram classificados num rating scale de tipo Likert de cinco pontos (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não Concordo, Nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

**Tabela 3 – Escala de intenção de permanência**

<i>Escala de intenção de permanecer ativo (Adaptado de Bozeman e Perrewé, 2001)</i>	
Variável	Item
Intenção de permanência	IPA1 – WO tencionam permanecer na organização até á reforma. IPA2 – Os WO pretendem permanecer na organização devido á estabilidade financeira, emocional e familiar IPA3 – Os WO tencionam permanecer na organização, porque sentem reconhecimento e respeito.

## 4. Análise e discussão dos resultados

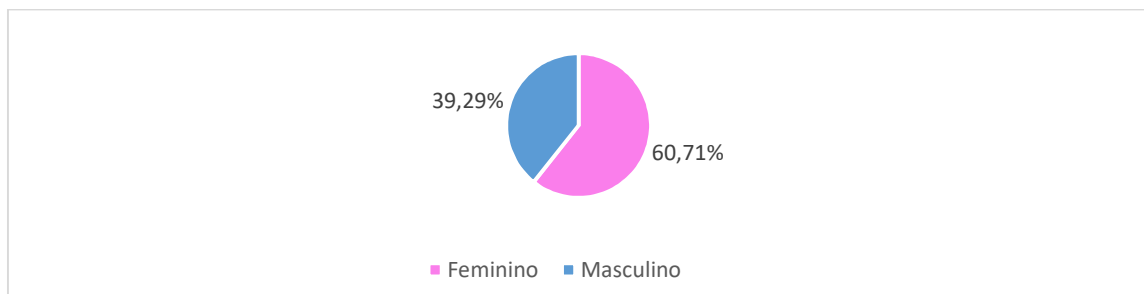
### 4.1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo fundamental apresentar os principais resultados do estudo decorrentes através da aplicação do questionário junto dos representantes das empresas em Portugal. Os dados recolhidos através da aplicação do questionário foram tratados estatisticamente com recurso ao programa informático Statistical Package for the Social Scienses (SPSS) para efetuar análises descritivas (quando o comportamento das variáveis e as relações que possam existir entre elas não são ainda conhecidos), testes de consistência das respostas e de distribuição dos dados obtidos e análise de correlações para estudar a relação existente entre variáveis.

### 4.2 Análise estatística dos dados recolhidos

Relativamente aos dados sociodemográficos dos representantes, a amostra inclui 56 respostas, sendo a sua maioria constituída por representantes do sexo feminino, perfazendo 60,71% da amostra e os restantes 39,29% são do sexo masculino.

Tabela 4 - Género

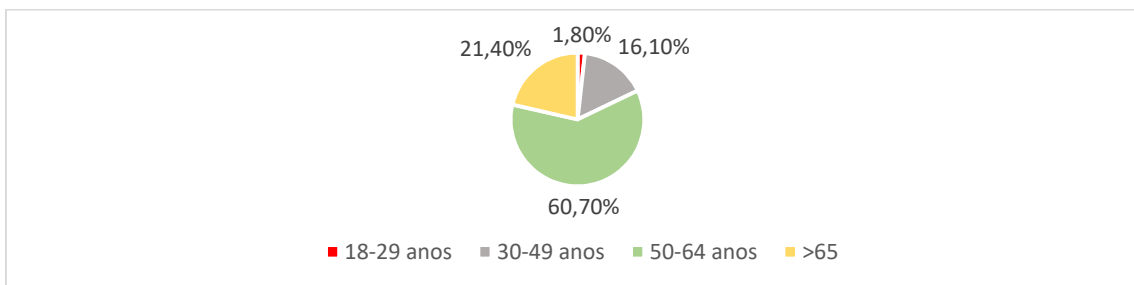


Fonte: Elaboração própria.

Com base nos resultados apresentados, é possível observar que a maioria dos representantes possui entre 50 e 64 anos de idade, representando 60,70% da amostra. Em comparação, apenas 16,10% dos participantes estão na faixa etária de 30 a 49 anos.

Esses dados são relevantes para a nossa análise e podem oferecer insights valiosos sobre as dificuldades enfrentadas por OW no mercado de trabalho.

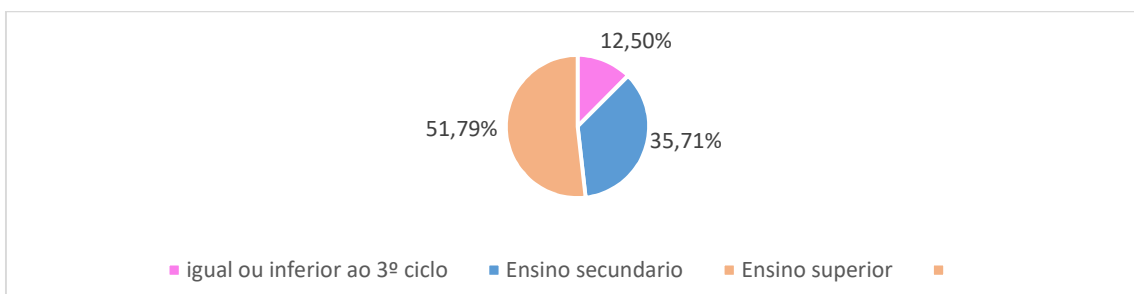
**Tabela 5 - Idade**



**Fonte:** Elaboração própria.

Em relação à escolaridade dos representantes, 51.79% possuem ensino superior, 35.71% têm ensino secundário e os restantes 12.50% possuem o ensino básico, ou seja, menor ou igual ao 3º ciclo.

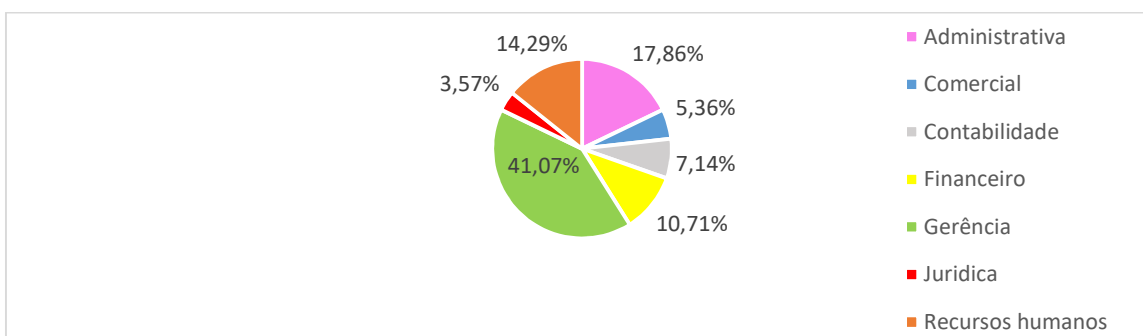
**Tabela 6 - Escolaridade**



**Fonte:** Elaboração própria.

Relativamente à função dos representantes na empresa, aproximadamente 41% eram gerentes, 17,86% ocupavam cargos administrativos, 14,29% eram da área de recursos humanos, e os demais estavam envolvidos nas áreas comercial, jurídica, financeira e contabilidade.

**Tabela 7 – Função /cargo**

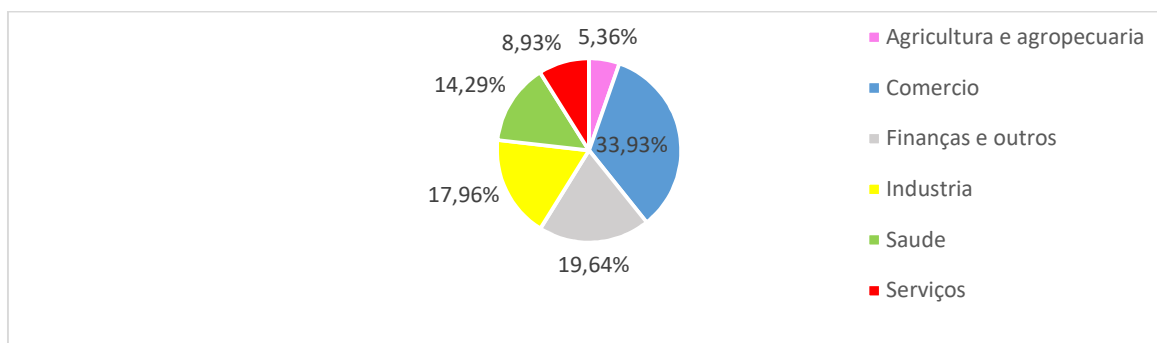


**Fonte:** Elaboração própria.

Relativamente à atividade económica da empresa, as respostas foram distribuídas de forma concentrada em seis setores, com 33,93% no comércio, 19,64% em finanças e outros, 17,96% na indústria, 14,29% na saúde, 8,93% em serviços e 5,36% na agricultura e agropecuária.



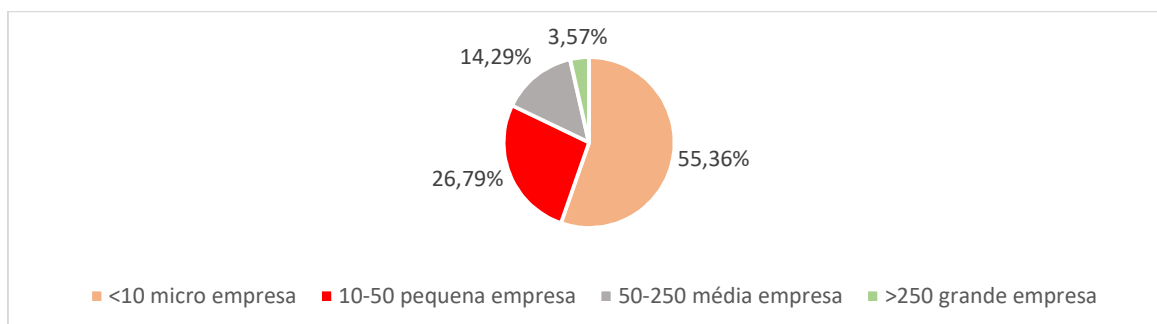
**Tabela 8 – Atividade da empresa**



**Fonte:** Elaboração própria.

Quando nos referimos ao total de colaboradores de uma empresa, estamos a classificar o seu tamanho. Observamos que aproximadamente 55,36% das empresas têm menos de 10 funcionários, o que as classifica como microempresas. Cerca de 26,78% têm entre 10 e 50 funcionários, sendo consideradas pequenas empresas. Empresas médias representam 14,29%, com 50 a 250 funcionários. Por fim, cerca de 3,57% das empresas têm mais de 250 funcionários, caracterizando-as como grandes empresas.

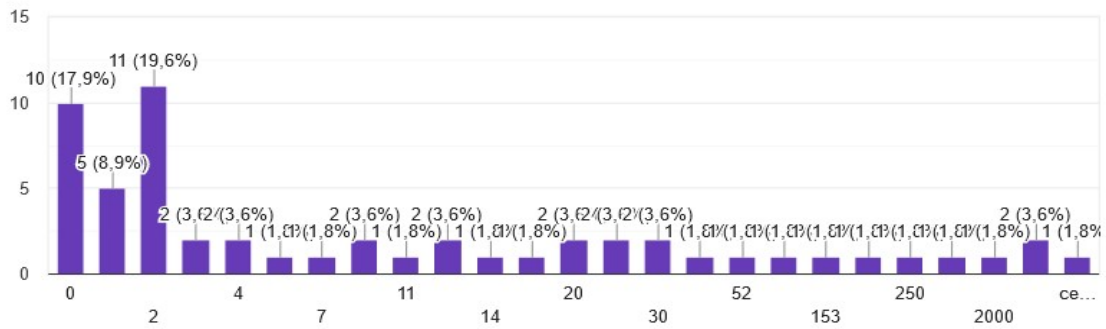
**Tabela 9 – N° colaboradores da empresa**



**Fonte:** Elaboração própria.

Relativamente ao número de colaboradores com mais de 45 anos (Tabela 10), realça-se o facto de apenas 17,9% das empresas não possuírem na sua estrutura nenhum colaborador acima desta faixa etária.

Tabela 10 – N° colaboradores da empresa com mais de 45 anos



Fonte: Elaboração própria.

### 4.3 Análise Fatorial Exploratória

Conforme apontado por Kirch et al. (2017), a Análise Fatorial Exploratória (AFE) é uma técnica estatística destinada a examinar a dimensionalidade das variáveis, com o intuito de simplificar a estrutura dos dados. Dessa maneira, é essencial segmentar o questionário em fatores distintos e identificar os itens que melhor representam a amostra estudada. A AFE serve assim para entender as interdependências (correlações) que existem entre as variáveis. Perde-se um pouco das informações, porém chega-se a um número menor de dimensões (Fatores, Variáveis Latentes, Variáveis Não-Observadas ou Constructos), mais fáceis de serem trabalhadas. A ideia é a de se chegar a uma estrutura simples e fácil de ser explicada (Lei da Parcimônia). Através desta técnica não se pode afirmar que uma variável é mais importante do que outra, mas sim que é mais correlacionada a um Fator. A correlação entre uma variável e um Fator é chamada de Carga Fatorial. Permite encontrar a Comunidade, ou seja, o quanto da variância de cada variável pode ser explicada pelos Fatores.

O primeiro passo a seguir para aplicar esta técnica é verificar a validade das dimensões, através do teste de Kaiser-Meyser-Olkin (KMO). O teste KMO apresenta valores normalizados (entre 0 e 1,0) e mostra qual é a proporção da variância que as variáveis como um todo apresentam em comum ou a proporção desta que são devidas a fatores comuns. Um teste com valor abaixo de 0,5 indica que o conjunto de dados não é indicado para o uso da técnica. Quanto mais próximo de 1,0 melhor é a adequação dos dados. Um valor acima de 0,6 geralmente é considerado aceitável para prosseguir com a análise fatorial. Kirch et al. (2017) propôs a seguinte relação entre o valor do KMO e o uso da AFE:

**Tabela 11 – Classificação da AFE por Kirch et al. (2017)**

Valor do KMO	Recomendação AFE
]0.9, 1]	Excelente
]0.8, 0.9]	Boa
]0.7, 0.8]	Média
]0.6, 0.7]	Aceitável
]0.5, 0.6]	Fraca
$\leq 0.5$	Inaceitável

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) pode ter ainda a sua qualidade avaliada por meio do teste de Esfericidade de Bartlett. Conforme descrito por Marôco (2021) este teste serve para verificar se as correlações entre as variáveis originais são suficientemente elevadas para permitir a estimativa de fatores comuns na análise fatorial. Caso o valor do *p – value* seja inferior ao nível de significância de 0,05, a hipótese nula é rejeitada, indicando a presença de correlações significativas entre as variáveis, o que sugere a adequação da análise fatorial. De facto, o teste da Esfericidade de Bartlett testa a hipótese nula ( $H_0$ ) de que a matriz de correlação é uma matriz identidade (cuja diagonal é 1,0 e todas as outras as outras iguais a 0), isto é, que não há correlação entre as variáveis.

### ***Dimensão: Contratação***

No que concerne à dimensão Contratação, o valor obtido no teste de KMO é de 0,850, verificando-se que pelo valor estar perto de 0,9 indica que a amostra tem adequação boa para a análise fatorial.

**Tabela 12 – Teste KMO e Bartlett – Atitudes organizacionais - Contratação**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,850
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	180,355
	Gl	10
	Sig.	<,001

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

Relativamente ao teste de Esfericidade de Bartlett verifica-se que o *p – value* é menor que 0,001 (<,001), o que significa que há correlação significativa entre as variáveis, portanto, a análise fatorial é adequada.

**Tabela 13 Variância total explicada "Contratação"**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,673	73,456	73,456	3,673	73,456	73,456
2	,521	10,421	83,877			
3	,358	7,156	91,033			
4	,281	5,616	96,649			
5	,168	3,351	100,000			

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

A análise fatorial sugere que cinco fatores (ou componentes) são suficientes para explicar 100% da variância dos seus dados. O primeiro fator é o mais importante, explicando 73,456% da variância total nos dados sugerindo que este fator é altamente representativo dos dados originais.

As cargas fatoriais positivas e elevadas indicam que todas as cinco variáveis de Contratação (AG23, AG22, AD24, AD26 e AG21) estão fortemente relacionadas com o fator. Indica que há uma dimensão comum que une as cinco variáveis originais de contratação. Este fator captura um fator subjacente amplo que representa diferentes motivos e influências de contratar na organização. Indica que há uma dimensão comum que une as cinco variáveis originais, todas refletindo uma forma de eficácia e cooperação para com a organização.

**Tabela 14 Matriz de componente "Contratação"**

Indicadores	Componente
	Contratação
AG23 - São mais generosos (por exemplo, preocupam-se mais com o bem-estar dos outros do que os mais novos?)	,879
AG22 - Gostam de sentir que o seu trabalho é útil para a sociedade?	,906
AD24 - São mais competentes e eficazes na realização do seu trabalho?	,857
AD26 - Fazem o trabalho com melhor qualidade?	,869
AG21 - Em geral são mais cooperantes?	,769
Variância Explicada (%)	73,46%

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

\* KMO=0,850; p<0,001

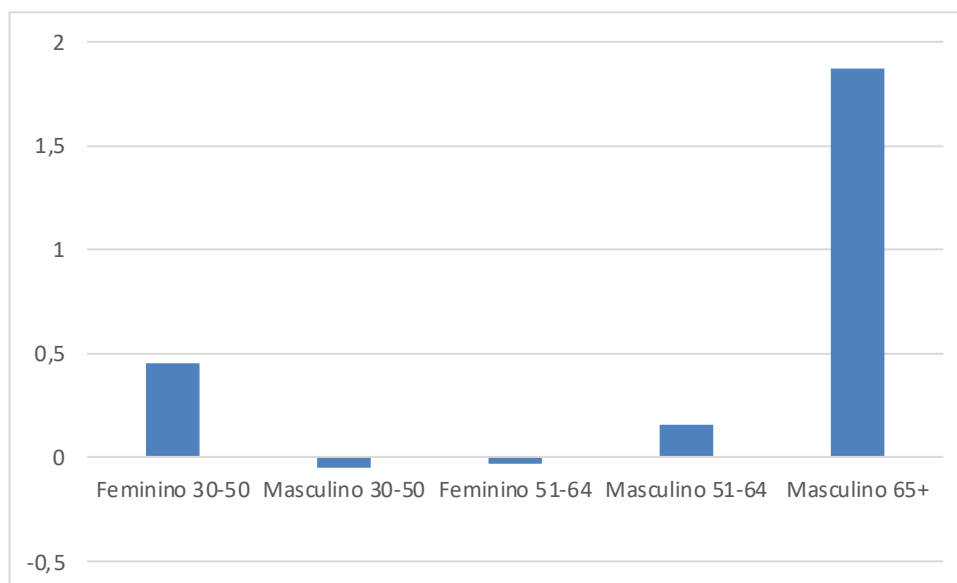
Assim, o fator 1 está fortemente associado à influência positiva na contratação por parte da organização por motivos variados, que podem ser resumidos como uma combinação de:

- **Comportamento colaborativo e altruísta:** Empregadores podem valorizar essas características em um ambiente de trabalho, o que pode tornar os OW mais desejáveis como funcionários.
- **Trabalham em prol sociedade:** acreditam e gostam de sentir que o trabalho que realizam é importante e benéfico para a sociedade como um todo. Elas sentem satisfação e realização ao perceberem que estão contribuindo de forma positiva para o bem-estar e progresso da comunidade.
- **Capazes e eficazes:** colaboradores são mais habilidosas e bem-sucedidas em suas funções.
- **Trabalham com qualidade:** realizam o trabalho com mais excelência, maior cuidado, e melhores resultados.
- **Cooperantes:** de forma geral, os colaboradores são mais propensos a colaborar e trabalhar juntos de forma positiva.

A análise dos resultados permite-nos concluir que a Análise de Componentes Principais é adequada com este indicador. Foi extraída uma dimensão, que vamos criar, gravando os respectivos scores fatoriais numa variável nova que vai acrescentar-se à base de dados, para desenvolvimentos analíticos posteriores. O fator “Contratação” é um fator de Influência positiva na contratação, pois os OW são mais empáticos e preocupados com o bem-estar dos outros pois demonstra um comportamento colaborativo e altruísta. Empregadores podem valorizar essas características em um ambiente de trabalho, o que os pode tornar mais desejáveis como colaboradores. Além disso, a generosidade e preocupação com o bem-estar dos outros também podem contribuir para um bom ambiente de trabalho e relações interpessoais positivas. Essa interpretação ajuda a entender melhor as razões subjacentes que levam os empregadores a contratar OW.

Como se observa na Figura 2, os homens com idades entre os 51 e os 64, e com idades iguais ou superiores a 65 e as mulheres com idades entre os 30 e os 50 apresentam um nível de concordância superior à média com a “Contratação”. Ao invés, com um nível de concordância ligeiramente inferior à média, estão os homens com idades entre os 30 e os 50 e com idades entre os 51 e 64 e as mulheres com idades entre os 30 e 50.

**Figura 2: Contratação**  
(médias do nível de concordância - valores estandardizados)



### **Dimensão: Satisfação no Trabalho**

No que concerne à dimensão satisfação no trabalho, o resultado do teste KMO foi de 0,785, indicando que a amostra tem adequação média para a análise fatorial.

**Tabela 15 – Teste KMO e Bartlett – Satisfação no trabalho**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,785
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	103,053
	gl	6
	Sig.	<,001

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

Em relação ao teste de Esfericidade de Bartlett, o p-value é menor que 0,001 (<,001), o que significa que há correlação significativa entre as variáveis, portanto, a análise fatorial é adequada.

**Tabela 16 - Variância total explicada Satisfação no trabalho**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,855	71,373	71,373	2,855	71,373	71,373
2	,487	12,182	83,554			
3	,406	10,154	93,708			
4	,252	6,292	100,000			

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

Segundo a análise fatorial, quatro fatores são capazes de explicar totalmente a variação dos seus dados. O fator principal corresponde a 71,373% da variação, sendo o mais relevante.

As cargas fatoriais positivas e elevadas indicam que todas as quatro variáveis (SA9, SA8, SD6 e SA7) estão fortemente relacionadas ao nosso primeiro fator. **O fator 1** representa um conceito amplo que engloba diversas razões e objetivos de contentamento no ambiente de trabalho dentro da empresa. Mostra que existe uma ligação comum entre as quatro variáveis originais, todas demonstrando um tipo de comprometimento com a satisfação no trabalho.

**Tabela 17 - Matriz de componente Satisfação no trabalho**

Indicadores	Componente
	Satisfação no trabalho
SA9 - Ficam completamente envolvidos no seu trabalho?	,819
SA8 - Sentem -se felizes quando trabalham intensamente?	,851
SD6 - Sentem que eles têm orgulho no trabalho que fazem?	,838
SA7 - Abstraem-se de tudo quando estão a trabalhar?	,871
Variância Explicada (%)	71,37%

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

\* KMO=0,785; p<0,001

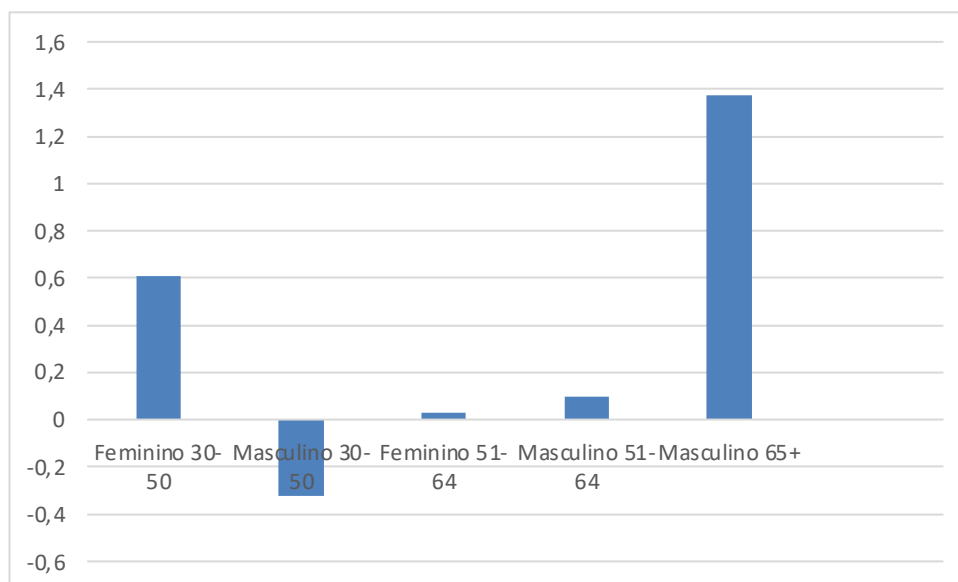
O fator 1 está fortemente associado à satisfação do trabalho na organização por motivos variados, que podem ser resumidos como uma combinação de:

- **Dedicação e absorção:** colaboradores estão totalmente absorvidos e dedicados ao seu trabalho, sem se distrair ou se desviar de suas responsabilidades.
- **Felicidade no trabalho:** sentem felizes quando estão a trabalhar intensamente, focados e dedicados em suas tarefas. Eles encontram satisfação e realização no trabalho árduo e produtivo.
- **Orgulhosos no trabalho:** colaboradores orgulhosos do trabalho que realizam e demonstram isso de forma visível ou perceptível. Em outras palavras, eles se sentem orgulhosos e satisfeitos com a qualidade e importância do trabalho que desempenham
- **Envolvimento e concentração:** concentram totalmente e se desligam de todas as outras distrações ou preocupações enquanto estão trabalhando. Eles envolvem-se completamente no trabalho em mãos e não permitem que nada mais os distraia. É um sinal de foco e dedicação total ao trabalho.

A análise dos resultados permite-nos concluir que a Análise de Componentes Principais é adequada com este indicador. Foi extraída uma dimensão, que vamos criar, gravando os respectivos scores fatoriais numa variável nova que vai acrescentar-se à base de dados, para desenvolvimentos analíticos posteriores. **O fator 1** é um elemento que está ligado à **"Satisfação no trabalho"**, incluindo as motivações relacionadas com o envolvimento total e comprometimento com as atividades laborais, sem se distrair ou se desviar das obrigações. Os colaboradores estão profundamente concentrados e envolvidos em suas tarefas. Essa análise auxilia na compreensão dos motivos que levam os funcionários a se sentirem satisfeitos no ambiente de trabalho.

Como se observa na Figura 3, os homens com idades entre os 51 e os 64, e com idades iguais ou superiores a 65 e as mulheres com idades entre os 51 e os 64 e com idades entre os 30 e os 50 anos apresentam um nível de concordância superior à média com a "Satisfação". Ao invés, com um nível de concordância inferior à média, estão os homens com idades entre os 30 e os 50.

**Figura 3: Satisfação**  
(médias do nível de concordância - valores estandardizados)



#### ***Dimensão: Permanência no ativo***

No que concerne à dimensão Permanência no ativo, o resultado do teste KMO foi de 0,696 indicando que a amostra tem adequação razoável para a análise fatorial.



**Tabela 18 – Teste KMO e Bartlett – Permanência no ativo**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.			,696
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	62,245	
	gl	3	
	Sig.	<,001	

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

No teste de Esfericidade de Bartlett, o p-value é menor que 0,001 (<,001), o que significa que há correlação significativa entre as variáveis, portanto, a análise fatorial é adequada.

A análise fatorial sugere que três fatores (ou componentes) são suficientes para explicar 100% da variância dos seus dados. O primeiro fator é o mais importante, explicando 74,251% da variância.

**Tabela 19 - Variância total explicada Permanência no ativo**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,228	74,251	74,251	2,228	74,251	74,251
2	,486	16,200	90,451			
3	,286	9,549	100,000			

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

As cargas fatoriais positivas e elevadas indicam que todas as três variáveis (IPA1, IPA2 e IPA3) estão fortemente relacionadas ao nosso primeiro fator. O fator 1 captura um fator subjacente amplo que representa diferentes motivos e intenções de permanência na organização. Indica que há uma dimensão comum que une as três variáveis originais, todas refletindo uma forma de compromisso e intenção de permanecer no emprego atual.

**Tabela 20 - Matriz de componente Permanência no ativo**

Indicadores	Componente
IPA1 - Tencionam permanecer na organização até á reforma?	,813
IPA2 - Pretendem permanecer na organização devido á estabilidade financeira, emocional e familiar?	,874
IPA3 - Tencionam permanecer na organização, porque sentem reconhecimento e respeito?	,895
Variância Explicada (%)	74,25%

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

\* KMO=0,696; p<0,001

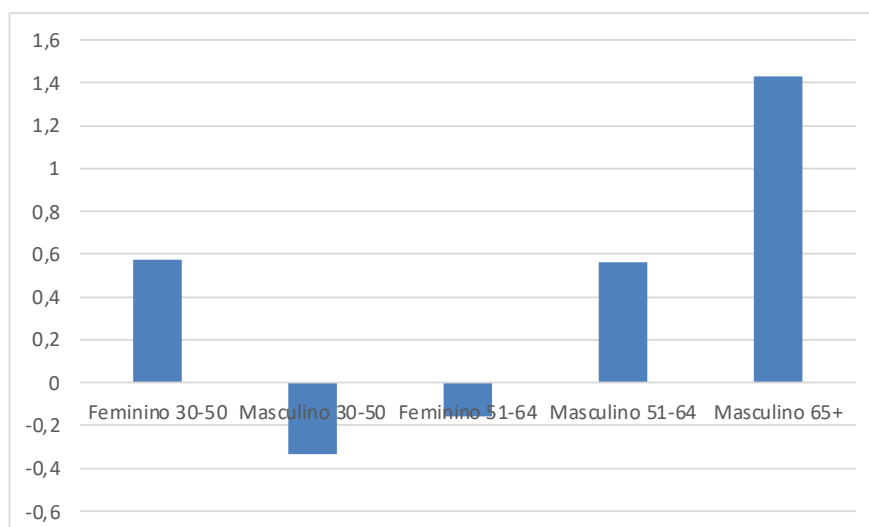
O fator 1 está fortemente associado à intenção de permanecer na organização por motivos variados, que podem ser resumidos como uma combinação de:

- **Estabilidade financeira, emocional e familiar:** Funcionários que desejam permanecer na organização devido à segurança financeira, estabilidade emocional e familiar.
- **Reconhecimento e respeito:** Funcionários que desejam permanecer na organização porque sentem reconhecimento e respeito pelo seu trabalho e contribuições.
- **Permanência até à reforma:** Funcionários que planejam permanecer na organização até à reforma

A análise dos resultados permite-nos concluir que a Análise de Componentes Principais é adequada com este indicador. Foi extraída uma dimensão, que vamos criar, gravando os respetivos scores fatoriais numa variável nova que vai acrescentar-se à base de dados, para desenvolvimentos analíticos posteriores. O fator 1 é um fator de "**Permanência no ativo**", englobando motivações relacionadas à estabilidade financeira, emocional e familiar, ao reconhecimento e respeito no trabalho, e à intenção de permanecer na organização até a aposentadoria. Essa interpretação ajuda a entender melhor as razões subjacentes que levam os funcionários a permanecerem no emprego atual.

Como se observa na Figura 4, os homens entre os 51 e 64 anos e com 65 ou mais e as mulheres entre os 30 e os 50 anos apresentam um nível de concordância superior à média com a "Permanência". Ao invés, com um nível de concordância inferior à média, estão os homens com idades entre os 30 e os 50 e as mulheres com idades entre os 51 e os 64.

**Figura 4: Permanência**  
(médias do nível de concordância - valores estandardizados)



### **Dimensão: Implementação de Práticas e políticas**

No que concerne à dimensão Implementação de Práticas e políticas, o resultado do teste KMO foi 0,648 sugerindo que a amostra apresenta uma adequação razoável para ser utilizada na análise fatorial.

**Tabela 21 – Teste KMO e Bartlett – IPP**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,648
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	15,783
	gl	6
	Sig.	,015

**Fonte:** Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

No teste de Esfericidade de Bartlett, o *p – value* é que 0,015, o que significa que há uma correlação significativa entre as variáveis, indicando que a análise fatorial é adequada. De acordo com a análise fatorial, é possível explicar 100% da variância dos dados utilizando quatro fatores. O fator mais significativo representa 42,666% da variância.

**Tabela 22 Variância total explicada IPP**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
			a			
1	1,707	42,666	42,666	1,707	42,666	42,666
2	,913	22,814	65,480			
3	,710	17,741	83,221			
4	,671	16,779	100,000			

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

As cargas fatoriais positivas e elevadas indicam que todas as três variáveis (P8, AO1, P3 e AI9) estão fortemente relacionadas ao nosso primeiro fator. O fator 1 captura um fator subjacente amplo que representa diferentes motivos e intenções de IPP na organização. Indica que há uma dimensão comum que une as quatro variáveis originais, todas refletindo uma forma de IPP na organização.

**Tabela 23 Matriz de componente IPP**

Indicadores	Componente
	IPP
P8 - A partir de que idade consideram um older worker na organização?	,698
AO1 - Tem oportunidades?	,583
P3. Escolaridade	,699
AI9 - A sua experiência é mais valorizada para as organizações?	,625
Variância Explicada (%)	42,66%

Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados obtidos pelo SPSS.

\* KMO=0,648; p<0,015

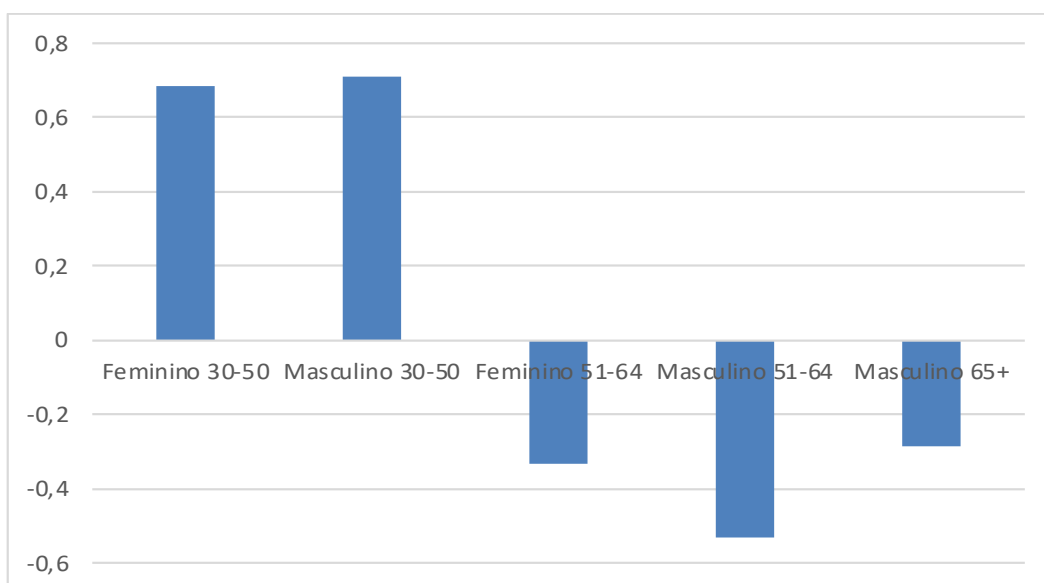
O fator 1 está fortemente associado à implementação de políticas e práticas na organização por motivos variados, que podem ser resumidos como uma combinação de:

- **A idade a considerar um OW:** A IPP na organização considerando oportunidades OW.
- **Existência de oportunidades na contratação para os OW:** indicação de que as organizações estão abertas a contratar indivíduos mais velhos
- **A escolaridade:** o nível de habilitações escolares
- **A valorização da experiência:** reconhecer o valor e a experiência que estes profissionais podem trazer para a organização

A análise dos resultados permite-nos concluir que a Análise de Componentes Principais é adequada com este indicador. Foi extraída uma dimensão, que vamos criar, gravando os respectivos scores fatoriais numa variável nova que vai acrescentar-se à base de dados, para desenvolvimentos analíticos posteriores. O fator 1 é um fator de " Implementação de Práticas e políticas ", englobando motivações relacionadas à idade a considerar um OW, às oportunidades, escolaridade e valorização da experiência, relativamente à IPP na organização. Essa IPP ajuda a entender melhor as razões subjacentes que levam à contratação ou não dos OW.

Como se observa na Figura 5, os homens entre os 51 e 64 anos e com 65 ou mais e as mulheres entre os 51 e os 64 anos apresentam um nível de concordância inferior à média com a "IPP". Ao invés, com um nível de concordância superior à média, estão os homens com idades entre os 30 e os 50 e as mulheres com idades entre os 30 e os 50.

**Figura 5:** Implementação de Práticas e políticas (IPP)  
(médias do nível de concordância - valores estandardizados)



## 4.4 Análise do modelo de investigação

### 4.4.1 Relação entre as variáveis

A regressão linear é uma técnica estatística utilizada para modelar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. O principal objetivo da regressão linear é encontrar a melhor linha reta que se ajuste aos dados, de modo a prever ou explicar a variável dependente com base nas variáveis independentes. A análise da regressão linear é frequentemente utilizada em diferentes áreas, para entender e prever o comportamento de variáveis dependentes com base em variáveis independentes. É uma técnica poderosa na análise estatística de dados e na tomada de decisões.

Os resultados são exibidos de acordo com a sequência dos elementos do modelo proposto e suas suposições, examinando cada um deles antes de avançar para o próximo. Dada a complexidade dos dados, a análise dos resultados é realizada logo após a apresentação para facilitar a compreensão.

A primeira hipótese formulada neste trabalho (**H1**) – “A implementação de políticas e práticas de gestão (IPP) na organização voltadas para os OW está positivamente relacionada com a contratação de OW” procura confirmar o efeito positivo da implementação de políticas e práticas de gestão na organização (IPP) na contratação dos OW.

Para esta análise, a Contratação representa a variável dependente, e consideramos como variáveis independentes IPP, Permanência, Satisfação.

Assim, da regressão linear, obtivemos os seguintes resultados:

$$(1) \text{ Contratação} = -4,345E - 17 - 0,332 \text{ IPP} + 0,219 \text{ Permanência} + 0,410 \text{ Satisfação}$$

O  $R^2$ , ou coeficiente de determinação, corresponde à decomposição aditiva da variação total da variável dependente em torno de sua média amostral. No presente estudo, os resultados mostram uma correlação boa ( $R^2 = 0,492$ ) entre as variáveis, indicando que 49,2% da variação da contratação de trabalhadores mais velhos, é explicada pela satisfação e permanência no trabalho, validando o modelo proposto na análise ( $p - \text{value} = 0.002$ ). Em suma o modelo explica uma parte significativa da variabilidade na contratação de trabalhadores mais velhos.

A variável satisfação (no trabalho) tem um efeito positivo ( $\beta = 0,410$ ) e estatisticamente muito significativa ( $p\text{-value}=,002$ ) na variável dependente. Parece ser a variável com maior

poder de influência sobre a contratação, sugerindo que as condições de trabalho oferecidas pelos empregadores podem ser cruciais para a contratação de OW. Os nossos resultados confirmam a literatura, por exemplo, Hamermesh (1977), Akerlof et al. (1988) e Shields e Price (2002) concluíram que a satisfação no trabalho é crucial para entender o comportamento individual no ambiente de trabalho, assim como na contratação pelo que eles respondem permanecendo ativos na mesma (Armstrong-Stassen, 2008).

A variável Permanência tem um efeito positivo ( $\beta = 0,219$ ) no entanto não é estatisticamente significativa para um nível de significância de 5% ( $p\text{-value}=,081$ ).

Verificamos ainda que a contratação dos OW, de acordo com os nossos resultados, pode ser explicada pela IPP dado que é estatisticamente significativa ( $p\text{-value} = 0,002$ ), no entanto tem um efeito negativo ( $\beta = -0,332$ ). Dado que há uma correlação negativa entre a contratação de OW e a IPP, podemos dizer que a Implementação de políticas e práticas de gestão (IPP) na organização voltadas para os OW tem um impacto negativo no momento da contratação de OW. Os dados sugerem assim a rejeição da hipótese H1, contradizendo os pressupostos de Hutchens (2006) que revelou a necessidade de examinar o comportamento dos empregadores em relação às oportunidades de trabalho para os OW. De salientar ainda que mesmo as organizações que já tenham IPP para os seus colaboradores, quando necessitam de contratar novos ainda mostram muitas reticências em relação aos OW.

A segunda hipótese formulada no presente trabalho (**H2**) “As políticas e práticas de gestão das organizações (IPP) que promovem a valorização, capacitação e inclusão dos OW estão positivamente relacionadas com a sua permanência no ativo” procura afirmar o efeito positivo da implementação de políticas e práticas de gestão na organização (IPP) na permanência dos OW.

Assim, da regressão linear, obtivemos os seguintes resultados:

$$(2) \text{ Permanência} = 1,723E - 16 + 0,015IPP + 0,262\text{Contratação} + 0,442\text{Satisfação}$$

O  $R^2$ , ou coeficiente de determinação, corresponde à decomposição aditiva da variação total da variável dependente em torno de sua média amostral. Neste caso, o  $R^2$  é de 0,394, indicando que 35% da variação da permanência, é explicada pela satisfação, contratação e IPP, validando o modelo proposto na análise ( $p\text{-value} = 0.002$ ). A satisfação no trabalho é que mais produz efeitos na permanência ( $\beta = 0,442$ ), tem um impacto positivo e é estatisticamente muito significativo (o coeficiente é estatisticamente significativo ao nível de 1%). Os nossos resultados confirmam a literatura, por exemplo,

Armstrong-Stassen e Schlosser (2011) concluíram que a decisão de permanecer no emprego é influenciada pela satisfação no trabalho e pelo sentimento de pertença à organização.

A variável IPP tem um efeito positivo ( $\beta = 0,130$ ) na variável dependente, no entanto não é estatisticamente significativa para um nível de significância de 5% ( $p\text{-value} = 0,352$ ). Após a análise do modelo de regressão linear, os dados sugerem assim a rejeição da hipótese H2, contrariando a literatura que concluiu que as IPP de retenção têm mais hipóteses de sucesso quando os trabalhadores percebem que estas foram adaptadas para atender às suas condições e desejos específicos (Stirpe et al., 2018). Assim os resultados podem sugerir que outros fatores podem ser mais determinantes para a permanência dos trabalhadores mais velhos nas organizações.

A terceira hipótese formulada no presente estudo (**H3**): “A adoção de políticas e práticas de gestão específicas (IPP) para os OW em uma organização está positivamente relacionada com sua satisfação no trabalho” procura afirmar o efeito positivo da implementação de políticas e práticas de gestão na organização (IPP) na satisfação dos OW.

Assim, da regressão linear, obtivemos os seguintes resultados:

$$(3) \text{ Satisfação} = -2,680E - 17 + 0,105IPP + 0,389\text{Permanência} + 0,430\text{Contratação}$$

O  $R^2$ , ou coeficiente de determinação, corresponde à decomposição aditiva da variação total da variável dependente em torno de sua média amostral. Neste caso, o  $R^2$  é de 0,468, indicando que o modelo explica razoavelmente a variância observada nos dados.

Observa-se, que a variável Permanência tem um efeito positivo ( $\beta = 0,389$ ) e estatisticamente significativo ( $p\text{-value} = ,002$ ) na variável dependente Satisfação. Por outro lado, a variável Contratação tem um efeito positivo ( $\beta = 0,430$ ) e estatisticamente significativo ( $p\text{-value} = ,002$ ) na variável dependente Satisfação.

Observa-se que a variável IPP tem um efeito positivo ( $\beta = 0,130$ ) na variável dependente, no entanto não é estatisticamente significativa para um nível de significância de 5% ( $p\text{-value} = 0,352$ ).

Após a análise do modelo de regressão, os dados sugerem assim a rejeição da hipótese H3, contradizendo os pressupostos de Shore e Tetrick (1991) que revelou que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com a percepção de suporte organizacional, afetando-a diretamente.



#### **4.5 Discussão de resultados**

As organizações precisam de preparar –se para gerir uma equipa mais experiente, ajustando suas políticas e práticas de gestão. A Gestão da Idade, torna-se essencial diante desse cenário, uma vez que as práticas de gestão têm grande impacto na vida profissional dos colaboradores, conforme destacado por Chambel e Santos (2009).

Através da análise de todos os resultados obtidos com a metodologia escolhida para o estudo, procurou-se analisar as hipóteses colocadas anteriormente e, dessa forma, validar a existência de relações entre as três variáveis do estudo (contratação, satisfação no trabalho e Intenção de permanecer no ativo)

Rejeitamos H1, foi encontrada uma relação entre a IPP e a contratação dos OW, mas o seu impacto é negativo. Este resultado destaca a controvérsia em torno dessa relação, assim como reforça a ideia de que a oportunidade de contratação de OW não depende necessariamente da IPP por parte da organização. De facto, este resultado sugere que estas empresas podem favorecer internamente os OW, no entanto oferecem-lhes menos oportunidades no momento da contratação. Este resultado poderá reforçar a ideia de preconceito e discriminação com base na idade mesmo por parte de organizações sensíveis a essa questão, validando a Teoria do Capital Humano (Becker, 1964). As organizações podem associar os OW com uma menor produtividade ou flexibilidade, podendo levar a uma preferência por contratar trabalhadores mais jovens. De facto, de acordo com a Teoria do Capital Humano, as organizações investem mais em trabalhadores que têm um horizonte de trabalho mais longo para contribuir para a empresa sendo vistos como “investimento” de longo prazo. Rejeitamos igualmente a H2: não foi identificada uma relação positiva entre a IPP e promoção da valorização, capacitação e inclusão no trabalho com a intenção de permanecer na empresa. Este resultado contradiz a literatura que concluiu que a IPP de retenção tem mais hipóteses de sucesso quando os trabalhadores percebem que estas foram adaptadas para atender às suas condições e desejos específicos (Stirpe et al., 2018). De facto, podemos reforçar a ideia de que a permanência dos OW na organização não depende necessariamente das IPP implantadas pela organização. Podemos afirmar que a permanência dos trabalhadores na organização não está diretamente relacionada às práticas de gestão de pessoas implementadas pela empresa. Isso pode indicar que os colaboradores reconhecem que a valorização e qualidade do seu trabalho têm mais oportunidades de ser reconhecidas, impactando de forma positiva em seu bem-estar no ambiente de trabalho.

Por último, rejeitamos a H3: não foi encontrada uma relação positiva entre a IPP e a satisfação no trabalho.

De acordo com os nossos resultados, não encontramos uma relação positiva entre a IPP na organização e a satisfação no trabalho, contradizendo a literatura em relação ao impacto positivo da satisfação no trabalho no bem-estar dos colaboradores. Por exemplo, Shore e Tetrick (1991) concluíram que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com a percepção de suporte organizacional, afetando-a diretamente os OW. No entanto, verificamos um efeito positivo da permanência na satisfação. Assim, o facto de permanecer na organização tem um impacto positivo na satisfação dos OW. De facto, com o crescente desempenho de tarefas por parte dos OW dentro da organização, pode aumentar a sensação de segurança dentro da mesma. Assim, os OW podem sentir-se mais respeitados pela experiência acumulada ao longo dos anos. Adicionalmente, podem experimentar uma maior satisfação devido à sensação de segurança dentro da organização e à diminuição do receio de serem despedidos.

## 5. Conclusão

O envelhecimento da força de trabalho é uma realidade atual. O futuro dependerá em grande parte da capacidade de trabalho dos OW e da sua permanência no mercado de trabalho (Walker, 2005). Segundo Claes e Heymans (2008), a retenção de OW deve ser uma parte integrante de uma estratégia de recursos humanos preventiva a longo prazo. As práticas de retenção destes trabalhadores têm o potencial de influenciar a sua motivação para a reforma e devem ser adaptadas a eles. Walker (2005) destaca a importância de as organizações se esforçarem para contratar mais trabalhadores com 50 anos ou mais. É essencial compreender como os empregadores podem se adaptar com sucesso às mudanças decorrentes desse envelhecimento (Walker, 2005).

A saída precoce dos trabalhadores, combinada com o envelhecimento da força de trabalho, é um problema crucial (Walker, 2005). Nos últimos anos, tem diminuído a participação da faixa etária de 45-54 anos no mercado de trabalho, assim como a inatividade dos indivíduos de 55-65+ anos (Pordata, 2016d). Políticas públicas incentivando a reforma antecipada e a contratação de jovens, promovidas entre os anos 1970 e 1990, resultaram em consequências negativas, como a perda de know-how e experiência dos OW ao se aposentarem (Walker, 2005). Uma abordagem estratégica na retenção do conhecimento pode auxiliar na gestão dos riscos de perda de conhecimento e na preparação para os desafios futuros na manutenção das capacidades da força de trabalho (DeLong, 2004). Assim, o conhecimento desses trabalhadores se tornará um pré-requisito para a competitividade futura.

Dado que a escassez de mão de obra futura é um desafio, é crucial que os empregadores concentrem seus esforços na retenção de trabalhadores mais experientes, que possuem conhecimento especializado e competências difíceis de substituir (Hedge et al., 2006). As práticas de recursos humanos que levam em consideração a idade são essenciais para atrair e manter talentos-chave (Hedge et al., 2006). Empregadores e governos que agirem de forma estratégica e antecipada nessa questão terão uma vantagem competitiva significativa (DeLong, 2004; Hedge et al., 2006). No entanto, apesar dessas necessidades conhecidas, as organizações em Portugal parecem não estar totalmente comprometidas com a IPP adequadas à idade, e as que já possuem, mostram ainda alguma resistência na contratação dos OW.

Este estudo foi uma mais-valia pois, procurou perceber a visão dos empregadores, em relação IPP na contratação, permanência no ativo e satisfação no trabalho dos OW no mercado de trabalho.

As estratégias que consideram a idade do trabalhador têm impacto na decisão de permanecer no mercado de trabalho, assim como na contratação.

Após análise às respostas dos 56 representantes de diferentes organizações a nível nacional, podemos concluir através do nosso estudo que a gestão da idade é essencial para as organizações que necessitam de gerir uma equipa mais experiente, ajustando políticas e práticas de gestão. Chambel e Santos (2009), concluíram que a valorização e inclusão dos OW no mercado de trabalho tem impacto positivo na satisfação e na intenção de permanência dos mesmos.

Concluimos que a IPP tem um impacto negativo na contratação de OW, ou seja, a oportunidade de contratar não depende necessariamente da IPP por parte da organização, levando a discordar quando Hutchens (2006) destaca a necessidade de examinar o comportamento dos empregadores em relação às oportunidades de trabalho para os OW. Para o autor os empregadores parecem evitar contratar os OW para funções que eles são claramente capazes de realizar.

Não foi encontrada uma relação positiva entre a IPP na organização e a satisfação no trabalho, contudo existe um efeito positivo da permanência na satisfação. Assim, o facto de permanecer na organização tem um impacto positivo na satisfação dos OW. De facto, com o crescente desempenho de papéis por parte dos OW dentro da organização pode aumentar a sensação de segurança dentro da mesma. Em suma a Implementação de práticas e políticas adequadas pela organização apresenta uma correlação negativa com a contratação dos OW, o que contradiz a literatura. Este resultado sugere que estas organizações podem favorecer internamente os OW, no entanto oferecem-lhes menos oportunidades no momento da contratação. Este resultado pode reforçar a ideia de preconceito e discriminação com base na idade mesmo por parte de organizações sensíveis a essa questão.

Por outro lado, rejeitamos a hipótese de que a IPP esteja positivamente correlacionada com a permanência no ativo ou com a satisfação. De acordo com os nossos resultados, embora a IPP apresente um efeito positivo, não é estatisticamente significativo, contrariando assim a literatura. No entanto, concluimos existir um efeito positivo da satisfação com a decisão de permanecer no emprego, o que é corroborado pelos nossos resultados, visto que a satisfação no trabalho se mostrou estatisticamente significativa.

## **6. Contribuições e impactos esperados**

A principal contribuição deste estudo foi investigar um tema, que ainda tem muito a ser explorado devido à escassez de estudos existentes e também pelos diversos benefícios que pode proporcionar às organizações que implementarem.

A presente dissertação oferece uma contribuição valiosa à literatura, ao proporcionar a perspectiva dos responsáveis das organizações em relação aos trabalhadores mais velhos (OW). Ao contrário da literatura existente que baseia as suas conclusões em base nas opiniões dos colaboradores. Os resultados sugerem possíveis implementações que podem melhorar as práticas e políticas das organizações, especialmente no que diz respeito à criação de oportunidades de contratação e ao aumento da intenção de permanência dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

A construção de futuros estudos sobre esse assunto, é fundamental devendo analisar todos os envolvidos em cada organização, incluindo stakeholders, gestores, supervisores e trabalhadores, a fim de recolher dados abrangentes. Com base nos resultados, é importante investigar as diferenças entre as práticas de gestão de recursos humanos percebidas e valorizadas, especialmente em relação ao apoio dado aos OW e o apoio que eles consideram essencial.

Com o aumento da esperança média de vida, também o número de OW é mais elevado, o que requer ajustes nas organizações para a permanência e contratação de profissionais com qualificações cada vez mais exigentes. A experiência, o capital social e a maturidade dos trabalhadores mais velhos são atributos valiosos que podem agregar valor às organizações. É dever dos profissionais mais maduros demonstrarem suas habilidades e competências adquiridas ao longo de suas carreiras, procurando sempre atualizar seus conhecimentos e mantendo uma mentalidade flexível para se adaptarem às mudanças do mercado de trabalho. Eles devem encarar como um recomeço, utilizando o conhecimento acumulado ao mesmo tempo em que se mantêm abertos a aprender coisas novas e se atualizarem constantemente. É necessário, portanto, aprofundar o conhecimento sobre este grupo etário, compreender as suas necessidades e expectativas para, então, promover as condições de trabalho adequadas. Da mesma maneira que os responsáveis das organizações têm um papel importante na mudança das percepções negativas em relação aos OW, promovendo políticas e práticas positivas que trazem e acrescentem valor às organizações. Aos OW, acresce o desafio de mostrar todo o seu potencial e experiência adquirida no seu percurso profissional, lembrando sempre que é um recomeço e como tal, estar disponível para a organização na prossecução

dos objetivos que esta tem para a sua identidade comprometendo-se os OW, a interiorizar a cultura organizacional bem como a missão e a visão da organização.

## 7. Bibliografía

- Allan, L., Johnson, J., & Emerson, S. (2014). The role of individual difference variables in ageism. *Personality and Individual Differences*, 59, 32-37.
- Alley, D., & Crimmins, E. (2007). The demography of aging and work. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, (7-23).
- Akerlof, G.A., Rose, A.K., & Yellen, J.L. (1988). Job switching and job satisfaction in the US.
- Amber, D. E., & Domingo, J. (2017). Desempleo y precariedad laboral en mayores de 45 años desde la voz de los expertos. Una luz al final del túnel. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 84, 27-41.
- Argyle, M., Martin, M., & Crossland, J. (1989). Happiness as a Function of Personality and Social Encounters. In Forgas, J. P., & Innes, J. M. (Eds.), *Recent Advances in Social Psychology: An International Perspective* (pp. 189-247). North-Holland: Elsevier Science Publishers B.V.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers - And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43 (3), 334-352.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational Practices and the Post-Retirement Employment Experience of OW. *Human Resource Management Journal*, 18 (1), 36-53. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00057
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of OW. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of OW. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 319-344.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. N. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organisational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organisational Behavior*, 23(3), 267-285. doi:10.1002/job.138
- Baltes, M. M., & Carstensen, L. L. (1996). The Process of Successful Ageing. *Ageing and Society*, 16, 397-422.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2009). The impact of aging and age diversity on company performance. University of Zurich, Institute for Strategy and Business Economics.
- Bal, P. Matthijs, & Dorenbosch, Luc (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: A large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, (25), 41–61. Doi: 10.1111/1748- 8583.12058
- Barnes-Farrell, J., & Matthews, R.A. (2007). Age and Work Attitudes. In K.S. Shultz, & G.A. Adams (Eds.), *Aging and Work in the 21st Century* (pp. 139-162). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Barnes, H., Parry, J., & Taylor, R. (2004). *Working after State Pension Age: Qualitative Research*. Department of Work and Pensions. London.
- Barroso, J. (2018). Descentralização, territorialização e regulação sociocomunitária da educação. *RAEP, Revista de Administração e Emprego Público*, (4), 7-29.
- Bartunek, J. M., Huang Z., & Walsh (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38. doi:10.1177/0018726707085944
- Bauman, Zygmunt. (1999). *Globalization: the human consequences*, Cambridge. Polity Press.
- Becker, G.S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press, Chicago.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Berntson, Erik, (2008). *Employability perceptions - Nature, determinants, and implications for health and well-being*, tese de doutoramento, Stockhol
- Borgen, W. A., & Amundson, N. E. (1987). The dynamics of unemployment. *Journal of Counseling & Development*, 66(4), 180–184.
- Borjas, George. 1979. Job Satisfaction, Wages and Unions. *Journal of Human Resources* 14(1), 21-40.
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire – turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173. doi:10.1037/0021-9010.86.1.161
- Brewington, J., & Nassar-McMillan, S. (2000). Older Adults: Work-Related Issues and Implications for Counseling. *The Career Development Quarterly*, 49, (1), 2-15
- Brooke, L. & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society*, 25(3), 415-429.



- Burke, R., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86-94.
- Burmeister, A., Hirschi, A., & Zacher, H. (2021). Explicando as diferenças de idade no potencial motivador do contato intergeracional no trabalho. *Work, Aging and Retirement*, 7(3), 197-213. <https://doi.org/10.1093/workar/waab002>
- Cabral, M. V., Ferreira, P. M., Silva, P. A. Da, Jerónimo, P., & Marques, T. (2013). Processos de envelhecimento em Portugal: usos do tempo, redes sociais e condições de vida. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P., & Useem, M. (1997). *Change at Work*. New York: Oxford University Press
- Caradec, V. (2008). *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*. Paris: Armand Colin.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. doi:10.1080/13678860600616305
- Casaca, S. F., Dountora, D., & Piccinini, V. (2015). Mulheres e homens com idades superiores a 50 anos no mercado de trabalho: observações sobre Portugal e Brasil.
- Cascio, W.F. (1982). *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. PWS-Kent Publishing Company, Boston.
- Castel, Robert. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Paris. Librairie Arthème Fayard.
- Cedefop. (2013). Trabalhadores mais velhos – novas oportunidades. 1-4. Obtido de [https://www.cedefop.europa.eu/files/9077\\_pt.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9077_pt.pdf)
- Centeno, Luís. (2003). Os trabalhadores de meia-idade face às reestruturações e políticas de Gestão dos Recursos Humanos. *Observatório do Emprego e Formação Profissional, Coleção Estudos e Análises*, (30)
- Centeno, L.G. (coord.) (2007). *Envelhecimento e Perspetivas de Luta Contra as Barreiras da Idade no Emprego*, Lisboa, IEFP, I.P.
- Chambel, M.J., & Marques-Pinto, A. (2008). Consequences of work and family facilitation in employees' satisfaction and engagement [working paper]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Portugal.
- Chambel, M. J., & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: mediação da facilitação do trabalho na família. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(3), 275-286. doi:10.1590/s0103-166x2009000300001.

- Cheng, F., & Wu, A. (2013). Older workers successful aging and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 645-660. doi:10.1108/JPM-09-2011-0062.
- Chang, E. S., Kanno, S., Levy, S., Wang, S. Y., Lee, J. E., & Levy, B. R. (2020). Global reach of ageism on older persons' health: A systematic review. *PLoS ONE*, 15(1), e0220857. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0220857>
- Ciutiene, R., & Railaitė, R. (2014). Challenges of managing an ageing workforce, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 156,(4) 69–73 doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.121
- Ciutiene, R., & Railaite, R. (2015). Age management as a means of reducing the challenges of workforce aging. *Engineering Economics*, 26(4), 391-397.
- Claes R., & Heymans M., (2008). Hr professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International* 13 (2), 96-111.
- Clark, A. E., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is Job Satisfaction U-Shaped in Age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57-81.
- Clark, D. M., & Fairburn, C. G. (Eds.). (1997). *Science and practice of cognitive behaviour therapy*. Oxford University Press
- Clegg, C. W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88–101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.88>
- Cleveland, J. N., & Shore, L. M. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 469–484. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.469>
- Comissão Europeia (2012). *Employment and Social Developments in Europe 2012*, Luxembourg: *Publications Office of the European Union*.
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D., & Reutzel, C.R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37, 39-67. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Cooper, W. H., & Richardson, A. J. (1986). *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 179-184.
- Coovert, M. D. (1995). Technological changes in office jobs: What we know and what we can expect. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 175–208). Jossey-Bass/Wiley.
- Cortijo, V., McGinnis, L. P., & Sisli-Ciamarra, E. (2019). The AGE model: Addressing ageism in the workplace through corporate social responsibility. *Labor and Society*, 22, 197–213. <https://doi.org/10.1111/wusa.12387>

- Costa, J. M. P. F. (2013). Estratégias de recrutamento e seleção de recursos humanos em instituições gerontológicas: um estudo de caso no distrito de Braga.
- Cronbach, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*. 1951
- Cuddy, A. J. C., Norton, M. I., & Fiske, S. T. (2005). This Old Stereotype: The Pervasiveness and Persistence of the Elderly Stereotype. *Journal of Social Issues*, 61(2), 267–285. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00405.x>
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). Manual de comportamento organizacional e gestão. (8.ª ed.) Editora RH.
- Dalen, H.P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. *Demographic Research*, 22, article 32, 1015-1036.
- Defourny, J., Favreau, L., & Laville, J-L. (1998). *Insertion et nouvelle économie social*, Paris, Desclée de Brouwer
- DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce* (edição). New York, NY: Oxford university press.
- De Matos, M. H. V. G. (2013). O papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa. Universidade do Minho.
- Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). When a "worker" becomes an "older worker": The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *The Career Development International*, 13(2), 168–185.
- Dobson, S. (2009). Workers postpone retirement to save money. *Canadian HR Reporter*.
- Dos Santos, P.H., et al. (2019). The Analytic Hierarchy Process Supporting Decision Making for Sustainable Development: An Overview of Applications. *Journal of Cleaner Production*, 212, 119-138. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.270>
- Drury, E. (1993). *Age discrimination against OW in the European Community. A comparative analysis*, Londres, Eurolink Age
- Eyster, L., Johnson, R.W., & Toder, E. (2008). *Current strategies to employ and retain older workers. Final Report*, The Urban Institute, Washington.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviors. *Management Research News*, 30(10). 708-723. doi:10.1108/01409170710823430
- Feinstein, A.H. and Vondrasek, D. (2001). *A Study of Relationships between Job Satisfaction and Organizational Commitment among Restaurant Employees*.

- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents, and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22, 385–407.
- Ferreira, Paula. (2015). A gestão do envelhecimento no trabalho: Políticas, Actores e Estratégias para um prolongamento efetivo da vida ativa. Tese de Doutoramento, ISCTE, Portugal, 12-68.
- Finkelstein, L., Burke, M., & Raju, N. (1995). Age Discrimination in Simulated Employment Contexts: An Integrative Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652-663. <http://doi.apa.org/journals/apl/80/6/652.pdf>
- Finkelstein, L. M., Kulas, J. T., & Dages, K. D. (2003). Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 473–502. <https://doi.org/10.1023/A:1023400201387>
- Finkelstein, L. M., Hanrahan, E. A., & Thomas, C. L. (2018). In An expanded view of age bias in the workplace. In K. S. Schulz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (pp. 59–101). Routledge
- Flamand, L., Gilles, C., & Trannoy, A. (2018). Discriminations selon l'âge. Revue de littérature et effet de l'âge sur les conditions d'emploi et de salaire à partir de l'enquête Emploi, France Stratégie, Document de travail n° 2018-04.
- Fournier, G., & al. (2011). Instable career paths among workers 45 and over: Insight gained from long-term career trajectories, *Journal of Aging Studies*, 25, 316–327.
- Fortin, M-F. (2009). As abordagens quantitativa e qualitativa. In *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação* (pp.25-43). Loures: Lusodidacta
- Freeman, C. L., Soete, L., & Efendioglu, U. (1995). Diffusion and the employment effects of information and communication technology. *International Labour Review*, 134, 587–603.
- Freixo, M. (2011). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa. Instituto Piaget
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Fula, A., Amaral, V., & Abraão, A. (2012). Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho. *Análise Psicológica*, 30(3), 285-300.
- Garcia, M.T.M. et al. (2016). Hiring the OW: the case of Portugal. *The Journal of Economics of Ageing*. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2016.08.002>

- Garsten, C., & Jacobsson, K. (2004). Learning to be Employable: An Introduction. In C. Garsten & K. Jacobsson (Eds.), *Learning to be Employable* (pp. 1-19). Palgrave MacMillan.
- Glyptis, S. (1989). *Leisure and Unemployment*. Open University Press. Milton Keynes: Philadelphia.
- Godelier, E. (2007). Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. *Vingtième Siècle. Revue d'Histoire*, 95, 127-142.
- Gorz, André (1997). *Misères du Présent, Richesse du Possible*, Paris, Editions Galilée
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A., & Vest, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 123–141.
- Hamermesh, Daniel. 1977. Economic Aspects of Job Satisfacton. In *Essays in Labor Market and Population Analysis*, eds. Ashenfelter and Oates. New York: Wiley.
- Harper, S., Khan, H. T., Saxena, A., & Leeson, G. (2006). Attitudes and practices of employers towards ageing workers: Evidence from a global survey on the future of retirement. *Ageing Horizons*, 5, 31–41. <http://www.ageing.ox.ac.uk/publications/view/12>
- Harvey, Lee, (2001). Defining and measuring employability, *Quality in Higher Education*, (2), 97–109
- Harty, T., Harty, K. & Hayes, C. (1996). It's Never Too Late to Find a Job. *Black Enterprise*, (26), 125-127
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Holtom, B., & Kenworthy, A. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337- 352. doi:10.1108/MD-06-2014-0386
- Howard, A. (1995). Technology and the organization of work. In A. Howard (Ed.), *Changing nature of work* (pp. 89–96). San Francisco: Jossey-Bass
- Hutchens, R. (1989). Seniority, wages and productivity. *The Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 49-64.

- Hutchens, R. (2006). Job opportunities for OW: When are jobs filled with external hires? Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Industrial and Labor Relations. Disponível em: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/72>
- Ilmarinen, J. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546-552.
- Johnson, R.W., & Kawachi, J. (2007). Job changes at older ages: effects on wages, benefits, and other job attributes. Center for Retirement Research at Boston College, Boston.
- Judge, T. and Watanabe, S. (1993) Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Kadefors, R. (2010). Employability of older people: a scientific review, conclusions and recommendations - University of Gothenburg WP 3, Activity 1, Best Ager, 1-10.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Hinkin, T., & Tracey B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 14-21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>
- Kirch, J. L., Hongyu, K., de Lima Silva, F., & dos Santos Dias, C. T. (2017). Análise fatorial para avaliação dos questionários de satisfação do curso de estatística de uma instituição federal. *E&S Engineering and Science*, 6(1), 4-13.
- Kludge, A., & Krings, F. (2008). Attitudes toward older workers and human resource practices. *Swiss Journal of Psychology*, 67, 61-64.
- Konle-Seidl, R. (2017). *Retention and re-integration of older workers into the labour market: What works?* Institute for Employment Research.
- Kooij, D., Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers motivation to continue to work: five meanings of age: a conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394. doi:10.1108/02683940810869015.
- Kooij, D., De Lang, A., Jansen, P., Kanfer, R. & Dikkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212.
- Kroll, M. (2003). The challenge of the age and competency structure in industry for innovations and human resource policy. *Journal of European Industrial Training*, 27(7), 355-371. doi:10.1108/03090590310490025.

- Kulik, C. T. (2014). Spotlight on the context: How a stereotype threat framework might help organizations to attract and retain older workers. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(3), 456–461. <https://doi.org/10.1111/iops.12180>
- Laville, J.-L. (2001). Travail la nouvelle question politique. *Revue du Mauss*, 2001(18), 79-91.
- Lenoir, R. (1979). L’Invention du Troisième âge: Constitution du Champ des Agents de Gestion de la Vieillesse. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 26/27, 57-82.
- Levinson, D. J., with Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H. & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Levinson, D.J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, 3-13
- Lim, K. (2014). Impact of hospital mergers on staff job satisfaction: a quantitative study. *Human Resources for Health*, 12(1). doi:10.1186/1478-4491-12-70.
- Litim, M., Lhuilier, D., & Waser, A.-M. (2019). Le travail pour tous: Une recherche-action en collectivité territoriale. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(1), 40–53. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.05.002>
- London, M. (1996). Redeployment and continuous learning in the 21st century: Hard lessons and positive examples from the downsizing era. *Academy of Management Executive*, 10, 67-79.
- Maciel, A., Freitas, R. B., & Mendes, M. F. (2016). As descendências de filho único e o childlessness na coorte de mulheres nascidas entre 1964 e 1968. In *Atas do V Congresso Português de Demografia*, (pp. 6-20). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Maertz, C. P. (2001). Why employees stay with or quit an organization. In *na 61ª Annual Meeting of the Academy of Management*. Washington, DC
- Malhotra, N. (2007). *Marketing Research an Applied Orientation* (5.ª Ed). Prentice Hall.
- Malik, O. F., Abbas, Q., Kiyani, T. M., Malik, K. U. R., & Waheed, A. (2011). Perceived investment in employee development and turnover intention: A social exchange perspective. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1904-1914. doi: 10.5897/AJBM10.1024
- Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Satisfação no trabalho, comportamento contraproducente e uso de drogas no trabalho. *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-116.
- Marques, S. (2011). *Discriminação da Terceira Idade*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos

- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics 25 (7 a ed.)*.
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics v18–v27. Lisboa: Report (2021)*.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194
- Marvão, C., & Carapinheiro, G. (2017). Cidadania e envelhecimento: uma revisão sistemática. *Análise Psicológica*, 35(1), 79-91.
- McCann, R., & Giles, H. (2002). *Ageism in the workplace: A communication perspective*. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons* (pp. 163–199). The MIT Press.
- McGregor, Jk., & Gray, L. (2001). *Mature jobseekers in New Zealand*. Palmerston North, New Zealand: Massey University.
- McGregor, J. K., & Gray, L. (2002). Stereotypes and OW: The New Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, 18, 163-177.
- McNamara, T., Brown, M., Aumann, K., Pitt-Catsouphes, M., Galinsky, E., & Bond, J. (2011). Working in Retirement: A Brief Report. *Journal of Applied Gerontology*.
- McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. (2014). Who is considered an 'older worker?' Extending our conceptualization of 'older' from an organizational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 374-393. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12041>
- Miller, G. (1990). The Assessment of Clinical Skills/Competence/Performance. *Academic Medicine*, (65), 63-67.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Moreira, V., & Nogueira, F. N. (2008). Do indesejável ao inevitável: a experiência vivida do estigma de envelhecer na contemporaneidade. *Psicol. UsP*, 19(1), 59-79.
- Morgan, L. A., & Kunkel, S. R. (2007). *Aging, Society and the Life Course (3rd ed.)*. New York: Springer Publishing Company.
- Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. J. (2001). Unweaving Leaving: The use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219-244.
- Morris, R., & Caro, F. (1995). *The Young-old, Productive Aging and Public Policy*.



Generations, (19), 32-37

- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. *Academy of Management Journal*, 27(1), 79–94. <https://doi.org/10.2307/255958>
- Nazareth, J.M. (2009). Crescer e Envelhecer. Constrangimentos e oportunidades do envelhecimento demográfico. Lisboa. Editorial Presença.
- Ng, T., & Feldman, D. (2008). The relationships of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392-423
- Ng, T., & Feldman, D. (2009). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677–718.
- OCDE. (2020). Promoting an Age-Inclusive Workforce. In Promoting an Age-Inclusive Workforce. OECD. OECD. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>
- OIEP (Organização Internacional do Trabalho para os Escritórios) (2000). Trabalho Decente e Globalização: Relatório sobre o Trabalho no Mundo.
- Oesch, D., & Baumann, I. (2014). Smooth transition or permanent exit? Evidence on job prospects of displaced industrial workers. *Socio-Economic Review*. doi: 10.1093/ser/mwu023
- Ogunkoya, A., Elumah, O., & Shobayo B. (2013). Career stage effect on organizational commitment: A study of banks in Lagos State. *International Journal of Business Management and Administration*, 2, 193-101.
- Organização das Nações Unidas. (1997). Relatório Mundial sobre o Envelhecimento e Saúde. Nova Iorque: Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais.
- Palmore, E. (1999). Ageism: Negative and positive. Springer Publishing Company.
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). Métodos e Técnicas de Investigação Social. Lisboa. Areal Editores
- Pestana, N.N. (2003). Trabalhadores mais velhos: políticas públicas e práticas empresariais. Cadernos do Emprego e Relações de Trabalho, 01. Lisboa, MSST/DGERT.
- Pinto, A. (2015). Envelhecimento, Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Tese de Doutoramento, ISCTE, Portugal.
- Pitt-Catsouphes, M., & Smyer, M. A. (2006). *How old are today's older workers*. Sloan Center for Aging & Work at Boston College. <http://hdl.handle.net/2345/3528>

- Pizam, A. & Thornburg, S.W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in central Florida hotels: A pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19, 211-217.
- Polanyi, K. (1944). *A Grande Transformação*. (1ª ed., Ed. Port. 2012). Lisboa: Ed. 70.
- Polivka, A., & Nardone, T. (1989). On the Definition of Contingent Work. *Monthly Labor Review*, 112, 9-16.
- Pordata. (2016d). Emprego e mercado de trabalho. Recuperado de <http://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Emprego+e+Mercado+de+Trabalho-3>
- Quaresma, M.L. (2007). Envelhecer com futuro, em A. Fernandes, A.P. Gil e I. Gomes, (Orgs.).
- Posthuma, R.A., & Campion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-88.
- Prieto, L.C., Phipps, S.T.A., & Osiri, J.K. (2009). Linking workplace diversity to organizational performance: A conceptual framework. *Journal of Diversity Management*, 4(4), 13-22.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2013) *Manual de investigação em ciências sociais* (6ª ed.). Lisboa, Portugal: Gradiva.
- Ramos, S., & Lacomblez, M. (2005). Envelhecimento, trabalho e cognição: 80 anos de investigação. *Laboreal*, 1(1), 52-60.
- Rego, M. (2020). Retirement Age: One size does not fit all. *Public Sciences & Policies*, (2), 119- 147
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional em Organizações Autentizóticas. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016). *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.
- Reich, M., Gordon, D.M., & Edwards, R.C. (1973). Dual labor markets: A theory of labor market segmentation. *American Economic Review*, 63(2), 359-365.
- Ribeiro, M.S., & J.L. Coimbra (2008), Os trabalhadores seniores face ao mercado de trabalho, *Revista Formar*, (62)
- Rifkin, Jeremy (1995), *La fin du travail*, Paris, La Découvert
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rodrigues, C.F. (coord.). (2012). *Desigualdade Económica em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

- Rosa, Maria J. V. (2012). O envelhecimento da sociedade portuguesa. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos
- Samuel, M.O. and Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea. *African Journal of Business Management*, (3), 410-415.
- Sandell, S. (1987). Prospects for Older Workers: the Demographic and Economic Impact. In S. H. Sandells (Ed.), *The Problem Isn't Age; Work and Older Americans: 3-14*. New York: Praeger
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A., De Witte, H., Kraus, K., StamovRoßnagel, C., Tordera, N., van der Heijden, B., Zappalà, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., Dorenbosch, L., de Jonge, J., Desmette, D., Gellert, F., Hansez, I., Iller, C., Kooij, D., Kuipers, B., Linkola, P., van den Broeck, A., van der Schoot, E. & Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and
- Schramm, C. J. (2006). *The entrepreneurial imperative*. New York: Harper Business.
- Senneth, Richard (2009). *A corrosão do carácter*, Rio de Janeiro, Editora Record (14ª edição)
- Settersten R.A. & Mayer, K.U., (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annual Review of Sociology*, 23: 233-61.
- Shacklock, K. (2008). Shall I stay? the meaning of working to older workers (Tese de doutoramento, Universidade de Griffith, Queensland, Austrália). Disponível em: <http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/23098/5514>
- Shacklock, K., & Brunetto, Y. (2011). A model of older workers' intentions to continue working. *Personnel Review*, 40(2), 252-274.
- Shea, G. F., & Haasen, A. (2006). *The older worker advantage: making the most of our aging workforce*. Westport, CT: Praeger publishers.
- Shiu, E., Hassan, L. M., & Parry, S. (2015). The moderating effects of national age stereotyping on the relationships between job satisfaction and its determinants: A study of older workers across 26 countries. *British Journal of Management*, 26(2), 255–272. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12091>
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Snape, E., & Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational

- commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 152–159.
- Solomon, M. (1995) *Consumer Behaviour*. 3rd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Soper, B., Milford, G. E., & Rosenthal, G. T. (1995). Belief when evidence does not support theory. *Psychology & Marketing*, 12(5), 415–422.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517–538. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00085-8](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8)
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high-performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 585-604. doi:10.1111/1748-8583.12205
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Super, D. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper.
- Super, D. E. (1980). A lifespan, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Standing, G. (2011). *O Precariado: a Nova Classe Perigosa*, Lisboa, Ed. Presença
- Taylor, P., & Walker, A. (1994). The ageing workforce: employers' attitudes towards older people. *Work, Employment & Society*, 8(4), 569-591.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18(6), 641-658.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). Talent management: Understanding the dimensions. CIPD (Ed.), *Change Agenda*, 1-16.
- Teiger, C. L. (1995). Enser les relations âge/travail au cours du temps. In J. C. Marquie, D. Poumes, & S. Volkoff (Eds.), *Le travail au fil de l'âge* (pp. 15–72). Octares Editions.
- Thurow, L. C. (1975). *Generating Inequality*. Londres e Basingstoke: The MacMillan Press Ltd.
- Tilly, C. (1991). Reasons for the Continuing Growth of Part-time Employment. *Monthly Labor Review*, 114, 10-18.
- Tomás, M.L.V. (2008). O envelhecimento sócio-profissional entre saberes, afazeres e pareceres. Comunicação apresentada no VI Congresso Português de Sociologia, *Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Lisboa.

- Tomás, M.L.V. (2012). *Conjugação dos tempos de vida. Idade, Trabalho e Emprego*, Lisboa, Ed. Mundos Sociais
- Truxillo, D., Cadiz, D., Rineer, J., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2 (4), 340-360.
- Truxillo, D.M., Finkelstein, L.M., Pytlovany, A., & Jenkins, J.S. (2015). Age Discrimination at Work: A Review of the Research and Recommendations for the Future. In A.J. Colella & E.B. King (Eds.), *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*. Oxford Handbooks online. Oxford University Press.
- UNFPA. (2012). *Ageing in the 21st century: A celebration and a challenge*. United Nations Population Fund.
- Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 353-372.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309-330.
- Van Dijk, M. A., van Dalen, H. P., & Hyde, M. (2020). Who bears the brunt?: The impact of banking crises on younger and older workers. *The Journal of the Economics of Ageing*, 17, 100264. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2020.100264>
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-470.
- Van Ours, J. C. (2015). The Great Recession was not so great. *Labour Economics*, 34, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2015.02.001>
- Vicente, D. (2011). *A idade como um limite ao trabalho: idadismo dos recrutadores na triagem curricular – Simulação em contexto real*. (Tese de Mestrado). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal
- Vilelas, J. (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa. Edições Silabo
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley
- Wang, M., & Shultz, K. (2010). Employee retirement: a review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, 36 (1), 172-206.



- Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10 (1), 685-697
- Wilson, M., Parker P., & Kan, J. (2006). Barriers to entry for the older worker, Research report, New Zealand, University of Auckland Business School
- Zaniboni, Sara (2015). The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work, Aging and Retirement*. ( 3), 266-273. Doi:10.1093/workar/wav010.
- Yin-Fah, B., Foon, Y., Chee-Leong, L., & Osman, S. (2010). An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 57- 64. doi:10.5539/ijbm.v5n8p57

## 8. Anexos

### 8.1 Questionário aplicado

Secção 1 de 9

# Oportunidades no mercado de trabalho dos older workers

**B** *I* U  

A presente questionário faz parte de uma investigação sobre as oportunidades dos older workers (trabalhadores mais velhos) no mercado de trabalho, inserido na minha dissertação de mestrado de Gestão da Universidade Lusíada.

A sua participação é voluntária e todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para efeitos académicos e científicos.

O sucesso deste projeto dependerá do volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues pelos inquiridos, pelo que a sua colaboração é fundamental.

A resposta ao questionário tem uma duração média de 5 minutos.

Muito obrigado pela sua colaboração!

Este formulário está a recolher automaticamente emails de todos os inquiridos. [Alterar definições](#)

Após a secção 1 Continuar para a secção seguinte

### Caracterização do(a) Inquirido(a)



Descrição (opcional)

#### 1. Idade \*

Texto de resposta curta

#### 2. Género \*

Feminino

Masculino

#### 3. Escolaridade \*

Menor ou igual ao 3º ciclo (9ºano)

Ensino Secundario

Ensino Superior

#### 4. Função /cargo \*

Texto de resposta curta

#### 5. Atividade economica da organização \*

Texto de resposta curta

#### 6. Quantos colaboradores tem no total? \*

Texto de resposta curta

#### 7. Quantos colaboradores tem acima dos 45 anos de idade? \*

Texto de resposta curta



Marque a opção de concordo ou discordo em relação às seguintes opções de resposta da escala. ⌵ ⋮

Atitudes da organização relativamente aos older workers:

8. Os older workers em relação às oportunidades no acesso ao mercado de trabalho : \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo ...	Concordo	Concordo total...
A01 - Tem oportunity...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A02 - As oport...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Apartir de que idade consideram um older worker na organização? \*

- 40-45
- 45-50
- 50-55
- 55-60
- 60-65

10. Os older workers em relação adaptabilidade no mercado de trabalho: \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo, ...	Concordo	Concordo total...
AA2 - adaptam...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AA4 - tem mai...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AA5 - demora...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AA6 - Resiste...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AA7 - são mais...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AA8 - tem mai...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Os older workers em relação á importancia/valor no mercado de trabalho: \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo, ...	Concordo	Concordo total...
A19 - A sua exp...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A110 - Valoriza...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A111 - As suas ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A112 - São mai...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A113 - As suas ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Os older workers em relação á lealdade/cumprimento no mercado de trabalho: \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo, ...	Concordo	Concordo total...
AL14 - Faltam ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AL15 - Importa...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AL16 - Sentem ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AL17 - Estão m...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AL18 - São mai...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Os older workers em relação á generosidade no mercado de trabalho: \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo, ...	Concordo	Concordo total...
AG19 - Estão ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AG20 - São ca...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AG21 - Em ger...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AG22 - Gostam...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AG23 - São ma...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Os older workers em relação ao desempenho no mercado de trabalho: \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo, ...	Concordo	Concordo total...
AD24 - São ma...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AD25 - São ma...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AD26 - Fazem ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AD27 - Em ger...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AD28 - São ma...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Após a secção 3 Continuar para a secção seguinte



Marque a opção de concordo ou discordo em relação às seguintes opções de resposta da escala

Satisfação dos older workers relativamente ao trabalho e à organização:

15. Os older workers em relação ao vigor/força no mercado de trabalho: \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo ...	Concordo	Concordo total...
SV1 - No trabal...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SV2 - No trabal...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SV3 -Quando v...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Os older workers em relação à dedicação no mercado de trabalho: \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo ...	Concordo	Concordo total...
SD4 - Sente qu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SD5 - Sentem ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SD6 - Sentem ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Os older workers em relação à absorção no mercado de trabalho: \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo ...	Concordo	Concordo total...
SA7 - Abstrae...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SA8 - Sentem ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SA9 - Ficam co...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 5 de 6

Marque a opção de concordo ou discordo em relação às seguintes opções de resposta da escala

Os older workers relativamente á intenção de permanencia no ativo:

18. Os older workers em relação à intenção de permanencia no mercado de trabalho: \*

	Discordo total...	Discordo	Não concordo ...	Concordo	Concordo total...
IPA1 - Tencion...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IPA2 - Pretend...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IPA3 - Tencion...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Após a secção 5 Continuar para a secção seguinte

Secção 6 de 6

Muito obrigada pela sua colaboração.

Descrição (opcional)