
ESTUDO DE CASO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS: A GESTÃO DE UMA FORÇA DE TRABALHO ENVE-
LHECIDA

Maria Ana Peixoto Sousa Freire Ribeiro

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por

Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira

2024

Resumo

Perante um cenário de uma população cada vez mais envelhecida e, por consequência, uma força de trabalho constituída por uma proporção crescente de trabalhadores mais velhos, este estudo pretende perceber a importância da retenção dos trabalhadores mais velhos, compreender os desafios da sua retenção e, por fim, identificar as estratégias ou práticas que promovem a retenção destes trabalhadores. Para tal, optou-se por uma metodologia qualitativa, tendo sido realizadas dez entrevistas semiestruturadas. Trata-se de um estudo de caso único numa empresa portuguesa, onde o principal método de análise de dados foi a análise de conteúdo e que teve por base o Later Life Workplace Index (LLWI) que apresenta estratégias ou práticas fundamentais para a retenção dos trabalhadores mais velhos. Os entrevistados têm entre 47 e 64 anos de idade, 60 % são do sexo feminino e 40% do sexo masculino. Em relação às habilitações académicas, 90% dos entrevistados possuem o ensino superior e 10% o ensino secundário. Destaca-se que a população alvo do estudo é de diversas direções/departamentos, ocupando diferentes funções na empresa. A partir dos resultados obtidos, foi identificado um conjunto de práticas que a empresa alvo do estudo já implementa, e que contribuem para a retenção dos trabalhadores mais velhos, como o teletrabalho, os horários flexíveis e o seguro de saúde para os trabalhadores e agregado familiar, além de outras práticas que poderão a vir ser adotadas no futuro, como os planos de carreira, planos de sucessão e planos de reforma. Por fim, o maior desafio da retenção dos trabalhadores mais velhos é garantir a partilha de conhecimento entre gerações.

Palavras-chave: Trabalhadores mais velhos, força de trabalho envelhecida, Práticas de gestão de recursos humanos, Retenção, Perspetiva das boas práticas de gestão de recursos humanos, Later Life Workplace Index (LLWI)

Abstract

Against a backdrop of an increasingly ageing population and, consequently, a workforce made up of a growing proportion of older workers, this study aims to understand the importance of retaining older workers, to understand the challenges of retaining them and, finally, to identify the strategies or practices that promote the retention of these workers. To this end, a qualitative methodology was chosen and ten semi-structured interviews were carried out. This is a single case study in a Portuguese company, where the main method of data analysis was content analysis and which was based on the Later Life Workplace Index (LLWI), which presents key strategies or practices for retaining older workers. The interviewees were aged between 47 and 64, 60 per cent female and 40 per cent male. In terms of academic qualifications, 90 per cent of those interviewed had higher education and 10 per cent had secondary education. It should be noted that the target population of the study came from different directorates/departments, occupying different positions in the company. Based on the results obtained, a set of practices was identified which the company studied already implements and which contribute to retaining older workers, such as teleworking, flexible working hours and health insurance for employees and family members, as well as other practices which may be adopted in the future, such as career plans, succession plans and retirement plans. Finally, the biggest challenge in retaining older workers is guaranteeing the sharing of knowledge between generations.

Keywords: Older workers, ageing workforce, Human resource management practices, Retention, Perspective on good human resource management practices, Later Life Workplace Index (LLWI)

Índice

Resumo	3
Abstract	4
Introdução	6
Parte I – Enquadramento teórico	7
1. O envelhecimento em Portugal.....	7
2. Retenção de talentos	8
2.1. O papel das práticas de gestão de recursos humanos na gestão da idade e da diversidade etária.....	9
2.2. Perspetivas das boas práticas de gestão de recursos humanos: universalista, contingencial e configuracional.....	10
Parte II – Objetivos e metodologia.....	12
1. Objetivos.....	12
2. Caracterização da empresa	12
3. Metodologia.....	13
3.1. Análise de dados.....	14
Parte III – Apresentação e Discussão de Resultados.....	15
Conclusão	29
Referências	31
Anexo 1 - Consentimento informado	34
Anexo 2 - Guiões das entrevistas	35
Anexo 3 - Transcrições das entrevistas.....	39

Introdução

Em Portugal, comparativamente ao restantes países europeus, a população está a envelhecer a um ritmo mais elevado (Rego, 2020). Para lidarmos com este fenómeno social é necessário estudar e pôr em prática um conjunto de medidas que possam ajudar as organizações portuguesas a lidar de forma eficaz e eficiente com esta situação.

Neste contexto, torna-se importante definir estratégias para fazer face às alterações do mercado de trabalho, aplicando práticas de recursos humanos centradas nas fases da vida e da carreira de cada trabalhador (Joniaková & Blstáková, 2015).

O envolvimento organizacional acontece quando temos trabalhadores com um estado emocional, cognitivo e comportamental orientado para resultados organizacionais positivos (Shuck & Wollard, 2010).

Uma vez que há alguma escassez de pesquisas que investiguem como as práticas do empregador ajudam os trabalhadores a lidar com o prolongamento da vida profissional, considera-se pertinente explorar e estudar esta temática (Henkens & Wang, 2021), contribuindo, no futuro, para o mapeamento de um conjunto de boas práticas de gestão de recursos humanos no âmbito da gestão da idade e da diversidade etária nas organizações portuguesas.

Assim, o objetivo geral deste estudo consiste em perceber a importância da retenção dos trabalhadores mais velhos na empresa XPTO. Para tal, é importante analisar a perspetiva dos trabalhadores, das chefias intermédias e das chefias de primeiro nível.

Para além disso, perante a realidade da empresa em estudo, pretende-se compreender os desafios da retenção de trabalhadores mais velhos na empresa XPTO e, por fim, identificar as estratégias ou práticas que promovem a retenção de trabalhadores mais velhos nesta empresa.

Em termos de metodologia, o presente trabalho adotou uma metodologia qualitativa porque permite uma compreensão mais profunda das experiências vividas pelos participantes. Quanto aos instrumentos de investigação, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Por fim, é importante referir que as organizações assumem um papel fundamental na promoção de carreiras mais longas e sustentáveis, promovendo estratégias e práticas de recursos humanos que contribuem para o sucesso organizacional (Sousa et al., 2020).

Parte I – Enquadramento teórico

1. O envelhecimento em Portugal

O fenómeno do envelhecimento populacional é impulsionado pelo aumento da esperança de vida e pela diminuição do nível de fertilidade, originando uma alteração na distribuição dos perfis etários (Brooke, 2003; United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2022).

De acordo com as Nações Unidas, prevê-se que a percentagem da população mundial com 65 anos ou mais aumente de 10% em 2022 para 16% em 2050 (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2022).

Estas alterações implicam uma alteração na composição etária da força de trabalho, criando evidências de que isso causará desafios sociais e económicos (Kulik et al., 2014).

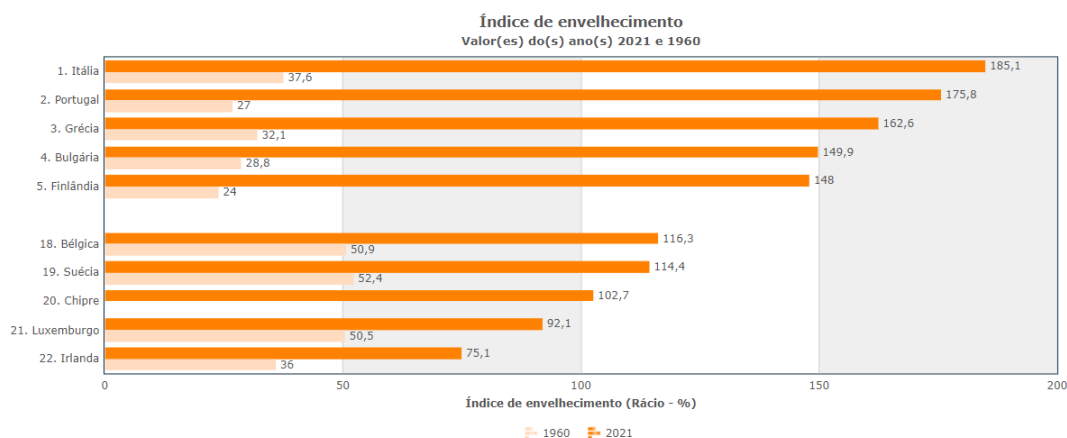


Figura 1 – Índice de envelhecimento na EU (1960/2021)

Fontes: Eurostat | NU | Institutos Nacionais de Estatística, PORDATA

Estamos perante um dos maiores problemas da atualidade, com uma tendência clara do aumento do índice de envelhecimento em países como Itália, Portugal e Grécia.

Os países com populações envelhecidas devem tomar medidas para adaptar os programas públicos à crescente proporção de pessoas idosas (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2022).

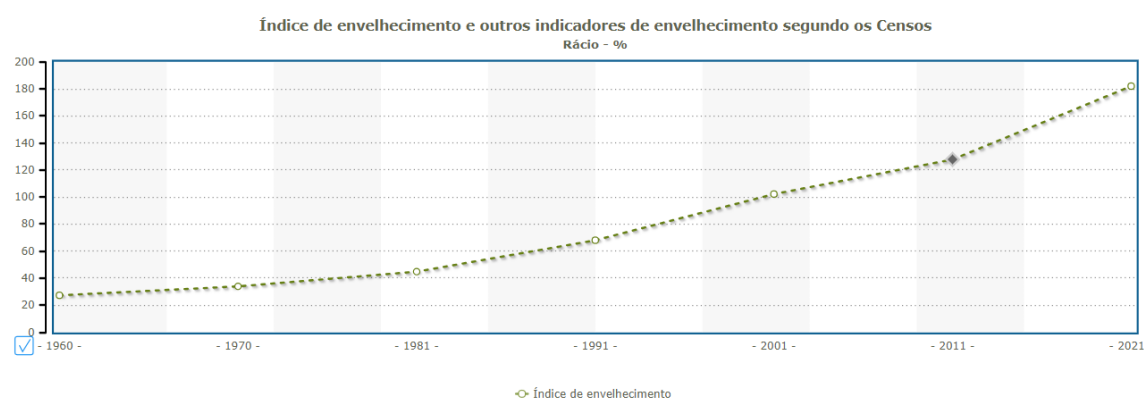


Figura 2 – Índice de envelhecimento em Portugal (1960/2021)

Fontes: INE, PORDATA

As pessoas vivem cada vez mais e apresentam condições físicas melhores do que antigamente (Jorge, 2022), assim temos a necessidade de manter estas pessoas ativas por mais tempo.

O quociente entre a população em idade potencial de entrada no mercado de trabalho (20-29 anos) e a população em idade potencial de saída (55-64 anos), corresponde ao índice de renovação da população ativa (Sousa et al., 2020).

Assim, a população em idade potencial de saída, também designada por trabalhadores mais velhos, é o foco deste estudo dado que os trabalhadores mais velhos não são vistos de forma positiva pelos empregadores e mais de 50% pensam que as pessoas devem ser obrigadas a reformar-se quando atingem a idade legal da reforma (Rego, 2020). Em Portugal a idade legal de acesso à reforma é 66 anos e 4 meses em 2023.

2. Retenção de talentos

Face à realidade do mercado de trabalho e às inúmeras ofertas disponíveis, os trabalhadores avaliam e comparam os benefícios do emprego da sua organização com outros (Raj, 2021), o que traz grandes desafios à gestão quando se fala em retenção de talentos.

O conceito de “talento” não tem um significado claro, é essencialmente um eufemismo para “pessoas” (Lewis & Heckman, 2006). Podemos considerar talento as pessoas de elevado desempenho, as pessoas com potencial na organização, as pessoas com elevadas competências e conhecimentos ou as pessoas que a própria organização considera valiosas e que acredita que podem, no futuro, vir a ser talentos através de um plano de sucessão bem definido (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013).

A retenção de talento consiste em estimular e encorajar os trabalhadores a permanecerem nas organizações por um período de tempo mais longo (Jena & Nayak, 2023), mantendo-os envolvidos e comprometidos com o seu trabalho e com a organização (Chandani et al., 2016).

Os trabalhadores que compartilham valores com os da organização estão mais inclinados a envolverem-se ativamente no trabalho da empresa (Rich et al., 2010) e mais propensos a um alto nível de comprometimento com a organização (Nabhan & Munajat, 2023).

Deste modo, reter talento passa por envolver os trabalhadores e promover ativamente o seu comprometimento. Para tal, torna-se importante que as organizações se distingam apresentando um conjunto de benefícios atrativos que vão ao encontro das preferências dos trabalhadores, o que pressupõe uma abordagem centrada no trabalhador tornando o seu local de trabalho atraente (Lievens & Highhouse, 2003).

Muito se fala sobre a retenção de talentos jovens, como por exemplo a geração dos *millennials*, nascidos entre 1980 e 2000 (Pasko et al., 2020), verificando-se que são trabalhadores que mudam de organização com muita frequência procurando o reconhecimento e o desenvolvimento da sua carreira (Jena & Nayak, 2023).

Contudo, as organizações não são só constituídas por talento jovem e, por isso, é importante ter em conta os restantes trabalhadores, como é o caso da população em idade potencial de saída (55-64 anos), garantindo o seu envolvimento e comprometimento.

2.1.O papel das práticas de gestão de recursos humanos na gestão da idade e da diversidade etária

O prolongamento da vida ativa produtiva requer ações de gestão que permitam reter os trabalhadores mais velhos (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018).

Atualmente, é necessário concentrarmo-nos não só no potencial dos jovens talentos, mas também nas categorias de trabalhadores mais velhos (Joniaková & Blstáková, 2015).

É importante ter em conta as capacidades dos indivíduos e não estereotipá-los em função da idade, pois isto acaba por condicionar a eficiência das práticas e políticas de gestão da idade (Brooke & Taylor, 2005). Para (Brooke, 2003), um estereótipo etário é a segmentação subtil e não intencional da força de trabalho, que gera um clima de tensão organizacional.

As práticas de recursos humanos assumem um papel crucial quando nos referimos à gestão da idade nas organizações, podendo facilitar ou impedir a boa gestão da vida ativa dos colaboradores nas organizações (Boehm et al., 2021).

A gestão da idade influencia a retenção dos trabalhadores, o recrutamento de talentos, a melhoria da motivação e do desempenho dos trabalhadores, a melhoria do clima organizacional, a melhoria da cultura organizacional, a melhoria do prestígio da organização, a obtenção de uma vantagem competitiva, a melhoria da gestão de crises e a melhoria do desempenho organizacional (Urbancová et al., 2020).

2.2. Perspetivas das boas práticas de gestão de recursos humanos: universalista, contingencial e configuracional

Do ponto de vista do empregador existem três perspetivas de boas práticas de gestão de recursos humanos: a perspetiva universalista, a contingencial e a configuracional (Delery & Doty, 1996).

A perspetiva universalista defende a existência de práticas universais de recursos humanos, aplicáveis a qualquer organização, que garantem um bom desempenho organizacional, como por exemplo, oportunidades internas de carreira, sistemas de formação, medidas de avaliação, participação nos lucros da organização, segurança no emprego, mecanismos de voz que garantem a expressão dos colaboradores e definição do trabalho (Delery & Doty, 1996).

As organizações têm as suas diferenças, o que faz com que práticas que funcionam num contexto possam não ser tão eficazes noutra (Wright & McMahan, 1992), sendo esta a principal crítica apontada a esta perspetiva.

Já a perspectiva contingencial, um pouco mais complexa do que a universalista, reconhece que as práticas eficazes de recursos humanos podem variar dependendo do contexto organizacional, ou seja, é necessária a identificação e seleção dos objetivos estratégicos da organização e, em seguida, a respetiva ligação com as práticas eficazes de recursos humanos (Delery & Doty, 1996). Esta perspectiva é muito mais flexível do que a anterior, pois permite adaptar e alinhar as práticas de gestão às especificidades de cada organização, tendo em consideração variáveis contextuais (Donaldson, 2001). Contudo, apresenta alguma complexidade na sua implementação, uma vez que identificar variáveis contextuais pode ser complicado, demorado e subjetivo (Boyd et al., 2012).

Por fim, a perspectiva configuracional combina a perspectiva universalista e contingencial, argumentando que um conjunto de práticas de recursos humanos pode ser eficaz em determinadas configurações organizacionais, mas não necessariamente em todas (Delery & Doty, 1996).

Aqui, é apresentada uma abordagem mais holística que oferece uma visão integrada da organização (Miller, 1987), onde é possível alcançar um nível de desempenho superior alcançando a alta *performance* (Miles et al., 1978).

Contudo, segundo Mintzberg (1993), a perspectiva configuracional pode ser criticada por se assumir um conjunto de práticas e configurações organizacionais eficazes e fazer com que permaneçam constantes ao longo do tempo, o que pode não ser vantajoso pois os ambientes de trabalho são dinâmicos e estão em constante alteração.

Parte II – Objetivos e metodologia

1. Objetivos

As organizações portuguesas têm cada vez mais trabalhadores com idade avançada, o que se justifica devido ao aumento da esperança média de vida, impactando diretamente a idade da reforma, que tem vindo a aumentar (Sousa et al., 2020).

Face ao envelhecimento da população, torna-se necessário antecipar situações de escassez de mão-de-obra, garantindo a retenção dos trabalhadores mais velhos das organizações (Jorge, 2022) e a continuidade do conhecimento (Urbancová et al., 2020).

O objetivo geral deste estudo consiste em perceber a importância da retenção dos trabalhadores mais velhos na empresa XPTO, para tal, é importante analisar a perspetiva dos trabalhadores, das chefias intermédias e das chefias de primeiro nível.

Para além disso, perante a realidade da empresa em estudo pretende-se compreender os desafios da retenção de trabalhadores mais velhos na empresa XPTO e, por fim, identificar as estratégias ou práticas que promovem a retenção de trabalhadores mais velhos nesta empresa.

2. Caraterização da empresa

A empresa alvo deste estudo é uma empresa do Setor Empresarial do Estado (SEE), integrada no grupo Águas de Portugal, responsável pela captação, tratamento e distribuição de água.

Atualmente a empresa é composta por cerca de 150 trabalhadores, sendo considerada uma referência no setor ambiental.

De forma a motivar os trabalhadores, a empresa fomenta boas práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, promovendo o desenvolvimento e alinhamento pessoal e profissional dos trabalhadores, através da adequação e atualização de competências, consciencialização, formação e melhoria das condições de trabalho, garantindo a igualdade entre homens e mulheres, a consulta e participação dos trabalhadores, por forma a assegurar o envolvimento e comprometimento com a melhoria do sistema de gestão.

A empresa desempenha um papel crucial no fornecimento de água potável de qualidade na região do Douro Litoral, combinando tecnologias avançadas, gestão eficiente e um forte compromisso com a sustentabilidade ambiental.

3. Metodologia

Num projeto de investigação adota-se uma metodologia qualitativa, quantitativa ou ambas.

No presente estudo optou-se por uma metodologia qualitativa, uma vez que este tipo de metodologia é útil no estudo dos fenómenos sociais e culturais, possibilitando a análise de processos sociais, dinâmicas de poder e significados culturais (Aires, 2011).

Os métodos de investigação qualitativa são flexíveis e adaptáveis. Assim, neste estudo optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas permitindo ajustar a abordagem inicial, com base em descobertas e novos dados que possam vir a surgir. As entrevistas permitem estudar fenómenos que o investigador não teria pensado por si e acrescentar informação relevante ao estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Esta metodologia permite explorar experiências subjetivas, emoções e perspetivas, proporcionando uma compreensão mais profunda das experiências vividas pelos participantes (Aires, 2011).

O guião das entrevistas (Anexo 2) foi construído com base na literatura existente e destina-se a um grupo de participantes de uma empresa do setor empresarial do estado, na área da captação e tratamento de água, com diversidade de faixas etárias e com níveis de responsabilidade organizacional distintos.

As entrevistas foram gravadas via *Microsoft Teams* e transcritas, garantido sempre o anonimato dos participantes que previamente assinaram um termo de consentimento informado (Anexo 1) permitindo a realização, a análise e o tratamento dos dados das entrevistas.

A população alvo do estudo foi composta por três chefias de primeiro nível, duas chefias intermédias e cinco trabalhadores sem qualquer responsabilidade como chefia.

Assim, ao longo deste estudo será feita uma triangulação de fonte de dados baseada na recolha de dados das entrevistas, na análise de documentos internos da empresa e na literatura existente sobre a temática, de forma a contribuir para a problemática deste estudo de caso único na empresa XPTO.

3.1. Análise de dados

Após as transcrições das entrevistas realizadas, iniciou-se o processo de codificação das variáveis, através do *software* NVivo 14. Com o recurso a este *software* pretendeu-se que a análise fosse mais válida, fidedigna e eficaz tornando possível uma rápida associação de ideias e, por consequência, melhores conclusões.

É importante ter em conta que esta investigação trata de um estudo de caso único (Yin, 2012) onde o principal método de análise é a análise de conteúdo, uma vez que foi feita uma codificação seguida de uma categorização que veio facilitar a interpretação da informação.

A análise de conteúdo é uma técnica metodológica onde se procura compreender as características ou os elos de ligação por trás do texto, sendo este processo composto por uma fase de pré-análise, exploração e tratamento dos resultados/interpretação (Bardin, 2016).

Parte III – Apresentação e Discussão de Resultados

Este capítulo destina-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos através da recolha individual de testemunhos, por meio de entrevistas semiestruturadas e da análise documental.

Paralelamente pretende-se integrar e discutir os resultados obtidos com a literatura sobre a temática em estudo. Desta forma, exploraremos respostas às questões de investigação anteriormente formuladas.

Os dez participantes deste estudo, compreendidos na faixa etária dos 47 aos 64 anos de idade, reúnem um conjunto de características que devem ser tidas em conta no momento da análise do conteúdo. Do total, 60 % eram do sexo feminino e 40% do sexo masculino. Em relação às habilitações académicas, 90% dos participantes possuíam ensino superior, neste caso Licenciatura ou Mestrado, e 10% ensino secundário. Destaca-se que a população alvo do estudo é de diversas direções/departamentos, ocupando diferentes funções na empresa.

Tabela 1 - Caracterização de participantes

Entrevistado	Idade	Sexo/Género	Habilitações	Direção/Departamento	Função	Antiguidade na empresa	Antiguidade como chefia
EC	51	F	Licenciatura	Direção de Gestão de Ativos e Engenharia	Coordenadora de Gestão de Ativos e Engenharia	25	13
RC	64	M	Licenciatura	Direção de Gestão de Ativos e Engenharia	Diretor de Gestão de Ativos e Engenharia	24	24
TD	50	F	Licenciatura	Departamento de Recursos Humanos	Coordenadora de Recursos Humanos	23	16
VN	63	M	Mestrado	Direção de Exploração	Diretor de Exploração	26	26
JF	47	M	Licenciatura	Direção de Exploração	Coordenador de Exploração	25	13
AC	50	F	Mestrado	Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão	Técnica Superior de Planeamento e Controlo de Gestão	28	N/A
AG	61	F	12º ano	Departamento de Apoio Jurídico	Técnica de Apoio Jurídico	25	N/A
LS	57	M	Licenciatura	Departamento de Planeamento e Controlo de Gestão	Técnico Superior de Planeamento e Controlo de Gestão	25	N/A
SS	51	F	Mestrado	Departamento de Comunicação e Educação Ambiental	Técnica Superior de Comunicação e Educação Ambiental	25	N/A
TM	52	F	Licenciatura	Departamento de Apoio Jurídico	Técnica Superior de Apoio Jurídico	9	N/A

Para assegurar uma análise detalhada e sistemática dos dados recolhidos, foi elaborado um plano de análise de conteúdo, conforme apresentado na Tabela 2. Este plano detalha as categorias e subcategorias temáticas que emergiram durante a análise dos dados, bem como os indicadores e métodos utilizados para a codificação.

As principais categorias foram definidas com base nos objetivos do estudo e nas questões de investigação, permitindo uma organização estruturada dos dados qualitativos.

Tabela 2 - Plano de Análise de Conteúdo

Fonte de dados	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Código	Definição	
Entrevistas	Importância da retenção dos trabalhadores mais velhos	Conhecimento	Passagem de conhecimento entre gerações	ENT01	Referência à importância do conhecimento	
		Desafios da retenção dos trabalhadores mais velhos	Imposições legais	Setor Empresarial do Estado (SEE)	ENT02	Referência aos desafios das imposições legais
	Acordo Coletivo de Trabalho			ENT03		
	Desmotivação		Desmotivação e cansaço	ENT04	Referência ao desafio de gerir a desmotivação e o cansaço	
	Novas tecnologias	Conhecimento informático	ENT05	Referência ao desafio das novas tecnologia		
	Clima organizacional	Benefícios Sociais	ENT06	Referência às estratégias que promovem a retenção tendo em conta o clima organizacional		
			Cultura		ENT07	
			Espírito de equipa		ENT08	
		Liderança	Feedback e apoio	ENT09	Referência às estratégias que promovem a retenção tendo em conta a liderança	
			Reconhecimento e valorização	ENT10		
		Conceção do trabalho	Alívio da carga de trabalho	ENT11	Referência às estratégias que promovem a retenção tendo em conta a conceção do trabalho	
			Adaptação ao local e às tarefas	ENT12		
		Estratégias ou práticas que promovem a retenção dos trabalhadores mais velhos	Gestão da saúde	Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	ENT13	Referência às estratégias que promovem a retenção tendo em conta a gestão da saúde
	Programas de saúde e bem-estar			ENT14		
	Desenvolvimento individual		Projetos ou desafios	ENT15	Referência às estratégias que promovem a retenção tendo em conta o desenvolvimento individual	
			Plano da carreira	ENT16		
		Formação	ENT17			
	Gestão do conhecimento e continuação do emprego	Partilha de conhecimento entre gerações	ENT18	Referência às estratégias que promovem a retenção tendo em conta a gestão do conhecimento e continuação do emprego		
			Transição para a reforma	Plano de reforma	ENT19	Referência às estratégias que promovem a retenção tendo em conta a transição para a reforma
			Cobertura da saúde e da reforma	Seguro de saúde	ENT20	Referência às estratégias que promovem a retenção tendo em conta a cobertura da saúde e da reforma
Documentos internos	Importância da retenção dos trabalhadores mais velhos	Envelhecimento dos trabalhadores	Reorganização/rejuvenescimento das equipas	DIN01	Referência à importância que a empresa dá à retenção	
	Desafios da retenção dos trabalhadores mais velhos	Imposições legais	Setor Empresarial do Estado (SEE)	DIN02	Referência aos desafios das imposições legais identificados pela empresa	
			Acordo Coletivo de Trabalho	DIN03		
		Clima organizacional	Benefícios Sociais	DIN04	Referência às estratégias que a empresa promove para a retenção	
	Estratégias ou práticas que promovem a retenção dos trabalhadores mais velhos	Gestão da saúde	Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	DIN05		
			Programas de saúde e bem-estar	DIN06		

De seguida, de forma individual e detalhada, as questões de investigação serão respondidas com base na análise dos dados, oferecendo respostas fundamentadas para cada questão, e baseando-se em evidências recolhidas ao longo da pesquisa.

Esta abordagem permitirá uma compreensão clara e aprofundada, contribuindo para um entendimento mais abrangente do tema em estudo.

Q1 - Qual a importância da retenção dos trabalhadores mais velhos na empresa XPTO?

Quando questionados sobre a importância dos trabalhadores mais velhos na empresa XPTO, a opinião dos entrevistados foi unânime, considerando que *“somos uma empresa velha ... uma estrutura bastante envelhecida...”*(VN), *“entrámos muitos na mesma altura e vamos nos reformar à partida todos na mesma altura, ou seja, a empresa vai ter aqui uma quebra de conhecimento”*(JF).

Paralelamente, sabe-se que o fenómeno do envelhecimento populacional é real, originando uma alteração na composição etária da força de trabalho (Brooke, 2003; Kulik et al., 2014; United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2022)

Assim, conseguimos apurar que a força de trabalho deste contexto organizacional se encontra bastante envelhecida, realçando a importância da temática em estudo e a necessidade premente em identificar as estratégias ou práticas de recursos humanos que promovem a retenção de trabalhadores mais velhos na empresa e o quão benéfico poderão vir a ser os resultados deste estudo para a empresa XPTO.

Perante esta realidade, o entrevistado (EC) referiu que *“a retenção dos trabalhadores mais velhos é tão importante, como a contratação de trabalhadores mais novos.”*, reforçando a ideia apresentada também por (VN) de que é *“importante conseguir rejuvenescer as equipas”*.

Uma eficiente gestão de recursos humanos deve a garantir a passagem de conhecimento e precaver situações como na Direção de Engenharia onde *“dois dos cargos de chefia, tem mais de 60 anos ... a sua saída iria implicar uma reorganização do departamento e uma mudança da dinâmica da equipa”* (EC). Também o entrevistado (TM) referiu que *“faz todo o sentido reter os mais velhos porque sem eles não é garantida a passagem de conhecimento para os mais novos.”*

Q2 - Quais os desafios da retenção de trabalhadores mais velhos na empresa XPTO?

O principal condicionalismo para a implementação de um conjunto de estratégias e práticas de recursos humanos que promovam a retenção de trabalhadores mais velhos acaba por ser o facto da empresa pertencer ao Setor Empresarial do Estado (SEE), ou seja, uma empresa de capitais exclusivamente públicos, organizada e gerida de forma empresarial.

Paralelamente, a empresa rege-se por um Acordo Coletivo de Trabalho que estabelece condições relacionadas com salários, benefícios, carreiras, subsídios e organização do trabalho, entre outras, conjugado sempre com a Lei Geral do Trabalho em Portugal.

“A empresa por estar ligada ao setor empresarial do estado está muito condicionada no que toca a progressões e a aumentos” (SS)

“Como grande desafio temos as imposições legais externas, devido ao facto de sermos uma empresa do setor empresarial do estado.” (TM)

“não é fácil, porque estamos muito condicionados em qualquer política” (VN)

Para além disso, da recolha de testemunhos, em particular da coordenação do departamento de recursos humanos, é possível concluir que a desmotivação dos trabalhadores também é algo que pesa no momento de reter os trabalhadores mais velhos, sendo que *“em empresas do Setor Empresarial do Estado, o desafio é motivar trabalhadores sem que na realidade pouco se possa dar em troca”* (TD), devido aos condicionalismos impostos pelas sucessivas Leis de Execução Orçamental. O entrevistado (EC), que é uma chefia intermédia, também evidenciou que o principal desafio era a *“desmotivação e o cansaço”* dos trabalhadores da sua equipa.

O crescimento das novas tecnologias também é um dos grandes desafios quando falamos na retenção de trabalhadores mais velhos.

“São, por norma, colaboradores menos rápidos, com menos aptidão para as novas tecnologias, mas com muito conhecimento que pode ser passado aos mais novos.” (EC)

“As pessoas mais velhas podem não ter a forma mais moderna de trabalhar ... uma pessoa com 50/60 anos pode não saber mexer nas ferramentas e fazer as coisas que vocês fazem, mas as pessoas mais velhas têm a experiência e o saber acumulado.” (AC)

“Acho que devia haver mais apoio informático, as pessoas mais velhas pedem muita ajuda neste sentido.” (SS)

“Acho é que uma duplicação ou multiplicação de ferramentas e plataformas na empresa e isso não vai ajudar no trabalho de ninguém, só se existir um apoio mais constante de forma a ajudar e a agilizar a aprendizagem e o próprio trabalho.” (TM)

Assim, conclui-se que os principais desafios da retenção dos trabalhadores mais velhos na empresa XPTO são os condicionalismos legais, a desmotivação e o aparecimento de novas tecnologias.

Torna-se, portanto, fundamental investir num conjunto de estratégias ou práticas de recursos humanos que: atenuem os condicionalismos legais que impossibilitam, muitas das vezes, aumentos salariais; combatam a desmotivação, fazendo com que as pessoas se sintam mais envolvidas e, por consequência, mais motivadas no desempenho das suas funções; e garantir que as novas tecnologias são implementadas de forma gradual transmitindo a sua utilidade e benefícios.

Q3 - Quais as estratégias ou práticas que promovem a retenção de trabalhadores mais velhos na empresa XPTO?

As práticas comuns de GRH podem ser menos adequadas para os trabalhadores mais velhos (Kooij et al., 2014), tornando fundamental a implementação de práticas focadas no ciclo de vida do trabalhador, ou seja, uma gestão personalizada que vá ao encontro das necessidades individuais de cada um, tendo como público-alvo não só os trabalhadores mais novos, como também os mais velhos.

Segundo Finsel et al. (2021), quando falamos em estratégias ou práticas direcionadas para os trabalhadores mais velhos devemos ter em conta nove domínios: a liderança; a conceção do trabalho; o desenvolvimento individual; a gestão do conhecimento; a gestão da saúde; o clima organizacional; a continuação do emprego; a transição para a reforma; e a cobertura da saúde e da reforma. São estes nove domínios que constituem o Later Life Workplace Index (LLWI), que tem como objetivo apresentar as estratégias ou práticas para uma força de trabalho envelhecida.

Através da recolha de testemunhos na empresa XPTO é possível identificar práticas que vão ao encontro dos nove domínios apresentados.

Liderança e concepção do trabalho

O papel dos gestores de pessoas é fundamental no que diz respeito ao acompanhamento, à percepção e ao impacto que as práticas de recursos humanos tem nestes trabalhadores (Oliveira et al., 2022).

Assim, a liderança tem como principal objetivo perceber os pontos fortes e as necessidades dos trabalhadores (Finsel et al., 2021).

É importante ter em conta as características individuais de cada um, sendo particularmente sensíveis às mudanças na velhice.

Tal como referiu o entrevistado VN e JF *“as pessoas têm a sua personalidade própria e se for uma coisa individualizada depois as pessoas reconhecem e valorizam ...”* (VN); *“acredito que se houvesse medidas específicas, para colaboradores já com uma certa idade de casa, que as pessoas se sentiriam muito mais reconhecidas e apreciadas.”* (JF).

Individualizar estratégias ou práticas de retenção, conciliando com o feedback e apoio das chefias, é uma mais-valia para a retenção destes trabalhadores.

“tento não salientar apenas aspetos negativos, mas também valorizar os aspetos positivos. Estou disponível, sempre que necessário, para os ouvir, incentivar o diálogo ... de forma que eles se sintam envolvidos, partilhem ideias e proponham sugestões de melhoria.” (EC)

“É importante estabelecer aqui uma cultura de diálogo, feedback e compreensão. Não somos todos iguais e tem de haver aqui um cuidado com as pessoas.” (VN)

“Dar e receber feedback das pessoas.” (JF)

“Todas as minhas chefias foram sempre pessoas muito disponíveis e educadas, isso faz mesmo muita diferença. Fomenta-se o diálogo e uma cultura de feedback.” (AC)

“Primeiro, compreender essa pessoa, detetar e compreender as limitações dessa pessoa.” (RC)

“É preciso acompanhar a pessoa, fazer com que ela se sinta apoiada ... é também importante a partir dos 55 anos imitirmos um alerta para tentar perceber e compreender a pessoa de forma a dar-lhe o acompanhamento necessário ... no meio disto tudo há uma coisa que considero importantíssima que é “não façam o velho sentir-se velho”” (RC)

Deste modo, a liderança relaciona-se com a conceção do trabalho (Finsel et al., 2021) e, conseqüentemente, com a definição do trabalho defendida por Delery and Doty (1996), uma vez que é importante adaptar o local e as tarefas de acordo com as capacidades e necessidades dos trabalhadores mais velhos.

Sendo o foco do estudo os trabalhadores mais velhos, o alívio da carga de trabalho é um dos pontos fundamentais.

“Eu, por exemplo, sou mais velho que os outros e não tenho limitações nenhuma ... no caso de haver limitações, acho que devia haver também um esquema de alívio na carga de trabalho e sobretudo pesquisar nas pessoas aquilo em que elas se possam sentir úteis ... e perceber as funções onde elas podem ajudar mais.” (RC)

“Devia haver aqui um aliviar, mas isso requeria que em determinadas funções e a partir de determinada idade as pessoas se juntassem a alguém novo ... para ir absorvendo ... e para aliviar a carga de trabalho ... é uma passagem gradual.” (RC)

“Haver aqui uma certa flexibilidade para os trabalhadores mais velhos ... estão cá há tantos anos, já fizeram tanto pela empresa, continuam a fazer, mas se calhar também merecem abrandar um bocadinho e ter o seu tempo” (AC)

Desenvolvimento individual

Para além da liderança e da conceção do trabalho, é importante motivar os trabalhadores através de projetos ou desafios que vão ao encontro das suas capacidades. Para alguns entrevistados é importante:

“O desafio, o vestir a camisola e os projetos novos.” (RC)

“O bom ambiente e ter bons desafios ... pode ser desafios profissionais, mais técnicos ou então alguns desafios em termos de gestão.” (VN)

“Os desafios que possamos arranjar podem ser mais atraentes para uns do que para outros ... não somos todos iguais e tem de haver aqui um cuidado com as pessoas” (VN)

Podemos relacionar estes projetos ou desafios com o desenvolvimento individual dos trabalhadores, defendido no LLWI segundo Finsel et al. (2021), e destacar boas práticas como o planeamento da carreira e a formação, que foram identificadas ao longo das entrevistas.

O planeamento da carreira é fundamental, tal como referiu o entrevistado TM *“gestão de carreiras ... as coisas têm mesmo de começar por aí”*.

Esta prática é evidenciada pela coordenação de recursos humanos da empresa que defende a implementação de sessões de *coaching* a sucessores e a criação de planos de desenvolvimento pessoal.

“desenvolver sessões de coaching a sucessores e criar planos de desenvolvimento pessoal” (TD)

Para alguns entrevistados o planeamento de carreira na empresa é um assunto delicado, tendo em conta o contexto organizacional.

Tal como é defendido na perspetiva contingencial (Delery and Doty ,1996), não basta reconhecer a prática como eficaz, é necessário entender as variáveis contextuais Donaldson (2001), o que neste caso complica e condiciona a implementação de planos de carreira.

“A progressão na carreira é uma coisa muito inexistente.” (AC)

“Um plano de carreira aqui dentro é difícil, mas deve ser sempre feito, ou pelo menos devemos tentar fazê-lo, embora esteja muito condicionado por sermos uma empresa ligada ao setor empresarial do estado.” (VN)

Contudo, quando não é possível à empresa garantir um planeamento de carreira, há quem considere que o próprio trabalhador pode gerir a sua vida ativa e o seu percurso profissional.

“Para mim o que me faz ficar é sem dúvida a possibilidade que a empresa me dá para poder ser útil em várias áreas e darem me liberdade. É quase como um plano de carreira diversificado que faz com que eu aprenda e com que os outros aprendam comigo também.” (LS)

Segundo o entrevistado LS, uma medida que podia ser inserida num plano de carreira seria a mobilidade interna.

“Eu penso que faz sentido, também para os mais novos, implementarmos uma espécie de plano de carreira baseado na mobilidade interna que faça com que as pessoas tenham um maior e melhor conhecimento de todas as áreas de atividade da empresa” (LS)

Assim, uma das práticas universais de recursos humanos, sugerida por Delery and Doty (1996) - oportunidades internas de carreira - é uma das estratégias da empresa para reter a força de trabalho mais envelhecida.

Gestão do conhecimento

A gestão e a preservação do conhecimento na empresa, para além de ser um dos pontos que realça a importância deste estudo é também um dos domínios defendido no LLWI (Finsel et al., 2021) quando falamos da força de trabalho envelhecida. Dentro deste domínio podemos incluir práticas como a formação.

A coordenação de recursos humanos destacou a importância de *“planos formativos adaptados aos trabalhadores mais velhos”* (TD), o que foi reforçado pelo entrevistado TM e EC: *“a formação em contexto de trabalho é fundamental até para as pessoas se sentirem úteis, sentirem uma coesão nas equipas, sentirem que estão a trabalhar para o mesmo fim.”* (TM); *“promover ações de formação de modo que possam atualizar as suas competências.”* (EC)

Para alguns entrevistados o receber e dar formação pode ser uma das estratégias para compensar a inexistência de incentivos monetários.

“Por exemplo, não há possibilidade de aumentos. Não havendo isso pode haver formações e mais dias de férias.” (AC)

“Nós temos recursos humanos muito validos dentro da empresa, temos pessoas que tem uma capacidade e um conhecimento muito grande, que podiam ser aproveitadas pela empresa. Uma espécie de formação on-job não só para as pessoas da equipa como as pessoas da empresa.” (SS)

Segundo o entrevistado AG *“depois da formação ... o que falta é parar ... dizem-nos que somos importantes, perderem tempo connosco, valorizarem-nos.”*

É aqui que volta a ser fundamental o papel das chefias, tal como referiram os entrevistados:

“É um papel fundamental para que eles sintam que fazem parte da empresa e se sintam motivados em permanecer. Dando-lhes responsabilidade, fazendo-os sentir que fazem parte de uma equipa ... confiar-lhes trabalhos mais exigentes e com mais responsabilidade, em que sintam valorizados” (EC)

“Para mim é extremamente importante reconhecer o que as pessoas fazem. Agradecer, reconhecer, partilhar a alegria do momento.” (RC)

“No meio disto tudo há uma coisa que considero importantíssima que é “não façam o velho sentir-se velho”, é preciso reparar nele, acompanhá-lo, absorver o que ele pode dar, mas sem o fazer sentir “velho”.” (RC)

“As pessoas gostam de se sentir reconhecidas e valorizadas, isso motiva-as e faz com que vistam a camisola.” (JF)

Gestão da saúde

Neste domínio inclui-se atividades ou práticas que promovam a saúde (Finsel et al., 2021)

Na empresa XPTO, este domínio é um dos pontos fortes dado que nos últimos tempos foi implementado um Sistema de Gestão de Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, segundo a norma portuguesa NP 4552:2016.

Neste âmbito foi desenvolvido um plano de conciliação que contempla um conjunto de medidas, entre as quais se destaca o teletrabalho, os horários flexíveis, seguro de saúde para os trabalhadores e agregado familiar, seguro de vida, apoio psicológico, aulas de yoga, sessões de medicina chinesa, *coaching* individual de ergonomia, fisioterapia, nutrição e uma semana dedicada à saúde de todos os trabalhadores.

Quando questionados sobre as estratégias ou práticas para reter os trabalhadores mais velhos, os entrevistados destacaram alguns dos aspetos anteriormente mencionados, como:

“Programas de saúde e bem-estar (Ergocoaching, Yoga, etc) ... Horários Flexíveis” (TD)

“dar apoios aos mais velhos ou aos mais novos, pelo que a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal é fundamental.” (EC)

“a semana da saúde adorei, foi mesmo muito giro, e as aulas de yoga na empresa” (AG)

“a questão do teletrabalho também é uma mais-valia” (AC)

“Destaco como pontos muito positivos a flexibilidade do horário de trabalho e o teletrabalho.” (TM)

Clima organizacional e continuação do emprego

De acordo com o questionário de clima organizacional de 2023, o que leva os trabalhadores a permanecer na empresa são os benefícios sociais, a cultura e o espírito de equipa, sendo a estabilidade um dos fatores motivacionais mais evidenciado.

“Eu gosto de estabilidade ... gosto pouco de mudanças ... ter um bom ambiente de trabalho, que sempre existiu ...” (AC)

“Cultivar o companheirismo e a amizade entre todos, isso é algo que valorizo muito e que existe.” (AG)

“a nossa empresa tem nome, tem uma imagem e as pessoas gostam disso, gostam da imagem que a empresa passa para fora e têm orgulho em fazer parte de uma empresa de referência” (TM)

Quando falamos em estratégias ou práticas de retenção dos trabalhadores mais velhos não nos podemos esquecer, que ao longo dos anos, estes trabalhadores desempenharam as suas funções na empresa tendo adquirido experiência e conhecimento que com a sua saída poderá ser esquecido ou perdido.

Assim a empresa deve garantir a partilha de conhecimento entre gerações e a continuidade do emprego (Finsel et al., 2021).

O entrevistado EC defende que *“a promoção de uma boa relação entre as gerações, origina a uma partilha de conhecimento, podendo os trabalhadores mais velhos serem mentores dos trabalhadores mais novos ... além de serem motivados pelo interesse e agilidade dos trabalhadores mais novos.”*

Para a chefia intermédia JF *“os conhecimentos da equipa deviam ser transferidos, no mínimo, para outra pessoa durante um ano antes da outra ir reformada ... esta questão da passagem de conhecimento já não se coloca tanto nos turnos porque como trabalham em equipa, mesmo que uma pessoa vá embora os outros quatro ou cinco já tem alguns conhecimentos adquiridos.”*

A coordenação de recursos humanos defende que esta partilha de conhecimento pode ser feita através de *“tutoria a mais jovens” (TD).*

Transição para a reforma, cobertura da saúde e da reforma

A transição para a reforma é um ponto crucial que deve ser planeado, faseado e individualizado (Finsel et al., 2021), por exemplo através de práticas como a implementação de um plano de reforma.

O entrevistado JF referiu isso mesmo *“acho também que devia haver um acompanhamento, uma preparação, pré-reforma e pós reforma”*, reforçando a opinião da coordenação de recursos humanos que considerou importante *“criar planos de reforma”* (TD).

Neste plano de reforma é importante não generalizar, devemos ver o trabalhador como um ser individual e não como membro de um determinado grupo composto por trabalhadores mais velhos em que todos querem o mesmo (McDaniel et al., 2012).

O entrevistado RC confessou que *“o ir para a reforma assusta-me ... gostava que não houvesse um desvincular completo. Talvez manter o acompanhamento e a preocupação, pós desvinculação com a empresa”*.

É importante existir aconselhamento para a vida na reforma e também apoio em questões relacionadas com a saúde na reforma (Finsel et al., 2021).

Neste sentido, reforça-se a importância de práticas ou estratégias de recursos humanos direcionadas para a saúde, como o seguro de saúde, tendo sido referido por quase todos os entrevistados o desejo em manter o seguro de saúde atual após a desvinculação contratual com a empresa.

“Neste momento, o que me sossegaria mais até que o vencimento, era saber que mantinha o meu plano de saúde na reforma.” (AG)

“outra coisa que seria extraordinária era conseguirem manter o seguro de saúde depois das pessoas irem para a reforma, era fantástico.” (LS)

“tenho uma ideia que acho que motivaria as pessoas, que levava as pessoas a ficarem cá até ao fim com mais motivação, era a empresa continuar a garantir o seguro de saúde” (JF)

“manter benefícios tais como o seguro de saúde e vida” (TD)

“ter um bom seguro de saúde, é um fator que ajuda a reter os trabalhadores mais velhos. Quando mais se vai avançado na idade, mais necessidade se tem de ter cuidados médicos” (EC)

Assim, e respondendo à última questão de investigação de forma sucinta é possível concluir que na empresa XPTO a força de trabalho envelhecida valoriza os benefícios

sociais, a cultura e o espírito de equipa. Para além disso, as chefias transmitem feedback e apoio o que faz com que os trabalhadores se sintam valorizados.

Atualmente já são implementadas práticas muito valorizadas e úteis para a retenção dos trabalhadores mais velhos, como o teletrabalho, os horários flexíveis, o seguro de saúde para os trabalhadores e agregado familiar, o seguro de vida, o apoio psicológico, as aulas de yoga, as sessões de medicina chinesa, o *coaching* individual de ergonomia, a fisioterapia, a nutrição e uma semana dedicada à saúde de todos os trabalhadores.

No futuro será importante ter em conta questões ligadas ao desenvolvimento individual e à transição para a reforma, podendo ser implementadas práticas como os planos de carreira, planos de sucessão, planos de reforma e o alargamento do seguro de saúde durante a reforma do trabalhador.

Por fim, reforça-se a importância da continuidade do emprego que só será possível se for garantida a partilha de conhecimento entre gerações.

Conclusão

Este estudo teve como linhas orientadoras três questões iniciais: Qual a importância da retenção dos trabalhadores mais velhos na empresa XPTO? Quais os desafios da retenção de trabalhadores mais velhos na empresa XPTO? Quais as estratégias ou práticas que promovem a retenção de trabalhadores mais velhos na empresa XPTO?

O objetivo primordial passou por encontrar um conjunto de práticas que contribuíssem para a retenção dos trabalhadores mais velhos, tendo em conta especificamente a empresa alvo deste estudo e todas as suas características que impactam diretamente o tipo de práticas ou medidas a implementar.

Perante o contexto organizacional apresentado, é um facto que estamos perante uma força de trabalho envelhecida, algo que se verifica também numa perspetiva mais macro, uma vez que o aumento da esperança de vida e a diminuição da fertilidade, originam alterações da composição etária e, por consequência, da força de trabalho (Brooke, 2003; Kulik et al., 2014; United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2022).

Assim, este estudo focou-se nas pessoas, nas suas características e nas suas necessidades, realçando a importância do feedback, do apoio e da valorização dos trabalhadores.

Para os trabalhadores da empresa em estudo os benefícios sociais, a cultura e o espírito de equipa são os três pontos fundamentais para a preservação do clima organizacional inclusivo e consequentemente para a retenção da força de trabalho mais envelhecida.

Consequentemente, existe um conjunto de práticas e medidas já implementadas pela empresa que são bastante satisfatórias quando falamos em retenção de trabalhadores mais velhos, como o teletrabalho, os horários flexíveis, o seguro de saúde para os trabalhadores e agregado familiar, o seguro de vida, o apoio psicológico, as aulas de yoga, as sessões de medicina chinesa, o *coaching* individual de ergonomia, a fisioterapia, a nutrição e uma semana dedicada à saúde de todos os trabalhadores, onde são planeadas e desenvolvidas um conjunto de atividades que procuram a promoção do bem-estar das pessoas.

No entanto, ainda existe um longo caminho a percorrer pois questões como o desenvolvimento individual, a continuidade do emprego e a transição para a reforma, continuam um pouco àquém do desejado.

Neste sentido, é importante assegurar que no futuro serão feitos esforços para que sejam implementadas práticas como os planos de carreira, planos de sucessão, planos de reforma, alargamento do seguro de saúde durante a reforma do trabalhador e, acima de tudo, garantir a partilha de conhecimento entre gerações.

Salienta-se a importância do Later Life Workplace Index (LLWI) como guia relevante no contexto do envelhecimento da força de trabalho e que serviu de base a este estudo e que apresenta estratégias ou práticas fundamentais: a liderança inclusiva; a conexão do trabalho; o desenvolvimento individual; a gestão do conhecimento; a gestão da saúde; o clima organizacional; a continuação do emprego; a transição para a reforma; e a cobertura da saúde e da reforma (Finsel et al., 2021).

Por fim, e face ao número de participantes considera-se que o seu número reduzido poderá ser uma limitação deste estudo pois não são representativos de toda a empresa, por isso, em investigações futuras seria interessante aumentar a população alvo deste estudo, estendendo a investigação a outras empresas, de forma a apurar mais práticas ou estratégias que os trabalhadores consideram importantes.

Referências

- Aires, L. (2011). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. In: Universidade Aberta.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70. *São Paulo: Edições, 70*.
- Boehm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-Related Human Resource Management Policies and Practices: Antecedents, Outcomes, and Conceptualizations. *Work Aging and Retirement, 7*(4), 257-272. <https://doi.org/10.1093/workar/waab024>
- Boyd, B. K., Takacs Haynes, K., Hitt, M. A., Bergh, D. D., & Ketchen, D. J. (2012). Contingency Hypotheses in Strategic Management Research: Use, Disuse, or Misuse? *Journal of management, 38*(1), 278-313. <https://doi.org/10.1177/0149206311418662>
- Brooke, L. (2003). Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower, 24*(3), 260-283. <https://doi.org/10.1108/01437720310479732>
- Brooke, L., & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: managing age relations. *Ageing & Society, 25*, 415-429. <https://doi.org/10.1017/s0144686x05003466>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology, 9*(15), 1-7.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, 39*(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Finsel, J. S., Wöhrmann, A. M., Wang, M., Wilckens, M. R., & Deller, J. (2021). Later Life Workplace Index: Validation of an English Version. *Work, Aging and Retirement, 9*(1), 71-94. <https://doi.org/10.1093/workar/waab029>
- Henkens, K., & Wang, M. (2021). Forge Healthy Pathways to Retirement With Employer Practices: A Multilevel Perspective. *Work, Aging and Retirement, 8*(1), 1-6. <https://doi.org/10.1093/workar/waab016>
- Jena, L., & Nayak, U. (2023). Organizational career development and retention of millennial employees: the role of job engagement and organizational engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/apjba-07-2022-0323>

- Joniaková, Z., & Blstáková, J. (2015, Apr 30-May 02). Age Management as Contemporary Challenge to Human Resources Management in Slovak Companies. *Procedia Economics and Finance* [International scientific conference: Business economics and management (bem2015)]. 9th International Scientific Conference on Business Economics and Management (BEM), Tech Univ Zvolen, Izmir, TURKEY.
- Jorge, A. R. M. A. (2022). *Envelhecimento nas organizações: impacto das políticas e práticas de GRH*
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.
- Kulik, C. T., Ryan, S., Harper, S., & George, G. (2014). Aging Populations and Management. *Academy of Management Journal*, 57(4), 929-935. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.4004>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- McDaniel, M. A., Pesta, B. J., & Banks, G. C. (2012). Job Performance and the Aging Worker. In W. C. Borman & J. W. Hedge (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0100>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Henry J. Coleman, J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Miller, D. (1987). The Genesis of Configuration. *Academy of Management Review*, 12(4), 686-701. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306720>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Nabhan, F., & Munajat, M. (2023). The role of work engagement and organizational commitment in improving job performance. *Cogent Business & Management*, 10(2), Article 2235819. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2235819>
- Oliveira, E., & Cabral-Cardoso, C. J. (2018). Buffers or Boosters? The Role of HRM Practices in Older Workers' Experience of Stereotype Threat. *J Psychol*, 152(1), 36-59. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1405903>

- Oliveira, E., Juliana, M., & Alexandra, C. (2022). The Voice of Experience - Older Workers Accounts from a Portuguese Organisation. *Organization Development Journal*, 40(3), 37-51.
- Pasko, R., Maellaro, R., & Stodnick, M. (2020). A study of millennials' preferred work-related attributes and retention. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 774-787. <https://doi.org/10.1108/er-05-2020-0224>
- Poorhosseinzadeh, M., & Subramaniam, I. D. (2013). Talent management literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 330-338.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). Manual de investigação em Ciências Sociais, Lisboa, Gradiva,(4ª edição).
- Raj, A. B. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203-226. <https://doi.org/10.1108/sajbs-10-2019-0183>
- Rego, M. (2020). Retirement Age: One size does not fit all. *Ciências e Políticas Públicas / Public Sciences & Policies*, 6(2), 119-147. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2020.VVIN2/pp.119-147>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human resource development review*, 9(1), 89-110.
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2020). Envelhecimento e trabalho: o papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores. *Envelhecimento e trabalho: o papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores*, 53-61.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs, P. D. (2022). *World Population Prospects 2022: Summary of results*.
- Urbancová, H., Vnoucková, L., Linhart, Z., Petru, G. J., Zuzák, R., Holecková, L., & Prostejovská, Z. (2020). Impact of Age Management on Sustainability in Czech Organisations. *Sustainability*, 12(3), Article 1064. <https://doi.org/10.3390/su12031064>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (Vol. 34). sage.

Anexo 1 - Consentimento informado

Termo de Consentimento Informado



No âmbito da realização da Dissertação de Mestrado sobre as melhores práticas de gestão de recursos humanos para a população mais envelhecida nas organizações portuguesas, da estudante Maria Ana Peixoto Sousa Freire Ribeiro, sob orientação do Professor Doutor Eduardo André da Silva Oliveira, solicitamos a sua colaboração através da resposta a uma entrevista.

Pedimos ainda a sua permissão para que a mesma seja gravada de forma a que seja possível uma posterior transcrição dos dados. Dada a natureza académica do presente trabalho, garantimos que os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins de investigação. Garantimos ainda que as gravações serão destruídas após transcrição das entrevistas e anonimização da sua participação.

Salvaguardamos assim a total confidencialidade dos participantes e o seu anonimato, e recordamos que a participação é totalmente voluntária podendo desistir a qualquer momento e sem qualquer repercussão.

Poderá, a qualquer momento, entrar em contacto com a equipa de investigação (através do contacto up202200805@fep.up.pt ou eaoliveira@fep.up.pt) caso deseje que as suas respostas não sejam incluídas no estudo. Poderá ainda usar o mesmo contacto se desejar ter acesso aos elementos produzidos pela investigação no final da mesma.

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração,

Maria Ribeiro

up202200805@fep.up.pt

Após a informação supramencionada, declaro que aceito participar na investigação apresentada e que consinto a gravação em áudio da mesma.

Assinatura do/a participante: _____

Data __/__/____

Anexo 2 - Guiões das entrevistas

Guião de entrevista semiestruturada para Chefias de 1º Nível

Antes de mais gostaria desde já de agradecer o seu precioso contributo, bem como a sua disponibilidade. Esta entrevista é elaborada no âmbito da dissertação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objetivo identificar as estratégias e práticas que promovem a retenção dos trabalhadores mais velhos nas organizações portuguesas. Gostaria apenas de realçar que a informação recolhida será utilizada unicamente para fins académicos e será tratada de forma confidencial. Caso pretenda que a gravação da entrevista seja interrompida e/ou eliminada, a qualquer momento pode manifestar essa pretensão que será de imediato respeitada.

Dados sociodemográficos

1. Idade
2. Sexo/género
3. Estado Civil
4. Habilitações académicas
5. Direção/Departamento
6. Função
7. Antiguidade na empresa
8. Antiguidade como chefia
9. Dependentes a cargo

Guião de Entrevista

- A. Acha a retenção de trabalhadores mais velhos um objetivo que valha a pena perseguir?
- B. Como é que vê o papel das chefias de 1º nível no que diz respeito à retenção dos trabalhadores mais velhos?
- C. Quais as estratégias ou práticas que têm sido adotadas pela organização para promover a retenção desses trabalhadores?
- D. Quais os principais desafios enfrentados pelas chefias de 1º nível na retenção de trabalhadores mais velhos?

- E. Quais as abordagens ou soluções que foram eficazes na sua experiência para superar esses desafios?
- F. Que políticas ou práticas de recursos humanos acredita que contribuem mais para a retenção dos trabalhadores mais velhos? Exemplos de *best practices* de outras organizações.
- G. Como é que essas políticas ou práticas podem ser implementadas na organização?
- H. Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Guião de entrevista semiestruturada para Chefias de Intermédias

Antes de mais gostaria desde já de agradecer o seu precioso contributo, bem como a sua disponibilidade. Esta entrevista é elaborada no âmbito da dissertação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objetivo identificar as estratégias e práticas que promovem a retenção dos trabalhadores mais velhos nas organizações portuguesas. Gostaria apenas de realçar que a informação recolhida será utilizada unicamente para fins académicos e será tratada de forma confidencial. Caso pretenda que a gravação da entrevista seja interrompida e/ou eliminada, a qualquer momento pode manifestar essa pretensão que será de imediato respeitada.

Dados sociodemográficos

1. Idade
2. Sexo/género
3. Estado Civil
4. Habilitações académicas
5. Direção/Departamento
6. Função
7. Antiguidade na empresa
8. Antiguidade como chefia
9. Dependentes a cargo

Guião de Entrevista

- A. Como vê a retenção dos trabalhadores mais velhos na sua área ou departamento? Considera importante?
- B. Qual é o impacto da saída desses trabalhadores na dinâmica da sua equipa ou área?
- C. Quais as estratégias ou práticas que adota para promover a retenção dos trabalhadores mais velhos na sua equipa?
- D. Como é que dá feedback e presta apoio aos trabalhadores mais velhos para garantir que se sintam valorizados e motivados?
- E. Qual é o papel do reconhecimento e da valorização no que diz respeito à retenção dos trabalhadores mais velhos?
- F. Quais os maiores desafios que enfrenta ao lidar com a retenção de trabalhadores mais velhos?
- G. Que recomendações tem para melhorar as práticas de retenção nesse contexto?
- H. Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Guião de entrevista semiestruturada para trabalhadores em geral

Antes de mais gostaria desde já de agradecer o seu precioso contributo, bem como a sua disponibilidade. Esta entrevista é elaborada no âmbito da dissertação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como objetivo identificar as estratégias e práticas que promovem a retenção dos trabalhadores mais velhos nas organizações portuguesas. Gostaria apenas de realçar que a informação recolhida será utilizada unicamente para fins académicos e será tratada de forma confidencial. Caso pretenda que a gravação da entrevista seja interrompida e/ou eliminada, a qualquer momento pode manifestar essa pretensão que será de imediato respeitada.

Dados sociodemográficos

1. Idade
2. Sexo/gênero
3. Estado Civil
4. Habilitações acadêmicas
5. Direção/Departamento
6. Função
7. Antiguidade na empresa
8. Dependentes a cargo

Guião de Entrevista

- A. Qual a sua percepção quanto à valorização e ao tratamento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?
- B. Existem políticas ou práticas específicas que ache que beneficiam esses trabalhadores?
- C. Quais são as principais motivações para os trabalhadores mais velhos permanecerem na sua organização?
- D. Que desafios observa que esses trabalhadores enfrentam em termos de permanência e progressão na carreira?
- E. Como é o ambiente de trabalho para os trabalhadores mais velhos na sua equipa?
- F. Sente alguma diferença na dinâmica das relações interpessoais entre trabalhadores mais velhos e mais jovens?
- G. Que sugestões tem para melhorar a retenção e o envolvimento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?
- H. Existe algum tipo de apoio ou recurso que gostaria de ver implementado para melhor atender às necessidades desses trabalhadores?
- I. Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Anexo 3 - Transcrições das entrevistas

Transcrição EC

P: Como vê a retenção dos trabalhadores mais velhos na sua área ou departamento? Considera importante?

R: A retenção dos trabalhadores mais velhos é tão importante, como a contratação de trabalhadores mais novos.

Grande parte dos trabalhadores do Departamento de Engenharia está na empresa há mais de 10 anos, não se vislumbrando a sua saída. Isto é a impossibilidade de, durante anos contratar pessoas, levou a que o conhecimento adquirido se fosse mantendo entre os colaboradores do departamento, o que faz com que o conhecimento da empresa esteja partilhado/disseminado quase por todos.

Devido às penalizações, agora são poucos os trabalhadores mais velhos que estão interessados numa reforma antecipada, ou seja, quando esta ocorrer, vai originar a perda de vários funcionários ao mesmo tempo, o que nessa altura poderá vir a ser um problema.

P: Qual é o impacto da saída desses trabalhadores na dinâmica da sua equipa ou área?

R: No departamento de engenharia existem vários colaboradores com mais de 50 anos. Também são os colaboradores mais velhos que detêm os principais cargos de chefia, 3 na totalidade. Dois dos cargos de chefia, tem mais de 60 anos. Também são estes colaboradores que estão mais próximos da administração.

A sua saída iria implicar uma reorganização do departamento e uma mudança da dinâmica da equipa.

P: Quais as estratégias ou práticas que adota para promover a retenção dos trabalhadores mais velhos na sua equipa?

R: Promovendo uma boa relação entre os trabalhadores mais velhos e os mais novos.

São os trabalhadores mais velhos que detêm o conhecimento da empresa, que acumularam ao longo dos anos, que têm mais calma e bom senso e que correm menos riscos. São mais estáveis, e mudam muito menos de emprego.

Por outro lado, os trabalhadores mais novos, têm mais entusiasmo, são mais dinâmicos e agressivos.

A promoção de uma boa relação entre as gerações, origina a uma partilha de conhecimento, podendo os trabalhadores mais velhos serem mentores dos trabalhadores mais novos e, por outro lado, além de serem motivados pelo interesse e agilidade dos trabalhadores mais novos.

P: Como é que dá feedback e presta apoio aos trabalhadores mais velhos para garantir que se sintam valorizados e motivados?

R: De uma forma regular, imediata e focada sempre no plano profissional. Tento não salientar apenas aspetos negativos, mas também valorizar os aspetos positivos.

Estou disponível, sempre que necessário, para os ouvir, incentivar o diálogo, fazendo reuniões de departamento ou individuais, de forma que eles se sintam envolvidos, partilhem ideias e proponham sugestões de melhoria.

P: Qual é o papel do reconhecimento e da valorização no que diz respeito à retenção dos trabalhadores mais velhos?

R: É um papel fundamental para que eles sintam que fazem parte da empresa e se sintam motivados em permanecer:

Dando-lhes responsabilidade, fazendo-os sentir que fazem parte de uma equipa e possibilitando-lhes a conciliação entre a vida pessoal e profissional;

Confiar-lhes trabalhos mais exigentes e com mais responsabilidade, em que se sintam valorizados;

Promover ações de formação de modo a que possam atualizar as suas competências;

Pagando-lhes bons salários, para a posição que ocupam.

P: Quais os maiores desafios que enfrenta ao lidar com a retenção de trabalhadores mais velhos?

R: A desmotivação e o cansaço.

São por norma colaboradores menos rápidos, com menos aptidão para as novas tecnologias, mas com muito conhecimento que pode ser passado aos mais novos.

Precisam de dar apoios aos mais velhos ou aos mais novos, pelo que a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal é fundamental.

P: Que recomendações tem para melhorar as práticas de retenção nesse contexto?

R: Para além de tudo o que já foi dito, ter um bom seguro de saúde, é um fator que ajuda a reter os trabalhadores mais velhos.

Quanto mais se vai avançando na idade, mais necessidade se tem de ter cuidados médicos. Um bom seguro de saúde, aliado à motivação, valorização, bons ordenados e a possibilidade de transferência de conhecimento. São fatores essenciais na retenção de um trabalhador mais velho.

P: Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

R: Tratá-los sempre com o respeito que merecem. Não os relegarem para segundo plano, e fazer com que sintam que são importantes para a empresa.

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Transcrição RC

P: Acha a retenção de trabalhadores mais velhos um objetivo que valha a pena perseguir?

R: Acho essencial, porque desde que haja esse interesse possibilita uma transferência de conhecimento que é extremamente importante.

E aqui na empresa, que eu conheça, essa transferência de conhecimento não existe.

P: Como é que vê o papel das chefias de 1º nível no que diz respeito à retenção dos trabalhadores mais velhos?

R: Eu aqui vou falar como chefia 1º nível e como trabalhador mais velho.

Falando como chefia, tenho um ou dois trabalhadores mais velhos na equipa, mas não são “velhos velhos”, mas acho que devia haver um mecanismo interno na empresa, não por direção, que alertasse a empresa para ter atenção e conhecimento do estado da pessoa, porque há aqui várias nuances.

Eu, por exemplo, sou mais velho que os outros e não tenho limitações nenhuma, mas pode haver quem tenha e era preciso termos uma atenção especial.

No caso de haver limitações acho que devia haver também um esquema de alívio na carga de trabalho e sobretudo pesquisar nas pessoas aquilo em que elas se possam sentir úteis ainda que com limitações, perceber as funções onde elas podem ajudar mais.

As pessoas e as velhices não são todas iguais, por isso, teria de ser uma coisa mais individualizada, percebendo junto delas o que mais lhes agrada.

Eu aqui na empresa passei pela Direção de Exploração e pela Direção de Gestão de Ativos e Engenharia e estive 13 anos antes na EFACEC a fazer obras de ETAR's e ETA's. Eu, de Engenharia, sei porque sou engenheiro, mas onde eu sou bom é em obra e em determinadas coisas das instalações, por isso a Direção de Exploração beneficiou muito, porque eu era muito mais novo e porque acompanhava o pessoal todo. Passei muita informação às pessoas que hoje em dia estão lá. Foi uma passagem de conhecimento natural, porque eu era chefe deles e, portanto, acompanhava todos os trabalhos.

Noto que hoje em dia na Engenharia eu estou é com muitos programas informáticos e “velhinho” como sou, limito-me a usar aquilo, mas aquilo para mim já é uma chatice, quando aquilo que eu fazia gostava imenso.

Salvo raríssimas exceções não vejo ninguém a ir ao meu gabinete fazer-me perguntas mais técnicas e de questões de terreno e eu sinto-me radiante quando consigo passar essa informação.

Outra coisa que eu noto e, por acaso, ainda aguento porque tenho saúde, é uma carga de trabalho para agora e para o futuro sem ninguém pensar que eu que faço 65 anos amanhã e que daqui a 1 ano se calhar vou dizer “vou embora”. Ninguém pergunta “você pode?”. Têm de olhar para mim e verem se eu aguento.

Eu como “velho” que sou tenho muitos dias em que penso “hoje já não me apetecia ir para lá trabalhar”.

Devia haver aqui um aliviar, mas isso requeria que em determinadas funções e a partir de determinada idade as pessoas se juntassem a alguém novo a fazer estas funções para acompanhar o “velho”, para ir absorvendo aquilo que ele pode dar e para aliviar a carga de trabalho. Isto é uma passagem gradual.

No meio disto tudo há uma coisa que considero importantíssima que é “não façam o velho sentir-se velho”, é preciso reparar nele, acompanhá-lo, absorver o que ele pode dar, mas sem o fazer sentir “velho”.

P: Quais as estratégias ou práticas que têm sido adotadas pela organização para promover a retenção desses trabalhadores?

R: Nenhuma.

P: Quais os principais desafios enfrentados pelas chefias de 1º nível na retenção de trabalhadores mais velhos?

R: Primeiro, compreender essa pessoa, detetar e compreender as limitações dessa pessoa. Segundo, aproveitar aquilo que a pessoa pode dar.

P: Quais as abordagens ou soluções que foram eficazes na sua experiência para superar esses desafios?

R: Na minha equipa o “velhinho” sou eu e tenho sentido uma quebra ao longo dos anos e tenho disfarçado essa quebra no dia-a-dia cumprindo a missão na mesma.

P: Que políticas ou práticas de recursos humanos acredita que contribuem mais para a retenção dos trabalhadores mais velhos?

R: O desafio, o vestir a camisola e os projetos novos.

Para mim é extremamente importante reconhecer o que as pessoas fazem. Agradecer, reconhecer, partilhar a alegria do momento. É preciso acompanhar a pessoa, fazer com que ela se sinta apoiada.

P: Como é que essas políticas ou práticas podem ser implementadas na organização?

R: Nós não estamos minimamente preparados para isso, nem nós nem quase ninguém. Eu no dia em que for para a reforma adorava não me desligar completamente dos assuntos técnicos daqui, manter a cabeça a funcionar, mas não estou a ver como.

O ir para a reforma assusta-me com isto do cérebro parar. Preciso de mais alguma coisa. Gostava que não houvesse um desvincular completo. Talvez manter o acompanhamento e a preocupação pós desvinculação com a empresa.

Por exemplo, no nosso jantar de natal a empresa tem por norma convidar alguns reformados. Se aparecem para o jantar de natal porque não aparecerem noutras situações? Assim sentem-se úteis.

Agora as questões de manter o seguro de saúde na reforma, claro que são coisas boas, mas não chega para a cabeça continuar ativa e a funcionar.

P: Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

R: Não, acho que não. Só reforço novamente que é importante o “velho” sentir-se útil e não discriminado.

E, é também importante, a partir dos 55 anos, imitirmos um alerta para tentar perceber e compreender a pessoa de forma a dar-lhe o acompanhamento necessário.

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Transcrição VN

P: Acha a retenção de trabalhadores mais velhos um objetivo que valha a pena perseguir?

R: No nosso caso, nós temos um problema, somos uma empresa velha. Uma estrutura bastante envelhecida, nós entramos todos ao mesmo tempo e fomos ficando.

A retenção, como princípio, acho bem, mas mais importante do que reter acho importante conseguir rejuvenescer as equipas. Fazer com que algumas pessoas mais velhas que pudessem e tivessem a disponibilidade de querer sair mais cedo da empresa e no período de transição arranjar pessoas mais novas que viessem e nesse período pudessem aprender com os mais velhos.

P: Como é que vê o papel das chefias de 1º nível no que diz respeito à retenção dos trabalhadores mais velhos?

R: Assumem um papel crucial no que toca a passagem de conhecimento e possuem competências de liderança essenciais para a boa gestão.

A progressão de carreira aqui é difícil, somos uma empresa pequena, a estrutura está montada, os lugares não são tantos quanto isso, ainda por cima como entrámos todos ao mesmo tempo, há 20 anos atrás, e estamos cá todos e alguns no topo da pirâmide, acaba por não haver tantas oportunidades a quem vem de baixo.

Um plano de carreira aqui dentro é difícil, mas deve ser sempre feito ou pelo menos devemos tentar fazê-lo embora esteja muito condicionado por sermos uma empresa ligada ao setor empresarial do estado.

Aqui na empresa é o que eu digo, é haver um plano de rejuvenescimento da equipa de forma a criar mais oportunidades a quem vem de baixo.

P: Quais as estratégias ou práticas que têm sido adotadas pela organização para promover a retenção desses trabalhadores?

R: Repare, uma empresa como esta, quais são as grandes vantagens que tem? Em termos de pagar nós não pagamos assim tão bem, porque é que as pessoas não vão para o privado

ganhar mais? Não vão porque têm a segurança, porque somos uma empresa estável, têm um bom ambiente de trabalho, as pessoas gostam, e, portanto, isso é um ponto forte e as pessoas não saem. Estão a viver aqui perto, não ganham escandalosamente bem, mas também não ganham mal, por isso estão bem. Um ou outro podia ganhar muito mais fora, mas não quer porque pronto. Temos algumas regalias, mas acima de tudo é a estabilidade que a empresa proporciona.

Comparativamente com outras empresas a vida aqui não é tão stressante.

P: Quais os principais desafios enfrentados pelas chefias de 1º nível na retenção de trabalhadores mais velhos?

R: Aquilo que eu acho é que neste momento o conhecimento já está mais ao menos assimilado por várias pessoas. Ainda que possa haver um ou outro mais especialista, o que é certo é que o colega do lado também, se for necessário, consegue desenrascar.

Portanto, o risco de perdermos algumas pessoas, embora eu ache que as pessoas não saem assim com tanta facilidade, mas, se isso acontecesse, não era crítico para a empresa.

P: Quais as abordagens ou soluções que foram eficazes na sua experiência para superar esses desafios?

R: Neste momento ainda não estivemos perante essa realidade, mas é como digo, se acontecesse, estaríamos preparados para dar a volta à situação.

P: Que políticas ou práticas de recursos humanos acredita que contribuem mais para a retenção dos trabalhadores mais velhos? Exemplos de *best practices* de outras organizações.

R: No sentido lato, o que é que poderá fazer alguém qualificado a ficar? Boas condições obviamente, mas chega uma altura que não é suficiente e, por isso, ter bom ambiente e ter bons desafios. E esses bons desafios dependem sempre de pessoa para pessoa. Podem ser desafios profissionais, mais técnicos ou então alguns desafios em termos de gestão.

Olhando para a empresa que desafios é que podemos ter?

Na Exploração não há assim tantos desafios, a estrutura está montada, a equipa esta montada.

Temos o desafio das energias renováveis, e estamos a investir muito nisso, portanto isso pode ser catalisador e animador para algumas pessoas, mas é isso que faz, na minha opinião, com que as pessoas se mantenham.

Ou seja, é importante condições mínimas, boas condições de trabalho, bom ambiente e depois são os desafios.

P: Como é que essas políticas ou práticas podem ser implementadas na organização?

R: Os desafios que possamos arranjar podem ser mais atraentes para uns do que para outros. É importante estabelecer aqui uma cultura de diálogo, feedback e compreensão.

Não somos todos iguais e tem de haver aqui um cuidado com as pessoas.

As pessoas têm a sua personalidade própria e se for uma coisa individualizada depois as pessoas reconhecem e valorizam isso.

Quanto à implementação, é possível implementar, mas é complicado, tendo em conta a estrutura da empresa.

P: Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

R: Sou dos primeiros a reconhecer que não é fácil, porque estamos muito condicionados em qualquer política pelo grupo e, conseqüentemente, por sermos setor público.

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Transcrição JF

P: Como vê a retenção dos trabalhadores mais velhos na sua área ou departamento? Considera importante?

R: Vejo que não se faz nada em particular nesse sentido. Todas as medidas que se tomam são medidas gerais, não vejo medidas específicas para essas pessoas e sinto que para as pessoas a antiguidade não é valorizada.

Acredito que, se houvesse medidas específicas para colaboradores já com uma certa idade de casa as pessoas se sentiriam muito mais reconhecidas e apreciadas.

Acho que se devia investir mais nas pessoas, fosse ao fim de 20 anos ter mais um ou dois dias de férias, fosse ter uma compensação extraordinária ... o que fosse ...

P: Qual é o impacto da saída desses trabalhadores na dinâmica da sua equipa ou área?

R: Os conhecimentos da equipa deviam ser transferidos, no mínimo, para outra pessoa durante 1 ano, antes da outra ir reformada. Eu tenho essa situação na equipa.

Na nossa empresa entrámos muitos na mesma altura e vamos reformar-nos, à partida, todos na mesma altura, ou seja, a empresa vai ter aqui uma quebra de conhecimento. Embora, agora com as novas tecnologias esteja tudo documentado... é diferente.

Esta questão da passagem de conhecimento já não se coloca tanto nos turnos, porque como trabalham em equipa, mesmo que uma pessoa vá embora os outros 4 ou 5 já têm alguns conhecimentos adquiridos. Claro que há sempre os truques de cada pessoa, mas neste caso não vejo aqui tanto a questão da passagem de testemunho.

O impacto vai ser muito grande, muito grande mesmo.

Quero só fazer aqui uma abordagem, quanto à questão das reclassificações. Eu tenho um colaborador que foi reclassificado e que veio ter comigo a demonstrar a sua felicidade pelo reconhecimento. Ele sentiu-se mesmo reconhecido. E, atenção que esta reclassificação não terá assim tanto impacto na reforma dele, mas fez com que ele se sentisse valorizado. Por exemplo, isto podia ser uma das práticas. Reconhecer ou recompensar as pessoas que estão no fim da sua vida ativa.

P: Quais as estratégias ou práticas que adota para promover a retenção dos trabalhadores mais velhos na sua equipa?

R: Através do número de dias de férias, através da redução do tempo de trabalho... uma coisa que eu considero importante, imagina um colaborador que já tem 60 e tal anos e que diz “eu só vou andar aqui mais dois ou três anos”, mas que para a empresa até interessa. E a empresa diz “se você continuar até à reforma passa a ter direito a usufruir do seguro de saúde mesmo depois de estar reformado”.

É uma medida que provavelmente para a empresa não terá muito impacto, mas que pesa e que as pessoas valorizam.

As pessoas quando vão reformadas é um impacto muito grande a todos os níveis, mas principalmente a nível salarial. É uma diferença muito grande e nós temos felizmente a vantagem do seguro de saúde, e à partida quando vamos precisar mais já não o teremos.

P: Como é que dá feedback e presta apoio aos trabalhadores mais velhos para garantir que se sintam valorizados e motivados?

R: Nós, empresa, de uma forma geral, comunicamos bem. Há algumas coisas específicas, não em relação a idade das pessoas, mas sim em relação à função das pessoas.

E, no caso dos turnos, é bastante complicado. O trabalho por turnos é um trabalho de muito desgaste, eu já fiz turnos e sei o que é.

É preciso ver o que acontece nos turnos, por melhor que a pessoa se adapte aos turnos, a pessoa não dorme 8 horas por dia, se dormirem 6 em média é muito. Ou seja, nós estamos a roubar tempo ao sono. Eu acho que deviam ser criadas medidas específicas para estes colaboradores. Não digo tirá-los dos turnos, até porque para alguns isso seria complicado mudar-lhes o ritmo, até porque uma pessoa habitua-se não só no sono como no dia-a-dia, porque dá jeito haver alguma flexibilidade de horário que lhes permita tratar de assuntos da vida pessoal.

Medidas específicas para os turnos, no sentido de os conseguir manter e reter na empresa motivados, durante mais tempo.

Deve haver práticas generalizadas, mas também deve haver práticas individualizadas, de acordo com a própria pessoa.

Nem todos queremos o mesmo e quando chegar a altura a empresa devia ter uma espécie de lista de medidas e perguntar individualmente “qual é o seu interesse? O que prefere?”. Eu acho também que devia haver um acompanhamento, uma preparação pré-reforma e pós reforma, não obrigatório naturalmente, mas sim.

P: Quais os maiores desafios que enfrenta ao lidar com a retenção de trabalhadores mais velhos?

R: As pessoas vão ficar. A partir dos 50 anos (vou exagerar, mas pronto), já não tem alternativa e ficam. Podem é ficar mais ou menos motivadas, podem ou não garantir a passagem de conhecimento e podem ou não contribuir ativamente, ou seja, a preocupação aqui não será tanto a retenção, porque à partida ficam, mas sim como é que ficam.

Temos de individualizar as práticas, chegar à beira das pessoas, perguntar e tentar perceber as suas preferências.

Dar e receber feedback das pessoas.

P: Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

R: De uma forma geral, tenho uma ideia que acho que motivaria as pessoas, levando-as a ficarem cá até ao fim com mais motivação: era a empresa continuar a garantir o seguro de saúde.

Acho que temos de encontrar formas diferentes de motivar os colaboradores e, nem todas as ações que se tomarem, devem ser gerais ... não devem!

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Transcrição AC

P: Qual a sua perceção quanto à valorização e ao tratamento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: Nós, na nossa organização entrámos todos na mesma altura, estamos todos a ficar mais velhos e todos ainda na empresa. Portanto, há aqui um conjunto de questões que eu penso que a área de recursos humanos deveria começar a olhar com algum cuidado, porque de facto estamos todos há muito tempo na empresa. Há muitas pessoas que, se calhar, estão acomodadas, outras que não lhes apetece mudar. No fundo, às vezes, as pessoas mantêm-se nos lugares, porque atingiram uma determinada posição hierárquica e até também de vencimento. Para além disso, temos também as questões de trabalhar perto de casa e a estabilidade. Nós, na nossa empresa temos muitas pessoas nesse enquadramento.

P: Existem políticas ou práticas específicas que ache que beneficiam esses trabalhadores?

R: Eu acho que não.

Falando do meu caso, este é o meu primeiro emprego, o que é uma coisa estranha para a vossa geração, imagina eu estou no meu primeiro emprego, mas o meu marido que tem a minha idade já vai no 7 emprego. Portanto, tudo depende um bocadinho da forma como iniciámos a nossa carreira e, de facto, a empresa tem um conjunto de coisas que, na minha perspetiva, se adequam ao que eu quero fazer. Eu gosto de estabilidade, gosto de trabalhar perto, gosto pouco de mudanças e, se calhar, como eu, há muitas pessoas na empresa a terem essa perspetiva. Não sei se é totalmente bom, porque, às vezes, mudar também faz falta, mas a empresa em particular também não sei se faz muito por isso.

P: Quais são as principais motivações para os trabalhadores mais velhos permanecerem na sua organização?

R: Depende muito de pessoa para pessoa, mas para mim na minha perspetiva há aqui uma questão e um conjunto de fatores que pesam. O facto de ter um bom ambiente de trabalho, que sempre existiu, ter uma relação muito próxima e muito fácil com as várias chefias que fui tendo. Eu sempre que tenho uma questão, sempre que preciso de fazer ver o meu ponto de vista não há qualquer impedimento, é fácil, é tranquilo, é transparente. Todas as

minhas chefias foram sempre pessoas muito disponíveis e educadas, isso faz mesmo muita diferença. Fomenta-se o diálogo e uma cultura de feedback.

Se somarmos a isso o bom ambiente de trabalho que temos, o estar perto de casa, todas essas coisas pesam na altura de continuar.

P: Que desafios observa que esses trabalhadores enfrentam em termos de permanência e progressão na carreira?

R: A progressão na carreira é uma coisa muito inexistente. Falando no meu caso, eu já atingi um patamar em que é difícil a progressão. Ou tenho novas funções, mas é difícil.

P: Como é o ambiente de trabalho para os trabalhadores mais velhos na sua equipa?

R: Sinto que o ambiente de trabalho é diferente entre os mais velhos e os mais novos. Quando eu entrei nós éramos todos miúdos, era uma família, nós festejámos o aniversário, o casamento, o nascimento dos filhos, tudo. Nós sempre tivemos um ambiente muito, muito saudável que com a fusão das empresas se perdeu.

A minha área tem um ambiente muito saudável, há outras áreas que não tem. E isto essencialmente tem a ver com as chefias.

P: Sente alguma diferença na dinâmica das relações interpessoais entre trabalhadores mais velhos e mais jovens?

R: Vejo isto mais uma vez pelas chefias, se calhar uma chefia tem mais dificuldade em deixar um trabalhador mais jovem intervir ou até participar de uma forma mais ativa, embora, do que eu conheço, apesar das caras mais novas que têm entrado, parece-me que a postura da empresa e das chefias é positiva.

P: Que sugestões tem para melhorar a retenção e o envolvimento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: Imagina, estou-te a dar o meu caso, às vezes fazer coisas diferentes, participar em projetos diferentes, fazer outras formações, outras coisas. Estamos há muito tempo na organização, já sabemos como é que a coisa funciona, já sabemos como é que as áreas funcionam, mas, às vezes participar em projetos diferentes é bom.

As pessoas mais velhas podem não ter a forma mais moderna de trabalhar, como vocês, mas no fundo todos nós temos um papel positivo.

Uma pessoa com 50/60 anos pode não saber mexer nas ferramentas e fazer as coisas que vocês fazem, mas as pessoas mais velhas têm a experiência e o saber acumulado.

O que eu acho é que se deve usar os mais novos e os mais velhos, porque todos tem o seu peso.

Haver uma espécie de harmonia de conhecimento que os mais velhos passam aos mais novos e os mais novos aos mais velhos.

Conjugando isto, podíamos arranjar uma forma de reter os trabalhadores mais velhos no sentido de estes ensinarem aos mais novos e aprenderem com os mais novos.

P: Existe algum tipo de apoio ou recurso que gostaria de ver implementado para melhor atender às necessidades desses trabalhadores?

R: Imagina, por exemplo, eu gostava de aprender a fazer vídeos e aquelas coisas que vocês publicam nas redes sociais de uma forma imediata, para mim isso não é imediato.

Falando na área de recursos humanos, há coisas engraçadas que se podem fazer, se calhar sem grandes custos que eu sei que há coisas muito técnicas que são caras mas, às vezes, há formações engraçadas que se podiam fazer, por exemplo, apresentações de *power point*, coisas mais desse estilo que me poderiam ajudar no meu trabalho.

E isto poderia ser uma forma de valorizar-me, valorizar o meu trabalho, dando à empresa meios para isso e não discriminando ninguém por causa da questão etária.

P: Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

R: Ou tu crias nestas pessoas mais velhas uma possibilidade de “vou ser chefia” mas a maioria de nós não vai ser e, portanto, acabas por ter, no fundo, alguma desmotivação associada.

Ou então também podes ter pessoas que não querem ser chefias.

Agora, no fundo, o que eu acho é que a organização deve olhar para essas pessoas, porque temos muitas.

Teres uma empresa em que a média de idades é 50 anos, daqui a 10 estamos todos nos 60 anos.

Por exemplo, não há possibilidade de aumentos. Não havendo isso pode haver formações e mais dias de férias.

Para mim, a questão do teletrabalho também é uma mais valia. Por exemplo, eu fiquei triste com a perda de um dia de teletrabalho, embora adore ir para o escritório.

Ter o dia de aniversário é uma coisa simpática.

Permitir gozo de saldo, ao fim do mês uma tarde. Há chefias que permitem outras não, tornar a coisa mais comum.

Haver aqui uma certa flexibilidade para os trabalhadores mais velhos. Estão cá há tantos anos, já fizeram tanto pela empresa, continuam a fazer mas, se calhar, também merecem abrandar um bocadinho e ter o seu tempo, por exemplo mais dias de férias parece-me que cai bem e paralelamente envolver as pessoas em projetos interessantes.

Mas imagina, acho que as coisas tinham de ser individualizadas. Para mim há coisas a que eu acho piada, mas que outras pessoas não iam achar piada nenhuma.

Um conjunto de práticas personalizadas há pessoa.

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Transcrição AG

P: Qual a sua perceção quanto à valorização e ao tratamento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: Eu acho que depende muito do cargo que ocupam, ou seja, pessoas administrativas com uma certa idade começam a deixar de ser valorizadas. Um diretor de exploração ou um diretor de engenharia, pelo cargo, que ocupam, se calhar, com as especificidades desse cargo, acaba por ser valorizado.

No meu caso concreto, em termos administrativos, eu acho que não é tão valorizado como deveria ser.

P: Existem políticas ou práticas específicas que ache que beneficiam esses trabalhadores?

R: Esquecerem-se de um administrativo durante 20 anos, está tudo dito. Durante 20 anos que não mexeram no meu ordenado, só porque ele cumpre, só porque não faz parte de nenhum sindicato, só porque não reclama.

Para além da questão do salário, reconheço que houve práticas que me entusiasmaram, reconheço.

Por exemplo, a semana da saúde, adorei, foi mesmo muito giro ... e as aulas de yoga na empresa.

Há uma coisa que me preocupa muito que é um dia como vai ser a minha saúde e não ter o seguro de saúde.

P: Quais são as principais motivações para os trabalhadores mais velhos permanecerem na sua organização?

R: No meu caso deve-se à minha idade e por achar que não vou agora “a correr” para outros sítios quando me faltam 4 anos para a reforma.

P: Que desafios observa que esses trabalhadores enfrentam em termos de permanência e progressão na carreira?

R: Por exemplo, para formar novos administrativos é preciso que esses administrativos convivam com os antigos para haver uma troca de conhecimento. Isso não há! Os administrativos são cada vez menos, acho que se está a assistir a uma morte lenta dos administrativos porque há quem ache que os administrativos não servem para nada.

P: Como é o ambiente de trabalho para os trabalhadores mais velhos na sua equipa?

R: Se virmos pelo ponto de vista generalista, uma empresa constituída por pessoas mais jovens é mais apetecível e motivadora, mas pelo ponto de vista de eficácia eu acho que os mais velhos podem dar uma grande ajuda no sentido experiência.

Os mais novos são mais conhecedores da parte informática e os outros com a sua experiência de muitos anos.

P: Sente alguma diferença na dinâmica das relações interpessoais entre trabalhadores mais velhos e mais jovens?

R: Não sinto que haja diferença em termos de atitude pessoal, sinto é em termos de regalias.

P: Existe algum tipo de apoio ou recurso que gostaria de ver implementado para melhor atender às necessidades desses trabalhadores?

R: Há uma coisa que eu já tenho falado muitas vezes, gostava de ter uma formação em comunicação escrita, porque é isso que eu faço o dia todo, redigir atas, redigir informações, entre outras coisas.

Por exemplo, há formações que eu tenho de fazer como o Dia da Segurança, que para mim que estou sempre sentada à frente do computador, não faz sentido, são coisas que eu sei que temos de cumprir, mas estão desajustadas para mim.

Formação em informática, também não me importava nada de ter.

Isto são coisas que para além de darem jeito para o desempenho das minhas funções ajudam a fazer-me sentir valorizada e reconhecida pelo meu trabalho.

Uma formação ou um incentivo que também seria giro, era algo tipo a semana da saúde, seria a semana da informática onde ensinam as pessoas a ter cuidado com dados que divulgam online, a fazer compras online, a criar cartões virtuais, algo mais ligada para a vertente pessoal, mas útil para as pessoas e que tenho a certeza que iriam valorizar porque demonstra a preocupação da empresa pelas pessoas.

P: Que sugestões tem para melhorar a retenção e o envolvimento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: Eu todos os dias faço o meu melhor. Mas gostava sim de ter alguma formação específica para mim que sou administrativa. Nós administrativos também precisamos de formação específica como os outros colegas que trabalham com questões de contratação pública. não podemos ser tratados como qualquer um.

Depois da formação, na minha opinião, o que falta é parar, perder tempo e dizerem-nos que somos importantes, perderem tempo connosco, valorizarem-nos!

Sermos desafiados também é bom, quer dizer que acreditam em nós.

P: Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

R: Quando uma organização não tem poder ou não quer recompensar monetariamente os seus trabalhadores há outra forma de o fazer, que é mostrando que são válidos.

Cultivar o companheirismo e a amizade entre todos, isso é algo que valorizo muito e que existe. É bom saber que um dia, quando nós não tivermos cá, vai haver alguém que se vai lembrar de nós.

Neste momento o que me sossegaria, mais até que o vencimento, era saber que mantinha o meu plano de saúde na reforma.

Eu já tenho muitos anos nisto e sei que se não é a vontade de um administrador ou de alguém com poder, não somos nós, os pequeninos, que conseguimos alguma coisa.

Acho por último que era muito giro haver equipas de trabalho entre um jovem e um velho, quase como um trabalho diário de passagem de conhecimento. Era mesmo muito giro, fazia com que nos sentíssemos úteis e fazia bem a todos. Um plano de preparação para a reforma, quase como uma pré-reforma e uma pós-reforma também acho que era algo, que bem feito, fazia todo o sentido.

O nosso ponto mais forte é o ambiente e união entre colegas.

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Transcrição LS

P: Qual a sua perceção quanto à valorização e ao tratamento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: Acho que a valorização não funciona a 100%, podia melhorar. Aqui na empresa a idade não influencia a promoção, o que é mau. O tratamento e a valorização aqui não dependem de outras situações e não da idade.

P: Existem políticas ou práticas específicas que ache que beneficiam esses trabalhadores?

R: Não, não existe.

P: Quais são as principais motivações para os trabalhadores mais velhos permanecerem na sua organização?

R: Acho que as pessoas têm de arranjar essa motivação, mudando dentro da empresa, mudando de funções dentro da empresa. Algumas pessoas continuam cá, porque se mexem, aprendem e são úteis noutras áreas.

Para mim, isto é uma boa maneira, é a maneira que eu faço. Não fico mais de 5 anos na mesma função, é uma forma de me auto motivar e de ser reconhecido pela organização.

P: Que desafios observa que esses trabalhadores enfrentam em termos de permanência e progressão na carreira?

R: Se considerares uma progressão na carreira monetária, isso não. Se for progressão na carreira a nível de reconhecimento sim. E acho que é geral, que as pessoas são reconhecidas por estarem aqui há mais tempo, mas não monetariamente.

Mesmo perante a administração, somos reconhecidos pelo nosso conhecimento.

Para mim, o que me faz ficar é, sem dúvida, a possibilidade que a empresa me dá para poder ser útil em várias áreas e darem-me liberdade.

É quase como um plano de carreira diversificado que faz com que eu aprenda e com que os outros aprendam comigo também.

P: Como é o ambiente de trabalho para os trabalhadores mais velhos na sua equipa?

R: Acho que é bom, tanto para os mais velhos como para os mais novos. As pessoas são sempre bem recebidas e há uma relação muito boa entre colegas.

P: Sente alguma diferença na dinâmica das relações interpessoais entre trabalhadores mais velhos e mais jovens?

R: Honestamente não. É o que te digo, há uma relação muito boa entre colegas.

P: Que sugestões tem para melhorar a retenção e o envolvimento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: O mesmo que se passa na Alemanha: dar a possibilidade, por exemplo, a partir dos 50 anos, e que esteja há muito tempo na empresa, de trabalhar meio tempo, ganhar o mesmo e o restante meio tempo disponível para a pessoa que vai entrar para o lugar dele. Isto é, dar espaço a alguém que está no emprego e dar apoio à pessoa que entra na empresa. Acho mesmo que isto devia ser implementado cá. Temos a questão da passagem do conhecimento, do novo desafio que é acompanhar e ensinar essa pessoa e dá emprego aos mais novos.

Eu, por exemplo, se calhar, não aderiria porque eu gosto muito de trabalhar, mas há pessoas que iam aderir e era bom para elas, porque de certa forma acabavam por ter uma maior flexibilidade de horário e uma maior conciliação entre a vida pessoal, profissional e familiar.

Eu no meu caso movo-me muito por desafios e para mim continuar aqui é tendo novos desafios.

Mas, como isto depende muito de pessoa para pessoa, é necessário perceber junto das pessoas o que valorizam, fazer quase como um plano de carreira, um plano de sucessão, uma preparação pré-reforma, algo deste género.

P: Existe algum tipo de apoio ou recurso que gostaria de ver implementado para melhor atender às necessidades desses trabalhadores?

R: Acho que não. Acho que tem de ser o próprio trabalhador a ir à procura e estar sempre em constante aprendizagem. Não depende única e exclusivamente da empresa.

P: Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

R: Devia haver uma valorização, nem que fosse muito pequena, no salário. Claro que só se a pessoa tiver cumprido com tudo e mais alguma coisa dentro da empresa.

Isto acaba por dar alguma motivação e devia ser algo gradual, não perto da reforma. Como acontece em algumas áreas, como nos professores, aumentos por antiguidade. Não precisa de ser tanto como nos professores, mas alguma coisa. Uma mini progressão, reconhecendo mais as pessoas.

Imagina, outra coisa que seria extraordinária era conseguirem manter o seguro de saúde depois das pessoas irem para a reforma, era fantástico.

Também podemos valorizar as pessoas, não pelo lado monetário, mas através dos dias de férias. Ir dando mais um ou dois dias de férias consoante a antiguidade.

Eu penso que faz sentido, também para os mais novos, implementarmos uma espécie de plano de carreira baseado na mobilidade interna que faça com que as pessoas tenham o maior e melhor conhecimento de todas as áreas de atividade da empresa, mas claro que depende sempre de pessoa para pessoa.

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Transcrição SS

P: Qual a sua perceção quanto à valorização e ao tratamento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: Infelizmente tenho uma perceção bastante fraca relativamente a isso, porque sinto que não somos valorizados o suficiente e muitas das vezes acho que as pessoas se mantêm a trabalhar na empresa por amor à camisola e também porque lhes é mais conveniente nesta fase da vida.

P: Existem políticas ou práticas específicas que ache que beneficiam esses trabalhadores?

R: Neste momento, acho que não existem práticas específicas para valorizar os trabalhadores. Existem sim, práticas gerais que beneficiam os trabalhadores. Conheço o valor das aulas de yoga e do seguro de saúde.

Mas em termos de práticas e de políticas de valorização, de nos darem mais formação, sinto que as coisas podiam ser bem diferentes.

P: Quais são as principais motivações para os trabalhadores mais velhos permanecerem na sua organização?

R: Acho que a estabilidade da empresa, o salário seguro, as boas condições de trabalho, basicamente é isso.

P: Que desafios observa que esses trabalhadores enfrentam em termos de permanência e progressão na carreira?

R: A empresa por estar ligada ao setor empresarial do estado está muito condicionada no que toca a progressões e a aumentos, mas o que eu sinto é que quando é dada essa abertura acaba por ficar muita gente para trás. Há muita gente insatisfeita. Depois, não se percebe muito bem porquê, não lhes é explicado como deve ser e isso leva ao descontentamento.

P: Como é o ambiente de trabalho para os trabalhadores mais velhos na sua equipa?

R: Por vezes, há um ambiente mais tenso, mas depende muito das equipas e das chefias. Sei que há pessoas com as quais posso contar sempre, sejam colegas mais antigos ou mais novos, sei que posso pedir ajuda que eles vão estar sempre dispostos a ajudar. Isso ajuda aqui no bom ambiente de trabalho.

P: Sente alguma diferença na dinâmica das relações interpessoais entre trabalhadores mais velhos e mais jovens?

R: Eu acho que os mais novos são bem acolhidos, acho que não há diferença entre mais novos e mais velhos. Aliás as pessoas gostam desta dinâmica, gostam de acolher pessoas mais novas, de ensinar, de dar lhes atenção, deixar o legado daquilo que já aprenderam e da cultura que tem da empresa.

P: Que sugestões tem para melhorar a retenção e o envolvimento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: Eu acho que uma das formas, tendo em conta as contingências e o facto de sermos uma empresa do setor empresarial do estado, se podia olhar, caso a caso, para a avaliação de desempenho. As pessoas aí têm oportunidade de indicar aquela formação que gostariam de ter para se poderem sentir mais capazes e motivadas, porque eu acho que, se derem oportunidade às pessoas, elas agradecem.

As pessoas pensam “ah eu aprendi isto, por isso agora vou pôr em prática”, isso ajuda as pessoas, no dia-a-dia, a sentirem-se motivadas.

Muitas das vezes, as formações que nos são dadas na empresa são obrigatórias mas não aquelas que a pessoa efetivamente gostava e valoriza.

P: Existe algum tipo de apoio ou recurso que gostaria de ver implementado para melhor atender às necessidades desses trabalhadores?

R: Acho que devia haver mais apoio informático, as pessoas mais velhas pendem muita ajuda neste sentido.

Nós temos recursos humanos muito válidos dentro da empresa, temos pessoas que têm uma capacidade e um conhecimento muito grande, que podiam ser aproveitadas pela empresa. Uma espécie de formação on-job não só para as pessoas da equipa como as pessoas da empresa.

Por exemplo, o IRS, tudo bem que é para a vida pessoal das pessoas, mas é uma forma de ajudar os colaboradores, há pessoas na empresa que têm esses conhecimentos e que podiam e deviam ser aproveitadas de forma a ensinar os outros. E estas coisas já é uma forma de valorizar, não só quem dá a formação como também as pessoas que participam e sentem que a empresa se preocupa com elas e quer ajudar.

Na parte informática também tens pessoas na empresa que podem fazer formações nessa área.

P: Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

R: Fomentar mais o diálogo entre as pessoas, cultivar a transparência, individualizar as práticas e as políticas. Garantir que existe uma preocupação com as pessoas.

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Transcrição TM

P: Qual a sua perceção quanto à valorização e ao tratamento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: Eu acho que aqui há uma discrepância que não tem a ver com os trabalhadores mais velhos e os mais novos, com a exceção dos cargos de chefia, há uma discriminação entre as pessoas que entram agora para um nível e um escalão muito bom comparativamente

com as pessoas que cá estão há anos, mas isto é algo que está relacionado com o nosso acordo coletivo de trabalho, que está antiquado e desatualizado, e as normas do Grupo.

P: Existem políticas ou práticas específicas que ache que beneficiam esses trabalhadores?

R: Acho que não. A não ser os cargos de chefias, mas isso não é uma boa política de recursos humanos, é sim uma estratégia que foi usada para compensar a falta de políticas.

P: Quais são as principais motivações para os trabalhadores mais velhos permanecerem na sua organização?

R: Tenho alguma dificuldade em responder a isso, mas há muitas pessoas aqui na empresa que já têm 20 e tal anos de casa. Foi uma empresa que em tempos já pagou bem, e portanto as pessoas acabaram por ficar, porque vestiram a camisola e foram desafiadas pela empresa.

Para além disso, a nossa empresa tem nome, tem uma imagem e as pessoas gostam disso, gostam da imagem que a empresa passa para fora e têm orgulho em fazer parte de uma empresa de referência. O próprio objeto da empresa que é a captação e o tratamento de água é algo nobre, o que faz com as pessoas se sintam úteis à comunidade e tenham um sentimento de pertença à causa.

É mais por isto e não tanto pelas questões financeiras.

P: Que desafios observa que esses trabalhadores enfrentam em termos de permanência e progressão na carreira?

R: Estas pessoas, realmente, vestiram a camisola, agarram-se a uma organização que na altura correspondia, mas que depois por uma série de fatores internos e muitos externos se sentem estagnadas na carreira.

Como grande desafio, temos as imposições legais externas devido ao facto de sermos uma empresa do setor empresarial do estado e também a própria gestão interna que poderia ter mais em conta os trabalhadores mais velhos mesmo que não fosse pela questão salarial. Deveria existir aqui outro tipo de compensação ou valorização.

P: Como é o ambiente de trabalho para os trabalhadores mais velhos na sua equipa?

R: Acho que no geral o ambiente é bom, mas eu sou uma pessoa que está muito no escritório, fechada em quatro paredes, por isso talvez não seja a melhor pessoa para responder a isso.

P: Sente alguma diferença na dinâmica das relações interpessoais entre trabalhadores mais velhos e mais jovens?

R: Eu penso que não, que essa diferença não existe. A diferença geracional que existe é saudável não vejo qualquer diferença ou discriminação.

P: Que sugestões tem para melhorar a retenção e o envolvimento dos trabalhadores mais velhos na sua organização?

R: Gestão de carreiras, já para começar. As coisas têm mesmo de começar por aí. Tinha de haver um plano de retenção dos colaboradores. Faz todo o sentido reter os mais velhos porque sem eles não é garantida a passagem de conhecimento para os mais novos. Uma gestão de carreira conciliada com um plano de tutoria. No que toca à parte operacional esse conhecimento tem de passar. O grupo AdP é uma escola, portanto não é fácil a concorrência e termos cá alguém que já conheça e já domine, daí ser muito importante este ponto para garantir a permanência do conhecimento. É fácil ir para uma empresa privada o contrário já não é assim tão fácil, por isso é importante reter as nossas pessoas e valorizá-las diariamente.

Portanto, eu acho que a formação, em contexto de trabalho é fundamental até para as pessoas se sentirem úteis, sentirem uma coesão nas equipas, sentirem que estão a trabalhar para o mesmo fim.

Acho que as práticas devem ser individualizadas: era o ideal. Chegar à beira do colaborador e perceber o que ele quer, o que valoriza e o que ambiciona.

Estou perfeitamente convicta que mais importante do que o contrato de trabalho é sem dúvida o contrato psicológico.

É importante que as organizações não se esqueçam do contrato psicológico é o que está a acontecer, nomeadamente com os trabalhadores mais velhos. Eles estão aqui apenas por uma questão contratual e não pelo contrato psicológico, não por estarem envolvidos ou motivados. As desvantagens disto para a organização são tremendas e, por isso, tem de haver aqui uma relação muito mais individual e mais transparente.

Eu valorizo um bom ambiente de trabalho e a relação com a chefia, para mim isto é fundamental. E isto trabalha-se através dos critérios de seleção das chefias, capacitar as chefias e ver até que ponto têm competências de liderança. Não se pode, nem se deve confundir uma chefia e um líder. E isto afeta o envolvimento das pessoas e a retenção.

P: Existe algum tipo de apoio ou recurso que gostaria de ver implementado para melhor atender às necessidades desses trabalhadores?

R: Eu não sinto grande queixa. Acho é que uma duplicação ou multiplicação de ferramentas e plataformas na empresa e isso não vai ajudar no trabalho de ninguém, só se existir um apoio mais constante de forma a ajudar e a agilizar a aprendizagem e o próprio trabalho. Simplificar um bocadinho mais as coisas. Eu sei que estamos todos em aprendizagem, mas existir um maior apoio, ouvir as sugestões e deixar as pessoas participar para que se sintam ouvidas e valorizadas.

P: Algum outro ponto que gostaria de fazer referência sobre a retenção de trabalhadores mais velhos na organização?

R: É preciso práticas de transparência nos recursos humanos. Paralelamente à existência de práticas de retenção tem de haver forçosamente uma política de transparência nos recursos humanos, o que ajuda na harmonia do clima da empresa e resolve possíveis questões de injustiça salarial que possam ser levantadas.

Se as coisas forem claras, as pessoas sentem-se à vontade para perguntarem. Ao perguntarem sentem-se mais envolvidas e, por consequência, mais retidas.

Destaco como pontos muito positivos a flexibilidade do horário de trabalho e o teletrabalho. É importante as pessoas sentirem-se identificadas com a missão e com os objetivos da empresa.

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!

Transcrição TD

P: Acha a retenção de trabalhadores mais velhos um objetivo que valha a pena perseguir?

R: Sim, sem dúvida.

P: Como é que vê o papel das chefias de 1º nível no que diz respeito à retenção dos trabalhadores mais velhos?

R: Um desafio, principalmente em empresa do SEE.

P: Quais as estratégias ou práticas que têm sido adotadas pela organização para promover a retenção desses trabalhadores?

R: Programas de saúde e bem-estar (Ergocoaching, Yoga, etc); Formação Profissional, Horários Flexíveis, Possibilidade de Tutoria a mais jovens.

P: Quais os principais desafios enfrentados pelas chefias de 1º nível na retenção de trabalhadores mais velhos?

R: Em empresas do SEE o desafio é motivar trabalhadores sem que na realidade pouco se possa dar em troca.

P: Quais as abordagens ou soluções que foram eficazes na sua experiência para superar esses desafios?

R: Programas de saúde e bem-estar (Ergocoaching, Yoga, Projeto integrado de RH SO-MOS, etc); Formação Profissional, Horários Flexíveis, Possibilidade de Tutoria a mais jovens. Projeto 60 +.

P: Que políticas ou práticas de recursos humanos acredita que contribuem mais para a retenção dos trabalhadores mais velhos? Exemplos de *best practices* de outras organizações.

R: A retenção passará por promover pacotes de fringe benefits adaptados a cada fase da carreira:

Para os mais velhos:

- Adoção de planos formativos adaptados aos trabalhadores mais velhos;
- Criação de planos de reforma; (manter benefícios tais como: (seguro de saúde e vida);
- Tutores em processo de entrada no mercado de trabalho;
- Coaching a sucessores;
- Conciliar pensão de reforma e uma prestação de serviço;
- Criação de planos de desenvolvimento pessoal;

P: Como é que essas políticas ou práticas podem ser implementadas na organização?

R: A empresa onde trabalho implementaria as práticas aqui mencionadas pudessem ser alteradas as Leis de Execução Orçamental, nomeadamente nas ações que impliquem investimento.

Muito obrigada pelo seu precioso contributo e pelo tempo que me dispensou!