



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Intervenção da Gestão de Recursos Humanos
na discriminação por idade no local de
trabalho: uma meta-análise qualitativa

Margarida Jorge Chaves Ferreira da Costa

Católica Porto Business School



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Intervenção da Gestão de Recursos Humanos na discriminação por idade no local de trabalho: uma meta-análise qualitativa

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Margarida Jorge Chaves Ferreira da Costa

sob orientação de
Professora Doutora Carla Martins
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
Setembro 2022

Número de palavras: 11.890

Agradecimentos

A concretização deste trabalho só se tornou possível devido ao contributo de vários a quem não podia deixar de dedicar-lhes o mesmo e agradecer-lhes.

À Professora Carla Martins por acreditar nas minhas capacidades e por todo o tempo, paciência e também amizade que me despendeu. À Professora Isabel por toda a disponibilidade e por me desafiar sempre a superar-me. Sem esquecer os demais Professores que me acompanharam durante o meu percurso académico.

À Stéphanie e ao resto da equipa pelo apoio e compreensão.

À Matilde Nina, a minha colega e amiga que me deu uma lição de força e resiliência. Sem ela todo este percurso tinha sido mais difícil e menos divertido.

Aos meus velhos amigos pelas gargalhadas que me equilibram e por me lembrarem sempre que a vida deve ser uma harmonia perfeita entre trabalho e lazer.

À minha família pelo apoio diário e incondicional.

Resumo

O envelhecimento populacional tem vindo a revelar-se a transformação social mais significativa dos últimos anos. Este fenómeno está refletido no envelhecimento dos recursos humanos das organizações causando, assim, alterações profundas na organização do trabalho. A intervenção da Gestão de Recursos Humanos torna-se essencial no sentido da criação de estratégias que garantam suporte à força de trabalho envelhecida. É neste contexto que a presente meta-análise surge, visando compreender de que forma as práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos podem impactar a discriminação por idade nas organizações e contribuir, portanto, para apoiar estes colaboradores.

Como método de investigação escolheu-se a meta-análise qualitativa uma vez que permite identificar as últimas tendências acerca de determinado tema. Desta forma, através de uma pesquisa nas bases de dados *EBSCO* e *B-ON*, atendendo a critérios previamente definidos, chegou-se a uma amostra de 30 artigos para análise e discussão.

Concluiu-se que o número de organizações a implementar estratégias desta natureza aumentou, porém muitas fazem-no de forma desorganizada e inconsciente. As medidas que foram identificadas mais vezes na literatura foram: medidas de desenvolvimento, medidas de acomodação e medidas de saída ou de reforma. No entanto, conclui-se ainda, que estas estratégias devem ser, não só adaptadas a cada organização, como transversais a todos os colaboradores, pois só assim impactarão os colaboradores mais velhos de uma forma eficaz. Importa ainda que se implementem várias estratégias em conjunto, aproveitando as sinergias entre as mesmas, criando-se um plano personalizado e holístico.

Palavras-chave: discriminação por idade, idadismo, práticas de Gestão de Recursos Humanos, políticas de Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

Population aging has proved to be the most significant social transformation nowadays. This phenomenon is reflected in the aging of organizations' human resources causing profound changes in the organization of work. The intervention of Human Resources Management becomes essential in the sense of creating strategies that support the aging workforce. It is in this context that the present meta-analysis intervenes, aiming to understand how Human Resources Management practices and policies can impact age discrimination in organizations and, therefore, how can it contribute to support these employees.

As a research method it was chosen qualitative meta-analysis since it allows to identify the latest trends on a given topic. So, through a search in the *EBSCO* and *B-ON* databases, meeting previously defined criteria, a sample of 30 articles was obtained for analysis and discussion.

In conclusion, the number of organizations implementing strategies of this nature has increased, but many do it in a disorganized and unconscious way. The strategies that were most often identified in the literature were: development measures, accommodation measures and exit or retirement measures. However, these strategies must be adapted to each organization and also transversal to all employees, as this is the only way to impact older employees in an effective way. It is also important to implement these strategies as a bundle, taking advantage of the synergies between them, creating a personalized and holistic plan.

Keywords: age discrimination, ageism, Human Resource Management practices, Human Resource Management policies.

Índice

1.	Introdução	18
2.	Enquadramento Teórico.....	21
2.1	Discriminação por idade	21
2.1.1	Definição de Discriminação por idade.....	21
2.1.2	A discriminação por idade no local de trabalho.....	22
2.1.3	A relevância da discussão e do combate à discriminação por idade no local de trabalho	23
2.2	A Gestão de Recursos Humanos e a Discriminação por idade.....	25
2.2.1	O impacto da gestão de Recursos Humanos na Discriminação por idade no local de trabalho e na vida profissional dos trabalhadores mais velhos	25
3.	Metodologia.....	28
3.1	Método de pesquisa e objetivo do trabalho.....	28
3.2	Estratégia de pesquisa: definição de expressões-chave e seleção de bases de dados.....	29
3.3	Definição de critérios de inclusão e de exclusão.....	30
3.4	Procedimento de seleção de artigos.....	31
3.5	Análise da informação	34
4.	Apresentação e Discussão de Resultados	39
4.1	Perceções e posicionamento dos empregadores acerca da força de trabalho envelhecida	39
4.2	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos.....	42

4.2.1	Estratégias de desenvolvimento, de manutenção e de saída.....	43
4.2.2	Estratégias orientadas à reforma.....	46
4.2.3	Estratégias transversais e Age Management: uma nova perspectiva 48	
4.2.4	Diferenças entre países	50
4.3	Perceções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos.....	52
4.4	Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate à discriminação por idade	56
5.	Conclusão	58
5.1	Principais resultados e conclusões.....	58
5.2	Implicações para a prática	61
5.3	Limitações do estudo.....	62
5.4	Propostas de investigação futura.....	63
6.	Bibliografia.....	66
7.	Apêndices.....	80
7.1	Apêndice 1: Estudo e categorização dos artigos seleccionados.....	80

Índice de figuras

Figura 1: Processo de seleção com base no diagrama PRISMA	34
--	----

Índice de tabelas

Tabela 1: Procedimentos de seleção de artigos	32
Tabela 2: Categorização dos artigos da amostra final.....	37

Lista de siglas e abreviaturas

- et al. – *et alia*; e outros
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- MAQ – Meta análise qualitativa
- RH – Recursos Humanos
- PRISMA – Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

1. Introdução

A maioria dos países desenvolvidos conta atualmente com uma força de trabalho envelhecida. Este fenómeno é uma consequência direta do envelhecimento populacional e está a impactar visivelmente a economia a nível global. É neste contexto que, no local de trabalho, surge a discriminação por idade perante faixas etárias mais velhas e a sua inevitável discussão.

A discriminação impacta negativamente o desempenho organizacional e individual, tendo como consequência uma perda de valor dos recursos da organização. Para além disto, os trabalhadores mais velhos, num futuro dinâmico de falta de recursos e necessidade de implementação de estratégias organizacionais flexíveis, podem tornar-se uma fonte de vantagem competitiva. Compreende-se, então, que a criação de estratégias de combate à discriminação de idade é indispensável, assim como a criação de políticas que apoiem a adaptação das organizações à força de trabalho envelhecida, tendo em conta que é a Gestão de Recursos Humanos a responsável pela criação e implementação das mesmas. Apesar de existirem organizações com este tipo de estratégias formuladas e implementadas, ainda existem dúvidas acerca de como é que a Gestão de Recursos Humanos e estas práticas podem impactar a vida laboral dos trabalhadores de faixas etárias mais velhas. Com efeito, o objetivo da presente análise é responder à questão de investigação: “Como é que a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para combater a discriminação por idade no local de trabalho?”. Para responder à questão de investigação proposta recorre-se à meta-análise qualitativa, analisando-se o conteúdo de 30 artigos selecionados.

Esta meta-análise está organizada em quatro partes. No primeiro capítulo realiza-se um enquadramento teórico, apresentando-se o estado da arte para se conceber de forma clara a temática em estudo. Na segunda secção descrevem-se os procedimentos metodológicos subjacentes à realização da meta-análise

qualitativa. De seguida, realiza-se a apresentação e discussão de resultados e, na última secção, discutem-se as principais conclusões retiradas da análise dos artigos. Identifica-se ainda, por fim, implicações deste estudo na prática de Gestão de Recursos Humanos, assim como uma descrição de limitações e uma proposta para estudos futuros.

2. Enquadramento Teórico

2.1 Discriminação por idade

2.1.1 Definição de Discriminação por idade

O conceito de discriminação é genericamente caracterizado como as ações provenientes de indivíduos ou instituições que prejudicam, de forma sistemática e desproporcional, membros de grupos socialmente marginalizados (Feagin & McKinney 2003). Em particular, a discriminação por idade – frequentemente denominada por idadismo - caracteriza-se por comportamentos e atitudes negativas contra um indivíduo com base apenas na sua idade cronológica (Eng Choo, 1999). O termo idadismo surge pela primeira vez na literatura apresentado por Butler (1969) que o definiu como sendo o processo sistemático de discriminação contra os indivíduos apenas porque fazem parte da faixa etária mais velha. Importa esclarecer que, à semelhança de outros tipos de discriminação, a discriminação por idade tem por base estereótipos (Finkelstein & Burke, 1995). Um estereótipo é uma crença exagerada que se associa a um indivíduo só porque este pertence a uma determinada categoria (Fiske & Taylor, 1990). No caso da população com idade cronológica avançada, esta tem associados estereótipos tanto positivos como negativos, (Levy et al., 2000; Palmore 1999) porém, a maioria das vezes são negativos (Fiske & Neuberg, 1990). Estes estereótipos são desenvolvidos com base em determinadas características desta população, como por exemplo, falta de saúde e de energia ou outras incapacidades (Neumark, 2009). De facto, investigadores como Hamilton e Sherman (1994) defendem que estes estereótipos estão profundamente enraizados em algumas culturas e isto leva a que a maioria das inferências negativas acerca da população mais velha sejam praticamente automáticas. Um estudo publicado no *Journal of Aging Studies*, em 2007, que analisa o conteúdo de

filmes da Disney, ilustra esta realidade, revelando que 42% das personagens mais velhas dos filmes aparecem representadas de forma negativa, contribuindo para a manutenção deste grupo etário como de baixo estatuto social e pouco competente (Robinson et al., 2007). Compreende-se então que, apesar do envelhecimento ser um processo natural, pode ser visto de forma negativa (Butler, 1980). Tal como Butler (1969) constata: a tragédia do envelhecimento não reside no facto de todos nós irmos inevitavelmente envelhecer, mas sim no facto de todos podermos, um dia, ser alvo deste tipo de discriminação.

2.1.2 A discriminação por idade no local de trabalho

Um indivíduo pode ser discriminado com base na sua idade cronológica em diferentes momentos e dimensões da sua vida, como por exemplo no contexto laboral. Não existem dúvidas que a discriminação por idade é, infelizmente, uma realidade comprovada no local de trabalho (Maurer et al., 2003) e a sua discussão é particularmente relevante na medida que as consequências de um tratamento injusto nestas circunstâncias podem ter impacto negativo não só no indivíduo discriminado como na organização em que este se insere.

Segundo Hedge et al. (2006), esta discriminação manifesta-se, essencialmente, em práticas organizacionais que limitam os trabalhadores mais velhos de responsabilidades e oportunidades laborais. Existem organizações que acreditam e agem mediante o pressuposto de que os trabalhadores mais velhos estão numa fase de declínio em termos físicos e mentais, e que são menos competentes quando comparados a trabalhadores mais novos (Kite et al., 2005). As organizações que aderem a práticas discriminatórias tem tendência a crer que indivíduos do grupo etário mais velho têm dificuldades em adaptar-se, são inflexíveis, desinteressados, mais lentos, mais resistentes à mudança, mais caros para as organizações e mais propensos a doenças e acidentes (DeArmond et al.,

2006; Killam & Weber, 2014; McCann & Giles, 2002). No entanto, os trabalhadores mais velhos também são alvo de crenças positivas tais como, por exemplo, serem mais leais, mais experientes, mais confiáveis e sinceros (Cuddy & Fiske, 2002; Taylor & Walker, 1994) quando comparados a trabalhadores mais novos. São ainda percebidos como mais comprometidos com a organização e com o seu trabalho (Angle & Perry, 1981; Arnold & Feldman, 1982). Existem investigadores que garantem que a associação entre a idade de um trabalhador e a qualidade do seu desempenho não é significativa (Forteza & Prieto, 1994; Ng & Feldman, 2008) e que a maioria destes estereótipos não são suportados empiricamente (Ng & Feldman, 2012). Assim, percebe-se que, embora exista evidência científica que indica repetidamente que os trabalhadores mais velhos podem ser uma mais-valia para uma organização, a atitude da maioria mantém-se negativa em relação aos mesmos, levando conseqüentemente a práticas discriminatórias e a falta de consciencialização para medidas de apoio aos mesmos.

2.1.3 A relevância da discussão e do combate à discriminação por idade no local de trabalho

Analisar e discutir a discriminação por idade em relação aos trabalhadores mais velho no local de trabalho é fundamental devido, principalmente, ao facto do envelhecimento populacional ser um fenómeno gritante e incomparável, à escala global (Armstrong-Stassen, 2008). Convém esclarecer que existem várias razões que contribuíram para o envelhecimento da população. Esta transformação demográfica foi desencadeada essencialmente devido à desproporcionalmente grande geração de *babyboomers* nascida entre 1946 e 1964 (Craig & Paganelli, 2000) seguida das baixas taxas de natalidade iniciadas na década de 70 (Patrickson, 1998). Adicionalmente, o aumento da longevidade contribuiu para que os indivíduos trabalhassem mais anos (Collins et al., 2009) e

para que cada vez menos novos colaboradores se juntassem à força laboral. Perante este cenário, as Nações Unidas previam, em 2002, que praticamente todos os países fossem enfrentar um envelhecimento generalizado da população, ainda que nem todos com a mesma intensidade (United Nations, 2002). De facto, vários investigadores, ao longo dos anos, previram que esta alteração demográfica tivesse especial impacto na força de trabalho no sentido do aumento do número de trabalhadores mais velhos (Brown et al., 2007; Forteza & Prieto, 1994; Killam & Weber, 2014; van Dalen et al., 2010). É neste contexto de profundas alterações demográficas que a discriminação por idade se torna uma realidade. Segundo Snape & Redman (2003), apesar deste tipo de discriminação não ser um fenómeno novo, tem vindo a tornar-se mais visível à medida que a população envelhece e tal torna a sua discussão atualmente pertinente.

O idadismo leva a que os trabalhadores apresentem baixos níveis de bem-estar e de satisfação no trabalho e ainda põe em causa o nível de compromisso dos mesmos para com a organização (Snape & Redman, 2003) contribuindo para um pior desempenho da mesma (Bernstein, 1990). Laws (1995) constata ainda que, tal como outras formas de discriminação, a discriminação por idade acarreta um impacto sério nas relações entre indivíduos.

A importância de combater o idadismo e criar medidas para sustentar estes colaboradores, sublinha-se perante a crescente falta de talento no mercado de trabalho. Para uma organização conseguir singrar na competição por trabalhadores qualificados, é necessário que seja capaz de reter trabalhadores de todas as idades (Billett et al., 2011), sendo que os colaboradores mais velhos vão sentir-se mais atraídos para organizações que contemplem práticas de Recursos Humanos (RH) adaptadas às suas necessidades (Armstrong-Stassen, 2008). Manter e otimizar estes recursos humanos garante que uma organização utiliza o seu capital intelectual como valor estratégico e reduz os custos de substituição de trabalhadores enquanto acrescenta valor (Podsakoff et al., 2007). A globalização e a inovação tecnológica tornam estas estratégias contra o idadismo

essenciais para uma organização ser bem-sucedida, na medida que tais acontecimentos forçam as organizações a adotar estratégias minimalistas e flexíveis para conseguirem adaptar-se e sobreviver. Com efeito, para estas estratégias terem êxito, os empregadores precisam de trabalhadores flexíveis para preencher lacunas temporárias. Atendendo ao facto de que os trabalhadores mais velhos valorizam a flexibilidade inerente a horários parciais, partilha de horários, trabalho temporário (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009), podem ser os trabalhadores ideais para preencher este tipo de vagas. Perante o crescimento global da necessidade de colaboradores qualificados e dedicados (Farndale et al., 2010), atualmente, é mais importante do que nunca investir em estratégias inclusivas adaptadas a estes trabalhadores para que estes se mantenham nas organizações. As organizações precisam que as políticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) vão ao encontro das necessidades dos trabalhadores mais velhos e permitam explorar o potencial máximo dos mesmos. Quando a GRH de uma organização cede ao estereótipo e opta por não contratar nem reter trabalhadores mais velhos, está, segundo Tillsely & Taylor (2001), a perder uma oportunidade de empregar trabalhadores produtivos com capacidades únicas e está, conseqüentemente, a perder valor.

2.2 A Gestão de Recursos Humanos e a Discriminação por idade

2.2.1 O impacto da gestão de Recursos Humanos na Discriminação por idade no local de trabalho e na vida profissional dos trabalhadores mais velhos

A GRH tem um papel preponderante para se alcançar vantagem competitiva através da criação e implementação de políticas e estratégias inclusivas (Dennis

& Thomas, 2007). De facto, vários os investigadores (Peterson & Spiker, 2005; Rappaport et al., 2003) têm vindo a sublinhar a importância da GRH relativamente ao recrutamento, retenção e gestão dos colaboradores mais velhos. Como constata Chand & Tung (2014), a força de trabalho envelhecida apresenta, sem dúvida, desafios para a GRH.

Para se alcançar uma gestão eficaz destes trabalhadores é necessária inovação, incluindo uma eventual mudança radical nas estratégias de GRH (Drucker, 1999). Contudo, segundo Conway (2004), a forma como estas estratégias influenciam a força de trabalho envelhecida ainda não é totalmente clara. Apesar de ainda não ter sido encontrado uma fórmula única para se gerir os colaboradores mais velhos (Walker 2005), existem organizações que já estruturaram e colocaram em prática alguns tipos de estratégias de GRH, como por exemplo: opções de trabalho flexíveis, reestruturação do trabalho, opções diferenciadas de reforma, oportunidades de formação e desenvolvimento personalizadas (Farr & Ringseis, 2002; Hedge et al., 2006) No entanto, ainda não está refletido na literatura nem na prática, qual o conjunto de estratégias de GRH ideais para reagir à discriminação por idade. Como vários autores reconhecem, Armstrong-Stassen, (2008), Kooij et al. (2010), há em falta evidência empírica acerca de práticas e políticas de GRH desta natureza.

Este estudo pretende conhecer o que de mais atual se tem escrito acerca do papel da GRH no combate à discriminação por idade, sendo que isto passa também por valorizar as faixas etárias mais velhas e criar condições para que estas se mantenham nas organizações. Acredita-se que o importante é alcançar um clima organizacional que permita a qualquer colaborador alcançar o máximo do seu potencial sem qualquer desvantagem devido à sua idade. Uma cultura de inclusão precisa de ser encorajada, onde a perceção do desempenho não esteja associada a nenhuma idade, nem nenhum género ou raça.

3. Metodologia

3.1 Método de pesquisa e objetivo do trabalho

Por definição, a meta-análise qualitativa (MAQ) é um tipo de estudo secundário que possibilita agregar e resumir grandes volumes de informação proveniente de estudos primários (Levitt, 2018). É um método que pretende identificar, analisar e interpretar de forma imparcial todas as evidências disponíveis relativas a um determinado tema (Kitchenham & Charters, 2007) respondendo, assim, a uma questão de investigação específica (Kitchenham, 2004). Estas características da MAQ justificam a sua escolha para responder à questão de investigação que orienta este trabalho: “Como é que a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para combater a discriminação por idade no local de trabalho?”.

A meta-análise é um método de investigação útil para esclarecer inconsistências na literatura, identificar lacunas e também acompanhar de forma mais próxima as tendências recentes acerca de determinado tema (Kitchenham, 2004). Neste sentido, permite dar conta das mudanças que tenham ocorrido ou estejam a ocorrer acerca de um tópico específico. A MAQ é igualmente adequada para detetar ambiguidades que, eventualmente, caracterizem os resultados da investigação. Apesar da temática adjacente à questão de investigação não ser recente, a verdade é que tem vindo a ganhar relevância conforme a força de trabalho envelhece levando a alterações inevitáveis no contexto laboral. Constata-se ainda que existem perspetivas distintas sobre quais são as melhores práticas e políticas de GRH para combater a discriminação por idade, como aplicá-las e qual o impacto das mesmas. Espera-se, assim, que a meta-análise permita identificar as diferentes contribuições científicas para a temática em estudo.

As características e possibilidades que a MAQ potencia tornam a mesma um método particularmente exigente. A fragilidade da MAQ manifesta-se na possibilidade de manipulação e enviesamentos diversos, como por exemplo, durante o processo de seleção das fontes e, posteriormente, durante a análise e discussão de dados. Como se trata de um tipo de investigação qualitativa baseada em fontes secundárias, a qualidade da mesma depende da integridade metodológica que é assegurada através do seguimento rigoroso de um protocolo de pesquisa. Este protocolo traduz-se por um conjunto de procedimentos que clarificam o processo de construção da amostra e o processo de análise da informação, sendo essencial para a realização da meta-análise (Moher et al, 2016). É também através do protocolo que outros investigadores podem, não só avaliar, como eventualmente repetir o processo (Oates et al, 2012). Então, este protocolo deve ser interpretado como instrumento de garantia de qualidade e fiabilidade metodológica.

3.2 Estratégia de pesquisa: definição de expressões-chave e seleção de bases de dados

Através da realização de uma pesquisa inicial de carácter exploratório estruturou-se a questão de investigação, as palavras e expressões-chave, seleccionaram-se as bases de dados e a definiram-se os critérios de elegibilidade. Assim, para realizar esta investigação, utilizaram-se as bases de dados *EBSCO* e *B-ON* ambas acessíveis através da biblioteca da Universidade. As palavras e expressões-chave sugeridas pela pesquisa exploratória preliminar foram as seguintes: “ageism”, “age discrimination”, “human resources policies”, “human resources practices”, “human resources management policies”, “human resources management practices”. Tendo por base estas expressões, realizou-se uma pesquisa nas bases de dados seleccionadas com recurso aos operadores

booleanos “AND” e “OR”, com o objetivo de encontrar todas as publicações disponíveis, combinando-as de forma relacionada com a temática e com a questão de investigação. Para aprimorar a pesquisa, acrescentaram-se filtros adicionais diretamente nas bases de dados, tendo em conta os critérios de elegibilidade escolhidos.

3.3 Definição de critérios de inclusão e de exclusão

De acordo com o protocolo metodológico, com o propósito de estreitar e orientar a pesquisa, estabeleceram-se critérios de inclusão e de exclusão. Estes critérios definem quais os artigos que serão incluídos na análise e quais serão rejeitados. Deste modo, como critério de inclusão, considerou-se o idioma da publicação. Apenas se incluíram neste estudo artigos escritos em português ou inglês devido a limitações pessoais. Também se considerou o tempo como critério de inclusão, na medida que foram somente compreendidos na análise artigos publicados entre o ano de 2015 e 2020, ou seja, nos últimos 5 anos. A escolha deste intervalo temporal prende-se com a necessidade de conhecer e analisar a literatura atual acerca da temática em causa. A discriminação por idade é uma problemática estudada desde o final do século passado, porém, com o aumento drástico da população envelhecida, tem vindo a ser mais discutida na atualidade. Torna-se, por isso, relevante selecionar a literatura mais recente, estudando o que se tem produzido acerca da temática nos últimos anos. Adicionalmente, os critérios de exclusão definidos foram a área temática, o carácter científico das publicações e a acessibilidade. Deste modo, rejeitaram-se todos os artigos que não abordavam explicitamente o tema do idadismo por não contribuírem para responder à questão de investigação. Excluíram-se igualmente todos os artigos que não empíricos e que não estivessem publicados em revistas com revisão de pares, tais como monografias, dissertações, artigos publicados em jornais não

académicos, sendo que esta restrição garante a qualidade da meta-análise. Por último, foram excluídos artigos em duplicado e também se excluíram artigos que não estavam disponíveis na íntegra.

3.4 Procedimento de seleção de artigos

Os procedimentos de seleção de artigos encontram-se sintetizados na Tabela 1. Numa fase inicial da pesquisa, foram utilizados filtros correspondentes aos critérios de inclusão e exclusão definidos anteriormente e obteve-se um total de 1245 e 917 artigos nas bases de dados *EBSCO* e *B-ON*, respetivamente. Atendendo a que o propósito da meta-análise é realizar uma revisão e uma análise crítica da informação mais recente acerca de determinado tema, a pesquisa da presente MAQ foi atualizada. Acrescentou-se uma nova pesquisa realizada através das mesmas bases de dados e segundo os mesmos critérios mas agora aplicados ano de 2021. Assim, como resultado inicial, totalizaram-se 2518 artigos.

Data	Bases de Dados	Termos da pesquisa	Resultados Iniciais
07/03/2022	EBSCO	“Human Resourc* Management” AND ("age discrimination" OR ageism OR "older workforce") AND (practices OR policies)	n=1245
07/03/2022	B-ON	“Human Resourc* Management” AND ("age discrimination" OR ageism OR "older workforce") AND (practices OR policies)	n=917
20/05/2022	EBSCO	“Human Resourc* Management” AND ("age discrimination" OR ageism OR "older workforce") AND (practices OR policies)	n=184
20/05/2022	B-ON	“Human Resourc* Management” AND ("age discrimination" OR ageism OR "older workforce") AND (practices OR policies)	n=172

Tabela 1: Procedimentos de seleção de artigos

Com o objetivo de apoiar o processo de construção da amostra da meta-análise, recorre-se ao diagrama *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analyses* (PRISMA) (Page et. al, 2020). Este diagrama, ilustrado na Figura 1, pretende clarificar todos os procedimentos metodológicos, demonstrando cada etapa e explicitando os critérios de elegibilidade definidos. O diagrama PRISMA constitui, então, uma ferramenta de garantia de fiabilidade e qualidade da meta-análise, ilustrando organizadamente todo o processo de seleção de artigos.

Devido ao número elevado de resultados obtidos na primeira fase, visando estreitar a pesquisa, aplicaram-se filtros relacionados com o assunto das

publicações. Foram selecionados os assuntos diretamente relacionados com as expressões-chave (*employment of older people, older workers, ageism, discrimination, employment discrimination, age, aging, age discrimination in employment, human resources management, age and employment*) e aplicaram-se também filtros relacionados com fornecedor de conteúdos, sendo que foram afastadas as bases de dados da área da Saúde e do Desporto, permanecendo apenas as bases de dados multidisciplinares e as relacionadas com as disciplinas de Gestão e Psicologia. De seguida, removeram-se ainda os resultados duplicados e resultaram para leitura e análise do título 457 artigos. Após desta revisão, sobraram para análise do resumo 79 artigos. Depois de se examinar o resumo, seguiu-se um estudo mais aprofundado dos restantes 39 artigos, procedendo-se à leitura integral e atenta de cada um, com o objetivo de apurar a sua pertinência na resposta à questão de investigação. Nesta fase identificaram-se quatro artigos que metodologicamente não podiam ser incluídos na amostra final devido a serem revisões sistemáticas da literatura ou artigos não empíricos, e excluíram-se ainda cinco artigos pois em termos de conteúdo não respondiam à questão de investigação. Deste modo, a amostra da presente meta-análise é de 30 artigos

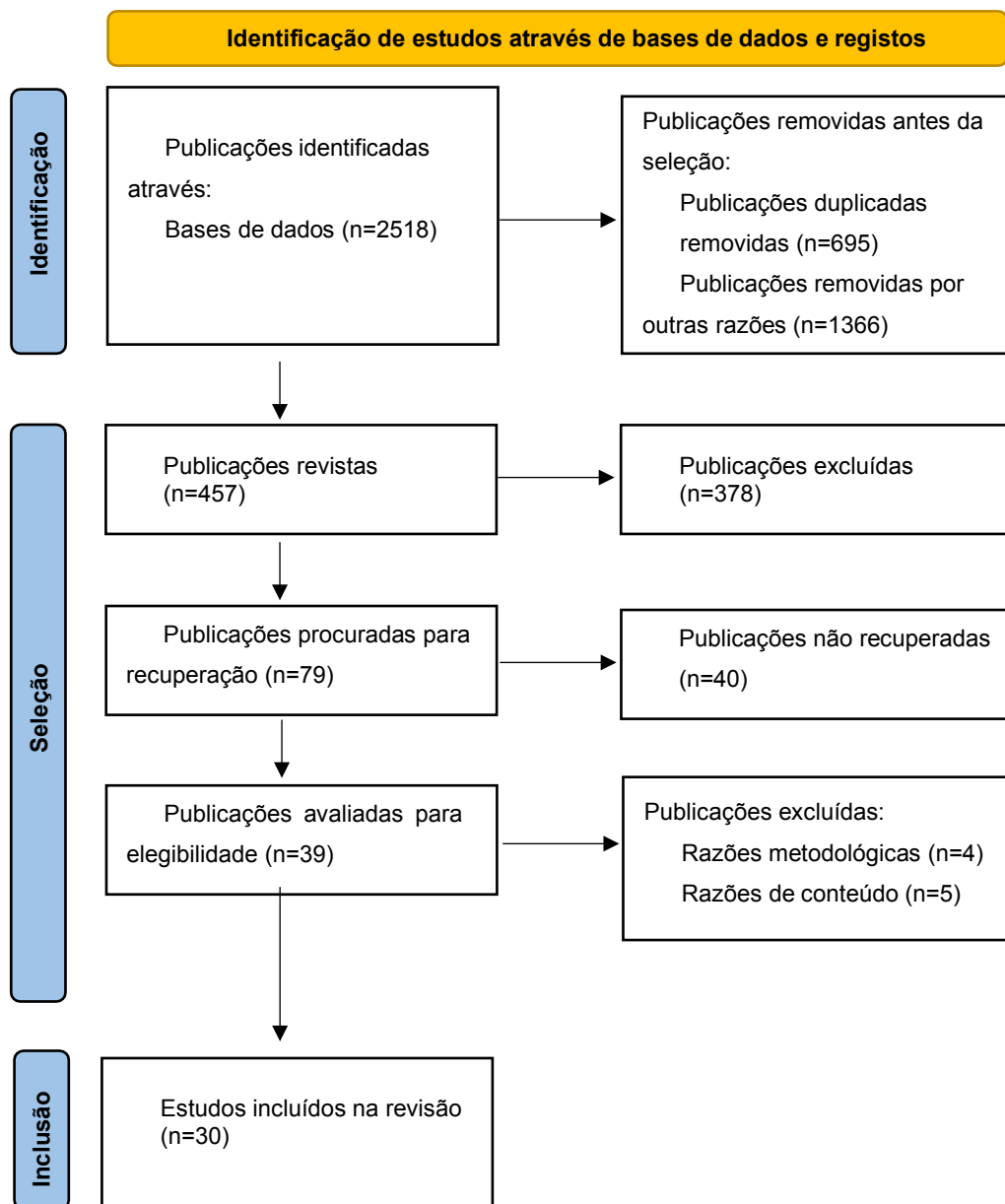


Figura 1: Processo de seleção com base no diagrama PRISMA.

3.5 Análise da informação

A informação recolhida através dos artigos selecionados foi escrutinada através da análise de conteúdo que se baseia na análise da informação contida nas fontes de informação primárias. Trata-se de um método de investigação, também usado como técnica de tratamento de informação de qualquer fonte

produtora de sentido. Assim, permite, como Hardwood & Garry (2015) constata, examinar o conteúdo de dados diversos através da definição de categorias e subcategorias que procuram facilitar a análise e interpretação da informação.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo é uma técnica constituída por três etapas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento de resultados, inferência e interpretação. Na pré-análise da informação, organizam-se e sistematizam-se as principais ideias preliminares, através de uma leitura inicial dos artigos. De seguida, definem-se categorias e subcategorias com base em aspetos comuns do conteúdo dos estudos primários, facilitando assim a interpretação da informação. Por último, realiza-se o tratamento, inferência e interpretação dos resultados, sublinhando a informação que dá resposta à questão de investigação. Importa também, por fim, segundo Levitt (2018) relacionar categorias com o objetivo de desenvolver resultados e conclusões.

Na Figura 2 encontram-se organizadas as categorias e subcategorias decorrentes da análise de conteúdo que orientam a resposta à questão de investigação. Note-se que, no Apêndice 1, pode encontrar-se uma tabela completa do estudo dos artigos seleccionados e da sua categorização.

Categoria	Subcategoria	Título do artigo
Percepções e posicionamento dos empregadores acerca da força de trabalho envelhecida		<i>Perception versus official data: employers' knowledge about the aging workforce.</i>
		<i>How do employers think about older workers?</i>
		<i>Organizational Change Around an Older Workforce</i>
		<i>The Proactive Shift in Managing an Older Workforce 2009–2017: A Latent Class Analysis of Organizational Policies.</i>
		<i>Managers' Attitudes to Different Action Proposals in the Direction to Extended Working Life: A Cross-Sectional Study.</i>
		<i>Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice</i>
		<i>Employers' Adjustment to Longer Working Lives.</i>
		<i>Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers.</i>
		<i>Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the age-Based Strategies of European Employers.</i>
		<i>Development (f)or Maintenance? An Empirical Study on the use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations.</i>
Práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos	Estratégias de desenvolvimento, de manutenção e de saída	<i>The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: a latent growth modelling approach.</i>
	Estratégias orientadas à reforma	<i>Organizational Change Around an Older Workforce</i>
		<i>Human Resource Approaches to Retirement: Gatekeeping, Improvising, Orchestrating, and Partnering.</i>
		<i>Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices</i>
		<i>Buffers or Boosters? The Role of HRM Practices in Older Workers' Experience of Stereotype Threat.</i>
	Estratégias transversais e Age Management: uma nova perspectiva	<i>Draft methodology of the age management implementation in human resource management in a transport company</i>
		<i>The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers.</i>
		<i>Still feeling employable with growing age? Exploring the moderating effects of developmental HR practices and country-level unemployment rates in the age – employability relationship</i>
	Diferenças entre países	<i>Responses to an Ageing Workforce: Germany, Spain, the United Kingdom</i>
		<i>Age management aspects in the czech republic.</i>

<p>Percepções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos</p>	<p><i>Draft methodology of the age management implementation in human resource management in a transport company.</i></p>
	<p><i>Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice</i></p>
	<p><i>Age Diversity Climate Affecting Individual-Level Work-Related Outcomes.</i></p>
	<p><i>Job Design to Extend Working Time: Work Characteristics to Enable Sustainable Employment of Older Employees in Different Job Types</i></p>
	<p><i>Health and age-related workplace factors as predictors of preferred, expected, and actual retirement timing: findings from a swedish cohort study</i></p>
	<p><i>Managers' Attitudes to Different Action Proposals in the Direction to Extended Working Life: A Cross-Sectional Study.</i></p>
	<p><i>Organizational Climate for Successful Aging.</i></p>
	<p><i>What makes me stay? An investigation into factors influencing older workers' intentions to stay.</i></p>
	<p><i>Retaining an age-diverse workforce through hrm: the mediation of work engagement and affective commitment.</i></p>
	<p><i>Development (f)or Maintenance? An Empirical Study on the use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations.</i></p>
<p>Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate à discriminação por idade</p>	<p><i>The right place for me: a moderated mediation model to explain the involvement of employees aged over 50 years.</i></p>
	<p><i>Perceived age discrimination in the workplace: the mediating roles of job resources and demands.</i></p>
	<p><i>Ageism in the Workplace: The Role of Psychosocial Factors in Predicting Job Satisfaction, Commitment, and Engagement.</i></p>
	<p><i>The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: a latent growth modelling approach.</i></p>
	<p><i>The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers.</i></p>
	<p><i>A two-study examination of age discrimination, work meaningfulness, and bridge employment intentions.</i></p>
<p><i>Still feeling employable with growing age? Exploring the moderating effects of developmental HR practices and country-level unemployment rates in the age – employability relationship</i></p>	

Tabela 2: Categorização dos artigos da amostra final.

4. Apresentação e Discussão de Resultados

A análise de conteúdo realizada aos 30 artigos permitiu conhecer as tendências mais recentes tanto a nível da GRH como elemento crucial no combate à discriminação por idade mas também como constituinte principal no apoio às vidas de trabalho mais longas destes colaboradores. Atendendo à questão de investigação e decorrente da análise de conteúdo, identificaram-se quatro categorias principais.

4.1 Perceções e posicionamento dos empregadores acerca da força de trabalho envelhecida

A atenção prestada por parte dos empregadores aos seus colaboradores mais velhos tem vindo a aumentar de forma generalizada. Turek et al. (2020) realizaram um estudo de coorte com o objetivo de compreender como é que as abordagens e perceções dos empregadores perante a força de trabalho envelhecida se alteram ao longo do tempo. Identificaram quatro grupos de organizações: organizações que tentam ativar e desenvolver estes colaboradores, organizações que se focam nas medidas de saída, ou seja, relacionadas com a reforma, organizações que implementam todas as estratégias possíveis e organizações que não põem em prática qualquer estratégia desta natureza. De facto, o tamanho destes quatro grupos alterou-se bastante entre os anos de 2009 e 2017, anos em que se realizaram inquéritos junto a 1077 e 1358 colaboradores, respetivamente. Confirmou-se um forte decréscimo no número de organizações que não colocam em prática nenhuma estratégia de apoio aos colaboradores mais velhos e, simultaneamente, aumentou o número de organizações ativas neste aspeto. Outro estudo, realizado por Moen et al. (2017), confirma um crescente

foco estratégico nestes colaboradores. Os autores entrevistaram gestores de 23 organizações e concluíram que a grande maioria das organizações, nos últimos anos, recorreu a estratégias de apoio aos colaboradores mais velhos.

Os autores Egdell et al. (2020), através de 29 entrevistas junto de colaboradores e empregadores escoceses de seis empresas de setores diferentes como retalho, transportes e educação, examinaram as opiniões dos empregadores acerca do envelhecimento no local de trabalho. Contrariamente aos estudos apresentados anteriormente, a maioria das organizações examinadas não conta com nenhuma estratégia de suporte aos colaboradores mais velhos. A maior parte destes empregadores revelaram não sentir necessidade de recorrer a estas estratégias e acreditam que enquanto os colaboradores mais velhos continuarem a ter um bom desempenho não há necessidade de fazer qualquer alteração. Estes empregadores acabam por ser mais reativos do que proativos, sendo que são poucos os que acreditam que este fenómeno demográfico vai implicar alterações profundas no trabalho.

Nilsson e Nilsson (2022) realizaram uma investigação baseada num inquérito junto de 249 gestores suecos do setor público, através da qual procuraram identificar os fatores pessoais e profissionais que estão associados à possibilidade de trabalhar para além dos 65 anos e ao seu desejo de o fazerem. Perceberam que o desejo de continuar a trabalhar para além dos 65 anos está associado à existência de suporte organizacional por parte das chefias e à possibilidade de adaptação das tarefas às condições dos trabalhadores.

Um estudo realizado por Axelrad (2021) baseado num inquérito a 373 trabalhadores israelitas comparou as perceções e os conhecimentos dos empregadores acerca dos colaboradores mais velhos com dados reais. O autor aborda fatores como a percentagem de participação no mercado de trabalho destes colaboradores, o seu estado de saúde e o período de tempo que decorre até que um colaborador com mais de 65 anos encontre um novo emprego. Em regra, constata-se um desfasamento entre a realidade ditada por entidades

oficiais e as percepções dos empregadores relativas aos mesmos indicadores. De acordo com dados da OCDE, a participação no mercado de trabalhadores da faixa etária dos 55 aos 64 anos é de 68,9% porém, os empregadores avaliaram esta participação entre 21% e 30%. Em termos do estado da saúde destes colaboradores, os empregadores avaliaram o nível médio de saúde como pior do que aquilo que na realidade é. Os empregadores julgaram ainda que os trabalhadores mais velhos conseguiam encontrar um novo trabalho mais rapidamente do que aquilo que os dados transparecem na realidade. Depois dos 50 anos de idade, encontrar um novo emprego demora em média 46 semanas, sendo que os empregadores responderam, em média, 35 semanas. No mesmo estudo, para além das suas percepções, os empregadores foram também questionados sobre qual seria a situação ideal relativamente a outras variáveis em análise. Constatou-se que, na perspetiva dos empregadores, a participação da faixa etária mais velha no mercado de trabalho seria idealmente menor do que, na realidade, o é. Não obstante, quanto mais velho for o empregador, mais defende que esta participação deveria ser maior. Já os empregadores de organizações com menor percentagem de colaboradores mais velhos, consideram ideal uma menor participação destes no mercado de trabalho em comparação a empregadores de organizações com maior percentagem de colaboradores mais velhos.

Num outro estudo baseado em 30 entrevistas semi-estruturadas a gestores, Axelrad et al. (2021) procuram compreender o posicionamento dos empregadores acerca da força de trabalho envelhecida identificando quatro grupos distintos de empregadores tendo em conta as suas atitudes face aos trabalhadores mais velhos: (i) empregadores com atitudes positivas e que são capazes de empregar trabalhadores mais velhos, (ii) empregadores com atitudes negativas e que não são capazes de empregar trabalhadores mais velhos, (iii) empregadores com atitudes negativas e que são capazes de empregar trabalhadores mais velhos, e (iv) empregadores com atitudes positivas e não são

capazes de empregar trabalhadores mais velhos. O primeiro grupo é caracterizado por empregadores que são a primeira escolha para os trabalhadores mais velhos quando procuram um emprego pois revelam uma grande capacidade de adaptação a esta faixa etária. No segundo grupo encontram-se empregadores que são a última escolha para os colaboradores mais velhos pois não são aceites. Inserem-se neste grupo organizações que não pretendem fazer qualquer alteração para acolher colaboradores mais velhos, nem a cultura das mesmas estaria minimamente preparada para os receber. Quanto ao grupo seguinte, são empregadores que tomam decisões com base nos estereótipos de idade, logo, tomam decisões discriminatórias em termos de idade. Nestas organizações os colaboradores mais velhos teriam muita dificuldade em integrar-se e manter uma vida de trabalho saudável e extensa. Atendendo ao grupo de empregadores com atitudes positivas mas que não são capazes de empregar trabalhadores mais velhos, entende-se que são empregadores que conseguem sempre apresentar justificações para não recrutar estes trabalhadores. Estas organizações fundamentam-se, com frequência, em considerações de ordem institucional ou regulamentar que, supostamente, as impedem de manter colaboradores que se encontram perto ou até depois da sua idade de reforma. Isto é, estas organizações argumentam não conseguirem garantir opções de trabalho para a faixa etária mais velha.

4.2 Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos

As práticas e políticas desenvolvidas e implementadas pela GRH orientadas aos colaboradores mais velhos podem ser de diversas naturezas e dedicadas a aspetos diferentes da sua vida profissional, atendendo

essencialmente aos temas e preocupações que a organização considera mais significativos.

4.2.1 Estratégias de desenvolvimento, de manutenção e de saída

A distinção entre estratégias de desenvolvimento, estratégias de manutenção e estratégias de saída surge várias vezes na literatura e torna-se assim de relevante discussão. As estratégias de manutenção focam-se em reter e apoiar os colaboradores mais velhos e em tentar mantê-los naquele nível de funcionamento, por exemplo, dando-lhes a oportunidade de trabalho em regime part-time, mais folgas, adotar medidas ergonómicas ou diminuir as tarefas exigentes fisicamente (Pak et al., 2021; Veth et al., 2015). Já as estratégias de desenvolvimento pretendem desafiar os colaboradores mais velhos a alcançar novos desafios e a melhorar o seu desempenho, por exemplo, através da formação, da promoção, ou permitindo a sua participação na tomada de decisão e ainda dar-lhes oportunidades de formação (Pak et al., 2021; Veth et al., 2015). As estratégias de saída, segundo Van Dalen et al. (2015), referem-se a práticas e políticas de apoio à reforma total ou parcial.

No estudo holandês por Veth et al. (2015), baseado em 51 entrevistas realizadas a colaboradores mais velhos e a gestores de RH do setor da saúde, identificaram-se estratégias já utilizadas pelas organizações dos entrevistados e estratégias consideradas necessárias para estes colaboradores, mas ainda pouco utilizadas. As práticas mais mencionadas como sendo já implementadas pelas organizações em causa foram: tempo adicional de folga e isenção do turno da noite. As estratégias consideradas necessárias mas ainda pouco ou nada desenvolvidas foram: horários flexíveis, alívio da carga de trabalho, *coaching* orientado para a carreira e para a reforma, monitorização da capacidade de trabalho. Compreende-se que a maioria das práticas já utilizadas pela organização são de manutenção e que os colaboradores sugeriram mais medidas

de desenvolvimento do que de manutenção. No entanto, os colaboradores revelaram-se também satisfeitos com as medidas de manutenção, recebendo-as de forma ainda mais positiva do que as medidas de desenvolvimento. Assim, os autores concluem que as medidas de manutenção também podem desenvolver os colaboradores conseguindo resultados positivos em termos de desenvolvimento quase ao nível das próprias práticas de desenvolvimento. Então, Veth et al. (2015) sugerem que é possível desenvolver a partir de práticas de manutenção e manter para desenvolver, colocando em questão as diferenças entre estas duas práticas.

Van Dalen et al. (2015) realizam uma investigação que recorre a conceitos similares aos descritos anteriormente. As previamente denominadas estratégias de manutenção, são, neste artigo, transpostas para o conceito de estratégias de acomodação. Os autores procuraram compreender, através de questionários e entrevistas realizadas a 3638 trabalhadores de organizações distribuídas por seis países europeus, quais dos aspetos organizacionais escolhidos estão associados à implementação de três tipos de medidas: medidas de desenvolvimento, medidas de acomodação e medidas de saída. Concluíram que apenas um terço dos empregadores pôs em prática uma das três medidas, 20% utiliza pelo menos uma e praticamente nenhuma implementou as três simultaneamente. Organizações onde a compensação está fortemente relacionada com a senioridade, onde a influência dos sindicatos é visível a nível pessoal e os requisitos de formação são elevados, são mais prováveis de recorrer a qualquer uma destas estratégias. Os autores verificaram ainda que quanto maior a percentagem de trabalhadores mais velhos na organização, maior a probabilidade de implementar medidas de desenvolvimento, porém é um fator que está mais relacionado com a implementação de medidas de saída. Organizações com sistemas de compensação com base no nível de senioridade têm maior probabilidade de desenvolver estratégias de saída e de acomodação e organizações com problemas

a nível do recrutamento investem mais em políticas de acomodação e menos em estratégias de saída.

Oude & Henkens (2019) categorizam as estratégias de GRH orientadas para os colaboradores mais velhos de outra perspectiva, distinguindo três tipos de práticas: práticas de informação, práticas de ajuste pessoa-trabalho e práticas de saúde. As práticas de saúde definem-se como as medidas que contribuem para um envelhecimento saudável e para o prolongamento da vida profissional e as práticas de informação referem-se às estratégias de informação aos colaboradores acerca das opções de reforma. As práticas de ajuste pessoa-trabalho referem-se a estratégias de adaptação da organização do trabalho ao colaborador, incluindo formação ou mesmo alterações físicas no espaço de trabalho. Assim, com base em questionários realizados a 1296 colaboradores holandeses, concluiu-se que as práticas de informação e de ajuste pessoa-trabalho são as menos utilizadas, sendo que 4% das organizações onde os participantes se inseriam não implementou qualquer uma destas práticas. Percebeu-se ainda que quanto menor a organização, menor a probabilidade de adotar qualquer prática desta natureza e, se uma organização tiver um número elevado de trabalhadores mais velhos, existirá maior tendência para implementar práticas de informação. Organizações com muitos contratos a tempo parcial e outras opções flexíveis, têm menor probabilidade de implementar práticas de ajuste pessoa-trabalho. Conclui-se ainda que organizações com problemas a nível do recrutamento tem menor probabilidade de implementar práticas de saúde e de informação.

Fleischmann et al. (2015) recorrem aos termos *employability-enhancing policies* ou *employability-enhancing practices* para se referirem ao conjunto de estratégias de GRH (que incluem estratégias de desenvolvimento e de manutenção) que visam sustentar a capacidade de trabalho de um colaborador, promovendo um maior alinhamento do colaborador com o seu trabalho na organização e aumentando, assim, a sua empregabilidade. Através da concretização de um estudo quantitativo com base em 860 questionários direcionados aos

colaboradores do departamento de RH de organizações holandesas, estes autores concluíram que várias estratégias já estão a ser amplamente postas em prática pelas organizações holandesas, como por exemplo: aliviar as tarefas, medidas ergonómicas, tarefas de *coaching*, reforma a tempo parcial, mais tempo de férias e ajuste do horário de trabalho. Contudo, existem práticas de empregabilidade relevantes para as organizações em termos económicos que são raramente implementadas como, por exemplo, anos sabáticos. Os autores procuraram perceber que características das organizações melhor predizem a aplicação destas estratégias. Concluíram que as organizações maiores e as que percebem os trabalhadores mais velhos mais positivamente, utilizam mais estas práticas, assim como organizações que receiam não ter oferta de candidatos no futuro.

4.2.2 Estratégias orientadas à reforma

As estratégias em torno da reforma, relacionadas com o conceito de estratégias de saída, são o foco de interesse de vários artigos pertencentes à amostra desta meta análise. Num estudo de Moen et al. (2017) identificaram-se, entre 23 organizações americanas de diferentes setores, as seguintes estratégias orientadas para a reforma: estratégias de reforma faseada e despromoção, re-contratação e contratação de trabalhadores reformados, formação de trabalhadores mais velhos e flexibilização. A maioria das organizações estudadas implementou algum tipo de flexibilização em termos de onde e quando trabalham, apesar de isto não ser uma política formal. Acerca da re-contratação de reformados, cerca de 83% das empresas estudadas relatou algum caso de re-contratação de um reformado. Apesar do estereótipo que os trabalhadores mais velhos aprendem devagar e como estão próximos da reforma o investimento em formação não faz sentido, cerca de 70% das organizações deste estudo dão formação aos seus colaboradores mais velhos e têm interesse em desenvolvê-los, sendo que tal também aumenta satisfação no trabalho. Este estudo conclui que a

reforma na idade esperada e concretizada em apenas um momento único já não é a estratégia mais utilizada. De notar que a despromoção, ou seja, o colaborador descer patamares na hierarquia, é uma estratégia muito importante em organizações com muitos colaboradores a atingir a idade de reforma. No entanto, a maioria das organizações estudadas neste artigo não a utilizam estas estratégias.

Adicionalmente, os autores Dean Lee et al. (2017) estudaram 24 organizações de diferentes setores na Austrália e no Canadá, para perceberem de que forma os colaboradores são encorajados a sair, a ficar e a voltar às organizações e como é que a reforma ocorre. Assim, formularam quatro abordagens diferentes à reforma: *gatekeeping*, improvisação, orquestração e parceria. O *gatekeeping* pode ser definido como uma estratégia em que os trabalhadores se reformam na altura esperada ou antes. Numa estratégia com base na improvisação as organizações tanto optam por reformar os seus colaboradores como fazem esforços para os recontratarem depois da reforma, ou seja, os GRH simplesmente reagem e adaptam-se. Perante a estratégia de orquestração, a organização, leva os colaboradores a seguir opções de reforma com base em políticas formais e formas já implementadas de ficar ou sair como por exemplo trabalho a tempo parcial, carga de trabalho reduzida, partilha de trabalho, programas de mentoria, reforma faseada. A estratégia parceria implica que se discutam momentos, arranjos e benefícios para ambos os lados, envolvendo a reforma e a recontração. Os autores concluem que esta última estratégia será a mais eficiente na maioria dos casos.

4.2.3 Estratégias transversais e *Age Management*: uma nova perspectiva

No seguimento da criação de práticas e políticas de GRH de suporte aos colaboradores mais velhos surgiu o conceito de *Age Management* que pode ser definido como um conjunto de estratégias de GRH que têm em conta a idade, capacidades e potencial de cada colaborador (Joniaková & Blštáková, 2015). Perante a importância da discussão deste conceito, o estudo de Blomé et al. (2020) pretende compreender as práticas organizacionais que constituem estratégias de *Age Management*. Nesta investigação foram realizadas entrevistas em grupos constituídos por sete elementos da mesma organização, sendo que se realizaram 16 no total, em setores e organizações diferentes. Perante a informação recolhida, os autores acreditam existir três temas essenciais para construir uma estratégia de *Age Management*: (1) práticas e políticas orientadas para o ambiente laboral, (2) atitudes e participação social, (3) experiência e mentoria. Atendendo ao primeiro tema, compreende-se a importância de criar um ambiente organizacional flexível de apoio à vida prolongada. O segundo tema surge perante a perceção de que existem estereótipos de idade espelhados em atitudes e sublinha a importância do controlo desta situação para a saúde mental e consequentemente para a capacidade de trabalho. A emergência do terceiro tema surge do facto da necessidade da comunicação entre gerações e advém também da lealdade que estes colaboradores têm face à organização. Este estudo pretende fornecer as bases para a criação de uma estratégia de *Age Management* e frisa a existência de uma preocupação para melhorar as vidas, agora mais longas, de trabalho, porém ainda sem grande rumo ou estratégia definida. Complementarmente, no estudo de Hlatká et al. (2017), constata-se que, na organização estudada, o gestor de RH é o único que está minimamente familiarizado com o conceito de *Age Management*.

Os autores Moen et al. (2017), no estudo já descrito anteriormente, vão de encontro à necessidade de implementar estratégias de *Age Management*. Concluem que é necessário alterar as estratégias direcionadas apenas para trabalhadores mais velhos para práticas e políticas transversais a todos os colaboradores, tendo em conta que as mesmas acabam por ser também convenientes para os mais velhos. As políticas desenhadas apenas para trabalhadores mais velhos são, geralmente, mais caras, requerem mais tempo a implementar e são mais propensas a discriminação. Já existem organizações a atuar segundo estes padrões, ou seja, rejeitando procedimentos convencionais baseados na idade e implementando medidas neutras nesse sentido. Importa, então, distinguir práticas de consciencialização para a idade de práticas gerais de GRH (Hennekam & Herrbach, 2015), sendo que as práticas de consciencialização de idade, implementadas por muitas organizações com o objetivo de apoiar os colaboradores mais velhos, podem ser percebidas como um selo de pertença a um grupo desvalorizado. Os trabalhadores mais velhos querem que as organizações lhes ofereçam estratégias adaptadas às suas necessidades, mas querem ser tratados como qualquer trabalhador. Assim, é necessário prestar atenção ao desenvolvimento pessoal de cada trabalhador seja qual for a fase do seu ciclo laboral (Hlatká et al., 2021). Para além disto, os autores Moen et al. (2017) concluem que as práticas de RH só fazem os trabalhadores mais velhos terem intenções de prolongar a sua vida profissional se forem providenciadas a todos os trabalhadores independentemente da sua idade.

Oliveira & Cabral-Cardoso (2018), num estudo que recorreu a inquéritos a 469 trabalhadores portugueses examinaram o papel moderador das práticas de GRH nas relações entre meta-estereótipos negativos baseados na idade e ameaça de estereótipos baseados na idade no local de trabalho. Concluem que o efeito das práticas de GRH de consciencialização para a idade (como por exemplo, formação de consciencialização para o idadismo), é negativo pois reforça os estereótipos, aumentando a ameaça dos mesmos e, logo, aumentando a

discriminação. Assim, as intervenções desta natureza devem envolver trabalhadores de todas as idades, sendo que o contacto entre gerações deve ser promovido por diminuir a possível discriminação. Sublinham ainda a necessidade de pôr em prática táticas de socialização, como a mentoria entre trabalhadores mais velhos e mais novos. Também Della Russo et al. (2020), através de um questionário a 9000 colaboradores de 30 países diferentes, concluem que as estratégias mais efetivas são as direcionadas a todos os trabalhadores.

Acrescenta-se que as práticas de RH devem ser aplicadas num conjunto e não de forma individualizada dado nenhuma das práticas ser necessariamente melhor que outra, sendo no conjunto das práticas e das sinergias positivas entre elas que reside o verdadeiro impacto. Os autores consideram que práticas isoladas têm pouca probabilidade de impactar os desafios da idade. Blomé et al. (2020) concordam ser de extrema importância que as estratégias funcionem articuladamente e que tenham em consideração as condições pré-existentes da organização, culminando numa abordagem personalizada, sinérgica e única.

4.2.4 Diferenças entre países

Cebulla & Wilkinson (2019) estudaram as diferenças entre países, Alemanha, Espanha e Reino Unido, a nível da implementação de estratégias de GRH de apoio aos colaboradores mais velhos e de combate à discriminação por idade. Constataram que, em termos de organização do trabalho, as empresas espanholas implementam horários flexíveis para colaboradores mais velhos, enquanto o Reino Unido alarga esta flexibilidade a todos os colaboradores e, a Alemanha, apresenta soluções mais ponderadas para além da flexibilidade horária: projetos temporários para colaboradores, reforma ou pré-reforma, re-contratação de reformados, período alargado de férias, rotação de tarefas. A nível do

recrutamento, apenas o Reino Unido revelou práticas neutras relativas à discriminação por idade. A nível da saúde, todos os países reportaram preocupações com a saúde ocupacional, com consultas de rotina de medicina no trabalho, destacando-se a Alemanha em termos de saúde mental e desporto. A nível da reforma, nos três países há a preocupação de facilitar o processo de reforma gradual. No entanto, em Espanha percebe-se uma falta de direção e de inovação nestas políticas, sendo que isto advém do facto dos trabalhadores espanhóis terem intenção de reformar-se o mais cedo possível, ao contrário da Alemanha e do Reino Unido, o que está expresso nas estratégias de reforma mais desenvolvidas nestes países. No Reino Unido, o recurso a estratégias transversais está alavancado, muitas empresas implementam práticas gerais de promoção do bem-estar no trabalho, não só para os trabalhadores mais velhos. Apesar das diferenças, estes três países, reconhecem a importância destas estratégias. Contrastando com estas realidades, existem países onde estes conceitos e estratégias estão pouco ou nada desenvolvidos como por exemplo a República Checa onde, segundo Urbancová & Fejfarová (2017), apenas 29% de uma amostra de 549 empresas, reconhece ter implementado alguma estratégia desta natureza. Importa relembrar o papel da Comissão Europeia que, segundo Cebulla & Wilkinson (2019), é de extrema relevância para estimular a oferta e criar condições de acolhimento às vidas de trabalho mais longas, ajudando os países a serem promotores competentes destas estratégias.

4.3 Percepções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos

São vários os artigos da amostra cujo foco é a perspectiva dos próprios colaboradores face às estratégias de GRH orientadas à faixa etária mais velha. Den Boer et al. (2021) entrevistaram 21 colaboradores dos setores da educação e da saúde com o objetivo de perceber de que modo as suas necessidades laborais decorrentes do envelhecimento se relacionam com o tipo de trabalho que desenvolvem. Para facilitar a análise, dividiram-se os trabalhadores mais velhos em três estratos: operacional, profissional e de gestão. De forma transversal, todos reportaram a necessidade de se manterem focados apenas nas suas tarefas principais e se fazerem ajustes às mesmas. Os colaboradores do estrato operacional revelaram a necessidade de incluir nas suas tarefas mais interações com o cliente, mais autonomia e ainda manifestaram a necessidade de um espaço de trabalho confortável e de apoio do supervisor. Os colaboradores do estrato profissional descreveram a necessidade de flexibilidade de horários, interação com os clientes e participação em programas de mentoria. Os colaboradores pertencentes ao estrato de gestão revelaram necessitar de tarefas de mentoria, colaboração com os colegas e oportunidades de desenvolvimento pessoal. As características do trabalho de cada colaborador vão lançar as bases para a criação de estratégias de suporte ao envelhecimento, salvaguardando-se os interesses e características da organização. Adicionalmente, no estudo de Veth et al. (2015), anteriormente referido, os colaboradores mais velhos referiram estratégias do seu interesse, sendo as mais mencionadas foram: horários flexíveis, tempo adicional de folga, isenção do turno da noite e *coaching* direcionado para a carreira e para a reforma. Outros autores, Hlatká et al. (2021), através de um inquérito a 224 colaboradores de uma empresa de transportes da República Checa pretenderam

construir estratégias de GRH tendo em conta as sugestões dos colaboradores. Concluiu-se que os mesmos valorizam acima de tudo a remuneração e o *fringe benefits*, assim como as relações pessoais dentro da organização. Os mais velhos consideram a segurança no trabalho importante e todos os colaboradores revelaram que gostavam que a organização investisse mais no seu desenvolvimento pessoal. A maioria dos colaboradores refere preferir um aumento no número de dias de férias proporcional ao nível de senioridade. Os colaboradores mais velhos descreveram o seu trabalho como fisicamente exigente e consideram isso uma dificuldade no seu dia a dia, acrescentando que gostariam de ter maior flexibilidade horária. Ainda apresentaram como sugestões: encorajar cooperação entre gerações, diminuir a carga laboral aos trabalhadores mais velhos, soluções de colaboração com a organização depois da reforma e a possibilidade dos mais velhos ajudarem os mais novos.

As características do colaborador impactam as suas atitudes face à reforma e têm sido alvo da atenção de muitos investigadores que procuram pistas sobre que práticas e políticas de RH são mais importantes para melhorar o bem-estar profissional e prolongar a vida ativa dos colaboradores. Por exemplo, num estudo de coorte realizado por Sousa-Ribeiro et al. (2021) examinou-se o efeito da saúde individual na idade preferida, esperada e real de reforma. Os autores, através deste estudo, pretendem também compreender se as idades preferida e esperada de reforma correspondem à idade real de reforma. Na primeira parte do estudo participaram 4058 trabalhadores e na segunda participaram 1164 sendo que ambos os grupos de inquiridos pertencem a diferentes organizações na Suécia. Concluiu-se que a saúde individual impacta a idade preferida de reforma: quando um colaborador tem uma boa saúde, aumenta a probabilidade de preferir reformar-se depois dos 66 anos. Sentir-se positivo mediante o trabalho aumenta a idade preferida, esperada e real de reforma para os 65 anos ou mais. Ter a oportunidade efetivamente de trabalhar depois da idade da reforma está associado à preferência e à expectativa de reforma aos 65 ou depois. Cerca de

57% dos participantes, na primeira fase do estudo, reportaram que a sua idade preferida de reforma era antes dos 64 anos e a idade esperada de reforma aos 65 anos. Porém, apenas 38% se reformaram efetivamente antes dos 64 e 29% aos 65 anos. Complementarmente, Radford et al. (2015) estudaram a relação entre a intenção de um colaborador ficar na organização, a curto e a longo prazos, e fatores organizacionais e pessoais. Como fatores organizacionais estudou-se a satisfação no trabalho e as condições de trabalho, as circunstâncias financeiras, o suporte percebido por parte do supervisor e a imersão do colaborador no trabalho. Como fatores pessoais estudou-se a idade, a saúde, os compromissos familiares e a distância do trabalho em relação a casa. No curto prazo a idade revelou-se o fator pessoal que impacta mais a intenção de ficar, seguido da localização do trabalho em relação a casa. A longo prazo, a idade também se revelou o fator pessoal que mais impacta a intenção de ficar, seguido de circunstância familiares e o emprego do cônjuge. Conclui-se que, tanto a curto como a longo prazo, são os fatores organizacionais, mais do que os pessoais, que mais influenciam a intenção de ficar. Pelo contrário, fatores pessoais têm menor impacto na intenção de ficar e a sua influência é mais notória a longo prazo. Salienta-se que este estudo foi realizado em organizações que prestam serviços a idosos, através de inquéritos a 2118 trabalhadores, onde a retenção e prolongamento da vida de trabalho dos colaboradores mais velhos é ainda mais desafiante.

Nilsson e Nilsson (2022) num estudo já descrito anteriormente concluíram que o desejo de continuar a trabalhar para além dos 65 anos está associado à existência de suporte organizacional por parte das chefias e à possibilidade de adaptação das tarefas às condições dos trabalhadores. Estes resultados corroboram e complementam os de Sousa-Ribeiro et al. (2021), sugerindo que se o esforço físico e psicológico exigido nas tarefas diminuir, se for dada aos trabalhadores a possibilidade de alterarem as tarefas no sentido de um

decréscimo do ritmo de trabalho, os trabalhadores vão querer prolongar a sua vida profissional.

Perante o fenómeno do envelhecimento da força de trabalho, os autores Zacker & Yang (2016) apresentam o construto *Organizational climate for successful aging*, que definiram como as perceções compartilhadas dos colaboradores sobre até que ponto a sua organização permite um envelhecimento bem-sucedido. Através de um inquérito realizado a 661 trabalhadores australianos provenientes de 120 empresas, analisaram a influência do *Organizational climate for successful aging* sobre um conjunto de variáveis, concluindo que este está positivamente associado com a satisfação no trabalho, com o compromisso organizacional e com a motivação para continuar a trabalhar. Para uma organização alcançar este clima organizacional, sublinha-se novamente que GRH deve garantir práticas de suporte ao envelhecimento e de desenvolvimento. Na mesma linha, Bellotti et al. (2022) com base num inquérito a 110 colaboradores italianos concluíram que perceções por parte dos trabalhadores de um clima organizacional que apoie os mais velhos e a diversidade de idades estão relacionados negativamente com a intenção de um colaborador sair da organização e positivamente relacionado com o bem-estar do mesmo. Também Sousa et al. (2021), tendo por base inquéritos realizados a 802 trabalhadores portugueses, concluíram que quanto mais os trabalhadores percecionam as práticas de RH da organização em que trabalham como inclusivas e não discriminatórias dos trabalhadores de todas as idades, maior é o seu *engagement*, ou seja, o seu nível de dedicação ao trabalho e o seu compromisso afetivo, isto é, a sua ligação emocional à organização (Christian et al., 2011), e menor é a sua intenção de turnover ou vontade consciente e planeada de sair da organização em que se encontra (Tett & Meyer, 1993). Isto sublinha das práticas e políticas de GRH: os trabalhadores sentem-se mais identificados com a organização, mais envolvidos, e mais motivados para se manterem na mesma.

4.4 Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate à discriminação por idade

As práticas e políticas de GRH impactam diferentes variáveis tanto a nível organizacional como a nível individual. Assim, examinando o impacto das estratégias de RH na idade preferida de reforma, Pak et al. (2021) distinguiram e estudaram os efeitos de quatro tipos de práticas distintas: práticas de desenvolvimento, práticas de manutenção, práticas de utilização e práticas de acomodação. As duas primeiras foram definidas anteriormente. As práticas de utilização são práticas que utilizam a experiência, conhecimento e competências dos trabalhadores mais velhos e as otimizam. As práticas de acomodação são aplicadas quando os trabalhadores não conseguem manter os níveis anteriores de desempenho e precisam de ser assistidos. Os autores analisaram inquéritos realizados a 12444 trabalhadores holandeses e concluíram que a implementação de práticas de desenvolvimento está relacionada positivamente com a idade preferida de reforma, ou seja, quando são envolvidos em mais práticas de desenvolvimento, tendem a querer reformar-se mais tarde. Por outro lado, as práticas de manutenção e de acomodação relacionam-se negativamente com a idade em que os colaboradores gostariam de reformar-se. Por fim, as práticas de utilização não se relacionam com a variável em estudo.

Complementarmente, Hennekam & Herrbach (2015) estudaram o modo como as práticas de GRH impactam a decisão de reforma de trabalhadores mais velhos com estatuto profissional baixo. Através de entrevistas a 30 trabalhadores holandeses inseridos numa indústria caracterizada por horários irregulares, períodos de desemprego, baixa segurança no trabalho, concluíram que, apesar de vários estudos indicarem que a implementação de práticas de RH aumenta a idade da reforma, a questão é bastante mais complexa. Os resultados mostram

que os trabalhadores mais velhos desejam que as organizações adaptem o local de trabalho às suas necessidades, mas que a oferta de práticas específicas para a idade pode impedi-los de construir uma identidade social positiva, pelo que as práticas de RH só farão com que os trabalhadores mais velhos prolonguem sua vida profissional se forem aplicadas a todos os trabalhadores, independentemente do status ocupacional ou da idade. Dello Russo et al. (2020), através de questionários junto a 9000 colaboradores de 30 países diferentes, averiguaram especificamente se as práticas de desenvolvimento de GRH direcionadas para os trabalhadores mais velhos moderam a relação entre a idade de um trabalhador e a sua empregabilidade percebida, ou seja, a percepção individual de potencial para conseguir um trabalho no mercado externo ou interno (Forrier & Sels, 2003), sendo que este estudo aborda especificamente a empregabilidade externa. A empregabilidade é uma variável relevante a ser estudada por ser crítica para os trabalhadores mais velhos que, atualmente, esperam uma vida profissional mais longa. Os autores confirmaram o efeito moderador da relação negativa entre idade e empregabilidade percebida. Quanto maior a diversidade de práticas de desenvolvimento de GRH experienciadas pelo trabalhador, ao longo da sua carreira, mais ténue é a relação negativa entre a sua idade e a percepção de potencial para conseguir um novo emprego.

Um dos conceitos mais presentes na literatura é o de discriminação por idade percebida que surge negativamente associada a um conjunto de variáveis adaptativas. Nos EUA, Peng (2022) realizou dois estudos relacionados com a discriminação por idade no local de trabalho, um com uma amostra de 170 enfermeiros com idades acima dos 45 anos, e outro com 186 trabalhadores, de diferentes setores. A primeira investigação apurou que a discriminação por idade está negativamente relacionada com a intenção dos colaboradores se manterem a trabalhar depois da reforma através da mediação da variável significado do trabalho (*work meaningfulness*) – experiência de significado pessoal em relação ao trabalho, pela forma positiva como impacta os outros (Steger et al., 2012). Já o

segundo estudo realizado veio confirmar que o significado do trabalho modera esta relação de forma significativa, ao contrário do compromisso afetivo do trabalhador com a organização que não se revelou um moderador entre discriminação por idade e intenção de continuar a trabalhar

Macdonald & Levy (2016), num estudo com mais de 800 trabalhadores americanos, analisaram como a discriminação por idade percebida e a ansiedade associada ao envelhecimento se relacionam com variáveis como *engagement*, compromisso e a satisfação no trabalho. Concluíram que a ansiedade associada ao envelhecimento se relaciona positivamente com o compromisso e com o *engagement*, sendo que não prediz a satisfação no trabalho. Apesar de se concluir que a discriminação por idade está negativamente associada ao compromisso e com a satisfação no trabalho, o efeito não é relevante, contrariamente ao esperado. A discriminação por idade, não se revelou associada ao *engagement*. No entanto, compreendem que estes resultados se devem ao facto dos inquiridos não terem reportado, praticamente, discriminação por idade, sendo que tal pode dever-se à mesma não ser devidamente reconhecida e reportada.

Estudos mais recentes, com 333 trabalhadores chineses, (Yeung et al., 2021) e com 4563 trabalhadores italianos (Manzi et al., 2021) revelam que a discriminação por idade é um importante moderador da relação positiva entre o apoio organizacional percebido – definida como a crença de que o empregador apoia os colaboradores, valorizando a sua contribuição e cuidando do seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986) – e um conjunto de variáveis altitudinais, nomeadamente o envolvimento no trabalho (Manzi et al., 2021; Yeung et al., 2021), a identificação com a organização, a autenticidade face à organização (Manzi et al., 2021) e a intenção de ficar na organização (Yeung et al., 2021). Assim, quanto maior a discriminação percebida mais baixa é a relação positiva entre o apoio organizacional percebido e as três variáveis referidas.

5. Conclusão

5.1 Principais resultados e conclusões

A presente meta-análise teve como propósito responder à questão de investigação “Como é que a Gestão de Recursos Humanos pode contribuir para combater a discriminação por idade no local de trabalho?” através da análise de conteúdo de uma amostra de 30 artigos. Seguidamente apresentam-se as principais conclusões, as implicações deste estudo para a prática, as limitações do mesmo e propostas para investigação futura que emergiram desta análise.

Como principal resultado destaca-se o facto da atenção prestada aos colaboradores mais velhos por parte dos empregadores, nos últimos anos ter vindo a aumentar (Moen et al., 2017; Turek et al., 2020), sendo que tal se reflete na crescente criação de estratégias de GRH de apoio à vida laboral destes colaboradores e de combate à discriminação dos mesmos. De facto, o número de empregadores que não coloca em prática qualquer estratégia desta natureza diminuiu e o número de organizações ativas neste aspeto tem vindo a aumentar (Moen et al., 2017; Turek et al., 2020). Existem organizações que não colocam em prática nenhuma estratégia orientada aos seus colaboradores mais velhos, e organizações que recorrem a estratégias frágeis e informais, sem reconhecerem, nem alavancarem as mesmas (Egdell et al., 2020; Moen et al., 2017; Turek et al., 2020; Urbancová & Fejfarová, 2017). Também se depreende que os empregadores têm conhecimentos díspares entre si e logo, reações diferentes perante a força de trabalho envelhecida. Como consta Axelrad (2021), se o empregador for de uma faixa etária mais velha ou se estiver inserido numa organização onde o número de colaboradores mais velhos for elevado, a intenção de os manter e contratar é maior. Adicionalmente, conclui-se que os conhecimentos dos empregadores

acerca dos colaboradores desta faixa etária ainda é limitado. Por exemplo, Axelrad (2021) verificou que os empregadores julgam que a participação no mercado de trabalho dos colaboradores mais velhos é muito inferior à real, e que o seu estado de saúde é, em média, muito mais débil do que na verdade se revela ser.

A perspetiva dos próprios colaboradores é também bastante discutida na literatura. Os colaboradores mais velhos reportam a necessidade de haver um ajuste nas suas tarefas e de se manterem focados apenas em tarefas principais (Den Boer et al., 2021). Horários flexíveis, diminuição da carga horária, tempo adicional de folga, isenção do turno da noite, *coaching* direcionado para a carreira e para a reforma, e soluções de colaboração com a organização depois da reforma, são as medidas identificadas na literatura (Hlatká et al., 2021; Veth et al., 2015) que os colaboradores mais referem como preferidas.

Apesar das diferentes práticas e políticas de GRH identificadas na literatura, a maioria organiza-se em torno dos mesmos princípios, sendo categorizadas em: práticas de manutenção, de desenvolvimento e de saída. As primeiras pretendem manter estes colaboradores no sentido de os acomodar o melhor possível, as práticas de desenvolvimento pretendem continuar a desenvolver e a formar estes colaboradores enquanto que as últimas são focadas na reforma (Veth et al., 2015). Constata-se que as práticas mais recorrentes são as de manutenção e que o recurso simultâneo às três estratégias referidas é pouco ou nada frequente (Van Dalen et al., 2015). Complementarmente, Veth et al. (2015) comprovaram que as práticas de manutenção podem conduzir a resultados positivos também em termos de desenvolvimento.

Identificaram-se também, com bastante frequência, práticas orientadas à reforma como a reforma faseada, projetos temporários, despromoção, partilha de trabalho e tarefas, programas de mentoria, re-contratação e contratação de trabalhadores reformados e formação de trabalhadores mais velhos (Dean Lee et al., 2017; Moen et al., 2017). A forma mais eficiente de abordar a reforma é através

de uma estratégia de parceria, isto é, a organização e o colaborador devem discutir a maneira mais eficiente, que beneficie e agrade ambos os lados (Dean Lee et al., 2017). Concluiu-se ainda que ao contrário do que acontecia no passado, a reforma na idade esperada e concretizada num momento único deixou de ser a única opção. No entanto, a maioria das organizações estudadas não recorre ou não reconhece que recorre, a estratégias relacionadas com a reforma e a minoria que utiliza estas práticas fá-lo de forma irrefletida e informal.

O conceito de *Age Management* surgiu nesta análise como um tipo de gestão que recorre à aplicação de um conjunto de estratégias de GRH atentas à idade e ao potencial de cada colaborador (Joniaková & Blštáková 2015). É um conceito mais recente e que está associado à importância de uma organização prestar atenção ao desenvolvimento de cada colaborador seja qual for a fase do seu ciclo laboral. O *Age Management* remete para o mais recente paradigma identificado neste estudo: as práticas e políticas de GRH devem ser neutras em termos de idade sendo que, assim, serão também positivas para os colaboradores mais velhos. As estratégias direcionadas apenas para os colaboradores mais velhos revelaram ser propensas a discriminação, são mais caras e exigem mais tempo na sua criação e implementação (Moen et al., 2017). É de extrema relevância atender ao desenvolvimento pessoal de cada colaborador independentemente da sua fase do ciclo laboral (Hlatká et al., 2021). As práticas de RH neutras, transversais a todos os colaboradores da organização e que respeitem a idade, vão respeitar todos, rejeitando estereótipos.

Sublinha-se que a aparente inexistência, na literatura analisada, de modelos universais de estratégias que funcionem para todas as organizações, é justificada pela necessidade de estratégia adaptadas a cada organização sendo que não existe, em teoria, uma estratégia melhor do que outra. Conclui-se que as práticas e políticas desta natureza devem ser personalizadas a cada organização, ou seja, devem ter em conta os temas e preocupações que aquela considere mais significativos. Apesar desta personalização já acontecer de forma natural e

irrefletida, como se pode perceber nas organizações com problemas a nível de recrutamento que, tendencialmente, investem menos em estratégias de saída ou, pelo contrário, em organizações com muito colaboradores de faixas etárias mais velhas que investem mais em medidas de saída ou de reforma, conclui-se que é necessária uma reflexão mais estruturada sobre o tema.

Em conclusão, a atualidade está a ser marcada pela mudança de comportamentos perante a força de trabalho envelhecida e pela discussão sobre as medidas mais adequadas a implementar. Existem organizações mais preparadas para o desafio do envelhecimento do que outras sendo que, as grandes organizações, de forma geral, revelam mais consciência para esta problemática, ainda que existam diferentes abordagens entre, países, culturas e setores laborais. Porém, o reconhecimento da importância das práticas de GRH contra a discriminação de idade e de apoio aos colaboradores mais velhos é agora discutido de um modo mais consciente, sublinhando que o ideal será estes colaboradores serem reconhecidos como fonte de vantagem competitiva que, potencialmente, são.

5.2 Implicações para a prática

Este estudo tem implicações pertinentes para a GRH no sentido do combate à discriminação por idade e da implementação de estratégias que apoiem os colaboradores mais velhos a concretizarem vidas profissionais mais longas e saudáveis.

As organizações devem focar-se em estratégias de desenvolvimento, de manutenção e devem promover soluções de reforma, tendo sempre em conta que é o conjunto das práticas e sinergias resultantes que, de facto, impactam positivamente os colaboradores mais velhos. Aconselha-se as organizações a aplicar sobretudo estratégias de *Age Management* que sejam transversais a todos

os colaboradores e não estratégias especificamente direcionadas para o público mais velho na medida que podem ser entendidas como discriminatórias. As organizações só conseguirão desenvolver todos os colaboradores, incluindo os de faixas etárias mais velhas, ao implementarem planos que incluam práticas e políticas neutras em termos de idade. Para tal, deve criar-se um ambiente organizacional de flexibilidade, procurar fontes de discriminação, abrindo caminho à criação de estratégias multidisciplinares. A socialização e a cooperação entre gerações foi também identificada como uma medida de extrema relevância, sendo essencial incentivar a criação de estratégias nesse sentido, como por exemplo, a mentoria dos colaboradores mais velhos direcionada aos mais novos.

Em conclusão, devem criar-se planos holísticos que visem combater a discriminação por idade, a melhoria das condições de trabalho dos colaboradores mais velhos e a valorização do seu capital, sem esquecer a importância da adaptação destas estratégias às próprias características da organização, à sua envolvência e às suas preocupações mais prementes.

5.3 Limitações do estudo

Ao longo da construção da presente meta-análise sentiram-se algumas limitações, como o facto de se ter recorrido apenas a recursos institucionais, isto é, recorreu-se a duas bases de dados que ofereceram informação redundante. A necessidade da disponibilidade destes artigos de forma íntegra, gratuita e em repositório aberto também limitou a amostra. Também os próprios critérios de inclusão e de exclusão poderão ter levado à eliminação de artigos que, eventualmente, poderiam enriquecer a análise efetuada mesmo que não respondessem diretamente à questão de investigação. O tamanho reduzido da amostra restringiu as possibilidades de generalizar os resultados e, conseqüentemente, limitou a sua interpretação.

Salienta-se que o tamanho da amostra foi condicionado pela natureza do presente trabalho académico, que impunha um período de tempo limitado para a sua concretização. Não obstante, considera-se que o protocolo posto em prática garantiu a qualidade e fiabilidade dos resultados apesar dos sempre possíveis vieses.

5.4 Propostas de investigação futura

Existem vários tópicos relacionados com o tema que merecem uma abordagem mais profunda e pormenorizada. O fenómeno demográfico que é a força de trabalho envelhecida vai perdurar no tempo e a reação das organizações perante o mesmo deve estar bem alavancada em termos de estratégias. Assim, propõe-se um debruçar da investigação futura sobre os tópicos que a seguir se identificam

Tendo em conta a dependência do tema em estudo, do contexto socioeconómico, da cultura de cada país e da cultura de cada organização, será interessante desenvolver investigações futuras nesse sentido. Deve procurar compreender-se melhor a influência destes aspetos na persistência de práticas discriminatórias para que daí resultem linhas orientadoras que permitam à GRH definir práticas e estratégias, conscientes e deliberadas.

Sublinha-se também a necessidade de aprofundar a investigação acerca de estratégias neutras em termos de idade. É necessário alcançar-se uma compreensão mais abrangente, que permita o sucesso da sua eventual implementação. A mentoria, como prática muito relevante entre as estratégias de *Age Management*, também requer maior investigação, sobretudo a nível das suas formas de execução que ainda estão por explorar.

Sugere-se, por fim, direcionar a investigação para as possíveis sinergias, fruto da implementação conjunta e integrada destas estratégias, na medida que,

apesar de se concluir serem de extrema importância, não foram definidas e não se conhece de que forma atuam na prática.

6. Bibliografia

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14. <https://doi.org/10.2307/2392596>

Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36-53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>

Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>

Arnold, Hugh, J., & Feldman, Daniel, C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>

Axelrad, H. (2021). Perception versus official data: Employers' knowledge about the aging workforce. *Journal of Aging & Social Policy*, 33(2), 177-199. <https://doi.org/10.1080/08959420.2020.1769535>

Axelrad, H., Kalev, A., & Lewin-Epstein, N. (2021). How do employers think about older workers?. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. (17)2, 201-220. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2019-1830>

- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições, 70, 280.*
- Bell, J. (2010). *Doing Your Research Project. 5ª Edição. Open University Press.*
www.openup.co.uk
- Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., Menghini, L., Cadiz, D. M., & Toderi, S. (2022). Age Diversity Climate Affecting Individual-Level Work-Related Outcomes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 3041. <https://doi.org/10.3390/ijerph19053041>
- Bernstein, L. (1990). The older worker and ageism: Personal and professional dynamics. *Countertransference and older clients*, 169-182.
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011). Overcoming the paradox of employers' views about older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1248–1261.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559097>
- Blomé, M. W., Borell, J., Håkansson, C., & Nilsson, K. (2018). Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices. *International journal of occupational safety and ergonomics*.
<https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>

- Brown, E., Jackson, J. S., & Faison, N. A. (2006). The work and retirement experiences of aging Black Americans. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 26(1), 39-60. <https://doi.org/10.1891/0198-8794.26.1.39>
- Butler, R. N. (1969). Ageism: Another form of bigotry. *The gerontologist*, 9(4), 243-246. <https://doi.org/10.1093/geront/9.4 Part 1.243>
- Butler, R. N. (1980). Ageism: A foreword. *Journal of Social Issues*, 36(2), 8-11. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>
- Cebulla, A., & Wilkinson, D. (2019). Responses to an ageing workforce: Germany, Spain, the United Kingdom. *Business Systems Research: International Journal of the Society for Advancing Innovation and Research in Economy*, 10(1), 120-137. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2019-0009>
- Collins, M. H., Hair, Jr, J. F., & Rocco, T. S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human resource development quarterly*, 20(1), 21-41. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20006>
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(4), 417-446. <https://doi.org/10.1080/13594320444000155>
- Cuddy, A. J., & Fiske, S. T. (2002). Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*, 3(1), 26.

Dean Lee, M., Zikic, J., Noh, S. C., & Sargent, L. (2017). Human resource approaches to retirement: Gatekeeping, improvising, orchestrating, and partnering. *Human Resource Management*, 56(3), 455-477. <https://doi.org/10.1002/hrm.21775>

DeArmond, S., Tye, M., Chen, P. Y., Krauss, A., Rogers, D. A., & Sintek, E. (2006). Age and gender stereotypes: New challenges in a changing workplace and workforce. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9), 2184–2214. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00100.x>

Dello Russo, S., Parry, E., Bosak, J., Andresen, M., Apospori, E., Bagdadli, S., ... & Reichel, A. (2020). Still feeling employable with growing age? Exploring the moderating effects of developmental HR practices and country-level unemployment rates in the age–employability relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1180-1206. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737833>

den Boer, H., van Vuuren, T., & de Jong, J. (2021). Job Design to Extend Working Time: Work Characteristics to Enable Sustainable Employment of Older Employees in Different Job Types. *Sustainability*, 13(9), 4719. <https://doi.org/10.3390/su13094719>

Dennis, H., & Thomas, K. (2007). Ageism in the workplace. *Generations*, 31(1), 84-89.

Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, New York: Harper Collins Publishers Inc.

- Egdell, V., Maclean, G., Raeside, R., & Chen, T. (2020). Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society*, 40(4), 784-804. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18001307>
- Eng Choo, T. (1999). The Aging Workforce: Some Implications, Strategies and Policy Considerations for Human Resource Managers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(2), 60-75. <https://doi.org/10.1177/103841119903700206>
- Feagin, J. R., & McKinney, K. D. (2003). *The Many Costs of Racism*. Rowan and Littlefield Publishers. Inc., Lanham, MD.
- Finkelstein, L. M., Burke, M. J., & Raju, M. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of applied psychology*, 80(6), 652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.6.652>
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1-74). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60317-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60317-2)
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1004100>

- Forteza, J. A., & Prieto, J. M. (1994). Aging and work behavior. In h. C. Triandis, MD Dunette, & LM hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Vol. 4, pp. 447-483). Palo Alto.
- Hamilton, D. L., & Sherman, J. W. (1994). Stereotypes (In RS Wyer & TK Srull (Eds.). *Handbook of social cognition* (Vol. 2, pp. 1–68).
- Harwood, T. G., & Garry, T. (2003). An overview of content analysis. *The marketing review*, 3(4), 479-498. <https://doi.org/10.1362/146934703771910080>
- Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations* (pp. 115-35). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hennekam, S., & Herrbach, O. (2015). The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0031>
- Hlatká, M., Stopka, O., Bartuška, L., Stopková, M., Yordanova, D. N., Gross, P., & Sádlo, P. (2021). Draft methodology of the age management implementation in human resource management in a transport company. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 183. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040183>
- Killam, W., & Weber, B. (2014). Career adaptation wheel to address issues faced by older workers. *Adultspan Journal*, 13(2), 68–78. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0029.2014.00027.x>

Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. In Keele University Technical Report TR/SE-0401 (Vol. 33, Issue TR/SE-040001i.T.1). <https://doi.org/10.1.1.122.3308>

Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. https://www.elsevier.com/data/promis_misc/525444systematicreviewsguide.pdf

Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E., & Johnson, B. T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61(2), 241–266. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00404.x>

Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364–394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>

Laws, G. (1995). Understanding ageism: Lessons from feminism and postmodernism. *The Gerontologist*, 35(1), 112–118. <https://doi.org/10.1093/geront/35.1.112>

Levitt, H. M. (2018). How to conduct a qualitative meta-analysis: Tailoring methods to enhance methodological integrity. *Psychotherapy Research*, 28(3), 367–378. <https://doi.org/10.1080/10503307.2018.1447708>

- Levy, B. (1996). Improving memory in old age through implicit self-stereotyping. *Journal of personality and social psychology*, 71(6), 1092. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.71.6.1092>
- Levy, B. R., Hausdorff, J. M., Hencke, R., & Wei, J. Y. (2000). Reducing cardiovascular stress with positive self-stereotypes of aging. *The journals of gerontology series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 55(4), P205-P213. <https://doi.org/10.1093/geronb/55.4.P205>
- Macdonald, J. L., & Levy, S. R. (2016). Ageism in the workplace: The role of psychosocial factors in predicting job satisfaction, commitment, and engagement. *Journal of Social Issues*, 72(1), 169-190. <https://doi.org/10.1111/josi.12161>
- Manzi, C., Coen, S., Crapolicchio, E., Medina, L., & Paderi, F. (2021). The right place for me: a moderated mediation model to explain the involvement of employees aged over 50 years. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(1), 42-52. <https://doi.org/10.1111/jasp.12714>
- Maurer, T.J., Wrenn, K.A. and Weiss, E.M. (2003), "Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development", *Research in Personnel and Human Resources Management* (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 22), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 253-285. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22006-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22006-5)
- McCann, R., & Giles, H. (2002). Ageism in the workplace: A communication perspective. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice*

against older persons (pp. 163–199). The MIT Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/10679.001.0001>

Moen, P., Kojola, E., & Schaefers, K. (2017). Organizational change around an older workforce. *The Gerontologist*, 57(5), 847-856.
<https://doi.org/10.1093/geront/gnw048>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2016). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62, 1006–1012. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-151-4-200908180-00135>

Neumark, D. (2009). The Age Discrimination in Employment Act and the challenge of population aging. *Research on Aging*, 31(1), 41-68.
<https://doi.org/10.1177/0164027508324640>

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of applied psychology*, 93(2), 392.

Nilsson, K., & Nilsson, E. (2022). Managers' Attitudes to Different Action Proposals in the Direction to Extended Working Life: A Cross-Sectional Study. *Sustainability*, 14(4), 2182. <https://doi.org/10.3390/su14042182>

Oates, B. J., Edwards, H., & Wainwright, D. W. (2012). A model-driven method for the systematic literature review of qualitative empirical research.

Oliveira, E. A. D. S., & Cabral-Cardoso, C. J. (2018). Buffers or boosters? The role of HRM practices in older workers' experience of stereotype threat. *The*

Journal of Psychology, 152(1), 36-59.
<https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1405903>

Oude Mulders, J., & Henkens, K. (2019). Employers' adjustment to longer working lives. *Innovation in aging*, 3(1), 40. <https://doi.org/10.1093/geroni/igy040>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic reviews*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>

Palmore, E. (1999). *Ageism: Negative and positive* (2nd ed.). New York: Springer.

Patrickson, M. (1998). *Reversing the trend towards early retirement* (Doctoral dissertation, Woodslane Pty Limited).

Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., Van den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311-325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304>

Peng, Y. (2022), "A two-study examination of age discrimination, work meaningfulness, and bridge employment intentions", *Career Development International*, Vol. 27 No. 3, pp. 391-407. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2021-0295>

- Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.002>
- Podsakoff, N. P., Lepine, J. A., & Lepine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Radford, K., Shacklock, K., & Meissner, E. (2015). What makes me stay? An investigation into factors influencing older workers' intentions to stay. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 25(4), 306-320. <https://doi.org/10.1080/10301763.2015.1083368>
- Rappaport, A., Bancroft, E., & Okum, L. (2003). The aging workforce raises new talent management issues for employers. *Journal of Organizational Excellence*, 23(1), 55–66. <https://doi.org/10.1002/npr.10101>
- Robinson, T., Callister, M., Magoffin, D., & Moore, J. (2007). The portrayal of older characters in Disney animated films. *Journal of aging studies*, 21(3), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2006.10.001>
- Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78-89. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00085.x>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2021). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective

commitment. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), 409-435. <https://doi.org/10.1177%2F2397002220979797>

Sousa-Ribeiro, M., Bernhard-Oettel, C., Sverke, M., & Westerlund, H. (2021). Health-and age-related workplace factors as predictors of preferred, expected, and actual retirement timing: findings from a Swedish cohort study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2746. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052746>

Taylor, P. E., & Walker, A. (1994). The ageing workforce: Employers' attitudes towards older people. *Work, employment and society*, 8(4), 569-591. <https://doi.org/10.1177%2F095001709484005>

Turek, K., Oude Mulders, J., & Henkens, K. (2020). The proactive shift in managing an older workforce 2009–2017: A latent class analysis of organizational policies. *The Gerontologist*, 60(8), 1515-1526. <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa037>

Urbancová, H., & Fejfarová, M. (2017). Age Management Aspects in the Czech Republic. *Journal of East European Management Studies*, 621-640. <https://doi.org/10.15771/0949-6181-2017-4-621>

Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36(2), 309–330. <https://doi.org/10.1111/j.1728-4457.2010.00331.x>

Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55(5), 814-824. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu048>

Veth, K. N., Emans, B. J., Van der Heijden, B. I., Korzilius, H. P., & De Lange, A. H. (2015). Development (f)or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human resource development quarterly*, 26(1), 53-80. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21200>

Yeung, D. Y., Zhou, X., & Chong, S. (2021). Perceived age discrimination in the workplace: The mediating roles of job resources and demands. *Journal of Managerial Psychology*, 36(6), 505-519. <https://doi.org/10.1108/IMP-04-2020-0185>

7. Apêndices

7.1 Apêndice 1: Estudo e categorização dos artigos selecionados

Título	Autor e Ano	Categoria(s)	Subcategoria	Resultados	Excertos exemplificativos
<i>A two-study examination of age discrimination, work meaningfulness, and bridge employment intentions.</i>	Peng, Y. 2022	Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate à discriminação por idade	-	A discriminação por idade está negativamente relacionada com a intenção dos colaboradores se manterem a trabalhar depois da reforma (<i>bridge employment intentions</i>) através da mediação da variável significado do trabalho (<i>work meaningfulness</i>).	“age discrimination was negatively and indirectly related to older nurses’ bridge employment intentions through their experiences of work meaningfulness”
<i>Ageism in the Workplace: The Role of Psychosocial Factors in Predicting Job Satisfaction, Commitment, and Engagement.</i>	Macdonald, J. L., & Levy, S. R. 2016	Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate à discriminação por idade	-	Quanto maior a ansiedade associada ao envelhecimento menor a satisfação no trabalho e o engagement. Os resultados respeitantes à discriminação por idade são contraditórios. Esta variável está pouco relacionada com o compromisso e com o	“age discrimination at work was negatively related to job satisfaction and job commitment; however, it was not significantly related to job engagement.” ;

				engagement. Sendo que esta conclusão contraditória está relacionada com o facto de poucos participantes terem falado de discriminação por idade, ou seja, é uma problemática pouco reportada.	“Increased aging anxiety predicted decreased job satisfaction and job engagement, although it did not significantly predict job commitment.” ; “These inconsistencies in findings may be due to the small number of participants (30%) who reported ever experiencing age discrimination, which may also reflect the underreporting of age discrimination in the workplace”
<i>Age Diversity Climate Affecting Individual-Level Work-Related Outcomes.</i>	Bellotti, L., Zaniboni, S., Balducci, C., Menghini, L., Cadiz,	Perceções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos	-	A percepção de clima organizacional que apoie os trabalhadores mais velhos e a diversidade de idades está negativamente relacionada com a intenção de sair da organização	“age diversity climate negatively predicted turnover intentions and positively predicted job-related wellbeing over”

	D. M., & Toderi, S. 2022	colaboradores mais velhos		e positivamente relacionado com o bem-estar dos colaboradores.	
<i>Age management aspects in the Czech republic.</i>	Urbancová, H., & Fejfarová, M. 2017	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos	Diferenças entre países	O <i>Age Management</i> não é um conceito muito conhecido entre as organizações da República Checa. Apenas 29% das organizações dizem ter implementado. Não existe nenhuma relação entre a implementação de <i>Age Management</i> e o setor da organização ou tamanho da organização. O fator que mais prediz a utilização destas estratégias é número de trabalhadores na organização, com mais de 50 anos.	“The research results show that the majority of organisations in the Czech Republic do not currently employ age management at the organisational level” ; “The most important factors affecting the implementation of age management include the number of employees in the age group 50 and over”
<i>Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice</i>	Egdell, V., Maclean, G., Raeside, R., & Chen, T. 2020	Percepções e posicionamento dos empregadores acerca da força de trabalho envelhecida.	-	A maioria das organizações analisadas não conta com nenhuma estratégia dirigida para os colaboradores mais velhos. Quase todos os inquiridos se revelaram	“it can be argued that managers and older workers do not think about age and ageing in the workplace, as it is not seen to be a relevant

		Percepções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos		interessados em trabalhar depois da reforma.	issue.” ; “The participants mentioned that either they themselves, or their colleagues, would seek to carry on working as long as possible.”
<i>Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices</i>	Blomé, M. W., Borell, J., Håkansson, C., & Nilsson, K. 2020	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos	Estratégias transversais e <i>Age Management</i> : uma nova perspectiva	Foram encontrados três temas que sublinham atitudes e percepções de práticas integradas de <i>Age Management</i> : práticas e políticas contemporâneas de clima organizacional, participação social e atitude, mentoria e experiência.	“The study identified three themes that highlight attitudes and perceptions of integrated age management practices: (a) contemporary policies and practices in the work environment; (b) social participation and attitudes; (c) experience and mentorship.”
<i>Buffers or Boosters? The Role of HRM Practices in Older Workers' Experience of Stereotype Threat.</i>	Oliveira, E. A. D. S., & Cabral-	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos	Estratégias transversais e <i>Age Management</i> :	<i>Negative age-based metastereotypes</i> (a base da discriminação por idade) estão relacionados positivamente com <i>Group-</i>	“HRM practices should emphasize positive social identities older workers share with their

	Cardoso, C. J. 2018	trabalhadores mais velhos	uma nova perspectiva	<i>reputation threat</i> e com <i>Organizational disidentification</i> . <i>Group-reputation threat</i> media a relação entre <i>Age-based metastereotypes</i> e <i>Organizational disidentification</i> . A Prática de RH formação e o reconhecimento e respeito moderam a relação entre <i>Age-based metastereotypes</i> e <i>Group-reputation threat</i> , sendo a relação mais forte quando o nível percebido de formação é maior.	colleagues, rather than giving older workers special treatment that may, after all, reinforce stigmatization.”; “Moderation results showed that age-awareness HRM practices (training for older workers) reinforced age-based stereotype threat, whereas general HRM practices (recognition and respect) impaired it”
<i>Draft methodology of the age management implementation in human resource management in a transport company.</i>	Hlatká, M., Stopka, O., Bartuška, L., Stopková, M., Yordanova, D. N.,	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos Perceções e posicionamento dos	Estratégias transversais e Age Management: uma nova perspectiva	Os trabalhadores consideraram a remuneração e o <i>fringe benefits</i> os aspetos que mais valorizam, assim como as relações dentro da organização. Os mais velhos ainda responderam que consideram importante a segurança no trabalho. Os mais novos valorizam a formação.	“Older respondents very often mentioned job security” ; “The survey also revealed that most workers would welcome further personal development” ; “What most workers considered as highly

	Gross, P., & Sádlo, P. 2021	colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos		Todos os trabalhadores gostavam que investissem mais no seu desenvolvimento pessoal.	important are relationships at the workplace” ; “This investigation was followed by a qualitative inquiry dealing with the satisfaction of workers with their working conditions aimed at important aspects of respondents, where most of them entered financial remuneration and fringe benefits.”
<i>Development (f)or Maintenance? An Empirical Study on the use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations.</i>	Veth, K. N., Emans, B. J., Van der Heijden, B. I., Korzilius, H. P., & De Lange, A. H. 2015	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos Perceções e posicionamento dos colaboradores face	Estratégias de desenvolvimento, de manutenção e de saída	Apenas quatro práticas mencionadas são consideradas práticas de desenvolvimento. Assim percebe-se que a maioria das práticas apontadas são de manutenção. As práticas de manutenção conseguem resultados extremamente positivos em termos de desenvolvimento quase como as	“Compared to maintenance practices, development HR practices are used much less frequently but scored highly nevertheless” ; “Overall, the most noteworthy outcome of the study is that maintenance

		às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos		próprias práticas de desenvolvimento.	practices appeared to be successful in terms of developmental outcomes no less than development practices are.” ; “The conclusion is, in short, that development-through-maintenance, or maintenance-for-development, might be a workable HR formula”
<i>Employers’ Adjustment to Longer Working Lives.</i>	Oude Mulders, J., & Henkens, K. 2019	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos	Estratégias de desenvolvimento, de manutenção e de saída	Práticas de informação e de ajuste pessoa-trabalho são práticas que são menos utilizadas pelas organizações. 4% das organizações não implementou nenhuma prática e 2% implementou todas as práticas. Quanto menor a organização, menos probabilidade de adotar estas práticas. Se existe um grande número de trabalhadores mais	“Information-related measures and person–job fit measures are less frequently implemented” ; “larger organizations are much more likely to have implemented adjustment measures to deal with longer working lives.” ; “Organizations with a

			<p>velhos na organização implementam-se mais práticas de informação. Organizações com muitos contratos de trabalho flexíveis têm menos probabilidade de implementar práticas orientadas para a saúde e organizações com muitos trabalhadores em <i>part-time</i> têm menos probabilidade de implementar práticas de ajuste pessoa-trabalho. Organizações com muita influência dos sindicatos, implementam mais práticas de informação e de ajuste pessoa-trabalho. Organizações com problemas recorrentes em recrutamento têm menor probabilidade de implementar práticas de saúde e de informação. As preocupações dos empregadores influenciam o tipo de práticas que se vão utilizar.</p>	<p>larger proportion of flexible workers are less likely to implement health-related adjustment measures (OR = 0.55), and organizations with many employees working part-time are less likely to implement person-job fit measures” ; “Organizations that regularly have recruitment problems are significantly less likely to implement information (OR = 0.65) and health measures (OR = 0.80)”</p>
--	--	--	--	---

<p><i>Health and age-related workplace factors as predictors of preferred, expected, and actual retirement timing: findings from a swedish cohort study</i></p>	<p>Sousa-Ribeiro, M., Bernhard-Oettel, C., Sverke, M., & Westerlund, H. 2021</p>	<p>Percepções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos</p>	<p>-</p>	<p>A maioria (57%) dos participantes reportou preferirem reformar-se antes dos 64. A maioria (58%) dos participantes reportou esperar reforma-se aos 65 anos. Apenas 38% se reformaram efetivamente antes dos 64 e 29% aos 65 anos. Uma boa saúde está relacionada com uma preferência de reforma depois dos 66 anos. A exaustão emocional não prediz fielmente o momento da reforma ou a preferência. Experienciar o envelhecimento como um obstáculo no trabalho diminui a probabilidade de se querer reformar antes dos 64 anos mas não prevê o momento efetivo de reforma. Sentir-se positivo perante o trabalho aumenta a probabilidade de se preferir, esperar e reformar aos 65 anos</p>	<p>“The findings show a clear preference for early retirement, which is not in line with the extended working lives political agenda” ; “better self-rated health increased the likelihood of preferring to retire at age 66 or later relative to preferring to retire at age 64 or earlier.” ; “better self-rated health increased the likelihood of preferring to retire at age 66 or later relative to preferring to retire at age 64 or earlier.” ; “experiencing aging as a future obstacle at work decreased the likelihood of preferring to retire at age 65 relative to preferring to retire at</p>
---	--	---	----------	---	---

				ou mais tarde. Ter a oportunidade efetivamente de trabalhar depois da idade da reforma está associado com uma preferência e uma expectativa de reforma aos 65 ou depois, mas o momento real da reforma é aos 64 anos ou mais cedo.	age 64 or earlier” ; “perceiving inequalities at the workplace was associated with a higher likelihood of preferring to retire earlier”
<i>How do employers think about older workers?</i>	Axelrad, H., Kalev, A., & Lewin-Epstein, N. 2021	Percepções e posicionamento dos empregadores acerca da força de trabalho envelhecida	-	Desenharam-se quatro tipos de perfis abstratos de empregadores com base na sua forma de recrutar trabalhadores mais velhos: organizações que tentam ativar e desenvolver estes colaboradores, organizações que se focam nas medidas de saída, ou seja, relacionadas com a reforma, organizações que implementam todas as estratégias possíveis e organizações que não põem em prática qualquer estratégia desta natureza.	“this paper aims to explore employers’ attitudes regarding the employment of workers aged 60–70, striving for a better understanding of age discrimination” ; “employers with positive attitudes who are able to employ older workers: Such employers will probably be the first choice of older employees when searching for a job.” ; “employers with

					negative attitudes who are not able to employ older workers, will probably be the last choice for older employees to integrate into or work for this type of employer.” ; “we can find employers with negative attitudes who are able to employ older workers.” ; “employers in the fourth group, who hold positive attitudes but are unable to employ older workers, provided allegedly objective justifications for their perceived inability”
<i>Human Resource Approaches to Retirement: Gatekeeping, Improvising, Orchestrating, and Partnering.</i>	Dean Lee, M., Zikic, J., Noh, S. C., & Sargent, L.	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos	Estratégias orientadas à reforma	Foram encontradas três dimensões que diferenciam as organizações em relação à reforma: 1) ações e interações dos stakeholders nos processos	“this study provides insight into how organizations are managing and adapting to retirement, by using

	2017	trabalhadores mais velhos		<p>de recrutamento, 2) junção de informação de RH com foco em problemáticas da força de trabalho, 3) postura dos RH no que diz respeito a alterações necessárias em práticas e políticas de reforma. Com base nisto, foram formuladas 4 abordagens diferentes à reforma: gatekeeping, improvising, orchestrating e partnering.</p>	<p>organizational adaptation to learn more about how change occurs and how organizations differ in their approaches to retirement.” ; “in gatekeeping firms, the dominant theme in HR informants’ description of retirement was how older employees leave their organizations. HR managers mainly referred to either (1) the simple and straightforward processing of employees leaving the organization according to transparent rules and procedures around the logistics of pension or superannuation plans, or</p>
--	------	---------------------------	--	--	--

					(2) the company managing workforce costs through early retirement packages” ; “in improvising firms, HR managers talked about leaving, much as it was described in the gatekeeping firms, but in addition they talked about employees returning.”
<i>Job Design to Extend Working Time: Work Characteristics to Enable Sustainable Employment of Older Employees in Different Job Types</i>	den Boer, H., van Vuuren, T., & de Jong, J. 2021	Percepções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos	-	A maioria dos participantes reportou a importância de se manterem focados nas tarefas principais e se fazerem ajustes às tarefas mas existem diferenças entre tipos de trabalhos. Os trabalhadores mais velhos em estratos operacionais precisam que as suas tarefas incluam interações com o cliente, autonomia, um espaço de trabalho confortável e	“Most respondents reported the importance of staying focused on core tasks and getting task adjustments, but there are also notable differences between the job types. Older workers in operational roles need work characteristics including interaction with clients, autonomy,

				<p>apoio do supervisor. Os trabalhadores mais velhos em estratos profissionais precisam de flexibilidade de horários interação com os clientes, e programas de mentoria. Os colaboradores mais velhos de trabalhos de gestão precisam de tarefas de mentoria, colaboração com os colegas, e oportunidades de desenvolvimento pessoais. Determinadas características de trabalho têm um impacto diferente no design dos trabalhos futuros para os trabalhadores mais velhos, dependendo do tipo de trabalho de cada um.</p>	<p>comfortable workspace, and supervisor support. Older workers in professional roles need flexible working hours, interaction with clients, mentoring roles, and use of expertise. Older workers in managerial roles need mentoring roles, collaboration with colleagues, autonomy, and personal development opportunities.” ; “the results show that certain work characteristics have a different impact on the design of future jobs for older workers, depending on the type of job of the employee”</p>
--	--	--	--	--	---

<p><i>Managers' Attitudes to Different Action Proposals in the Direction to Extended Working Life: A Cross-Sectional Study.</i></p>	<p>Nilsson, K., & Nilsson, E. 2022</p>	<p>Percepções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos</p> <p>Percepções e posicionamento dos empregadores acerca da força de trabalho envelhecida</p>	<p>-</p>	<p>A maioria dos colaboradores têm condições de trabalhar para além dos 65 anos, se existir suporte organizacional por parte das chefias e possibilidade de adaptação das tarefas, os trabalhadores vão querer trabalhar para lá da idade da reforma. Os gestores acreditam que os seus colaboradores vão querer trabalhar além dos 65 anos se o ritmo de trabalho diminuir e houver mais tempo de descanso entre turnos.</p>	<p>“managers believe that their employees ‘want to work’ until age 65 and older in the organisations were decreased work pace and increased time for recuperation between work shifts.”</p>
<p><i>Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers.</i></p>	<p>Fleischman, M., Koster, F., & Schippers, J. 2015</p>	<p>Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos</p>	<p>Estratégias de desenvolvimento, de manutenção e de saída</p>	<p>As <i>Employability-enhancing practices</i> mais fáceis, baratas e viáveis de pôr em prática são as que já estão na agenda das organizações, como por exemplo: alívio da carga de tarefas, medidas ergonómicas, coaching. Medidas como reforma em part-time, ajuste horário, também são</p>	<p>“Expensive measures, those that allow workers to detach from the organization for a longer period, or involve organizational restructuring are not even considered by employers” ; “We find that employers in larger</p>

			<p>consideradas pelas organizações. Isto demonstra que, no geral, as organizações não são adversas a pôr em prática <i>Employability-enhancing practices</i>. No entanto, as práticas mais importantes são raramente implementadas. Medidas mais caras que envolvam os trabalhadores mais velhos a estarem fora da organização mais tempo, por exemplo, são rejeitadas, por exemplo: anos sabáticos. Concluiu-se que organizações maiores e as organizações que percebem os trabalhadores mais velhos mais positivamente, utilizam mais as <i>Employability-enhancing practices</i>. Em organizações que têm medo de não ter oferta de candidatos no futuro, existem mais práticas desta natureza.</p>	<p>organizations invest more in employability practices” ; “we find that especially those practices that are most feasible, very easy to implement and least expensive are on organizations’ employability agenda.” ; “This clearly shows that employers are generally not averse to implement practices that help older workers sustain their employability” ; “in organizations where older workers are perceived more positively, the provision of employability-enhancing practices is higher.”</p>
--	--	--	--	---

<p><i>Organizational Change Around an Older Workforce</i></p>	<p>Moen, P., Kojola, E., & Schaefer, K. 2017</p>	<p>Percepções e posicionamento dos empregadores acerca da força de trabalho envelhecida</p> <p>Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos.</p>	<p>Estratégias orientas à reforma.</p>	<p>A maioria das organizações que foram tidas em conta estão a liderar a mudança mas não através de estratégias direcionadas apenas para trabalhadores mais velhos, mas sim, através de práticas e políticas universais que acabam por ser convenientes para os trabalhadores mais velhos. A maioria destas organizações atua longe da lógica e dos procedimentos convencionais baseados na idade e estão a ser pioneiras em estratégias formais e informais de reter, formar e contratar trabalhadores mais velhos. Foram identificadas as seguintes estratégias: reforma faseada, despromoção, (re)contratação de trabalhadores mais velhos, formação a trabalhadores mais velhos. Esta nova lógica está a desenvolver-</p>	<p>“We find the new logics to be organized around age-neutral more than age-related norms and assumptions, with uniform reluctance to separate out older workers for special policies.” ; “creating new labor pools in the form of hiring retirees— either their own retirees or those retired from other organizations.” ; “policies targeted exclusively to older workers can also be costlier and more time consuming for organizations to implement compared with age-neutral policies” ; “We do see an emerging logic valuing</p>
---	--	---	--	---	--

				<p>se em torno de práticas e políticas neutras em termos de idade. Políticas diretamente desenhadas para trabalhadores mais velhos podem ser mais caras, mais demoradas em termos de implementação e mais propensas a discriminação. Outra lógica que está a prevalecer é considerar os trabalhadores mais velhos como elemento de vantagem competitiva.</p>	<p>workers of all ages.” ; “nother prevailing logic is defining older workers as a competitive advantage.”</p>
<p><i>Organizational Climate for Successful Aging.</i></p>	<p>Zacher, H., & Yang, J. 2016</p>	<p>Percepções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos</p>	-	<p>O <i>Organizational climate for successful aging</i> modera a relação negativa entre a idade e o foco nas oportunidades, a relação é mais fraca quando o <i>Organizational climate for successful aging</i> é maior. O foco nas oportunidades está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, o compromisso e a motivação</p>	<p>“OCSA was positively associated with focus on opportunities, job satisfaction, organizational commitment, and motivation to continue working past official retirement age.” ; “we showed that employees’ focus on opportunities</p>

				<p>para continuar a trabalhar. O <i>Organizational climate for successful aging</i> está positivamente associado com o foco nas oportunidades e com estas variáveis.</p>	<p>positively predicted job satisfaction, organizational commitment, and motivation to continue working.” ; “OCSA buffered the negative relationship between age and focus on opportunities, such that older employees in organizations with a more favorable OCSA reported a higher focus on opportunities than employees in organizations with a less favorable OCSA”</p>
<p><i>Perceived age discrimination in the workplace: the mediating roles of job resources and demands.</i></p>	<p>Yeung, D. Y., Zhou, X., & Chong, S. 2021</p>	<p>Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate</p>	-	<p>A discriminação por idade percebida (PAD) não se relaciona significativamente com o <i>engagement</i> e com a intenção de ficar. PAD no local de trabalho está associada com</p>	<p>“when employees perceived being discriminated at work because of their age, they reported less support from</p>

		à discriminação por idade		<p>menor <i>Job Resources</i> (p.e. apoio do supervisor e dos colegas e autonomia) nos trabalhadores mais velhos. PAD está relacionada com maior <i>Job Demand</i> (p.e. carga laboral e <i>emotional demand</i>) nos trabalhadores mais velhos. A PAD está associada a menos suporte e conseqüentemente está relacionada com níveis menores de <i>engagement</i> e intenção de ficar. a PAD está associada com mais <i>emotional demand</i> e mais carga laboral e conseqüentemente está relacionada com um decréscimo no <i>engagement</i> e um aumento no <i>work strain</i>.</p>	<p>supervisors and coworkers, lower job autonomy but heightened emotional demand and workload, which were subsequently correlated with lower work engagement and intention to stay, and higher work strain” ; “when older workers perceived biased treatments at work partly because of their chronological age, they were more likely to report lower work engagement and intention to stay, and greater work strain due to less support or greater emotional demand and workload.”</p>
--	--	---------------------------	--	--	--

<p><i>Perception versus official data: employers' knowledge about the aging workforce.</i></p>	<p>Axelrad, H. 2021</p>	<p>Percepções e posicionamento dos empregadores acerca da força de trabalho envelhecida</p>	<p>-</p>	<p>Os empregadores achavam que havia muitos menos trabalhadores "mais velhos" nas organizações do que aqueles que existem na realidade. Os trabalhadores classificaram o estado de saúde destes trabalhadores pior do que aquilo que realmente é. Em termos de timing médio de reforma para trabalhadores homens, as considerações dos empregadores correspondem com a realidade mas já nas trabalhadoras, os empregadores achavam que, em média, se reformavam mais cedo. Os empregadores avaliaram corretamente o salário médio dos trabalhadores mais velhos. Os empregadores pensavam que os trabalhadores mais velhos demoravam em média 35 semanas a encontrar trabalho</p>	<p>“Our most important finding is the gap between employers’ perceptions and actual statistics” ; “employers’ preference for the ideal labor force participation rate was 62.7% (M = 62.7, SD = 28.6, Mode = 100) for people aged 55–64, which was significantly lower than the labor force participation of this age group according to statistics” ; “employers evaluated labor force participation rate of people aged 55–64 at about 21–30%, while the participation rate of this age group according to the official data (OECD, 2017a) was significantly</p>
--	-------------------------	---	----------	---	--

			<p>mas na realidade demoram 46 semanas. Em termos de nível de educação dos trabalhadores mais velhos a percepção dos empregadores e a realidade corresponde. Em termos de preferência pela participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, a preferência dos empregadores é menor do que a participação real. Quanto mais velhos os empregadores mais consideram que a participação devia ser maior. Empregadores de organizações com poucos trabalhadores mais velhos acreditam que a participação destes devia ser menor. Ser homem em vez de mulher, ser um gestor em vez de dono de um negócio está associado com a ideia de que a idade da reforma devia ser menor. Os</p>	<p>higher (68.9%).” ; “When asked about the rate of people aged 45–65 whose health is good or very good, employers gave an average evaluation of only 66.0%, while actual data (CBS, 2016) point to almost 80%” ; “The average retirement age of men as evaluated by employers (66.3) was lower than OECD data about men’s actual retirement age (66.9)” ; “employers evaluated the poverty rate among people aged 65+ as similar to this rate in the 1990s, around 17% or a little bit higher.”</p>
--	--	--	--	--

				empregadores de grandes organizações tendem a ser menos otimistas acerca do futuro dos trabalhadores mais velhos. Empregadores mais velhos têm maior tendência a sugerir uma idade de reforma mais elevada.	
<i>Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the age-Based Strategies of European Employers.</i>	Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Wang, M. 2015	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos	Estratégias de desenvolvimento, de manutenção e de saída	Cerca de um terço dos empregadores pôs em prática algum tipo de estratégia dentro destas três estratégias. Só cerca de 1% é que coloca todas as estratégias em prática. 20% dos empregadores utiliza pelo menos uma. A proporção de trabalhadores mais velhos está relacionada com o uso de medidas de saída e recorrem mais a medidas de acomodação e desenvolvimento. O tamanho da organização não é relevante. A compensação baseada no nível de senioridade está	“when employers encounter recruitment problems, their effort is directed more toward accommodation and less so in the direction of early exit arrangements” ; “the higher the proportion of older workers in an organization, the more likely it was to use the three investigated strategies” ; “organizations in which the compensation is

			<p>positivamente relacionada com práticas de acomodação. O envolvimento com o sindicato está relacionado com práticas de reforma e com práticas de acomodação. A formação como requisito está relacionada com as três estratégias. Intensidade de conhecimento está apenas relacionada positivamente com práticas de desenvolvimento. Problemas a nível de recrutamento estão relacionados com práticas de acomodação e desenvolvimento essencialmente. A proporção de trabalhadores mais velhos prediz melhor a utilização de práticas de saída quando comparado com práticas de desenvolvimento e acomodação. O envolvimento com o sindicato é um melhor preditor do uso de estratégias de saída e de</p>	<p>strongly related to seniority, where the influence of labor unions is highly visible in personnel measures, and where training requirements are high, are more likely to adopt these three strategies” ; “barely 1% of European employers use all three strategies to the full, whereas 20% use at least one of the measures of each of the tree age-based policies”</p>
--	--	--	---	---

				acomodação mais do que estratégias de desenvolvimento. Concluiu-se que os sete aspetos enumerados influenciam as três estratégias de formas distintas.	
<i>Responses to an Ageing Workforce: Germany, Spain, the United Kingdom</i>	Cebulla, A., & Wilkinson, D. 2019	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos	Diferenças entre países	Nos três países as organizações utilizam práticas de trabalho flexíveis, todos têm cuidados com a saúde ocupacional e facilitam um processo de reforma gradual. Mas variam bastante em termos de abordagens específicas para acomodar os mais velhos no local de trabalho. As motivações para as organizações implementarem ou não práticas de apoio aos trabalhadores mais velhos são diferentes. Em Espanha percebe-se uma falta de direção destas políticas de Age Management. Os trabalhadores têm interesse em reformar-se. Pouco é feito para promover a	“In Germany, collective agreements between employers and trades unions have presented a framework for the development of age-confident workplaces” ; “(Spain) neither trades unions nor employers have shown much concern for promoting the retention, hiring or job quality of older workers” ; “in Spain, by and large, espoused the view that ‘workers want to retire’ and that it would be difficult to persuade them to do

				<p>inovação no local de trabalho. Mas as políticas de reforma têm sofrido tantas alterações que neste momento também não têm uma direção clara. No Reino Unido, são postas em prática estratégias gerais de promoção do bem-estar no trabalho, não só para os trabalhadores mais velhos.</p>	<p>otherwise.” ; “The research finds marked between country differences”</p>
<p><i>Retaining an age-diverse workforce through hrm: the mediation of work engagement and affective commitment.</i></p>	<p>Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. 2021</p>	<p>Percepções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos</p>	-	<p>As variáveis compromisso afetivo e <i>engagement</i> moderam a relação entre práticas de diversidade de idade e <i>turnover</i>. Quanto mais práticas são percebidas pelos trabalhadores, maior o <i>engagement</i> e maior o compromisso afetivo e menor o <i>turnover</i>. O <i>work centrality</i> modera a relação entre estas práticas e a intenção de turnover via <i>engagement</i> mas não via compromisso afetivo.</p>	<p>“The findings show that both work engagement and affective commitment mediated the relationship between age-diversity practices and turnover intention.” ; “This study demonstrates the value of implementing a strategy of age-diversity management to motivate workers of all ages”</p>

<p><i>What makes me stay? An investigation into factors influencing older workers' intentions to stay.</i></p>	<p>Radford, K., Shacklock, K., & Meissner, E. 2015</p>	<p>Percepções e posicionamento dos colaboradores face às práticas e políticas de GRH orientadas aos colaboradores mais velhos</p>	<p>-</p>	<p>Os fatores organizacionais revelaram-se, no geral, mais capazes de influenciar do que os fatores pessoais. Os fatores organizacionais influenciam mais as intenções de curto do que de longo prazo. Esta pesquisa demonstra que os compromissos familiares são importantes para uma organização ter em conta porque ter isso em consideração aumenta a retenção e ajuda na problemática da retenção dos trabalhadores deste tipo de instituição. As organizações devem garantir arranjos laborais que ajudem a um melhor equilíbrio família trabalho, sendo que isto pode incluir part-time, arranjos de trabalho mais flexíveis e de partilha de tarefa. A distância do trabalho em relação a casa também se</p>	<p>“we found that organisational factors were more influential in determining short-term than long-term intentions.” ; “to address the challenges facing retention of valued older PCWs, organisations should ensure work arrangements enable better balancing of family/work demand” ; “The location of work in relation to home was also importante” ; “the prevailing influence that job satisfaction and the work environment played in intentions to stay, in both the short and long terms.” ; “the prevailing influence that job satisfaction and the</p>
--	--	---	----------	--	--

				<p>revelou importante. A satisfação no trabalho e o ambiente de trabalho têm um grande papel no que toca à intenção de ficar no curto e longo prazo. Estes resultados reforçam a importância das organizações criarem um ambiente de apoio através da cultura, da gestão, de práticas e políticas. Se uma organização conseguir ter um ambiente de trabalho positivo, uma gestão que dá apoio, arranjos flexíveis de trabalho e oportunidades para desenvolver a carreira, vai levar a que os trabalhadores tenham uma intenção de ficar mais vinculada.</p>	<p>work environment played in intentions to stay, in both the short and long terms.”</p>
<p><i>Still feeling employable with growing age? Exploring the moderating effects of developmental HR practices and country-level unemployment rates</i></p>	<p>Dello Russo, S., Parry, E., Bosak, J., Andresen, M.,</p>	<p>Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos</p>	<p>Estratégias transversais e Age Management: uma nova perspectiva</p>	<p>A idade está negativamente relacionada com empregabilidade externa. O número total de práticas de desenvolvimento experienciados pelos indivíduos</p>	<p>“We argue that being aware of stereotypes and age norms in organizations, and holding also meta-stereotypes about their</p>

<p><i>in the age – employability relationship</i></p>	<p>Apospori, E., Bagdadli, S., & Reichel, A. 2020</p>	<p>Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate à discriminação por idade</p>		<p>ao longo da sua carreira modera a relação negativa entre a idade e a empregabilidade externa. O efeito moderador da taxa de desemprego não existe.</p>	<p>group, older workers perceive themselves as less externally employable.” ; “the negative relationship between age and perceived employability is indeed less negative for individuals who have experienced more HRDPs throughout their working life”</p>
<p><i>The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers.</i></p>	<p>Hennekam, S., & Herrbach, O. 2015</p>	<p>Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos</p> <p>Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate</p>	<p>Estratégias transversais e <i>Age Management</i>: uma nova perspectiva</p>	<p>Apesar de vários estudos concluírem que a implementação de práticas de RH aumenta a idade da reforma, este estudo indica que este não é o caso no que toca a trabalhadores com estatuto ocupacional/profissional baixo. Estes trabalhadores mostram padrões contraditórios. Deve ser feita uma distinção entre age-awareness practices e práticas</p>	<p>“Organizations that are able to create an inclusive culture where each worker is being valued and recognized will have less problems retaining older workers with a low occupational status” ; “they show contradictory patterns and opposing feelings and opinions on the side</p>

		à discriminação por idade	gerais de GRH. Conclusões: práticas de age awareness são raramente oferecidas a trabalhadores mais velhos e são percebidas como um selo que estes pertencem a um grupo desvalorizado. Os trabalhadores com estatus ocupacional baixo têm dificuldades em construir uma entidade social positiva. Os trabalhadores querem que as organizações lhes ofereçam estratégias adaptadas às suas necessidades mas querem ser tratados como os trabalhadores mais novos são. Os trabalhadores com estatus ocupacional baixo têm menor acesso a práticas de RH. As práticas de RH só fazem os trabalhadores mais velhos estender a sua vida profissional se forem providenciadas a todos os trabalhadores	of the older workers under study” ; “it was found that HRM practices designed for older workers were perceived as a stamp that they belonged to a devalued social group.” ; “. Age-awareness HRM practices are practices especially designed for older workers, while general HRM practices are available to everyone regardless age or other characteristics.”
--	--	---------------------------	---	---

				independentemente da sua idade.”	
<i>The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: a latent growth modelling approach.</i>	Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H., Van den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. 2021	Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos orientadas aos trabalhadores mais velhos Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate à discriminação por idade	Estratégias de desenvolvimento, de manutenção e de saída	As práticas de desenvolvimento estão relacionadas positivamente com a capacidade de trabalho. As práticas de manutenção estão relacionadas negativamente com a capacidade de trabalho e com a idade preferida de reforma. As práticas de utilização não se relacionam com a idade preferida de reforma e relacionam-se negativamente com a capacidade de trabalho. As práticas de acomodação relacionam-se negativamente com a idade preferida de reforma.	“we found a negative effect of the use of utilisation, maintenance and accommodative practices on the intercept of perceived work ability” ; “the use of accommodative and maintenance practices had a negative effect on the intercept of the preferred retirement age.” ; “we urge practitioners to offer development opportunities to workers of all ages to stimulate the extension of working lives.”

<p><i>The right place for me: a moderated mediation model to explain the involvement of employees aged over 50 years.</i></p>	<p>Manzi, C., Coen, S., Crapolicchio, E., Medina, L., & Paderi, F. 2021</p>	<p>Impacto das práticas e políticas de GRH de apoio aos trabalhadores mais velhos e de combate à discriminação por idade</p>	<p>-</p>	<p>O apoio organizacional percebido tem um impacto positivo no envolvimento organizacional dos colaboradores. Quando estes se sentem apoiados, tendem a identificar-se mais com a organização e logo ficam mais envolvidos com a mesma. A discriminação por idade percebida reduz a associação positiva entre o POS e a identificação com a organização. A discriminação por idade percebida reduz a associação positiva entre o POS e a autenticidade.</p>	<p>“The authors have shown that age discrimination has a strong impact on organizational involvement of older workers” ; “show that POS has a positive impact on workers' involvement.” ; “Although normally workers would be more involved the more that they feel their institution is supportive, this relationship weakens the more they feel that they have been discriminated against based on their age.”</p>
<p>The Proactive Shift in Managing an Older Workforce 2009–2017: A Latent Class</p>	<p>Turek, K., Oude Mulders, J.,</p>	<p>Percepções e posicionamento dos empregadores</p>	<p>-</p>	<p>Apesar da importância das organizações oferecerem oportunidades a trabalhadores mais velhos, ainda não se</p>	<p>“we distinguish four clusters of organizations based on their practices regarding older</p>

<p>Analysis of Organizational Policies.</p>	<p>& Henkens, K. 2020</p>	<p>acerca da força de trabalho envelhecida</p>	<p>conhecia a extensão das práticas que as organizações colocavam em prática neste sentido. Distinguimos quatro grupos de organizações: as organizações que tentam ativar e desenvolver os seus colaboradores, as que apenas se focam em medidas de saída, as que implementam todas as práticas de <i>Age management</i> e as que não põem em prática qualquer estratégia neste sentido. Os tamanhos destes quatro grupos alteraram-se bastante entre 2009 e 2017. Houve um forte decréscimo no grupo de organizações que não colocam em prática nenhuma estratégia. As organizações que apenas se focavam em medidas de saída também diminuiu. No geral, aumentou o número de organizações ativas neste aspeto.</p>	<p>workers—those trying to activate and develop their employees (active), focusing on exit measures (exit), implementing all age management practices (all),and practicing no age management none).” ; “with strong decreases in those that offered no age management (47%–30%) and those focusing on exit measures (21%–6%), and an increase in active organizations (19%–52%)”</p>
--	-------------------------------	--	--	--

