



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# A VOZ DA EXPERIÊNCIA: A percepção de trabalhadores mais velhos sobre as práticas de gestão da idade numa organização portuguesa.

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Juliana da Silva Dias Messeder*

Porto, Janeiro de 2017



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# A VOZ DA EXPERIÊNCIA: A percepção de trabalhadores mais velhos sobre as práticas de gestão da idade numa organização portuguesa.

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*Juliana da Silva Dias Messeder*

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professor Eduardo Oliveira

Porto, Janeiro de 2017

*“Falar é uma necessidade, escutar é uma arte” (Goethe)*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a minha querida mãe Maria Alice Werneck da Silva Dias pelo seu apoio, amor, carinho e dedicação sem fim. Aproveito a oportunidade para reforçar que estarei sempre ao seu lado e que vamos vencer todos obstáculos pois ainda há muita vida pela frente e muitas viagens a fazer! Lembre-se daquela importante frase de Friedrich Nietzsche: *“Quem tem pelo que viver pode suportar quase qualquer como!”*

Agradeço também ao meu amado marido, Luis Carlos Mendes Primo, por estar sempre ao meu lado a me ajudar a ser forte e resiliente. Aos meus dois pais, Marcelo Murta Messeder e Edgard Rienck de Souza, os heróis que deixaram comigo, além de uma incalculável saudade, um importante legado: não desistir nunca dos meus sonhos!

E por último, mas não menos importante, gostaria de expressar a minha gratidão aos mestres: o professor Eduardo Oliveira e a professora Elisa Veiga. Muito obrigada por todos os ensinamentos, por toda a orientação, motivação, atenção e paciência. Quero destacar que sem o apoio de vocês eu não teria conseguido realizar este trabalho e transpor esta importante etapa em minha vida. Nunca me esquecerei de tudo o que aprendi com vocês!

## RESUMO

**Objetivo do estudo:** Este estudo teve como objetivo geral a análise das percepções de colaboradores, com cinquenta anos ou mais, sobre as práticas existentes e a provisão de práticas de GRH – Gestão de Recursos Humanos – segmentadas em função do critério idade no seu contexto organizacional.

**Metodologia/abordagem:** Procedeu-se à análise qualitativa de dez entrevistas realizadas a operadores fabris sobre as práticas de gestão da idade numa organização do setor da indústria sediada na Região Norte de Portugal.

**Resultados:** Os resultados denotam as perspetivas antagónicas dos trabalhadores sobre a segmentação das práticas de GRH no seu contexto organizacional. As divergências apresentadas são norteadas pela perceção de integração da reforma antecipada à estratégia empresarial. De modo similar, as conceções dos colaboradores sobre a provisão das práticas de gestão da idade evidenciaram um elevado nível de dissonâncias e corroboram com estudos que sinalizam o risco da implementação destas práticas terem o efeito discriminatório.

**Originalidade/valor:** Posto que a maioria dos estudos sobre as práticas de gestão da idade assumem a perspetiva dos gestores, a originalidade desta pesquisa assenta no esforço de expandir a compreensão sobre as percepções dos sujeitos-alvo destas práticas.

**Palavras-chave:** Capital Humano; Envelhecimento laboral; Indústria Portuguesa; Metodologia Qualitativa; Operadores Fabris; Práticas de GRH.

## ABSTRACT

**Purpose of Study:** The general purpose of this study was the general analysis of the perception of collaborators of the fifty and over fifty age group of the existing practices as well as the provision of HRM – Human Resource Management practices – segmented according to age criteria in its organizational context.

**Methodology/Approach:** Ten interviews to factory operators on practices regarding age management in an industrial organization based in Northern Portugal were qualitatively analysed.

**Results:** The results denote the workers' opposing perspectives on the segmentation of HRM practices in its organizational context. The deviations presented are guided by the perception of the integration of anticipated retirement in the corporate strategy. Similarly, collaborators' concepts of the provision of age management practices showed a high level of dissonance, thus, corroborating studies which signal the risk of the implementation of these practices having a discriminatory effect.

**Originality/Worth:** Considering that the majority of studies on age management practices assume managers' perspectives, the originality of this research project is based on an effort to foster the understanding of the perception of these practices by target-individuals.

**Key Words:** Human Capital; Work Ageing; Portuguese Industry; Qualitative Methodology; Factory Operators; HRM Practices.

## ÍNDICE GERAL

<b>1. INTRODUÇÃO/ ENQUADRAMENTO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. ESTADO DA ARTE .....</b>	<b>13</b>
2.1. Gestão da Idade .....	13
2.2. Associação de Estereótipos aos Trabalhadores mais Velhos .....	14
2.3. O Contexto.....	15
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>17</b>
3.1. Amostra/ Participantes.....	18
3.2. Instrumentos .....	19
3.3. Procedimento de Recolha de Dados .....	20
3.4. Procedimento de Tratamento de dados.....	21
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>22</b>
4.1. 1ª Dimensão de Análise.....	22
4.2. 2ª Dimensão de Análise.....	25
<b>5. CONCLUSÕES .....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>30</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

<b><i>Tabela 1:</i></b> Caracterização dos participantes. ....	18
<b><i>Figura 1:</i></b> Práticas abordadas no guião de acordo com os segmentos práticos.....	19
<b><i>Tabela 2:</i></b> Processos e práticas de GRH segmentados abordados.....	20
<b><i>Tabela 3:</i></b> Relação entre as dimensões de investigação e as categorias geradas.....	21
<b><i>Figura 2:</i></b> Esquema estrutural da análise dos dados.....	22
<b><i>Figura 3:</i></b> Nível percecionado de segmentação das práticas de GRH existentes.....	23

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1:</b> Guião de Entrevista Semiestruturada .....	37
---	----

<b>ANEXO 2:</b> Declaração de Consentimento Informado .....	40
<b>ANEXO 3:</b> Índice do Sistema Geral de Categorias.....	41
<b>ANEXO 4:</b> Sistema Geral de Categorias.....	44
<b>ANEXO 5:</b> Categorias que Respondem as Questões de Investigação. ....	55

## **ABREVIATURAS**

**C&M** – *Coaching & Mentoring*

**DGRH** – Departamento de Gestão dos Recursos Humanos

**DRG** – Desempenho, Remunerações e Gestão de Carreiras

**F&D** – Formação & Desenvolvimento

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**HSST** – Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**POT** – Psicologia Organizacional e do Trabalho

**R&S** – Recrutamento & Seleção

**R&M** – Rotação de Tarefas e Mobilidade Funcional

**RN** – Região Norte

**EU** – União Europeia

## 1. INTRODUÇÃO/ ENQUADRAMENTO

Esta pesquisa é norteada por estudos sobre a implementação das práticas de GRH – Gestão dos Recursos Humanos – segmentadas. A partir do entendimento de que a maioria das pesquisas sobre a implementação de práticas de GRH segmentadas para colaboradores mais velhos assumem a perspectiva dos gestores (Kooij, Jansen, Dijkers, & Lange, 2014), o escopo deste estudo tem como foco a percepção dos trabalhadores, com 50 anos ou mais, sobre as práticas existentes e a provisão<sup>1</sup> de práticas de GRH segmentadas numa organização do setor da indústria portuguesa. Este trabalho fundamenta-se numa abordagem metodológica qualitativa que busca colmatar a lacuna existente no referente às pesquisas qualitativas acerca da implementação de processos e práticas no âmbito da GRH direcionadas ao capital humano envelhecido. Nesta sequência, cabe realizar uma breve distinção entre a aceção das práticas de GRH universais e as segmentadas. As práticas de GRH universais visam o desenvolvimento do capital humano no âmbito das organizações, envolvendo a medição específica de conhecimento tácito e explícito, bem como a experiência profissional dos seus colaboradores através de processos determinados, nomeadamente: Recrutamento e Seleção – R&S ; Formação e Desenvolvimento – F&D; *Coaching* e *Mentoring* – C&M; Rotação de Tarefas e Mobilidade Funcional – R&M; Políticas de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho – HSST e Políticas de Desempenho e Remunerações – DRG (Gonçalves, 2014). Por seu turno, as práticas de GRH segmentadas distinguem-se das universais (comumente utilizadas) pois são projetadas especialmente para a população de trabalhadores mais velhos (Hennekam & Herrbach, 2015).

Com base na revisão da literatura de áreas do saber que exploram o tema, nomeadamente, a Economia, Gestão, a Psicologia Organizacional e do Trabalho – POT – e a Psicologia Social, esta pesquisa encontrou seu alicerce teórico. Estudos como os de Dalen, Henkens, Henderikse e Schippers (2010) sobre a participação ativa das pessoas mais velhas no mercado de trabalho colocam em evidência que devido às reconfigurações demográficas, apesar das resistências dos gestores em prolongar o tempo de vida dos trabalhadores mais velhos<sup>2</sup> nas organizações, a perspectiva futura na generalidade dos países da EU – União Europeia – é a do adiamento progressivo da idade de reforma. Deste modo, diversos autores argumentam que a implementação de práticas de GRH segmentadas podem ser úteis para que as organizações não

---

<sup>1</sup> Não havendo uma tradução equivalente comumente aceite para a terminologia *provision*, que corresponde à disponibilização de práticas de GRH.

<sup>2</sup> O termo "trabalhador mais velho" refere-se geralmente a trabalhadores com idades acima de 50 anos (Chou, 2012).

sofram tanto o impacto do envelhecimento do capital humano na sua produtividade (Parry & McCarthy, 2014; Yeatts, Folts, & Knapp, 2000). Contudo, é imprescindível ponderar a possibilidade da implementação destas práticas terem o efeito contrário do esperado, pois estudos atuais sinalizam o perigo destas incitarem um clima<sup>3</sup> indesejado de discriminação etária ao serem percecionadas pelos trabalhadores como práticas estigmatizantes que colocam em evidência estereótipos negativos sobre os mais velhos tais como o declínio das funções biológicas (Chou, 2012; Hennekam & Herrbach, 2015; Kooij, Jansen, & Dikkers, 2008).

O objetivo deste estudo é fornecer uma análise qualitativa de dez entrevistas realizadas a colaboradores, com 50 anos ou mais, sobre as práticas de gestão da idade<sup>4</sup> numa organização do setor da indústria sediada na RN – Região Norte – de Portugal. Neste sentido, buscou-se analisar as perceções dos trabalhadores mais velhos para compreender se estes associam aspetos negativos, tais como o sentimento de discriminação e estereótipos, às práticas de gestão da idade. Portanto, para além de examinar as perceções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH existentes, também buscou-se abranger o que estes trabalhadores pensam sobre a oferta de outras práticas direcionadas ao seu grupo etário que ainda não foram implementadas na organização. Sendo assim, foram estruturadas duas dimensões de análise vinculadas às questões de investigação, nomeadamente: a dimensão de análise das práticas de GRH existentes; e a dimensão de análise da provisão das práticas de GRH segmentadas.

A pertinência deste estudo está pautada nas reconfigurações sociodemográficas que afetam a lei da oferta/procura no mercado de trabalho e que denotam o envelhecimento da força de trabalho ao nível mundial. Em 2050, dois mil milhões de pessoas, com mais de 60 anos, farão parte do cenário mundial (OMS, 2008). Na Europa, a seriedade do assunto reflete-se nas atuais preocupações políticas da EU com a viabilidade financeira das políticas de reforma e de fundo de pensões. Em Portugal, os índices evidenciam um aumento de 29% de pessoas com mais de 69 anos, o que resulta numa proporção de 136 idosos para cada 100 jovens (INE, 2014). Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2014), o envelhecimento do capital humano nas organizações é identificado como um risco psicossocial emergente, uma vez que este fenómeno se insere nas transformações do contexto laboral que implicam adaptações relativas à saúde e à segurança. Neste sentido, é possível verificar na EU um

---

<sup>3</sup> O clima organizacional pode ser entendido como “o resultado psicossociológico da interpretação das condições de trabalho de uma organização”(Cunha et al., 2014, p. 256).

<sup>4</sup> O termo “práticas de gestão da idade” foi utilizado para referir as práticas de GRH segmentadas aos trabalhadores mais velhos.

progressivo surgimento de medidas que visam reter e/ou reintegrar pessoas mais velhas no mercado de trabalho. Assim, visto se verificar um acréscimo da percentagem de trabalhadores com idades superiores a 50 anos nos mais diversos países industrializados, existe uma necessidade de as empresas reterem os colaboradores mais velhos (Dalen, Henkens, Henderikse, & Schippers, 2010; Hennekam & Herrbach, 2015; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012; Vaupel & Loichinger, 2006). Partindo do pressuposto que as organizações estão atentas ao capital humano que está a envelhecer e que há uma tendência na alocação de práticas de GRH como mediadoras adaptativas deste novo panorama sociodemográfico, o presente estudo encontra sua justificativa.

## **2. ESTADO DA ARTE**

Atualmente evidencia-se que o sucesso empresarial advém cada vez menos das vantagens do avanço da tecnologia e destaca-se cada vez mais a gestão do capital humano no que diz respeito à atração, à motivação e à retenção de colaboradores “talentosos”. Apesar das dificuldades na atribuição de valor objetivo ao capital humano ao nível concorrencial, a singularidade das organizações está cada vez mais nos seus colaboradores (Burke & Cooper, 2006; Cunha et al., 2012; Martins & Lopez, 2012). Deste modo, a correta articulação entre os processos de GRH e os objetivos estratégicos das organizações torna-se fundamental, pois as práticas GHR eficazes podem levar a resultados como o aumento do envolvimento dos funcionários, maior desempenho e produtividade, e resultados financeiros (Kooij et al., 2014; Parry & McCarthy, 2014). Não obstante, para que a GRH seja considerada estratégica e competitiva carece da permanente atualização consoante as envolventes interna e externa e, deste modo, orientar-se eficazmente às tendências sociais, políticas, económicas e demográficas (Burke & Cooper, 2006; Cunha et al., 2012). Posto isto, o envelhecimento da força de trabalho consiste numa realidade que impulsiona a preocupação dos gestores que tendem a ponderar a implementação de práticas de GRH segmentadas para esta população (Dalen et al., 2010; Hennekam & Herrbach, 2015; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012; Vaupel & Loichinger, 2006; Yeatts et al., 2000).

### **2.1. Gestão da Idade**

Tanto os académicos quanto os gestores estão a ser constantemente desafiados a encontrar novas formas de gerir os trabalhadores mais velhos e motivá-los à participação ativa no mercado de trabalho (Kooij et al., 2014; Yeatts et al., 2000). Deste modo, surge o seguinte questionamento: as práticas de GRH universais (comumente utilizadas) são suficientes para reter e motivar os colaboradores mais velhos?

Autores como Chou (2012) indicam que as práticas de GRH universais tendem a não satisfazer as necessidades específicas para este grupo etário. As considerações teóricas nesta lógica destacam que as práticas de GRH segmentadas podem influenciar a decisão dos trabalhadores mais velhos em adiar a reforma e permanecer ativo (Chou, 2012; Kooij et al., 2008; Parry e McCarthy 2014). Por conseguinte, pesquisas atuais sugerem que a implementação de práticas neste sentido que se mostram eficazes são: as políticas segmentadas que visem aumentar o reconhecimento e a valorização da experiência profissional para esta população (Parry e McCarthy 2014); as políticas de flexibilização das exigências produtivas e da

diminuição da penosidade do trabalho (Chou, 2012; Kooij et al); e os processos segmentados centrados no desenvolvimento de competências para os mais velhos (Chou, 2012; Parry & McCarthy, 2014).

Entretanto, devido à delicadeza do tema, deve-se atentar ao risco destes trabalhadores associarem as práticas de gestão da idade ao declínio das funções biológicas (orgânicas e cognitivas) decorrentes do processo de envelhecimento. Tal facto poderia promover um clima indesejado de discriminação etária no contexto laboral (Chou, 2012; Hennekam & Herrbach, 2015; Kooij et al., 2008). Deste modo, é apropriado ponderar que se por um lado as intervenções no âmbito das práticas de GRH que objetivam reter, motivar e adaptar os colaboradores mais velhos em seu contexto laboral denotam uma preocupação pertinente das empresas que visam promover o capital humano que elas dispõem, por outro lado existe a possibilidade da própria intervenção ser considerada discriminatória pelos sujeitos imersos nessa realidade ao reforçar os estereótipos etários prevalentes sobre os mais velhos.

## **2.2. Associação de Estereótipos aos Trabalhadores mais Velhos**

Os estereótipos associados às faixas etárias resultam da projeção de atributos socialmente construídos (Capucha, 2014). Tais atributos tendem a influenciar as crenças no papel que o sujeito irá desempenhar numa interação social (Goffman, 1975). Por outras palavras, os ambientes sociais preconizam as categorias das pessoas a eles pertencentes e, desta forma, quando surge um sujeito que destoa do contexto, num determinado ambiente social, este tende a ser reduzido e até mesmo desconsiderado, esta diminuição do sujeito em casos extremos revela o Estigma (Goffman, 1981). Neste segmento, Bal et al. (2011) sublinham que a idade corresponde a um importante fator que é ao mesmo tempo altamente visível e facilmente perceptível ao considerar que os estereótipos etários no ambiente laboral consistem num facto teoricamente fundamentado e empiricamente testado.

À vista disso, estudiosos sobre o tema apontam que a diversidade de idade parece estar relacionada com o surgimento de um clima de discriminação etária nas empresas, o que pode impactar negativamente no desempenho global das organizações (Bal, Reiss, Rudolph, & Baltes, 2011; Chou, 2012; Kunze, Boehm, & Bruch, 2013; Ng & Feldman, 2008). Tal raciocínio é ilustrado a partir das pesquisas que identificam os estereótipos que recaem sobre os trabalhadores mais velhos comparativamente aos jovens, dentre estes os mais prevalentes são: a menor capacidade física e desempenho global; a maior propensão aos conflitos com colegas de trabalho; a preferência de investir o tempo na família em detrimento do trabalho; a menor

capacitação à utilização de novas tecnologias; e as resistências para a adaptação às mudanças organizacionais (Bal et al., 2011; Ng & Feldman, 2008). Contudo, Bal, Reiss, Rudolph, e Baltes, (2011) também evidenciam que um estereótipo positivo associado a estes colaboradores consiste na conceção de que são mais confiáveis do que os mais novos.

Em virtude da primazia de estereótipos que depreciam os colaboradores mais velhos Dalen et al. (2010) alegam que gestores de diversos países da EU tendem a perceber os estes colaboradores como um fardo para as organizações e resistem a tomar medidas substanciais para recrutar, reter e aumentar a produtividade desta população. Por este motivo, Ng e Feldman (2008) advertem que ao gerir esta população de trabalhadores, os gestores devem evitar a tomada de decisão errónea baseadas em estereótipos. Sendo assim, torna-se substancial contemplar a possibilidade de a discriminação etária ser um obstáculo à implementação das práticas de gestão da idade, uma vez que os colaboradores mais velhos podem se sentir rotulados como pertencentes a grupo social desvalorizado (Hennekam & Herrbach, 2015).

### **2.3. O Contexto**

Portugal é um dos países-membros da EU em que o índice alarmante de envelhecimento populacional possui forte impacto macroeconómico (INE, 2016). Portanto, é pertinente o contexto selecionado para este estudo: uma organização do setor da indústria na RN de Portugal onde o envelhecimento do capital humano e a gestão da idade são fatores notáveis. A RN influencia significativamente a economia portuguesa, pois esta é a região do país com a maior orientação exportadora (39% das exportações de bens ao nível nacional) e pode ser caracterizada pelo importante peso da indústria em sua estrutura económica (CCDEN, 2015). Esta região que representa 54% da população ativa portuguesa (CCDEN, 2015) teve o seu índice de envelhecimento aumentado de 110 para 140 entre os anos de 2010 e 2015 e atualmente é caracterizada como a terceira região mais envelhecida do país. A progressão destes indicativos até 2060 pode atingir o índice de 366 idosos por cada 100 jovens (INE, 2016). Atualmente a problemática do capital humano envelhecido em Portugal é enquadrada como risco psicossocial emergente e é abordada por organismos como a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, na perspetiva da regulação das adaptações relativas à saúde e à segurança no contexto laboral (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, 2014). A GRH em Portugal pode ser caracterizada pela progressiva evolução de uma gestão administrativa e burocrática para uma gestão mais participativa e incorporada na estratégia da organização, visto que a maioria das empresas portuguesas de média e grande dimensão possuem uma vertente no

âmbito da GRH articulada com a estratégia empresarial (Cardoso, 2007; Cunha et al., 2012). A partir do entendimento de que as organizações portuguesas são constantemente desafiadas ao desenvolvimento de políticas e práticas que visem atenuar as consequências das alterações demográficas vigentes, deve-se pensar na importância da GRH como mediadora adaptativa desta nova realidade.

### 3. MÉTODO

A partir do entendimento de que o contexto de estudo consiste numa realidade em que se evidencia o envelhecimento do capital humano e a gestão da idade, este estudo teve como objetivo geral analisar as percepções de colaboradores, com 50 anos ou mais, sobre as práticas de GRH segmentadas em função do critério idade no seu contexto organizacional. Com esta finalidade foram estabelecidas as seguintes questões (Q) e sub questões (SQ) de investigação:

Q1: Como é que os colaboradores mais velhos percebem os processos e práticas de GRH segmentados existentes no seu contexto organizacional?

**SQ1.1:** Qual o nível percebido de integração das práticas de GRH segmentadas existentes com a estratégia da organização?

**SQ1.2:** Quais os principais aspetos destacados no discurso dos colaboradores sobre as práticas de GRH segmentadas existentes?

Q2: Como é que os colaboradores mais velhos percebem a provisão de práticas de GRH segmentadas no seu contexto organizacional?

**SQ2.1:** Quais os principais aspetos destacados no discurso dos colaboradores sobre a provisão de práticas de GRH segmentadas em seu contexto organizacional?

Esta pesquisa fundamenta-se numa abordagem metodológica qualitativa tendo como escopo as questões supracitadas da investigação. Buscou-se, deste modo, colmatar a lacuna existente no referente às pesquisas qualitativas acerca da implementação de processos e práticas no âmbito da GRH direcionadas ao capital humano envelhecido. Costa e Santos (2013) destacam que apesar da importância da quantificação e identificação de problemas na lógica nomotética há, no momento, uma urgência de estudos na lógica ideográfica que proporcionem aos pesquisadores a possibilidade de vislumbrar soluções individuais e grupais para as temáticas atuais no âmbito da POT.

A metodologia qualitativa consiste numa abordagem que visa localizar o observador no mundo a partir de um conjunto de práticas interpretativas da subjetividade associada aos fenômenos. Para tanto, transforma o mundo em uma série de representações a partir de práticas e instrumentos específicos. Tal metodologia envolve uma abordagem de interpretação naturalista para o mundo, isto significa que os pesquisadores qualitativos buscam estudar as

coisas em seus ambientes naturais, com o intuito de atribuir sentido ou de interpretar fenômenos em termos de seus significados (Snape & Spencer, 2013).

Segundo Snape e Spencer (2013) considerar uma pesquisa qualitativa possuidora de um bom *design* envolve avaliar a relação de coerência entre as questões de pesquisa e os métodos ou abordagens propostas. Assim sendo, a partir da harmonia entre essas dimensões é possível classificar a validade e fiabilidade dos dados obtidos. Neste sentido, buscamos definir neste estudo uma estratégia clara e coerente com uma finalidade bem delineada.

### 3.1. Amostra/ Participantes

A seleção dos participantes na pesquisa qualitativa envolve a identificação daqueles que em virtude da sua relação com as questões de estudo podem ser considerados bons informantes (Snape & Spencer, 2013). Sendo assim, empenhamo-nos em obter acesso a um contexto organizacional na RN de Portugal em que o envelhecimento do capital humano e os processos de gestão da idade fossem evidentes: uma organização na qual 47% do seu capital humano encontra-se no intervalo etário compreendido entre os 45 e os 65 anos de idade, em que 35% dos trabalhadores possuem mais de 20 anos de antiguidade. Neste contexto também é possível verificar a segmentação de práticas aos mais velhos tais como, a oferta da reforma antecipada e a contratação de pessoas mais velhas para determinadas funções operacionais da empresa.

A nossa amostra consiste numa amostra de conveniência, pois os participantes pertencem a uma organização portuguesa do setor industrial com a qual a Universidade Católica Portuguesa possui protocolos que possibilitam o acesso dos alunos ao referido contexto. A caracterização dos participantes pode ser verificada na tabela abaixo (*Tabela 1*):

*Tabela 1:* Caracterização dos participantes.

Código	Género	Idade	Função	Antiguidade (em anos)
A.P.B.	Masculino	56	Operador de máquinas	1
A.P.C.	Masculino	53	Operador de máquinas	2
A.S.R.	Masculino	56	Operador de máquinas	0
C.A.O.	Masculino	54	Operador de máquinas	2
C.A.S.	Masculino	53	Operador de máquinas	1
E.S.S.	Masculino	50	Operador de máquinas	0
J.A.	Masculino	52	Fiel de armazém	38
M.E.M.	Feminino	56	Operadora de máquinas	42
M.S.M.	Masculino	63	Operador de máquinas	26
R.S.	Feminino	50	Operadora de máquinas	33

Cabe destacar que houve uma intencional diversificação na escolha dos sujeitos nos critérios relativos ao gênero e à antiguidade na organização. Entretanto, em decorrência das práticas de gestão da idade supramencionadas, 60% de nossa amostra corresponde aos colaboradores com cinquenta anos ou mais com antiguidade compreendidas entre 0 e 2 anos.

### 3.2. Instrumentos

Para atingir a finalidade deste estudo, utilizou-se como técnica de pesquisa a entrevista semiestruturada, esta modalidade de entrevista caracteriza-se por sua flexibilidade, uma vez que tanto a formulação do guião quanto a sequência de apresentação das perguntas pode ser adaptada ao longo do processo de recolha de dados. Esta tipologia de entrevista permite ao investigador cobrir um conjunto de temas previamente definidos, apresentando-os da forma que lhe for mais favorável para explorar os assuntos pretendidos. Deste modo, o condutor da entrevista pode, sob a luz de seus objetivos de investigação, alterar a sequência de apresentação dos tópicos estruturados no guião e incluir ou excluir perguntas durante a execução da entrevista (Fortin, 2009).

A formulação do guião de entrevista, destinado aos colaboradores com cinquenta anos ou mais (Anexo 1), foi norteada por três segmentos práticos da gestão da idade considerados eficazes à permanência ativa do capital humano envelhecido nas organizações, nomeadamente: a valorização da experiência profissional; a atualização das competências profissionais; e a diminuição da penosidade do trabalho (Figura 1).

**Figura 1:** Práticas abordadas no guião de acordo com os segmentos práticos.



O referido guião teve por objetivo abranger duas dimensões diretamente associadas às questões de investigação, nomeadamente: a perceção dos processos e práticas de GRH segmentados existentes na organização; e a perceção da provisão das práticas de GRH

segmentadas em função do critério de idade. Os processos e práticas de GRH segmentados abordados estão especificados na tabela abaixo:

**Tabela 2:** Processos e práticas de GRH segmentados abordados

Práticas	Descrição
R&S	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutamento e seleção para pessoas com 50 anos.</li> </ul>
R&M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotação de tarefas e/ou mobilidade funcional para os mais velhos com vista à diminuição da penosidade do trabalho.</li> </ul>
F&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações formativas segmentadas para o desenvolvimento de competências para os mais velhos.</li> </ul>
C&M	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientação e acompanhamento ao desempenho da função.               <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fornecer C&amp;M:</b> Políticas que objetivem o reconhecimento e a valorização da experiência profissional em que os mais velhos assumem o papel de <i>Coaching</i> dos mais novos.</li> <li><b>Receber C&amp;M:</b> Fornecimento de C&amp;M aos mais velhos que visem o desenvolvimento de competências para a adaptação às mudanças organizacionais e tecnológicas.</li> </ul> </li> </ul>
DRG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta da reforma antecipada;</li> <li>Flexibilização das exigências produtivas para os mais velhos.</li> </ul>
HSST	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de HSST que tenham por objetivo a diminuição da penosidade laboral para os mais velhos.</li> </ul>

### 3.3. Procedimento de Recolha de Dados

Para a realização das entrevistas foram solicitadas quatro autorizações que seguiram a seguinte lógica hierárquica: Direção dos Recursos Humanos, Direção Industrial, Chefes de Seção e Participantes. O primeiro contato com o contexto de estudo foi por intermédio do Diretor dos Recursos Humanos da organização. Os objetivos do presente estudo foram explicados e o Diretor dos Recursos Humanos forneceu aos pesquisadores o acesso a uma base de dados em que foi possível selecionar, atendendo ao perfil de amostra pretendida, os participantes. Nesta oportunidade, também foi mencionado que deveríamos entrar em contato com o Diretor Industrial para obtermos as necessárias autorizações para prosseguir com os procedimentos de recolha de dados.

Nesta sequência, pediu-se a autorização ao Diretor Industrial para realização de um primeiro contato com os operadores fabris, com o compromisso de respeitarmos as atividades laborais dos colaboradores, de modo a não interferir em sua produtividade. Houve, portanto, a indicação de que deveríamos nos reportar aos chefes de sessão para definir o *timing* ideal para realizar as entrevistas. Seguimos a orientação e agendamos as datas com os chefes de sessão. Com o intuito de definir o tempo estimado para a entrevista, um dos colaboradores foi selecionado para a realização de uma entrevista-piloto.

Por último, entramos em contato com os colaboradores que constituem nossa amostra, explicamos os objetivos da pesquisa e oficializamos a participação dos mesmos por meio da assinatura da declaração de consentimento informado (Anexo 2). Por fim, realizamos dez

entrevistas individuais que tiveram uma duração média de sessenta minutos. Cabe ressaltar que o processo de coleta de dados durou aproximadamente dois meses.

### 3.4. Procedimento de Tratamento de dados

O procedimento de análise dos dados foi iniciado com a realização da transcrição integral do conteúdo em *Word* e a posterior execução de leitura flutuante de todo o conteúdo, que teve como finalidade assegurar a maior precisão aos enunciados dos participantes. Em seguida, iniciou-se a análise do conteúdo do discurso dos participantes, de modo a averiguar os possíveis parâmetros e desvios referentes às peculiaridades dos enunciados verbais (Ritchie & Lewis, 2003). Os trechos das entrevistas que apresentavam desvios em relação aos objetivos da pesquisa foram classificados como não relevantes e não constam no presente estudo. O conteúdo classificado como relevante foi agrupado em duas dimensões de análise associadas às questões de investigação e, posteriormente, organizados em códigos gerados no *NVivo 10.2* de acordo com o conjunto de categorias e subcategorias contidas em cada dimensão de análise (*Tabela 3*).

**Tabela 3:** Relação entre as dimensões de investigação e as categorias geradas.

**Q1:** Como é que os colaboradores mais velhos percecionam os processos e práticas de GRH segmentadas existentes no seu contexto organizacional?

Dimensão de Análise	Categoria	Subcategorias	Códigos Gerados NVivo (2ª e 3ª geração)
<b>1. Práticas de GRH Existentes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ R&amp;S</li> <li>▪ R&amp;M</li> <li>▪ F&amp;D</li> <li>▪ C&amp;M</li> <li>▪ DRG</li> <li>▪ HSST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de integração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1.1. Não integradas</li> </ul>	<b>1.1. Práticas de GRH segmentadas percecionadas como não integradas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais aspetos destacados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1.2. Integradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1.2.1. Aspetos positivos associados às práticas de GRH segmentadas percecionadas como integradas.</li> <li>○ 1.2.2. Aspetos negativos associados às práticas de GRH segmentadas percecionadas como integradas.</li> </ul>

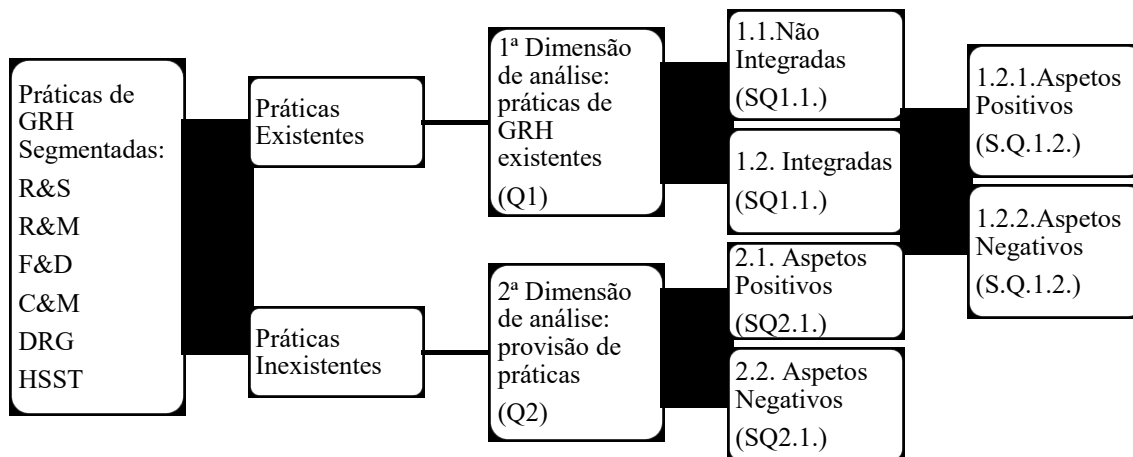
**Q2:** Como é que os colaboradores mais velhos percecionam a provisão de práticas de GRH segmentadas no seu contexto organizacional?

Dimensão de Análise	Categorias	Subcategorias	Códigos Gerados NVivo (2ª geração)
<b>2. Provisão de Práticas de GRH Segmentadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ R&amp;S</li> <li>▪ R&amp;M</li> <li>▪ F&amp;D</li> <li>▪ C&amp;M</li> <li>▪ DRG</li> <li>▪ HSST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principais aspetos destacados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aspetos positivos</li> </ul>	<b>2.1. Aspetos positivos associados à provisão das práticas de GRH segmentadas.</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aspetos negativos</li> </ul>	<b>2.2. Aspetos negativos associados à provisão das práticas de GRH segmentadas.</b>

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados é subdividida em dois tópicos articulados com as dimensões de análise exploradas nesta pesquisa, nomeadamente: 1ª Dimensão de Análise – Perceção das Práticas de GRH Existentes (4.1.); e a 2ª Dimensão de Análise – Perceção da Provisão das Práticas de GRH Segmentadas (4.2.). O esquema abaixo ilustra a estrutura desta análise:

**Figura 2:** Esquema estrutural da análise dos dados



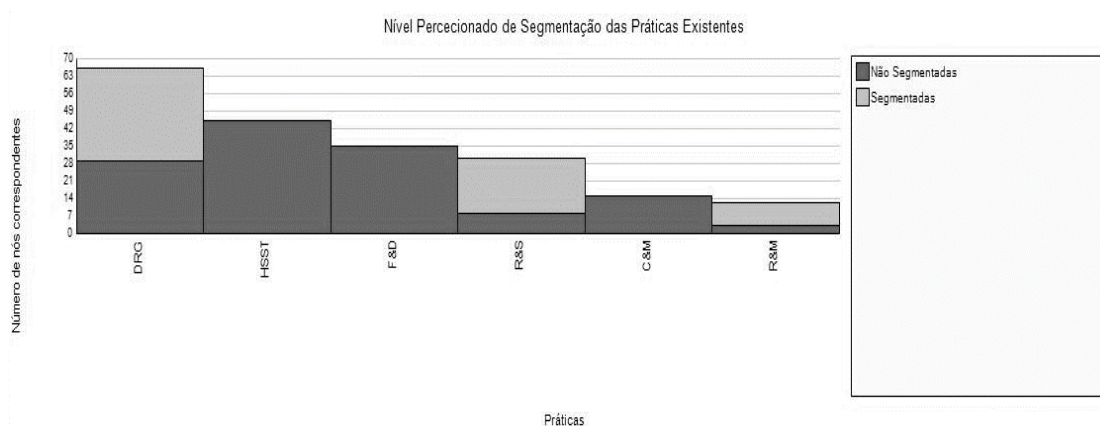
As respostas para Q1 foram obtidas a partir dos dados que denotam a perceção dos trabalhadores acerca da integração das práticas de GRH segmentadas (SQ1.1), bem como os principais aspetos destacados categorizados nas polaridades positivas/negativas (SQ1.2). Por sua vez, as respostas para a Q2 foram obtidas a partir dos dados que denotam a perceção dos trabalhadores acerca da provisão de práticas de GRH segmentadas e os aspetos destacados categorizados nas polaridades positivas/negativas (SQ2.1.). A síntese das categorias que respondem as questões de investigação está localizada no Anexo 5.

### 4.1. 1ª Dimensão de Análise

Segue-se a apresentação da dimensão de análise organizada a partir da **Q1: Como é que os colaboradores percebem os processos e práticas de GRH segmentadas existentes no seu contexto organizacional?**

Os dados colhidos evidenciam que a maioria das práticas de GRH existentes neste contexto não possuem segmentação etária. Contudo, os entrevistados perceberam a existência de três práticas de gestão da idade, nomeadamente: a reforma antecipada (DRG); a oferta de emprego para pessoas com 50 anos ou mais (R&S); e a rotação de tarefas temporária de acordo com a penosidade do trabalho (R&M) (*Figura 2*).

**Figura 3:** Nível Percecionado de Segmentação das Práticas de GRH Existentes



No entanto, a única prática percebida como integrada à estratégia organizacional corresponde ao processo de oferta da reforma antecipada (DRG), visto que os entrevistados referem que neste contexto há a priorização da oferta da reforma antecipada para os trabalhadores mais velhos, que sofrem com a penosidade do trabalho, e que esta organização objetiva a contratação de colaboradores jovens, considerou-se que as práticas de rotação de tarefas temporária e a oferta de trabalho para esta população consistem em práticas existentes não integradas.

As percepções dos entrevistados também evidenciaram algumas controvérsias e dissonâncias, fato que foi ilustrado a partir dos contrastes entre as percepções sobre a reforma antecipada com as outras duas práticas. Sendo assim, parece notável que a oferta da reforma antecipada corresponde a um elemento fulcral às dissonâncias.

Apesar da reforma antecipada ter sido identificada como uma prática usual nesta organização e possuir uma conotação positiva para metade dos entrevistados: *“A reforma antecipada é uma prática usual... é e com sucesso, com sucesso!” (J.A)*, a associação desta prática aos aspetos negativos é preponderante: *“Para mim a reforma antecipada significa que a gente está cansado... até com esta idade ao cinquenta e cinco” (A.S.R)*. Neste sentido, presume-se que os dados colhidos indicam a existência de um impasse entre as práticas segmentadas existentes, uma vez que os entrevistados especificam que esta organização objetiva reformar os trabalhadores mais velhos por priorizar a contratação dos mais novos. Todavia, a escassez de mão-de-obra jovem e qualificada para as funções operacionais parecem ter como desfecho a implementação das práticas mencionadas na área do R&S e da R&M. Estes dados estão de acordo com os estudos que evidenciam a progressiva necessidade de as empresas contratarem e reterem trabalhadores mais velhos (Dalen et al., 2010; Hennekam & Herrbach, 2015; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012; Vaupel & Loichinger, 2006).

Posto isto, há de se ponderar as percepções dos entrevistados sobre os processos de R&S segmentados a partir de dois ângulos distintos, pois, se por um prisma os trabalhadores mencionam que neste contexto os processos de R&S para determinadas funções operacionais prezam experiência dos trabalhadores e que por este motivo a organização recruta e seleciona os mais velhos:

(...), tem profissão que se calhar rende mais com uma pessoa mais nova, tem mais força, mas através nestes trabalhos que estou a fazer eles não rendem, nós produzimos mais porque temos mais experiência... Nós rendemos mais do que os novos! Os novos tentam fazer, eles não fazem o que a gente faz, ali é sempre a esganar e os novos já não fazem isso. Pois por isso eles preferem meter o pessoal da minha idade outra vez aqui. Sabemos trabalhar... do que meter um novo. (A.S.R.)

Por outro, os entrevistados revelam que apesar de esta empresa oferecer a reforma antecipada a objetivar a renovação do seu capital humano acaba por optar pelos trabalhadores mais velhos devido à dificuldade de encontrar candidatos jovens capacitados para funções específicas:

(...), diz o chefe que eu ainda vou desempenhando a minha função. Porque senão é como eu lhe digo, eles ainda agora, mandaram embora como quem diz, negociaram, com trabalhadores com 57 anos, outros ainda nem os tinham feito, e eu que me interessava a mim agora ir a minha vida, não me chamaram para negociar. (...). Preferem os mais novos, mas depende das profissões. Por parte de algumas funções eles têm dificuldades de encontrar jovens, que é o meu caso, sou dessa secção e nessa secção eles têm dificuldades... (M.S.N)

Uma conceção análoga às divergências apresentadas acima encontra-se no discurso dos colaboradores no que diz respeito às práticas segmentadas de rotação de tarefas temporárias de acordo com a penosidade do trabalho (R&M), pois metade dos entrevistados destacam que a organização prioriza a oferta da reforma antecipada para os colaboradores mais velhos cuja penosidade do trabalho impacta no seu desempenho:

É assim... aqui, uma coisa que a gente vê muitas vezes é que quando as pessoas faltam dois anos para ir para a reforma, a chefia vê que eles já não estão a render chamam ao escritório e tentam fazer negociação com eles, né? Porque muitos não querem a reforma antecipada, querem trabalhar até á idade limite, pronto. E eles, pronto... temos visto eles a não darem aquele rendimento, porque já não têm a agilidade que tinham há quatro ou cinco anos atrás, mas também nos mudam para outros postos de trabalho por um tempo, trabalhos assim mais leves, mais coisa, mas é temporário. (E.S.S)

Sendo assim, nesta dimensão de análise evidenciam-se as peculiaridades de um contexto organizacional que é diretamente afetado pelo envelhecimento do capital humano que, por sua

vez, possui como tendência a adaptação das práticas de GRH à população de trabalhadores envelhecidos. Entretanto, torna-se fundamental refletir sobre a indicação dos entrevistados quanto a priorização da oferta da reforma antecipada pela empresa em detrimento das demais práticas segmentadas. Este fato pode denotar a resistência dos gestores em prolongar o tempo de trabalho para esta população em consonância com os estudos que indicam que os gestores de diversos países da EU tendem a perceber os trabalhadores mais velhos como um fardo para as organizações e resistem a tomar medidas substanciais para recrutar, reter e aumentar a produtividade desta população (Dalen et al., 2010). Cabe assinalar as considerações de autores como Ng, e Feldman (2008) que advertem que ao gerir esta população de trabalhadores, os gestores devem evitar a tomada de decisão errônea baseadas em estereótipos. Isto posto, a implementação de medidas adaptativas a esta população pode ter um efeito avesso ao desejado e promover/reforçar um clima de discriminação etária.

#### 4.2. 2ª Dimensão de Análise

Esta dimensão de análise objetiva fornecer respostas à **Q2: Como os colaboradores percebem a provisão de práticas de GRH segmentadas em seu contexto organizacional?**

A segunda dimensão de análise demonstrou um elevado índice de dissonância (Anexo 5). Entretanto, os resultados indicam que a provisão das práticas centradas na valorização da experiência profissional (fornecer C&M e R&S) assumem boas perspectivas para os entrevistados. A prática de fornecer C&M mostrou-se como a mais bem aceita pelos trabalhadores. Este indicativo parece evidenciar que ao contrário das práticas de C&M que objetivam o fornecimento de suporte, orientação e acompanhamento aos mais velhos, as práticas de C&M que visam a transmissão de ensinamentos dos mais velhos aos jovens são percebidas positivamente:

Se me pedirem ou me puserem num posto desses, para mim é um orgulho ensinar aquilo que aprendi e ensinar aquilo que me ensinaram a mim, não é?! Por isso, acho que é uma coisa, uma coisa boa para qualquer um, pronto... dar a conhecer os conhecimentos que me foram dados a mim. E eu podê-los transmitir a outras pessoas mais novas. (E.S.S.)

Deste modo, os participantes parecem sentirem-se confiantes e possuidores de conhecimento tácito privilegiado para desempenhar o papel do *Coaching* aos mais jovens: “(…), ensinar aos jovens, sentia-me bem! Eu sentia confiança em mim!” (M.E.M). Este facto pode estar associado aos estereótipos positivos em relação aos trabalhadores mais velhos tal

como a percepção de que estes são mais sábios e mais experientes e confiáveis que os mais jovens (Bal et al., 2011).

Em relação à provisão dos processos de R&S segmentados, os entrevistados consideraram que a implementação de processos de R&S para pessoas mais velhas poderia ser uma alternativa benéfica para as organizações e para a sociedade, visto a elevada quantidade de pessoas com mais de 50 anos em situação de desemprego: “Acho bem, porque isto na classe do desemprego vê-se aí milhares e milhares de pessoas que ficaram desempregados com 52, 53, etc. e querem trabalho, mas não o têm.” (A.P.B.) e ainda:

Isso era um bom fator para nós trabalhadores. Porque isto é assim... a gente para ir para uma reforma hoje com 50 anos é novo, mas para trabalhar costuma-se dizer que já é velho... os patrões já dizem que são velhos..., mas pronto... eram umas boas oportunidades, mas aqui por casualidade têm empregado trabalhadores com mais de 50 anos. Os que têm a profissão, os que estão já dentro do ofício... os que têm o seu ofício a sua profissão e tem o seu conhecimento. Agora é como eu lhe digo, mas era uma boa oportunidade, principalmente (M.S.M)

Entretanto, parte dos entrevistados consideraram que processos de R&S segmentados seriam negativos por diminuir a oportunidade de trabalho dos jovens:

Está se a dar a oportunidade de trabalho a pessoas mais velhas, de trabalhar e assim, mas ao mesmo tempo está se a tirar se calhar postos de trabalho a pessoas jovens, né? Criando só esse recrutamento de pessoas de 50 anos, se calhar ao fim de dez anos ou coisa, está se a tirar postos de trabalho a pessoas mais jovens. (E.S.S.)

Tal colocação incita à reflexão sobre a realidade económica portuguesa que se traduz em elevados índices de desemprego que afetam a população em geral. Em 2015, os dados do INE evidenciaram que 26,6% da população vive em situação de pobreza ou exclusão social e, ainda, o índice de 27,9% para os jovens desempregados (EAPN, 2016). Cabe ainda destacar que o sentimento de injustiça com os mais jovens tornou-se evidente no discurso dos entrevistados para as práticas de HSST, R&S, e DRG:

O meu sentimento é pensar assim “por que é que os mais velhos estão a ter política, ou uma coisa qualquer para os mais velhos e por que é que não há para os mais novos em conjunto?”. Eu acho que deve ser tudo igual. Não sei explicar... é uma injustiça! (A.P.B.)

Outros aspetos negativos incidentes nos discursos dos entrevistados foram as dificuldades e resistências à provisão das práticas de C&M/Receber, DRG, R&M,

C&M/Fornecer, R&S, e F&D. Segue abaixo um trecho do discurso de um dos entrevistados a relatar que práticas de avaliação de desempenho segmentadas são desnecessárias para si:

Eu acho, assim como está que é melhor. (...). Os novos não metem medo atualmente aos velhos, a mim não me mete medo. Aliás eu rendo muito mais que os novos. Neste trabalho rendo mais que certa gente. Pois por isso é que eles me querem aqui a trabalhar. (A.S.R.)

Ainda nesta perspectiva, alguns dos entrevistados referem negativamente a possibilidade da implementação de práticas de avaliação de desempenho segmentadas incitarem conflitos entre os colaboradores: *“Eu não estou a ver essa coisa aqui, mas era capaz de haver conflitos... se ganhas mais trabalha tu mais!”* (M.S.M.) e ainda, *“Se calhar o lógico seria os mais novos fazer um pouco mais de produção do que os mais velhos... mas a nível de organização de empresas não sei se isso iria gerar algum género de conflito.”* (R.S.). Neste seguimento, é válido ponderar que, como foi visto anteriormente, a diversidade de idade parece ser propícia ao surgimento de um clima de discriminação etária nas empresas (Chou, 2012; Bal, et al. 2011; Kunze, et al. 2013; Ng & Feldman, 2008). Posto isto, é oportuno refletir que apesar de estudos como os de Gordon e Avery (2004, cit. in Bal et al., 2011) demonstrarem a propensão dos colaboradores apresentarem resistências à adaptação as novas tarefas e situações no contexto laboral, nesta pesquisa as resistências à implementação de práticas de gestão da idade parecem estar relacionadas ao sentimento de discriminação etária para as práticas de R&M, F&D, C&M/Receber e DRG.

Opiniões contraditórias para a provisão das práticas no âmbito da R&M e HSST que objetivem a diminuição da penosidade também são acentuadas no discurso dos trabalhadores, pois se numa perspectiva referem positivamente a diminuição da penosidade do trabalho para esta população:

Acho, acho que era ótimo, porque havia a possibilidade dessas pessoas poderem trabalhar mais alguns anos, devido ao menor esforço, acho ótimo a organização ter esse tipo situação... é sinal que as pessoas também estão atentas a isso. Acho que era ótimo! (J.A.)

E ainda:

Eu acho que a partir de uma certa idade, não vou falar aqui na empresa, mas acho que a partir de uma certa idade devia de haver normas de higiene e segurança para pessoas com mais idade. Porque uma pessoa com mais idade não tem a mesma capacidade que uma pessoa de 20 ou de 30. (R.S.)

Em outra eles sinalizam que práticas neste sentido são desnecessárias por se sentirem aptos ao desempenho de seu trabalho:

“Eu penso assim, se nós temos o nosso salário igual, temos tudo de ser igual. Agora se sentisse a minha colega com sete máquinas e eu com quatro, ia pensar “será que não tenho capacidade para vigiar sete?”. Já estou a ficar velha, cansada? Era capaz de me sentir assim em baixo. Ia dizer assim “já me estão a arrumar para canto, já me estou a sentir velha”. Ia sentir-me um bocado velha à beira dos jovens, inferior aos jovens. (...). Se eu tento dar o meu igual aos jovens, é porque estou jovem. Estou bem.(M.E.M)

Seguindo esta lógica Ng, e Feldman, (2013) referem que um estereótipo negativo prevalente associado à idade consiste na perceção de que os trabalhadores mais velhos são mais propensos a apresentar problemas de saúde. Tais autores observam que as preocupações dos gestores com os altos custos em relação à saúde dos trabalhadores mais velhos podem ser exageradas, pois seus estudos indicam que esta população parece não sofrer tanto com os declínios da idade tanto em termos físicos quanto mentais.

Sobre as práticas de F&D, destaca-se que mais da metade dos participantes direcionam novamente as atenções para a possibilidade dos trabalhadores se sentirem discriminados e/ou inferiorizados em relação aos jovens ao participar em ações formativas segmentadas:

Eu não me sentia discriminado, mas não quer dizer que houvesse alguns que não se sentissem, não é? Porque se calhar pensariam que estavam a ser postos de parte, por isso é que eu digo... é delicado.... é delicado é... isso é verdade. (E.S.S.)

Nada obstante, alguns dos entrevistados discorrem sobre o tema do declínio das funções cognitivas ao referirem suas perceções sobre a implementação destas práticas de F&D. Metade dos entrevistados mencionam que ações formativas que atendam as necessidades específicas dos mais velhos teriam um impacto positivo ao retardar o declínio das funções cognitivas podendo inclusive influenciar o humor e desempenho dos trabalhadores:

Acho bem fazerem isso, porque chegam a uma certa idade as pessoas já não se lembram de certas coisas. (...), vou lhe dizer, que é assim chegamos a uma certa idade já não lembramos de certas coisas... Com a idade as pessoas começam a ficar chatas... um bocado chatas e rabugentas, pronto! Acho bem eles terem essa formação que é para as pessoas não se esquecerem o que vem a aprender ao longo dos anos, para não se esquecer disso, trabalhar com mais calma e melhor. (A.P.C.)

Por fim, outro fator que ganha visibilidade é a valorização da aprendizagem pelos entrevistados, o que possivelmente pode ser entendida como um aspeto facilitador para a provisão para as práticas F&D e C&M/Receber: *“Eu acho bem porque aprender nunca fez mal a ninguém. Quanto mais, melhor para nós.” (M.S.M.)*. Estes resultados podem estar de acordo com os estudos de Parry e McCarthy (2014) ao sinalizarem que o desenvolvimento de

competências para esta população tende a gerar maior índice de satisfação no trabalho ao oferecer oportunidades de destaque no contexto laboral pelo aumento das suas habilidades.

Em síntese, podemos concluir que os resultados obtidos nesta dimensão de análise corroboram com os estudos anteriores que evidenciam o antagonismo e a complexidade nos discursos de trabalhadores mais velhos sobre a implementação das práticas de GRH segmentadas (Hennekam & Herrbach, 2015). Isto pode ser refletido à luz da colocação de Hennekam, e Herrbach, (2015) ao destacar que apesar deste grupo etário ter consciência de que apresentam necessidades específicas, principalmente as relacionadas com a penosidade do trabalho, a implementação de políticas segmentadas pode não ter os resultados esperados e reforçar um clima de discriminação etária nas organizações.

## 5. CONCLUSÕES

O presente estudo consiste numa análise qualitativa de dez entrevistas realizadas a colaboradores, com 50 anos ou mais, sobre as práticas de gestão da idade numa organização do setor da indústria sediada na RN de Portugal. Entendendo que tais práticas correspondem às práticas de GRH projetadas especialmente para a população de trabalhadores mais velhos (Hennekam & Herrbach, 2015) e que a maior parte dos estudos sobre a implementação destas assume a perspetiva dos gestores (Kooij et al., 2014) buscou-se ampliar o entendimento sobre as perceções dos sujeitos-alvo, no intuito de analisar a possibilidade de os trabalhadores associarem às práticas aspetos como a discriminação e os estereótipos. Portanto, esta pesquisa teve por objetivo, para além de examinar as perceções sobre as práticas de gestão da idade existentes em seu contexto organizacional, compreender os que os trabalhadores pensam sobre a oferta de outras práticas de GRH, direcionadas especificamente ao seu grupo etário, que ainda não existem nesta organização. Assim sendo, estruturaram-se duas dimensões de análise vinculadas às questões de investigação, nomeadamente: a dimensão de análise das práticas de GRH existentes; e a dimensão de análise da provisão das práticas de GRH segmentadas.

Na primeira dimensão de análise foram observadas as peculiaridades de um contexto organizacional que é diretamente afetado pelo envelhecimento do capital humano. Deste modo, é pertinente inferir que neste contexto há uma tendência para a adaptação das práticas de GRH às novas demandas demográficas, visto que os próprios colaboradores percecionam a adequação das práticas no âmbito da DRG, R&S e R&M à população envelhecida. Entretanto, foram evidenciadas dissonâncias nos discursos dos entrevistados, pois se por um lado referem que a organização oferece oportunidades de trabalho aos mais velhos por valorizar a sua experiência profissional, por outro mencionam que esta organização busca reformar os mais velhos e contratar jovens. Contudo, os trabalhadores sinalizam que a segmentação das práticas de R&S e R&M existentes decorrem da dificuldade de encontrar candidatos jovens para algumas funções operacionais. A seguir este raciocínio estão as perspetivas incongruentes sobre a reforma antecipada. Apesar da maioria dos participantes mencionar que a reforma antecipada evoca pensamentos negativos associados à diminuição da capacidade de trabalho dos mais velhos, metade dos entrevistados associam perspetivas positivas a esta prática.

A segunda dimensão de análise buscou abranger a perceção sobre as seguintes práticas segmentadas: a implementação de processos de R&S para pessoas com mais de cinquenta anos; os processos de R&M com o objetivo de diminuir a penosidade; a implementação de processos de F&D e C&M que visem a otimização de competências, e orientação e acompanhamento para

esta população; o fornecimento de C&M dos mais velhos aos mais jovens; a flexibilização das exigências produtivas para esta população nas avaliações de desempenho; e a implementação de políticas específicas para os mais velhos no âmbito da HSST. Algumas destas práticas parecem ser percebidas positivamente pelos trabalhadores que sinalizam a existência de necessidades específicas para esta população. Dentre as considerações positivas que possuem a maior visibilidade encontram-se: a ênfase de que a diminuição da penosidade do trabalho seria um fator benéfico e que poderia proporcionar a permanência ativa dos mais velhos no trabalho; e a possibilidade de a implementação de ações formativas segmentadas contribuir para a diminuição do declínio das funções cognitivas e para a otimização do desempenho laboral. Também se verificou que os mais velhos tendem a ser disponíveis a fornecer C&M para os mais novos, pois a totalidade dos entrevistados referem que sentiriam bem-estar, orgulho e reconhecimento em ensinar os jovens. Somado a isto, a provisão das práticas de R&S foram realçadas positivamente pelos entrevistados ao referirem o impacto positivo em aspetos políticos e sociais, tal como a diminuição do desemprego para esta população.

Contudo, os resultados demonstram um elevado índice de dissonâncias nos discursos dos entrevistados, uma vez que os colaboradores associam simultaneamente aspetos positivos e negativos à provisão para a maioria das práticas de GRH segmentadas. Neste sentido, a segmentação etária dos processos de GRH parece ser um tema desconfortável para os entrevistados e, como tal, a possibilidade de resistências à implementação e o sentimento de discriminação mostram-se presentes ao longo do discurso dos trabalhadores para quase todas as práticas. Dentre os principais fatores negativos evidenciados estão: as resistências e o sentimento de discriminação às práticas que objetivem o fornecimento de C&M aos mais velhos; as considerações dos trabalhadores de que a implementação de práticas como avaliação de desempenho segmentadas (DRG), políticas de R&M e HSST que visem diminuir a penosidade do trabalho podem impactar negativamente e ter os efeitos contrários do que seria desejado pelos gestores; e o sentimento de injustiça com os mais novos para as provisões dos processos de R&S, DRG e HSST.

Esta pesquisa possui implicações teóricas e práticas, que vêm corroborar com o que foi visto no âmbito teórico dos estudos atuais que sinalizam o risco da implementação de práticas de GRH segmentadas promover um clima indesejado de discriminação etária no contexto laboral (Chou, 2012; Kooij et al., 2008). Isto pode suceder em virtude dos factuais estereótipos que recaem sobre a força de trabalho envelhecida. Infere-se que este facto ocorre, pois o declínio das funções biológicas é um dos fatores mais estereotipados sobre o envelhecimento no contexto laboral (Ng & Feldman, 2013). Ao nível prático, os resultados deste estudo

forneem algumas diretrizes aos gestores e, neste sentido, recomenda-se que eles averiguem se a implementaçaõ das práticas de GRH segmentadas estã a ser erroneamente fundamentadas em estereótipos etários e ainda se estas medidas podem vir a reforçar um clima de discriminaçaõ indesejado.

Como qualquer trabalho científico este estudo apresentou limitaçaõs dentre estas destacam-se: o tempo despendido para a recolha dos dados devido aos constrangimentos organizacionais; a dificuldade à transposiçaõ dos pensamentos em palavras por alguns dos participantes decorrentes da baixa escolaridade dos mesmos; e a impossibilidade de fazer generalizaçaõs devido à natureza qualitativa deste estudo, bem como a pequena quantidade de participantes. Destaca-se a parte outro fator limitador neste estudo que consiste na escassa literatura sobre a provisãõ de práticas de GRH segmentadas no setor da indústria portuguesa.

Acreditamos que a nossa pesquisa vislumbrou um caminho para novas hipóteses de estudos que contemplem o tema. Visto a atual situaçaõ demográfica na RN de Portugal constatou-se a crescente necessidade de estudos que objetivem explorar a forma como a GRH das indústrias neste contexto tem abordado a questãõ do envelhecimento laboral. Além disso, é oportuno apontar que, de um modo geral, também sãõ poucos os estudos sobre a gestãõ da idade na perspectiva dos trabalhadores mais velhos. Neste sentido, pesquisas futuras podem explorar as percepções dos trabalhadores mais velhos a partir de modelos tridimensionais que analisem as dimensões afetiva, cognitiva e comportamentais associadas aos estereótipos etários no contexto laboral. E por último, visto ser recorrente a sinalizaçaõ de autores atuais sobre preocupaçaõ dos gestores com os custos do capital humano envelhecido, estudos futuros seriam pertinentes no intuito de ampliar nossa compreensãõ sobre este fator, tanto na perspectiva quantitativa para quantificar tais custos e a sua associaçaõ com o desempenho dos colaboradores mais velhos, quanto na qualitativa a examinar se de facto a resistênciam dos gestores em manter esta populaçaõ ativa está baseada em estereótipos etários.

## REFERÊNCIAS

- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2014). *FACTS 74 PT*. Previsão dos peritos sobre os riscos psicossociais emergentes relacionados com a segurança e saúde no trabalho (SST). Consultado em: [www.osha.europa.eu/pt/publications/factsheets/74](http://www.osha.europa.eu/pt/publications/factsheets/74)
- Bal, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W., & Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 66(6), 687-98. doi: 10.1093/geronb/gbr056
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). *The new world of work and organizations: implications for human resource management*. *Human Resource Management Review*, 16(2), 83-85.
- Capucha, L. (2014). Envelhecimento e Políticas em Tempos de Crise. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 74 (2014), 113-131. doi:10.7458/SPP2014743203
- Cardoso, C. (2007). The Evolving Portuguese Model of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977. doi: 10.1080/09585190410001677269
- Cascão, F. (2014). *Gestão de Competências do Conhecimento e do Talento* (1ª ed.). Lisboa: Edições sílabo lda.
- Chou, A. J. R. (2012). Discrimination against Older Workers: Current Knowledge, Future Research Directions and Implications for Social Work. *Indian Journal of Gerontology*, 26(1), 25-49. Consultado em: <http://www.gerontologyindia.com/pdf/vol26-1.pdf>
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, (2015). Brochura de Apresentação do Norte de Portugal. Consultado em: <http://www.ccdr-n.pt/node/417/>
- Costa, L. S., & Santos, M. (2013). Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho: Lições Aprendidas e Novos Caminhos. *RICOT – Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho*. 5, 39-53.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo Lda.

- Dalen, H. P. V., Henkens, K., Henderikse, W., & Schippers, J. (2010). Do European employers support later retirement? *International Journal of Manpower*, 31(3), 360-37. doi: 10.1108/01437721011050620
- EAPN, European Anti Poverty Network (2016). Indicadores Sobre a Pobreza: Dados Europeus e Nacionais. Consultado em: <http://eapn.pt/documento/531/indicadores-sobre-pobreza-dados-europeus-e-nacionais>
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação* (1ªed.). Lisboa: Lusociência.
- Goffman, I. (1975). *A Representação do Eu na Vida Cotidiana* (17ª ed.). Petrópolis: Editora Vozes.
- Goffman, I. (1891). *Estigma: Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Gonçalves, S. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. Lisboa: Factor.
- Hennekam, S., & Herrbach, O. (2015). The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*, 44(1), 3-21. doi:10.11108/PR-01-2014-0031
- Instituto Nacional de Estatística (2014). População Residente em Portugal com Tendência para Diminuição e Envelhecimento. Consultado em:  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=218629052&DESTAQUEStema=00&DESTAQUESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=218629052&DESTAQUEStema=00&DESTAQUESmodo=2)
- Instituto Nacional de Estatística (2016). Estatísticas Demográficas – 2015. Consultado em:  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=275533085&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=275533085&PUBLICACOESmodo=2)
- Kooij, D. T. a. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & Lange, A. H. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394. doi: 10.1108/02683940810869015
- Kooij, D. T. a. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 37-41.  
doi:10.1080/09585192.2013.872169
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.  
doi:10.1111/joms.12016
- Martins, E., A., & Lopez, A. (2012). *Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora Rh.
- Ng, T., W., H., & Feldman, D., C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.392
- Ng, T., W., H., & Feldman (2013). Employee age and Health. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 336-345. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.004>
- Organização Mundial da Saúde (2008). The world health report 2008: primary health care now more than ever. *World Health Organization*. Consultado em: [www.who.int/whr/2008/whr08\\_pr.pdf](http://www.who.int/whr/2008/whr08_pr.pdf)
- Parry, E., & McCarthy, J. (2014). How do the effects of Human Resource Management (HRM) practices differ by age and gender? And, how do the effects of Time & Place Management (TPM) policies compare with those of other HRM policies? *Sloan Center on Aging & Work*. Consultado em: [http://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/agingandwork/pdf/publications/QI7\\_TPM.pdf](http://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/QI7_TPM.pdf)
- Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London, UK: SAGE Publications.
- Stamov-Roßnagel, C., & Biemann, T. (2012). Ageing and Work Motivation: A Task-Level Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 459-478. doi: 10.1108/02683941211235382

- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The foundations of Qualitative Research. In Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. 2-23. London, UK: SAGE Publications.
- Vaupel, J. W., & Loichinger, E. (2006). Redistributing Work in Aging Europe. *Science*, 312(5782), 1911-1913. doi: 10.1126/science.1127487
- Yeatts, D. E., Folts, W. E., & Knapp, J. (2000). Older Workers' Adaptation to a Changing Workplace: Employment Issues for The 21st Century. *Educational Gerontology*, 26(6), 565-582. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/03601270050133900>

## **ANEXO 1: Guião de Entrevista Semiestruturada.**

**Entrevistado:**

**Sexo:**

**Idade:**

**Naturalidade:**

**Habilitações literárias:**

**Profissão:**

---

### **I Recrutamento e Seleção**

1. Considera que esta organização oferece oportunidades de emprego a colaboradores com 50 anos ou mais? Como percebe este facto?
  2. O que pensa acerca da possibilidade de implementação de um processo específico de recrutamento e seleção para pessoas com 50 anos ou mais?
- 

### **II Mobilidade funcional e Rotação de Tarefas**

3. Julga existir nesta organização um plano de mobilidade funcional ou rotação de tarefas? Se sim, considera que há práticas neste sentido que admitam como critério a idade do colaborador que desempenha a função?
  4. O que pensa sobre a possibilidade da implementação de um plano de mobilidade funcional ou rotação de tarefas que admita como um de seus critérios a idade do colaborador que desempenha a função?
- 

### **III Formação e Desenvolvimento**

5. Qual a importância que julga ter as ações formativas nesta organização?
  6. Já esteve presente em alguma ação formativa nesta organização que tenha tido como critério de seleção dos formandos a idade dos colaboradores?
-

- 
7. O que pensa da possibilidade de implementação de ações formativas específicas (que atendem a limitação e necessidades específicas de colaboradores mais velhos) para colaboradores com 50 anos ou mais?
- 

#### ***IV Coaching e Mentoring***

8. Na sua perspetiva julga existir no momento algum tipo de acompanhamento das chefias e ou colaboradores mais antigos no sentido de fornecer suporte ou apoio à transmissão de conhecimentos práticos das funções a serem desempenhadas por novos colaboradores (colaboradores recentemente contratados) Como percebe este fato?
9. O que pensa sobre a possibilidade de receber algum acompanhamento que objetive fornecer suporte ou apoio à transmissão de conhecimentos práticos das funções que desempenha?
10. O que pensa sobre esta mesma possibilidade entendendo que a necessidade de receber algum suporte decorre de limitação e necessidades específicas associadas aos colaboradores mais velhos?
11. O que pensa sobre a possibilidade de fornecer algum acompanhamento que objetive dar suporte ou apoio à transmissão de conhecimentos práticos das funções que desempenha a outros colaboradores?
- 

#### ***V Políticas de Desempenho, Remunerações e Gestão de carreiras***

12. A reforma antecipada é uma prática usual nesta empresa? O que significa para si a reforma antecipada? E para a empresa?
13. Há nesta organização alguma prática de recompensa/benefício que levem em conta a idade dos colaboradores?
14. Há políticas de avaliação de desempenho/remunerações para os colaboradores do sector produtivo nesta organização? Estas políticas tem como um de seus critérios a idade na avaliação do desempenho profissional?
15. Como perceberia uma política de avaliação de desempenho que admitisse como um de seus critérios a relação entre idade e produtividade?
-

## **VI Políticas de Segurança e Saúde no emprego**

16. Considera que esta empresa preocupa-se em otimizar as políticas de HSST?
17. Julga existir, nesta organização, políticas de segurança e saúde no trabalho específicas para os colaboradores mais velhos?
18. Como percebe a possibilidade de implementação de políticas de segurança e saúde no trabalho específicas para os colaboradores mais velhos?
19. Em uma perspectiva ergonómica (estudo das funções com vista a uma melhor adaptação entre o contexto de trabalho e o trabalhador) até que ponto julga que os colaboradores estão devidamente instrumentalizados em seu posto de trabalho?
20. Em sua perspectiva há diferenças na instrumentalização dos colaboradores mais velhos e mais novos nos postos de trabalho?

**ANEXO 2:** Declaração de Consentimento Informado.

**DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

Eu, \_\_\_\_\_ abaixo-assinado, compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação no trabalho de investigação a desenvolver por *Juliana da Silva Dias Messeder*, sob a orientação do Professor Eduardo Oliveira, no âmbito do Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Faculdade de Educação e Psicologia, Universidade Católica Portuguesa – Porto.

Esta investigação tem como objetivos compreender a perceção de colaboradores, com 50 anos ou mais, acerca da gestão da idade em organizações portuguesas.

Tomei conhecimento de que os dados fornecidos são confidenciais e serão apenas utilizados para fins académicos. Após a transcrição da entrevista, o seu conteúdo será enviado para validação e/ou restituição.

Fui igualmente, informado/a que a minha participação é voluntária, pelo que poderei interrompê-la a qualquer momento.

Consinto participar no estudo e autorizo a gravação da entrevista em áudio.

**Data** \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**Assinatura do/a Participante** \_\_\_\_\_

## **ANEXO 3: Índice do Sistema Geral de Categorias.**

### **1. Dimensão de Análise: Práticas de GRH Existentes**

#### **1.1. Práticas de GRH Segmentadas Não Integradas**

##### **1.1.1. R&S**

###### 1.1.1.1. Oportunidades de trabalho para pessoas mais velhas

###### 1.1.1.1.1. Boas oportunidades para os mais velhos

###### 1.1.1.1.2. Dificuldade de encontrar candidatos jovens

###### 1.1.1.1.3. Valorização da experiência profissional

##### **1.1.2. R&M**

###### 1.1.2.1. Rotação de tarefas para colaboradores mais velhos em função da penosidade

###### 1.1.2.1.1. Priorização da oferta da reforma antecipada

#### **1.2. Práticas de GRH Segmentadas Integradas**

##### **1.2.1. Aspetos Positivos**

###### **1.2.1.1. DRG**

###### 1.2.1.1.1. Oferta da reforma antecipada

###### 1.2.1.1.1.1. Bom para si e para a empresa

###### 1.2.1.1.1.2. Dar lugar aos mais novos, renovar

###### 1.2.1.1.1.3. Não há obrigação de aceitar

##### **1.2.2. Aspetos Negativos**

###### **1.2.2.1. DRG**

###### 1.2.2.1.1. Reforma antecipada

###### 1.2.2.1.1.1. Estar velho e ter pouca capacidade de trabalho

###### 1.2.2.1.1.2. Pensamento negativo

### **2. Dimensão de Análise: Provisão de Práticas de GRH Segmentadas**

#### **2.1. Aspetos Positivos**

##### **2.1.1. R&S**

###### 2.1.1.1. Impacto positivo em aspetos políticos e sociais

###### 2.1.1.2. Enunciados pouco desenvolvidos

###### 2.1.1.3. Valorização experiência e do empenhamento organizacional dos mais velhos

##### **2.1.2. R&M**

###### 2.1.2.1. Diminuição da penosidade do trabalho

###### 2.1.2.2. Enunciados pouco desenvolvidos

2.1.2.3. Gostaria de mudar de posto de trabalho

2.1.2.4. Organização atenta

### **2.1.3. F&D**

2.1.3.1. Enunciados pouco desenvolvidos

2.1.3.2. Valorização da aprendizagem

### **2.1.4. C&M**

#### **2.1.4.1. Fornecer no futuro**

2.1.4.1.1. Disponibilidade, bem-estar, orgulho e reconhecimento em ensinar

2.1.4.1.2. Enunciados pouco desenvolvidos

2.1.4.1.3. Sentimento de obrigação

#### **2.1.4.2. Receber no Futuro**

2.1.4.2.1. Disponibilidade para aprender e valorização da aprendizagem

2.1.4.2.2. Enunciados pouco desenvolvidos

### **2.1.5. HSST**

2.1.5.1. Diminuição da penosidade do trabalho

2.1.5.2. Enunciados pouco desenvolvidos

## **2.2. Aspetos Negativos**

### **2.2.1. R&S**

2.2.1.1. Dificuldades e resistências à implementação

2.2.1.2. Injustiça com os mais novos

### **2.2.2. R&M**

2.2.2.1. Discriminação e estereótipos

2.2.2.2. Dificuldades e resistências à implementação

### **2.2.3. F&D**

2.2.3.1. Dificuldades e resistências à implementação

2.2.3.2. Discriminação e estereótipos

2.2.3.3. Enunciados pouco desenvolvidos

### **2.2.4. C&M**

#### **2.2.4.1. Fornecer no futuro**

2.2.4.1.1. Dificuldades e resistências à implementação

#### **2.2.4.2. Receber no Futuro**

2.2.4.2.1. Dificuldades e resistências à implementação

2.2.4.2.2. Discriminação e estereótipos

### **2.2.5. DRG**

2.2.5.1. Dificuldades e resistências à implementação

2.2.5.2. Discriminação e estereótipos

2.2.5.3. Injustiça com os mais novos

**2.2.6. HSST**

2.2.6.1. Discriminação e estereótipos

2.2.6.2. Injustiça com os mais novos

## ANEXO 4: Sistema Geral de Categorias.

<b>1. Dimensão de Análise: Práticas de GRH Existentes</b>						
(Reúne os enunciados que referem as perceções dos colaboradores acerca das práticas de GRH existentes. Esta dimensão é subdividida em 2 subcategorias de análise, nomeadamente: 1.1.) Práticas de GRH segmentadas percecionadas como não integradas a estratégia da organização; e 1.2.) práticas de GRH segmentadas existentes percecionadas como integradas a estratégia da organização.						
Gerações de nós						
2ª	3ª	4ª / 5ª				
Subcategorias da Análise	Práticas de GRH	Código	Designação	Número de fontes/referências	Descrição	Exemplo dos dados
<b>1.1. Práticas de GRH não integradas</b>	1.1.1. R&S	<b>1.1.1.1.</b>	Oportunidades de trabalho para pessoas mais velhas	6/24	Reúne os enunciados que mencionam que nesta organização há a oferta de trabalho pessoas com mais de cinquenta anos.	—
		1.1.1.1.1.	Boas oportunidades para os mais velhos	6/10	Integra os enunciados que referem positivamente as oportunidades de trabalho para as pessoas mais velhas oferecidas pela empresa.	“Acho que é uma boa oportunidade que dão às pessoas, porque é assim, uma pessoa com 50 anos ou com 55 ou mais, até a idade da reforma para algumas empresas são considerados velhos, mas se a gente for tentar ir para a reforma somos novos para ir para a reforma, não é? E esta empresa, não. Esta empresa dá oportunidade a essas pessoas todas. (14:53)” (E.S.S.)
		1.1.1.1.2.	Dificuldade de encontrar candidatos jovens	3/5	Integra os enunciados que ressaltam a perceção de que esta organização oferece oportunidade de emprego para pessoas com mais de cinquenta anos devido às dificuldades de encontrar candidatos jovens.	“(…), diz o chefe que eu ainda vou desempenhando a minha função. Porque senão é como eu lhe digo... eles ainda agora, mandaram embora como quem diz negociaram com trabalhadores com 57 anos, outros ainda nem os tinham feito, e eu que me interessava a mim agora ir há minha vida, não me chamaram para negociar. (...). Preferem os mais novos, mas depende das profissões. Por parte de algumas funções eles têm dificuldades de encontrar jovens, que é o meu caso, sou dessa secção e nessa secção ele têm

					dificuldades...” (M.S.N)
	1.1.1.1.3.	Valorização da experiência profissional	4/14	Agrega os enunciados que referem que a oferta de trabalho aos mais velhos associa-se à valorização da experiência profissional.	“(…) tem profissão que se calhar rende mais com uma pessoa mais nova, tem mais força, mas através destes trabalhos que estou a fazer eles não rendem, nós produzimos mais porque temos mais experiência. (...). Nós rendemos mais do que os novos! Os novos tentam fazer, eles não fazem o que a gente faz, ali é sempre a esganar e os novos já não fazem isso. Pois por isso eles preferem meter o pessoal da minha idade outra vez aqui. Sabemos trabalhar... do que meter um novo.” (A.S.R.)
1.1.2. R&M	<b>1.1.2.1.</b>	Rotação de tarefas para colaboradores mais velhos em função da penosidade.	3/9	Reúne os enunciados que refletem a perceção de que ocasionalmente acontece a rotação de tarefas para os trabalhadores mais velhos que sofrem com a penosidade do trabalho.	Ora sobre os esforços físicos, eles também vêem. Eu tenho colegas meus que têm saído aos oito dias, aos quinze dias para outras unidade mas a mim nunca me aconteceu. (44:10)
	1.1.2.1.1.	Priorização da oferta da reforma antecipada.	3/6	Integra os enunciados que transmitem a perceção de que a organização prioriza a oferta da reforma antecipada para os trabalhadores mais velhos que sofrem com a penosidade do trabalho.	“É assim... aqui, uma coisa que a gente vê muitas vezes é que quando as pessoas faltam dois anos para ir para a reforma, a chefia vê que eles já não estão a render chamam ao escritório e tentam fazer negociação com eles, né? Muitos não querem, querem trabalhar até à idade limite, pronto. Visto eles a não darem aquele rendimento porque já não têm a agilidade que tinham há quatro ou cinco anos atrás mudam-os para outros postos de trabalho por um tempo, trabalhos assim mais leves, mais coisa... mas é temporário. (29:36)” (E.S.S)

### 1.1. Práticas de GRH segmentadas integradas

(Reúne os enunciados que referem as perceções dos colaboradores acerca das práticas de GRH existentes integradas a partir de duas subcategorias, nomeadamente: 1.2.1.) Aspectos positivos associados às práticas de GRH segmentadas percecionadas como integradas; e 1.2.2.) Aspectos positivos associados às práticas de GRH segmentadas percecionadas como integradas)

Gerações de nós						
3ª	4ª	5ª / 6ª				
Subcategorias da Análise	Práticas de GRH	Código	Designação	Número de fontes/referências	Descrição	Exemplo dos dados
<b>1.1.1. Aspectos Positivos</b>	1.2.1.1. DRG	<b>1.2.1.1.1.</b>	Oferta da reforma antecipada	5/21	Integra os enunciados que transmitem a perceção de aspetos positivos associados à oferta da reforma antecipada.	—
		1.2.1.1.1.1.	Bom para si e para a empresa	4/9	Integra os enunciados que referem que a reforma antecipada consistem em algo bom para si e para a empresa.	“Reforma antecipada é reformar-me antes da hora do trabalho que tenho. Se calhar, numa perspetiva, vai ser bom para mim, mas se calhar também é bom, porque a empresa já está a descartar um quadro. (43:18)” (R.S.)
		1.2.1.1.1.2.	Dar lugar aos mais novos e renovar	3/3	Codifica os enunciados que emitem a perceção de que a reforma antecipada é positiva porque proporciona à organização dar lugar para os mais novos e renovar.	“A gente aos 58 anos já nos dói uma perna, já nos dói um braço, já nos dói isto, dói aquilo. Ides para casa e agora vêm os jovens. Está bem, dar trabalho aos jovens, também é muito bom.” (M.E.M.)
		1.2.1.1.1.3.	Não há obrigação de aceitar	4/9	Agrega os enunciados que referem positivamente o fato dos colaboradores não serem obrigados a aceitar reforma antecipada.	“Eu não sou nada contra eles mandarem o pessoal para fora aos 58 anos. As pessoas que querem, porque eles não obrigam ninguém, vai quem quer. As pessoas vão gozar a vida, acho muito bem! (1:13:03).” (M.E.M.)
<b>1.1.2. Aspectos Negativos</b>	1.2.2.1. DRG	<b>1.2.2.1.1.</b>	Reforma antecipada	8/22	Integra os enunciados que transmitem negativamente a perceção sobre a oferta da reforma antecipada	—
		1.2.2.1.1.1.	Estar velho e ter pouca capacidade de trabalho	6/14	Integra os enunciados que refletem a perceção de que a reforma antecipada significa ter pouca capacidade de trabalho e estar velho e cansado	Para mim o que significa que a gente está cansado... até com esta idade aos cinquenta e cinco, não é? (44:12)” (A.S.R.)
		1.2.2.1.1.2.	Pensamento negativo	3/8	Integra os enunciados que transmitem a noção de um pensamento negativo	“Não, então eu ainda estou aqui, porque é que eu hei-de pensar na reforma agora?!”

acerca da reforma antecipada.

Porque eu ainda tenho... eu não penso na reforma antecipada, eu... não gosto nem de pensar nisso! Só penso na reforma quando lá chegar e, se chegar á minha altura, eu digo para mim chega, para mim acabou. (39:45)” (C.A.S.)

## 2. Provisão das Práticas de GRH Segmentadas

(Reúne os enunciados que referem a percepção acerca da provisão das práticas de GRH segmentadas. Esta subcategoria divide-se em: 2.1.) aspetos positivos associados à provisão das práticas de GRH segmentadas; 2.2.) aspetos negativos associados à provisão das práticas de GRH segmentadas.)

Gerações de nós						
2ª	3ª	4ª / 5ª				
Subcategorias da Análise	Práticas de GRH	Código	Designação	Número de fontes/referências	Descrição	Exemplo dos dados
<b>2.1. Aspetos Positivos</b>	2.1.1  R&S	<b>2.1.1.1.</b>	Impacto positivo em aspetos políticos e sociais	6/12	Agrega as referências que destacam o impacto positivo da oferta de trabalho para os mais velhos em aspetos políticos e sociais.	“Acho bem, porque isto na classe do desemprego vê-se aí milhares e milhares de pessoas que ficaram desempregados como eu, com 52, 53, etc. e querem trabalho, mas não o têm. E uma empresa destas para chamar um homem com mais de 50 anos está a necessitar dessa pessoa para esse ofício e eu entendo que está bem e deviam dar trabalho a essas pessoas com 50, 55 anos... não considero uma pessoa velha. (20:51).” (A.P.B.)
		<b>2.1.1.2.</b>	Enunciados pouco desenvolvidos	4/5	Agrega os enunciados pouco desenvolvidos que, genericamente, transmitem uma noção positiva para a provisão de processos de R&S segmentados.	Acho bem dar oportunidade às pessoas com idade que querem ganhar alguma coisa não é? (12:55)” (A.P.C)
		<b>2.1.1.3.</b>	Valorização experiência e do empenhamento organizacional dos mais velhos	7/12	Integra os enunciados que refletem a percepção de que práticas de R&S para esta população seriam positivas a considerar que os mais velhos são mais experientes e empenhados ao trabalho.	“São pessoas já com experiência. Acho que deviam de meter. Eu acho que sim. Quando há um homem ou mulher com mais de 50 anos que tem experiência nesse ramo, do que se calhar vem um que vem da escola que não percebe nada. E se calhar esse de 50 anos dá mais lucro ao patrão do que aquele com 20 anos ou 25.

					Principalmente quem tem experiência nas com a matéria-prima, acho que sim. Acho que até dá mais lucro. Porque se o de 50 anos vem esse ramo, não tem trabalho, mas já sabe o que é a matéria-prima e aquele que sai da escola não sabe o que é. Eles sabem o que são os livros. (29:08).” (M.E.M.)
2.1.2  R&M	<b>2.1.2.1.</b>	Diminuição da penosidade do trabalho	6/7	Integra os enunciados que referem positivamente à implementação de práticas R&M se estas objetivassem a diminuição da penosidade do trabalho.	“Acho que era bom, uma pessoa já de idade, por exemplo como eu na máquina, já ando cansado devido à idade, já me doem os braços. Acho que havia de haver um plano assim “O Sr. A. tem 53 anos, aquele tem 20, aquele vem para aqui e o Sr. A. vai para outra profissão fazer um trabalho mais leve”. Acho que era bom fazer esse serviço. Mas, eu não mando na firma. (30:55)” (A.P.C.)
	<b>2.1.2.2.</b>	Enunciados pouco desenvolvidos	1/1	Codifica os enunciados pouco desenvolvidos que transmitem uma noção positiva da provisão destas práticas.	“É natural. Era bom ter isso aqui. (33:03)” (C.A.S.)
	<b>2.1.2.3.</b>	Gostaria de mudar de posto de trabalho	1/6	Integra os enunciados que destacam aspetos positivos para a provisão de práticas de R&M devido à vontade do colaborador mudar de posto de trabalho.	“Atenção gostava, mas não quero que o meu chefe me tire. Se precisar vou com todo o gosto. Agora, onde eu estou gosto, mas que é cansativo, é cansativo. Nos outros lados também é, só que assim a gente alivia um bocado a cabeça. (54:52).” (C.A.O.)
	<b>2.1.2.4.</b>	Organização atenta	1/2	Agrega os enunciados que refletem a percepção de que a provisão desta prática é positiva, pois sinaliza que a organização está atenta a esta população.	“Acho, acho que era ótimo, porque havia a possibilidade dessas pessoas poderem trabalhar mais alguns anos, devido ao menor esforço, acho ótimo a organização ter esse tipo situação... é sinal que as pessoas também estão atentas a isso. Acho que era ótimo! (2:39)” (J.A.)

[2.1.3] F&D	<b>2.1.3.1.</b>	Enunciados pouco desenvolvidos	4/4	Integra os enunciados pouco desenvolvidos que transmitem uma noção positiva para a provisão destas práticas.	“Sim, eu ia de acordo.” (A.S.R.)
	<b>2.1.3.2.</b>	Valorização da aprendizagem	5/11	Reúne os enunciados que indicam a valorização da aprendizagem pelos mais velhos para a provisão das práticas de F&D.	“Acho bem fazerem isso, porque chegam a uma certa idade as pessoas já não se lembram de certas coisas. (...), vou lhe dizer, que é assim chegamos a uma certa idade já não lembramos de certas coisas... Com a idade as pessoas começam a ficar chatas... um bocado chatas e rabugentas, pronto! Acho bem eles terem essa formação que é para as pessoas não se esquecerem o que veem a aprender ao longo dos anos, para não se esquecer disso, trabalhar com mais calma e melhor (20:39).” (A.P.C.)
[2.1.4] C&M	<b>2.1.4.1.</b>	Fornecer no futuro	10/27	Integra os enunciados que referem positivamente a perceção de fornecer C&M no futuro.	—
	2.1.4.1.1.	Disponibilidade bem-estar, orgulho e reconhecimento em ensinar	8/15	Reúne os enunciados que evidenciam os sentimentos de disponibilidade, bem-estar e orgulho em ensinar os jovens.	“Alguém me passou a mim, eu posso passar a outros. (...) ensinar aos jovens, sentia-me bem! Eu sentia confiança em mim! Assim como quando vem alguém para o nosso setor e não sabe, a gente ensina, a gente diz “olha faz assim, faz assim... agora vens atrás de mim e vês.”. A gente dá o nosso melhor, tudo o que pode aos nossos colegas (47:39).” (M.E.M.)
	2.1.4.1.2.	Enunciados pouco desenvolvidos	1/2	Agrega os enunciados pouco desenvolvidos que transmitem uma noção positiva de fornecer C&M aos mais novos.	Sim, acho positivo. Acho sim. (41:18)” (M.S.M)
	2.1.4.1.3.	Sentimento de obrigação	6/10	Reúne os enunciados que indicam o sentimento de obrigação de ensinar os mais novos como aspeto positivo associado à provisão	“Eu acho que aceitava com naturalidade, eu acho que... acho que era... acho que deveria aceitar com naturalidade até porque também tive

				de fornecer C&M para os mais novos.	quem me ensinasse e deveria ter a mesma hombridade de fazer a mesma coisa em relação aos outros.” (J.A.)	
	<b>2.1.4.2.</b>	Receber no futuro	8/17	Agrega os enunciados que transmitem positivamente à percepção de receber C&M no futuro.	—	
	2.1.4.2.1.	Disponibilidade para aprender e valorização da aprendizagem	5/10	Reúne os enunciados que sinalizam a disponibilidade dos colaboradores para a aquisição de aprendizagem nos processos de C&M segmentados.	“Eu aceito a opinião que me estejam a dar. (...) Se estão no trabalho... tanto eu como eles estamos no mesmo trabalho, eles não têm nada de levar a mal... (...). Aceito a opinião seja de quem for, mais velhos, mais novos... (...). Até pode haver pessoas que não colaboram, mas eu estou à vontade (34:32).” (A.P.B.)	
	2.1.4.2.2.	Enunciados pouco desenvolvidos	5/7	Reúne os enunciados pouco desenvolvidos que refletem uma noção positiva acerca da provisão de C&M segmentados.	“Como uma pessoa está a envelhecer... Fazer um acompanhamento mais, mais rigoroso. Hum... acho bem. (24:55).” (E.S.S.)	
[2.1.5] HSST	<b>2.1.5.1.</b>	Diminuição da penosidade do trabalho	5/8	Integra os enunciados que sinalizam como positivas às políticas de HSST para esta população visto que tais práticas diminuiriam a penosidade do trabalho.	“Eu acho que a partir de uma certa idade, não vou falar aqui na empresa, mas acho que a partir de uma certa idade devia de haver normas de higiene e segurança para pessoas com mais idade. Porque uma pessoa com mais idade não tem a mesma capacidade que uma pessoa de 20 ou de 30. (37:41)” (R.S.)	
	<b>2.1.5.2.</b>	Enunciados pouco desenvolvidos	3/3	Agrega os enunciados pouco desenvolvidos que transmitem uma noção positiva acerca da provisão de práticas segmentadas na área da HSST.	“Ah eu acho que achava bem, haver essas coisas, (...) eu acho que havia de existir. (34:39)” (A.P.C.)	
<b>2.2. Aspetos Negativos</b>	[2.2.1] R&S	<b>2.2.1.1.</b>	Dificuldades e resistências à implementação	4/4	Agrega os enunciados que referem as possíveis dificuldades e resistências à provisão dos processos de R&S segmentados.	“Não acho possível. Eu percebo isso porque trabalho aqui há muito tempo e vejo, eles chegarem aos 57, 58 anos, já começam a fazer acordos para as pessoas irem embora, portanto não vão

					meter uma pessoa com 50 anos. (21:15)” (R.S.)
	<b>2.2.1.2.</b>	Injustiça com os mais novos	3/3	Integra os que referem que a provisão destas práticas pode retirar a oportunidade dos mais jovens.	“Está se a dar a oportunidade de trabalho a pessoas mais velhas, de trabalhar e assim, mas ao mesmo tempo está se a tirar se calhar postos de trabalho a pessoas jovens, né? Criando só esse recrutamento de pessoas de 50 anos, se calhar ao fim de 10 anos ou coisa, está se a tirar postos de trabalho a pessoas mais jovens. (16:39)” (E.S.S.)
[2.2.2] R&M	<b>2.2.2.1.</b>	Dificuldades e resistências à implementação	4/11	Integra os enunciados que referem que o colaborador não aprovaria estas práticas porque não gostaria de mudar de posto de trabalho.	“Quando a gente está no nosso sector a fazer um serviço, a gente não gosta de ir para outro... a gente sente-se um bocado... mas se nos mandam, a gente tem de ir. (...). Também se chegassem há minha beira e dissessem “tu vais para ali, é mais sentadinha, é mais levezinho” eu se calhar no fundo até ficava triste. Pensava “estão-me a encostar para canto e já não sirvo para estar além”. As pessoas sentindo-se bem naquele local de trabalho, devem deixá-las estar. (54:08).” (M.E.M.).
	<b>2.2.2.2.</b>	Discriminação e estereótipos	4/6	Integra os enunciados que mencionam a possibilidade dos mais velhos sentirem-se discriminados.	“Mas se calhar também não é bom. Se calhar as pessoas podem se sentir um bocado rejeitadas e discriminadas (35:34).” (R.S.)
[2.2.3] F&D	<b>2.2.3.1.</b>	Dificuldades e resistências à implementação	3/5	Agrega os enunciados que mencionam a possibilidade de dificuldades associadas à implementação destas práticas	“Não estou a ver, (...). Eles aqui, por exemplo, quando eles tem uma certa idade, aos 60 anos, eles chegam a um acordo com os empregados que até lhes pagam e eles vão embora, portanto eles já estão cansados do trabalho e eles indeniza-os, dão-lhes a reforma. (16:50)” (A.S.R.)

	<b>2.2.3.2.</b>	Discriminação e estereótipos	3/5	Integra os enunciados que mencionam a possibilidade dos mais velhos sentirem-se discriminados.	“Bom, eu vou falar por mim. Eu não me sentia discriminado, mas não quer dizer que houvesse alguns que não se sentissem, não é? Porque se calhar pensariam que estavam a ser postos de parte, por isso é que eu digo... é delicado... é delicado é... isso é verdade. Podem haver pessoas que não entendam isso. Eu se fizessem isso comigo eu entendia, né... mas acredito que hajam pessoas que eram capazes de dizer logo "já estamos a ser botadas para canto..." já numa coisa, já isto, já aquilo, se calhar diziam logo "só servimos é para trabalhar", assim, prontos, é mais isto, está a entender ? (20:48)” (E.S.S.)
	<b>2.2.3.3.</b>	Enunciados pouco desenvolvidos	1/1	Reúne os enunciados pouco desenvolvidos a mencionar negativamente à provisão destas práticas.	“Eu não, eu não achava piada. (27:42)” (C.A.S.)
[2.2.4] C&M	<b>2.2.4.1.</b>	Fornecer no futuro		Agrega os enunciados que refletem aspetos negativos associados à perceção de fornecer C&M no futuro.	—
	2.2.4.1.1.	Dificuldades e resistências na aceitação	4/9	Reúne os enunciados que sinalizam a perceção das dificuldades na aceitação dos mais novos aos ensinamentos dos mais velhos.	“Mas é preciso que os mais novos aceitem. Às vezes uma pessoa de idade pode estar a fazer esta pergunta e eles na coisa deles, “oh, estás a querer ensinar-me a mim e eu sei mais do que tu”. Eu já ouvi isso. Eu já ouvi isso, não aqui, mas noutros lados. Às vezes estou assim num café e os mais novos “olha vem agora um homem de 50 anos ou perto disso dizer-me ... o que é que ele quer? Eu sei mais que ele.”. Estes novos não aceitam.” (C.A.O.)

	<b>2.2.4.2.</b>	Receber no futuro		Agrega os enunciados que referem negativamente à possibilidade de receber C&M no futuro.	—
	2.2.4.2.1.	Dificuldades e resistências à implementação	8/20	Integra os enunciados que mostram a dificuldade na aceitação destas práticas para algumas pessoas.	“(…) há pessoas que por já terem uma certa idade, pensam que já sabem tudo e assim e não encaram bem isso, né? É delicado devido a isso, porque tenho 50 anos, trabalho desde os 14, já passei por muitas coisas e vi estes casos. Pessoas muito mais velhas que, não aceitam... não aceitam se calhar uma pessoa chegar ao pé dela e dizer não faça assim, olhe se fizer assim... Se calhar até aceita, mas a pessoa vira costas e ele começa: Sabe lá... Pronto... há esse problema. (26:20)” (E.S.S).
	2.2.4.2.2.	Discriminação e estereótipos	4/9	Agrega os enunciados que refletem o sentimento de discriminação com os mais velhos.	“Sinto que se calhar irei precisar de mais apoio. (...). Eu não ia ficar muito contente neste caso, mas se calhar tinha que perceber que talvez... se calhar mesmo na hipótese de não precisar e eu saber que era só por causa da idade, se calhar não iria gostar muito. (32:11)” (R.S.)
[2.2.5] DRG	<b>2.2.5.1.</b>	Dificuldades e resistências à implementação	5/13	Integra os enunciados que mostram a dificuldade na aceitação destas práticas.	“Havia, era capaz de haver conflitos. Eu não estou a ver essa coisa aqui, mas era capaz de haver conflitos... se ganhas mais trabalha tu mais! (01:04:13)” (M.S.M.)
	<b>2.2.5.2.</b>	Discriminação e estereótipos	4/8	Agrega os enunciados que referem a perceção de discriminação e estereótipos associadas às políticas de Avaliação de Desempenho segmentadas.	“Aí está, ia outra vez criar a política de os mais novos são isto, os mais velhos são aquilo, penso que, criava política entre os trabalhadores é mau...” (E.S.S.)
	<b>2.2.5.3.</b>	Injustiça com os mais novos	2/2	Reúne os enunciados que transmitem a perceção de que as	“Acho que estava mau, se houvesse acho que estava mau.

				Avaliações de Desempenho segmentadas seriam uma injustiça com os trabalhadores mais jovens.	(39:43). (...). Porque os mais novos não têm culpa de os mais velhos já não serem aqueles trabalhadores que eram, não é? Não tem culpa. Não há, mas se houvesse achava mau que houver isso. A exigência devia ser para todos, não é só, olha por aquele ser mais novo faz mais tu. Está mau. Eu acho que não há nada disso mas se houvesse eu achava mau. (40:07)" (A.P.C.)
[2.2.6] HSST	<b>2.2.6.1.</b>	Discriminação e estereótipos	4/5	Integra os enunciados que mencionam a possibilidade dos mais velhos sentirem-se discriminados.	"Também. Eu penso assim, se nós temos o nosso salário igual, temos tudo de ser igual. Agora se sentisse a minha colega com sete máquinas e eu com quatro, ia pensar "será que não tenho capacidade para vigiar sete?". Já estou a ficar velha, cansada? Era capaz de me sentir assim em baixo. Ia dizer assim "já me estão a arrumar para canto, já me estou a sentir velha". Ia sentir-me um bocado velha à beira dos jovens, inferior aos jovens. (...). Se eu tento dar o meu igual aos jovens, é porque estou jovem. Estou bem. (1:06:21)" (M.E.M)
	<b>2.2.6.2.</b>	Injustiça com os mais novos	3/9	Agrega os enunciados que exprimem o sentimento de que implementar políticas de HSST segmentadas seria uma injustiça com os mais novos.	"O meu sentimento é pensar assim "por que é que os mais velhos estão a ter política, ou uma coisa qualquer para os mais velhos e por que é que não há para os mais novos em conjunto?". Eu acho que deve ser tudo igual. Não sei explicar... É uma injustiça! (49:15)" (A.P.B.)

## ANEXO 5: Categorias que Respondem as Questões de Investigação.

### Q1) 1ª Dimensão de análise: práticas de GRH segmentadas existentes.

Práticas Segmentadas Não Integradas	Principais aspetos destacados [Nº do código no Sistema Geral de Categorias - SGC]			Fontes (Designação)		Fontes (Nº Total)	
R&S/ Oportunidade de Trabalho	Boas oportunidades para os mais velhos [1.1.1.1.1.]			A.P.B.		6	
	Dificuldade de encontrar candidatos jovens para as funções [1.1.1.1.2.]			A.P.C.	E.S.S.		
	Valorização da experiência profissional [1.1.1.1.3.]			A.S.R.	M.S.M.		
				C.A.O.			
R&M/ Rotação de Tarefas Temporária em Função da Penosidade.	Priorização da oferta da reforma antecipada e aspeto temporário da rotação de tarefas para os mais velhos. [1.1.2.1.1.]			A.P.B.	E.S.S.	5	
				A.S.R.	M.S.M.		
				C.A.S.	M.S.M.		
Práticas Segmentadas Integradas	Principais aspetos destacados [Nº do código]	Nº de fontes/ referências	Classificação (+/-)	Fontes (Designação)		Fontes (Nº Total)	Dissonâncias (*)
DRG/ Reforma Antecipada	Boa para si e para a empresa [1.2.1.1.1.1.]	4/9	+	A.P.B.*		5	A.P.B. J.A. M.S.M. R.S.
	Dar lugar aos mais novos e renovar [1.2.1.1.1.2.]	3/3		J.A.*	M.S.M.*		
	Não há obrigação de aceitar [1.2.1.1.1.3.]	4/9	M.E.M.	R.S.*			
	Estar velho e ter pouca capacidade de trabalho [1.2.2.1.1.1.]	6/14	-	A.P.B.	E.S.S.		
	Pensamento negativo [1.2.2.1.1.2.]	3/8		A.P.C.	J.A.	8	
				A.S.R.	M.S.M.		
				C.A.S.	R.S.		

### Q2) 2ª Dimensão de análise: provisão de práticas de GRH segmentadas.

Práticas Segmentadas	Principais aspetos destacados [Nº do código no SGC]	Nº de fontes/ referências	Classificação (+/-)	Fontes (Designação)		Fontes (Nº Total)	Dissonâncias (*)
R&S/ Processos de R&S	Impacto positivo em aspetos políticos e sociais [2.1.1.1.1.]	6/12	+	A.P.B.	J.A.	8	A.P.C. M.E.M. R.S.
	Valorização da experiência e do empenhamento organizacional dos mais velhos [2.1.1.3.]	7/12		A.P.C.*	M.E.M.*		
	Dificuldades e resistências à implementação [2.2.1.1.]	4/4	-	C.A.O.	M.S.M.		
	Injustiça com os mais novos [2.2.1.2.]	3/3		C.A.S.	R.S.*		
R&M/ Diminuição da Penosidade	Diminuição da penosidade do trabalho [2.1.2.1.]	6/7	+	A.P.C.*	E.S.S.*	6	A.P.C. E.S.S. M.E.M. R.S.
				A.S.R.	M.E.M.*		
				C.A.S.	R.S.*		
	Dificuldades e resistências à	4/11	-	A.P.B.	M.E.M.	7	

	implementação  2.2.2.2.]			A.P.C. C.A.O. E.S.S.	M.S.M. R.S.		
	Discriminação e estereótipos  2.2.2.1.]	4/6					
F&D/ Formações específicas	Valorização da aprendizagem pelos mais velhos  2.1.3.2.]	5/11	+	A.P.C. E.S.S.* J.A.	M.E.M. M.S.M.	5	
	Dificuldades e resistências à implementação  2.2.3.1.]	3/5	-	A.P.B. A.S.R. C.A.O.	C.A.S. E.S.S. R.S.	6	E.S.S.
	Discriminação e estereótipos  2.2.3.2.]	3/5					
C&M/ Fornecer no Futuro	Disponibilidade, bem- estar, orgulho e reconhecimento em ensinar os mais novos  2.1.4.1.1.]	6/10	+	A.P.B.* A.P.C. A.S.R. C.A.S.* C.A.O.*	E.S.S. J.A.* M.E.M. M.S.M. R.S.	10	A.P.B. C.A.O. C.A.S. J.A.
	Sentimento de obrigação em ensinar os jovens  2.1.4.1.3.]	4/9					
	Dificuldades e resistências à implementação  2.2.4.1.1.]	8/15	-	A.P.B. C.A.O.	C.A.S. J.A.	4	
C&M/ Receber no Futuro	Valorização da aprendizagem pelos mais velhos  2.1.4.2.1.]	5/10	+	A.P.B.* E.S.S.* J.A.*	M.E.M.* R.S.*	5	A.P.B. E.S.S. J.A. M.E.M. R.S.
	Dificuldades e resistências à implementação  2.2.4.2.1.]	8/20	-	A.P.B. A.P.C. A.S.R. C.A.O.	C.A.S. E.S.S. J.A.	9	
	Discriminação e estereótipos  2.2.4.2.2.]	4/9			M.E.M. R.S.		
DRG/ Avaliação de desempenho	Dificuldades e resistências a implementação  2.2.5.1.]	5/13	-	A.P.B. A.P.C. A.S.R. E.S.S. J.A.	M.E.M. M.S.M. R.S.	8	—
	Discriminação e estereótipos  2.2.5.2.]	4/8					
	Injustiça com os mais novos  2.2.5.3.]	2/2					
HSST/ Políticas específicas	Diminuição da penosidade do trabalho  2.1.5.1.]	5/8	+	E.S.S.* J.A.* M.E.M.*	M.S.M.* R.S.*	5	E.S.S. J.A. M.E.M. M.S.M. R.S.
	Discriminação  2.2.6.1.]	4/5	-	A.P.B. E.S.S. J.A.	M.E.M. M.S.M. R.S.	6	
	Injustiça com os mais novos  2.2.6.2.]	3/9					

**\*Dissonâncias: o termo dissonâncias é utilizado para sinalizar os entrevistados que apresentam simultaneamente aspetos negativos e positivos sobre as práticas de GRH em seus discursos.**