



**Instituto Superior
de Contabilidade e Administração**

Politécnico de Coimbra

Envelhecimento e Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Rosa Isabel Moreira Martins

**Envelhecimento e Gestão de Recursos Humanos
na Administração Pública**

Rosa Isabel Moreira Martins

ISCAC | 2021

Coimbra, outubro de 2021



**Instituto Superior
de Contabilidade e Administração**

Politécnico de Coimbra

Rosa Isabel Moreira Martins

Envelhecimento e Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizada sob a orientação do Professor Doutor Miguel Maria Carvalho Lira e coorientação da Professora Doutora Clara Margarida Pisco Viseu.

Coimbra, outubro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

*“O envelhecimento não é “juventude perdida”, mas uma nova etapa
de oportunidade e força.”*

Betty Friedan

Aos meus filhos Rodrigo e Miguel que são o meu orgulho e inspiração, pela paciência e compreensão e pelo carinho e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Este projeto é o término deste percurso académico pelo que agradeço à Instituição que me acolheu ao longo destes dois anos, ao ISCAC, pelo ensino de excelência, que contribuiu para o meu desenvolvimento, quer a nível académico, quer pessoal e profissional.

A sua concretização não seria possível sem o contributo de várias pessoas e Instituições, pelo que não posso deixar de expressar o meu agradecimento a todos aqueles que, direta ou indiretamente, o tornaram possível. O meu muito obrigada a todos os docentes e não docentes que despenderam do seu tempo para colaborar e tornar possível este estudo.

Aos Professores Doutor Miguel Lira, por aceitar ser meu orientador, e Doutora Clara Viseu, por aceitar ser minha coorientadora, um agradecimento muito especial. Pela amizade, apoio e disponibilidade, pela orientação, partilha de conhecimento e valiosas contribuições e pelo incentivo contínuo ao longo deste percurso que não tem de ser totalmente solitário. Sem a vossa ajuda não seria possível completar com sucesso esta etapa.

Aos meus amigos e colegas pela partilha e companheirismo e que me acompanharam ao longo do meu percurso académico.

À minha família por estar ao meu lado, pelo apoio e incentivo ao longo deste caminho, e principalmente por acreditarem em mim.

Aos meus filhos Rodrigo e Miguel que foram os que mais sofreram com as minhas ausências, pela vossa compreensão e carinho, pelo vosso amor incondicional e por aqueles lindos sorrisos que me davam alento. Tenho muito orgulho em vocês.

RESUMO

No século XXI, o envelhecimento constitui um dos fenómenos mais significativos e dos maiores desafios, quer para a sociedade quer para as organizações, com implicações diretas na força laboral.

Torna-se essencial refletir sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e que haja uma adaptação das práticas de GRH às necessidades dos profissionais ao longo da sua vida.

Este estudo tem como objetivo geral compreender a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção dos colaboradores se manterem ativos no mercado de trabalho, sensibilizando as organizações para o fenómeno do envelhecimento ativo, nomeadamente as de Administração Pública (AP), e contribuir para a discussão sobre o envelhecimento e a gestão da idade.

Assim, foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa, tendo a recolha de dados sido efetuada através da aplicação de questionário online, em Instituições pertencentes ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Os dados sugerem que os trabalhadores públicos atribuem maior grau de importância às práticas de recursos humanos do que àquilo que percebem existir na sua organização, que existem diferenças entre as diferentes faixas etárias e que as intenções de reforma diferem, sendo a idade desejada de reforma menor que a idade esperada. Verifica-se ainda que as práticas de recursos humanos não influenciam os trabalhadores públicos mais novos e podem explicar parcialmente a intenção dos restantes trabalhadores públicos a permanecerem na organização e terem intenções de se reformarem mais tarde.

Entende-se que ainda há um longo caminho a desenvolver nesta área, salientando a importância das práticas de recursos humanos focadas na questão da idade, adequadas às necessidades dos trabalhadores públicos.

Palavras-chave: Envelhecimento; Recursos Humanos; Administração Pública.

ABSTRACT

In the 21st century, aging is one of the most significant phenomena and the greatest challenges, both for society and for organizations, with direct implications for the workforce.

It is essential to reflect on Human Resources Management (HRM) and that there is an adaptation of HRM practices to the needs of professionals throughout their lives.

The general objective of this research is to understand the relationship between human resource management practices and the intention of employees to remain active in the labor market, making organizations aware of the phenomenon of active aging, namely those in Public Administration (PA), and contribute to the discussion about aging and age management.

Thus, a quantitative methodological approach was adopted, with data collection being carried out through the application of an online questionnaire, in Institutions belonging to the Ministry of Science, Technology and Higher Education.

The data suggest that public workers attach a greater degree of importance to human resource practices than to what they perceive to exist in their organization, that there are differences between the different age groups and that reform intentions differ, the desired retirement age is less than the expected age. It is also verified that human resources practices do not influence younger public workers and may partially explain the intention of the public workers to remain in the organization and have intentions to retire later.

It is understood that there is still a long way to develop in this area, highlighting the importance of human resources practices focused on the age issue, adequate to the needs of public workers.

Keywords: Aging; Human Resources; Public Administration.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 ENVELHECIMENTO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1 Envelhecimento da População: o Desafio Organizacional	3
1.1.1 Envelhecimento Populacional	4
1.1.2 Envelhecimento Ativo	7
1.2 Gestão da Idade nas Organizações.....	10
1.3 A Administração Pública	13
1.3.1 Gestão de Recursos Humanos	14
1.3.2 Um Olhar sobre o Envelhecimento do Emprego Público	23
2 ESTUDO EMPÍRICO	33
2.1 Contexto do Estudo Empírico.....	33
2.2 Objetivos e Hipóteses de Investigação	34
2.3 Método de Recolha de Dados	39
2.4 Amostra.....	42
2.5 Metodologia	43
2.6 Apresentação e Discussão de Resultados	45
3 CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
ANEXOS	72
ANEXO 1- Questionário	73

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura etária da população portuguesa, 2001 e 2011	6
Tabela 2 – Estrutura etária dos trabalhadores na Administração Pública por subsector, 31 de dezembro de 2020.....	26
Tabela 3 – Principais indicadores etários dos trabalhadores das administrações públicas, 31 de dezembro de 2020.....	29
Tabela 4 – Distribuição e indicadores etários dos trabalhadores das administrações públicas por cargo, carreira e grupo, 31 de dezembro de 2020	31
Tabela 5 – Pensões de Aposentação e Reforma– Novos Abonos (CGA)	32
Tabela 6 – Aposentados e Reformados – Média de idades à data de aposentação (CGA) .	32
Tabela 7 – Dados Sociodemográficos dos inquiridos	43
Tabela 8 – Matriz fatorial após rotação Varimax para os itens selecionados “O que acontece na minha organização” após análise fatorial exploratória.....	46
Tabela 9 – Medidas descritivas das Práticas de GRH relativamente à sua perceção pelos trabalhadores públicos, por faixa etária.....	47
Tabela 10 – Resumo dos Subconjuntos Homogéneos baseados na Faixa Etária (perceção PGRH)	48
Tabela 11 – Matriz fatorial após rotação Varimax para os itens selecionados “A sua importância para mim” após análise fatorial exploratória.....	49
Tabela 12 – Medidas descritivas das Práticas de GRH relativamente à importância atribuída pelos trabalhadores públicos, por faixa etária	50
Tabela 13 – Resumo dos Subconjuntos Homogéneos baseados na Faixa Etária (importância atribuída PGRH).....	52
Tabela 14 – Medidas descritivas das variáveis associadas à reforma	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – População Residente dos 15 aos 64 anos, Portugal, 1991-2080 (estimativas e projeções).....	5
Figura 2 – Estrutura etária dos trabalhadores nas administrações Públicas em 31 de dezembro de 2005, 2011 e 2018 a 2020.....	24
Figura 3 – Estrutura etária por níveis de administração, 31 de dezembro de 2011, de 2015 e de 2019	25
Figura 4 – Estrutura etária por níveis de administração, 31 de dezembro de 2020.....	25
Figura 5 – Evolução da idade média estimada dos trabalhadores da Administração Pública	28
Figura 6 – Distribuição etária da amostra, em percentagem	42

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AP – Administração Pública

BOEP – Boletim Estatístico do Emprego Público

CEIPC - Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Coimbra

CGA - Caixa Geral de Aposentações, I.P.

EU-OSHA - European Agency for Safety and Health at Work

GI - Gestão da Idade

GRH – Gestão de Recursos Humanos

INE - Instituto Nacional de Estatísticas

LOE – Lei do Orçamento do Estado

LTFP - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

LVCR - Lei de vínculos, carreiras e remunerações

MCTES - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

NPM - New Public Management

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OE – Orçamento do Estado

OMS - Organização Mundial de Saúde

ONU - Organização das Nações Unidas

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PREMAC - Plano de Redução e Melhoria da Administração Central

PREVPAP - Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública

PRH – Práticas de Recursos Humanos

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização

RCTFP - Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas

RH –Recursos Humanos

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

UN – United Nations

UNECE - United Nations Economic Commission for Europe

INTRODUÇÃO

A sociedade tem vindo a presenciar grandes modificações da estrutura populacional, com uma população cada vez mais envelhecida, a qual se acentuou nos últimos anos.

O fenómeno do envelhecimento é uma tendência de longo prazo, sem precedentes na história, e gerir as suas consequências irá exigir que as organizações, governo e sociedade trabalhem em conjunto para alcançar o melhor resultado possível para todas as partes interessadas (Chand & Markova, 2019).

Segundo estes autores, os desafios colocados pela rápida mudança demográfica, levando ao envelhecimento da população e envelhecimento e redução da força de trabalho, tornaram-se um importante ponto de discussão, quer para decisores políticos quer para os gestores, exigindo políticas promotoras de uma economia de crescimento sustentável e que enfatizem programas de envelhecimento ativo.

De acordo com a *United Nations Economic Commission for Europe (UNECE)*, o envelhecimento é uma das barreiras para uma vida profissional mais longa, assim, tem sido um objetivo fundamental dos formuladores de políticas prolongar a vida profissional e aumentar as taxas de emprego entre os trabalhadores mais velhos (mais de 50 anos), no sentido de adaptar as economias e os sistemas de bem-estar nacionais às consequências da idade da população (UNECE, 2019).

À medida que a população envelhece, com impacto inevitável na composição do mercado de trabalho, a força de trabalho mais envelhecida precisa de ser integrada por forma a que, simultaneamente, haja uma adaptação às suas necessidades e esta contribua para que a organização alcance os seus objetivos e permaneça eficiente (Chand & Markova, 2019). As organizações devem pensar em como alinhar a idade e a gestão de Recursos Humanos (RH) com as necessidades e objetivos estratégicos organizacionais, pois as iniciativas de gestão da idade são benéficas para os trabalhadores de todas as faixas etárias (Ciutiene & Railaite, 2014).

Toda esta conjuntura é sentida praticamente em todos os países e Portugal não é exceção, verificando-se uma tendência semelhante com uma força de trabalho cada vez mais envelhecida, nomeadamente na Administração Pública (AP), vista numa ótica abrangente enquanto setor público.

A administração pública tornou-se uma peça central na estratégia do governo português (Magone, 2011). Independentemente dos seus modelos organizacionais e das suas missões, as administrações públicas são obrigadas a repensar a sua forma de agir (Madureira & Ferraz, 2010) e os últimos 30 anos de reforma administrativa foram

dominados por princípios managerialistas que contribuíram para sucessivas vagas de privatizações, para o declínio e envelhecimento do emprego público e para a reestruturação da AP, assim como para a convergência das leis e regimes de trabalho públicos e privados (Madureira, 2020).

Face às mudanças de paradigmas que se vêm assistindo na AP e às alterações na composição etária da força de trabalho, há que desenvolver esforços para promover uma GRH capaz de implementar estratégias de gestão de idade, centradas nos trabalhadores, promotoras de um envelhecimento ativo nas organizações.

Com base nas constatações acima mencionadas, foi desenvolvido um estudo no âmbito da AP, tendo a recolha de dados sido efetuada através da aplicação de questionário *online* em Instituições pertencentes ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) e tinha como objetivos, por um lado, aprofundar se nas organizações públicas são instituídas políticas de GRH e aferir a sua perceção por parte dos seus trabalhadores e respetiva importância que lhes atribuem e, por outro lado, estudar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e a expectativa e intenção de reforma dos trabalhadores, analisando o papel moderador da idade nesta relação.

É fundamental contribuir para a discussão sobre o envelhecimento e a gestão da idade, procurando identificar as PGRH que influenciem e promovam a longevidade da vida profissional dos trabalhadores.

Quanto à estrutura da presente dissertação, esta inicia-se pela introdução com uma breve contextualização, objetivos de investigação e estrutura seguida.

No capítulo seguinte é apresentado o enquadramento teórico e revisão de literatura, onde são abordadas as temáticas sobre o envelhecimento da população e envelhecimento ativo, a gestão da idade nas organizações e gestão de recursos humanos na Administração Pública e envelhecimento do emprego público.

No capítulo subsequente é apresentado o estudo empírico realizado, onde é exposto a sua contextualização, objetivos e hipóteses de investigação, método de recolha de dados, amostra, metodologia e apresentação e discussão de resultados.

De seguida são apresentadas as conclusões do estudo e identificadas principais limitações e possíveis sugestões para investigações futuras.

Por fim são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas no presente estudo e em anexo o instrumento usado para recolha de dados.

1 ENVELHECIMENTO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O envelhecimento da população é um fenómeno global. Praticamente todos os países do mundo estão sentindo um crescimento, quer em tamanho quer na proporção de pessoas idosas na população (UN, 2020).

Este contexto marcado pelo envelhecimento da população, apesar de não ser sentido de maneira igual em todos os países, tem implicações inevitáveis na composição etária da força de trabalho, e Portugal não é exceção. Assim, perante uma força de trabalho cada vez mais envelhecida, emerge a necessidade de mudanças na gestão de recursos humanos e na adoção de práticas para retenção destes trabalhadores no ativo.

A Administração Pública não é alheia a este fenómeno e nos últimos anos tem vindo a assistir a um envelhecimento rápido dos seus trabalhadores, enfrentando diversos desafios, sendo fundamental apostar em estratégias de recursos humanos que contribuam para a sua continuidade na organização.

1.1 Envelhecimento da População: o Desafio Organizacional

No século XXI, o envelhecimento é uma das transformações sociais mais significativas e é um tema que está na agenda internacional de várias organizações, desde a Organização das Nações Unidas (ONU), através da Organização Mundial de Saúde (OMS), a Comissão Europeia, até à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), através da criação de iniciativas de sensibilização para os problemas do envelhecimento e promovendo políticas públicas como resposta a este desafio.

Portugal não está alheio a este fenómeno e 22,4% da sua população tinha 65 ou mais anos em 2019, com projeção de um aumento para 34,8% em 2050 (UN, 2020).

Este envelhecimento impacta em todas as esferas da sociedade, incluindo no mercado de trabalho, sendo necessário refletir sobre a Gestão de Recursos Humanos, a “cultura” do trabalho e da formação (Silva, Veloso & Silva, 2017).

As organizações não terão mais um fluxo constante de trabalhadores mais jovens e precisarão de confiar nos trabalhadores mais velhos para manter a competitividade no mercado global (Flower, Tipton & Miligan, 2019).

Estas mudanças demográficas exigirão iniciativas de gestão de recursos humanos mais específicas às necessidades destes profissionais, devendo as organizações adequar-se a

esta realidade. O próprio desenvolvimento e eficiência das organizações irão depender de como estas veem e lidam com o envelhecimento dos seus colaboradores.

Considerando que as capacidades e motivações mudam com a idade, levando a que as práticas de GRH comuns possam ser menos adequadas para os profissionais mais velhos (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2014), parece essencial que haja uma consciencialização para esta temática e uma adaptação das práticas de GRH às necessidades dos profissionais ao longo da sua vida.

1.1.1 Envelhecimento Populacional

Um dos fenómenos mais importantes dos dias de hoje é o processo de envelhecimento, que afeta todos os países de diferentes formas. Assiste-se a um crescente envelhecimento da população nas sociedades economicamente desenvolvidas, levando a um maior interesse individual e coletivo, devido às implicações que daí podem advir, quer seja a nível familiar, social, económico, político, etc. (Osório & Pinto, 2007).

Este fenómeno tem origem no declínio das taxas de natalidade, associado a um aumento da esperança de vida (Bloom, Canning & Fink, 2010; Koçak, 2011; Chand & Markova, 2019), à diminuição das taxas de mortalidade, face ao avanço dos cuidados sócio sanitários (Osório & Pinto, 2007) e melhores cuidados de saúde (Stirpe, Trullen & Bonache, 2018).

Pinto (2015) acrescenta que o envelhecimento da população deve-se ao estilo de vida da sociedade moderna, com menos filhos por casal e pela maternidade e paternidade tardias. Por sua vez, o declínio da taxa de natalidade advém de fatores como a emancipação da mulher e a sua participação no mercado de trabalho, à generalização dos métodos contraceptivos e aos acrescidos encargos sociais decorrentes de uma família numerosa. Também o sucessivo avanço da medicina, o maior acesso aos cuidados de saúde e a melhoria das condições gerais de vida possibilita aos cidadãos tratamentos e recursos que lhes permitem viver por muito mais tempo e aumentar a qualidade de vida.

Estas mudanças da estrutura demográfica desencadeiam mudanças de atitude nas sociedades, nomeadamente, as atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho, as atitudes dos empregadores em relação à idade e as atitudes das pessoas em relação à vida em geral. Um dos principais resultados desta mudança de atitude é a escassez de competências que leva a uma "guerra por talentos" global num mercado caracterizado principalmente por pressões de custos, produtividade e qualidade (Koçak, 2011).

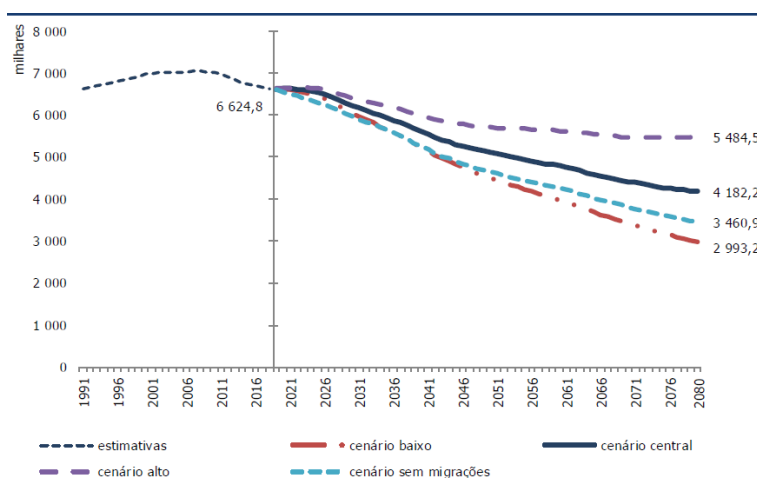
Em 2019, mundialmente havia 703 milhões de pessoas com 65 anos ou mais e estima-se que este número duplique em 2050, para 1,5 bilhão (UN, 2020). Também, a força de trabalho composta por trabalhadores mais velhos está a aumentar, sendo esperado que em 2050, a faixa etária dos 50-64 anos constitua 32% dessa força de trabalho, em comparação com 25% em 2000 (Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers, 2008). Além disso, prevê-se que, até 2050, os indivíduos com 80 ou mais anos aumentem de 1% para 4% da população global (Bloom et al., 2010).

Portugal também segue esta tendência. Segundo o Instituto Nacional de Estatísticas (INE), de acordo com o cenário de projeção central, onde foram consideradas as hipóteses de evolução futura das componentes demográficas de fecundidade, mortalidade e migrações (estas não tiveram em conta o impacto da pandemia Covid-19 nas tendências demográficas futuras), projeta-se que em 2080 este perderá população.

Dos atuais 10,3 milhões de pessoas passará para 8,2 milhões, com uma diminuição dos jovens, devido à diminuição do número de nascimentos, motivada pela redução de mulheres em idade fértil, como reflexo de baixos níveis de fecundidade registados em anos anteriores. Já o índice de envelhecimento em Portugal quase duplicará, passando de 159 para 300 idosos por cada 100 jovens, consequência do decréscimo da população jovem e do aumento da população idosa, a par da diminuição da população em idade ativa (15 a 64 anos) de 6,6 para 4,2 milhões de pessoas.

Como resultado, poderá haver uma diminuição do índice de sustentabilidade potencial (quociente entre o número de pessoas com idades dos 15 aos 64 anos e o número de pessoas com 65 e mais anos) que passará de 259 para 138 pessoas em idade ativa, por cada 100 idosos, entre 2018 e 2080 (INE, 2020).

Figura 1 – População Residente dos 15 aos 64 anos, Portugal, 1991-2080 (estimativas e projeções)



Fonte: INE (2020)

Pinto (2015) refere que esta diminuição da população em idade ativa deve-se quer ao decréscimo da natalidade quer à saída antecipada do mercado de trabalho, levando ao envelhecimento demográfico da própria população em idade ativa. Acrescenta ainda que se os padrões atuais de emprego e níveis de benefícios persistirem, os trabalhadores terão de pagar impostos mais elevados como forma de sustentar mais reformados, os empregadores serão defrontados com escassez de mão-de-obra e o crescimento do produto económico *per capita* abrandará.

Acresce que, segundo o Relatório do Desenvolvimento Humano 2019, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em Portugal a esperança de vida é de 81,9 anos, sendo de 84,7 anos para o sexo feminino e de 78,8 anos para o sexo masculino (PNUD, 2019).

Já de acordo com os dados dos Censos, se se confrontar a população residente em Portugal em 2001 com a de 2011 (vide figura 1), observa-se que há uma redução da percentagem dos jovens (com menos de 15 anos de idade) de 16% para 14,9%, um aumento da percentagem dos idosos (65 e mais anos de idade) de 16,4% para 19,1%, ao mesmo tempo que se verifica uma redução da população ativa (dos 15 aos 64 anos de idade) de 67,7% para 66,1%.

Tabela 1 – Estrutura etária da população portuguesa, 2001 e 2011

Estrutura etária	2001		2011	
	N.º	%	N.º	%
0-14 anos	1 656 602	16,0	1 572 329	14,9
15-24 anos	1 479 587	14,3	1 147 315	10,9
25-64 anos	5 526 435	53,4	5 832 470	55,2
65 ou mais anos	1 693 493	16,4	2 010 064	19,0

Fonte: INE, Censos 2001 e Censos 2011

De acordo com as previsões, nos próximos anos, a população portuguesa continuará a envelhecer progressivamente.

De acordo com os dados da Pordata (2020), a idade média dos novos pensionistas de velhice e invalidez na Segurança Social manteve uma tendência de descida entre 2001 e 2014, de 64,0 anos para 62,0 anos, respetivamente, tendo nos últimos anos registado uma tendência inversa, registando em 2019 uma idade média de 64,3 anos.

Já a idade média dos aposentados/reformados na Caixa Geral de Aposentações era de 59,0 anos em 2001, apresentando pequenas oscilações ao longo dos anos, passando em 2014, a idade média para 61,5 anos e em 2019 para 64,3anos.

Ao longo dos anos, a idade de reforma tem aumentado progressivamente, o que reflete a evolução de esperança média de vida e tem contribuído para uma força de trabalho cada vez mais envelhecida.

A Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, na sua versão consolidada, refere no art.º 63º, n.º 2 “A lei pode prever que a idade normal de acesso à pensão de velhice seja ajustada de acordo com a evolução dos índices da esperança média de vida”. Em 2021, a idade de reforma para os subscritores dos dois subsistemas é de 66 anos e 6 meses, cf. art.º 1º da Portaria n.º 30/2020, de 31 de janeiro e o estabelecido no art.º 3º-A da Lei n.º 11/2014, de 06 de março, que veio estabelecer a que na função pública seriam exigidos o prazo de garantia e a idade de reforma estabelecidos no sistema previdencial do Regime Geral da Segurança Social).

A situação demográfica, o envelhecimento da força de trabalho e a gestão dos trabalhadores mais velhos tornaram-se uma preocupação política tanto para governos quanto para empregadores (Rodrigues, Rodrigues & Pinto, 2020) e o paradigma do envelhecimento ativo surge como um programa global de intervenção na sociedade (Cabral & Ferreira, 2013).

1.1.2 Envelhecimento Ativo

As alterações demográficas sentidas por muitos países, levam à alteração da população ativa no mercado de trabalho e na própria força de trabalho. O envelhecimento demográfico leva a uma “acentuada redução da população ativa, colocando com maior acuidade a questão do envelhecimento ativo, pois não é possível, face à redução dos ativos, desperdiçar o capital humano dos mais velhos aptos, a que acresce o facto de isso também ajudar à construção de uma sociedade mais inclusiva” (Telo & Barata, 2018, p. 141).

Esta tendência levará a várias implicações no mercado de trabalho, requerendo uma abordagem bilateral. Por um lado, existem questões ao nível macro, como seguridade social, emprego, desemprego, serviços sociais e políticas que são reguladas pelos governos e, por outro lado, existem questões ao nível micro, tais como retenção dos trabalhadores, a melhoria das competências, de acordo com novos conhecimentos e tecnologias, e mudanças nas necessidades dos trabalhadores mais velhos no local de trabalho (Koçak, 2011).

Na União Europeia, por forma a maximizar e gerir os riscos associados ao envelhecimento, nomeadamente promover a sustentabilidade dos sistemas de proteção social, os governos necessitaram de implementar diversas medidas como promover o emprego entre mulheres, idosos e outras pessoas tradicionalmente excluídas da força de trabalho formal, inclusive através do aumento gradual da idade oficial de reforma (UN, 2020; Mulders, Henkens & Schippers, 2017). Portugal foi um dos países a tomar medidas de combate ao envelhecimento da população, nomeadamente, através do aumento progressivo da idade de reforma.

A percentagem de trabalhadores com mais de 50 anos irá aumentar nos próximos 25 anos em quase todos os países industrializados, o que resulta numa diminuição significativa dos jovens no mercado de trabalho, levando ao adiamento da sua saída em aproximadamente 10 anos. Assim, é crucial para as organizações a retenção bem-sucedida dos trabalhadores mais velhos (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010). A futura competitividade das organizações e a economia em geral dependerá do desempenho e produtividade dos trabalhadores mais velhos, bem como no uso eficaz das suas competências (Fabisiak & Prokurat, 2012; Kooij et al., 2008).

Segundo Tomás (2012), o envelhecimento é um processo e não um estado pois nem todos envelhecemos da mesma maneira e a relação com o trabalho modifica-se continuamente e evolui com o tempo. Já a EU-OSHA (2016), acrescenta que apesar do envelhecimento ser acompanhado por alterações fisiológicas, a idade não é, por si só, o determinante mais importante da saúde e do desempenho.

Segundo Ciutiene & Railaite (2014), uma perceção organizacional positiva destes trabalhadores conduzem a um bom desempenho, satisfação e disposição para transmitir e partilhar boas experiências. Os trabalhadores mais velhos são muitas vezes associados a estereótipos negativos que interferem no trabalho, desenvolvimento e desempenho. A maioria das organizações resiste a recrutar ou reter trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011) em grande escala, sendo os trabalhadores mais jovens geralmente preteridos em relação aos trabalhadores mais velhos, como por exemplo, nas promoções, na seleção e na avaliação em geral, estando a idade negativamente relacionada ao sucesso de readmissão, principalmente após os 50 anos (Mulders et al., 2017).

A perceção e os estereótipos dos trabalhadores mais velhos são questões fundamentais com que as organizações e os trabalhadores se deparam.

Existem poucos estudos que consideram o papel importante das perceções dos funcionários sobre o uso das práticas de RH (Kehoe & Wright, 2013) e tem sido dada

menos atenção sobre a sua importância no desenvolvimento profissional e no sucesso na carreira dos trabalhadores (Cesário, 2015).

Kehoe & Wright (2013) realizaram um estudo que conclui que as atitudes e comportamentos dos trabalhadores dependem das práticas de RH que os trabalhadores percebem existir na organização. A percepção da sua existência está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo, com comportamentos de cidadania organizacional e intenção de permanecer na organização e está negativamente relacionado com o absentismo.

Por sua vez, Cesário (2015) no seu estudo conclui que cada uma das práticas de RH tem um impacto significativo e importante para a percepção global dos trabalhadores acerca das PGRH organizacionais e que todas elas estão relacionadas entre si.

“Uma maior percepção de Estratégias de GRH adequadas à idade favorecem (aumentam) a intenção dos trabalhadores para continuar a trabalhar” (Rodrigues et al., 2020).

Segundo Nishii & Wright (2008) o efeito das PGRH não reside nessas práticas, mas sim nas percepções que os trabalhadores têm dessas práticas e são essas percepções que estão por sua vez associadas a reações atitudinais e comportamentais por parte dos trabalhadores.

O envelhecimento da população afeta as mudanças no mercado de trabalho, levando a desafios para a GRH, para os quais as organizações se devem preparar e lidar, implementando práticas de recursos humanos de gestão da idade, garantindo por sua vez um bom desempenho. Para as organizações, a importância de questões como programas de reformas, mudanças nas políticas de recrutamento e retenção de trabalhadores é inquestionável, no entanto, poucas são aquelas que adotam técnicas demográficas para projetar o tamanho e a estrutura etária ideal da sua futura força de trabalho (Clark & Ghent, 2010).

“Gerir as pessoas na organização implica, inevitavelmente, gerir idades, apesar da prática da gestão utilizar o tempo apenas como critério de planificação e não tanto como um estado dos recursos humanos ou um recurso organizacional em si (Tomás, 2012, pág. 94).

A participação ativa na vida profissional é um importante fator positivo no envelhecimento ativo. Cada geração tem os seus próprios pontos fortes e fragilidades; devendo os pontos fortes dos trabalhadores mais velhos ser melhor identificados e aproveitados, e conseqüentemente torná-los ativos valiosos no local de trabalho (Ilmarinem, 2012). As organizações podem garantir que os trabalhadores de todas as idades têm acesso a carreiras mais sustentáveis e podem trabalhar por mais tempo, se desejarem (Sousa & Ramos, 2019).

A organização pode contribuir para o envelhecimento ativo através da valorização de práticas como recrutamento e retenção, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, práticas de trabalho flexíveis, desenho da função, gestão da saúde e de desempenho, gestão ativa na transição para a reforma e no combate aos estereótipos negativos da idade. Por sua vez, uma vida profissional ativa pode contribuir para um envelhecimento ativo fora do contexto laboral, mantendo e melhorando as habilidades cognitivas, emocionais e sociais dos indivíduos e respectivas competências. (Zacher, Kooij & Beier, 2018).

“Das mudanças na estrutura etária e na população ativa não resultarão apenas constrangimentos económicos e sociais mas também um conjunto de novas oportunidades que poderão contribuir para uma maior humanização do trabalho” (Pinto, 2015, pág. 24).

1.2 Gestão da Idade nas Organizações

O envelhecimento é um processo contínuo que dura desde a concepção até morte. Os investigadores não especificam uma idade limite para definir quando alguém é “velho” ou um “trabalhador mais velho”. As organizações e os Governos muitas vezes definem “trabalhadores mais velhos” como aqueles indivíduos com 40, 45 ou 50 anos ou mais. A maioria dos estudos sobre envelhecimento incluem trabalhadores entre a entrada na carreira (normalmente em algum momento entre 15-25 anos) e entrada na aposentação (normalmente entre 60-70 anos), podendo ser generalizado para a população em “idade ativa” (Zacher et al., 2018).

O envelhecimento não é definido apenas pela idade cronológica dos indivíduos, mas também pela sua profissão e pelo seu conhecimento. Atualmente, os avanços exponenciais da tecnologia, levaram à criação de novas realidades e à facilitação dos processos de trabalho e, assim sendo, embora a idade cronológica ainda seja um tema importante nos estudos, a falta de estado da arte no conhecimento também está se tornando um dos principais determinantes de quem deve ser considerado como “envelhecendo” (Koçak 2011).

Considerando os diversos estudos sobre o envelhecimento, as diferenciadas associações feitas em relação aos trabalhadores mais velhos, nomeadamente o lugar que ocupam no mercado de trabalho e diferentes formas de participação e, conseqüentemente, recomendações para intervenção na gestão das práticas de RH, salientando a importância das práticas relacionadas com a gestão da idade nas organizações, implica reconhecer a complexidade do mercado de trabalho e as suas especificidades e que este é movido por uma diversidade de fatores que pautam a sua atuação.

Segundo Fabisiak e Prokurat (2012, p. 85) a gestão da idade (GI) pode ser definida como “um conceito relativamente obscuro nas teorias de gestão. Relaciona-se diretamente com o envelhecimento da população, envelhecimento ativo, gestão de equipas diversificadas e prevenção da discriminação.” Para estes autores, a GI pode ser investigada e apresentada a partir de três perspetivas de políticas de mercado de trabalho: individual, organizacional ou macroeconómica.

No conceito de GI, “salienta-se que os fatores relacionados com a idade devem ser tidos em consideração na gestão quotidiana, nomeadamente na organização do trabalho e nas tarefas individuais, de modo a que todas as pessoas, independentemente da sua idade, se sintam capacitadas para alcançar os seus objetivos próprios e os da empresa” (Ilmarinem, 2012, pag.2).

Neste sentido, este autor refere que a GI tem oito objetivos: “1. Melhor consciencialização sobre o envelhecimento; 2. Atitudes justas em relação ao envelhecimento; 3. GI como função e dever fundamentais dos gestores e supervisores; 4. Integração da GI na política de recursos humanos; 5. Promoção da capacidade de trabalho e da produtividade; 6. Aprendizagem ao longo da vida; 7. Formas de trabalho compatíveis com a idade; e 8. Transição segura e digna para a reforma” (Ilmarinem, 2012, pag.2-3).

As boas práticas de gestão da idade consistem em medidas que visam combater as barreiras da idade, promover a diversidade etária e proporcionar um ambiente onde cada indivíduo é capaz de atingir o seu potencial sem ser prejudicado pela sua idade (Walker, 2005). O autor acrescenta ainda que as estratégias de gestão da diversidade etária promovem a justiça social no mercado de trabalho, permitem a criação de equipas com experiências e perspetivas heterogéneas ou complementares, a transmissão de competências e *know-how* entre trabalhadores de gerações diferentes.

A investigação tem revelado que as PGRH atuais, como formação, são definidas com vista à promoção das necessidades dos trabalhadores mais jovens, tornando-se menos atrativas para os mais velhos (Kooij et al., 2014), levando a que estes sejam menos participativos nas ações de formação e se sintam menos confiantes e que esta prática seja mais relevante para os trabalhadores mais jovens, face à reduzida expectativa que têm de melhorias na carreira (Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange, 2010).

Neste sentido, a gestão de recursos humanos estratégica nas organizações deve concentrar-se não apenas no recrutamento e seleção de uma força de trabalho com idades variadas, mas também na sua retenção, tendo em vista formar, promover e reconhecer os melhores talentos. Assim, as práticas de diversidade de idade podem ser vistas como práticas de adaptação, manutenção e desenvolvimento que permitem aos trabalhadores,

não só aos trabalhadores mais velhos mas a todos os trabalhadores, continuar a contribuir para o desempenho organizacional ao longo de toda a sua vida (Sousa & Ramos, 2019) e podem ser vistas pelos trabalhadores mais velhos como um sinal de que a organização se preocupa com o seu bem-estar, necessidades e preferências, investe no seu desenvolvimento profissional e apoia sua carreira (Kooij et al., 2014), contribuindo para a motivação dos trabalhadores mais velhos e para a diminuição de entradas/saídas na organização (Walker, 2005; Kooij et al., 2014).

Enquanto alguns trabalhadores mais velhos beneficiarão de práticas de adaptação de RH como redução da carga de trabalho, concessão de licenças adicionais ou semi-aposentação, outros procurariam práticas de desenvolvimento de RH como oportunidades de formação, melhoria contínua no trabalho e oportunidades de promoção (Zacher et al., 2018). Num estudo realizado a trabalhadores com 50 e mais anos, Armstrong-Stassen (2008) identificou que as estratégias mais valorizadas de RH, e que influenciam a sua decisão de permanecer no ativo, são práticas de trabalho flexíveis, desenho da função, formação e desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos, formação dos gestores; avaliação de desempenho, compensação e ainda o reconhecimento e respeito.

Em suma, a aprendizagem não depende da idade, mas o processo de aprendizagem muda com a idade (Ilmarinem, 2012).

Com o aumento da idade, os trabalhadores tornam-se mais heterogêneos nos seus níveis de bem-estar, envolvimento e desempenho. As estratégias de RH, com inclusão da idade, têm resultados a vários níveis pois ajudam os trabalhadores mais velhos a manter ou a melhorar a sua saúde e bem-estar, a mostrar um alto envolvimento no trabalho e de desempenho e perceber um tratamento justo e de segurança no emprego (Zacher et al., 2018).

Os autores acrescentam ainda que os profissionais da organização podem contribuir para o envelhecimento ativo com implementação de práticas de GRH, em áreas como recrutamento e retenção, formação e desenvolvimento, gestão de carreira, acordos de trabalho flexíveis, desenho da função, gestão da saúde e desempenho, gestão ativa da transição para a reforma e combate aos estereótipos negativos da idade. Acresce ainda que uma vida profissional ativa, produtiva e satisfatória também pode contribuir para o envelhecimento ativo fora do trabalho e na reforma, ajudando a manter e melhorar as competências cognitivas, emocionais e sociais dos indivíduos.

Por conseguinte, parece relevante, por um lado, aprofundar a investigação para perceber se as organizações portuguesas, e em particular a Administração Pública, instituem

políticas de GRH, nomeadamente tendo em conta o fator idade, e como as implementam, e por outro lado, a perceção e importância que os trabalhadores atribuem às práticas de GRH, permitindo uma gestão adequada dentro das organizações e compreender a motivação dos trabalhadores em continuar a trabalhar ou irem para a reforma.

1.3 A Administração Pública

Ao se abordar este tópico, importa clarificar o conceito de Administração Pública ou, vista numa ótica abrangente enquanto setor público.

Segundo a DGAEP (2018), a Administração Pública pode ser entendida em duplo sentido, em sentido orgânico, enquanto sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas e em sentido material, enquanto a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes. Amaral (2009) refere ainda que, sempre que se manifeste uma necessidade coletiva com intensidade suficiente, um serviço público surge com vista à sua satisfação em nome e no interesse geral da coletividade.

Ao longo das últimas décadas, as alterações do papel do Estado e consequentemente da Administração Pública, cujo papel e função são por ele determinados, foram significativas. O desenvolvimento da economia global com uma sociedade da informação e do conhecimento promoveram desafios para o Estado no âmbito do exercício das suas funções. (Nunes & Harfouche, 2015).

Por outro lado, o crescimento das funções do Estado nas diversas áreas da sociedade e, consequentemente, o aumento das despesas da AP, tanto em despesas de funcionamento e de infraestruturas, como de pessoal, estiveram na maioria dos programas governamentais para a redução de custos (Mozzicafreddo & Gomes, 2011).

Em Portugal, tal como noutros países, a questão da competitividade influenciou as práticas de GRH que progressivamente se vêm aplicando aos modelos de atuação, e às componentes estratégicas e culturais.

Segundo Carvalho (2006, p. 40) “Assume-se que a máquina administrativa não poderá continuar a estruturar-se e a funcionar como outrora, segundo um paradigma de burocracia que ajudou a consolidar o Estado de Welfare, mas que já não se adequa às circunstâncias que obrigam à revisão desse mesmo Estado: a globalização, o imperativo da competitividade económica, a evolução tecnológica e as alterações demográficas, nomeadamente o envelhecimento das populações, só para mencionar as mais evidentes”.

Assim, a Administração Pública foi alvo de várias reformas, que trouxeram diversas mudanças na área dos recursos humanos, as quais constituíram um importante e incontornável elemento da reforma administrativa (Teixeira, 2012).

1.3.1 Gestão de Recursos Humanos

A reforma da Administração Pública, como mencionado, abrange a GRH como tema fundamental e estratégico. Como tal, a GRH não se pode dissociar de todo o enquadramento jurídico que lhe está subjacente. Segundo Mendes (2012, pag.32) “é num ambiente extremamente restritivo que as atividades ligadas à gestão dos trabalhadores em funções públicas são realizadas, criando uma barreira à adoção de políticas e práticas, principalmente quando estão em causa programas de restrição orçamental e contenção da despesa pública”.

Madureira (2015) refere que, no início do século XXI, as constantes pressões dos cidadãos, por um lado, e do contexto económico, por outro, forçaram as administrações públicas por todo o mundo a concentrarem-se na questão da eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos. Essas práticas encontravam enquadramento teórico nos princípios do *New Public Management* (NPM), que sugeria a aplicação dos dogmas da gestão privada ao setor público como solução para as ineficiências da burocracia.

Em Portugal, a reforma administrativa nos moldes europeus, sob os princípios da NPM (ou Nova Gestão Pública), inicia-se em 2003, tendo as suas linhas de orientação sido definidas na Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho, e tinham como objetivos gerais: a) Prestigiar a Administração Pública e os seus agentes; b) Reavaliar e delimitar as funções do Estado; c) Racionalizar e modernizar as estruturas; d) Promover a formação e uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência.

Segundo Rocha (2011), os princípios orientadores da reforma da AP em Portugal foram a racionalização de custos, a procura de ganhos de eficiência e a aproximação do setor público ao privado quanto às regras e métodos de funcionamento (Rocha, 2020). No essencial, procurou-se aproximar, tanto quanto possível, o regime de emprego público do existente no setor privado (Madureira, 2015). Segundo Robinson (2015) o modelo do NPM surgiu em reação às limitações da antiga administração pública em se ajustar às demandas de uma economia de mercado competitiva.

Em termos gerais pode dizer-se que esta foi a maior reforma intentada em Portugal (Nunes, 2009; Rocha, 2011) e este modelo é o maior processo de mudança organizacional da

Administração Pública, com notória influência na gestão dos seus recursos humanos (Mendes, 2012).

No quadro da organização da AP, com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, 21 de abril, é aprovada a operacionalização da reforma da AP, áreas de atuação e metodologias de aplicação. A perspetiva estratégica do Governo assenta na introdução de novas práticas de gestão, colocando a gestão por objetivos como a grande matriz de mudança, incentivam-se e criam-se condições para a adoção de novos modelos organizativos, mais ágeis e flexíveis, redefinem-se as competências e responsabilidades dos dirigentes e desenha-se um sistema coerente e integrado para a avaliação do desempenho.

Traduziu-se na publicação de diversos diplomas legais destinados a mudar o quadro normativo de enquadramento, como o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), o regime do contrato individual de trabalho, o estatuto do pessoal dirigente e o regime dos institutos públicos e organização direta do Estado. A gestão de recursos humanos constituiu a parte central da reforma (Rocha, 2020), pretendendo flexibilizar as relações de trabalho, através da aplicação do contrato individual de trabalho; precarização das relações de trabalho, recorrendo-se aos contratos a prazo, e a avaliação de desempenho deveria resultar em uma diferenciação na promoção e progressão nas carreiras, com impacto na remuneração.

O instrumento de gestão por objetivos, aprovado pelo Governo, (SIADAP) foi criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de março e regulamentado pelo Decreto Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de maio, e visa avaliar o desempenho dos seus serviços e organismos, dirigentes e trabalhadores, constituindo um modelo global de avaliação e um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública. Este foi reestruturado através da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que veio revogar as leis anteriores e integra três subsistemas: a) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços (SIADAP 1); b) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes (SIADAP 2); c) O Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores (SIADAP 3).

Os objetivos são definidos numa perspetiva de *top-down* (Lira, Silva & Viseu, 2016), onde os objetivos individuais são definidos por desagregação em cascata dos objetivos organizacionais e dos serviços, por forma a garantir a coerência entre os resultados individuais e os resultados das unidades orgânicas, essenciais para assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais (Mendes, 2012).

Para aplicação do SIADAP foram aprovados os modelos de fichas a utilizar no processo avaliativo dos dirigentes e trabalhadores bem como as listas de competências, através da Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro e da Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro, que veio revogar a anterior.

Importa salientar que a Avaliação de Desempenho dos Serviços, conforme estabelecido no n.º 1 do artigo 10º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam: a) a missão do serviço; b) os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente; c) os objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados; d) os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação; e) os meios disponíveis, sinteticamente referidos; f) o grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos; g) a identificação dos desvios e, sinteticamente, as respetivas causas; h) a avaliação final do desempenho do serviço.

Para Madureira & Ferraz (2010), o SIADAP constitui um dos principais corolários da reforma na AP portuguesa ao introduzir a gestão por objetivos, que pode ser considerada uma matriz de mudança ao ligar os objetivos aos resultados obtidos, constituindo um passo importante para melhorar o desempenho, tanto organizacional como individual, que procura introduzir uma cultura de mérito e de avaliação de resultados e valores como transparência e responsabilidade.

Contudo, este sistema foi, por outro lado, associado ao congelamento das progressões automáticas e regulares baseadas na antiguidade (Lira & Roso, 2013), pois pretendem criar competição conforme o desempenho e os resultados da avaliação terão impacto nas remunerações dos funcionários e no avanço da carreira, bem como na renovação de contratos (Melchor, 2008). No entanto, a avaliação de desempenho parece ser feita, não porque as organizações o querem para fins de políticas ou de gestão, mas porque as leis e regulamentos o exigem (Melo & Mota, 2020), sobrepondo-se a racionalidade jurídico-administrativa à racionalidade gestionária (Araújo, 2008).

A primeira reforma designada por Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), iniciada em março de 2006 e explanada na Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto, e na Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril, pretende reestruturar todos os ministérios, tendo como objetivo a promoção da cidadania, do desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência, pela simplificação, racionalização e automatização que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afetos,

designadamente, com a descentralização e desconcentração de funções para a Administração Local, por forma a haver uma aproximação da Administração Central aos cidadãos (Melchor, 2008; Magone, 2011).

Rocha (2011, p. 157) afirma que se pretende “reduzir as estruturas do Estado e por conseguinte, encontrar trabalhadores que estavam a mais nos serviços e colocá-los em mobilidade especial, ficando inativos até nova colocação no Estado”, por forma a aumentar a sua eficácia e eficiência (Madureira, 2020).

O PRACE assinala que o modelo de reforma da AP adotado em Portugal foi o modelo integrado de gestão por objetivos (*Management by Objectives*), que compreende a identificação e descrição de objetivos a atingir e prazos para conclusão, avaliação e monitorização (Araújo, 2008; Nunes, 2009). A gestão por objetivos deve ser considerada numa perspetiva estratégica (Madureira, 2020), associando os organismos públicos a objetivos e resultados (Melo & Mota, 2020), numa nova filosofia de gestão, surgindo como um catalisador de forças que procura incutir alterações no funcionamento da organização e no comportamento das pessoas (Araújo, 2008).

A segunda grande reforma surge em 2008, com a publicação da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, diploma que veio regular os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores em funções públicas, alterando a forma de planeamento de recursos humanos que era feita até à data.

A Lei de vínculos, carreiras e remunerações (LVCR) veio substituir o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho para a maioria dos trabalhadores do Estado (Rocha, 2011), com exceção de trabalhadores do Estado com funções de soberania e autoridade, como as Forças Armadas e Guarda Nacional Republicana, representação externa do Estado, informações de segurança, investigação criminal, segurança pública e inspeção, conforme estabelecido nos artigos 2º e 10º.

A designação de “funcionário público” deu lugar à de “trabalhador em funções públicas” e o tradicional “Quadro de Pessoal” foi substituído pelo novo “Mapa de Pessoal”, que contém a indicação do número de postos de trabalho de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respetivas atividades, mediante proposta de orçamento e com um limite temporal de um ano. O recrutamento dos trabalhadores passou a ser por contrato de trabalho por tempo indeterminado e de contrato a termo resolutivo, certo ou incerto, salvo a exceção referida mais acima que continuaram com vínculo por nomeação. Assim, a gestão de necessidades de recursos humanos e respetivo recrutamento passa a depender da existência de lugar vago no mapa de pessoal e de disponibilidade orçamental.

Esta Lei procedeu ainda à reorganização das carreiras, que sofreram uma redução significativa, e fundiu 1715 carreiras diferentes em apenas três carreiras gerais: Técnico Superior; Assistente Técnico e Assistente Operacional, ficando estas sujeitas a uma tabela remuneratória única, passando as progressões e promoções a depender do sistema de avaliação de desempenho (SIADAP). Este diploma veio ainda contribuir para promover a facilitação do “despedimento” em caso de este suceder numa situação de extinção do posto de trabalho (Madureira, 2020).

Com a Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro, foi aprovado o Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem funções públicas, onde constam os seus deveres, a sujeição ao poder disciplinar, os trâmites do procedimento disciplinar, respetivas penas disciplinares e efeitos.

Já a Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, veio aprovar o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas (RCTFP), implementando um regime de emprego próximo do aplicado no setor privado, estabelecido no Código do Trabalho e adaptado às especificidades da Administração Pública.

A crise financeira e económica global que se iniciou em 2008 marcou toda a reforma administrativa portuguesa. Portugal iniciou uma reestruturação em larga escala (Lampropoulou, 2020) e foram adotados drásticos planos de austeridade e tomadas medidas, via acordo com a Troika (Composta pela Comissão Europeia (CE), Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI)), que incidem diretamente no setor público e nos seus funcionários, dos quais se destacam os cortes na despesa pública, envolvendo cortes nos salários, congelamento de progressões e promoções na carreira e congelamento nas contratações (Lira & Roso, 2013).

Em 2011, com base no Memorando de Entendimento com a Troika, e sob supervisão da mesma, o Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) visou aprofundar a filosofia organizacional trazida pelo PRACE (Madureira, 2020). No entanto, a maioria das competências existentes nos organismos públicos extintos quer no PRACE quer no PREMAC foram transferidas para outros organismos públicos, alguns já existentes e outros criados para esse efeito, ou seja, não houve uma extinção significativa de competências e atribuições da AP, mas antes um reenquadramento e redistribuição destas por um número reduzido de organismos públicos (Madureira, Asensio & Rodrigues, 2013).

Entre 2011 e 2014, houve uma significativa redução dos trabalhadores da Administração Pública, que foi ainda conseguida pela regra estabelecida pelo Governo, “conhecida por “saem 2 e entra 1”, que depois foi substituída pela regra “saem 3 e entra 1” (Rosa, 2020a, pág. 113).

Em 2014 foi publicada a Lei nº 35/2014, de 20 de junho, ou Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), que sistematizou o principal do regime laboral dos trabalhadores em funções públicas, ensaiando uma aproximação das regulações específicas da AP às normas vigentes do Código do Trabalho, desregulando em definitivo as relações de emprego público (Madureira 2020).

O procedimento concursal para ocupação de postos de trabalho, constitucionalmente exigido, desempenhou um papel crucial na gestão do pessoal que exerce funções públicas. Assim, para regulamentar os procedimentos concursais foi aprovada a Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, alterada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril. Na sequência da entrada em vigor da LTFP, e de forma a ajustar os trâmites dos procedimentos concursais, foi aprovada uma nova portaria, nos termos previstos no n.º 2 do artigo 37.º do referido diploma, a Portaria n.º 125-A/2019 de 30 de abril. Esta não é aplicável ao recrutamento para posto de trabalho para trabalhadores integrados em carreiras especiais, quando exista regulamentação própria para a tramitação do respetivo procedimento concursal e não é igualmente aplicável ao recrutamento para cargos dirigentes.

Ao longo dos últimos anos, também se têm observado diversos impactos na gestão dos recursos humanos da AP com a publicação anual do Orçamento do Estado (OE), que acolhe um conjunto de medidas significativas relativas aos seus trabalhadores, espelhando a necessidade de contenção orçamental.

Assim, neste âmbito podemos destacar desde logo a Lei do Orçamento do Estado (LOE) de 2011 - Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro, no seu art.º 19º, com a redução das remunerações totais ilíquidas mensais, com uma taxa progressiva, que varia dos 3,5 % sobre o valor total das remunerações superiores a € 1500 aos 10 % sobre o valor total das remunerações superiores a €4165, assim como, o art.º 24º que proíbe as valorizações remuneratórias “É vedada a prática de quaisquer atos que consubstanciem valorizações remuneratórias (...)” e no art.º 26º impedindo as entidades públicas de propor determinadas posições remuneratórias aos trabalhadores, impondo limites legais na sua determinação. Já no que se refere à contratação, o art.º 27º menciona que “As pessoas coletivas de direito público dotadas de independência decorrente da sua integração nas áreas de regulação, supervisão ou controlo não podem proceder ao recrutamento de trabalhadores para a constituição de relações jurídicas de emprego por tempo indeterminado, determinado e determinável”.

A LOE para 2012 – Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro, mantém em vigor as medidas de austeridade acima mencionadas e vem ainda, nos seus art.º 21º a 25º, aprovar a suspensão dos subsídios de férias e Natal ou equivalentes, correspondentes ao 13º e 14º

mês, aos funcionários públicos ou aposentados, que auferissem de uma remuneração base mensal ou pensão mensal, respetivamente, superior a 1100€. No entanto, o Tribunal Constitucional veio, a 5 de julho de 2012, através do Acórdão do Tribunal Constitucional n.º 353/2012, Processo n.º 40/12, declarar a inconstitucionalidade da suspensão do pagamento destes subsídios, mas que os efeitos desta declaração não se aplicavam aos subsídios relativos ao ano corrente (2012).

Por sua vez, a LOE para 2013 – Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, mantém as medidas acima mencionadas, todavia faz ligeiras alterações nos seguintes casos: mantém a suspensão do subsídio de férias quando a remuneração base mensal seja superior a € 1100 mas aplica-lhe uma redução quando seja igual ou superior a € 600 e não exceda o valor de € 1100, cf. art.º 29º, no entanto, aprova o pagamento do subsídio de Natal, a pagar mensalmente em duodécimos, cf. art.º 28º. Relativamente às autarquias locais, no seu art.º 65º, impôs que durante o ano 2013 reduzissem no mínimo em 2 % o número de trabalhadores face aos existentes em 31 de dezembro de 2012.

Já a LOE para 2014 - Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro, no art.º 33º, veio manter e alargar as reduções remuneratórias, com uma taxa progressiva, que passa a variar dos 2,5 % sobre o valor total das remunerações superiores a € 675 aos 12 % sobre o valor total das remunerações superiores a € 2000. Esta redução é aplicável também aos subsídios, nomeadamente os subsídios de férias e Natal.

Quanto à LOE para 2015 - Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro, foram mantidas as medidas de austeridade enunciadas, contudo, no seu art.º 39º, relativo à atribuição de prémios de desempenho, refere que estes podem ser atribuídos, com caráter excecional, com limite de 2% dos trabalhadores do serviço, tendo como referência a última avaliação de desempenho efetuada, desde que não haja aumento global da despesa com pessoal na entidade em que aquela atribuição tenha lugar, podendo este limite ser aumentado até 5% associado a critérios de eficiência operacional e financeira das entidades empregadoras.

Em 2015 é ainda aprovada a Lei n.º 159-A/2015, de 30 de dezembro, que estabelece a extinção progressiva da redução remuneratória que se encontrava prevista na Lei n.º 75/2014, de 12 de setembro, com base em reversões trimestrais, ao longo de 2016: a) Reversão de 40 % a partir de 1 de janeiro de 2016; b) Reversão de 60 % a partir de 1 de abril de 2016; c) Reversão de 80 % a partir de 1 de julho de 2016; d) Eliminação completa a partir de 1 de outubro de 2016.

Com a publicação da LOE para 2016 - Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março, há uma ligeira alteração à tendência dos últimos anos, permitindo o recrutamento de trabalhadores, como

consta no seu art.º 19º “deve ser promovido, no prazo de seis meses, um levantamento de todos os instrumentos de contratação utilizados pelos serviços, organismos e entidades da Administração Pública e do Setor Empresarial do Estado, nomeadamente com recurso a Contratos Emprego-Inserção, estágios, bolsas de investigação ou contratos de prestação de serviços”.

O Governo para cumprir esta meta determinou a criação de um Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP). No seu art.º 32º veio ainda estabelecer que “As autarquias locais e demais entidades da administração local podem proceder ao recrutamento de trabalhadores, nos termos e de acordo com as regras previstas (...) no que diz respeito às regras de equilíbrio orçamental, cumprimento dos limites de endividamento e demais obrigações de sustentabilidade das respetivas finanças locais”.

Em 2016 é ainda aprovada a Lei n.º 18/2016, de 20 de junho, que vem alterar a LTFP (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho) e estabelece novamente as 35 horas como período normal de trabalho dos trabalhadores em funções públicas.

Com a publicação da LOE para 2017 - Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro, não se verificam alterações significativas, evidenciando-se apenas foi feita a atualização do valor do subsídio de refeição (art.º 20º) e que, cf. o art.º 24º, o subsídio de Natal passa a ser pago 50% em novembro e o restante em duodécimos ao longo do ano.

Na sequência da publicação da LOE para 2018 - Lei n.º 114/2017, de 29 de dezembro, e de acordo com o estipulado no art.º 18º, é retomado o desenvolvimento das carreiras da AP, sendo permitidas as valorizações remuneratórias, em matéria de alterações de posicionamento remuneratório, progressões e mudanças de nível ou escalão e promoções, nomeações ou graduações em categoria ou posto superiores aos detidos. No art.º 22º é ainda referido que em 2018, é reposto o regime de trabalho suplementar previsto na LGTFP (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho) no que respeita aos acréscimos ao valor da retribuição horária. O art.º 24º vem permitir que os membros do Governo responsáveis pelas áreas da presidência e modernização administrativa, e das finanças e da AP estabeleçam incentivos e outros mecanismos específicos de estímulo de práticas inovadoras de gestão pública, nomeadamente no domínio da gestão das pessoas, num quadro de valorização do trabalho e dos trabalhadores em funções públicas e do desenvolvimento de ambientes de trabalho qualificantes, motivadores e que promovam a saúde dos trabalhadores.

Na sequência da LOE para 2019 – Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro, foram introduzidas pequenas alterações significativas para a gestão dos recursos humanos, nomeadamente, a permissão para alterações gestionárias de posicionamento remuneratório, bem como

prémios de desempenho ou outras prestações pecuniárias de natureza afim (art.º 16º); a possibilidade dos trabalhadores em mobilidade serem remunerados pela posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que se encontrem posicionados, caso não tenha alteração de posicionamento remuneratório em 2018 ou em 2019 (art.º 18º); recuperação do estabelecido no art.º 38º da LTFP, que permite a negociação do posicionamento remuneratório (art.º 21º).

Quanto à LOE para 2020 – Lei n.º 2/2020, de 31 de março, verifica-se que esta prossegue uma política de melhoria, conforme mencionado no art.º 16º, onde o Governo apresenta um programa plurianual alinhado com os objetivos de valorização e rejuvenescimento dos trabalhadores da AP, e simplificação de procedimentos, desenvolvimento de instrumentos de gestão e capacitação das organizações e indivíduos, num quadro de eficiência, racionalidade e sustentabilidade a longo prazo.

Em 2020, é ainda publicado o Decreto-Lei n.º 10-B/2020, de 20 de março, que atualiza a remuneração dos trabalhadores da função pública, em função da inflação estimada de 2019, em 0,3 %.

Nesta última LOE para o ano 2021 – Lei n.º 75-B/2020, de 31 de dezembro, prevê-se a adoção das medidas necessárias ao suprimento das necessidades permanentes identificadas nos serviços públicos (art.º 18º); o Governo pretende prosseguir o reforço de meios inspetivos da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) para reforçar a sua capacidade operacional, de forma a tornar permanente o reforço extraordinário alcançado durante a pandemia da doença COVID-19, alcançando os rácios recomendados internacionalmente durante os próximos anos (art.º 26º) e vem ainda estabelecer um subsídio extraordinário aos profissionais de saúde do Serviço Nacional de Saúde (SNS) ou profissionais integrados no Ministério da Saúde, com contrato de trabalho em funções públicas ou contrato de trabalho, pago até 12 meses por ano e enquanto persistir a situação de pandemia da doença COVID -19 em período de emergência, calamidade ou contingência (art.º 291).

Lampropoulou (2020) refere no seu estudo de análise comparativa de países do Sul da Europa (Grécia, Itália, Espanha e Portugal) que, perante a pressão para controlar a despesa pública, durante os anos de crise foram reforçados certos fatores do modelo napoleónico como a centralização de poderes e o controle político da burocracia.

O novo conceito de gestão de recursos humanos acentua o carácter centralizador e o planeamento por parte do Estado, tirando completamente a autonomia dos serviços públicos, mas mantendo preocupações de eficiência, avaliação e atenção aos cidadãos. O

edifício legislativo não está ainda completo, e apesar de tudo, Portugal é um exemplo de formalismo e legalismo onde as leis têm um peso muito grande (Rocha, 2020).

Por outro lado, as políticas de reforma do emprego público têm vindo a ser implementadas principalmente como estratégia de resposta às necessidades de estabilização orçamental, mais do que como resultado de uma reflexão aprofundada sobre as necessidades estratégicas de reforma (Madureira, 2020).

1.3.2 Um Olhar sobre o Envelhecimento do Emprego Público

O envelhecimento da população leva a que os Governos enfrentem desafios económicos, e de política pública, significativos, afetando também os mercados de trabalho. Por um lado, a força de trabalho ativa diminui devido ao crescente número de saídas por aposentação e pelo número decrescente de novos ingressos de trabalhadores jovens e por outro lado, a sua composição muda e é cada vez mais constituída por trabalhadores mais velhos (Colley, 2014).

De acordo com um estudo da OCDE (2007) verificou-se que nas Administrações Públicas os funcionários públicos apresentam uma idade média mais elevada do que os que trabalham no setor privado.

O envelhecimento do setor público nos países da OCDE não se deve apenas às mudanças demográficas a que se vêm assistindo, mas também às mudanças introduzidas de políticas públicas de emprego (Colley, 2014). Associado a este fenómeno está a subida da denominada *new right* ao poder e a adoção de princípios do *new public management*, desde os anos 80, que clamam por uma diminuição do peso do Estado na economia e, conseqüentemente, do emprego nas administrações públicas (Madureira & Rodrigues, 2014).

Por um lado, verificou-se desde 1970 até meados de 1980, altura em que o n.º de trabalhadores estabilizou, uma contratação massiva de funcionários nos serviços públicos e por outro lado, um aumento da idade no seu recrutamento (OCDE, 2007). Como consequência, teve um aumento significativo do número de funcionários que hoje se situam no topo do escalão etário da administração pública, mais de 60 anos (Madureira & Rodrigues, 2014).

“No caso português, o congelamento de admissões na administração pública desde 1984 tem contribuído igualmente, em larga medida, para o envelhecimento da idade média neste setor” (Madureira & Rodrigues, 2014, pág. 7).

Segundo Madureira (2018) nos últimos anos a “crise financeira” tem servido de fundamento para o poder político alegar urgência na contenção dos custos de funcionamento da Administração e conseqüentemente na diminuição de custos com pessoal. Salieta ainda que a diminuição do emprego público foi muito expressiva, verificando-se em simultâneo um envelhecimento acentuado dos trabalhadores.

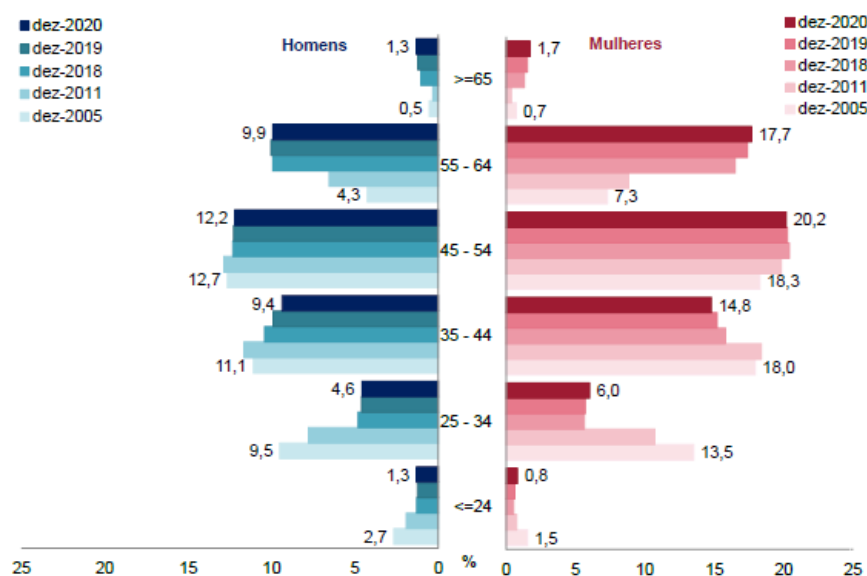
Neste sentido, importa conhecer a evolução dos trabalhadores da função pública através de alguns indicadores.

A figura 2 demonstra a evolução da percentagem de trabalhadores na Administração Pública, verificando-se uma evolução semelhante em ambos os sexos. Comparando o final do ano 2005 com o de 2020, observa-se que existe uma quebra acentuada do n.º de trabalhadores entre os 25 e os 34 anos e um aumento substancial nas faixas etárias mais elevadas, a partir dos 55 anos.

Esta evolução é mais significativa no sexo feminino, registando-se na faixa etária dos 25 aos 34 anos uma quebra de 7,5 pontos percentuais (p.p.) e no sexo masculino de 4,9 p.p., passando-se o mesmo no registo do n.º de trabalhadores entre os 55 e os 64 anos, com um aumento de 10,4 p.p. no sexo feminino e de 5,6 no sexo masculino.

A 31 de dezembro de 2020 verifica-se que 61,2% dos postos de trabalho são ocupados por mulheres, revelando um aumento face a 2005 (59,3%). Este aumento também é sentido nas faixas etárias mais elevadas a partir dos 55 anos e com maior evidência no sexo feminino, que passou de 8% do total na AP em 2005 para 19,4% em 2020.

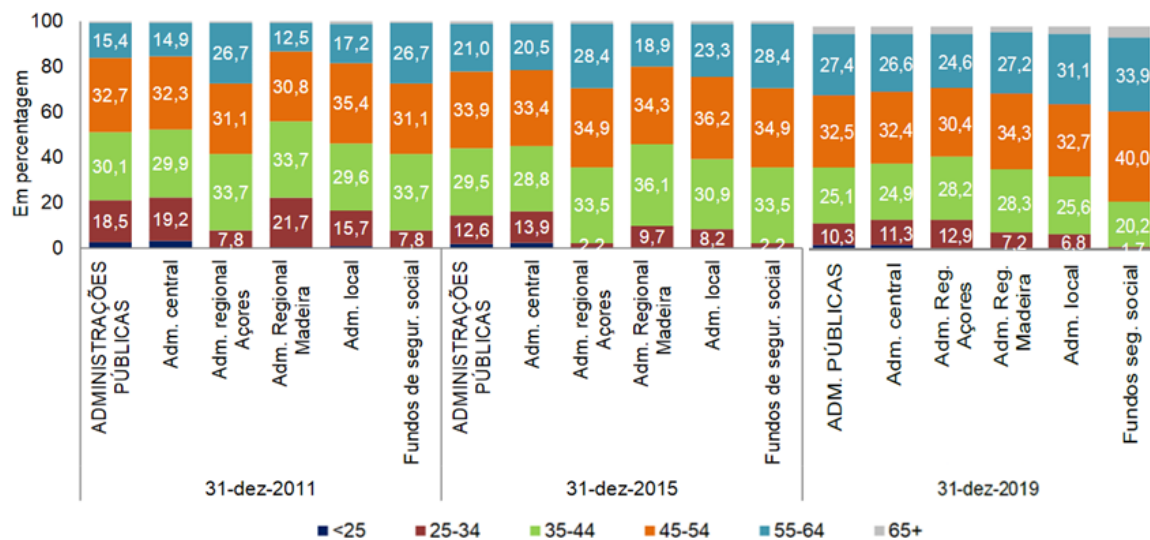
Figura 2 – Estrutura etária dos trabalhadores nas administrações Públicas em 31 de dezembro de 2005, 2011 e 2018 a 2020



Fonte: DGAEP – BOEP n.º 21, junho 2021

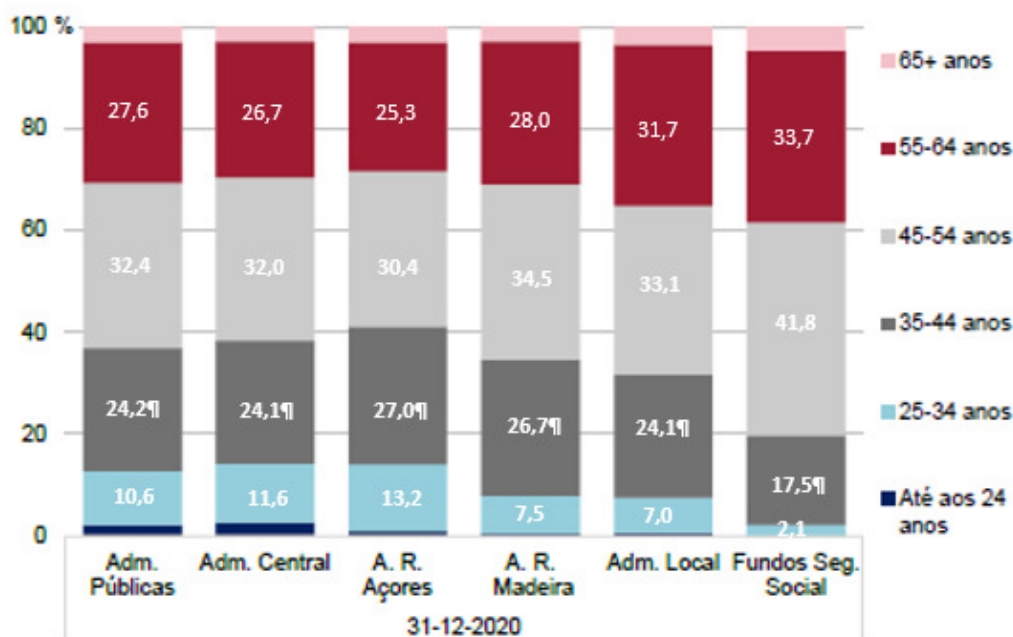
Na figura 3 e 4, verifica-se a tendência acima descrita nos vários níveis da Administração Pública e que existe, em todos eles, um decréscimo continuado dos funcionários públicos nas faixas etárias mais jovens (<25 anos e dos 25 aos 34 anos). Nesta última faixa etária observa-se que no total houve uma redução particularmente significativa, de 18,5% em 2011 para 10,6% em dezembro de 2020.

Figura 3 – Estrutura etária por níveis de administração, 31 de dezembro de 2011, de 2015 e de 2019



Fonte: DGAEP – BOEP n.º 14, junho 2016/BOEP n.º 20, junho 2020

Figura 4 – Estrutura etária por níveis de administração, 31 de dezembro de 2020



Fonte: DGAEP – BOEP n.º 21, junho 2021

Já nas faixas etárias mais elevadas, assiste-se a um aumento percentual, onde 48,1% dos funcionários tinham entre 45 e 64 anos no final de 2011, passando para 54,9% em 2015, para 59,9% em final de 2019 e para 60% em final de 2020. Este aumento adquire maior expressão na faixa etária dos 55 aos 64 anos, de 15,4% no final de 2011 para 27,6% em 2020.

Ao analisar a Tabela 2, confirma-se que no final de 2020, a maioria dos trabalhadores da Administração Pública encontram-se na faixa etária dos 45 aos 54 anos, com 32,4 % e 30,7% representam os trabalhadores acima dos 54 anos, ou seja, 63,1% dos trabalhadores tinham mais de 44 anos.

No entanto, o Ministério da Defesa Nacional, tendo em conta a natureza das funções, é aquele que apresenta maior percentagem de trabalhadores mais jovens, em que 46,1% tem menos de 35 anos e destes, 23,6% encontram-se abaixo dos 24 anos, enquanto a média das administrações públicas é de apenas 2,1%.

Por outro lado, o Ministério da Agricultura é aquele que apresenta um maior envelhecimento, onde 87,8% dos trabalhadores têm 45 ou mais anos e mais de metade dos trabalhadores têm mais de 54 anos (55,8%), assim, como nas Finanças com 87% e 50,6%, respetivamente.

Tabela 2 – Estrutura etária dos trabalhadores na Administração Pública por subsector, 31 de dezembro de 2020

	Total Emprego	Estrutura Etária (%)					
		Até aos 24 anos	Dos 25 aos 34 anos	Dos 35 aos 44 anos	Dos 45 aos 54 anos	Dos 55 aos 64 anos	65 e mais anos
ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS - Total	718 947	2,1	10,6	24,2	32,4	27,6	3,1
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	545 408	2,6	11,6	24,1	32,0	26,7	2,9
Estado	313 351	3,0	7,9	22,2	34,7	29,4	2,8
Serviços e Fundos Autónomos	222 721	2,2	16,8	26,6	28,3	22,9	3,2
Estado e Serviços e Fundos Autónomos	536 072	2,7	11,6	24,0	32,1	26,7	2,9
Órgãos de Soberania e Entidades Independentes (i)	14 011	0,5	7,5	15,0	37,8	35,6	3,5
Economia e Transição Digital	2 366	0,0	3,3	20,5	41,3	30,7	4,3
Negócios Estrangeiros	3 216	1,2	11,7	21,9	31,0	26,6	7,6
Presidência do Conselho de Ministros	1 434	1,0	8,4	27,9	40,7	21,1	0,9
Finanças	12 043	0,0	1,3	11,6	36,5	45,8	4,7
Defesa Nacional	32 598	23,6	22,5	21,3	20,1	11,3	1,2
Administração Interna	45 491	2,3	18,7	34,1	35,1	9,5	0,3

Justiça	14 990	0,0	5,9	15,7	40,7	35,3	2,3
Modernização do Estado e da Adm. Pública	854	0,2	5,4	27,3	36,4	25,9	4,8
Planeamento	327	0,0	3,7	21,1	48,3	25,1	1,8
Cultura	2 105	0,0	3,5	13,4	35,8	40,1	7,1
Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	43 930	1,0	9,8	26,4	32,4	26,5	4,0
Educação	185 591	0,3	3,4	21,6	36,4	35,1	3,3
Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	5 648	0,3	3,6	18,3	45,5	29,6	2,8
Saúde	31 696	1,0	13,7	28,0	28,2	23,9	5,2
Ambiente e Ação Climática	3 249	0,8	7,6	14,4	30,9	39,8	6,4
Infraestruturas e Habitação	1 658	0,0	4,6	15,8	34,3	38,3	7,0
Coesão Territorial	1 002	0,0	3,1	13,6	34,2	40,2	8,9
Agricultura	4 471	0,0	2,1	10,1	32,0	45,5	10,3
Mar	998	0,1	5,7	20,5	33,4	34,8	5,5
Sector Empresarial do Estado - Entidades Reclassificadas (ii)	128 382	3,2	21,7	27,5	25,6	19,8	2,1
Regimes de Requalificação/Valorização Profissional (iii)	12	0,0	0,0	8,3	8,3	58,3	25,0
Instituições sem Fim Lucrativo da Administração Central	9 336	0,9	12,0	29,5	30,3	24,8	2,6
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL E LOCAL	162 765	0,6	7,8	24,8	33,0	30,5	3,4
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DOS AÇORES	19 305	1,0	13,2	27,0	30,4	25,3	3,1
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DA MADEIRA	19 923	0,5	7,5	26,7	34,5	28,0	3,0
ADMINISTRAÇÃO LOCAL	123 537	0,6	7,0	24,1	33,1	31,7	3,5
FUNDOS DE SEGURANÇA SOCIAL	10 774	0,2	2,1	17,5	41,8	33,7	4,7
Fundos de Segurança Social da Administração Central	8 892	0,1	1,9	17,3	43,5	32,7	4,5
Fundos de Segurança Social da Adm. Regional dos Açores	568	0,2	5,3	26,6	35,4	30,5	2,1
Fundos de Segurança Social da Adm. Regional da Madeira	1 314	0,6	1,6	15,1	33,1	42,3	7,2

Notas:

(i) Inclui também tribunais e magistrados; dados não disponíveis para Assembleia da República e Serviços de Apoio ao Presidente da República;

(ii) Sector Empresarial inclui todas as unidades reclassificadas no sector das administrações públicas em contas nacionais em SEC 2010;

(iii) Inclui os trabalhadores ex-SME, os trabalhadores no regime de requalificação e no novo regime da valorização profissional, instituído pela Lei n.º 25/2017, de 30 de maio, que revoga o anterior regime de requalificação;

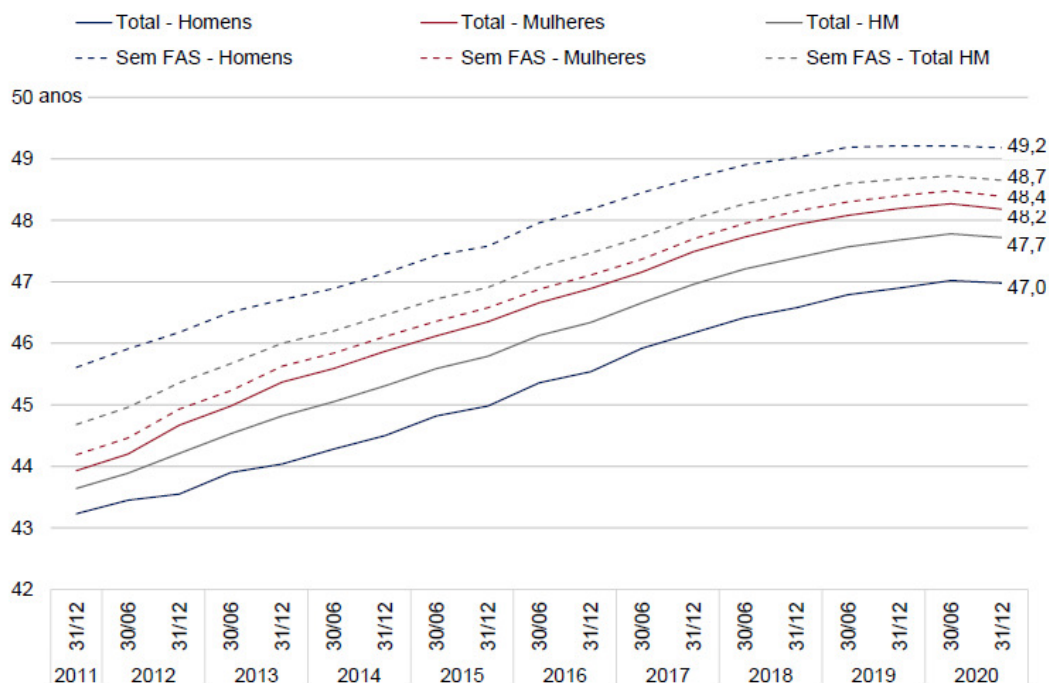
Fonte: DGAEP - SIOE (dados disponíveis em 30-04-2021); DGAEP/DIOEP

No que concerne à idade média estimada para o total de trabalhadores da AP, esta é de 47,7 anos em 2020. Como se pode visualizar na figura 5, esta tem tido uma evolução ascendente ao longo dos últimos anos, tendo aumentado 4,1 anos de 2011 para 2020, passando de 43,6 anos para 47,7 anos, respetivamente. Observa-se ainda que a idade média das mulheres (48,2 anos) é mais elevada que a dos homens (47,0 anos) (vide conjuntamente a tabela 3).

Como seria expectável, se não for considerado o Ministério das Forças Armadas e de Segurança, a idade média aumenta para 48,7 anos de idade. Neste caso, verifica-se o

inverso do mencionado no parágrafo anterior, onde a idade média dos homens é ligeiramente mais elevada, com 49,2 anos, em relação à das mulheres, com 48,4 anos.

Figura 5 – Evolução da idade média estimada dos trabalhadores da Administração Pública



Sem FAS – excluindo Forças Armadas e de Segurança

Fonte: DGAEP – BOEP n.º 21, junho 2021

Para entender melhor o problema do envelhecimento na Administração Pública, a DGAEP usa dois indicadores, o índice de renovação e o índice de juventude.

O índice de renovação é, “por aplicação de índice de renovação da população em idade ativa, a relação entre os trabalhadores que potencialmente estão a entrar e os que estão a sair das administrações públicas, definida como o quociente entre o número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 20 e os 29 anos e o número de trabalhadores com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos (expressa habitualmente por 100 (102) trabalhadores com 55-64 anos) (DGAEP, 2014, pág. 18).

Relativamente ao índice de juventude é a “Relação entre a metade mais jovem e a metade mais idosa dos trabalhadores das administrações públicas, definida como o quociente entre o número de trabalhadores com idades inferiores aos 39 anos e o número de trabalhadores com idades iguais ou superiores aos 40 anos (expressa habitualmente por 100 (102) trabalhadores com 40 ou mais anos) (DGAEP, 2014, pág. 18).

Tabela 3 – Principais indicadores etários dos trabalhadores das administrações públicas, 31 de dezembro de 2020

	Idade média estimada (em anos)			Índice de renovação (em número)			Índice de juventude (em número)		
	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS – Total	47,0	48,2	47,7	31,6	18,4	23,2	33,5	26,0	28,8
<i>- Excluindo Forças Armadas e de Segurança</i>	<i>49,2</i>	<i>48,4</i>	<i>48,7</i>	<i>14,8</i>	<i>16,8</i>	<i>16,1</i>	<i>23,0</i>	<i>24,9</i>	<i>24,2</i>
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL	45,8	48,1	47,3	46,0	20,1	27,7	40,9	27,5	32,0
<i>- Excluindo Forças Armadas e de Segurança</i>	<i>48,7</i>	<i>48,4</i>	<i>48,5</i>	<i>18,4</i>	<i>18,0</i>	<i>18,1</i>	<i>25,9</i>	<i>26,0</i>	<i>26,0</i>
Estado	45,1	50,4	48,4	56,3	7,4	20,4	41,8	13,9	23,3
Serviços e Fundos Autónomos	46,8	45,2	45,7	32,8	45,8	41,3	39,6	49,8	46,4
Estado e Serviços e Fundos Autónomos	45,8	48,1	47,3	46,4	20,0	27,8	41,0	27,3	31,9
Instituições sem Fim Lucrativo da Administração Central	46,7	47,0	46,9	16,9	21,4	20,2	36,3	34,9	35,3
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL E LOCAL	49,8	48,2	49,0	10,2	13,0	11,4	19,1	22,5	20,7
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DOS AÇORES	47,4	46,9	47,0	22,1	23,7	23,1	31,9	34,2	33,4
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DA MADEIRA	48,7	48,5	48,6	11,9	13,0	12,7	21,0	20,4	20,6
ADMINISTRAÇÃO LOCAL	50,2	48,4	49,4	9,3	10,6	9,8	17,8	20,6	19,0
FUNDOS DE SEGURANÇA SOCIAL	50,7	51,8	51,6	3,0	2,4	2,5	7,6	6,7	6,9
Fundos de Segurança Social da Administração Central	50,6	51,8	51,6	2,8	1,8	2,0	7,4	6,1	6,3
Fundos de Segurança Social da Adm. Regional dos Açores	49,2	49,3	49,2	6,1	6,4	6,4	16,0	20,2	19,3
Fundos de Segurança Social da Adm. Regional da Madeira	51,7	53,3	53,1	2,9	3,7	3,6	4,4	6,0	5,8

Fonte: DGAEP - SIOE (dados disponíveis em 30-04-2021); DGAEP/DIOEP

A tabela 3 revela que o índice de juventude a 31 de dezembro de 2020 é em todas as administrações públicas inferior a 100, ou seja, o n.º de trabalhadores com menos de 40 anos é inferior ao n.º de trabalhadores com 40 ou mais anos, situação que, segundo os dados da DGAEP se tem vindo a agravar desde 2011.

Na globalidade das administrações públicas, o índice de juventude é de 28,8 (por cada 100 trabalhadores com 40 ou mais de anos registam-se apenas 28,8 com menos de 40 anos de idade), o qual diminui para 24,2 se se retirar as Forças Armadas e de Segurança. É por isso que quando se olha para este indicador, é importante retirar estes dois Ministérios para que se perceba o que se passa nos restantes Ministérios.

O mesmo acontece com o índice de renovação que é extremamente reduzido. A 31 de dezembro de 2020, por cada 100 trabalhadores com idade entre os 55 e os 64 anos apenas 23,2 têm idades entre os 20 e os 29 anos. Este índice reduz-se para 16,1 se se retirarem as Forças Armadas e de Segurança.

A 31 de dezembro de 2011, o índice de renovação era de 51,4, o que vem reforçar que o envelhecimento das administrações públicas se agravou (Madureira & Rodrigues, 2014).

Outro aspeto importante é olharmos para a Administração Pública sobre a perspetiva de distribuição dos trabalhadores por cargos/carreiras.

Ao observar os dados disponíveis na DGAEP, transcritos na tabela 4, verifica-se que a faixa etária dos 45 aos 54 anos é a mais representativa da AP, sendo as carreiras que mais contribuem para tal as carreiras gerais (assistente operacional, assistente técnico e técnico superior) e as de educação de infância e docente de ensino básico e secundário.

Estes dados revelam ainda que os cargos com as idades médias estimadas mais elevadas são os de Oficial dos Registos e do Notariado, seguido da Administração Tributária e Aduaneira e de Dirigente Superior com 55,3; 53,8 e 53,2 anos, respetivamente.

Já os cargos das Forças Armadas, da Guarda Nacional Republicana e Bombeiros e apresentam uma idade média estimada abaixo dos 40 anos, com 34,0; 40,2 e 40,3 anos, respetivamente.

Tanto estes últimos cargos como os de Polícia Municipal e de Enfermeiro apresentam também um índice de renovação superior a 100, com destaque para as Forças Armadas, que por sua vez revelam ainda o índice de juventude mais elevado de 215,3 (sendo 196,5 para os homens e 454,7 para as mulheres).

No Ministério da Saúde verifica-se que as carreiras de Médico, Enfermeiro e Técnico de Diagnóstico e Terapêutica apresentam índices de renovação e de juventude acima da média da Administração Pública por via de entrada de novos profissionais.

Em contrapartida, existem várias carreiras em que o índice de renovação é de zero ou muito perto de zero.

As carreiras de docência no Ministério da Educação e no da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, apresentam os seus índices de renovação e de juventude muito baixos, sendo estes indicadores particularmente baixos para as carreiras de Educador de Infância e Docente dos Ensinos Básico/Secundário, com 2,5 e 9,0; respetivamente.

Relativamente às carreiras do regime geral, a de Técnico Superior é aquela que apresenta um envelhecimento inferior, seguida dos Assistentes Técnicos e dos Assistentes Operacionais, registando uma idade média estimada de 46,3; 50,2 e 50,4 anos, respetivamente. Todas elas registam a maior proporção de trabalhadores acima dos 45 anos, mas a dos Assistentes Operacionais destacam-se por a maioria dos trabalhadores se encontrar na faixa etária dos 55 aos 64 anos. Nestas carreiras, quer o índice de renovação como o de juventude apresentam índices muito baixos.

Tabela 4 – Distribuição e indicadores etários dos trabalhadores das administrações públicas por cargo, carreira e grupo, 31 de dezembro de 2020

ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS - TOTAL																
	Até aos 24 anos	Dos 25 aos 34	Dos 35 aos 44	Dos 45 aos 54	Dos 55 aos 64	65 e mais anos	Total	Idade média estimada (em anos)			Índice de renovação (em número)			Índice de juventude (em número)		
CARGO / CARREIRA / GRUPO	T	T	T	T	T	T	T	H	M	Total	H	M	Total	H	M	Total
Total	15 415	76 206	173 762	232 907	198 642	22 015	718 947	47,0	48,2	47,7	31,6	18,4	23,2	33,5	26,0	28,8
Total excluindo Forças Armadas e de Segurança	6 666	60 160	151 026	210 143	192 546	21 882	642 423	49,2	48,4	48,7	14,8	16,8	16,1	23,0	24,9	24,2
Representantes do poder legislativo (a)	6	86	545	838	627	271	2 373	52,2	48,7	51,3	2,4	4,9	2,9	10,0	17,5	11,9
Dirigente superior:	0	12	258	701	622	154	1 747	54,0	52,0	53,2	0,0	0,4	0,2	3,8	4,3	4,0
Dirigente intermédio:	0	196	2 897	5 374	2 927	372	11 766	50,3	49,4	49,8	0,8	0,5	0,7	8,2	7,2	7,7
Técnico Superior	396	7 485	23 289	25 218	13 330	1 743	71 461	47,1	46,0	46,3	19,1	23,6	22,0	30,2	31,2	30,9
Assistente técnico/administrativo (b)	485	4 938	19 354	31 637	30 404	3 075	89 893	49,4	50,5	50,2	10,1	6,2	7,2	19,5	13,8	15,3
Assistente operacional/operário/auxiliar (c)	2 509	11 703	29 960	50 771	60 584	7 198	162 725	50,8	50,1	50,4	10,4	12,1	11,3	17,6	19,3	18,6
Informático	30	268	1 442	2 049	1 304	115	5 208	47,1	52,2	48,5	14,0	1,6	8,5	23,7	6,5	18,4
Magistrado	0	192	1 039	1 457	1 073	192	3 953	52,9	47,8	49,7	1,6	6,7	4,1	10,2	19,5	15,9
Diplomata	3	57	73	102	120	32	387	49,7	47,8	49,2	16,3	36,4	20,0	32,2	30,0	31,6
Pessoal de Investigação Científica	10	537	1 645	826	502	112	3 632	44,3	43,7	44,0	21,7	17,2	19,3	58,7	58,9	58,8
Docente Ensino Superior Universitário	266	1 531	3 210	4 778	4 856	985	15 626	50,0	48,6	49,4	17,5	16,1	16,9	22,9	27,0	24,6
Docente Ensino Superior Politécnico	83	994	3 052	3 802	2 348	248	10 527	47,6	46,8	47,2	17,7	16,0	16,9	25,7	29,3	27,4
Educador Infância e Doc. Ens. Básico/Secundário.	204	2 916	31 475	53 612	47 997	3 962	140 166	50,9	50,9	50,9	3,3	2,3	2,5	9,5	8,8	9,0
Pessoal de Inspeção	0	50	433	772	518	71	1 844	51,3	49,5	50,3	1,5	3,7	2,5	8,0	9,8	8,9
Médico	36	12 236	7 060	3 421	6 084	2 276	31 113	44,8	41,2	42,5	77,4	115,3	99,6	88,4	133,7	115,1
Enfermeiro	2 180	12 721	17 917	12 147	7 106	231	52 302	41,8	41,2	41,3	85,7	116,1	110,7	89,6	95,9	94,8
Técnico Diagnóstico e Terapêutica	232	2 399	3 537	2 604	1 531	131	10 434	43,4	42,2	42,5	49,4	82,8	74,3	78,8	81,5	80,9
Técnico Superior de Saúde	3	98	571	740	494	56	1 962	48,3	48,6	48,6	8,2	6,2	6,5	20,6	16,8	17,3
Administração Tributária e Aduaneira	1	63	1 022	3 351	4 317	383	9 137	53,3	54,2	53,8	0,0	0,2	0,1	2,6	3,2	3,0
Conservador e Notário	0	0	28	328	174	30	560	54,9	52,5	52,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Oficial dos Registos e do Notariado	0	0	141	1 411	2 140	79	3 771	54,8	55,4	55,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Oficial de Justiça	72	728	577	2 978	3 146	164	7 665	51,9	50,7	51,1	7,5	15,6	12,9	9,5	21,1	16,7
Forças Armadas	7 695	6 862	5 921	4 604	1 124	14	26 220	34,5	30,5	34,0	802,5	31 860,0	940,7	196,5	454,7	215,3
Polícia Judiciária	0	193	426	982	538	22	2 161	48,8	47,5	48,3	5,8	16,7	10,0	14,5	25,3	18,2
Polícia de Segurança Pública	441	3 202	5 603	7 865	2 854	0	19 965	44,2	43,2	44,2	57,1	71,1	58,5	43,5	58,0	44,6
Guarda Republicana Nacional	550	4 926	9 219	6 820	170	2	21 687	40,5	36,2	40,2	1 241,8	-	1 409,4	74,5	210,4	80,4
Serviço Estrangeiros Fronteiras	2	211	267	374	204	0	1 058	46,1	41,9	45,0	26,4	136,7	42,6	29,1	59,9	35,5
Guarda Prisional	1	466	1 026	1 796	852	4	4 145	46,8	45,6	46,6	11,8	23,6	13,0	21,0	33,0	22,6
Outro Pessoal de Segurança	60	186	274	323	354	91	1 288	47,6	37,1	47,1	41,9	633,3	46,9	35,0	128,0	37,5
Bombeiro	94	645	943	702	181	2	2 567	40,3	38,5	40,3	247,8	733,3	255,8	75,9	93,6	76,4
Polícia Municipal (d)	56	305	558	524	161	0	1 604	42,9	39,0	42,1	121,7	633,3	150,3	43,6	71,7	48,1

Fonte: DGAEP - SIOE (dados disponíveis em 30-04-2021); DGAEP/DIOEP

Por outro lado, se olharmos para a evolução das pensões atribuídas pela Caixa Geral de Aposentações (CGA), verifica-se uma tendência de descida desde 2015, assistindo-se a uma inversão em 2019, com um aumento de mais 45,5% face ao ano anterior (vide tabela 5).

Tabela 5 – Pensões de Aposentação e Reforma– Novos Abonos (CGA)

Área de Origem	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Administração Central	5 774	3 062	2 853	2 857	5 171	19 717
Administração Regional	479	369	320	382	694	2 244
Administração Local	2 087	1 301	1 131	1 293	2 238	8 050
Forças Armadas	1 291	135	1392	1148	944	4910
Forças de Segurança	2 401	186	2066	1 936	497	7 086
Empresas Públicas/Soc. Anónimas	481	454	526	525	627	2 613
Ex-subscritores e outros	3 685	3 220	4 010	2 468	5 268	18 651
Total	16 198	8 727	12 298	10 609	15 439	63 271

Fonte: CGA (2020)

Ao observar a tabela acima pode-se verificar que, face a 2018, as pensões subiram nas diversas áreas de origem, com exceção das Forças Armadas e Forças de Segurança. Segundo o relatório da CGA (2020) esta mudança ocorreu devido às alterações legislativas que introduziram condições mais favoráveis no cálculo das pensões.

Esta evolução pode ser explicada pelo aumento da idade da reforma que tem vindo a aumentar ao longo dos anos, como se pode constatar na tabela seguinte. No final de 2019 a idade média era de 64,3, representando um aumento de 3,2 anos entre 2015 e 2019 e de 1,7 anos face ao ano anterior.

Tabela 6 – Aposentados e Reformados – Média de idades à data de aposentação (CGA)

	2015	2016	2017	2018	2019
Idade	61,1	62,8	62,6	62,6	64,3

Fonte: CGA (2020)

Como se pode observar pelos números apresentados, a renovação dos trabalhadores está a efetuar-se a um ritmo muito lento, que conjugada com o aumento da idade média estimada dos trabalhadores e o aumento da idade da reforma ao longo dos anos é

insuficiente para travar e inverter a tendência do envelhecimento dos recursos humanos da AP, que se vem agravando nos últimos anos.

De acordo com a DGAEP, esta evolução é fundamentalmente reflexo do congelamento de novas admissões, e mais particularmente com a Troika com a redução do n.º de trabalhadores na AP.

Apesar do n.º de trabalhadores ter aumentado a partir de 2015, são ainda em número insuficiente para compensar os empregos destruídos no período 2011/2015. Em 2019, o n.º de trabalhadores continuava a ser inferior ao que existia em 2011, sendo 80,7% dessa redução na Administração Central, associado à insuficiência de competências, porque o Estado investe pouco na formação e qualificação dos trabalhadores, contribui para a degradação e insuficiência dos serviços prestados à população (saúde, educação, segurança social, etc.) (Rosa, 2020b).

A “terapia de choque” a que foi submetida a AP na última década tem efeitos significativos na situação dos seus trabalhadores, condições de trabalho e de vida, que condicionam a capacidade da AP para responder com eficácia aos desafios que enfrenta (Rosa, 2020a).

Assim, é necessária a renovação dos recursos humanos na AP, acautelando quer a sua formação quer a transferência de conhecimento, para que a AP se torne mais eficaz e organizada.

2 ESTUDO EMPÍRICO

“Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica.” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.31).

Durante a revisão da literatura procurou-se incidir sobre as temáticas mais pertinentes para o presente estudo. De seguida será apresentado o estudo em causa, metodologia usada que permita responder às questões de investigação, a caracterização da amostra e os procedimentos tidos em conta.

2.1 Contexto do Estudo Empírico

O cenário anteriormente abordado, nomeadamente em Portugal, mostra que o envelhecimento da população tem implicações nas organizações (Ciutiene & Railaite,

2014) e a população ativa será constituída, em grande parte, por trabalhadores mais velhos, para o qual contribui ainda o facto de os Governos aumentarem progressivamente a idade legal de reforma (Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015). Além disso, a literatura mostra que as práticas de gestão da idade não foram ainda amplamente disseminadas.

Na Administração Pública, em particular, nota-se que a implementação de práticas de GRH tem sido usada essencialmente como um meio para fazer face às necessidades de estabilização orçamental e, apesar de se notar uma evolução ao nível da GRH, ainda há um longo caminho a percorrer no domínio da gestão das pessoas, na valorização do trabalho e dos trabalhadores em funções públicas.

A Administração Pública e os seus trabalhadores têm um papel fundamental e insubstituível e, para isso, é necessário repensar todo o funcionamento da Administração Pública, dotá-la dos meios necessários e valorizar e investir fortemente nos seus trabalhadores (Rosa, 2020a).

Este estudo pretende despertar as organizações, nomeadamente as de Administração Pública, e os seus profissionais para uma maior reflexão sobre as práticas de gestão de recursos humanos e as condições de trabalho dos profissionais mais velhos e contribuir para a discussão sobre o envelhecimento e a gestão da idade, alertando para a sua importância, impacto e efeitos nas relações laborais e possíveis consequências que podem advir do envelhecimento na AP, nomeadamente para a sociedade portuguesa.

Se o Estado Português não vir esta questão como um fator estratégico, onde a AP se encontra envelhecida e com necessidade de intervenção iminente, com reforço dos recursos humanos, poderão de aí advir consequências que poderão conduzir à impossibilidade de responder às necessidades da sociedade, colocando em causa, nomeadamente, o Estado Social.

2.2 Objetivos e Hipóteses de Investigação

A partir da revisão da literatura, verifica-se que, face ao envelhecimento populacional, há necessidade de que os trabalhadores se mantenham ativos por mais anos e a retenção bem sucedida desses trabalhadores (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010) pode depender da sua satisfação com aquilo que a organização lhes proporciona, fazendo com que estejam mais predispostos a retribuir no uso das suas competências e a manterem-se nas organizações (Oakman & Wells, 2013; Fabisiak & Prokurat, 2012; Kooij et al., 2008; Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009).

Segundo Zaniboni (2015), os trabalhadores mais velhos que ainda tenham acesso a recursos pessoais como a percepção de eficácia, criatividade, responsabilidade, competências, capacidade de aprendizagem, motivação, flexibilidade, adaptabilidade e interesse no desenvolvimento profissional, tendem a desejar manter-se ativos por mais tempo e esperar uma adaptação à reforma bem-sucedida.

No entanto, as estratégias eficazes de retenção dos trabalhadores exigem uma compreensão profunda das suas necessidades e preferências (Bal & Dorenbosch, 2015; Stirpe & Zárraga-Oberty, 2016) pois nem todos os trabalhadores percebem as PGRH de forma semelhante e estas têm mais probabilidade de ter sucesso quando os funcionários percebem que foram adaptadas para atender às suas condições e desejos distintos (Stirpe et al., 2018).

Em suma, com as alterações que se vem sentindo com o envelhecimento da população, que conduz a mudanças na composição da população ativa, há o desenvolvimento de uma ampla gama de desafios no local de trabalho associados a uma maior diversidade de idades que deve ser gerida de forma proativa pelas organizações, a fim de garantir que os trabalhadores sejam capazes de permanecer no ativo e produtivos até à idade de reforma (Truxillo & Fraccaroli, 2013; Sousa & Ramos, 2019).

Para aumentar a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos e garantir carreiras profissionais sustentáveis para todos os trabalhadores, os gestores terão que desenvolver práticas de GRH que tenham em consideração a idade dos trabalhadores. Torna-se ainda fundamental compreender a influência dessas práticas nas intenções de reforma dos trabalhadores (Sousa & Ramos, 2019).

Além de existirem poucos estudos sobre as PGRH adaptadas aos trabalhadores mais velhos e que têm em conta a sua opinião (Armstrong-Stassen, 2008), também são escassos aqueles que observam a idade como moderadora entre a aplicação dessas práticas e a intenção dos trabalhadores se manterem ativos no mercado de trabalho (Kooij et al., 2008).

Assim, a realização deste trabalho pretende aferir a percepção dos trabalhadores, com diferentes idades, sobre as PGRH existentes na sua organização e a importância que lhes atribuem, bem como compreender a relação entre essas práticas e a intenção de reforma dos trabalhadores, sensibilizando as organizações para o fenómeno do envelhecimento ativo, nomeadamente na Administração Pública.

Ao longo dos últimos anos verificou-se que, por imposições legislativas, haviam restrições à entrada de novos funcionários no setor público, como se pode observar no n.º 4 do art.º 6º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro “O recrutamento para constituição de relações

jurídicas de emprego público por tempo indeterminado nas modalidades previstas no n.º 1 do artigo 9.º inicia-se sempre de entre trabalhadores com relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado previamente estabelecida”, e a regra de admissões de novos funcionários públicos estabelecida, que apenas permitia a entrada de um novo funcionário por cada dois que saíam, situações estas que, associadas ao envelhecimento populacional, contribuiriam ainda mais para o seu agravamento dentro deste setor.

Colley (2014) refere que, assim que os governos definam no setor público políticas mais amplas do que sendo como simples mudanças demográficas, estes poderão abordar melhor os desafios trazidos por uma força de trabalho envelhecida, proporcionando um ambiente de trabalho que leve a que os trabalhadores públicos desejem continuar no ativo.

Existem muitos e variados desafios para as políticas de emprego público e um Estado regulador e prestador que se queira forte e eficiente dependerá sempre em larga medida dos seus trabalhadores, da adequação das suas competências e da sua motivação (Madureira, 2018).

Neste sentido, pretende-se com esta investigação:

- Analisar a perceção dos trabalhadores públicos das práticas de GRH existentes na organização onde exercem funções;
- Perceber quais são práticas de GRH mais valorizadas pelos trabalhadores públicos de acordo com a sua idade e se há diferenças de opinião sobre as práticas mais valorizadas entre os trabalhadores mais novos e os mais velhos;
- Contribuir para a literatura sobre o envelhecimento, investigando sobre a relação entre as práticas de GRH e as expectativas de reforma e a intenção de reforma dos trabalhadores públicos.

Face à revisão da literatura, propõe-se que as PGRH têm capacidade explicativa sobre as expectativas e intenções de reforma dos trabalhadores públicos. Assim, torna-se essencial entender quais as práticas de RH que contribuem para a motivação dos trabalhadores continuarem no ativo.

Considerando que a motivação dos trabalhadores muda com a idade (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dijkers, 2011), reconhecendo que as suas necessidades e os seus interesses podem mudar com o tempo e que um trabalhador pode não valorizar as mesmas Práticas de Recursos Humanos (PRH) ao longo da sua vida profissional (Sousa & Ramos,

2019), sugere-se que a influência das práticas de RH também mudem com a idade (Kooij et al, 2010).

Tendo em conta as políticas de reforma do emprego público a que se vem assistindo em Portugal, nomeadamente o aumento progressivo da idade legal de reforma, levando, por sua vez, a que a força de trabalho na Administração Pública seja constituída cada vez mais por trabalhadores mais velhos, é relevante investigar os fatores determinantes relacionados com o trabalho que possam influenciar os seus trabalhadores quanto à intenção de reforma.

Vários estudos concluem que os trabalhadores com alta satisfação no trabalho têm maior probabilidade de se aposentar mais tarde (Pilipiec, Groot & Pavlova, 2020; Axelrad & McNamara 2018; Oakman & Wells, 2013), assim, investir em políticas de RH destinadas a melhorar a satisfação no trabalho é uma ferramenta importante para motivar os trabalhadores a permanecerem na organização (Pilipiec et al., 2020) e aumentar o seu bem-estar e a sua retenção (Zaniboni, Truxillo & Fraccaroli, 2013).

Se os trabalhadores percecionarem que existem práticas de RH para trabalhadores de todas as idades, eles irão demonstrar uma melhor capacidade para o trabalho e menos preferência para se reformarem mais cedo (Sousa & Ramos, 2019).

Pinto (2015) refere que os indivíduos vivenciam de forma distinta a passagem à reforma, pois se há quem anseia este momento, também há quem o receie. Esta passagem é vista como um acontecimento normativo e as políticas nem sempre compreendem esta diversidade, pois “uma idade legal para todos quando todos são diferentes, com histórias de vida e percursos profissionais diferentes, níveis de desgaste diferentes traz consequências nem sempre fáceis de gerir” (Pinto, 2015, pág. 225), representando uma mudança significativa na sua vida (Zaniboni, 2015).

Acresce ainda que o indivíduo deve considerar se pode reformar-se, por questões legais e financeiras ou se pretende reformar-se, envolvendo neste caso questões psicológicas e sociais e questões relacionadas com o trabalho, como compromisso, satisfação, entre outras, estando comprovado que quanto mais positiva é a avaliação que o trabalhador faz do seu percurso profissional maior é a tendência para adiar a reforma (Pinto, 2015).

A autora acrescenta que tanto a reforma em si como o seu planeamento estão entre os processos mais relevantes que ocorrem na vida adulta, pelo que, estas questões tornam-se, geralmente, mais relevantes para os indivíduos que se estão a aproximar da data efetiva de reforma (as cited in Schiamburg & McKinney, 2003).

Assim, pretende-se investigar sobre o papel preditor das PGRH nas intenções de reforma dos trabalhadores públicos, ou seja, na expectativa de permanecer na organização e na idade desejada de reforma dos trabalhadores públicos.

Neste sentido, com base no princípio de que a percepção das PGRH e o seu efeito nos trabalhadores muda com a idade, propõe-se que idade modera as relações positivas entre a percepção das PGRH e intenções de reforma dos trabalhadores públicos, de modo a que o efeito é mais significativo para os trabalhadores mais velhos do que para os mais novos.

Para efeitos de identificação das faixas etárias, optou-se pelo modelo usado por Pinto (2015), elaborado com base no modelo de Donald Super (1980), que constitui um referencial teórico importante e prevê intervalos etários associando-os a papéis de vida e de trabalho.

“Este prevê cinco faixas etárias que correspondem a configurações de desafios de vida que congregam seis papéis: criança, estudante, lúdico-ocioso, cidadão, trabalhador, construtor de casa/cuidador. Estas faixas etárias são assim: a) crescimento (0-14 anos), b) exploração (15-24 anos), c) estabelecimento (25-44 anos), d) manutenção (45-64 anos) e e) declínio (> 65 anos)” (Pinto, 2015, pág. 179).

À semelhança de Pinto (2015) e considerando a nossa amostra foram identificadas três faixas etárias: 22-34 anos – fase de estabelecimento inicial, 35-44 anos – fase de estabelecimento e 45-69 anos – fase de manutenção.

Tendo em conta estas considerações, foram definidas as seguintes hipóteses:

H1 - Em termos médios, a percepção das práticas de recursos humanos difere nas três faixas etárias.

H2 - Em termos médios, a importância atribuída às práticas de recursos humanos difere nas três faixas etárias.

Propõe-se que quanto maior a idade maior a associação positiva entre as práticas de GRH e as expectativas de permanecer na organização.

H3.1 – Para a faixa etária mais jovem (estabelecimento inicial), as PGRH são irrelevantes, pelo que não há associação entre as PGRH e a expectativa de permanecer na organização.

H3.2 – Para a faixa etária intermédia (fase de estabelecimento), as PGRH começam a ser relevantes, pelo que pelo menos uma das PGRH está positivamente associada à expectativa de permanecer na organização.

H3.3 – Para a faixa etária madura (fase de manutenção), as PGRH são bastante relevantes, pelo que a maioria das PGRH está positivamente associada à expectativa de permanecer na organização.

Propõe-se ainda que quanto maior a idade maior a associação positiva entre as PGRH e a idade esperada de reforma:

H4.1 – Para a faixa etária mais jovem (estabelecimento inicial), as PGRH são irrelevantes, assim não há associação entre as PGRH e a idade esperada de reforma.

H4.2 – Para a faixa etária intermédia (fase de estabelecimento), as PGRH começam a ser relevantes, pelo que pelo menos uma das PGRH está positivamente associada à idade esperada de reforma.

H4.3 – Para a faixa etária madura (fase de manutenção), as PGRH são bastante relevantes, pelo que a maioria das PGRH está positivamente associada à idade esperada de reforma.

O teste destas hipóteses será replicado para as escalas de perceção das PGRH pelos trabalhadores públicos e importância que lhes atribuem, sendo nestas últimas acrescentando na sua designação “a”.

2.3 Método de Recolha de Dados

Considerando o tema em estudo e o tipo de informação pretendida foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa, tendo a recolha de dados sido efetuada através da aplicação de questionário, em Instituições pertencentes ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES).

O questionário (Anexo 1) foi constituído por três partes. Uma primeira parte com as práticas de GRH, outra sobre a reforma e a última destinada a recolher informação sociodemográfica para caracterização da amostra.

Para as variáveis em estudo, utilizaram-se um conjunto de escalas existentes, conforme detalhado de seguida:

a) Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Para a elaboração da primeira parte do questionário foram utilizadas as escalas de Posthuma, Champion, Masimova & Champion (2013), de Armstrong-Stassen (2008) e de Sun, Aryee e Law (2007).

Posthuma et al. (2013) identificaram 61 práticas de RH de elevado desempenho, distribuída por nove categorias:

- a. Compensação e benefícios;
- b. Desenho da função;
- c. Formação e desenvolvimento;
- d. Recrutamento e seleção;
- e. Relações de trabalho;
- f. Comunicação;
- g. Gestão e avaliação de desempenho;
- h. Promoções e
- i. *Turnover*, retenção e gestão à saída.

Por forma a complementar esta escala adotou-se a escala de Sun et al. (2007) de 27 itens sobre práticas de elevado desempenho dos RH, que mede oito dimensões:

- a. Seleção de pessoal,
- b. Formação,
- c. Mobilidade interna,
- d. Segurança no emprego,
- e. Desenho amplo da função,
- f. Avaliação de desempenho baseada nos resultados,
- g. Recompensas e
- h. Participação.

Complementarmente, por forma a obter informação das estratégias de RH que influenciam a decisão dos trabalhadores mais velhos de permanecer no ativo e que são mais valorizadas por estes, adotou-se a escala de Armstrong-Stassen (2008) que identifica as seguintes estratégias:

- i. Práticas de trabalho flexíveis,
- j. Desenho da função,
- k. Formação e desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos,
- l. Formação dos gestores;
- m. Avaliação de desempenho,
- n. Compensação e
- o. Reconhecimento e respeito.

Assim, na primeira parte do questionário, elaborado com base nestas escalas, foram definidas sete dimensões:

- a. - Recrutamento e Seleção
- b. - Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída
- c. - Desenho de Funções
- d. - Formação e Desenvolvimento
- e. - Gestão e Avaliação de Desempenho
- f. - Recompensas, Reconhecimento e Participação
- g. - Práticas de Trabalho Flexíveis

Perfazendo um total de 37 itens, foi solicitado aos inquiridos que para cada item identificassem o seu grau de concordância com o que entendiam acontecer na sua organização “O que acontece na minha organização” e o grau de importância dessa prática para os mesmos “A sua importância para mim”.

A variável é de natureza qualitativa ordinal e foi aplicada uma escala de Likert de cinco pontos, onde, para o grau de concordância, esta variava entre um “Discordo totalmente” e cinco “Concordo totalmente” e para o grau de importância, variava entre um “Nada importante” e cinco “Extremamente importante”.

b) Reforma

Na segunda parte do questionário foram criados dois grupos, um sobre as expectativas dos inquiridos face à reforma e outro sobre a sua intenção de reforma, conforme referido por Armstrong-Stassen (2008), Oakman & Wells (2013) e Armstrong-Stassen & Ursel (2009).

Relativamente às expectativas de reforma foram apresentados dois itens, um quanto à qualidade de vida e outro quanto à estabilidade financeira, sendo aplicada uma escala de cinco pontos que variava entre “Muito Má” e “Muito Boa”.

Quanto à intenção de reforma, foram apresentados três itens, onde os inquiridos tinham de mencionar até que idade pretendiam manter-se na organização, com que idade gostariam de ir para a reforma e com que idade pensavam que se iriam reformar.

c) Informação Sociodemográfica

Esta informação tornou-se necessária para caracterização da amostra, nomeadamente as variáveis género, idade, habilitações literárias e carreira/categoria dos inquiridos.

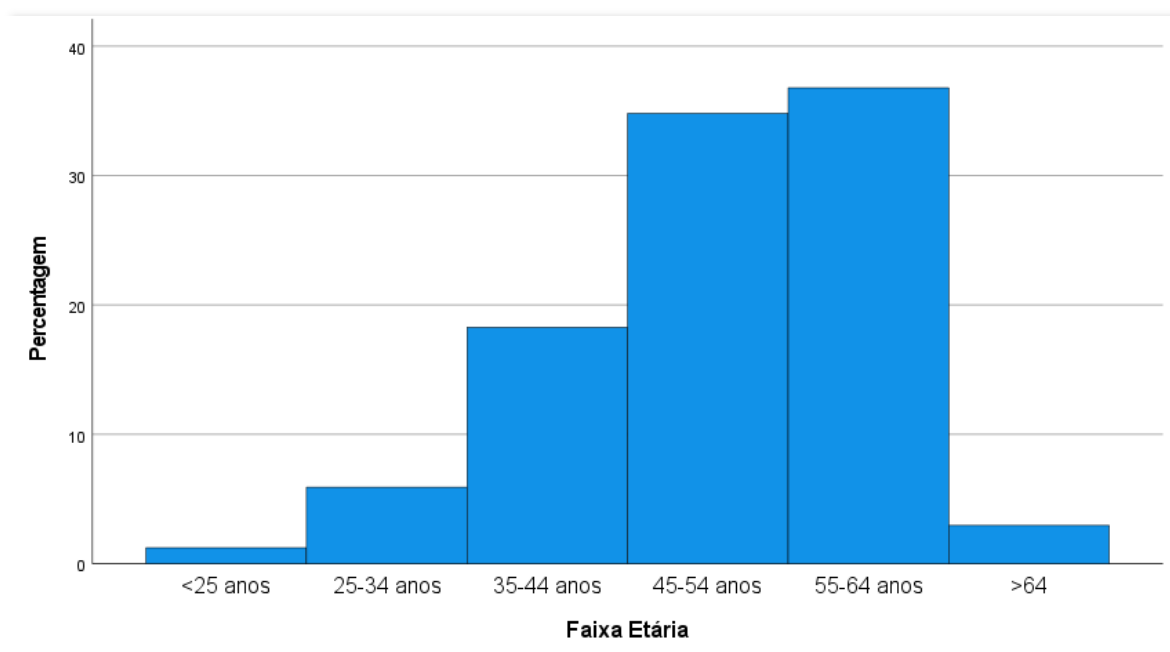
2.4 Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 405 trabalhadores públicos pertencentes a Instituições do Ensino Superior Público do MCTES.

A maioria dos inquiridos é do sexo feminino ($n=254$; 62,7%) e os restantes do sexo masculino ($n=151$; 37,3%).

Relativamente à faixa etária, conforme se pode observar no gráfico abaixo, a maioria tem idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos (36,8%) e entre os 45 e 54 anos (34,8%), com uma idade média de 50,42 anos.

Figura 6 – Distribuição etária da amostra, em percentagem



Quanto às habilitações literárias, a maioria tem habilitações académicas superiores, onde 36,8% são doutorados, 25,2% mestres e 22,2% licenciados.

No que concerne ao contexto profissional verifica-se que a maioria dos trabalhadores são docentes (37,3% de Ensino Superior Politécnico e 13,8% de Ensino Universitário).

Na tabela abaixo podemos observar os dados sociodemográficos dos inquiridos:

Tabela 7 – Dados Sociodemográficos dos inquiridos

Sexo	n	%
Feminino	254	62,7
Masculino	151	37,3
Idade	n	%
Média – 50,42 anos		
Mínimo – 22 anos		
Máximo – 69 anos		
<25 anos	5	1,2
25-34 anos	24	5,9
35-44 anos	74	18,3
45-54 anos	141	34,8
55-64 anos	149	36,8
>64	12	3,0
Habilitações Literárias	n	%
1º Ciclo	2	,5
3º Ciclo	9	2,2
Secundário	53	13,1
Licenciatura	90	22,2
Mestrado	102	25,2
Doutoramento	149	36,8
Carreira/Categoria	n	%
Docente de Ensino Universitário	56	13,8
Docente de Ensino Superior Politécnico	151	37,3
Dirigente Superior	3	,7
Dirigente Intermédio	14	3,5
Técnico Superior	92	22,7
Assistente Técnico	68	16,8
Assistente Operacional	13	3,2
Bolsheiro de Investigação	8	2,0

2.5 Metodologia

Por forma a verificar a perceção do questionário pelo público alvo, foi feito um pré-teste ao questionário em março de 2021, tendo este sido remetido via e-mail a um conjunto de pessoas de uma Instituição de Ensino Superior Pública, detentoras de diferentes carreiras/categorias (Assistente Operacional/ Assistente Técnico/ Técnico Superior/

Docente). Na mensagem era dado a conhecer o âmbito e objetivos dos dados recolhidos, juntamente com o link de acesso ao questionário, sendo solicitado o seu feedback e sugestões/contributos relativamente ao questionário.

Após recolha e análise das respostas verificou-se que o questionário estaria funcional, tendo sido apenas introduzida a possibilidade de resposta “Não Aplicável” na dimensão “Práticas de Trabalho Flexíveis”.

O presente estudo foi ainda submetido para apreciação da Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Coimbra (CEIPC), o qual foi deferido por unanimidade em reunião do dia 12 de maio de 2021.

Após deferimento da CEIPC, iniciou-se a recolha de dados através da disponibilização online do questionário, por via da plataforma *Google Forms*, entre maio e julho de 2021. A sua divulgação foi realizada através de envio de email aos Reitores/Presidentes de 203 Instituições de Ensino Superior Públicas.

Neste email foi explicado o enquadramento institucional, o objetivo do estudo e as garantias de confidencialidade e anonimato, bem como a indicação de um contacto direto para quaisquer esclarecimentos adicionais e do link de acesso ao questionário, solicitando autorização para a sua divulgação a todos os Docentes e não Docentes de cada Instituição.

De referir que algumas das Instituições recusaram a divulgação do inquérito com base no Regulamento Geral de Proteção de Dados, por normas internas ou devido à proliferação de inquéritos levando a fadiga estatística. Outras exigiram a submissão do pedido de divulgação do estudo à Comissão de Ética da própria Instituição, apesar deste já se encontrar aprovado pela CEIPC, e só após formalização dessa exigência e deferimento dessas Comissões, confirmaram a divulgação do estudo. Apesar do reenvio de email solicitando informação sobre o pedido de divulgação e acolhimento por parte da Instituição, muitas delas não deram qualquer feedback ao email, e, ao todo, apenas 34 Instituições confirmaram a sua divulgação.

Entre o Universo de inquiridos foram obtidas 411 respostas, mas após apuramento dos dados preenchidos, 6 delas foram inviabilizadas por não se enquadrarem dentro o público-alvo, traduzindo-se assim em 405 respostas válidas.

O tratamento dos dados obtidos e a respetiva análise estatística foi feita através do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 27.

No que concerne à análise de dados, efetuou-se uma análise das qualidades psicométricas das medidas adotadas, através de um teste de análise fatorial confirmatória, afim de verificar a validade e fiabilidade das escalas e um teste de análise fatorial exploratória,

quando os indicadores de validade da primeira indicaram diferenças entre a estrutura teórica do modelo de teste e a dos dados recolhidos.

O teste de fiabilidade foi efetuado mediante a análise do coeficiente Alfa de Cronbach e a validade através da análise do teste de esfericidade de Bartlett, do KMO e das comunalidades com valores não inferiores a 0,500.

Para efeitos de análise das hipóteses foram calculadas as estatísticas descritivas, o teste de normalidade e efetuados testes não paramétricos, nomeadamente o Teste de Kruskal-Wallis. Também se recorreu à regressão linear múltipla.

2.6 Apresentação e Discussão de Resultados

Os resultados do presente estudo serão apresentados de seguida, procedendo-se à análise descritiva das variáveis e à análise estatística referente ao teste das hipóteses formuladas.

Conforme mencionado anteriormente, para análise da variável idade, foram consideradas três faixas etárias, à semelhança de Pinto (2015), sendo que as idades compreendidas entre os 22 e 34 anos (fase de estabelecimento inicial) correspondem a 7,2% da amostra, entre os 35 e 44 anos (fase de estabelecimento) a 18,3% e entre os 45 e 69 anos (fase de manutenção) a 74,6%.

Assim, procurou-se analisar a perceção que os trabalhadores públicos têm das PGRH existentes na sua organização e a importância que estes lhes atribuem.

Relativamente à escala da perceção dos trabalhadores públicos das práticas de GRH, e após aplicação do método de Mínimos Quadrados Generalizados e rotação Varimax, verifica-se que as dimensões retidas permitem explicar 71,88% da variância total, com características psicométricas muito adequadas (KMO = 0,931; Teste de esfericidade de Bartlett's ($\chi^2 = 4560,844$; $p < 0,000$), tendo sido retido 22 itens dos 37 itens originais. Todos os itens foram validados com comunalidades acima de 0,500.

Na tabela 8 apresentam-se as distribuições dos itens pelos fatores, após rotação Varimax.

Tabela 8 – Matriz fatorial após rotação Varimax para os itens selecionados “O que acontece na minha organização” após análise fatorial exploratória

O que acontece na minha organização	Componentes						
	Recompensas, Reconhecimento e Participação (RRP)	Práticas de Trabalho Flexíveis (PTF)	Gestão e Avaliação de Desempenho (GAD)	Recrutamento e Seleção (RS)	Formação e Desenvolvimento (FD)	Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída (SE)	Desenho de Funções (DF)
O trabalho realizado pelos trabalhadores é reconhecido	,777						
A experiência, conhecimento e competências dos trabalhadores são reconhecidos	,768						
É reconhecido o papel que os trabalhadores de diferentes idades podem desempenhar	,567						
Existe correspondência entre a remuneração e o desempenho	,463						
São proporcionadas aos trabalhadores opções para trabalhar em casa (considere a realidade da sua organização antes da situação pandêmica COVID-19)		,538					
São proporcionados aos trabalhadores horários de trabalho flexíveis		,534					
É proporcionado aos trabalhadores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial)		,465					
A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos individuais			,808				
A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis			,687				
Os trabalhadores mais novos e mais velhos têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação justa			,606				
Os trabalhadores participam na definição dos seus objetivos			,484				
São realizados esforços para selecionar a pessoa certa				,770			
É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção				,753			
O potencial do trabalhador é valorizado a longo prazo				,527			
Todos os candidatos estão em igualdade de condições de seleção independentemente da sua idade				,503			
Os trabalhadores são regularmente sujeitos a programas de formação, para adquirir novas competências					,883		
Os novos trabalhadores na organização têm disponíveis programas de formação para obtenção das competências necessárias ao desenvolvimento da sua função					,689		
Todos os trabalhadores têm acesso aos programas de formação independentemente da sua idade					,617		
Os trabalhadores podem esperar ficar durante o tempo que quiserem						,974	
Os trabalhadores têm o seu emprego quase garantido						,701	
Há uma adaptação de funções para os trabalhadores mais velhos, tornando-se mais atraentes							,879
Existem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante/extenuante							,460

Como medida de consistência interna usou-se o Alfa de Cronbach, obtendo-se para estes fatores valores bastante satisfatórios. A componente “Recompensas, Reconhecimento e Participação” é constituída por 4 itens ($\alpha = 0,887$); “Práticas de Trabalho Flexíveis” por 3 itens ($\alpha = 0,718$); “Gestão e Avaliação de Desempenho” por 4 itens ($\alpha = 0,808$); “Recrutamento e Seleção” por 4 itens ($\alpha = 0,870$); “Formação e Desenvolvimento” por 3 itens ($\alpha = 0,860$); “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” por 2 itens ($\alpha = 0,779$) e “Desenho de Funções” por 2 itens ($\alpha = 0,749$).

No que concerne às PGRH, e como se pode observar na Tabela 9, constata-se que as práticas mais perçecionadas pelos trabalhadores públicos mais novos são “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento”, enquanto os trabalhadores com idades a partir dos 35 anos são “Recrutamento e Seleção” e “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”.

Já as práticas “Desenho de Funções” e “Recompensas, Reconhecimento e Participação” são identificadas por todos os trabalhadores nas diferentes faixas etárias como sendo as práticas menos perçecionadas na sua organização.

Tabela 9 – Medidas descritivas das Práticas de GRH relativamente à sua perçecção pelos trabalhadores públicos, por faixa etária

O que acontece na minha organização		Fase de estabelecimento inicial (22-34 anos)	Fase de estabelecimento (35-44 anos)	Fase de manutenção (45-69 anos)
Recrutamento e Seleção (RS)	Média	3,285	3,314	3,153
	Mediana	3,250	3,250	3,250
	Mínimo	1,75	1,25	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída (SE)	Média	3,103	3,304	3,419
	Mediana	3,000	3,250	3,500
	Mínimo	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Desenho de Funções (DF)	Média	2,707	2,622	2,277
	Mediana	3,000	2,500	2,000
	Mínimo	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Formação e Desenvolvimento (FD)	Média	3,149	3,122	3,092
	Mediana	3,333	3,333	3,000
	Mínimo	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00

Gestão e Avaliação de Desempenho (GAD)	Média	3,103	3,152	3,144
	Mediana	3,000	3,250	3,250
	Mínimo	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Recompensas, Reconhecimento e Participação (RRP)	Média	2,552	2,672	2,503
	Mediana	2,750	2,500	2,500
	Mínimo	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Práticas de Trabalho Flexíveis (PTF)	Média	2,786	3,128	2,879
	Mediana	2,667	3,000	2,667
	Mínimo	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00

De seguida, foi feita a análise do teste de normalidade para verificar se a amostra pode ser considerada proveniente de uma população com uma distribuição normal e verificou-se que os dados não estão normalmente distribuídos, pelo que se passou à realização de testes não paramétricos.

Assim, procedeu-se à realização do Teste de Kruskal-Wallis, tendo este revelado que a perceção das práticas de GRH apenas têm um comportamento diferente numa das dimensões, “Desenho e Funções” ($p=0,433$), entre os trabalhadores públicos mais velhos (45-69 anos), como se apresenta na tabela 10. Constatou-se assim que esta dimensão é mais reconhecida pelos trabalhadores públicos mais novos (22-34 anos) e de idades intermédias (35-44 anos) do que pelos mais velhos.

Tabela 10 – Resumo dos Subconjuntos Homogêneos baseados na Faixa Etária (perceção PGRH)

		Desenho de Funções	
		Subconjunto	
		1	2
Amostra ^a	Fase de manutenção (45-69 anos)	191,548	
	Fase de estabelecimento (35-44 anos)		232,872
	Fase de estabelecimento inicial (22-34 anos)		246,034
Estatística de teste		. ^b	0,615
Valor-p (teste bilateral)			0,433

Subconjuntos homogêneos são baseados em significâncias assintóticas.

O nível de significância é ,050.

a. Cada célula mostra "mean rank" da amostra de Faixa Etária_Variáveis.

b. Não é possível calcular, pois o subconjunto contém somente uma amostra.

No que respeita à escala da importância das práticas de GRH, e após análise de componentes principais e rotação Varimax, verifica-se que as dimensões retidas permitem explicar 74,48% da variância total, com características psicométricas muito aceitáveis (KMO = 0,931; Teste de esfericidade de Bartlett's ($\chi^2 = 3919,725$; $p < 0,000$), tendo retido 19 itens dos 37 itens originais. Todos os itens foram validados com comunalidades acima de 0,500.

Na tabela 11 apresentam-se as distribuições dos itens pelos fatores, após rotação Varimax.

Tabela 11 – Matriz fatorial após rotação Varimax para os itens selecionados “A sua importância para mim” após análise fatorial exploratória

A sua importância para mim	Componentes						
	Recompensas, Reconhecimento e Participação (RPP)	Recrutamento e Seleção (RS)	Desenho de Funções (DF)	Gestão e Avaliação de Desempenho (GAD)	Práticas de Trabalho Flexíveis (PTF)	Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída (SE)	Formação e Desenvolvimento (FD)
As chefias mantêm uma comunicação aberta com os trabalhadores	,756						
Todos os trabalhadores são tratados com respeito pelos outros na organização	,745						
Os trabalhadores têm autonomia para a tomada de decisões	,742						
Os trabalhadores são frequentemente incentivados pelas chefias a participar nas decisões	,737						
Os trabalhadores têm a oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas	,730						
É reconhecido o papel que os trabalhadores de diferentes idades podem desempenhar	,692						
São realizados esforços para selecionar a pessoa certa		,826					
É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção		,809					
O potencial do trabalhador é valorizado a longo prazo		,757					
Todos os candidatos estão em igualdade de condições de seleção independentemente da sua idade		,741					
As funções de cada trabalhador são claramente definidas			,514				
A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos individuais				,732			
A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos baseados no grupo				,712			
A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis				,595			

É proporcionado aos trabalhadores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial)	,819	
São proporcionadas aos trabalhadores opções para trabalhar em casa (considere a realidade da sua organização antes da situação pandémica COVID-19)	,780	
São proporcionados aos trabalhadores horários de trabalho flexíveis	,597	
Os trabalhadores a partir de determinada idade têm menos hipótese de permanecer na organização		,874
Os trabalhadores têm poucas oportunidades de progredir na carreira		,812

Estes fatores apresentam um valor de consistência interna (Alfa de Cronbach) bastante razoável. A componente “Recompensas, Reconhecimento e Participação” é constituída por 6 itens ($\alpha = 0,909$); “Recrutamento e Seleção” por 4 itens ($\alpha = 0,882$); “Desenho de Funções” por 1 item; “Gestão e Avaliação de Desempenho” por 3 itens ($\alpha = 0,753$); “Práticas de Trabalho Flexíveis” por 3 itens ($\alpha = 0,766$); “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” por 1 item e “Formação e Desenvolvimento” por 1 item.

Relativamente à importância atribuída às PGRH pelos trabalhadores públicos, e como se pode observar na Tabela 12, constata-se que a prática “Recompensas, Reconhecimento e Participação” é uma das práticas a que os inquiridos, desde os mais novos aos mais velhos, atribuem um maior grau de importância. Por outro lado, enquanto os trabalhadores mais novos destacam ainda uma maior importância à prática de “Formação e Desenvolvimento”, os trabalhadores da faixa etária intermédia e os mais velhos destacam a de “Recrutamento e Seleção”.

Já no que se refere às práticas a que atribuem menos importância, todas as faixas etárias identificaram as práticas “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” e “Gestão e Avaliação de Desempenho” como sendo as menos valorizadas.

Tabela 12 – Medidas descritivas das Práticas de GRH relativamente à importância atribuída pelos trabalhadores públicos, por faixa etária

A sua importância para mim		Fase de estabelecimento inicial (22-34 anos)	Fase de estabelecimento (35-44 anos)	Fase de manutenção (45-69 anos)
Recrutamento e Seleção (RS)	Média	4,491	4,426	4,357
	Mediana	4,750	4,500	4,500
	Mínimo	1,00	2,50	1,25
	Máximo	5,00	5,00	5,00

Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída (SE)	Média	4,069	3,351	3,447
	Mediana	4,000	4,000	4,000
	Mínimo	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Desenho de Funções (DF)	Média	4,448	4,351	4,331
	Mediana	5,000	5,000	4,000
	Mínimo	3,00	2,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Formação e Desenvolvimento (FD)	Média	4,655	4,162	4,235
	Mediana	5,000	5,000	5,000
	Mínimo	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Gestão e Avaliação de Desempenho (GAD)	Média	4,115	4,032	3,957
	Mediana	4,000	4,000	4,000
	Mínimo	3,00	2,33	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Recompensas, Reconhecimento e Participação (RRP)	Média	4,581	4,358	4,337
	Mediana	4,833	4,333	4,500
	Mínimo	3,33	3,00	1,17
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Práticas de Trabalho Flexíveis (PTF)	Média	4,521	4,282	4,192
	Mediana	4,833	4,333	4,333
	Mínimo	3,00	2,33	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00

Como não se verificou a normalidade das variáveis (dimensões) em estudo, em cada faixa etária, recorreu-se ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis.

Assim, a realização do Teste de Kruskal-Wallis, veio revelar que a importância atribuída às práticas de GRH apenas têm um comportamento diferente entre os trabalhadores públicos em 3 dimensões, como se apresenta na tabela 13.

Verifica-se que os trabalhadores públicos mais novos (22-34 anos) atribuem maior importância às práticas de “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”, “Formação e Desenvolvimento” e “Recompensas, Reconhecimento e Participação”, não

havendo diferenças na importância atribuída às restantes práticas de GRH entre as diversas faixas etárias.

Tabela 13 – Resumo dos Subconjuntos Homogêneos baseados na Faixa Etária (importância atribuída PGRH)

		SE		FD		RRP	
		Subconjunto		Subconjunto		Subconjunto	
		1	2	1	2	1	2
Amostra ^a	Fase de estabelecimento (35-44 anos)	190,919		195,176		194,466	
	Fase de manutenção (45-69 anos)	201,106		200,248		200,825	
	Fase de estabelecimento inicial (22-34 anos)		253,552		251,621		247,431
Estatística de teste		0,457	. ^b	0,147	. ^b	0,169	. ^b
Valor-p (teste bilateral)		0,499		0,701		0,681	

Subconjuntos homogêneos são baseados em significâncias assintóticas.

O nível de significância é ,050.

O nível de significância é ,050.

O nível de significância é ,100.

a. Cada célula mostra "mean rank" da amostra de Faixa Etária_Variáveis.

b. Não é possível calcular, pois o subconjunto contém somente uma amostra.

É de notar que se compararmos as dimensões relativas à percepção que os trabalhadores públicos têm sobre “O que acontece na minha organização”, que pretende aferir sobre a existência das PGRH, com as dimensões relativas a “A sua importância para mim”, que pretende aferir o grau de importância que essas práticas têm para eles, verifica-se que os trabalhadores públicos, em termos médios, atribuem maior grau de importância a essas práticas do que àquilo que percebem existir na sua organização.

Por outro lado, uma das práticas menos percebidas pelos trabalhadores públicos em todos os grupos etários, “Recompensas, Reconhecimento e Participação”, é por sua vez uma das práticas identificadas como sendo uma das que registam valores médios mais altos quanto à importância que estes lhes atribuem e que reúnem maior consenso entre os inquiridos.

De acordo com a revisão da literatura, esta é uma das práticas identificadas por Armstrong-Stassen (2008) como uma das mais valorizadas e que influenciam a decisão para permanecer no ativo e, em particular, pelos trabalhadores mais velhos. Considerando a

amostra do presente estudo, 74,6% dos inquiridos têm 45 ou mais anos, verifica-se que este resultado se encontra de acordo com os descritos na literatura que destacam a importância atribuída pelos trabalhadores no reconhecimento e uso das suas competências, nomeadamente os autores Armstrong-Stassen (2008), Fabisiak & Prokurat (2012) e Kooij et al. (2008).

Quanto à prática de “Formação e Desenvolvimento” verifica-se que os trabalhadores mais novos são os que mais a percebem nas suas organizações e maior importância lhe atribuem face aos restantes trabalhadores, o que vai de encontro com alguns dos estudos que mostram que os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a participar em ações de formação e que estas são particularmente delineadas para o desenvolvimento dos trabalhadores mais novos, tornando-se menos atrativas para os mais velhos (Kooij et al, 2010; Kooij et al., 2014).

É de salientar que a prática de “Recrutamento e Seleção”, além de ser uma das práticas que é percebida pela maioria dos trabalhadores públicos, é ainda identificada pelas faixas etárias intermédia e dos mais velhos como sendo uma das que mais são valorizadas.

Este resultado, e tendo em conta que 302 dos nossos inquiridos têm idade igual ou superior a 45 anos, poderá ser explicado pelo facto de os trabalhadores públicos considerarem que poderão ser discriminados pela sua idade e serem tratados de maneira diferente nos processos de recrutamento e seleção: Este facto reconhecido é na literatura, pois os trabalhadores mais velhos são muitas vezes associados a estereótipos negativos (Ciutiene & Railaite, 2014) e a maioria das organizações resiste em recrutar e reter os trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011), sendo estes trabalhadores preteridos pelos mais jovens (Mulders et al., 2017).

Já a prática de “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” foi uma das práticas mais percebidas na organização pelos inquiridos de idades intermédias e mais velhas tendo sido, por outro lado, uma das menos valorizadas pelos trabalhadores dos vários grupos etários.

Este resultado pode ser explicado pelo facto de que, na Administração Pública em Portugal, apesar de ter sido substituído o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho, pretendendo flexibilizar as relações de trabalho, além da precarização das relações de trabalho, recorrendo-se aos contratos a prazo (Rocha, 2020), houve congelamento de admissões na AP (Madureira & Rodrigues, 2014) e decresceu o número de novos ingressos jovens. O que associado ao crescente número de saídas por aposentação (Colley, 2014) contribui para o envelhecimento dos seus trabalhadores, levando a uma gestão com os recursos humanos de que a AP efetivamente dispõe e permitiu que estes

se sintam como parte integrante da organização, não constituindo uma preocupação para os seus trabalhadores.

Nesta análise comparativa destaca-se ainda que a prática “Gestão e Avaliação de Desempenho” foi uma das práticas menos valorizadas pelos trabalhadores públicos, o que poderá estar associado ao facto de que parece que esta vem sendo aplicada na AP por imposições legislativas (Melo & Mota, 2020) e não por racionalidade gestionária (Araújo, 2008). E, por outro lado, foi associada ao congelamento das progressões automáticas e regulares baseadas na antiguidade (Lira & Roso, 2013), levando a um descrédito deste sistema pelos trabalhadores públicos.

Com esta primeira análise dos dados obtidos são validadas as hipóteses **H1** e **H2**, considerando que os dados sugerem algumas diferenças, quer ao nível da perceção das PGRH existentes na organização quer quanto à importância que os trabalhadores públicos das diferentes faixas etárias lhes atribuem.

Apesar de se encontrar consenso nalgumas dimensões que apresentam valores médios mais altos nas diferentes faixas etárias, também se verificam diferenças noutras como “Formação e Desenvolvimento” e “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”. Este facto é consistente com a literatura considerando que se as capacidades e motivações mudam com a idade (Kooij et al, 2011; Kooij et al, 2014), as suas necessidades e interesses podem mudar ao longo do tempo e a valorização das PRH pode alterar ao longo da sua vida profissional (Sousa & Ramos, 2019), logo, também a influência dessas práticas pode mudar com a idade (Kooij et al, 2010).

Quanto às intenções de reforma dos inquiridos, na tabela 14, pode-se observar que, em termos médios, os inquiridos pretendem permanecer na organização até aos 61,74 anos e manifestam interesse em se reformar aos 62,14 anos, contudo a idade esperada de reforma será aos 67,35 anos.

Note-se que as intenções de reforma diferem, sendo a idade desejada de reforma menor que a idade esperada, o que reflete o que se vem observando ao longo dos anos com a imposição do aumento progressivo da idade de reforma e o estabelecido na Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, na sua versão atual, que prevê este aumento ajustado de acordo com a esperança média de vida, sendo já em 2021 de 66 anos e 6 meses.

Tabela 14 – Medidas descritivas das variáveis associadas à reforma

	Até que idade deseja permanecer nesta organização?	Com que idade gostaria de se reformar?	Com que idade pensa que se irá reformar?
N	405	405	405
Média	61,74	62,14	67,35
Mediana	65,00	60,00	67,00
Desvio padrão	10,683	6,491	7,683
Erro desvio padrão	0,531	0,323	0,382

O presente estudo pretendeu ainda analisar a relação entre as PGRH e a intenção de permanecer na organização e intenção de reforma dos trabalhadores públicos, com base no princípio de que a percepção das PGRH e a sua importância mudam com a idade (Kooij et al, 2010; Kooij et al, 2014) e o pressuposto que à medida que a idade avança, as PGRH estão mais associadas às intenções de permanecer na organização e na intenção de reforma dos trabalhadores públicos.

Assim, procedeu-se à aplicação da Regressão Linear Múltipla, em relação à percepção das PGRH pelos trabalhadores públicos e à importância que lhes atribuem, considerando como variáveis dependentes a idade com que deseja permanecer na organização e a idade com que pensa que se irá reformar.

Após análise dos dados da percepção das práticas de RH relativamente à intenção de permanecer na organização (“Até que idade deseja permanecer nesta organização”), foi obtido um modelo globalmente adequado.

Para os trabalhadores da faixa etária intermédia (fase de estabelecimento, 35-44 anos) as dimensões “Recrutamento e Seleção” ($\beta = 0,319$; sig. 0,071) e “Gestão e Avaliação de Desempenho” ($\beta = 0,303$; sig. 0,074) são estatisticamente relevantes, para um nível de significância de 10%. Como as estimativas dos coeficientes associados às duas dimensões são positivas, pode referir-se que, quanto mais estes trabalhadores percecionam estas práticas, maior a sua intenção de permanecer na organização. Assim, os dados sugerem a validação da hipótese **H3.2**.

Para os trabalhadores mais novos (fase de estabelecimento inicial, 22-34 anos) e para os mais velhos (fase de manutenção, 45-69 anos) foi obtido um modelo globalmente não adequado, pelo que os dados sugerem que a percepção das práticas de RH não influenciam

a sua decisão de permanecer na organização. Deste modo, é validada a hipótese **H3.1** enquanto a **H3.3** não encontra corroboração empírica.

Relativamente à análise dos dados da percepção das práticas de GRH relativamente à sua intenção de reforma (“Com que idade pensa que se irá reformar”), foi obtido um modelo globalmente adequado.

Para os trabalhadores mais velhos (fase de manutenção, 45-69 anos) nas dimensões “Gestão e Avaliação de Desempenho” ($\beta = -0,413$; sig. 0,000) constata-se que quanto maior a sua percepção, maior a sua intenção para se reformarem mais cedo, e nas “Práticas de Trabalho Flexíveis” ($\beta = 0,170$; sig. 0,055) verifica-se que quanto mais percecionam estas práticas maior é a intenção de se reformarem mais tarde. Assim, a hipótese **H4.3** não encontra corroboração empírica, considerando que estes dados apenas a validam parcialmente.

Para os trabalhadores mais novos (fase de estabelecimento inicial, 22-34 anos) e para os de faixa etária intermédia (fase de estabelecimento, 35-44 anos) foi obtido um modelo globalmente não adequado, pelo que os dados sugerem que a percepção das práticas de RH não influenciam a sua intenção de reforma. Deste modo, é validada a hipótese **H4.1** enquanto a **H4.2** não encontra corroboração empírica.

Após análise dos dados relativamente às práticas de GRH em relação à importância que lhes é atribuída pelos trabalhadores públicos, quer a nível individual como a nível global, foi obtido um modelo globalmente não adequado, pelo que os dados sugerem que a importância atribuída às práticas de RH não influenciam a decisão de permanecer na organização ou a idade esperada de reforma. Deste modo, são validadas as hipóteses **H3.1a** e **H4.1a** enquanto as hipóteses **H3.2a**, **H3.3a**, **H4.2a** e **H4.3a** não encontram corroboração empírica.

Estes resultados são parcialmente consistentes com os resultados de alguns autores (Kooij et al., 2011; Kanfer & Dikkers, 2011; Sousa & Ramos, 2019) no que se refere ao facto da percepção de PRH e a sua importância mudarem com a idade.

Por outro lado, estes dados também vão de encontro com o estabelecido pelo autor Nishii & Wright (2008) quando refere que o efeito das PGRH não reside nessas práticas, mas sim nas percepções que os trabalhadores têm delas, que estão por sua vez associadas a reações atitudinais e comportamentais. Como se pode observar, aquando a análise sobre a percepção dos inquiridos sobre a existência de PRH, foram encontradas, se bem que

apenas pontualmente em algumas dimensões, associações entre as PGRH e as intenções de reforma dos trabalhadores públicos.

No caso dos trabalhadores públicos mais velhos encontra-se associação em duas dimensões “Gestão e Avaliação de Desempenho” e “Prática de Trabalho Flexíveis”, apesar da primeira apresentar um valor beta negativo. Este resultado pode ser explicado pelo facto de os trabalhadores públicos não perceberem um tratamento justo neste sistema, considerando a sua associação ao congelamento das progressões automáticas (Lira & Roso, 2013). Já nos trabalhadores públicos de faixa etária intermédia houve associação nas dimensões “Recrutamento e Seleção” e “Gestão e Avaliação de Desempenho”.

Neste estudo foram identificadas práticas que são moderadas pela idade e são reconhecidas pela literatura como sendo relevantes para os trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen, 2008) como é o caso das Práticas de Trabalho Flexíveis e Gestão e Avaliação de Desempenho.

Apesar de uma forma mais global ser esperado que as PRH tivessem uma maior influência, quer na intenção dos inquiridos permanecerem na organização ou na intenção de reforma, como refere o autor Rodrigues et al. (2020) uma maior percepção de estratégias de GRH adaptadas à idade aumentam a intenção dos trabalhadores para continuar a trabalhar. Kehoe & Wright (2013) acrescenta ainda que a sua percepção está positivamente relacionada com a intenção de permanecer na organização e está negativamente relacionado com o absentismo.

No entanto, verifica-se que as PRH como previsto não influenciam os trabalhadores públicos mais novos e podem explicar parcialmente a intenção dos restantes trabalhadores públicos a permanecerem na organização e terem intenções de se reformarem mais tarde.

3 CONCLUSÃO

É indiscutível o impacto do atual contexto demográfico na sociedade e nas organizações, com o envelhecimento populacional e, em particular, da força de trabalho. Com as projeções futuras do envelhecimento, este contexto tornou-se um importante ponto de discussão e preocupação, quer para os decisores políticos quer para gestores.

A composição de um mercado de trabalho cada vez mais envelhecido, leva à necessidade de promover políticas de integração e de adaptação dos trabalhadores, que distingam programas de envelhecimento ativo que contribuam para que as organizações permaneçam eficientes e alcancem os seus objetivos. O desenvolvimento de PGRH com foco na idade será um dos desafios com que os gestores de RH se confrontarão e deve ser gerida de forma proativa, visando a retenção bem sucedida dos trabalhadores para que estes se mantenham no ativo por mais anos.

A Administração Pública em Portugal não é alheia a este fenómeno e tem vindo a assistir a um envelhecimento rápido dos seus trabalhadores, tornando-se fundamental apostar em estratégias de RH que contribuam para a sua continuidade na organização.

O presente estudo procurou compreender se na AP, nomeadamente organizações do MCTES, instituem políticas de GRH e aferir a perceção e importância que os trabalhadores atribuem às práticas de GRH, bem como compreender a relação entre essas práticas e a intenção de reforma dos trabalhadores. De seguida, expõem-se as principais conclusões e limitações da investigação, assim como sugestões para futuras investigações.

Face à revisão da literatura, e partindo da premissa que as PGRH têm capacidade explicativa sobre as expectativas dos trabalhadores permanecerem na organização e nas suas intenções de reforma, começou-se por averiguar quais as PGRH percebidas e valorizadas pelos trabalhadores públicos e se haviam diferenças entre os mais novos e mais velhos.

Concluiu-se que os trabalhadores públicos atribuem maior grau de importância a essas práticas do que ao que percebem existir na sua organização. Verificou-se ainda algumas diferenças quanto à sua perceção e valorização entre as diferentes faixas etárias.

Os resultados obtidos mostram que as práticas mais percebidas na organização pelos trabalhadores públicos mais novos são “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento”, enquanto os para os trabalhadores com idades a partir dos 35 anos são “Recrutamento e Seleção” e “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”.

Já as PGRH mais valorizadas pela maioria dos inquiridos em todas as faixas etárias são “Recompensas, Reconhecimento e Participação”, enquanto por outro lado, os mais novos

destacam ainda “Formação e Desenvolvimento” e os restantes destacam “Recrutamento e Seleção”.

É de salientar que a prática de “Recrutamento e Seleção”, é a prática que mais consenso teve entre os inquiridos como sendo uma das mais perçecionadas nas organizações e ainda identificada como sendo uma das que são mais valorizadas pelos trabalhadores públicos das faixas etárias intermédia e dos mais velhos. Já “Formação e Desenvolvimento” para os trabalhadores mais novos é uma das práticas quer mais perçecionada quer mais valorizada.

Quanto às práticas de “Desenho de Funções” e de “Recompensas, Reconhecimento e Participação” são as que mais consenso reuniram como sendo as menos perçecionadas nas organizações, no entanto, esta última é simultaneamente identificada pelos trabalhadores públicos de todas as faixas etárias como uma das práticas mais valorizadas.

Já no que se refere às práticas a que atribuem menos importância, todas as faixas etárias reconheceram as práticas “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” e “Gestão e Avaliação de Desempenho” como sendo as menos valorizadas.

Já a prática de “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” apesar de ser uma das práticas mais perçecionadas na organização pelos inquiridos de idades intermédias e mais velhas foi, por outro lado, uma das menos valorizadas pelos trabalhadores das várias faixas etárias.

Neste estudo, constata-se ainda que a prática de RH “Desenho de Funções” é mais reconhecida pelos trabalhadores mais novos e de idade intermédia do que pelos mais velhos. As práticas Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”, “Formação e Desenvolvimento” e “Recompensas, Reconhecimento e Participação” são aquelas a que os trabalhadores mais novos atribuem maior importância, não se verificando diferenças nas restantes práticas entre os trabalhadores das diversas faixas etárias.

Estes resultados evidenciam que não há um alinhamento entre as práticas existentes nas organizações e aquelas que os trabalhadores públicos consideram mais importantes, o que demonstra que há um longo caminho a percorrer nesta área. As organizações públicas devem compreender e implementar PRH adequadas às necessidades efetivas dos seus trabalhadores, considerando os seus desejos e promovendo a sua participação na conceção e implementação das práticas de GRH.

O presente estudo procurou ainda analisar a relação entre as PGRH e a intenção de permanecer na organização e intenção de reforma dos trabalhadores públicos, com base no princípio de que o seu efeito muda com a idade.

Os resultados sugerem que relativamente à percepção das PGRH, quanto mais são reconhecidas as de “Recrutamento e Seleção” e “Gestão e Avaliação de Desempenho”, maior a intenção de permanecer na organização por parte dos trabalhadores de faixa etária intermédia. Já para os trabalhadores mais velhos verifica-se que quanto mais percecionam práticas de “Gestão e Avaliação de Desempenho”, maior a sua intenção de reforma e quanto mais percecionam “Práticas de Trabalho Flexíveis” maior a sua intenção de se reformarem mais tarde.

Por outro lado, verificou-se que a importância atribuída às práticas de GRH não influenciam a intenção dos trabalhadores públicos de permanecer na organização ou de se reformarem. Verificou-se ainda que a idade esperada de reforma é maior do que a idade pretendida.

Pode-se concluir que, apesar ser expectável encontrar uma maior influência das PGRH na intenção de reforma dos trabalhadores públicos, foram identificadas práticas que são moderadas pela idade e que são reconhecidas como sendo relevantes para a implementação de estratégias de gestão da idade e, portanto, influenciam a decisão de reforma.

Os resultados obtidos neste estudo podem ter sido influenciados pelo ambiente de restrição que continua a existir na gestão dos trabalhadores da Administração Pública, com programas de restrição orçamental e com objetivo de contenção de despesa pública. Exemplo disso é o sistema de Avaliação de Desempenho (SIADAP) que deveria levar à promoção e progressão nas carreiras, mas que ao longo dos últimos anos foi associado ao congelamento das carreiras, levando a um descrédito neste sistema. A imposição do aumento progressivo da idade de reforma na AP, juntamente com uma cultura ainda bastante burocrática que limita as organizações públicas no seu campo de atuação, pode levar à desmotivação dos seus trabalhadores.

É fundamental perceber como evoluem as motivações e as atitudes dos trabalhadores e que impacto podem ter no trabalho, bem como refletir sobre as práticas de RH que os poderão atrair e reter nas organizações. Cabe aos gestores públicos acompanhar as mudanças com que os trabalhadores se vão confrontando por forma a poderem implementar um conjunto de PRH e iniciativas de gestão da idade que contribuam para o sucesso organizacional e sejam benéficas para os trabalhadores públicos das várias faixas etárias.

Com esta investigação pretendeu-se contribuir para a literatura sobre o envelhecimento e das práticas de GRH, a sua relação com a intenção de reforma e de como podem contribuir para a retenção dos trabalhadores.

Procurou-se ainda preencher algumas lacunas da literatura. Face à existência de poucos estudos, por um lado, tendo em conta a perspectiva dos trabalhadores, pois a maioria centra-se na perspectiva dos gestores, e por outro tendo em conta a sua realização no âmbito da Administração Pública.

Para além disso procurou-se compreender e dar a conhecer práticas de RH que podem contribuir para a retenção dos trabalhadores públicos, nomeadamente os mais velhos, e contribuir para a sensibilização das organizações públicas para as questões relacionadas com o envelhecimento.

Contudo, uma das suas limitações deste estudo prende-se com o facto de não ter sido possível recolher dados de todas as Instituições envolvidas. Algumas destas Instituições recusaram a sua participação com justificação no Regulamento Geral de Proteção de Dados, em normas internas ou fadiga estatística devido à proliferação de inquéritos.

Outra limitação relaciona-se com o facto de o questionário ser constituído por questões fechadas o que poderá ter limitado algumas das respostas dos inquiridos.

Com base nos resultados obtidos e a pertinência do tema em estudo, considera-se que seria de todo o interesse continuar a investigar esta temática, aplicando-o aos outros Ministérios da Administração Pública, permitindo obter assim uma avaliação mais abrangente da perceção dos trabalhadores da AP face às práticas de GRH e do impacto na sua retenção.

Propõe-se ainda estudos futuros de comparabilidade entre os diversos Ministérios da AP pois, como se pode observar pelos dados referidos anteriormente, existe uma grande discrepância entre eles relativamente à sua estrutura demográfica. Estes estudos iriam permitir compreender de forma mais clara o impacto das práticas de GRH nas intenções de reforma dos trabalhadores públicos.

Outra sugestão seria a realização de estudos longitudinais, permitindo acompanhar a evolução das estruturas demográficas da AP e analisar a relação entre as variáveis em estudo ao longo do tempo, de modo a conhecer as alterações de perceção e comportamento dos trabalhadores públicos na sua intenção de reforma ao longo da sua carreira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, Diogo Freitas (2009). Curso de Direito Administrativo (2ª Edição, Vol. I). Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Araújo, Joaquim F.F.E. (2008). “A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiencia recente”, NEAPP – Comunicações em conferências. Retirado em 20/11/2020 de <http://hdl.handle.net/1822/8289>.
- Armstrong-Stassen, Marjorie & Schlosser, Francine (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp. 319-344. DOI: 10.1002/job.647.
- Armstrong-Stassen, Marjorie & Ursel, Nancy D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, pp. 201-220. DOI:10.1348/096317908X288838.
- Armstrong-Stassen, Marjorie (2008). Human resource practices for mature workers – And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43 (3), pp. 334-352. DOI: 10.1177/1038411108091755.
- Axelrad, Hila, & McNamara, Tay K. (2018). Gates to retirement and gender differences: Macroeconomic conditions, job satisfaction, and age. *Journal of Women & Aging*, 30(6), 503–519. DOI: 10.1080/08952841.2017.1358978.
- Bal, P. Matthijs, & Dorenbosch, Luc (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: A large-scale employer survey. *Human Resource Management Journal*, Vol. 25(1), pp. 41–61. Doi: 10.1111/1748-8583.12058.
- Bloom, David; Canning, David & Fink, Günther (2010). Population Aging and Economic Growth. Working Paper n.º 32. Commission on Growth and Development. Retirado em 09/09/2020 de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28027/577310NWP0Box353767B01PUBLIC10gcwp032web.pdf?sequence=1>.
- Cabral, Manuel Villaverde & Ferreira, Pedro Moura (2013). O Envelhecimento Ativo em Portugal: Trabalho, Reforma, Lazer e Redes Sociais. Lisboa. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <http://hdl.handle.net/10451/23416>.
- Carvalho, Elisabete (2006). Nova Gestão Pública: Procura-se Substituto. *Administração Pública Interface*, pp. 40-43. Retirado em 19/12/2020 de https://www.academia.edu/3603359/Nova_Gestão_Pública.

- Cesário, Francisco (2015). Employees Perceptions of the Importance of Human Resources Management Practices. *Research Journal of Business Management*, 9 (3), pp. 470-479. DOI: 10.3923/rjbm.2015.470.479.
- CGA (2020). Relatório e Contas 2019. Retirado de <https://www.cga.pt/relatoriocontas.asp>.
- Chand, Masud & Markova, Gergana (2019). The European Union's aging population: Challenges for human resource management. *Thunderbird International Business Review*, 10964762, May2019, Vol. 61, Edição 3, pp. 519–529. DOI: 10.1002/tie.22023.
- Ciutiene, Ruta & Railaite, Rasa (2014). Challenges of managing an ageing workforce. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 156(4), pp. 69-73. Doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.121.
- Clark, R. & Ghent, L. (2010). Strategic human resource management with an aging workforce: Using demographic models to determine optimal employment policies. *Population Research and Policy Review*, Vol. 29, pp. 65-80. DOI 10.1007/s11113-009-9143-8.
- Colley, Linda (2014). Understanding Ageing Public Sector Workforces, Demographic challenge or a consequence of public employment policy design?. *Public Management Review*, Vol. 16, Nº. 7, pp. 1030–1052. DOI: 10.1080/14719037.2013.771697.
- Decreto-Lei n.º 10-B/2020, de 20 de março. Diário da República n.º 57/2020, 1º Suplemento, Série I.
- Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio. Diário da República n.º 113/2004, 1º Suplemento, Série I-B.
- DGAEP (2014). Glossário de Termos Estatísticos – conceitos, definições e classificações em uso nas publicações estatísticas do emprego público. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=120BF3B2-FB82-4662-B232-A9D8E055B030>.
- DGAEP (2016). Boletim Estatístico do Emprego Público n.º 14. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>.
- DGAEP (2018). Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i#>.

- DGAEP (2020). Boletim Estatístico do Emprego Público. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ECA5D4CB-42B8-4692-A96C-8AAD63010A54>.
- DGAEP (2021). Boletim Estatístico do Emprego Público. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>.
- European Agency for Safety and Health at Work (2016). The ageing workforce: implications for occupational safety and health - A research review Executive Summary. Retirado em 18/09/2020 de <https://osha.europa.eu/en/publications/ageing-workforce-implications-occupational-safety-and-health-research-review-executive/view>.
- Fabisiak, Jan, & Prokurat, Sergiusz (2012). Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: An overview of it's characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol. 8, n.º 4, pp. 83–96.
- Flower, David J.C.; Tipton, Mike J. & Milligan, Gemma S. (2019). Considerations for Physical Employment Standards in the Aging Workforce. *Work*, vol. 63, n.º 4, pp. 509-519. DOI:10.3233/WOR-192962.
- Ilmarinen, Juhani (2012). Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. Retirado em 04/10/2020 de <https://osha.europa.eu/pt/publications/promoting-active-ageing-workplace/view>.
- INE (2020). Projeções de População Residente 2018-2080. Destaque – Informação à comunicação social. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa-Portugal.
- Kehoe, Rebecca R. & Wright, Patrick M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 39, N.º 2, pp. 366-391. DOI: 10.1177/0149206310365901.
- Koçak, O. (2011). A field study of challenges faced by aging workforce. *Journal of Yaşar University*, 24 (6), pp. 3913-3931.
- Kooij, Dorien; De Lange, Annet; Jansen, Paul & Dijkers, Josje (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, N.º. 4, pp. 364-394.
- Kooij, Dorien; De Lange, Annet; Jansen, Paul; Kanfer, Ruth & Dijkers, Josje (2011). Age and workrelated motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp. 197-225. DOI: 10.1002/job.665.

- Kooij, Dorien; Jansen, Paul; Dijkers, Josje & De Lange, Annet (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 1111-1136. DOI: 10.1002/job.666.
- Kooij, Dorien; Jansen, Paul; Dijkers, Josje & de Lange, Annet (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 (15), pp. 2192-2212. DOI:10.1080/09585192.2013.872169.
- Lampropoulou, Manto (2020). "Policy Responses to the Eurozone Crisis: A Comparative Analysis of Southern European Administrations". *Public Policy and Administration* Vol. 35 (3), pp. 289-311.
- Lei n.º 10/2004, de 22 de março. Diário da República n.º 69/2004, Série I-A.
- Lei n.º 11/2014, de 06 de março. Diário da República n.º 46/2014, Série I.
- Lei n.º 114/2017, de 29 de dezembro. Diário da República n.º 249/2017, Série I.
- Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. Diário da República n.º 41/2008, 1º Suplemento, Série I.
- Lei n.º 159-A/2015, de 30 de dezembro. Diário da República n.º 254/2015, 2º Suplemento, Série I.
- Lei n.º 18/2016, de 20 de junho. Diário da República n.º 116/2016, Série I.
- Lei n.º 2/2020, de 31 de março. Diário da República n.º 64/2020, Série I.
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Diário da República n.º 117/2014, Série I.
- Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro. Diário da República n.º 11/2007, Série I.
- Lei n.º 42/2016, de 28 de dezembro. Diário da República n.º 248/2016, Série I.
- Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 253/2010, 1º Suplemento, Série I.
- Lei n.º 58/2008, de 9 de setembro. Diário da República n.º 174/2008, Série I.
- Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro. Diário da República n.º 176/2008, Série I.
- Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro. Diário da República n.º 250/2011, 1º Suplemento, Série I.
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. Diário da República n.º 250/2007, 1º Suplemento, Série I.

Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2012, 1º Suplemento, Série I.

Lei n.º 7-A/2016, de 30 de março. Diário da República n.º 62/2016, 1º Suplemento, Série I.

Lei n.º 71/2018, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 251/2018, Série I.

Lei n.º 75-B/2020, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 253/2020, 1º Suplemento, Série I.

Lei n.º 82-B/2014, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252/2014, 1º Suplemento, Série I.

Lei n.º 83-C/2013, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 253/2013, 1º Suplemento, Série I.

Lira, Miguel; Roso, Ana (2013). A reforma da administração dos recursos humanos públicos portugueses após o fim do estado novo: uma evolução histórica. *Revista Ciências Administrativas*, Vol.19, N.º 2, pp. 536-578, julho/dezembro. ISSN: 1414-0896. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4756/475647549006>.

Lira, Miguel; Silva, Victor Paulo Gomes & Viseu, Clara (2016). Performance Appraisal as a Motivational Tool in the Portuguese Public Administration. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, Vol. 2, n.º 3, pp. 91- 118. ISSN: 2183-3826. Disponível em <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA>.

MADUREIRA, César; FERRAZ, David (2010). The need of a XXI century governance paradigm for public administrations: the specific case of Portugal. *Public Policy and Administration*, Vol., n.º 31, pp. 35-48. ISSN 2029-2872 (online).

Madureira, César (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública - RAP*, Vol. 49, n.º 3, pp. 547-562, maio/junho. ISSN: 0034-7612. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612129503>.

Madureira, César (2018). Redução e envelhecimento do emprego público em Portugal no início do século XXI: que consequências esperar?. *Lusíada. Economia & Empresa*. n.º 24, pp. 57-75. DOI: [org/10.34628/4114-w314](http://dx.doi.org/10.34628/4114-w314).

Madureira, César (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providencia em Portugal: história recente. *OpenEditions Journals*, 76, pp. 179-202. DOI: <https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408>.

Madureira, César; Asensio, Maria; Rodrigues, Miguel (2013). Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do

PREMAC. Lisboa: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. Retirado de https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/Evolucao_estruturas_AP_Web.pdf.

Madureira, César, Rodrigues, Miguel (2014). *Envelhecimento Demográfico na Administração Pública Central – uma Abordagem Prospetiva*. Lisboa: DGAEP. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=36D02A9E-8C32-4A2B-8A50-6C98A41352ED>.

Magone, José M. (2011). The difficult transformation of state and public administration in Portugal: europeanization and the persistence of neo-patrimonialism. *Public Administration*, Vol. 89, N.º. 3, pp. 756-782. Doi: 10.1111/j.1467-9299.2011.01913.x.

Melchor, Oscar Huerta (2008). *Managing change in oecd governments: an introductory framework*. OECD Working Papers on Public Governance, OECD, Paris, Vol. 12. DOI:10.1787/227141782188.

Melo, Ana I.& Mota, Luís F. (2020). Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use?. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 33, N.º. 6/7, pp. 613-627. DOI 10.1108/IJPSM-12-2019-0325

Mendes, Inácio. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal. Retirado em 04/10/2020 de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4428>.

Mozzicafreddo, Juan & Gomes, João Salis (2011). *Projetos de Inovação na Gestão Pública*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.

Mulders, Jaap Oude; Henkens, Kène & Schippers, Joop (2017). European Top Managers' Age-Related Workplace Norms and Their Organizations' Recruitment and Retention Practices Regarding Older Workers. *The Gerontologist*, Volume 57, N.º 5, pp. 857–866. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw076>.

Nishii, Lisa Hisae & Wright, Patrick M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248).

Nunes, Alexandre Morais & Harfouche, Ana Paula de Jesus (2015). A Reforma da Administração Pública aplicada ao Setor da Saúde: A Experiência Portuguesa. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, Vol. 4 (2) julho/dezembro, pp. 1-8. DOI: 10.5585/rgss.v4i2.145

- Nunes, P. 2009. Reforma do emprego público: breves considerações às grandes reformas em curso em Portugal. *Téchne - Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. 11, pp. 49-73. Retirado em 04/10/2020 de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112009000100004&lng=pt&tlng=pt.
- Oakman, Jodi & Wells, Yvonne (2013). Retirement intentions: what is the role of push factors in predicting retirement intentions? *Ageing and Society*, Vol. 33, pp 988-1008. DOI:10.1017/S0144686X12000281.
- OCDE (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*, Organisation for Economic Cooperation and Development. Retirado de https://read.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service_9789264029712-en#page1.
- Osório, Agustín Requejo & Pinto, Fernando Cabral (2007). *As Pessoas Idosas. Contexto Social e Intervenção Educativa*. Lisboa: Instituto PIAGET.
- Pilipiec, Patrick, Groot, Wim & Pavlova, Milena (2020). The Analysis of Predictors of Retirement Preferences over Time. *Journal of Population Ageing*. <https://doi.org/10.1007/s12062-020-09305-3>.
- Pinto, Ana M. G. L. R. S. (2015). *Envelhecimento, Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos. Tese de Doutoramento em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Escola de Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa*. Retirado em 11/12/2020 de <http://hdl.handle.net/10071/11038>.
- PNUD (2019). *Relatório de Desenvolvimento Humano, 2019. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento*. Retirado em 09/09/2020 de <https://www.adcoesao.pt/content/relatorio-do-desenvolvimento-humano-2019>.
- Pordata - Base de Dados Portugal Contemporâneo (2020). Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Média+de+idades>.
- Portaria n.º 125-A/2019 de 30 de abril. *Diário da República n.º 83/2019, 1º Suplemento, Série I*.
- Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril. *Diário da República n.º 68/2011, 1º Suplemento, Série I*.
- Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro. *Diário da República n.º 251/2007, Série I*.
- Portaria n.º 30/2020, de 31 de janeiro. *Diário da República n.º 22/2020, Série I*.
- Portaria n.º 359/2013, de 13 de dezembro. *Diário da República n.º 242/2013, Série I*.

- Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro. Diário da República n.º 15/2009, 1º Suplemento, Série I.
- Posthuma, Richard A.; Campion, Michael C.; Masimova, Malika & Campion, Michael A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, Vol. 39(5), pp. 1184–1220. DOI:10.1177/0149206313478184.
- Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais. Projetos (2ª Edição)*. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto. Diário da República n.º 149/2005, Série I-B.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril. Diário da República n.º 79/2006, Série I-B.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, 21 de abril. Diário da República n.º 94/2004, Série I-B.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho. Diário da República n.º 174/2003, Série I-B.
- Robinson, Mark (2015). *From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*. New York: United Nations Development Programme (UNDP).
- Rocha, José António Oliveira (2011). *Gestão Pública. Teorias, modelos e prática*. Lisboa. Escolar Editora.
- Rocha, José António Oliveira (2020). Nova Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa. *Perspetivas – Journal of Political Science*, Vol. 22, pp. 50-58. DOI:<http://dx.doi.org/10.21814/perspectivas.2675>.
- Rodrigues, A. R. C. de S.; Rodrigues, A. C., & Pinto, A. M. G. L. R. S. (2020). Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de trabajadores de mayor edad. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 38(1), pp. 59-84. <https://doi.org/10.5209/crla.68868>.
- Rosa, Eugénio (2020a). A Administração Pública Portuguesa Presente e Futuro: contributos para a reflexão sobre a situação atual, sobre a gestão pública e sobre os caminhos futuros. *Revista de Administração e Emprego Público*, n.º 6, pp. 109-135. DGAEP.

- Rosa, Eugénio (2020b). A Redução do Número de Trabalhadores e da Despesa com Pessoal na Administração Pública e a Degradação dos Serviços Públicos. Retirado de <https://www.eugeniorosa.com/articles/read/17/administracao-publica>.
- Silva, Teresa; Veloso, Ana & Silva, Isabel Soares (2017). Idade, emprego e Gestão de Recursos Humanos: Um estudo em PME portuguesa. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), pp. 218-225. DOI: 10.17652/rpot/2017.4.13894.
- Sousa, Inês C. & Ramos, Sara (2019). Longer Working Lives and Age Diversity: A New Challenge for HRM. *European Journal of Management Studies (EJMS)*, Vol. 24 (1), pp. 21-44. <http://dx.doi.org/10.5455/EJMS/288677/2019>.
- Stamov-Roßnagel, Christian & Hertel, Guido (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, Vol. 48, n.º 6, pp. 894-906. DOI:10.1108/00251741011053451.
- Stirpe, Luigi; Trullen, Jordi & Bonache, Jaime (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high-performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, 28, pp. 585–604. DOI: 10.1111/1748-8583.12205.
- Stirpe, Luigi, & Zárrega-Oberty, Celia (2016). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements, *European Management Journal*, 35(1), 128 – 136 <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.002>.
- Sun, Li-Yun; Aryee Samuel & Law, Kenneth S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n.º 3, pp. 558-577.
- Teixeira, Carmen Olívia (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo Gestão Pública. Instituto Politécnico de Bragança. Retirado em 09/11/2020 de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8007>.
- Telo, Paula Alexandra Ochoa de Carvalho, & Barata, Paulo (2018). Envelhecimento e idadismo na Profissão de Informação-Documentação: Debater o que não sabemos no presente, prespetivar o futuro. *Páginas a&b Arquivos e Bibliotecas*, Vol. 3 (10), pp. 140-156. DOI: 10.21747/21836671/pag10a10.
- Tomás, Licínio Manuel Vicente (2012). *Conjugação dos Tempos de Vida. Idade, Trabalho e Emprego*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.

- Truxillo, Donald M.; Cadiz, David M. & Hammer, Leslie B. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2: 12.1–12.31. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435.
- Truxillo, Donald & Fraccaroli, Franco (2013). Research themes on age and work: Introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 249-252. DOI: 10.1080/1359432X.2013.786604.
- UNECE (2019). Resumo de políticas da UNECE sobre envelhecimento nº21. Combate ao envelhecimento no mundo do trabalho. Retirado em 06/10/2020 de https://unece.org/DAM/pau/age/Policy_briefs/Portuguese/PB21_V01.pdf.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020). *World Population Ageing 2019 (ST/ESA/SER.A/444)*.
- Walker, Alan (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*. Vol. 10 (1), pp. 685-697.
- Zacher, Hannes; Kooij, Dorien; & Beier, Margaret (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 47(1), pp. 37-45. DOI:10.1016/j.orgdyn.2017.08.001.
- Zaniboni, Sara (2015). The interaction between older workers' personal resources and perceived age discrimination affects the desired retirement age and the expected adjustment. *Work, Aging and Retirement*. Vol. 1, N.º 3, pp. 266-273. Doi:10.1093/workar/wav010.
- Zaniboni, Sara, Truxillo, Donald M. & Fraccaroli, Franco (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:3, 306-317, DOI: 10.1080/1359432X.2013.782288.

ANEXOS

ANEXO 1- Questionário



Envelhecimento e Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Coimbra Business School - ISCAC do Instituto Politécnico de Coimbra. O seu principal objetivo é compreender a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a intenção dos trabalhadores se manterem ativos no mercado de trabalho, nomeadamente na Administração Pública.

A sua colaboração é fundamental para este estudo pois irá permitir conhecer as suas perceções acerca das condições oferecidas pela sua organização e o seu impacto na gestão do envelhecimento. O seu preenchimento tem uma duração estimada de 10 minutos.

Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais e serão guardados numa base de dados protegida por uma palavra-passe, destinando-se exclusivamente para este fim. A sua participação é voluntária. Agradeço que responda com a maior sinceridade possível.

Caso surja alguma dúvida, por favor contacte-me através do seguinte endereço eletrónico: a2019107442@alumni.iscac.pt.

Obrigada pela sua colaboração!

Rosa Martins

*Obrigatório

Política de Privacidade	Os seus dados serão recolhidos, processados e analisados de forma agregada e em conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da UE. Nenhum dado será recolhido sem o seu consentimento informado, e por isso, solicito que o forneça aceitando participar neste estudo.
-------------------------	--

1. Termo de Aceitação*

Marcar apenas uma oval.

Aceito participar voluntariamente neste estudo e dou o meu consentimento para recolha e tratamento dos dados fornecidos.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Por cada questão apresentada, solicita-se que indique:

- o seu grau de concordância, numa escala de 1 a 5, selecionando a resposta que melhor corresponde ao que entende que acontece na sua organização:

(1) Discordo totalmente (2) Discordo (3) Não concordo nem discordo (4) Concordo (5) Concordo totalmente

- o grau de importância que tem para si esta prática, numa escala de 1 a 5, selecionando a resposta mais adequada:

(1) Nada importante (2) Pouco importante (3) Importante (4) Muito importante (5) Extremamente importante

Recrutamento e Seleção

2. São realizados esforços para selecionar a pessoa certa *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. O potencial do trabalhador é valorizado a longo prazo *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Todos os candidatos estão em igualdade de condições de seleção independentemente da sua idade *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída

6. Os trabalhadores podem esperar ficar durante o tempo que quiserem *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Os trabalhadores têm o seu emprego quase garantido *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Os trabalhadores a partir de determinada idade têm menos hipótese de permanecer na organização *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Desenho de Funções

9. As funções de cada trabalhador são claramente definidas *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. O trabalho tem uma descrição atualizada *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. As funções desempenhadas são desafiadoras e significativas *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Há uma adaptação de funções para os trabalhadores mais velhos, tornando-se mais atraentes*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Existem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante/extenuante *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formação e Desenvolvimento

14. Os trabalhadores são regularmente sujeitos a programas de formação, para adquirir novas competências *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Os novos trabalhadores na organização têm disponíveis programas de formação para obtenção das competências necessárias ao desenvolvimento da sua função *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Todos os trabalhadores têm acesso aos programas de formação independentemente da sua idade *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Os trabalhadores têm poucas oportunidades de progredir na carreira *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. A promoção é baseada na antiguidade *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. A promoção é baseada no mérito *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. São oferecidas oportunidades de promoção/progressão na carreira idênticas aos trabalhadores mais novos e aos mais velhos *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestão e Avaliação de Desempenho

21. A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos baseados no grupo *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos individuais *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Os trabalhadores participam na definição dos seus objetivos *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Os trabalhadores mais novos e mais velhos têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação justa *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Existem consequências da avaliação de desempenho (por exemplo ao nível das recompensas, carreira, formação, ou outras) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Recompensas, Reconhecimento e Participação

27. Existe correspondência entre a renumeração e o desempenho *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. O trabalho realizado pelos trabalhadores é reconhecido *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. A experiência, conhecimento e competências dos trabalhadores são reconhecidos*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. É reconhecido o papel que os trabalhadores de diferentes idades podem desempenhar *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Todos os trabalhadores são tratados com respeito pelos outros na organização *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Os trabalhadores são frequentemente incentivados pelas chefias a participar nas decisões *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Os trabalhadores têm autonomia para a tomada de decisões *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Os trabalhadores têm a oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. As chefias mantêm uma comunicação aberta com os trabalhadores *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Práticas de Trabalho Flexíveis

36. São proporcionados aos trabalhadores horários de trabalho flexíveis *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	Não Aplicável
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37. É proporcionado aos trabalhadores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	Não Aplicável
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. São proporcionadas aos trabalhadores opções para trabalhar em casa (considere a realidade da sua organização antes da situação pandémica COVID-19) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	Não Aplicável
O que acontece na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua importância para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reforma

39. Expetativas face à reforma *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Má	Má	Razoável	Boa	Muito Boa
Como pensa que será a sua qualidade de vida após a reforma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Como pensa que será a sua estabilidade financeira após a reforma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Intenções face à reforma

40. Até que idade deseja permanecer nesta organização? *

41. Com que idade gostaria de se reformar? *

42. Com que idade pensa que se irá reformar? *

Dados sociodemográficos

43. Sexo *

- _____
- Masculino
- Feminino
- _____

44. Idade *

45. Habilitações Literárias *

- _____
- 1º Ciclo (4º ano)
- 2º Ciclo (6º ano)
- 3º Ciclo (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- _____

46. Carreira/Categoria que desempenha *

- _____
- Docente de Ensino Universitário
- Docente de Ensino Superior Politécnico
- Dirigente Superior
- Dirigente Intermédio
- Técnico Superior
- Assistente Técnico
- Assistente Operacional
- Outro: _____
- _____

Muito obrigada pela sua colaboração!