



Instituto Superior de Ciências Educativas

Departamento Social e Cultural

**Estratégias para um Envelhecimento Ativo em Contexto
Organizacional:**

- O Caso dos Correios de Portugal S.A. -

Carlos Manuel dos Santos Duarte

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Educação Social

Intervenção Sócio-Educativa e Gerontologia

Orientadora

Professora Especialista Cesarina Marques

Odivelas

2014



Instituto Superior de Ciências Educativas

Departamento Social e Cultural

**Estratégias para um Envelhecimento Ativo em Contexto
Organizacional:**

- O Caso dos Correios de Portugal S.A. -

Carlos Manuel dos Santos Duarte

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Educação Social

Intervenção Sócio-Educativa e Gerontologia

Orientadora

Professora Especialista Cesarina Marques

Odivelas

2014

Para a minha mãe por todos os ensinamentos que me transmitiu!

Para a minha filha pela sabedoria da sua paciência nos meus momentos de ausência!

AGRADECIMENTOS

A construção, desenvolvimento e apresentação deste trabalho dificilmente seria concretizável sem o contributo de todos quanto direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação. Em primeiro lugar permito-me agradecer à minha família e amigos próximos, a disponibilidade, auxílio e compreensão demonstradas. Cumpro-me expressar os meus sinceros agradecimentos à Sra. Professora Especialista Cesarina Marques, não só pela sua anuência e disponibilidade para orientar esta minha dissertação de mestrado, mas também pelo seu elevado sentido de responsabilidade e total empenho em todos os momentos tidos por necessários para a obtenção dos objetivos propostos. Aproveito para agradecer também à Mestre Fernanda Carvalho, pelo constante incentivo que sempre manifestou em todas as tutorias que desenvolvemos. Agradeço também aos Quadros da Organização Correios de Portugal S.A., Dr. António Marques, Dr. José Pedro Ramalheite, Dra. Teresa Correia, Dr. Marco Cardoso e Eng. António Guilhoto, pelo deferimento ao meu pedido para a elaboração deste estudo na pessoa do RH Dr. Antonio Marques, e pela colaboração dos restantes nas entrevistas efetuadas. Incluo nestes agradecimentos, um muito especial para a ex - GL da Loja Postal de Mem Martins, Maria José Pateiro pelo seu incondicional apoio e desburocratização de algumas situações se revelaram de difícil resolução. Não poderia deixar de manifestar o meu sincero agradecimento à Dra. Albertina Santos e Eng^a. Leila Correia pela compreensão demonstrada ao longo destes meses num constante incentivo à persecução deste trabalho. Neste contexto um agradecimento também para a Dra. Lúcia Félix e Dra. Mariana Pereira, pela ajuda demonstrada no tratamento de alguns dados estatísticos. Também para todos os meus colegas da Lj Postal de Mem Martins, em especial para o GL Luís Jesus, bem como os colegas de mestrado do Instituto Superior de Ciências Educativas, o meu sincero obrigado pelo constante apoio que sempre manifestaram.

Por fim, um enorme agradecimento aos colegas da área da distribuição, que colaboraram no preenchimento e devolução dos questionários aplicados, os quais contribuíram decisivamente não só para o enriquecimento deste estudo, mas também para um melhor conhecimento da organização Correios de Portugal.

Resumo

O estudo que se apresenta reflete uma investigação desenvolvida junto dos Correios de Portugal. Teve como base uma amostra de 76 colaboradores desta Organização. Apresenta os seguintes objetivos: observar junto desta organização a existência de uma cultura organizacional que contemple um conjunto de estratégias direcionadas para o processo de Envelhecimento dos seus constituintes e, junto destes, verificar que estratégias os mesmos poderiam desenvolver considerando o seu próprio processo de envelhecimento, enquadrado numa perspetiva de Envelhecimento Ativo.

Esta observação atende à influência das variáveis sociodemográficas sobre os aspetos biopsicossociais resultantes do normal processo de envelhecimento. Os resultados obtidos apontam claramente para uma ausência de estratégias por parte dos constituintes e da organização. Estes dados divergem de alguns estudos tidos como referência para esta investigação, nomeadamente na aplicabilidade das medidas que mundialmente são tidas como referência num processo de Envelhecimento Ativo.

Segundo os resultados obtidos, questões como a pré-reforma e a velhice não são encaradas pela organização como questões fundamentais, dada a não existência de medidas de preparação para um desligamento sem sobressaltos dos constituintes. Ainda, e relativamente aos resultados observados, verifica-se que a maioria das variáveis sociodemográficas influenciam as condições de trabalho e concorrem para um desejo de alteração das mesmas.

Em conclusão, poder-se-á observar que a cultura organizacional poderá estar diretamente ligada ao processo de envelhecimento ativo, se a preocupação com os trabalhadores mais idosos resultar de um novo paradigma na implementação das medidas definidas pela OIT.

Palavras-Chave: Gerontologia, Envelhecimento Ativo, Pré-reforma, Reforma, Velhice Cultura Organizacional, Entitatividade.

Abstract

This study is the result of a research process undertaken at the Portuguese Post Office (CTT – Portugal). It was based on a sample of 76 employees of this organisation.

It aims at reaching the following objectives: to observe within this organization the existence of an organizational culture that considers a range of strategies directed to the aging process of its constituents and, among these, to verify which strategies could be developed by these same constituents, while considering their own aging process, framed by the perspective of Active Ageing.

This observation addresses the influence of sociodemographic variables on the biopsychosocial aspects arising from the normal aging process. The results clearly indicate a lack of strategies from the constituents and from the organisation, as well. These data differ from some studies taken as a reference for this research, including the applicability of the considered reference measures in the world of active aging.

According to the results, issues such as early retirement and old age are not regarded by the above mentioned organization as fundamental issues, given the lack of measures to prepare for a smooth unbinding of its constituents. Furthermore, with regard to the observed results, it is acknowledged that the majority of the sociodemographic variables influence the working conditions and contribute to the wish of change.

In conclusion, it will be possible to observe that the organizational culture may be directly associated with the active aging process, if the concern with older workers will result into the adoption of a new paradigm, thus implementing the measures defined by the International Labour Organisation.

Keywords: Gerontology, Active Aging, Pre-retirement, Retirement, Old Age Organizational Culture, Entitativity.

Índice Geral

Índice Figuras

Índice Quadros

Índice Tabelas

1. Introdução

2. Enquadramento Teórico

2.1 Organização

2.2 Cultura Organizacional

2.3 Relações Laborais

2.3.1 Abordagens

2.3.2 Teorias

2.4 Direitos e Deveres dos Constituintes e das Organizações

2.5 Gerontologia

2.6 Envelhecimento Individual

2.7 Envelhecimento Ativo

2.8 Velhice

2.9 Pré-Reforma

2.10 Reforma

3. Metodologia

3.1 Formulação do Problema

3.2 Objetivos do Estudo

3.2.1 Objetivo Geral

3.2.2 Objetivos Específicos

3.3 Tipo de Estudo

3.4 População e Amostra

3.4.1 Caracterização da Organização

3.4.2 Caracterização da Amostra

3.5 Métodos e Técnicas de Investigação

3.5.1 Considerações Genéricas

3.5.2 Métodos e Técnicas utilizadas/Instrumentos

3.6 Procedimentos

4. Resultados

4.1 Inquéritos por Questionário

- 4.1.1 Caracterização Sociodemográfica dos Inquiridos
- 4.1.2 Imagem associada ao Conceito de Envelhecimento
- 4.1.3 Imagem associada ao Conceito de Reforma
- 4.1.4 Conceito de Envelhecimento Ativo em Contexto organizacional
- 4.1.5 Elo na Rede de Distribuição
- 4.1.6 Dispensa por Antiguidade
- 4.1.7 Rentabilização dos Conhecimentos Acumulados
- 4.1.8 Reforço da Motivação no desempenho da função
- 4.1.9 Acompanhamento na Pré-Reforma
- 4.1.10 Dificuldades relacionadas com processo de Envelhecimento Individual
- 4.1.11 Medidas a apresentar pela Organização
- 4.1.12 Estratégias Pessoais para um Envelhecimento Ativo
- 4.2 Entrevistas por Correio Eletrónico
 - 4.2.1 Relação entre a RH e as Estratégias de Envelhecimento Ativo
 - 4.2.2 Posicionamento face à Pré-Reforma dos Colaboradores
 - 4.2.3 Relevância da preparação para a Reforma enquanto Estratégia de Gestão
 - 4.2.4 Motivação para implementação de um projeto de preparação para a Reforma dos Colaboradores
 - 4.2.5 Áreas de intervenção prioritárias no atual modelo de Gestão Organizacional num processo Envelhecimento Individual
- 4.3 Discussão de Resultados
 - 4.3.1 Inquéritos por Questionário
 - 4.3.2 Inquéritos por Entrevista
- 5. Conclusão
- 6. Referências Bibliográficas
- 7. Anexos
- 8. Apêndices

Índice de Figuras

Figura 1. Distribuição dos Inquiridos por Sexo

Figura 2. Distribuição dos Inquiridos por Idades

Figura 3. Distribuição dos Inquiridos por Estado Civil

Figura 4. Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Académicas

Figura 5. Distribuição dos Inquiridos por Situação Profissional

Figura 6. Distribuição dos Inquiridos por Tempo na Empresa

Figura 7. Imagem associada ao Conceito de Envelhecimento

Figura 8. Imagem associada ao Conceito de Reforma

Figura 9. Conceito de Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional

Figura 10. Elo na Rede de Distribuição

Figura 11. Dispensa por Antiguidade

Figura 12. Rentabilização de Conhecimentos Adquiridos

Figura 13. Reforço da Motivação no desempenho da função

Figura 14. Acompanhamento na Pré-Reforma

Figura 15. Dificuldades Relacionadas com processo Envelhecimento Individual

Figura 16. Medidas a apresentar pela Organização

Figura 17. Estratégias Pessoais para um Envelhecimento Ativo

Índice de Quadros

Quadro 1. Tipos de Abordagens e respectivas Características

Quadro 2. Tipos de Teorias e respectivas Características

Quadro 3. Principais Técnicas Utilizadas em Ciências Sociais

Quadro 4. Opções de Realização de Entrevistas, Vantagens e Limitações

Quadro 5. Importância do Reforço dos Objetivos da RH

Quadro 6. Posicionamento face à Reforma dos Colaboradores

Quadro 7. Relevância da preparação dos Colaboradores para a situação de Reforma

Quadro 8. Motivação para a Implementação dum projeto de preparação para Reforma

Quadro 9. Áreas de Intervenção Prioritária no atual Modelo Gestão num Processo de Envelhecimento Ativo

Índice de Tabelas

Tabela 1. Distribuição do Capital Humano dos CTT

Tabela 2. Caracterização Sociodemográfica Global dos Inquiridos

1. Introdução

A presente dissertação é realizada no âmbito do Mestrado em Educação Social, na especialidade de Intervenção Sócio-Educativa e Gerontologia, subordinada ao tema *Estratégias para um Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional*. Verificando o atual Envelhecimento Demográfico da população mundial que, segundo Rafart (2001, citado por Moura, 2012 p.27), pode ser definido como “a passagem de um modelo demográfico de fecundidade e de mortalidade elevados, para um modelo em que ambos os fenómenos atingem níveis baixos” e, considerando que, segundo Azeredo (2011, citado por Moura, 2012 p. 29), “num estado providência como seja o Estado Português, o Envelhecimento Demográfico será sem dúvida a alteração da estrutura populacional mais importante com repercussões no padrão geral de desenvolvimento socioeconómico e na saúde”, poder-se-á concluir que estas constatações conferem ao processo de Envelhecimento Ativo um caráter fundamental na procura de uma tão desejada qualidade de vida mesmo em idades avançadas. Se considerarmos que muitas vezes a sensação de inutilidade que as pessoas idosas apresentam se fica a dever, segundo Ferreira (1995), à imagem que a sociedade tem acerca do papel que estas desempenham na teia social, verificamos que aquela determina em variadíssimas situações a forma como se desenvolve o processo de envelhecimento. Para Birren e Cunningham (1985), a forma como envelhecemos será o resultado da maneira como nos desenvolvemos, ou seja, a senescência mais não será do que uma função do meio físico e social. Assim e, segundo Silva (2005), poder-se-á afirmar que o Envelhecimento Ativo será o processo de otimização de oportunidades para lutar pela saúde, pela participação ativa na vida e, pela segurança à medida que o ser humano envelhece. Já para Almeida (2008 citado por Moura, 2012 p.90), o Envelhecimento Ativo “será o conjunto de atitudes e reações que se podem tomar no sentido de prevenir ou adiar as dificuldades que o envelhecer inevitavelmente acarreta”. Como será possível verificar, como resultado da melhoria das condições de saúde e de vida, a percentagem de pessoas idosas aumentou exponencialmente a nível nacional e internacional, pelo que será fundamental criar condições para encontrar um justo equilíbrio entre gerações no que respeita aos cuidados, à distribuição da riqueza e aos recursos, numa tentativa de promover uma proporcionalidade entre a esperança média de vida e um verdadeiro Envelhecimento Ativo. A este processo, definido pela Organização Mundial de Saúde (2002), como o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o

objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas envelhecem, não poderá ser estranha uma Cultura Organizacional adequada ao perfil, papel e função dos constituintes, se considerarmos que uma boa vida profissional é, também ela, condição de promoção de envelhecimento ativo. Neste contexto organizacional, as questões relacionadas com a saúde adquirem um caráter decisivo no processo do envelhecimento ativo, nomeadamente as relacionadas com as perturbações musculoesqueléticas e do foro mental (Iimarinen, 2008). Neste sentido, perceber-se-á como a cultura organizacional desempenha um papel decisivo numa perspetiva de qualidade de vida num processo de desempenho de função e posterior passagem à reforma.

Assim, a escolha deste tema justifica-se pela necessidade de verificar a existência, de estratégias de envelhecimento ativo nos constituintes da organização Correios de Portugal, consubstanciadas na ponderação de vários fatores, nomeadamente, o facto de considerarmos como fundamentais num processo de envelhecimento ativo e num conceito de envelhecer bem, a forma como os constituintes individual e coletivamente encaram este processo, assim como o papel que as organizações, às quais estão vinculados, exercem num contexto de relação laboral.

Verifica-se pelos estudos relacionados com o Envelhecimento Ativo e Cultura Organizacional uma ausência de estratégias globais que configurem o paradigma adotado pela OMS relativamente ao primeiro, pelo que se considerou pertinente desenvolver este estudo junto de uma população específica dos Correios de Portugal, contribuindo decisoramente para essa ponderação a inexistência de qualquer trabalho nesta matéria na referida Organização.

Assim, poder-se-á apontar como objetivo deste estudo de caso, a possibilidade de aferir junto da organização e dos seus constituintes, da necessidade de criar estratégias desenvolvidas e aplicadas por ambos, numa perspetiva de se conseguir um envelhecimento ativo em contexto organizacional. Para uma melhor compreensão desta problemática, considerou-se fundamental colocar como questões de partida para este estudo as seguintes:

1- Na sua política de gestão, sentem os Correios de Portugal a necessidade de obter resposta para o gradual processo de Envelhecimento dos seus constituintes, num contexto de Envelhecimento Ativo?

2- Que estratégias consideram os constituintes adequadas para um processo de envelhecimento ativo em contexto organizacional?

Para consubstanciar o enquadramento desta problemática, este estudo alicerçou-se em duas componentes fundamentais, nomeadamente o processo de envelhecimento ativo e a cultura organizacional. E se o envelhecimento ativo não deriva tão-somente duma relação de pro-atividade entre ambos, poder-se-á no entanto observar que a cultura organizacional desempenha um papel fulcral, na forma como um constituinte se revê no seu próprio processo de envelhecimento ativo enquanto elemento contributivo dos objetivos da organização.

Neste estudo distinguem-se duas partes fundamentais, uma primeira de caráter teórico e uma segunda de caráter empírico, antecedidas da presente introdução onde se pretende transmitir uma ideia sintética do estudo e onde se faz referência à sua pertinência e escolha, bem como aos seus objetivos e resultados. Na primeira parte foi realizada uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de analisar as “Estratégias para um Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional”, que refletisse assertivamente os conceitos de envelhecimento ativo e cultura organizacional. Na segunda parte, de natureza empírica, podemos observar as questões metodológicas, onde se enquadram os objetivos, os procedimentos, a caracterização da organização, a população e a amostra, o estudo de caso, a análise e discussão dos resultados e finalmente as conclusões e recomendações a observar.

Este estudo pode ser identificado como um estudo de caso, podendo ser definido como exploratório de natureza qualitativa, tendo sido desenvolvido entre os meses de Janeiro e Setembro de 2014, através de inquéritos por questionário e entrevistas.

2. Enquadramento teórico

Num mercado de trabalho cada vez mais redutor e exigente, onde os valores humanos e as mais elementares regras de conduta social são sumariamente subvertidas, as relações laborais associadas ao processo de envelhecimento individual contribuem em muitas situações para a sedução antecipada de desvinculo laboral. Para mais facilmente se perceber esta relação, observemos a evolução do índice de envelhecimento da população mundial que segundo Kalache (1985) em pessoas acima dos 65 anos era de 259,5 no ano de 1980, prevendo-se que seja de 649,2 no ano de 2020. O envelhecimento da população mundial é um fenómeno que se acentua dramaticamente e para o qual os países procuram adaptar-se, dada a evolução da esperança média de vida como afirma Veras, Ramos, Kalache, Alexandre & Roberto (1987), que alerta no entanto para a diferença entre a esperança média de vida no homem e na mulher, sendo maior nesta, sobretudo nos países desenvolvidos. Uma referência importante derivada do processo de envelhecimento situa-se no aumento da relação de dependência entre a parcela economicamente ativa e a não produtiva da população (Veras *et al*, 1987).

Em Portugal e, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística, num estudo publicado por Carrilho (2008), verificou-se um aumento acentuado do envelhecimento demográfico, mais tarde comprovado pelos indicadores demográficos dos Censos 2011, onde a percentagem de jovens recuou para os 15%, tendo a percentagem de pessoas idosas aumentado para os 19%.

A dinâmica do crescimento da população residente em Portugal, nos primeiros anos do século XXI caracteriza-se pela redução do saldo natural, que se torna negativo em 2007, provocada, sobretudo, pela queda dos nascimentos com vida, por saldos migratórios positivos mas com tendência para baixar e pelo agravamento progressivo do envelhecimento demográfico isto é, pelo aumento da proporção da população idosa (65 ou mais anos) no total da população (Carrilho et al 2008 p. 35).

Ainda, e com base nos referidos Censos, Portugal perdeu população em todos os grupos etários (de cinco anos) entre os 0-29 anos. A população entre os 30 e os 69 anos cresceu 9% e, para idades superiores a 69 anos, o crescimento foi da ordem dos 26%. Verifica-se assim que a idade média da população aumentou cerca de 3 anos numa década, situando-se agora em 41,8 anos. Como resultado e, ainda segundos os Censos 2011, verifica-se que os indicadores demográficos apresentam um índice de

envelhecimento cujo valor em 2001 se situava em 102.23, passando para 127.84 em 2011. A este indicador corresponde também um índice de longevidade com um valor de 41.42 em 2001, para apresentar em 2011 um valor de 47.86.

Num contexto mais restrito e, partindo do conceito de que uma organização é, segundo Maximiano (1992), uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos, a relação entre um indivíduo em processo de envelhecimento e uma organização à qual está vinculado, reflete naquele a construção de uma identidade individual num contexto organizacional, que corresponde de acordo com Albert (1998 citado por Machado, 2003), à auto percepção que o indivíduo faz relativamente à relação que estabelece com a organização como extensão do *self*. Esta relação poderá no entanto ser observada segundo variadíssimos aspetos, nomeadamente a discriminação por idade, o conceito de produtividade versus envelhecimento ou mesmo a discriminação salarial por diferença de género ou raça. Como resultado desta discriminação poder-se-á afirmar que a experiência profissional aliada à competência, tendem a ser cada vez menos valorizadas em detrimento da disponibilidade quase ilimitada para o trabalho, contribuindo para que a partir de uma certa idade se acentuem as dificuldades de acesso ao emprego assumindo a sua perda contornos de grande dramatismo (Amado, 2011).

Aliada à questão do desempenho surge também uma outra que confere novos desafios e padrões às organizações. Referimo-nos à questão da mobilidade interna nas mesmas. Contrariamente à conceção que vigorava no século passado em que as organizações tradicionais eram projetadas com base em pressupostos como o equilíbrio e a regularidade do ambiente externo, que lhes permitia isolarem-se dentro das suas próprias fronteiras Gonçalves, (1997) e lhes conferia alguma versatilidade na rentabilidade de custos, este modelo tende a desaparecer. O novo conceito de organização do século XXI, traduz-se numa dinâmica que deverá girar em torno dos seus processos, centrando os seus esforços nos seus clientes, devendo ser ágil e proporcional e onde os colaboradores deverão ser profundos conhecedores do respetivo negócio, combinando esse *know-how* com a responsabilidade e a habilidade na tomada de decisões, criando desta forma uma redistribuição dos seus recursos humanos ao longo dos processos de negócios (Gonçalves, 1997).

2.1 Organização

A Organização é um sistema social, com regras e princípios próprios, que impõe uma lógica de funcionamento particular aos seus membros, orientando as suas decisões e as relações de interdependência através do tempo (Ferreira *et al*, 2011). Poder-se-á ainda definir uma organização, como uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos (Maximiano, 1992). Por sua vez Kamoche, (2001, citado por Cunha *et al*, 2007), define as organizações como coletividades capazes de alcançar os seus objetivos se permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por uma só pessoa. Embora exista uma grande diversidade de definições para o conceito de organização alguns autores, nomeadamente Gabriel (1999, citado por Cunha *et al*, 2007), defendem que as organizações se caracterizam simultaneamente por serem um contexto onde a ação individual tem lugar, um conjunto de regras para a ação e ainda comunidades históricas, cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo, conferindo-lhes um conjunto de características, nomeadamente impessoalidade, hierarquia, dimensão, objetivos, eficiência, fronteiras, controle e trabalho. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. Poder-se-á verificar a existência de três tipos de organização, a organização linear, a organização funcional e a organização linha-*staff*.

A Organização Linear, segundo Chiavenato, (2004), é a estrutura organizacional mais simples e antiga, baseada na autoridade linear. A autoridade linear é uma decorrência do princípio da unidade de comando: significa que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre os seus subordinados e que não a reparte com ninguém. Entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade, direito organizacional de exigir o cumprimento de ordens, e execução de tarefas e de responsabilidades, dever ou incumbência de seguir ordens e executar tarefa.

Ainda segundo Chiavenato, (2004), a Organização Funcional é a estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. Nota-se que à medida que as empresas crescem e o seu ambiente se torna mutável e competitivo, aumenta consideravelmente a necessidade de órgãos especializados capazes de proporcionar conselhos e inovações rápidas e substanciais.

A Organização Linha-*Staff* surge como resultado da insuficiência das anteriores e como complemento da combinação dos tipos de organização linear e funcional (Chiavenato, 2004). As unidades e posições de linha passaram a concentrar-se no alcance dos objetivos principais da empresa e a delegar autoridade sobre serviços especializados e atribuições marginais a outras unidades e posições da empresa. Assim, as unidades e posições de linha livraram-se de uma série de atividades e tarefas para se dedicarem exclusivamente aos objetivos básicos da empresa, como entre outras, produzir e vender. As demais unidades e posições da empresa que receberam aqueles encargos passaram a denominar-se assessoria (*staff*), cabendo-lhes a prestação de serviços especializados e de consultoria técnica, influenciando indiretamente o trabalho dos órgãos de linha por meio de sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como planeamento, controle, levantamentos, relatórios, conferindo dessa forma assessoria aos órgãos de linha por meio da sua especialização técnica.

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional define-se como o conjunto de valores partilhados e valorizados pelos membros duma organização. Na cultura organizacional encontram-se conceitos como, Identidade Organizacional, Identificação Organizacional, Entitatividade, Multiplicidade, Instabilidade Adaptativa, Mobilidade e Discriminação, que abordaremos neste trabalho numa perspetiva de enquadramento na organização Correios de Portugal.

A identidade organizacional permite-nos perceber quem somos, enquanto constituintes ativos e, definir o que a organização representa em relação a um sistema social alargado no qual ela se insere. Poder-se-á assim definir a identidade organizacional como o conjunto de informação que integra as orientações dominantes, permanentes e consensuais, instituídas como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável. Ainda e, segundo Ruão, (2001), é sua função orientar as realizações simbólicas das empresas, promovendo a harmonização de princípios e intenções, junto dos públicos internos ou externos. A identidade de uma organização está relacionada com o seu conceito de imagem, correspondendo esta aos processos de comunicação da identidade, ou seja, à sua visão externa. A imagem organizacional corresponde, não só, à perceção que os constituintes internos e externos têm do grupo, mas também fornece

informações sobre o desempenho da organização através de indicadores de validação externa da identidade e da sua capacidade de adaptação à instabilidade do meio (Gioia, 1998). Enquanto a identidade organizacional gere as práticas e as relações estratégicas que a organização estabelece com os seus constituintes, a imagem promove o controlo e o desafio desta mesma identidade. Poder-se-á assim afirmar que a Identidade Organizacional será a Imagem da Própria Organização.

A Identificação Organizacional segundo Machado (2003), constitui um envolvimento baseado no desejo de afiliação. Um indivíduo poderá ter diversas identificações organizacionais, dependendo da sua auto categorização, isto é da forma como este se identifica mediante as diferentes categorias sociais, relativamente a um chefe, com o grupo de trabalho e mesmo com a organização como um todo (Caetano, *et al.*, 2011), podendo dessa forma ser considerado como membro de um endogrupo, numa determinada situação e, na mesma situação, membro de um exogrupo (Caetano, *et al.*, 2001). A sua forma de identificação define-se mediante uma distinção qualitativa entre a Identidade Pessoal e a Identidade Social.

A Identidade Pessoal constitui uma tentativa de explicação do conceito de si próprio. Sendo uma construção psicológica, deriva dos atributos idiossincráticos, forma de ser e de sentir do indivíduo e das relações interpessoais estabelecidas no âmbito organizacional. A dinâmica da identidade é sustentada pela procura de unidade subjetiva por parte dos indivíduos que adotam frequentemente padrões comportamentais direcionados para fazer face às expectativas do outro. Apesar de haver em cada indivíduo o sentido de individualidade, a construção do seu autoconceito está relacionada sempre com os outros, sendo as suas experiências relacionais a sua principal referência para a formação da sua identidade (Machado, 2003).

A Identidade Social está relacionada com as relações que um indivíduo estabelece enquanto membro das diferentes categorias sociais e o valor emocional que a pertença lhe confere. É por sua vez a relação entre a interação dos mecanismos psicológicos e dos fatores sociais, sendo um processo social e dinâmico em contínua evolução que se vai construindo por semelhança e oposição (Machado, 2003).

Para se perceber o conceito de Entitatividade, importará observar o que a psicologia social tem estudado, nomeadamente os fatores que determinam se um

conjunto de pessoas é percebido como um grupo ou uma entidade coerente. Assim, se estes atingirem um objetivo comum, forem numa relação interpessoal semelhantes, apresentarem fronteiras comuns e estáveis, agirem de forma coordenada e partilharem características comuns, deverão ser considerados entitativos. Para mais facilmente se entender este conceito de grupo entitativo poder-se-á afirmar que o mesmo se refere ao grau em que um agregado social é percebido como tendo a natureza de uma entidade ou de ter existência real (Campbell, 1958). A Entitatividade traduz-se no grau pelo qual um grupo organizacional é percebido pelos seus membros como tendo unidade e coerência interna Campbell, (1958), ou seja, partilham um destino comum quando parecem experimentar resultados inter-relacionados, adquirem similaridade quando apresentam os mesmos comportamentos ou ainda quando se verifica uma relação de proximidade na sua totalidade. Assim, a Entitatividade no seu conceito mais lato, deverá refletir as propriedades reais de um grupo ou a percepção desse grupo como uma entidade viável (Hamilton *et al*, 2002).

Como consequência direta do processo de entitatividade poder-se-á observar um outro conceito na relação Organização/Constituinte designado por atitude, que se traduz num estado de preparação mental ou neural, organizado através da experiência e exercendo uma influência direta ou dinâmica sobre as respostas individuais a todos os objetos e situações com que se relaciona (Alcobia, 2011). Segundo Lieberman, (1956, citado por Caetano *et al*, 2011) as nossas atitudes são afetadas por aquilo que fazemos e pelo que se espera que façamos. Estas atitudes têm associadas à própria interferência no comportamento do indivíduo, algumas características nomeadamente as suas dimensões e funções cuja leitura e interpretação poderá ser observada através de várias escalas de medição que segundo Likert, (1932, citado por Alcobia, 2011), coloca o enfoque dessa medição no sujeito, utilizando um conjunto de frases onde o próprio manifesta o seu grau de concordância entre os níveis 5, 7 ou 11, permitindo uma leitura entre o “discordo totalmente” e o “concordo totalmente”.

A multiplicidade corresponde às várias identidades que a mesma organização pode assumir. Estas podem coexistir na ausência de conflitos, sendo diversas delas partilhadas pelo mesmo indivíduo. Estão definidas dois tipos de multiplicidade, a ideográfica e a holográfica. A primeira encontra-se associada a grupos diferentes dentro da organização, como por exemplo, grupos funcionais (departamentos) demográficos (género, antiguidade dos funcionários), de papéis desempenhados (hierarquias) e de

interesses (objetivos individuais). A multiplicidade holográfica corresponde a situações em que as diversas identidades são partilhadas por todos os membros da organização e estão presentes em todos os níveis organizacionais.

A Instabilidade Adaptativa traduz na sua essência, por um lado, a complexidade da múltipla diversidade de aspetos que, sendo comuns à organização, o poderão não ser na opinião da maioria dos seus constituintes e, por outro, o facto de que a própria organização, será sempre o resultado da evolução social da sua construção histórica, estando portanto sujeita a contradições, revisões e mudanças. Esta diversidade de opiniões constitui para a questão da identidade organizacional um desafio dado a sua complexidade e a necessidade que lhe está subjacente de unidade funcional. A importância do tratamento que é dado às opiniões dos constituintes de uma organização, traduzida na obtenção de consensos, acabará por refletir não só o trabalho desenvolvido, mas a coesão existente na mesma.

Este tratamento de opinião deverá sobretudo assentar na capacidade de diálogo e participação dos constituintes na vida da organização, porquanto a imagem da identidade dessa organização mais não será do que o bom resultado dessa comunicação. De facto, “uma boa comunicação deve ser aberta, honesta, participativa e direta, algo só conseguido se existir uma estratégia que defina três elementos-chave: o conteúdo, o processo e os papéis” (Church, 1996 pp. 4-11). A articulação entre estes três pontos nem sempre é fácil, sobretudo se não se verificar a existência de uma boa política global de comunicação.

A questão da Mobilidade em contexto organizacional é encarada como uma resposta que resulta da necessidade que as organizações possuem de rentabilização dos seus colaboradores quer no plano institucional, quer no plano estritamente geográfico. Contrariamente à conceção que vigorava no século passado, em que as organizações tradicionais eram projetadas com base em pressupostos como o equilíbrio e a regularidade do ambiente externo, que lhes permitia isolarem-se dentro das suas próprias fronteiras Gonçalves, (1997) e lhes conferia alguma versatilidade na rentabilidade de custos, o novo conceito de organização do século XXI traduzirá uma organização cuja dinâmica deverá girar em torno dos seus processos, centrado os seus esforços nos seus clientes, devendo ser ágil e proporcional e onde os seus colaboradores deverão ser profundos conhecedores do respetivo negócio, combinando esse saber com

a responsabilidade e a habilidade na tomada de decisões, criando desta forma uma redistribuição dos seus recursos humanos ao longo dos processos de negócios (Gonçalves, 1997).

No estudo de Gomes *et al* (2010), o novo sistema das organizações integra, numa das suas funcionalidades, a questão da mobilidade interna ou interorganizacional, conferindo à mesma a possibilidade de entendimento sobre a melhor utilidade e utilização dos seus recursos humanos, bem como a sua otimização. Neste contexto, deixa de existir espaço para as resistências e para os inadaptados, empurrando-os gradualmente para a marginalização organizacional e consequente aposentação. É neste quadro que surge o estímulo à reforma antecipada por parte dos governos e das estruturas organizacionais, junto dos trabalhadores considerados excedentários, dos desempregados e dos próprios sindicatos, obtendo cada um destes uma leitura diferente do conceito de reforma antecipada (Pestana, 2003). Para os trabalhadores excedentários este estímulo à reforma antecipada, configurava uma perspectiva de um maior tempo de lazer após um longo período profissional (em muitos casos extremamente desgastante), bem como uma alternativa bem mais agradável ao despedimento. Já os desempregados viam nesta medida a possibilidade de deixarem de o ser, na medida em que passaria a existir a possibilidade de ocuparem os postos de trabalho deixados vagos. Esta leitura era também partilhada pelos sindicatos, na sua luta de combate ao desemprego. Relativamente às estruturas empresariais, esta situação traduziu-se na criação de planos sociais que permitiram não só libertar alguns recursos humanos com fracas qualificações profissionais e académicas, mas também transferir para o Estado alguns dos custos financeiros associados a esta dispensa, nomeadamente indemnizações e encargos com pensões de reforma. Acresce a este facto a possibilidade de negociação com os sindicatos sem grande conflitualidade. Importará no entanto referir que a utilização intensiva desta medida, se veio a revelar perigosa dado que comportava em si mesma enormes custos sociais, nomeadamente a deterioração dos *status* dos trabalhadores mais velhos no que concerne aos níveis de empregabilidade, a perda de mão-de-obra experiente e produtiva, bem como o aumento dos custos laborais não salariais e dos gastos com pensões.

A questão da Discriminação em contexto organizacional poderá ser observada segundo variadíssimos parâmetros, nomeadamente em questões relacionadas com a

idade. Esta questão poderia ser superável se fosse possível articular todos os níveis internos das organizações, eliminando alguns estereótipos sobre os trabalhadores idosos, nomeadamente o da sua formação profissional ser mais dispendiosa, mais relativa a sua incapacidade de aprendizagem, ou mesmo o serem considerados menos flexíveis, dinâmicos ou incapazes de se adaptarem a novas ideias ou tecnologias (Castro, 2012). Esta imagem redutora das pessoas idosas e do seu processo de envelhecimento enquanto constituintes, é por demais visível no conceito de inadaptação e resistência às mudanças e, em particular, à questão da mobilidade enquanto mecanismo de ajustamento da economia (Gomes *et al*, 2010). No sentido de minimizar alguns estereótipos relacionados com a discriminação dos trabalhadores mais velhos, a Organização Internacional do Trabalho, no quadro das suas atividades normativas (Convenções e Recomendações) e, relativamente ao tema do envelhecimento ativo no quadro da referida discriminação, definiu segundo Pestana (2003), como instrumento normativo a Recomendação n.º 162¹ que se aplica a todos os trabalhadores que experienciem dificuldades no seu emprego e na sua profissão em consequência da sua idade avançada, recomendando aos Governos e Organizações que definam estratégias globais e equilibradas que permitam o tratamento dessas dificuldades, procurando, dessa forma, que as mesmas não se transfiram para outros grupos etários. Esta recomendação divide-se em três capítulos específicos no âmbito a saber: “Igualdade de Oportunidades e Tratamento”, “Proteção” e “Preparação para o Acesso à Reforma” (OIT, 1980).

2.3 Relações Laborais

O resultado das relações laborais resulta normalmente dos diferentes tipos de abordagens e teorias das próprias organizações, com as características e diferenças que lhes estão subjacentes, pelo que entendemos fazer uma breve referência a ambas.

¹ Recomendação sobre os Trabalhadores Idosos”, aprovada em 1980 na 66ª Sessão da Conferência Internacional do Trabalho

2.3.1 Abordagens

Quadro 1 – Tipos de Abordagens e respectivas Características

TIPOS	CARACTERÍSTICAS
Abordagem Neoclássica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ênfase nos aspetos práticos da administração 2. Ênfase nos postulados clássicos 3. Princípios gerais da administração (quem administra deve planear, organizar, dirigir etc) 4. Ênfase nos objetivos e resultados 5. Ecletismo nos conceitos (Chiavenato, 2004).
Abordagem Contingencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. As organizações são diferentes entre si e, todas recebem influências do meio, por isso devem escolher o modelo que melhor se ajuste à sua realidade. 2. Não defende uma forma única de administração das organizações. 3. Está associada a algo incerto, duvidoso, relativo, que pode ou não acontecer. 4. Parte do princípio de que as organizações dependem do ambiente e da tecnologia que dispõem (Chambel e Curral, 1995).
Abordagem Sistémica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os organismos vivos são elementos que se encontram em constante inter relação. 2. As propriedades dos seres vivos podem ser aplicadas a: <ul style="list-style-type: none"> - Grupos sociais - Organizações (Chambel e Curral, 1995).

Fonte: Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*

Numa breve síntese às suas diferenças, poder-se-á afirmar que a abordagem Neoclássica defende a Administração como valor preditivo, “O HOMEM ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVO”. Já a abordagem Contingencial acredita que as organizações dependem do ambiente e da tecnologia que dispõem, “HOMEM COMPLEXO”. No que respeita à abordagem Sistémica esta acredita que os seres vivos estão em constante interligação e que as propriedades que possuem podem ser aplicadas aos grupos sociais e às organizações criando assim um sistema funcional.

2.3.2 Teorias

Quadro 2 – Tipos de Teorias e respectivas Características

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Teoria Administrativa Burocrática	<ul style="list-style-type: none"> - Carater legal das normas e regulamentos - Hierarquia da Autoridade - Relações sociais tipo formal - Separação da propriedade e do cargo - Divisão do trabalho (Ferreira, 2001).
Teoria das Relações Humanas	Valoriza os aspetos psicológicos e sociológicos no seio das organizações, passando a existir uma maior sensibilidade para o homem, sendo o trabalho e o trabalhador o novo objeto de estudo (Ferreira, 2001).

Fonte: Ferreira, L. M. C. Neves; Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das Organizações*

2.4 Direitos e Deveres dos Constituintes e das Organizações

Para além do que decorre da interpretação e da aplicabilidade da Lei da Constituição da República Portuguesa, no que ao Código do Trabalho se refere, poder-se-á encontrar casuisticamente e variando de organização para organização, os designados “Acordo de Empresa” que pretendem traduzir internamente um conjunto de regras configuradas em direitos e deveres de ambas as partes. Importará referir que todo e qualquer acordo de empresa deverá passar pela prévia negociação entre os responsáveis pela organização e as entidades representativas dos trabalhadores. Estes acordos têm um período de vigência, findo o qual se deverá proceder à sua renegociação no sentido de elaborar um novo acordo. Estes acordos deverão conferir às partes uma relação franca e aberta no cumprimento das responsabilidades assumidas pelos seus subscritores. De referir também que estes acordos poderão, em casos excepcionais, ser denunciados por uma das partes.

No caso dos Correios de Portugal e, dada a extensão do mesmo, no que aos Direitos e Deveres das partes, se refere, remete-se o seu conteúdo para o anexo B.

2.5 Gerontologia

A gerontologia è a ciência que estuda o processo de envelhecimento nos seus diferentes aspetos, biológicos, psicológicos e sociais, descrevendo e explicando as mudanças típicas do envelhecimento e as suas condicionantes, procurando em simultâneo estudar as várias experiências da velhice e do envelhecimento ocorridas nos diversos contextos sociais, culturais e históricos (Neri, 2008). Este processo enquadra-se em dois campos fundamentais, o multi interdisciplinar e o multiprofissional, dado que para além dos aspetos anteriormente referidos, abrange outros tão diversificados como a saúde, os direitos e a educação e formação das pessoas idosas. Relativamente à questão social e quando muito se questiona sobre o impacto que resulta do rápido processo de envelhecimento sobre as condições sociais e socioculturais, importará referir o importante papel da gerontologia social em áreas e temas como atitudes em relação a velhice, práticas e políticas sociais, formas de gestão da velhice pelas instituições sociais e pelas organizações governamentais e não-governamentais, índices de bem-estar das populações idosas, redes de suporte social, relações intergeracionais.

A necessidade de formação em Gerontologia Social é hoje largamente reconhecida, (...) uma exigência da sociedade contemporânea. E é-o para os decisores, promotores e intervenientes aos vários níveis, não apenas como aquisição de conhecimentos (...) mas também no que respeita ao desenvolvimento de competências pessoais de comunicação, do respeito pelo(s) direito(s), enquanto motor de mudança de atitudes, de comportamentos, de mentalidades (Marques, 2005 p. 5346)

A intervenção gerontológica enquanto instrumento para um envelhecimento ativo, também só fará sentido se cada um de nós fôr capaz de se responsabilizar relativamente ao seu próprio processo de envelhecimento ao longo de toda a vida.

È importante compreender que criamos as condições do nosso envelhecimento ao longo da vida toda. É preciso que as políticas sejam estimuladas pelos princípios de promoção de bem-estar ao longo da vida, enquanto estratégia contínua, porque só assim ficaremos preparados, não para encarar o envelhecimento, mas para saber viver melhor ao longo da vida (Ribeirinho, 2012, p.53, in Processos e Estratégias do Envelhecimento).

Efetivamente o conceito de envelhecimento ativo traduz um novo paradigma da sociedade, numa perspetiva de reconhecimento da pessoa idosa como membro integrado da mesma, contribuindo para o seu desenvolvimento em aspetos tão fundamentais como as questões sociais, económicas, cívicas, culturais ou outras. Este novo modelo requer a afirmação do “direito à inclusão da pessoa idosa na sociedade, tentando abolir comportamentos idadistas que atentam contra os princípios mais básicos dos direitos humanos, nomeadamente no que respeita aos estereótipos que conotam os idosos com *inutilidade, declínio mental ou dependência*” (Ribeirinho, 2012 p.54). Este processo de

inclusão só será possível através duma ação interdisciplinar ao nível institucional e local. Sendo a gerontologia uma area de referência no estudo dos aspetos do envelhecimento, evidencia-se como fundamental o cruzamento dos vários saberes, numa perspetiva holística que configure o desenvolvimento desse mesmo estudo e, conseqüentemente permita melhorar a qualidade na intervenção de um processo de envelhecimento.

Será neste contexto que a gerontologia, nomeadamente a gerontologia educativa, deverá desenvolver o seu campo de ação assente no princípio fundamental da prevenção. Perante esta evidência importa equacionar a possibilidade de educar para o envelhecimento, considerando que este provoca inevitavelmente alterações na estrutura familiar e comunitária. Segundo Fragoso (2012), seria interessante aferir da possibilidade de educar para esse envelhecimento os jovens, através de programas ou ações que lhes permitissem perceber uma realidade que irão obrigatoriamente vivenciar, educando-os tanto para a solidariedade geracional, como para uma futura velhice ativa e autónoma, criando desta forma elos de diálogo que assentem na procura do conhecimento e numa maior dimensão no cuidado de uma inter relação. Expressões como: “Envelhecer...uma ameaça global” ou “em 2020 a Caixa Geral de Aposentações já não tem dinheiro para pagar aos reformados, graças à quantidade de velhos que não querem morrer” (Fragoso, 2012 p.166), conferem um registo preocupante da forma como a cultura inter-geracional e o respeito pelas pessoas idosas se afastam gradualmente dos objetivos que deveriam nortear a relação entre gerações.

Profissionalizar, qualificar, sensibilizar para a prevenção, para a autonomia, para o debate dos direitos, para a eliminação de estereótipos sobre a velhice, centrando a intervenção na pessoa que envelhece e no seu contexto e rejeitando a imputação ao factor idade do que apenas é resultado de factores externos ao individuo, é cerne do interesse desta área científica (Marques, 2005 p. 5346).

2.6 Envelhecimento Individual

Em linguagem corrente Envelhecer significa ficar com mais idade, ou seja, o envelhecimento individual deriva de um processo natural que ocorre desde o primeiro minuto de vida, segundo a perspetiva Anglo Saxónica (Fontaine, 2000). Este processo compreende três dimensões, a Biológica que está ligada ao envelhecimento orgânico, a Psicológica que, de acordo com Fontaine, (2000 p.25), “é relativa às competências comportamentais que a pessoa pode mobilizar em resposta às mudanças do ambiente

(...) que inclui as capacidades mnésicas (a memória), as capacidades intelectuais (a inteligência) e as motivações para o empreendimento” e, ainda, a dimensão Social que, segundo o mesmo autor (2000 p.24), se refere “ao papel, aos estatutos e aos hábitos da pessoa, relativamente aos outros membros da sociedade” Assim, importa deixar expressa a importância dos papéis ou tarefas que os indivíduos desempenham, se atendermos à forma como os mesmos são encarados pela sociedade, bem como as expectativas sociais que nessas tarefas são depositadas.

Em oposição à perspectiva Anglo Saxónica, que acabámos de referir, a escola Francófona considera que ao processo de envelhecimento individual que, na sua ótica, começa após a adolescência Fontaine, (2000), estão associadas fortes perdas, sendo as mais evidentes as relacionadas com o enfraquecimento muscular e o declínio de funções corporais e cognitivas. Importa no entanto referir que este declínio não é uniforme no mesmo indivíduo, nem de pessoa para pessoa.

Por outro lado, segundo Spar e La Rue, (1998, citados por Serra, 2006), a um indivíduo podem corresponder idades diferentes, de natureza biológica, psicológica e social. Já para Riley *et al*, (1988), a idade é entendida como um elemento de regulação da interação social e de atribuição de *status*, sendo o envelhecimento perspectivado como um processo influenciado por estruturas sociais que evoluem à medida que pessoas de diferentes idades passam através das instituições sociais etariamente organizadas. Sendo um processo biopsicossocial configura aspetos: naturais, contínuos, inevitáveis, irreversíveis, diferenciais e heterogéneos. O envelhecimento individual não é um estado, mas um processo diferencial de pessoa para pessoa, o que significa que os indivíduos envelhecem de formas diferentes no que concerne à idade biológica, social ou psicológica, manifestando características da velhice diferentes das que correspondem à idade cronológica (Fontaine, 2000).

2.7 Envelhecimento Ativo

Segundo a Organização Mundial de Saúde (2002, citada por Marques 2004 p. 5276), “o Envelhecimento Activo é o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, promovendo uma maior qualidade de vida à medida que as pessoas vão envelhecendo”.

O conceito “ativo” refere-se à participação contínua nas questões sociais, econômicas, culturais, espirituais e cívicas, e não somente à capacidade de estar fisicamente ativo ou de fazer parte da força de trabalho (OMS, 2002). Ainda segundo a OMS (2002, citada por Marques, 2004 p. 5277), o “paradigma do Envelhecimento Ativo baseia-se no reconhecimento dos direitos humanos e nos Princípios das Nações Unidas para as Pessoas Idosas (independência, participação, dignidade, cuidados e autorrealização) ”.

Poder-se-ão apontar como fatores determinantes do Envelhecimento Ativo os relacionados com os aspetos: Sociais, Culturais, Biológicos, Psicológicos, Ambientais, Económicos, Saúde e Comportamentais. Não será portanto difícil perceber a importância que os programas e as políticas que promovem a saúde mental e as relações sociais adquirem quando articulam numa forma direta com as que melhoram as condições físicas de saúde, associadas a uma capacidade funcional que se traduzirá na manutenção ativa e autónoma da pessoa num determinado meio e contexto. Essa relação concorre diretamente para a redução de custos, dado que existirá necessariamente uma redução nos gastos com tratamentos médicos e serviços de assistência médica, menos deficiências associadas às doenças crónicas e uma maior participação em aspetos relacionados com questões sociais, culturais, económicas ou políticas, conferindo aos indivíduos uma melhor qualidade de vida. Poder-se-á assim afirmar que as pessoas que se mantêm saudáveis durante o seu processo de envelhecimento, encaram numa forma menos problemática a sua longevidade enquanto constituintes ativos numa organização. Segundo Marques, (2004), “se as pessoas beneficiarem de oportunidades de um trabalho dignificante ao longo da vida (devidamente remunerado, num ambiente adequado, protegido de riscos), atingirão uma idade avançada com capacidade para participar ativamente”. Dos aspetos anteriormente referidos podemos referir como fundamental num processo de envelhecimento ativo, a questão cultural, dado que os valores que estão associados à cultura e às tradições conferem um peso determinante à forma como uma sociedade lida com as pessoas idosas e o seu conseqüente processo de envelhecimento. Como nota fundamental acrescentaríamos a este aspeto a questão da prevenção enquanto fator pedagógico e da promoção da aplicabilidade das medidas que se considerem fundamentais para a qualidade de vida.

Um outro aspeto considerado por Rodrigues (2000), fundamental na questão do envelhecimento enquanto processo irreversível e na sua consequência direta para o Envelhecimento Ativo, é a questão financeira, dado que só duas políticas permitem um combate eficaz às consequências financeiras do envelhecimento a longo prazo, nomeadamente, a redução dos direitos dos pensionistas ou o aumento dos níveis de participação no mercado de trabalho.

Neste sentido, o Conselho Europeu da Comunidade Económica Europeia apresentou em Janeiro de 2002 um relatório designado “Aumentar os Níveis de Participação dos Trabalhadores e Promover o Envelhecimento em Atividade”, tendo como principal objeto de análise as reservas de mão-de-obra comunitárias existentes (ex: pessoas mais velhas) e, os respetivos fatores que condicionam a sua participação no mercado de trabalho (Anexo C; D).

Assim, poder-se-á afirmar que o conceito de Envelhecimento Ativo se poderá traduzir essencialmente na rejeição, por parte dos gerontes, da assunção de que com o passar dos anos todos eles sejam doentes ou dependentes, dado que o próprio organismo tem a capacidade de funcionar com níveis de reserva que bem geridos permitirão a continuidade de uma vida com qualidade (Lazaeta, 1994).

2.8 Velhice

A velhice poderá ser considerada, segundo Fernandes (1997), como uma fase do ciclo de vida mais propriamente a última fase, associada à idade da reforma, perceptível em termos coletivos e diferenciável em termos individuais e sociais. Ainda e, segundo a mesma autora (1997 p. 170), a velhice é uma construção social que agrupa um conjunto de pessoas “acima de um determinado limiar de idade” e, que “induz, de forma não consciente a uma representação dos idosos como categoria de indivíduos à parte, que transpuseram como que uma barreira e ficaram desligados das sociabilidades construídas ao longo de uma vida (...)”. Resultante desta perceção, à velhice estão normalmente associadas ideias como improdutividade, pobreza e dependência. É sem dúvida este o rótulo que se pretende abolir com um envelhecimento ativo preparado e desenvolvido enquanto constituinte. Como referiu Kofi Anam na II Assembleia Mundial do Envelhecimento realizada em 2002, envelhecer não deverá ser entendido

como um problema mas sim como uma das maiores conquistas da humanidade. Se algum problema existe, ele será o de se conseguir criar um conjunto de políticas que permitam envelhecer são, autónomo e ativo.

Estas políticas sociais conferem uma abordagem ao envelhecimento ativo baseada na prática dos direitos humanos enquanto reconhecimento dos mais velhos à igualdade de oportunidades e tratamento em todos os aspetos da vida à medida que envelhecem. Estas políticas devem definir estratégias globais de Promoção do Envelhecimento Ativo onde se enquadrem medidas específicas de Programas de Saúde e Bem Estar Físico, Programas Educacionais e Programas de Lazer e Culturais, devendo ainda definir estratégias globais de Promoção do Envelhecimento Produtivo, onde se enquadrem Programas de Preparação para a Reforma, Programas de Emprego e Programas de Voluntariado Intergeracionais (Paul *et al*, 2007).

A velhice poderá ser vista de duas formas distintas: pela maneira como as pessoas viveram nomeadamente pelo seu modo, estilo e condição e, pela forma como vivem socialmente, ou seja, o ambiente onde habitam e o facto de se sentirem ou não úteis, respeitadas ou integradas quer na família, quer na sociedade permitindo-lhes, no primeiro caso, aumentar a sua autoconfiança e minimizarem o rótulo de “serem um peso”. Segundo Fontaine, (2000 p.147), a “velhice bem-sucedida será o resultado da combinação de três grandes categorias, a reduzida probabilidade de doenças, a manutenção de um elevado nível funcional do plano cognitivo e físico e, a conservação de um empenhamento social e de bem-estar subjetivo”.

2.9 Pré-reforma

Sendo a reforma considerada como um momento de viragem na vida de qualquer individuo, torna-se assim extraordinariamente importante realçar o papel da pré-reforma enquanto formato de preparação para a reforma. Mais do que uma questão meramente profissional, a reforma e a pré-reforma assumem contornos sociais que vinculam cidadãos e organizações. É neste contexto social que a esperança média de vida assume um papel preponderante na relação organização/constituente, dado que confere ao constituente a necessidade de continuar a olhar a organização da qual faz parte como o garante da sua estabilidade, ao mesmo tempo que obriga a organização a

apostar na formação e rentabilização dos seus colaboradores. Disto é prova a posição que a Organização Internacional do Trabalho (1980),² tomou ao afirmar que a mão-de-obra é um recurso que deverá ser gerido com um cuidado acrescido, atendendo ao envelhecimento demográfico que se verifica. Ainda segundo a OIT (1980), será fundamental encontrar respostas para a questão do prolongamento da vida ativa de um conjunto cada vez maior de trabalhadores em final de carreira, evitando assim a sua exclusão do mercado de trabalho, visando combater a exclusão social e promovendo a participação no emprego e o acesso a todos os recursos, direitos, bens e serviços.

À questão da reforma e da pré-reforma estão associadas duas teorias, nomeadamente a teoria do desligamento e a teoria da atividade. Aquela assenta os seus pressupostos na relação entre o indivíduo e os aspetos sociais da idade, demonstrando que a sociedade, à medida que os seus membros envelhecem, vai criando mecanismo de desligamento progressivo dos mesmos. Para Kehl & Fernández (2001, citados por Fonseca, 2011, p. 22), este processo traduz-se no “método através do qual a sociedade prepara os seus membros para que a chegada do inevitável, não perturbe o funcionamento ordenado dessa mesma sociedade”. Segundo a teoria da atividade, o reformado adapta-se melhor à sua nova condição, quando continua a manter um papel ativo associado à condição de trabalhador, devendo portanto manter-se ligado às atividades que realizava ou eventualmente encontrar outras que as substituam (Havighurst, 1963). Para além destas teorias, importa aqui deixar uma breve nota relativamente à teoria da continuidade, que propõe o contínuo desenvolvimento da pessoa mesmo quando esta tem de se adaptar a situações potencialmente negativas (Atchley, 1996). Ainda segundo Atchley (1996, citado por Fonseca, 2011, p. 28), esta teoria permitiu identificar um conjunto de fases através das quais nos é permitido analisar o processo de transição e adaptação face à reforma nomeadamente, “a fase da pré-reforma, a fase da lua-de-mel, a fase do desencanto, a fase da definição de estratégias de *coping* e a fase da estabilidade”. Importará no entanto referir que nem todas as pessoas conseguem atingir esta última, acabando por entrar numa de duas situações, a fase da dependência ou a fase do retorno. Esta situação é-nos muitas vezes referida quando analisamos o que poderemos designar por “reforma precoce”, ou seja,

² *Recomendación sobre los Trabajadores de Edad* (<http://www.ilo.org>)

aquela que nos é imposta por variadíssimos fatores diretos ou indiretos, aqueles que dependem do individuo ou os que possam advir de uma reestruturação da organização ou mesmo duma conjuntura social. Esta situação afigura-se particularmente assustadora para o constituinte, quando o trabalho constitui uma das principais ou, nalguns casos, a principal razão de vida, surgindo a ideia de reforma imediatamente associada à velhice, à perda de sentido para a vida, à inutilidade ou no limite à proximidade da morte (Fonseca, 2011). Esta expressão neste momento de vida é particularmente sentida pelos constituintes que tenham mantido uma relação ininterrupta com a organização por um largo período de anos (30 ou mais anos...) e, para os quais esse momento de rutura significa um corte em diversos níveis, nomeadamente social, relacional, psicológico ou mesmo económico. Neste sentido vão as investigações efetuados pelo Centro de Investigação para a Reforma do Boston College, referidos por Calco, Haverstick & Sass, (2007), que nos demonstram que uma transição gradual do trabalhador para a condição de reformado, seria preferível a uma transição abrupta. Vários são os estudos que enfatizam esta transição duma forma mais ou menos complexa, descrevendo os diferentes papéis sociais que muitos intervenientes, desde a família aos sistemas sociais ocupam na transição do individuo para a reforma. Uma das leituras possíveis apresenta-nos um modelo que se poderá descrever por uma transição decomposta em três períodos distintos. No primeiro, o individuo sente-se completamente abafado/invadido pelo acontecimento que origina a transição, compreendendo no segundo período, a necessidade de mudar algumas conceções ou paradigmas de ser e de estar. Por último, um terceiro período, onde procura uma integração na nova realidade não poucas vezes assumindo uma nova identidade social, Schlossberg, Waters & Goodman (1995). Pelo exposto e segundo Marques (2005 p. 5327), “torna-se evidente a necessidade da preparação para a reforma que deve obedecer a uma reavaliação de interesses individuais e familiares, mediante a criação e adequação a novas rotinas e actividades satisfatórias para a pessoa”.

2.10 Reforma

Aquando da abordagem da velhice, foi feita referência à Velhice Bem-sucedida, o que nos permite segundo Fontaine, (2000, p.157), afirmar a existência de “diferentes tipos de reforma, correspondentes a sentimentos variáveis de velhice bem-sucedida”.

Segundo Guillemard (1972, citada por Marques, 2005 p. 5326), a passagem à reforma corresponde ao momento mais importante da reestruturação dos papéis social, familiar e profissional. O afastamento da atividade laboral representa uma perda relativamente a um desempenho profissional e às relações daí recorrentes. Os papéis sociais dentro da vida familiar adquirem por isso outra importância num contexto de reforma. A situação de reforma pode caracterizar-se pelo fortalecimento das relações familiares ou pelo isolamento relativamente à mesma ou à própria sociedade (Fernandes, 1997). Assim poder-se-á afirmar que o trabalho proporciona o estabelecimento de trocas sociais podendo mesmo ir até uma certa solidariedade, ou seja, será simultaneamente um local de encontro, um tempo passado em conjunto e uma atividade comum. A vida familiar cria também relações sociais, conferindo a estas um carácter mais forte e persistente que mais não seja pelo vínculo da obrigatoriedade. Estamos assim em crer que a reforma será sempre um acontecimento que provoca no indivíduo alterações, ajustamentos ou mudanças na sua vida susceptível de os colocar sobre um enorme *stress*. Segundo Calasanti (1996, citado por Fonseca, 2011), existem duas teorias que são usadas para explicar a maneira como decorre a transição e a adaptação face à reforma, numa perspetiva desenvolvimental, a teoria da crise e a teoria da continuidade, inspirando-se ambas na valorização do desempenho de papéis, criando um enfoque na forma como os indivíduos se adaptam à perda de papéis que acompanha a reforma. Efetivamente a importância que os papéis e a correspondente remuneração do trabalho assumem na definição da identidade do indivíduo, concorrem para que a passagem à reforma se possa considerar com um momento particularmente sensível para o seu bem-estar psicossocial. Com efeito, segundo Friedmam & Havighurst (1954, citados por Fonseca, 2011, p.36), para além da referida remuneração, existe um conjunto de vantagens de cariz mais subjetivo associado à questão profissional, nomeadamente a “estruturação do uso do tempo, da conquista de uma identidade pessoal e estatuto social, um contexto para uma interação social, uma maior expressão das capacidades pessoais, bem como um sentimento de realização pessoal”. As instituições, os colegas de trabalho, o conteúdo e o desempenho do mesmo, representam normalmente uma fonte de suporte emocional, se considerarmos o trabalho como um contexto de suporte e de desenvolvimento psicológico (Sonnenberg, 1997). A sua perda poderá trazer associado algum risco de perturbação e mal-estar.

3. Metodologia

3.1 Formulação do problema

O envelhecimento individual, enquanto processo transversal a qualquer pessoa, configura na sua essência um conjunto de aspetos biopsicossociais resultantes de variadíssimos fatores, que determinam a maior ou menor capacidade de, individual e coletivamente, se poder determinar e definir um verdadeiro conceito de envelhecimento ativo.

Tratando-se, de um processo que configura essa transversalidade em qualquer sociedade ou organização, afigura-se-nos pertinente para uma melhor compreensão do mesmo, numa relação entre a organização e os seus constituintes, que se coloquem para a realização deste estudo as seguintes questões de partida:

- Na sua política de gestão, sentem os Correios de Portugal a necessidade de obter resposta para o gradual processo de Envelhecimento dos seus constituintes, num contexto de Envelhecimento Ativo?
- Que estratégias consideram os constituintes adequadas para um processo de envelhecimento ativo em contexto organizacional?

O facto de não se conhecer nenhum estudo sobre esta temática nos Correios de Portugal o que, por si só, poderia equacionar uma certa apatia de sinergias entre os diferentes setores desta Organização no que concerne à sua envolvente social e profissional, concorre para que este estudo tenha como finalidade, analisar o processo de envelhecimento na Distribuição Postal dos Correios de Portugal e a existência ou não, de estratégias que conduzam à possibilidade de um envelhecimento ativo dos seus colaboradores.

3.2 Objetivos de estudo

3.2.1 Objetivo Geral

Compreender se os Correios de Portugal enquanto organização e os seus colaboradores enquanto constituintes ativos, consideram fundamental a existência de estratégias objetivas inseridas num projeto de envelhecimento ativo, entendido como

fator social fundamental da organização, numa gestão de recursos humanos mais integrada e prospetiva.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Reconhecer se a Organização considera pertinente a existência de um plano de preparação para a reforma, inserido num contexto de envelhecimento ativo, que represente um mecanismo de valorização dos colaboradores em fase final de carreira e após a reforma.
- Reconhecer se os constituintes se identificam com a necessidade da existência de medidas orientadoras que lhes permitam olhar positivamente para uma evolução profissional e social numa perspetiva de envelhecimento.
- Aferir qual ou quais as medidas propostas pela Organização e pelos Constituintes e se existem ou não pontos de confluência.

3.3 Tipo de Estudo

Esta dissertação apresenta um estudo de caso sobre um grupo profissional dos Correios de Portugal SA. Este estudo poderá ser definido como um estudo exploratório de natureza qualitativa (Castro, 2012).

3.4 População e Amostra

3.4.1 Caracterização da Organização

A organização Correios de Portugal, S.A. é uma Instituição com cerca de 500 anos de serviços prestados a nível nacional e internacional no âmbito do serviço postal. A sua história e a sua posição única no mercado do serviço postal, aliada a uma estratégia empresarial que pretende, por um lado, alcançar um crescimento sustentável e por outro, dar resposta às necessidades quotidianas dos seus clientes, conferem-lhe um caráter de confiança, solidez e idoneidade que fazem desta organização uma empresa de

referência no desenvolvimento do capital humano e social. A imagem e a identidade desta organização resultam dos princípios, valores e comportamentos que assume perante os seus parceiros e colaboradores. Relativamente a estes, importará referir a importância do capital humano dos CTT, bem expressa na sua rentabilização, mobilidade e flexibilidade, através de uma cuidada orientação dos Recursos Humanos. Paralelamente, as ações de formação para todos os colaboradores dos CTT continuam a ser encaradas como estratégia fundamental para o desenvolvimento e competitividade da organização. Os números relativos ao 1º trimestre de 2014³ revelavam que, em consequência da necessária política de ajustamento dos recursos humanos à evolução do mercado, em 31 de março de 2014 o número de trabalhadores dos CTT (efetivos do quadro e contratados a termo) ascendia a 12 235, (11.680 em Portugal), menos 660 (-5,1%) do que no final do 1º trimestre de 2013. Aqui se incluem 6 703 trabalhadores da área de operações e distribuição de correio (dos quais cerca de 5 000 carteiros distribuidores) e 2 690 afetos à Rede de Lojas (Tabela 1), o que revela uma forte penetração no tecido populacional e empresarial, através das diversas empresas do grupo CTT,⁴ conferindo-lhe, desta forma, um carácter intrinsecamente social. Poder-se-á afirmar que os CTT representam na sociedade portuguesa um elevado peso ao nível da empregabilidade, só possível pela sua presença em todo o território nacional. Os CTT têm como missão: assegurar soluções de comunicação e logística, de proximidade e excelência, como visão: a certeza de ser um operador postal multisserviços de referência mundial na qualidade e eficiência e como valores: a Orientação para o cliente, o Entusiasmo no desempenho individual e em equipa, a Confiança nas parcerias assumidas, a Excelência na qualidade do serviço prestado e a Inovação nos processos e soluções a utilizar.

Fazendo apelo à terminologia de Erving Goffman, (1993), a designação “capital humano” desta organização encontra-se documentado na seguinte tabela.

³ Publicados internamente em 31/03/2014

⁴ CTT Correios de Portugal, S.A., Post-Contacto - Correio Publicitário Lda., CTT Expresso - Serviços Postais e Logística S.A., Payshop Portugal S.A., CTT GEST - Gestão de Serviços e Equipamentos Postais S.A., Mailtec Comunicação S.A., Mailtec Consultoria S.A., Mailtec Processos, Tourline Express Mensajería SLU. (Espanha), CORRE - Correio Expresso de Moçambique S.A. (Moçambique)

Tabela 1 – Distribuição do “Capital Humano” dos CTT, Portugal 2013/2014

	31.03.2014	31.03.2013	Δ 2014/2013	
AN Correio	9.854	10.339	-485	-4,7%
Correio e Soluções Empresariais	7164	7.533	-369	-4,9%
Rede de Lojas	2.690	2.806	-116	-4,1%
AN Expresso e Encomendas	1.188	1.162	26	2,2%
AN Serviços Financeiros	103	107	-4	-3,7%
Outros	1.090	1.287	-197	-15,3%
Total, do qual:	12.235	12.895	-660	-5,1%
Efetivos do quadro	11.605	12.200	-595	-4,9%
Contratados a termo	630	695	-65	-9,4%
Total em Portugal	11.680	12.379	-699	-5,6%

Fonte: Correios de Portugal SA (SD). (<http://www.ctt.pt>)

A estrutura organizacional dos CTT poderá ser analisada através de vários itens relacionados com os Estatutos da Empresa, os Regulamentos Internos e Externos, o código de Ética, o Acordo de Empresa, o Provedor, as Orientações Estratégicas, as Empresas CTT e a sua Marca.

Uma estrutura organizacional perfeitamente definida ao nível do designado Governo da Sociedade, onde se enquadram a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, a Comissão Executiva, a Comissão de Auditoria, o Revisor Oficial de Contas e as diferentes Comissões Internas, conferem a esta estrutura uma componente organizacional enquadrada numa Abordagem Neoclássica, analisada sobre a perspetiva de uma teoria Administrativa Burocrática, podendo assim ser definida como Organização Linha-Staff (Chiavenato, 2004).

Esta estrutura organizacional hierarquizada apresenta uma muito bem definida clarificação de funções, o que não sendo no entanto facilitador na desburocratização de alguns aspetos pela sua compartimentação, permite mesmo assim afirmar que estamos perante uma organização que pretende evitar as indefinições de responsabilidade e a consequente ausência de atividade em determinados domínios, focalizando os seus serviços nos seus clientes através de uma comunicação direcionada aos setores de atendimento e distribuição (Anexo A).

3.4.2 Caracterização da Amostra

Como foi referido, este estudo foi direcionado para uma população específica dos CTT, os Distribuidores Postais, normalmente designados carteiros. Num universo nacional de 5780 elementos, optou-se por uma amostra de conveniência/intencional (trata-se da escolha intencional de um grupo específico dos quais se deseja saber opinião subordinada a objetivos específicos do investigador) contemplando 172 colaboradores, homens e mulheres que se situam num patamar próximo da reforma, i.e. inseridos numa faixa etária entre os 50 e os 65 anos de idade, para os quais foram enviados inquéritos por questionário. Importará referir que esta amostra foi recolhida na área da Direção Regional de Distribuição de Lisboa e que a mesma se efetuou entre os meses de Março a Maio de 2014.

Foram igualmente objeto de estudo cinco quadros superiores a quem se solicitou um inquérito por entrevista. Relativamente a estes, foram realizadas algumas tentativas no sentido de articular hipóteses e propostas que nos permitissem efetuar as entrevistas pessoalmente, facto que se revelou impossível por questões orgânicas e institucionais. Nessa sequência as respostas a essas entrevistas foram obtidas através de correio eletrónico.

As características sociodemográficas da amostra relativa aos inquiridos por questionário tiveram em consideração as variáveis: Género, Idade, Estado Civil, Situação Profissional e Habilitações Académicas:-

3.5 Métodos e Técnicas de Investigação

3.5.1 Considerações genéricas

Antes de definirmos concretamente o método e as técnicas utilizadas no presente trabalho, julgamos ter alguma pertinência apresentar uma prévia abordagem no plano meramente teórico, aos métodos e técnicas na sua generalidade.

Em harmonia com o enquadramento teórico e com os objetivos de uma determinada pesquisa, é escolhido o método mais apropriado, em função do qual, bem como das hipóteses de partida, são selecionadas as técnicas disponíveis. É por

intermédio das técnicas, que são obtidas determinadas conclusões que traduzem o último passo exigido para se alcançarem os resultados finais integrados da pesquisa.

Cabe aos métodos o desempenho de uma função importante, traduzida na organização crítica das práticas de investigação, incluindo a própria seleção de técnicas e o controlo da sua utilização, bem como a integração de resultados parciais que entretanto se obtiveram.

É ainda de salientar que a palavra “método” é normalmente usada como caminho para o conhecimento, para a explicação.

Existe uma pluralidade de propostas de classificações de métodos. Segundo Greenwood, (1965), existem três categorias, o “método experimental”, o “método de medida ou análise extensiva” e, o “método de estudo de caso ou análise intensiva”.

O método experimental é de grande exigência técnica e exige a presença de dois conjuntos de unidades: as variáveis dependentes e as variáveis independentes (Greenwood, 1965). As primeiras, como muito bem entende Sarmiento, (2013), medem ou avaliam o fenómeno que se estuda e que se quer explicar. As segundas explicam as variáveis dependentes, cujos efeitos se pretendem medir. Assim sendo, a experimentação só é possível numa escala espacial e numa dimensão temporal limitadas. Dai a sua pouca aplicabilidade no campo das ciências sociais.

O método de medida ou análise extensiva traduz-se “na observação, por meio de perguntas diretas ou indiretas, de populações relativamente vastas de unidades colocadas em situações reais, a fim de obter respostas suscetíveis de serem manejadas mediante uma análise quantitativa” (Greenwood, 1965, p.324). Quando o universo a estudar é demasiado grande ou disperso, a pesquisa incide sobre um subconjunto considerado representativo que se denomina amostra. As conclusões obtidas pelo exame da amostra generalizam-se posteriormente ao conjunto da população.

Uma das técnicas mais usadas neste método é o inquérito por questionário, estruturado de molde a uniformizar a informação apurada, isto é, a possibilitar que, a realidades idênticas correspondam resultados idênticos. Assim, a vantagem do método de medida ou análise extensiva está na capacidade de generalização ou extensão dos resultados apurados na amostra a um universo mais amplo.

Há contudo limitações, sendo a mais comumente apontada a do sacrifício da análise intensiva. De facto, no caso do inquérito por questionário com perguntas fechadas se, por um lado, fica facilitada a categorização das respostas, por outro a análise destas é superficial.

O terceiro método considerado por Greenwood, (1965), “método de análise intensiva ou estudo de caso”, consiste no exame intensivo tanto em amplitude como em profundidade e utilizando todas as técnicas disponíveis, de uma amostra particular, selecionada de acordo com determinado objetivo, de um fenómeno social, ordenando os dados resultantes por forma a preservar o carácter unitário da amostra, com a finalidade última de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade.

Esta metodologia, também conhecida pela expressão “metodologia qualitativa” abarca um conjunto de abordagens que tomam diferentes designações, consoante os investigadores. Assim, Erickson, (1986, p. 119) denomina-a investigação interpretativa, porquanto o principal interesse desta abordagem é interpretar o “significado conferido pelos atores às ações nas quais se empenham”, ou, dito de outra forma, o trabalho do investigador centra-se na descoberta “de esquemas específicos da identidade social de um dado grupo” Erickson, (1986, p.132) e nela engloba abordagens como a observação participante, a etnografia e o estudo de caso.

Igualmente Gauthier (1987, citado por Lessard-Hébert *et al*, 2010), adota o termo *qualitativo* e sublinha a proximidade que deve existir entre o investigador e os participantes na investigação, quer no plano físico (terreno) quer no plano simbólico (linguagem).

Este método tem vindo a ser cada vez mais utilizado, muitas vezes em inter-relação com o método de medida, análise extensiva ou quantitativo, sendo caracterizado, fundamentalmente, pela intensidade, ou seja, pela pluralidade e profundidade das dimensões a explorar na análise da unidade de investigação, pela flexibilidade, isto é, seleção e aplicação das técnicas disponíveis de um modo mais amplo e livre e, por fim, pela grande quantidade de material informativo que permite recolher em relação à unidade de análise.

Uma situação, um indivíduo, um grupo, um acontecimento, uma empresa, podem ser unidades de observação. A intensidade da análise e maior compreensão do facto social será facilitada pela investigação do maior número possível de casos.

Uma desvantagem atribuída a este método é a excessiva dependência da capacidade pessoal do investigador, dada a não sistematização ou standartização. Outra é a incapacidade de generalizar com rigor as conclusões obtidas a classes mais amplas de factos.

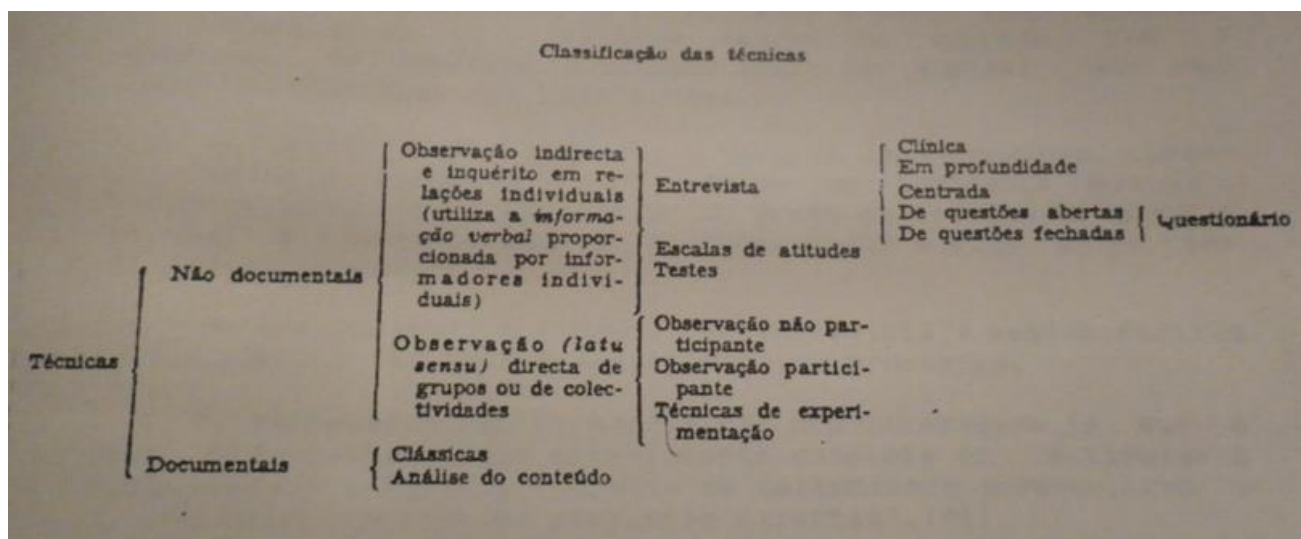
Desta sucinta explanação dos métodos decorrem, desde logo, duas conclusões:

- São os objetivos da investigação que devem definir os métodos e as técnicas a utilizar, e podem ser combinados.
- Há que adequar criticamente os procedimentos metodológicos, dando conta das suas possibilidades e limitações, para que os instrumentos de pesquisa se adequem à realidade social que se pretende estudar.

As técnicas representam um conjunto de regras práticas para o exercício de uma atividade produtiva concreta, de acordo com uma utilização racional dos recursos disponíveis, tendo em vista obter os melhores resultados possíveis.

Uma técnica constitui assim um saber-prático que enraíza na elaboração do concreto, e não, como o método, um saber-teórico enraizado na elaboração e desenvolvimento de uma disciplina. Mais especificamente, segundo Almeida e Pinto (1984, p78) as técnicas são “conjuntos de procedimentos bem definidos e transmissíveis, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa”.

O quadro que a seguir se apresenta, resume, segundo Lima, (1987), as principais técnicas utilizadas em ciências sociais.

Quadro 3 – Principais Técnicas utilizadas em Ciências Sociais

Fonte: Lima (1987). O Inquérito Sociológico. Problemas de Metodologia. Lisboa. Presença

Já De Bruyne *et al* (1975), apresentam as técnicas utilizadas em ciências sociais, ou os modos de recolha de dados divididas em 3 grandes grupos, a saber:

- O inquérito por questionário, que pode tomar uma forma oral (a entrevista) ou escrita (o questionário);
- A observação, que pode ser direta sistemática ou participante;
- A análise documental.

As técnicas que as metodologias qualitativas privilegiam são:

- No inquérito por questionário, a entrevista, que pode ser orientada para temas específicos Gauthier, (1987), mas que, por vezes, toma a forma de entrevista não diretiva (Pourtois e Desmet, 1988).
- No modo de observação, a observação participante, embora alguns investigadores, como, por exemplo Evertson e Green, (1986), admitam a técnica de observação sistemática na investigação qualitativa.

Na análise documental, ou no tratamento de entrevistas, a análise de conteúdo que, segundo Oliveira, (2008), apresenta diferentes tipos:

- A análise conceitual que mede a existência e frequência de determinados conceitos num texto;
- A análise relacional que se baseia nas relações entre os conceitos num texto;
- A análise qualitativa, cujo enfoque é no valor de um tema, na novidade, na presença ou ausência de determinada característica;
- A análise quantitativa, que trata a frequência do aparecimento de certas características;
- A análise temática ou categorial que procura encontrar categorias e subcategorias associadas a unidades de registo;
- A análise formal incide sobre as formas e o encadeamento da entrevista e do discurso;
- A análise exploratória, aquela que não tem hipóteses previamente definidas;
- A análise de verificação que tem um objetivo bem identificado e visa verificar as hipóteses.

No que respeita às entrevistas, Cohen, Manion e Morrison, (2007, pp.352-353) referem vários autores que preferem a definição de Patton, que considera existirem quatro tipos: “Informal Conversacional; Entrevista Guiada; Standartizada Aberta e Quantitativas Fechadas”. Também Ghiglione e Matalon, (2001, p.64) apresentam um quadro semelhante: “Entrevista não Diretiva; Entrevista Semidiretiva; Questionário Aberto e Questionário Fechado”. Por outro lado Yin, (2009, pp.107-108), refere três tipos de entrevistas: “em Profundidade; Focused Interviews e Entrevistas com perguntas mais estruturadas que se assemelham a um questionário.

Segundo Creswell (2009, p.179), existem várias opções, para realizar entrevistas: “Presencial, por Telefone, Focus Groups, Via Correio Eletrónico ou Internet”, apresentando segundo este autor algumas vantagens e limitações documentadas no quadro que se apresenta.

Quadro 4 – Opções de realização de entrevistas, vantagens e limitações

Opções	Vantagens	Limitações
Presencial	Útil quando os participantes não podem ser diretamente observados	Fornece informação indireta filtrada através da perspectiva dos entrevistados
Telefone	Os participantes podem fornecer informação histórica	Fornece informação num lugar designado em vez do local natural
Focus groups	Permite ao investigador controlar o rumo das perguntas	A presença do investigador pode influenciar as respostas
Correio eletrónico, internet		Nem todas as pessoas têm a mesma capacidade de expressão e perceção

Fonte: Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles, CA: Sage.

3.5.2 Métodos e Técnicas utilizadas / Instrumentos

Sendo o nosso propósito recolher o maior manancial possível de dados, no sentido de um estudo aprofundado da unidade de análise “Os Correios de Portugal, S.A.”, e em função da problemática teórica e dos objetivos inicialmente definidos, o método qualitativo, de estudo de caso ou análise intensiva apresenta-se-nos como o mais adequado.

Quanto às técnicas de recolha de dados privilegiamos, para além de técnicas documentais (i.e. consulta de diversa documentação interna da empresa) e da observação direta, a Entrevista Standartizada Aberta na terminologia de Patton (citado por Cohen, Manion e Morrison, 2007) ou de Questionário Aberto na terminologia de Ghiglione e Matalon, (2001), e ainda o Inquérito por Questionário, na forma escrita, maioritariamente com perguntas fechadas em que o inquirido teve de escolher respostas numa lista tipificada.

Sendo os questionários, segundo Quivy *et al* (2005), um instrumento de observação não participante, colocado a um conjunto de inquiridos representativos de uma determinada população, apresentam como objetivo para este estudo a análise de um fenómeno social que se entende poder mais facilmente apreender a partir das informações recolhidas e, apresentando desta forma como vantagens, não só a

possibilidade de análise da correlação de variadíssimos dados num curto espaço de tempo, mas também a redução do fator inibidor do próprio inquirido.

O inquérito por questionário permitiu-nos recolher e tratar a informação de forma standardizada, bem como assegurar a comparabilidade dos elementos apurados. Para preparar a sua realização foi necessário:

- Planeá-lo, ou seja, limitar os objetivos específicos, o campo de problemas abrangidos e o inventário dos recursos disponíveis, formular as hipóteses, construir um plano de observação de diferentes dados, definir as variáveis e as suas relações;
- Prepará-lo de molde a traduzir os objetivos específicos numa linguagem acessível à população inquirida;
- Estudar e ensaiar a forma e ordem das perguntas através de um pré-teste feito a indivíduos pertencentes à população do inquérito;
- Introduzir as alterações necessárias, resultantes do pré-teste, dando ao inquérito a forma definitiva nomeadamente, uma nota introdutória explicativa de enquadramento no âmbito, objetivo e pertinência do estudo e, subdivisão em três partes, “Dados Pessoais, Perceções e Relação Colaborador/CTT”.
- Enviar os inquéritos ao público selecionado para responder;
- Analisar os resultados que compreende a codificação das respostas, o apuramento da informação e o seu tratamento, em SPSS, com o objetivo de extrair as conclusões essenciais da investigação.

Do exposto conclui-se a importância da preparação atenta e metódica da pesquisa. Como refere Lima, (1987), poder-se-á afirmar que o tempo gasto no planeamento será tempo ganho nas fases finais em que se apura e expõem os resultados.

Explicadas as principais razões para a escolha do inquérito por questionário, queremos deixar claro que estamos cientes das suas limitações já que o mesmo ficou condicionado àquilo que os inquiridos puderam, souberam ou quiseram responder. Segundo Bourdieu, (1972), para saber elaborar um questionário e o que fazer dos factos por ele produzidos, é necessário conhecer o que o mesmo produz, isto é, entre outros casos, aquilo que ele não pode alcançar.

No que se refere à técnica de entrevista e, perante os diferentes tipos, optou-se neste estudo por utilizar a entrevista aberta, onde as diversas questões colocadas pretendem traduzir segundo a visão do entrevistado, não só a obtenção do maior número de informações possíveis sobre um determinado tema, mas também o seu mais completo detalhe Minayo, (1993). Segundo Lakatos, (1996), as entrevistas devem obedecer aos seguintes passos:

- Planeamento da entrevista
- Escolha do entrevistado
- Oportunidade da entrevista
- Condições que possam assegurar a confidencialidade e identidade do entrevistado
- Preparação da organização do formulário das diversas questões.

A técnica de entrevista foi aplicada a entrevistados representativos ou *key informants* da direção dos Correios de Portugal, com o objetivo de recolher dados válidos sobre opiniões e ideias dos sujeitos observados. Realizada via correio eletrónico e orientada para a informação, visou circunscrever a perceção e o ponto de vista do entrevistado sobre o tema em estudo ou, conforme referem Robert Bogdan e Sari Biklen, (1998), que a recolha de dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possa permitir ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os mesmos interpretam alguns aspetos dos mesmos.

As entrevistas foram antecedidas por um contacto preliminar com os sujeitos a entrevistar, para aferir da disponibilidade para prestar ao entrevistador as informações tidas por pertinentes, tendo-lhes sido explicados os objetivos da investigação, a importância da colaboração e o tempo previsível de duração da entrevista. Foi igualmente assegurada a confidencialidade do protocolo.

3.6 Procedimentos

Este estudo procurou assegurar todos os critérios éticos referentes à confidencialidade, anonimato e sigilo profissional dos inquiridos e dos entrevistados. Os inquiridos por questionário para os colaboradores (Distribuidores Postais – CRT's), foram enviados por correio em Março e Abril de 2014, acompanhados de nota introdutória e explicativa sobre o enquadramento do estudo em termos académicos, o seu objetivo junto dos colaboradores dos CTT, realçando como ficou referido a confidencialidade das suas respostas. Relativamente às entrevistas para os quadros (Diretores) da organização CTT e, dado que as mesmas não foram passíveis de obter de forma presencial por questões orgânicas e institucionais, foram enviadas por correio eletrónico. A recolha de dados verificou-se no decorrer dos meses de Abril e Maio de 2014. Os dados estatísticos deste estudo foram tratados informaticamente através dos programas, “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS), para os inquiridos por questionário e, pelo “Qualitative Data Analysis Software” (MAXQDA) para as entrevistas. Toda a informação, os detalhes, as recolhas de dados, bem como a forma como serão obtidas e as dificuldades encontradas, serão evidenciadas nas diversas etapas em que se desenvolverá este estudo. Assim, poder-se-á afirmar que este estudo compreende as seguintes fases: pesquisa e fundamentação bibliográfica, seleção da amostra, definição de objetivos, elaboração das questões de partida, dos inquiridos por questionário e das entrevistas, recolha, análise e discussão dos resultados, conclusão, limitações e recomendações.

A análise de conteúdo, que nas palavras de Bardin (1977, pp 43-44), procura“(...) saber o que está por detrás das palavras sobre as quais se debruça”, surgiu como a técnica de tratamento de dados mais propícios à conversão do “material bruto” das entrevistas.

4. Resultados

Neste ponto apresentam-se os resultados obtidos quer nos inquéritos por questionário, quer nas entrevistas por correio eletrónico, bem como a análise dos mesmos.

Relativamente aos inquéritos por questionário foi possível, para além dos dados sociodemográficos (parte I - Dados Pessoais), obter respostas relacionadas com os conceitos de “Envelhecimento, Reforma e Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional” (parte II - PERCEÇÕES), bem como as relacionadas com os seguintes itens, “Elo na Rede de Distribuição, Colaboradores prioritariamente Dispensáveis, Rentabilização dos conhecimentos adquiridos, Reforço de Motivação Individual e Auto Estima no desempenho da Função, Medidas de Acompanhamento à Pré-Reforma por parte Organização, Dificuldades no Desempenho da Função num processo de Envelhecimento, Medidas apresentadas pela Organização num contexto Envelhecimento Ativo dos Colaboradores e Estratégias individuais dos Colaboradores no contexto de Envelhecimento Ativo no desempenho da sua Função” (parte III - Relação Colaborador/CTT).

No que respeita às entrevistas foi possível obter informação sobre os seguintes itens: “Relação entre a Direção de Recursos Humanos e as Estratégias de Envelhecimento Ativo, Posicionamento face à Pré-reforma dos Colaboradores, Relevância da preparação dos colaboradores entre os 50 e os 65 anos enquanto estratégia de gestão, Motivação existente para a implementação de um projeto de preparação para a reforma dos colaboradores, e por fim, Áreas de intervenção prioritárias no atual modelo de gestão organizacional, tendo em consideração o processo de Envelhecimento Individual”

Poder-se-á assim observar em análise detalhada os resultados obtidos das técnicas acima referidas.

4.1 Inquéritos por questionário

4.1.1. Caracterização sociodemográficas dos Inquiridos

Uma caracterização sociodemográfica, global, dos inquiridos poderá ser observada no quadro que se apresenta, ao qual se seguem gráficos que permitirão uma leitura mais específica, por cada uma das variáveis consideradas.

TABELA 2 – *Caracterização Sociodemográfica global dos participantes*

Variável	Nº	Percentagem
Sexo	Masculino	72 94,7%
	Feminino	4 5,3%
Idade	50 a 55	38 50%
	56 a 60	34 44,7%
	61 a 65	4 5,3%
Estado Civil	Solteiro(a)	6 7,9%
	Casado(a)	54 71,1%
	Divorciado(a)	10 13,2%
	Viúvo(a)	0 0%
	União de Facto	6 7,9%
Habilitações Académicas	1ºCiclo	36 47,4%
	9ºAno	30 39,5%
	12ºAno	10 13,2%
	Ensino Superior	0 0%
Situação Profissional	Efetivo	73 98,6%
	Assalariado	1 1,4%
Tempo na Empresa	<10 anos	0 0%
	10 a 20 anos	17 22,4%
	20 a 30 anos	23 30,3%
	30 a 40 anos	32 42,1%
	> 40 anos	4 5,3%

Como podemos observar através da figura 1, a maioria dos inquiridos é do sexo masculino (94,7%), tendo o sexo feminino uma presença marginal nesta amostra (5,3%).

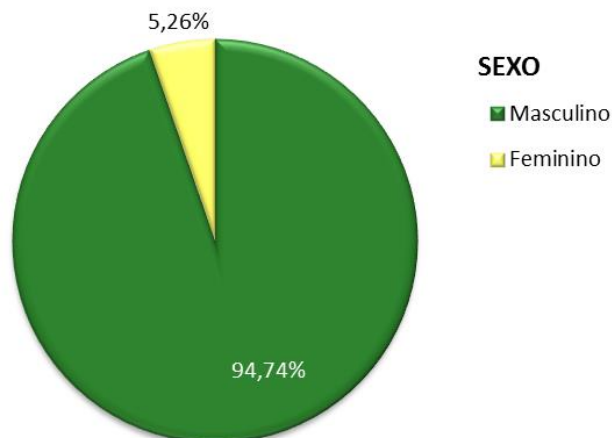


Figura 1 – *Distribuição dos inquiridos por Sexo*

Relativamente à idade dos participantes, (Figura 2), é possível observar um equilíbrio da dispersão dos inquiridos pelas categorias 50 a 55 anos (50%) e 56 a 60 anos (44,7%). O escalão que compreende a faixa etária entre os 61 e 65 anos tem nesta amostra uma presença residual (5,35%).

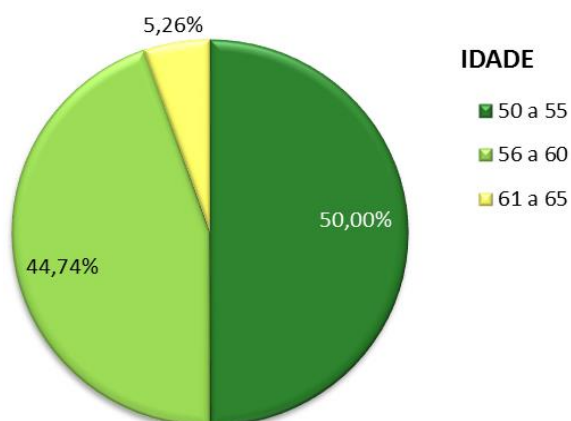


Figura 2 – *Distribuição dos inquiridos por Idade*

No que concerne ao estado civil dos participantes, (Figura 3), a grande maioria são casados (71,1%), dispersando-se os restantes pelas categorias de divorciado(a), (13,2%), união de facto (7,9%), e solteiro(a), (7,9%), não se observando a existência de qualquer viúvo(a) nesta amostra.

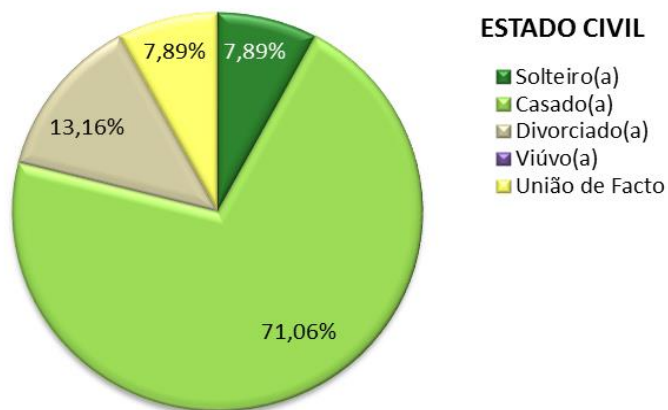


Figura 3 – *Distribuição dos inquiridos por Estado Civil*

Relativamente às habilitações académicas dos inquiridos, (Figura 4), verificámos que o 1º Ciclo se apresenta com uma percentagem de 47,4% e o 9º Ano de 39,5%. Dos restantes inquiridos, 13,2% completaram o 12º Ano não se observando qualquer participante com ensino superior nesta amostra.

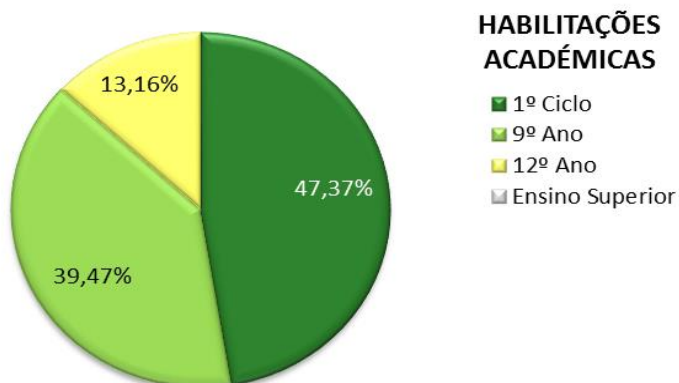


Figura 4 – *Distribuição dos inquiridos por Habilitações Académicas*

No que respeita à situação profissional, (Figura 5) podemos verificar que praticamente a totalidade dos inquiridos está efetiva na organização (98,6%). Apenas um elemento se encontra na situação de assalariado (1,4%).

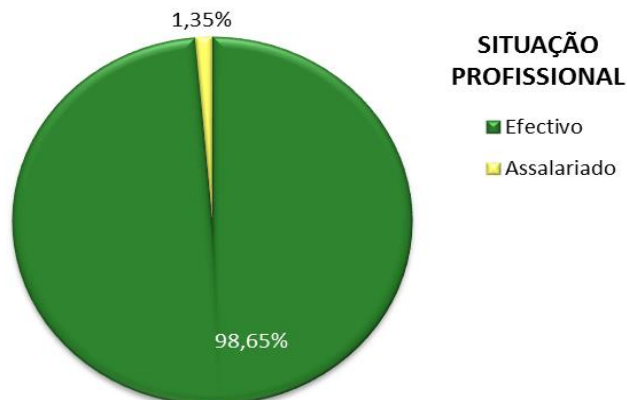


Figura 5 – Distribuição dos inquiridos por situação Profissional

A variável “tempo de permanência na empresa”, (Figura 6), revela uma maior dispersão dos participantes pelas categorias consideradas. Assim, 42,1% dos inquiridos estão na organização há cerca de 30-40 anos, 30,3% há cerca de 20-30 anos e 22,4% entre os 10-20 anos. Apenas uma minoria (5,3%), tem mais de 40 anos de trabalho efetivo na organização e nenhum deles está na empresa há menos de 10 anos.

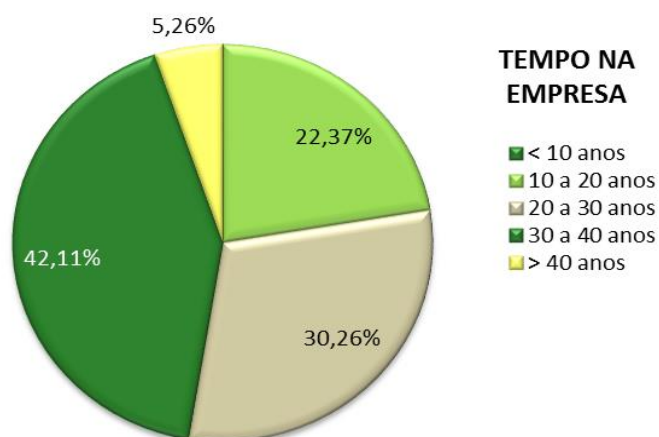


Figura 6 – Distribuição dos inquiridos por Tempo na Empresa

4.1.2 Imagem associada ao conceito de Envelhecimento

No que concerne às percepções associadas ao conceito de Envelhecimento, (Figura 7), os participantes indicaram mais frequentemente a debilidade física (46,1%), seguindo-se a sabedoria (32,9%), a doença (23,7%), a pobreza (21,1%), e a dependência (18,4%). Apenas uma minoria dos inquiridos associou o conceito de envelhecimento à imagem de invalidez (2,6%). Esta questão permitia não só a seleção múltipla de respostas, bem como a possibilidade dos inquiridos identificarem outras (s) imagens associadas ao conceito de envelhecimento. Dos participantes que selecionaram esta opção (9,2%), apenas quatro sugeriram outras alternativas, a saber: conhecimento, gota/coluna, *stress*/álcool/tabaco e debilidade mental. Duma maneira geral, podemos observar que os participantes tendem a associar o envelhecimento a imagens negativas.

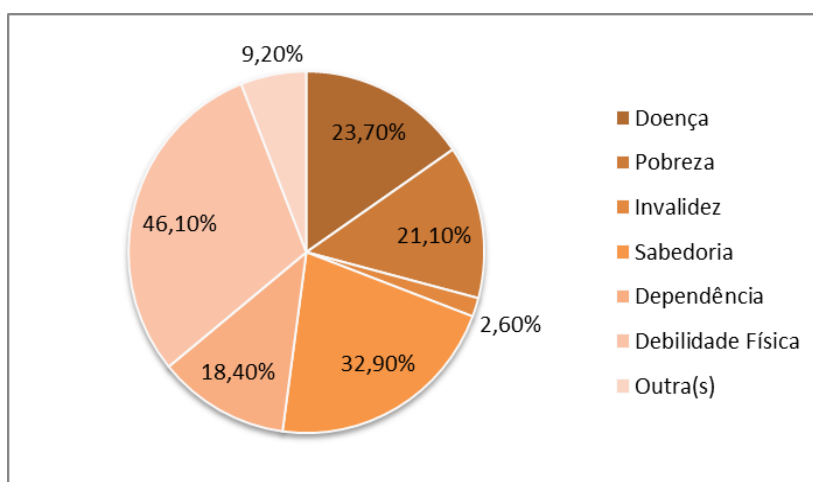


Figura 7 – Imagem associada ao conceito de Envelhecimento

4.1.3 Imagem associada ao Conceito de Reforma

Relativamente à imagem associada ao conceito de reforma, (Figura 8), os participantes indicaram como imagens mais frequentadas, o lazer (39,5%), e a disponibilidade (38,2%), seguindo-se a inatividade (26,3%), a doença (19,7%), a pobreza (17,1%), e a exclusão (7,9%). De entre os participantes que selecionaram outras alternativas de resposta (10,5%), a imagem de reforma foi associada a: continuidade, limite de anos/idade, insegurança, o partir para outra atividade, mais trabalho e perda de

faculdades físicas e mentais. Nesta questão em particular, a maioria das respostas salienta os aspetos positivos associados à imagem de reforma.

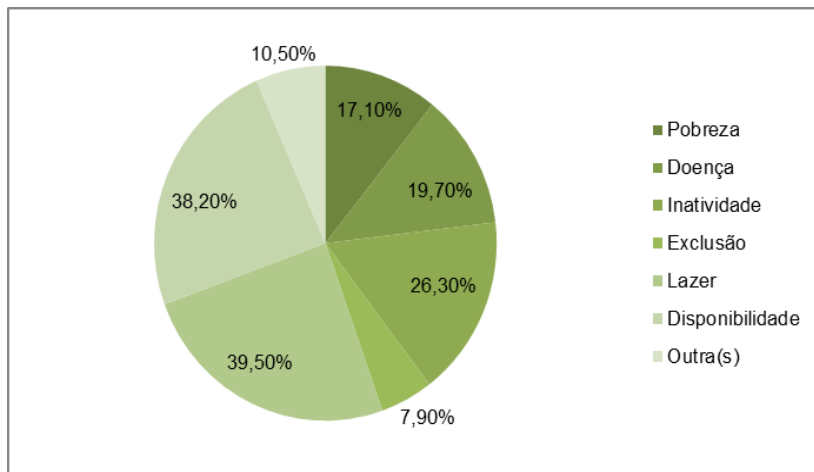


Figura 8 – *Imagem associada ao conceito de Reforma*

4.1.4 Conceito de Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional

No que respeita ao significado do conceito de Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional, (Figura 9), foi possível observar que os participantes identificaram maioritariamente o ser participativo (51,3%), seguindo-se o ser respeitado (47,4%), o sentir-se integrado (35,5%), e o sentir-se realizado (30,3%). Entre os inquiridos que assinalaram a existência de outras alternativas (5,3%), três deles mencionaram ainda o poder continuar a aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, a preocupação diária na realização de um trabalho eficiente e produtivo, e o evitar da inatividade.

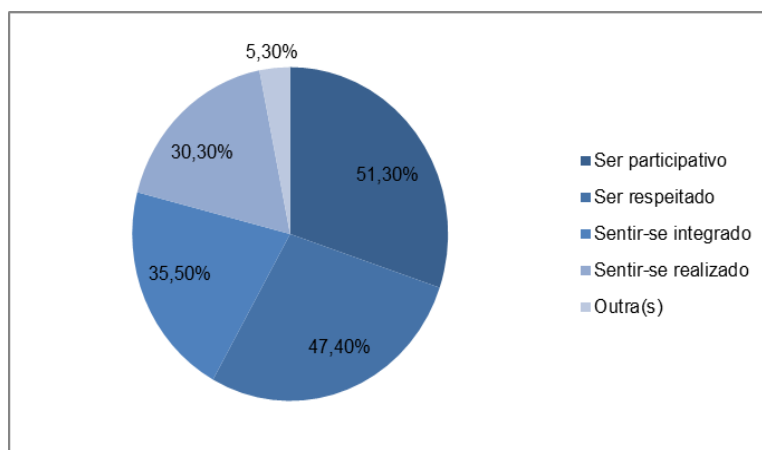


Figura 9 – *Conceito de Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional*

4.1.5 Elo na Rede de Distribuição

A questão, que referia que o colaborador era apenas um elo na rede de distribuição, (Figura 10), obteve 60% de respostas afirmativas e 40% de respostas negativas.

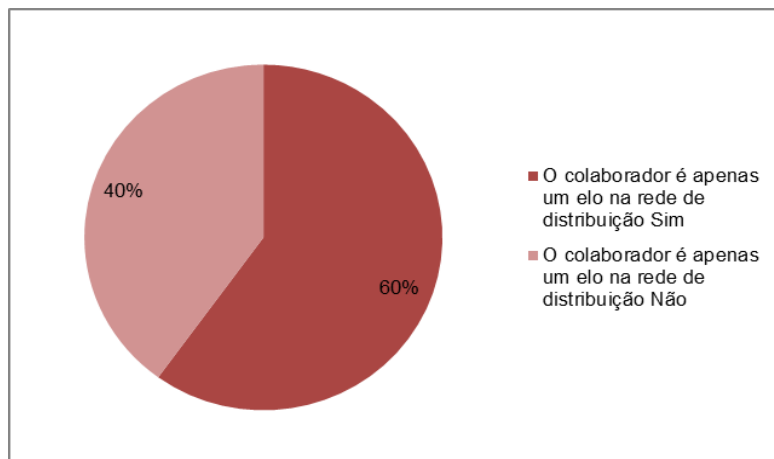


Figura 10 – *Elo na Rede de Distribuição*

4.1.6 Dispensa por Antiguidade

Relativamente à questão que mencionava que os trabalhadores mais antigos seriam os prioritariamente dispensáveis, obtiveram-se 37,3% de respostas afirmativas, e 62,7% de respostas negativas (Figura 11).

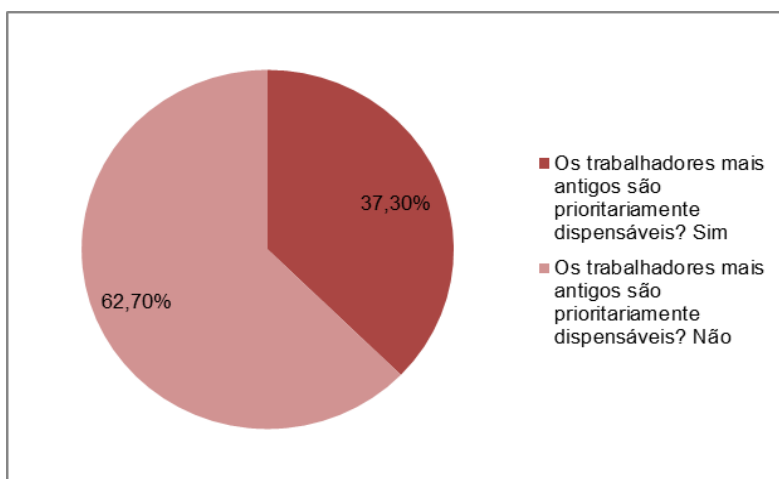


Figura 11 – *Dispensa por Antiguidade*

4.1.7 Rentabilização dos conhecimentos acumulados

No que se refere à questão que defendia que os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo em contexto organizacional eram rentabilizados, registaram-se 71,6% de respostas afirmativas, e 28,4% de respostas negativas (Figura 12).

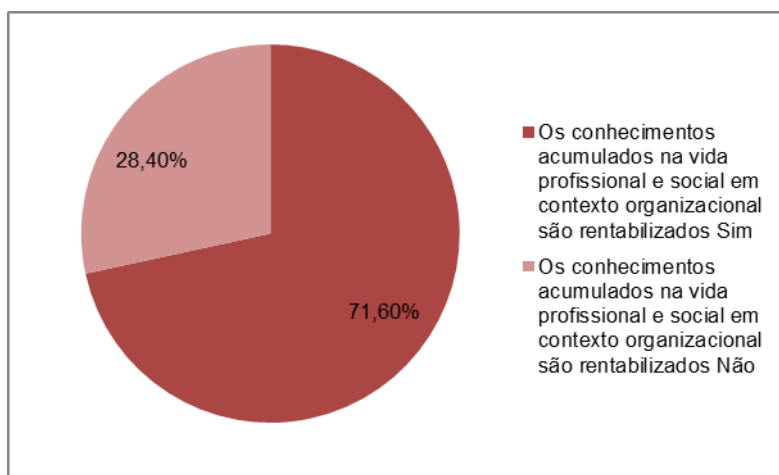


Figura 12 – Rentabilização dos Conhecimentos Acumulados

4.1.8 Reforço da Motivação no desempenho da Função

No que concerne à existência de algum reforço da motivação individual e da autoestima no desempenho da função profissional esta questão obteve 64,9% de respostas afirmativas, e 35,1% de respostas negativas (Figura 13).

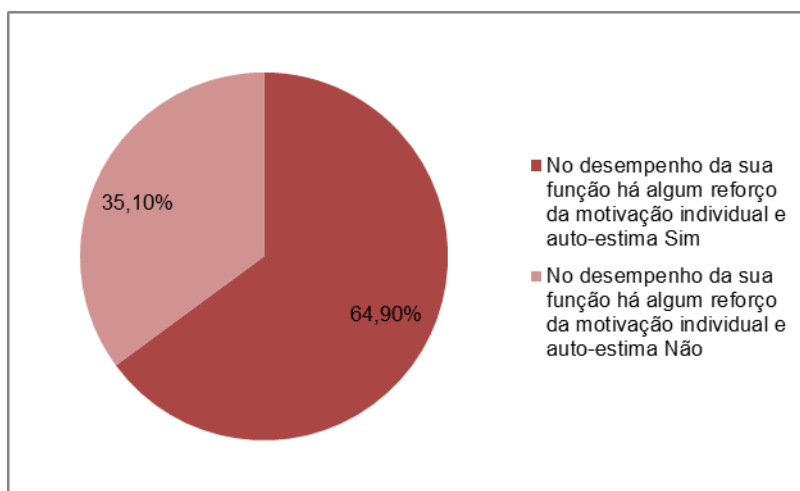


Figura 13 – Reforço da Motivação no desempenho da Função

4.1.9 Acompanhamento na Pré-reforma

O indicador sobre a existência de medidas que configurassem o acompanhamento da pré-reforma dos colaboradores, obteve apenas 16,2% respostas afirmativas, face a 83,8% de respostas negativas (Figura 14).

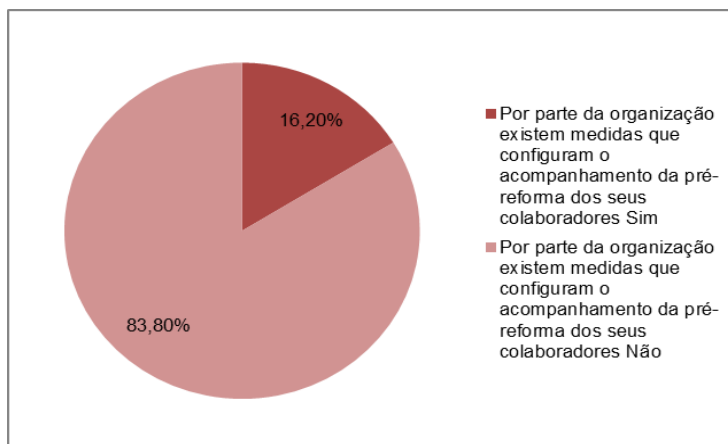


Figura 14 – *Acompanhamento na Pré-Reforma*

4.1.10 Dificuldades relacionadas com o Envelhecimento Individual

Relativamente às dificuldades encontradas no quotidiano, decorrentes do processo de envelhecimento individual, (Figura 15), os participantes indicaram na sua maior parte a menor mobilidade (39,5%), e as alterações orgânicas (36,8%), seguindo-se a falta de rentabilidade (22,4%), a marginalização (17,1%), e a inadaptação às novas tecnologias (10,5%). De entre os inquiridos que selecionaram outras alternativas (7,9%), surgiram referências à falta de diálogo e à necessidade de ser mais participativo, ao gostar de acompanhar mais de perto a própria gestão, ou mesmo ao facto de, até ao momento, não sentirem qualquer dificuldade evidente.

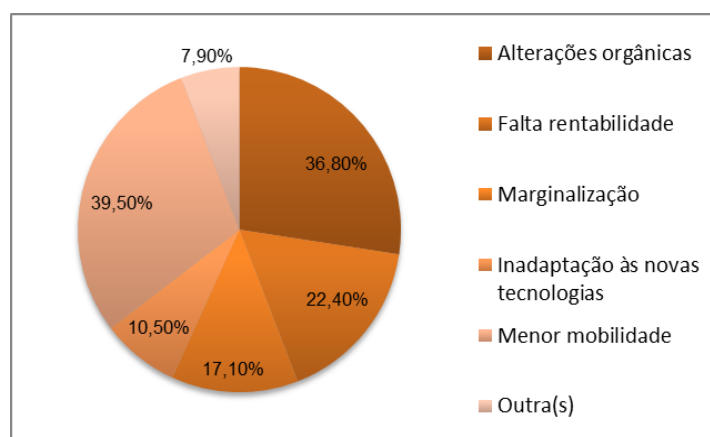


Figura 15 – *Dificuldades diárias relacionadas com Envelhecimento Individual*

4.1.11 Medidas a apresentar pela Organização

No que respeita às medidas que deveriam ser apresentadas pela organização numa perspectiva de envelhecimento ativo, (Figura 16), os inquiridos, na sua maioria, destacaram o ajustamento do posto de trabalho à idade (60,5%), seguindo-se a estabilidade económica (43,4%), o maior apoio social (31,6%), e com menor representatividade a flexibilidade de horários (11,8%) e a formação contínua (7,9%). Os restantes (2,6%), que seleccionaram a existência de outras opções salientaram a necessidade de haver mais respeito, bem como o reconhecimento das dificuldades inerentes à idade.

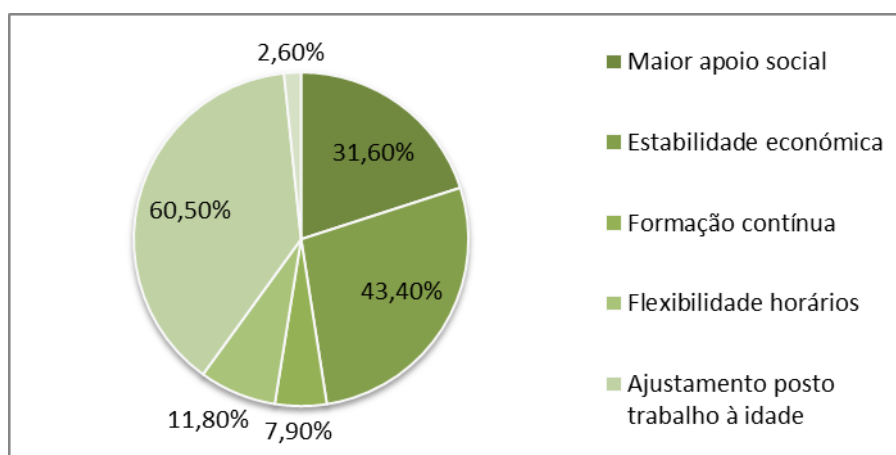


Figura 16 – Medidas apresentar pela Organização para um Envelhecimento Ativo

4.1.12 Estratégias pessoais para um Envelhecimento Ativo

Por fim, à questão aberta sobre as estratégias pessoais para um envelhecimento ativo, apenas 39,47% dos inquiridos (a que correspondem 30 respostas, num universo de 76 participantes) responderam.

A análise do total das respostas obtidas, constantes na Figura 17, remetem para as seguintes conclusões: 23,33%, indicaram como estratégia a manutenção das atuais funções, 10% mostraram preocupação em manterem um bom estado de saúde geral,

outros (10%), referiram a necessidade de ajustamento ao posto de trabalho, enquanto que para outros (10%), a estratégia adequada passa pela reforma antecipada.

Outros (10%) definiram como estratégia a estabilidade económica. A ocupação através de *hobbies* foi referida por 6,67% dos participantes, enquanto outros (6,67%), consideram a utilização da sabedoria adquirida ao longo dos anos a estratégia a seguir. Uma percentagem reduzida dos inquiridos, (3,33%), respondeu de forma vaga a esta questão, defendendo que a sua estratégia pessoal estaria diretamente ligada à da (des)organização.

Para 6,67%, ainda não seria o momento de pensar nesse género de estratégias, uma vez que ainda eram trabalhadores ativos, enquanto 13,33% indicaram que não se propunham desenvolver qualquer estratégia pessoal.

Poder-se-á concluir como análise global do acima exposto que as respostas obtidas se enquadram em três grandes grupos: um que remete para a organização enquanto local privilegiado para um envelhecimento ativo, (i.e.), manutenção e ajustamento posto trabalho (36,66%). Outro remete para estratégias pessoais (43,34%), designadamente, recursos económicos, reforma antecipada e saúde. O terceiro grupo com 20%, engloba o grupo de inquiridos que não apresentam qualquer estratégia de envelhecimento ativo.

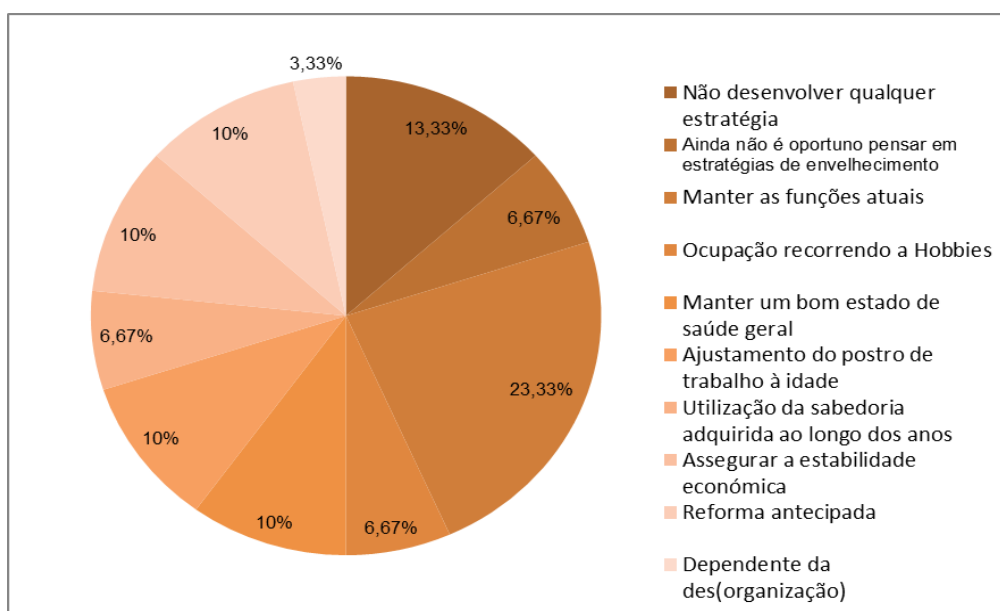


Figura 17 – Estratégias pessoais para um Envelhecimento Ativo

4.2 Entrevistas por Correio Eletrónico

Com o intuito de compreender a existência e/ou importância de *Estratégias para um Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional*, foram enviadas seis entrevistas aplicadas apenas a Quadros Superiores dos CTT. Destas, apenas foram obtidas três respostas.

Estas entrevistas tiveram como base um guião de entrevista estruturado, que englobava cinco tópicos gerais, a saber:

- 1-Num contexto de envelhecimento ativo/participativo dos colaboradores, até que ponto seria importante que a direção de recursos humanos reforçasse os objetivos fundamentais da unidade.
- 2-Aferir a existência de estratégias para o acompanhamento da pré-reforma dos colaboradores.
- 3-Aferir a relevância, no âmbito da gestão estratégica, da preparação dos colaboradores na faixa entre os 50 e os 65 anos para a reforma.
- 4-Avaliar a motivação existente para a implementação de um projeto para a preparação para a reforma dos colaboradores.
- 5-Analisar quais as áreas de intervenção prioritárias numa perspectiva de envelhecimento individual, tendo em consideração o atual modelo de gestão dos CTT.

Realizou-se uma análise de conteúdo às respostas dadas pelos três entrevistados, relativas às questões subjacentes a estes tópicos, no sentido de encontrar pontos de contacto entre elas, procurando compreender a realidade inerente ao envelhecimento ativo, tendo como organização de referência os CTT. Assim,

4.2.1 Relação entre a RH e as Estratégias de Envelhecimento Ativo

A primeira questão da entrevista estruturada visava compreender não só a importância, mas também de que forma a direção de recursos humanos poderia reforçar os objetivos fundamentais da unidade, tendo por base o contexto de envelhecimento ativo/participativo dos colaboradores. Como podemos analisar mais detalhadamente no Quadro 5, as respostas dadas apontam para a necessidade do departamento de recursos humanos acompanhar a tendência da sociedade, na qual os colaboradores têm condições físicas e mentais para trabalhar até mais tarde, sendo necessário ajustar os interesses da

organização e do colaborador, não descorando a possibilidade de um eventual reforço dos objetivos dos Recursos Humanos.

Quadro 5 – Importância do reforço dos Objetivos da RH

Entrevista	Reforço dos Objetivos fundamentais da unidade orgânica responsável pelos RH
1	"Sim. Cada vez mais as pessoas estão em termos de idade com capacidade física e mental aptas para trabalhar pelo que tudo deveremos fazer em termos de direção de RH para se encontrarem soluções para o bem comum da empresa e do colaborador."
2	"A direção de RH deveria evoluir no sentido de acompanhar o desenvolvimento económico e social, com o envelhecimento e prolongamento da vida ativa, as empresas e os CTT deveriam cuidar de prever as consequências de uma gestão baseada para o imediato sem prever as consequências no futuro. A própria área de medida no trabalho deveria contemplar o aspeto biológico associado ao envelhecimento. Verifica-se que não existe o cuidado da DRH em contemplar áreas que possam correlacionar o absentismo com a idade e os anos de Serviço, colocando os CRT num plano menos exigente e equilibrado, não tão expostos ao limite."
3	"Um eventual reforço dos objetivos dos Rh no contexto do envelhecimento ativo/participativo terá de enquadrar-se no âmbito mais geral da estratégia empresarial e de RH; a ter lugar esse reforço de objetivos seria no âmbito da adequação dessa força de trabalho às necessidades organizacionais."

4.2.2 Posicionamento face à Pré-reforma dos Colaboradores

A segunda questão da entrevista tinha como objetivo avaliar até que ponto o acompanhamento de pré-reforma dos colaboradores é uma preocupação dos CTT. Neste ponto em particular, a opinião dos participantes já divergiu. Um dos inquiridos respondeu afirmativamente, embora tenha salvaguardado que se tratava de situações pontuais, enquanto outro respondeu negativamente, advogando que a empresa teria fundamentalmente de se concentrar em garantir a ocupação dos trabalhadores durante mais tempo. O último participante acabou por não responder diretamente à questão, salientando apenas que se tratava duma questão paradoxal, e que ia contra as políticas do mercado laboral vigentes presentemente, que fomentam a extensão do período laboral.

Quadro 6 – Posicionamento face à Reforma dos Colaboradores

Entrevista	O acompanhamento pré-reforma dos colaboradores dos é uma preocupação dos CTT?
1	"Sim mas trata-se de situações pontuais e conjunturais. No futuro tem de ser revisto pela RH."
2	"Não considero que a empresa se deva obrigar a esta função, considero que temos de estar atentos à necessidade de aumentar a ocupação dos trabalhadores durante mais tempo, e tornando as pessoas úteis ao serviço da empresa."
3	"Paradoxalmente verifica-se alguma convergência entre o que as empresas (interesse na redução do efetivo) e os próprios trabalhadores (interesse em reformar-se mais cedo com menos penalizações) gostariam que acontecesse - um não prolongamento da idade de reforma e a possibilidade de saída antecipada - mas uma divergência com a tendência das políticas nacionais e europeias - no sentido do prolongamento da vida laboral e penalização da antecipação das saídas."

4.2.3 Relevância da preparação para a reforma dos colaboradores enquanto estratégia de gestão.

A terceira questão centrava-se em aferir até que ponto seria relevante, enquanto estratégia de gestão a preparação para a reforma dos colaboradores na faixa etária entre os 50 e os 65 anos. Podemos assumir que dois dos inquiridos responderam afirmativamente, e um negativamente, embora o conteúdo das respostas incida, duma maneira geral, sobre os mesmos argumentos. Um dos participantes considera pouco relevante, desde que estejam reunidas as condições para que o colaborador se mantenha no ativo, e os outros dois salientam a necessidade das empresas darem mais atenção a estes colaboradores, facilitando a sua adaptação a este processo, por exemplo, facultando-lhe ações formativas, ou de refrescamento, ou permitindo o acesso a outras formas de trabalho, como o tempo parcial, ou o desligamento progressivo.

Quadro 7 – Relevância da preparação dos colaboradores para a reforma enquanto estratégia de gestão

Entrevista	É relevante enquanto estratégia de gestão a preparação para a reforma dos colaboradores entre os 50 e os 65 anos?
1	"Pouco relevante desde que existam condições para trabalhar e existir capacidade do colaborador."
2	"Tal como referi, a empresa deverá fazer com que a pessoa se sinta útil enquanto membro da sociedade, incentivando a formação permanente das pessoas, o processo de adaptação pré reforma, deverá ser facilitado pela introdução social do funcionário em instituições formativas e de ocupação de tempos livres, até eventualmente ligados à empresa, tal como uma universidade sénior, passando a experiência que adquiriram aos mais novos."
3	"Pressupondo a continuação, por um lado, duma tendência para trabalhar até mais tarde, e , por outro lado, das mudanças sociais, económicas e tecnológicas, nos próximos anos as empresas terão de dar mais atenção ao enquadramento dos trabalhadores com mais de 50 anos, considerando não apenas as necessidades de formação "de refrescamento" mas também duma maior pluralidade de formas de trabalho - p.e. tempo parcial, tutoria, desligação progressiva."

4.2.4 Motivação existente para a implementação de um projeto de preparação para a reforma dos colaboradores

A quarta questão visava analisar não só os índices motivacionais existentes para a implementação de um projeto de preparação para a reforma, mas também as potencialidades inerentes que poderiam advir do mesmo. Podemos considerar que em traços gerais, dois participantes responderam afirmativamente, e um negativamente. Dos participantes que responderam de forma positiva, um deles salienta que a motivação é elevada, mas está condicionada pelas soluções e condições que possam vir a ser encontradas, enquanto outro refere que o principal problema da aposentação é a solidão, pelo que este processo deveria estar associado a um plano de formação, que permitisse a passagem da cultura e dos valores dos CTT entre colaboradores. O terceiro inquirido acabou por não responder diretamente à questão, mencionado apenas que, tendencialmente, no momento

presente, as empresas e os colaboradores têm mais interesse em antecipar o período de reforma, e nem tanto numa preparação de período de reforma. No entanto, e dadas as circunstâncias do mercado, é possível que no curto prazo esta visão seja alterada, estando os colaboradores e as organizações obrigados a fazer uma diferente gestão das presenças e dos contributos.

Quadro 8 – Motivação e potencialidades da implementação de projeto de preparação para a reforma

Entrevista	Qual a motivação para a implementação de um projeto de preparação para a reforma? Que potencialidades podem advir?
1	"Elevada mas depende das condições e soluções encontradas."
2	"No contexto de aposentação, penso que a solidão poderá ser o principal problema, daí que se a empresa programar este processo com alguma formação, poderá encontrar a motivação e promover a manutenção dos valores e cultura da empresa, que tanto retorno tem dado em particular nos CTT."
3	"Pelas razões aduzidas em 3, no curto prazo, embora não necessariamente pelos mesmos motivos, quer as empresas quer os trabalhadores estão mais interessados em possibilidades de antecipar reformas que numa preparação que pressuponha tardar a reforma. Possivelmente, no longo prazo, com a nova realidade do prolongamento das idades de reforma, ambos reequacionarão as suas estratégias que tenderão a dar maior atenção à gestão de presença e dos contributos."

4.2.5 Áreas intervenção prioritárias no atual modelo gestão organizacional, tendo em consideração o processo de Envelhecimento Individual

Por fim, a última questão da entrevista focava-se nas principais áreas de intervenção do atual modelo de gestão dos CTT, considerando que o processo de Envelhecimento Individual engloba fatores de índole biológica, psicológica e social. Transversalmente, podemos assumir que os inquiridos se orientaram numa ótica biológica e social. Um dos participantes respondeu apenas os fatores sociais, sem concretizar em que medida se operaria essa intervenção. Os restantes dois, direccionaram a sua resposta numa perspectiva de adequação do posto de trabalho ao colaborador, não só do ponto de vista biológico, isto é, adequação funcional, permitindo ao colaborador

manter-se em funções durante mais tempo, mas também numa perspectiva social, salientando a necessidade dos colaboradores terem mais formação, de forma a poderem estar atualizados e de estarem em posse das ferramentas necessárias para desempenharem devidamente as suas funções, durante mais tempo (e.g. adaptação às novas tecnologias, necessidade de melhoria contínua).

Quadro 9 – *Áreas de intervenção prioritária no atual modelo gestão organizacional*

Entrevista	Considerando que o processo de Envelhecimento Individual, quais as áreas de intervenção prioritárias no atual modelo de gestão dos CTT? (e.g. Biológicos, Psicológicos e Sociais)
1	"Sociais."
2	"Penso que a organização do trabalho deveria ser feita de acordo com a longevidade prevista para o trabalhador, com o atual contexto laboral temos certamente cada vez mais pessoas a trabalhar 40 anos e a entrarem no mercado de trabalho mais tarde, por isso é necessário introduzir outras variáveis ao contexto organizativo e promover uma maior mobilidade funcional dentro dos CTT entre áreas e funções, será importante adequar as funções ao facto de se ter de estar ativo durante mais tempo e incentivar as pessoas a atualizarem-se permanentemente, não só com formação interna, mas promovendo a auto formação e a não exclusão do processo informativo, promovendo uma comunicação horizontal e vertical."
3	"As áreas de intervenção que nos próximos anos poderão ser mais críticas são as relacionadas com a adaptabilidade dos trabalhadores às novas formas de organização do trabalho, ao uso de novas ferramentas digitais e à aquisição e desenvolvimento das competências associadas. Até as "mesmas" tarefas não vão continuar a ser desempenhadas sempre da mesma maneira pelo que será necessário uma atitude de aprendizagem e melhoria contínuas."

4.3 Discussão dos Resultados

4.3.1 Inquéritos por Questionário

Após a análise dos resultados obtidos através dos inquéritos por questionário e por entrevista, afigura-se-nos pertinente discuti-los, não só à luz das assimetrias que as respetivas respostas configuram, mas também promovendo um cruzamento entre as mesmas e os conceitos desenvolvidos pelos autores tidos como referência para a elaboração deste trabalho.

Como foi possível observar, o processo de envelhecimento confere à componente biológica uma evidência que se reflete na apreciação do desempenho profissional psicológico e social, de tal forma que quando questionados sobre esta problemática os inquiridos maioritariamente associam o envelhecimento a uma imagem negativa, provocada essencialmente pelas perdas relacionadas com o enfraquecimento muscular e o declínio de funções corporais e cognitivas, convergindo desta forma com o que referem (Spar e La Rue, 1998).

Este processo de envelhecimento quando analisado numa perspetiva individual de pré-reforma ou reforma, revela no entanto que o aspeto social adquire nesses estádios uma relevância fundamental na persecução do envelhecimento ativo, porquanto permite cumulativamente um desligamento do vínculo laboral e ao mesmo tempo a readaptação para novas atividades. Às teorias referidas por Kehl & Fernández, (2001), relativamente ao desligamento e à alteração de atividade Havighurst, (1963), corroboram as respostas evidenciadas pelos inquiridos quando questionados sobre a imagem associada ao conceito de reforma, conferindo ao lazer e à disponibilidade a sua maior evidência, apresentando através destas suas respostas os aspetos considerados como mais positivos num contexto de reforma.

Já no que respeita ao significado de envelhecimento ativo no contexto organizacional existe uma clara preocupação com aspetos relacionados com a participação e a realização profissionais, fatores que coincidem com as propostas da OMS, (2002), ou ainda, quando referem a questão da respeitabilidade institucional, convergindo nesta matéria com o que afirma Lazaeta, (1994), relativamente à rejeição de uma contínua imagem de dependência ou doença inerentes às pessoas idosas. Também o aspeto da integração organizacional mereceu por parte dos inquiridos uma

notada preocupação, demonstrando uma forte afirmação pelo direito à inclusão conforme também refere (Ribeirinho, 2012).

Numa relação entre uma organização e os seus colaboradores, as regras e princípios definidos para a obtenção de objetivos individuais e coletivos, pressupõem um conjunto de sinergias que salvaguardem os direitos dos próprios colaboradores.

Neste contexto e, segundo Kamoche, (2001), os objetivos coletivos só serão passíveis de serem atingidos, se a própria organização permitir a obtenção dos objetivos individuais de cada um dos seus colaboradores. Neste inquérito, verificámos que a maioria dos inquiridos quando questionados relativamente à importância estratégica da sua função na organização, nomeadamente na rede de distribuição, considera que a mesma se traduz numa componente meramente quantitativa enquanto elo de uma cadeia, traduzindo desta forma e segundo Albert, (1998), a sua auto percepção na relação estabelecida com a organização. Esta imagem meramente numérica, não tem no entanto correspondência na prática quando analisados fatores como antiguidade, auto motivação ou rentabilização de conhecimentos, dado que as respostas dos inquiridos refletem uma análise positiva a estes parâmetros, o que nos permite afirmar poderem ser considerados entitativos na sua unidade e coerência interna (Campbell, 1958).

O processo de envelhecimento individual dos colaboradores nos seus diversos aspetos, deveria conferir a uma organização a preocupação com o desenvolvimento de medidas que promovessem não só um acompanhamento num período de transição para a reforma, mas que se tornassem também numa plataforma assertiva para a construção de um processo de envelhecimento ativo. Como foi possível verificar a maioria das respostas dos inquiridos são reveladoras da ausência de medidas quer do referido acompanhamento, quer da dificuldade encontrada pela organização na satisfação do desempenho da função dos seus colaboradores.

Consequência direta deste processo de envelhecimento individual, no que ao aspeto biológico ele diz respeito, será a já anteriormente abordada questão da estrutura muscular e conseqüente decréscimo da mobilidade, muito referida pelos inquiridos quando confrontados sobre as suas próprias dificuldades. Entende-se como legítima esta preocupação se atentarmos segundo Pestana, (2003), ao enunciado pela Organização Internacional do Trabalho na sua recomendação nº 162 subordinada ao tema “Recomendação sobre os Trabalhadores Idosos”, direcionada para todos os

trabalhadores que experienciem dificuldades na sua profissão em consequência da sua idade avançada (OIT, 1980).

Para os colaboradores e, perante as hipóteses apresentadas, a organização Correios de Portugal SA deveria numa abordagem ao conceito de envelhecimento ativo considerar como fundamentais os aspetos relacionados com a estabilidade emocional e económica, bem como um maior apoio social. Verifica-se que estes parâmetros se enquadram no conceito de Envelhecimento Ativo definido por vários autores, nomeadamente Rodrigues (2000), tomando sempre como referência a declaração da OMS (2002), no que respeita à saúde, segurança e cidadania.

E se relativamente às propostas que deveriam ser apresentadas pela organização como fundamentais para um Envelhecimento Ativo num contexto organizacional, elas são para os inquiridos de fácil perceção e resposta, o mesmo já não se verificou quando lhes foi pedido que formulassem e identificassem algumas estratégias pessoais que conduzissem a esse mesmo processo individual de Envelhecimento Ativo. Esta dificuldade traduz-se no reduzido número de respostas obtidas e de difícil conjugação dada a assimetria do seu conteúdo. Assim e, na ausência de um conjunto de medidas que deveriam ser apresentadas pela organização, alguns dos inquiridos encaram o sucesso do “processo de Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional”, como o resultado de algumas variantes nomeadamente a manutenção das atuais funções continuamente avaliadas e reajustadas, a estabilidade financeira ou um bom estado de saúde.

No entanto sentem alguma dificuldade em interiorizar o seu próprio processo de envelhecimento, reservando esse mesmo processo para medidas externas, revelando um défice acentuado na questão da prevenção nomeadamente ao nível social e psicológico, não corroborando a leitura feita por Fernandes (2008), quando afirma que “o Envelhecimento Ativo só será efetivo se cada um de nós fôr capaz de se responsabilizar pelo seu próprio processo de envelhecimento”, ou ainda, segundo Ribeirinho (2012), quando refere “é importante compreender que criamos as condições do nosso envelhecimento ao longo da vida toda”.

O processo de envelhecimento individual e ativo em contexto organizacional, deveria merecer por parte dos colaboradores uma atenção redobrada, nomeadamente atendendo à inexistência de medidas que deveriam ser apresentadas pela organização, como se comprova pelas respostas dos inquiridos.

4.3.2 Inquérito por Entrevista

Cumulativamente e, como ficou anteriormente referido foram solicitadas algumas entrevistas que acabaram por acontecer através de um formato eletrónico tendo as respetivas respostas adotado o mesmo procedimento, verificando-se através da análise de conteúdo efetuado que os inquiridos divergiam quer na análise e no interesse das medidas apresentadas nas questões, quer na sua aplicabilidade, revelando desta forma uma perceção algo superficial sobre o que se deveria entender por Estratégias para um Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional.

A necessidade de reforço dos objetivos da RH no contexto global da Organização, demonstrada nas respostas dos inquiridos, poderá ser entendida como uma valorização dos aspetos psicológicos e sociológicos dos colaboradores como referido por Ferreira (2001) na teoria das relações humanas. No entanto e paradoxalmente, quando colocada a questão do acompanhamento da pré-reforma dos colaboradores por parte da Organização, verificou-se nas respostas dos inquiridos como que uma não utilidade dessa medida, apresentando no entanto algumas contradições de opinião quando apontam medidas de caráter pedagógico e formativo considerando-as como potenciais estratégias organizacionais para um acompanhamento e preparação para a reforma, dado que como refere Pestana (2003 p. 224), num estudo⁵ sobre Trabalhadores mais Velhos, “cerca de 79,4% das empresas quando questionadas sobre as condições que oferecem ou, se dispõem de mecanismos que permitam a passagem gradual para a reforma, responderam negativamente”. Se considerarmos a ausência de implementação destas estratégias pelas respostas obtidas, considerando uma Organização como uma dimensão da Sociedade, verificar-se-á também que as mesmas divergem da designada Teoria do Desligamento referida por Kehl & Fernández (2001, citados por Fonseca 2011, p. 22), quando afirma que este será “o método através do qual a sociedade prepara os seus membros para que a chegada do inevitável, não perturbe o funcionamento ordenado dessa mesma sociedade”. Interessante no entanto perceber que, num plano mais ideológico os inquiridos continuam a revelar algumas contradições entre a possibilidade de implementação de algumas medidas estratégicas e a sua correspondente aplicabilidade, quando referem uma manifestação de elevado interesse relativamente a

⁵ Trabalhadores Mais Velhos: Políticas Públicas e Práticas Empresariais

essa mesma implementação, indo assim ao encontro de estudos efetuados pelo Boston College referidos por Calco, Haverstick & Sass (2007), os quais “demonstram que uma transição gradual do trabalhador para a condição de reformado, seria preferível a uma transição abrupta”, verificando-se como se referiu uma não correspondência à realidade organizacional. Na análise de um processo de envelhecimento individual e ativo num contexto organizacional dever-se-ão obrigatoriamente contemplar para além dos aspetos biológicos todos os que cumulativamente possam acrescentar uma mais-valia ao processo de integração, participação e realização quer profissional quer social. Ao considerar o envelhecimento ativo como um processo de otimização de oportunidades nas áreas da saúde, participação e segurança, conforme a OMS (2002), importará refletir sobre as respostas dos inquiridos quando questionados sobre as áreas prioritárias de intervenção e os enunciados defendidos pelos autores, nomeadamente Marques (2004), que sustentam a mesma prioridade da OMS. Assim e, quando as respostas dos inquiridos apontam como áreas prioritárias de intervenção, as relacionadas com a adaptabilidade, mobilidade, formação tecnológica e sociais e, considerando que estas respostas apontam para ações a desenvolver, poder-se-á considerar que existe um défice que não permite configurar o observado pela OMS, não pela sua inexistência, mas sim pela sua débil aplicabilidade.

Como resultado da análise destas entrevistas poder-se-á afirmar que a Organização Correios de Portugal S. A., manifesta através dos seus quadros uma abertura ao processo de Envelhecimento Ativo, sem contudo apresentar estratégias globais que se enquadrem no conceito definido pela OMS no que respeita à sua aplicabilidade, dado que revela uma ausência não só na perceção do próprio conceito, como se refugia na expectativa de mudança de um paradigma organizacional mundial, conforme é prova as respostas obtidas nesse sentido.

5. Conclusão

O presente estudo pretendeu conhecer a realidade dos Correios de Portugal, SA, no que se refere à existência ou necessidade de estratégias para um envelhecimento ativo em contexto organizacional, bem como concorrer para uma maior receptividade dos seus dirigentes e colaboradores para projetos inovadores de desenvolvimento pessoal e social, centrados nos conceitos acima referidos.

Sendo a Gerontologia uma ciência relativamente recente, quer no seu estudo, quer na aplicabilidade das suas conclusões, não deixará de ser extraordinariamente importante perceber que só através desse mesmo estudo será possível desenvolver e aplicar o tão desejado envelhecimento ativo. Tão desejado quanto ele próprio só fará sentido se fôr construído por todos e por cada um, numa perspetiva de responsabilização coletiva e individual do processo de envelhecimento (Fernandes, 2008). Trata-se efetivamente de um processo contínuo e gradual, transversal a qualquer ser humano, organização, ou sociedade, sendo importante compreendermos que criamos as condições do nosso envelhecimento ao longo da vida e que é necessário eliminar estereótipos ligados às pessoas idosas, tais como, inutilidade, declínio mental ou dependência (Ribeirinho, 2012). Será pois fundamental conferir ao processo de envelhecimento um carácter pedagógico, considerando o conjunto de alterações na estrutura familiar, organizacional e social que aquele promove. O carácter pedagógico, que deverá assentar o seu princípio fundamental na prevenção, só se revelará substancial se a sua aplicabilidade começar a ser implementada em programas onde os jovens adquiram a possibilidade de perceberem uma realidade que ao longo da vida irão experienciar (Fragoso, 2012). Compreensivelmente, as organizações enquanto sistemas, com regras e princípios próprios e que se definem como uma combinação de esforços individuais na realização de propósitos coletivos Maximiano (1992), fortalecem-se na obtenção dos seus objetivos, se para isso permitirem que os seus constituintes atinjam os seus próprios (Cunha *et al*, 2007). Esta concretização será o fruto duma cultura organizacional, definida por um conjunto de valores partilhados e valorizados pelos seus constituintes, e onde conceitos como Identidade ou Identificação Organizacional, Atitude Motivacional, Mobilidade, Discriminação ou Entitatividade, deverão concorrer individual e coletivamente para o novo paradigma do envelhecimento ativo. Poder-se-á

assim observar, e de acordo com a revisão da literatura consultada, que uma cultura organizacional objetiva e assertiva na sua aplicabilidade, será um fator fundamental no processo de envelhecimento ativo de um constituinte.

Através deste estudo, pretendeu-se perceber se os constituintes entendiam como importante ou mesmo necessária a existência de estratégias individuais que conduzissem a um processo de envelhecimento ativo, no desempenho das suas funções.

Numa análise paralela este estudo pretendeu verificar se a organização Correios de Portugal, enquanto entidade empregadora e reguladora de um modelo de gestão, apresentava ou não, medidas de estratégia global no âmbito de um processo de envelhecimento ativo dos seus constituintes, que pudessem ser verificáveis fundamentalmente num período entendível de pré reforma.

Na ausência de estudos comparativos e de referência sobre a temática “Estratégias de Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional” na Organização CTT Correios de Portugal S.A. e, como resultado da análise de conteúdo consubstanciada nos resultados adquiridos através dos inquéritos por questionário a 76 constituintes (CRT’s) e por entrevista a 5 Quadros Superiores, verificou-se que relativamente aos primeiros os conceitos de Cultura Organizacional, Pré-reforma e Envelhecimento Ativo, estão para além do desempenho da sua função, porquanto não se verifica uma preocupação que consubstancie a sua aplicabilidade, remetendo a mesma para algumas medidas que eventualmente possam ser apresentadas pela Organização onde se encontram integrados. Se considerarmos que a sequência das questões colocadas possibilitariam uma maior coerência das respostas, não será menos verdade que, pelo seu conteúdo, estas demonstraram ser muito pouco assertivas nomeadamente as que se relacionavam com as estratégias que, individualmente, estes constituintes deveriam apresentar e desejar para um envelhecimento ativo num contexto laboral.

Verificámos assim que a “cultura organizacional”, podendo ser definida como um conjunto de valores partilhados pelos constituintes e pela organização, poderá ser observável em aspetos relacionados com a Entitatividade, Mobilidade ou Discriminação, não sendo no entanto explícita a questão da mutualidade no que respeita à relação entre as partes sobre as estratégias a apresentar.

Por seu lado o Envelhecimento Ativo aparece aos olhos dos constituintes fortemente relacionado na sua maioria com os aspetos biológicos, não se observando como fator determinante os aspetos sociais e psicológicos relacionados com um

processo de envelhecimento individual. Também a pré-reforma não parece ter para estes uma particular importância, dado que não conseguem estabelecer através do seu vínculo à organização um espaço temporal que lhes permita observar um conjunto de indicadores que traduzam o normal percurso para a reforma. Esta ausência de indicadores é normalmente fruto da inexistência de medidas vinculadas pela organização.

Estes resultados parecem remeter para a ausência de estratégias para um envelhecimento ativo em contexto organizacional, tornando-se por demais evidente se atendermos a que as respostas obtidas através dos inquéritos por entrevista solicitados aos quadros da organização, revelam para além duma profunda divergência na leitura individual das questões apresentadas, uma grande dificuldade no estabelecimento da relação entre as suas opiniões pessoais e a cultura organizacional nessa matéria.

A necessidade de rentabilização dos constituintes por parte da organização, não apresenta a correspondente equivalência ao conceito de “envelhecimento ativo”, se considerarmos que o envelhecimento individual não se inicia num momento específico como será o caso da idade legal de reforma, conforme Ribeiro *et al*, (2011), mas decorre de um conjunto de fatores de ordem pessoal, comportamental, económica, do meio físico, sociais e de saúde, que deverão ser verificáveis ao longo da vida, observando-se no caso organizacional uma maior incidência na apreciação destes aspetos no limiar da passagem à reforma.

A inexistência de medidas que definam um processo de envelhecimento ativo no período designado de pré-reforma, não só concorre para uma atitude motivacional menos assertiva no desenvolver da função, como confere ao constituinte uma incerteza das suas capacidades na passagem à inatividade ou mesmo na fase do desligamento. Segundo Cumming e Henry (1961), num processo do envelhecimento a inter-relação vai-se desvanecendo ou mesmo desaparecendo, e a que perdura vai-se alterando na sua forma e qualidade.

Considerando a importância das variáveis quantitativas referenciadas nos dados sociodemográficos, poder-se-á concluir que o fator qualitativo inerente a este estudo não sofre grandes alterações motivadas por aquelas, dado que a existência de estratégias para os conceitos abordados não é verificável.

Após a análise dos dados apresentados neste estudo poder-se-á afirmar que os objetivos propostos para o mesmo terão sido alcançados. A revisão da literatura

efetuada permitiu não só verificar algumas assimetrias aqui apresentadas, bem como conferir a informação suficiente sobre os conceitos que se pretendiam ver analisados.

Assim, poder-se-á afirmar que a cultura organizacional dos Correios de Portugal S. A., no que respeita a um conjunto de estratégias para um processo de envelhecimento ativo dos seus constituintes, deverá passar a ser considerado como um fator determinante nesse processo, revelando-se a sua ausência como um motivo de preocupação quer a nível individual quer coletivo. Assim e, apesar de ideologicamente se entender ser cada vez mais urgente definir algumas linhas que conduzam à implementação de medidas, nomeadamente num período de pré-reforma, demonstrando a importância de um envelhecimento de qualidade como define a OMS, a sua aplicabilidade revela-se insuficiente.

Como conclusões dos testes estatísticos realizados, as questões de partida que inicialmente serviram de base à conceção deste estudo, permitem-nos afirmar que, relativamente à necessidade de obtenção de uma resposta da Organização para o gradual processo de Envelhecimento Ativo dos seus Constituintes, se verificou alguma receptividade ao nível ideológico numa perspetiva futura, sempre enquadrada num processo de rentabilização do capital humano e da sua valorização pessoal, mas que configure prioritariamente os objetivos da Organização, remetendo a questão do acompanhamento num período de pré-reforma bem como as estratégias para um Envelhecimento Ativo, para uma mera consequência de um modelo de gestão.

Relativamente à segunda questão de partida, que pretendia obter “por parte dos constituintes uma leitura sobre que estratégias consideravam adequadas para o seu processo de Envelhecimento Ativo enquanto colaboradores da Organização Correios de Portugal”, ficou clara alguma ausência de pensamento sobre esta matéria, remetendo as suas próprias estratégias para as que eventualmente surgissem por parte da Organização à qual estão vinculados. Verifica-se assim, que conceitos como Identidade Organizacional, Identificação Organizacional ou Entitatividade, decorrem essencialmente da estrutura comportamental interna e externa da própria organização.

Verifica-se também que relativamente à revisão da literatura efetuada, alguns dos trabalhos apresentados pelos diferentes autores, se revelaram contraditórios relativamente aos resultados obtidos neste estudo, dado que objetivamente e ao nível dos conceitos, os mesmos não se revêm nas ausências de soluções verificadas. Esta dicotomia é facilmente perceptível quando, por um lado, a nível mundial se verifica uma

cada vez maior preocupação na inclusão organizacional e social dos trabalhadores mais idosos, e este estudo demonstra não só a apatia dos constituintes na tomada de medidas que permitam a aplicabilidade dessa inclusão, mas também, por outro, quando por parte da Organização se verifica uma grande dificuldade na concretização de medidas que apontem para um conjunto de estratégias que conduzam a um verdadeiro processo de envelhecimento Ativo.

Neste estudo foram encontradas algumas *Limitações na sua construção e desenvolvimento*.

Assim e, relativamente à Organização verificaram-se não só restrições na obtenção das entrevistas que inicialmente se considerou ser possível efetuar presencialmente, e que por questões orgânicas e institucionais, não puderam ser observadas, como também no que respeita ao número de respostas obtidas que se situaram num valor correspondente a 50% das entrevistas pretendidas.

Considera-se também que o tamanho da amostra referente aos constituintes não terá sido o mais desejável, dado que a base de dados inicialmente apresentada, que incluía o universo de 176 indivíduos, se revelou desatualizada conferindo a esta amostra um número substancialmente menor e que se situou nos 76 inquiridos.

Ainda no campo das limitações e, apesar de termos tido acesso a inúmeros estudos sobre a Cultura Organizacional e sobre o Envelhecimento Ativo, sentimos alguma dificuldade em estabelecer um paralelismo entre os resultados agora obtidos e outros estudos que se relacionassem com as Estratégias para um Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional, dada a sua inexistência nomeadamente na Organização Correios de Portugal.

Neste sentido e, considerando a possibilidade de *Futuros Estudos*, entende-se como desejável uma amostra de tamanho superior que permita configurar um conjunto de variáveis sociodemográficas, que poderiam conferir um conjunto de perceções que objetivamente conduzissem a outros resultados, nomeadamente na análise dos conceitos e das estratégias de um plano de Preparação para a Reforma em contexto de Envelhecimento Ativo.

Afigura-se-nos também particularmente interessante para futuros estudos que os conteúdos das ideias apresentadas pelos quadros representativos da Organização, se revelassem aplicáveis a curto prazo, promovendo dessa forma uma alteração na Cultura Organizacional no que respeita às Estratégias para um Envelhecimento Ativo. Neste

contexto, afigura-se-nos particularmente pertinente o normativo da OIT (1980, citado por Pestana 2003), quando refere que esta recomendação se deveria aplicar a todos os trabalhadores que experienciem dificuldades na sua profissão por motivo da sua idade avançada, concorrendo assim para a criação por parte dos Governos e Organizações, de um conjunto de estratégias globais e equilibradas para o tratamento dessas dificuldades.

Pelo exposto, considera-se oportuna, para uma análise em futuros estudos, a existência nesta organização de uma cultura organizacional que contemple não só os normativos internacionais, mas que fundamentalmente permita verificar a aplicabilidade dos mesmos através de um conjunto de medidas socializantes direcionadas para os constituintes, apelando a um conjunto de sinergias que promovessem uma maior participação formativa ao nível do desempenho na vida organizacional, mas que contemplassem simultaneamente as questões sociais e psicológicas.

Afigura-se-nos particularmente interessante que, junto do Departamento de Ação Social da RH dos Correios de Portugal, seja criado um grupo de trabalho composto por uma equipa multidisciplinar, que direcione a sua atuação para os trabalhadores mais idosos, concorrendo duma forma mais assertiva para a análise de questões relacionadas com o processo de Envelhecimento Ativo dos seus constituintes.

Estas medidas remeteriam para dois aspetos fundamentais em termos organizacionais e sociais. Falamos de questões relacionadas com a Gerontologia Social e Gerontologia Educativa, obviamente associadas à questão da intervenção Sócio-Educativa, onde a componente organizacional exerce um papel fundamental no já referido Envelhecimento Ativo.

Sendo a Gerontologia a ciência que estuda o processo do Envelhecimento nos seus diferentes aspetos biológicos, psicológicos e sociais, descrevendo e explicando as mudanças do Envelhecimento e as suas condicionantes, conforme Néri (2008), a questão gerontológica num contexto organizacional reveste-se de um caráter prioritário pelas consequências diárias que o envelhecimento individual provoca enquanto processo que ocorre ao longo do tempo (Paúl *et al*, 2012). Neste contexto, e considerando as assimetrias intergeracionais, acreditamos que quanto maior for a aposta na Gerontologia Educativa, menor será o esforço solicitado às famílias e à sociedade em geral. Como refere Paúl *et al* (2012 p. 6), “sem uma compreensão clara do efeito destes benefícios dirigidos aos mais velhos, no alívio e suavização da experiência do envelhecimento, os estereótipos sobre os idosos nomeadamente em Portugal tendem a

aumentar com a idade”. Ainda, e segundo a mesma autora “no conjunto dos países europeus os idosos são vistos como uma ameaça económica 57%, e um fardo para os serviços sociais 49%, principalmente pelos mais jovens” (Paúl, 2012 p.7). A sensibilidade social que se deseja, deveria ser acompanhada em contexto organizacional onde a competitividade interna se revela dia após dia como uma forma de gestão facilitadora para os jovens em detrimento dos trabalhadores mais idosos. Segundo Fragoso (2012), seria interessante aferir da possibilidade de educar os jovens para esse processo de envelhecimento, através de programas ou ações que lhes permitissem perceber uma realidade que em condições normais irão experienciar.

Este caminho afigura-se-nos como uma das melhores soluções intergeracionais e educativas, que num contexto organizacional concorreria não só para uma maior equidade entre os constituintes, mas revelaria também um novo conceito de Educação Social Organizacional, e que observando a Teoria das Relações Humanas, Ferreira (2001), desenvolvesse um novo paradigma que valorizasse os aspetos psicológicos e sociológicos no seio das organizações.

6. Referências Bibliográficas

- Albert, S. Whetten, D.(1985).*Organization Identity*. Research on Organizational Behavior. APA PsycNET. Acedido em <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1986-02640-001>
- Behavior, L.L. Comings e B.M.Staw (eds.), vol. 7, Greenwich: JAI,(pp. 263-295).
- Alcobia, P. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. Escolar Editora.
- Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1984). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Lisboa. Presença.
- Almeida, J. F. e Pinto, J. M. (1976). *As técnicas de amostragem, in A Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Presença.
- Almeida, J. F. (1994), *Metodologia da pesquisa empírica, in Introdução à Sociologia*. Lisboa. Universidade Aberta.
- Almeida, A. J. P. S. (2008). *A Pessoa Idosa institucionalizada em Lares – Aspectos e Contextos da Qualidade de Vida*. Porto. Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar.
- Amado, J. L. (2011). *Contrato de Trabalho* 3ª Edição. Coimbra. Coimbra Editora.
- Atchley, R. (1996). *Retirement*. In J. Birren (Ed.). *Encyclopedia of gerontology*, vol. 2. San Diego. Academic Press.
- Atienza, R. C. Rodríguez, F. G. (2006). *Enfermedad de Alzheimer y calidad de vida (manual)*. Madrid: CEP Editorial
- Azeredo, Z. (2011). *O Idoso como um Todo*. Viseu. Psico&Soma.
- Bardin, L. (1977). *L'Analyse de Contenu*. Paris. PUF
- Birren, J.; Cunningham, W. (1985). *Reserch on the psychology of aging: principles*

- concepts and theor.* In Psychology of Aging. Van Nostrand Reinhold Company. New York.
- Bogdan, R. C. e Biklen, S. K (1998). *Qualitative research in education: an introduction to theory and methods (3ª Edição)*. Boston, MA: Allyn and Bacon
- Boni, V. e Quaresma, S. J. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Acedido em http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une Theorie de la pratique*. Genebra. Droz
- Bourdieu, P. (1972), cit., por Lima, M. (1987). *O Inquérito por Questionário. Problemas de Metodologia*. Lisboa. Presença.
- Caetano, A. et al. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações* Lisboa. Escolar Editora
- Calasanti, T. (1996). *Gender and life satisfaction in Retirement: Na Assessment of the male model*. Journal of Gerontology: psychological sciences and Social Sciences, 51(1), S18-S29.
- Calvo, E., Haverstick, K., Sass, S. (2007). *What makes retirees happier: A gradual or "cold turkey" Retirement?*. MPRA Paper nº 5607, posted on 07 November 2007 (acedido em <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5607/>)
- Campbell, D. T. (1958). *Common fate, similarity, and other indices of the status of aggregates of persons as social entities*. Behavioral Science. Acedido em http://sitemaker.umich.edu/eugene.burnstein/files/7_campbell_58_commonfatesimilarity.pdf
- Carrilho, M. J. et Patrício, L. (2008). *A situação Demográfica recente em Portugal*.

Revista de Estudos Demográficos. I.N.E. Acedido em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSest_bo ui=56425161&ESTUDOSmodo=2

Castro, D. F. S. (2012). *Igualdade e não discriminação em razão da idade na relação laboral: a discriminação dos trabalhadores mais velhos*. Universidade Católica.

Acedido em <http://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/9509>

Chambel, M. J. e Curral, L. (1995). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. Texto Editora.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro. Elsevier.

Church, A.H., (1996). *Giving your organizational communication a C-P-R, Leadership and Organizational Development Journal, vol. 17, n° 7, pp. 4-11.*

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6ª ed.). Londres. Routledge. Acedido de:

<http://metinvestiga.wordpress.com/2009/12/06/a-entrevista>

Correios de Portugal SA (SD). Acedido em: <http://www.ctt.pt>

Costa, M. C. C. (1987). *Sociologia: Introdução à ciência da sociedade*. São Paulo. Moderna.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Los Angeles, CA: Sage. Acedido de:

<http://metinvestiga.wordpress.com/2009/12/06/a-entrevista/>

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five*

approaches. Thousand Oaks, CA: Sage. Acedido de:

<http://metinvestiga.wordpress.com/2009/12/06/a-entrevista/>

Cumming, E. Henry, E. (1961). *Growing Old: the process of disengagement*. New York. Basic Books.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Rh.

De Bruyne, P., Herman, J. e De Schoutheete, M. (1975). *Dynamique de la recherche en sciences sociales*. Vendôme, P.U.F. 240 p.

Erickson, F. (1986). *Qualitative methods in research on teaching*, in M. C. Wittrock, *Handbook of Research on teaching*. NY: Macmilla, pp 162-213.

Evertson, C. M. e Green, J. L. (1986). *Observation as inquiry and method*, in M.C. Wittrock, *Handbook of research on teaching*. NY: Macmillan. pp. 162-213

Fernandes, Ana. (1997), *Velhice e Sociedade – Demografia, Família e Políticas Sociais em Portugal*, Oeiras. Celta Editores.

Ferreira, L. M. C. Neves; Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das Organizações*. Lisboa. McGraw-Hill.

Ferreira, L. M. C., Caetano, A., Neves, J. G. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa. Escolar Editora.

Ferreira, P. L. (1995). *Algumas Estratégias para a melhoria da qualidade Serviços Sociais*. Revista critica das Ciências Sociais. Coimbra ISSN 254-106 n°37.

Fonseca, A. M. (2004). *Desenvolvimento humano e envelhecimento*. Lisboa: Climepsi

Fonseca, A. M. (2004). *O envelhecimento – Uma abordagem psicológica*. Braga:

Universidade Católica.

Fonseca, A. M. (2011). *Reforma e Reformados*. Edições Almedina SA. Coimbra.

Fontaine, R. (1999). *Manuel de Psychologie du Vieillissement*. Paris. Dunod.

Fontaine, R. (2000). *Psicologia do Envelhecimento*. Lisboa. Climepsi Editores.

Fortin, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação, da concepção à realização*.

Loures: Lusociência

Fragoso, V. (2012). *Gerontologia Educativa e Promoção do Envelhecimento Ativo*, in

Processos e Estratégias do Envelhecimento. Vila Nova de Gaia. Euedito.

Friedmann, E., Havighurst, R. (1954). *The meaning of work and Retirement*. Chicago.

University of Chicago. Press.

Gauthier, F. (1987), "À la recherche de configurations dans une étude de cas: une

rotation d'axes qualitatifs dans un espace de caractéristiques tri-

dimensionnelles» in l'interprétation des données dans la recherche qualitative.

Actas do colóquio da Associação para a investigação qualitativa, realizado na

UQTR, em outubro de 1986. Universidade de Montreal. Faculdade de Ciências

da educação, pp. 31-43

Gioia, D. (1998). *From individual to organizational identity, in Identity in*

Organizations, building theory through conversation. D.A.Whetten e P.C.Godfrey

(eds.), Thousand Oaks: Sage, pp.17-33.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito* (4ª ed.). Lisboa. Celta.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1997 [Trad.Port.]), "*Quem inquirir?*", in *Idem, O Inquérito. Teoria e prática*. Oeiras. Celta.

- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1992). *O Inquérito-Teoria e Prática*. Oeiras. Celta. Coleção Sociologias. 2ª Edição.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O Inquérito (4ª ed.)*, (C.L. Pires, Trad.). Lisboa. Celta. <http://metinvestiga.wordpress.com/2009/12/06/a-entrevista/>
- Goffman, E. (1993). *A Apresentação do Eu na Vida De Todos os Dias*. Lisboa: Relógio de Água.
- Gomes, A. e Almeida, V. (2010). Mobilidade Laboral na Região Centro. Acedido em http://datacentro.ccdrc.pt/Uploads/Docs/RC_Mobilidade.pdf
- Gonçalves, J. E. L. (1997). *Os novos desafios da empresa do futuro*. ERA. São Paulo. Acedido em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a03v37n3.pdf>
- Grawitz, M. (1993). *Méthodes des Sciences sociales*. Paris. Dalloz
- Greenwood, E. (1965). *Métodos de Investigação Empírica em Sociologia*. Análise Social (11). Lisboa. ICS.IUL (p. 324)
- Hamilton, D. L., Sherman, S.J., & Castelli, L. (2002). *A group by any other name – The role of entitativity in group perception*. European Review of Social Psychology.
- Hauguette, T. M. F. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5ª Edição. Petropolis. Vozes.
- Havighurst, R. (1963). *Successful aging*. In R. Williams, C. Tibbitts & W. Donahue (Eds.). *Processes of aging*. New York. Artherton.
- Hayward, B. et al. (1997). *Evaluation of the Campaign for Older Workers*. Reino Unido
- Iimarinen, J. (2008). *Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho*. JIC Ltd. Centro de Investigação em Gerontologia da Universidade de Jyväskylä. Instituto

- de Saúde no Trabalho Finlandês. European Agency for Safety and Health at Work. Acedido em <https://osha.europa.eu/pt/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- I.N.E. (2012). Censos 2011. Acedido em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=107624784&DESTAQUEStema=55466&DESTAQUESmodo=2
- Instituto Nacional Estatística (2002). *O Envelhecimento em Portugal, situação demográfica e socioeconómica recente das pessoas idosas*. Lisboa. Revista de Estudos Demográficos nº 36.
- Kalache, A. (1985). *Ageing in developing countries: meeting the challenge*. Hlth Pol. Plan. 1:171-5.
- Kehl, S. & Fernández, J. M. (2001). *La construcción social de la vejez*. Cuadernos de Trabajo Social, 14.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. A. (1996). *Técnicas de pesquisa. 3ª Edição*. São Paulo. Editora Atlas.
- Lazaeta, C. B. (1994). Aspectos sociales Del envejecimiento. In: Pérez, E. A. et al (Ed). *La atención de losancianos: undesafío para losaños noventa*. Washington.
- Lessard-Hébert M. *et all* (2010). *Investigação qualitativa*. Lisboa, Instituto Piaget. ISBN 978-989-659-064-2
- Lima, M. (1971). *O Inquérito Sociológico. Análise Social*. Lisboa. ICS.IUL
- Lima, M. P. (1987). *O Inquérito Sociológico*. Lisboa: Presença.
- Machado, H (2003) “*A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspetivas de*

Análise. Acedido em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf>

Marques, C. (2004). *O Envelhecimento Activo: compreender a Evidência do Futuro*, in *Pôr do Sol*, Edição n°244. Lisboa. Fiti.

Marques, C. (2005). *A Reforma – Contra estereótipos, a Adaptação Criativa in Pôr do Sol*, Edição n°247. Lisboa. Fiti.

Marques, C. (2005). *A Gerontologia Social ou o Caminho para a Compreensão do envelhecimento e da velhice*, in *Pôr do Sol*, Edição n°248. Lisboa. Fiti.

Maximiano, A. C.A. (1992). *A introdução à administração*. 3ª Edição. São Paulo. Editora Atlas.

Miller, J. & Glassner, B. (2009). *The “Inside” and the “Outside”: Finding Realities in Interviews*. In D. Silverman (Ed.), *Qualitative research: Theory, methods and practice* (2ª ed., pp. 125-139). Los Angeles, CA: Sage. Acedido em: <http://metinvestiga.wordpress.com/2009/12/06/a-entrevista/>

Minayo, M. C. S. (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2ª Edição. São Paulo. Hucitec-Abrasco.

Moura, C. (2012). *Processos e Estratégias do Envelhecimento*. Euedito. Vila Nova Gaia

Neri, A. L. (2008). *Palavras-Chave em Gerontologia*. 3ª Edição. SP. Campinas.

Oliveira, D.C. (2008). *Análise de Conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização*. Revista Atualidades, 16(4), 569-576.

Organização Internacional Trabalho (1980). *Recomendación sobre los trabajadores de edad*. Acedido em <http://www.ilo.org>

Organização Mundial da Saúde (OMS) (2002). *Envelhecimento ativo: uma política de Saúde / World Health Organization*. S, Gontijo Trad., Brasília. Organização Pan-Americana da Saúde. Disponível em: <http://dtr2001.saude.gov.br/svs/pub/>

Paúl, C. & Ribeiro, O. (2012). *Manual de Gerontologia, Aspectos Bio comportamentais, Psicológicos e Sociais do Envelhecimento*. Lidel. Lisboa

Pestana, N. N. (2003). *Trabalhadores Mais Velhos: Políticas Públicas e Práticas Empresariais*. Lisboa. E. Barrault

Pourtois, Jean-Pierre e Desmet, H. (1988). *Épistemologie et instrumentation en sciences humaines*. Bruxelas: Pierre Mardaga. 235 p.

Powney, J. e Watts, M. (1987). *Interviewing in educational research*. London. Routledge and Kegan Paul

Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva.

Rafart, V. (2001). *Epidemiologia General de las Enfermedades Crónicas. Estratégias de Prevención*. In p. Gil (org). *Medicina Preventiva y Salud Pública*. 10ª ed. Masson, pp. 647-662.

Ribeirinho, C. (2012). *Re)criar a Intervenção Gerontológica*, in *Processos e Estratégias Do Envelhecimento*. Vila Nova de Gaia. Euedito.

Riley, M. W. et al (1988). *Sociology of age, Handbook of sociology*. Ed. Neil J. Smelser. Newbury Park. Sage Publications.

Rodrigues, M. J. (2000). *Para uma Europa da inovação e do conhecimento, emprego, reformas económicas e coesão social*. Documentos de base da Presidência Portuguesa da União Europeia. Oeiras. Celta Editora.

Ruão, T. (2001). *O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor*.

Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada (3ª ed.)*. Lisboa. Editora Universidade Lusíada.

Schlossberg, N., Waters, E., Goodman, J. (1995). *Counselling adults in transition – Linking practice with theory*. New York. Springer

Silva, A. S. e Pinto, J. M. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto:

Afrontamento. Universidade do Minho *Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade* Campus de Gualtar. Portugal. Acedido em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2757/1/truao_IISOPCOM_2001.pdf

Silveira de Brito, J.H. (2007). *O fim da Vida*. Braga: Publicação da faculdade de Filosofia da Universidade Católica Portuguesa.

Sousa, M. L. P. (2011). *Discriminação salarial entre homens e mulheres: evidência*

empírica para a Região Autónoma dos Açores. Acedido em <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/1250/1/DissertMestradoMarisaLurdesPSousa2011.pdf>

Spar, J. E.; La Rue, A. (1998). *Guia de Psiquiatria Geriátrica*. Lisboa. Climepsi.

Sonnenberg, D. (1997). *The “new career” changes, Understanding and managing anxiety*. *British Journal of Guidance and Counselling*, 25 (4), 463-472.

Thompson, James. (1967), *Organizations in Action*. New York. McGraw-Hill.

United Nations.(2001). *World Population Ageing 1950-2050*, New York. Economic & Social Affairs.

Vaz Serra, A. (2006). *O que significa envelhecer*. In H. Firmino, A. Leuchner e J. Barreto (Eds.), *Psicogeriatría* (pp. 21-33). Editora Psiquiatria Clínica.

Veras, R.P. e Ramos, L.R. e Kalache, (1987). *Crescimento da população idosa no Brasil: transformações e consequências na sociedade*. Rev. São Paulo. Saúde Pública.

World Health Organization (2002). *Ageing and Life Course. Care and Independence in Older Age*. Madrid. Acedido em <http://www.who.int/hpr/ageing>.

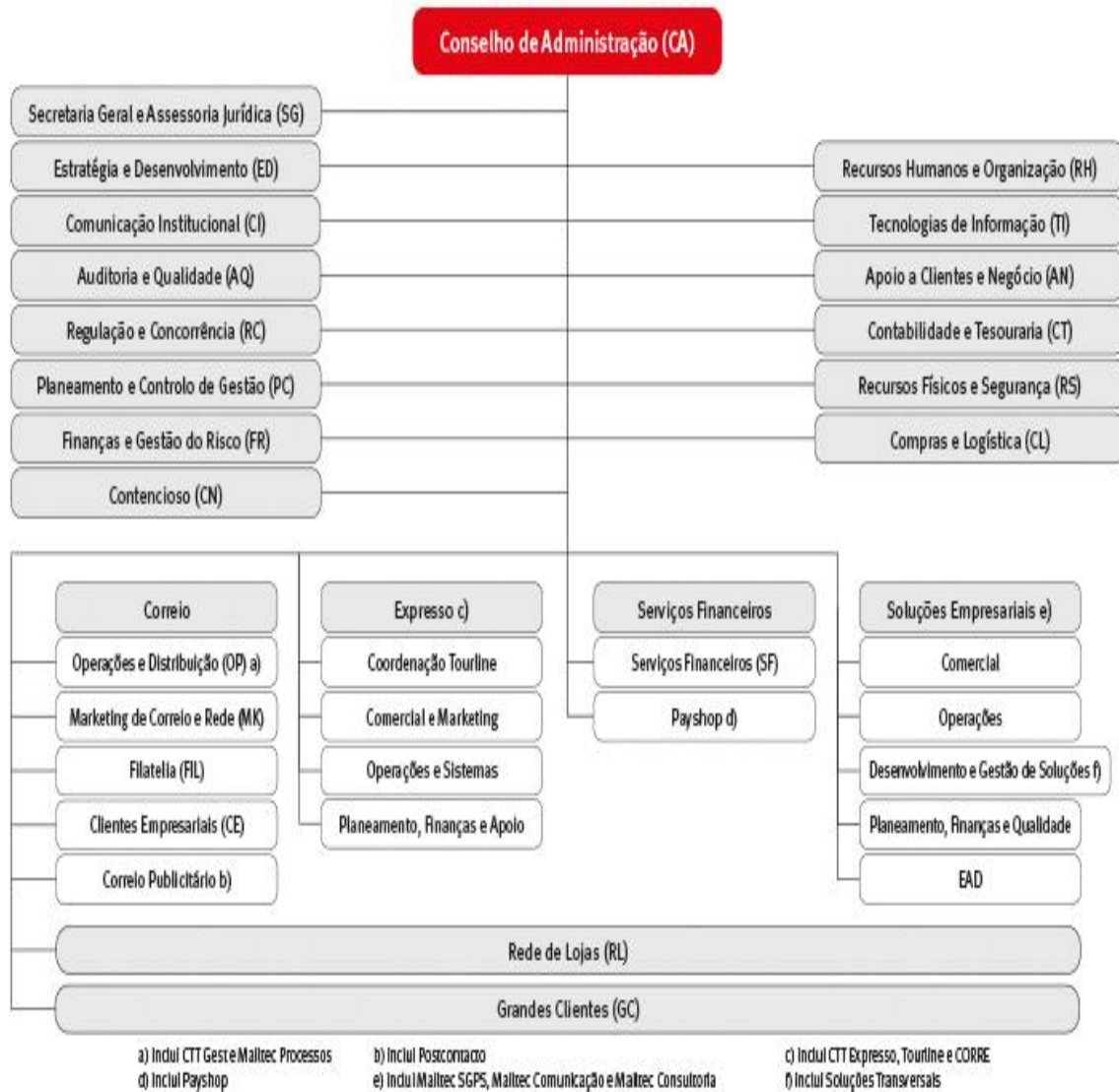
Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4ª ed.). Thousand Oaks,

CA: Sage. Acedido em: <http://metinvestiga.wordpress.com/2009/12/06/a-entrevista/>

ANEXOS

Anexo A

Organograma CTT



Anexo B

CAPÍTULO III Direitos, deveres e garantias das partes

CLÁUSULA 13.^a

Deveres da Empresa

1. São deveres da Empresa, para além dos previstos na lei, os seguintes:

- a) Cumprir rigorosamente as disposições deste Acordo e os regulamentos dele emergentes;
- b) Proporcionar e manter boas condições de trabalho, designadamente em matéria de salubridade e higiene, ventilação e iluminação, e onde a natureza dos serviços o justifique, climatização, observando os indispensáveis requisitos de segurança no trabalho;
- c) Emitir e entregar aos trabalhadores, em qualquer altura e a solicitação destes, certificado donde conste a antiguidade do trabalhador, categorias profissionais que lhe foram atribuídas e cargos desempenhados;
- d) Exigir dos trabalhadores investidos em funções de chefia que tratem com correção os trabalhadores sob a sua orientação e que qualquer advertência, em princípio, seja feita em particular e de forma a não ferir a dignidade dos mesmos;
- e) Proporcionar as condições necessárias para que cada trabalhador possa desenvolver trabalho compatível com as suas aptidões, categoria profissional e possibilidades físicas e psíquicas;
- f) Proporcionar a todos os trabalhadores os meios adequados ao desenvolvimento da sua formação geral e técnico-profissional, em particular estabelecendo condições de resposta permanente às necessidades de formação resultantes da evolução técnica e das carreiras dos trabalhadores;
- g) Disponibilizar a todos os sindicatos signatários deste Acordo e a todos os locais de trabalho o boletim oficial e o noticiário oficial, através dos meios de comunicação que vierem a ser utilizados como suporte;
- h) Não atribuir a qualquer trabalhador tarefas que não estejam de acordo com as funções da sua categoria profissional, salvo nos casos expressamente previstos neste Acordo;
- i) Facultar a consulta do processo individual ou fichas de cadastro nos serviços onde eles se encontrem, sempre que o trabalhador ou seu representante, devidamente credenciado, o solicite;
- j) Proporcionar aos trabalhadores proteção e assistência jurídica em relação a terceiros, quando dela careçam por atos ou omissões inerentes à função que desempenham;
- k) Fornecer aos trabalhadores os instrumentos necessários ao desempenho das respetivas funções, bem como fatos de trabalho para utilização em serviço, nos termos do respetivo regulamento;
- l) Levar em consideração as anomalias de serviço apontadas pelos trabalhadores, individual ou coletivamente, que afetem ou possam vir a afetar significativamente a segurança e a eficiência do serviço público que a Empresa se obriga a prestar;

- m) Disponibilizar a cada trabalhador o presente AE, bem como informação relevante sobre matéria laboral aplicável, e, ainda, no ato de admissão, disponibilizar cópia do Regulamento de Obras Sociais e respetiva ficha de inscrição;
 - n) Prestar aos sindicatos, sempre que estes o solicitem, todos os esclarecimentos referentes às relações de trabalho na Empresa;
 - o) Acatar as deliberações da Comissão Paritária em matéria da sua competência;
 - p) Garantir aos membros dos corpos gerentes das associações sindicais, delegados sindicais ou outros representantes dos trabalhadores, como tal por estes reconhecidos, o exercício normal destes cargos, não pondo obstáculos ao exercício das respetivas funções.
2. Constitui dever da Empresa, quando em serviço ocorra qualquer acidente com viaturas da Empresa ou do próprio trabalhador quando ao serviço da Empresa e desde que previamente autorizado, garantir aos seus trabalhadores a assistência judiciária.
3. O disposto no número anterior não se aplica nos casos de a viatura não estar a ser legitimamente conduzida, o condutor ter atuado dolosamente ou ainda em caso de embriaguez culposa ou estado análogo.

CLÁUSULA 14.^a

Garantias dos trabalhadores

É proibido à Empresa, para além das situações previstas na lei:

- a) Opor-se por qualquer forma a que o trabalhador exerça os direitos previstos na Constituição, na lei ou no presente Acordo, bem como despedi-lo, aplicar-lhe sanções ou prejudicá-lo por causa desse exercício;
- b) Diminuir a retribuição do trabalhador, direta ou indiretamente, salvo nos casos expressamente previstos na lei, ou no presente AE;
- c) Baixar a categoria do trabalhador, salvo a pedido do próprio ou nos casos previstos na lei ou neste Acordo;
- d) Transferir o trabalhador para outro local de trabalho, salvo nos casos previstos na lei ou neste Acordo;
- e) Responsabilizar o trabalhador pelo pagamento de ferramentas, utensílios e aparelhos cujo desaparecimento ou inutilização venha, eventualmente, a verificar-se durante o período em que aqueles lhe estão confiados, desde que o mesmo comunique o facto a tempo de se averiguarem os motivos do desaparecimento ou se esclareçam as condições da inutilização e não se prove a existência de desleixo ou intencionalidade desse desaparecimento ou inutilização;
- f) Criar obstáculos ao exercício das funções dos membros dos corpos gerentes e delegados sindicais, nos locais de trabalho ou fora deles.

CLÁUSULA 15.^a

Deveres dos trabalhadores

1. Para além dos previstos na lei, são deveres dos trabalhadores da Empresa:

- a) Respeitar e fazerem-se respeitar por todos aqueles com quem profissionalmente tenham de contactar e tratarem os clientes e o público, em geral, de forma correta;

- b) Comunicar por escrito ao serviço, no prazo máximo de trinta dias, quaisquer alterações sobre aspetos relevantes para a relação laboral, nomeadamente morada;
- c) Cumprir as normas quanto ao sigilo e segurança das correspondências postais e guardar sigilo profissional quanto a assuntos de serviço, devendo o trabalhador recusar e denunciar todas as ordens ou instruções que visem a retenção ou violação de correspondência, salvo quando ordenadas em cumprimento de requisição de entidade oficial legalmente competente, efetuada no exercício da sua jurisdição e para formação de processo criminal;
- d) Ser portador de cartão de identidade dos CTT, quando ao serviço da Empresa, exibindo-o quando lhes seja pedida a identificação;
- e) Utilizar os fatos de trabalho fornecidos gratuitamente pela Empresa, nos termos do respetivo regulamento.

2. O exercício de funções, públicas ou privadas, em entidade estranha à Empresa constitui incompatibilidade para os seus trabalhadores nos seguintes casos:

- a) Quando a acumulação prejudique o serviço prestado pelo trabalhador à Empresa, designadamente o cumprimento do horário normal;
- b) Quando se verifique ingerência ou participação particular de qualquer natureza, direta ou indireta, própria ou por interposta pessoa, nos serviços, nas obras ou nos fornecimentos destinados à Empresa ou nos projetos particulares cuja apreciação e aprovação sejam da competência desta;
- c) Quando envolva serviço de correspondente, de representação de empresas jornalísticas, de agências de notícias ou de informações.

3. As infrações ao disposto no número anterior são suscetíveis de constituir para a Empresa justa causa de cessação do contrato de trabalho, apurada nos termos legais.

Anexo C

Iniciativas Propostas

Q28 – ALGUMAS PROPOSTAS DE ACÇÃO COMUNITÁRIA EM PROL DO AUMENTO DOS NÍVEIS DE PARTICIPAÇÃO ECONÓMICA, INCLUINDO ENVELHECIMENTO ACTIVO

ABORDAGEM GLOBAL

ABORDAGEM DINÁMICA, CENTRADA NO CICLO DE VIDA

- a)** prevenir a erosão de competências ao longo da vida laboral adulta, considerando que em todos os grupos etários, as taxas de actividade são tanto mais elevadas quanto mais elevado é o nível de habilitações da força de trabalho;
- b)** evitar o abandono precoce do mercado de trabalho, através da instituição de incentivos e serviços adequados em fases decisivas da vida, por exemplo a disponibilização de estruturas de acolhimento de crianças e uma melhor conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares.

MAIS EMPREGOS E MELHOR QUALIDADE NO TRABALHO

- a)** estimular a procura efectiva de trabalhadores, a qual depende de uma articulação entre a situação macroeconómica global e o funcionamento subjacente do mercado do mercado de trabalho, bem como da promoção de uma envolvente favorável à criação de empresas e às actividades por conta própria;
- b)** fomentar a qualidade dos empregos disponíveis, cujo carácter atractivo global abrange dimensões várias: satisfação com as condições de trabalho e remuneração; higiene e segurança no local de trabalho; equilíbrio entre flexibilidade e segurança dos vínculos contratuais¹⁴⁴; melhorias da produtividade; organização laboral e disposições de tempo de trabalho flexíveis que melhorem o acesso e as opções, em especial para as mulheres e os trabalhadores mais velhos.

TORNAR O TRABALHO COMPENSADOR

- a)** rever o impacto diferenciado segundo o género dos sistemas fiscais e de prestações e das estruturas salariais, dada a sua influência na decisão de aceitar ou manter um emprego, em especial em situações familiares em que o rendimento depende de prestações sujeitas a condições de recursos, devendo ser dada atenção às regras gerais de elegibilidade das prestações, incluindo o nível e a duração, as condições de benefício das mesmas e os requisitos de disponibilidade de empregos;
- b)** analisar a interacção entre os níveis salariais, em especial no extremo inferior da escala de remuneração, e os incentivos e desincentivos consubstanciados nos sistemas fiscais e de prestações, considerando que a relação entre o nível do salário mínimo, as prestações sociais e a tributação do trabalho afecta a decisão de muitos trabalhadores pouco especializadas participarem no mercado de trabalho;
- c)** eliminar combinações contraditórias de políticas fiscais e de prestações com os incentivos dos poderes públicos às pessoas mais velhas para que permaneçam no trabalho e as estratégias empresariais de fomento da reforma antecipada, de modo a assegurar a coerência com a equidade a longo prazo e a sustentabilidade das finanças públicas em matéria de pensões.

Anexo D

Iniciativas Propostas

<p align="center">COMPETÊNCIAS MAIS ELEVADAS E ADAPTÁVEIS NO TRABALHO</p> <p>a) a actualização das competências ao longo da vida de trabalho por forma a dar resposta às necessidades em mutação do mercado de trabalho, devendo prestar-se particular atenção ao acesso à formação das pessoas em sério risco de abandonar precocemente o mercado de trabalho, nomeadamente trabalhadores pouco qualificados e mulheres;</p> <p>b) a promoção do acesso a acções de formação relevantes para os desempregados e para as pessoas inactivas (por exemplo, mulheres potencialmente dispostas a regressar à esfera laboral), através da intensificação de medidas activas do mercado de trabalho concebidas para dar resposta às necessidades de indivíduos e empregadores.</p>
<p align="center">TORNAR O TRABALHO UMA VERDADEIRA OPÇÃO PARA TODOS</p> <p>a) modernização e adaptação a públicos com especiais necessidades dos Serviços Públicos de Emprego;</p> <p>b) para os pais que trabalham, fomento de estruturas de acolhimento para os filhos, de qualidade, seguras e a preços módicos, bem como o desenvolvimento de mais serviços de cuidados a outros dependentes;</p> <p>c) disponibilização de meios de transporte adequados e a preços razoáveis para os trabalhadores com baixos rendimentos e para os grupos desfavorecidos.</p>
<p align="center">UMA ABORDAGEM DE PARCERIA (no âmbito da qual se solicita:)</p> <p>a) às autoridades públicas, a principal responsabilidade de conceber e aplicar uma abordagem global de aumento dos níveis de participação (autoridades aos níveis regional e local devem partilhar igualmente dessa responsabilidade, garantindo coerência entre as políticas nacionais e regionais);</p> <p>b) aos parceiros sociais, o exercício da sua competência de negociar condições de trabalho adequadas aos diferentes contextos, de modo a manter os trabalhadores na vida activa em benefício deles próprios e dos empregadores, bem como do conjunto da economia;</p> <p>c) às entidades patronais, o desenvolvimento de iniciativas relacionadas com objectivos, tais como o ambiente e a qualidade do trabalho e, em especial, a criação de condições que permitam aos trabalhadores manterem-se no mundo laboral por mais tempo;</p> <p>d) aos estabelecimentos de ensino e formação, o apoio das necessidades de formação das empresas, concebendo formação profissional em actividade específica para todos os trabalhadores (homens, mulheres, mais velhos, pouco qualificados, migrantes, pessoas com deficiência), devendo também alargar a cooperação aos parceiros sociais e às autoridades públicas aos níveis nacional, regional ou local, de modo a apoiar a formação destinada aos desempregados e aos inactivos.</p>
<p align="center">ACCÕES PRIORITÁRIAS</p> <p align="center">INICIATIVA CONJUNTA ENTRE GOVERNO E PARCEIROS SOCIAIS PARA MANTER OS TRABALHADORES NO EMPREGO POR MAIS TEMPO (centrada em:)</p> <p>a) acesso à formação na empresa, no âmbito da qual os empregadores devem assumir responsabilidades acrescidas e aumentar o investimento nos seus recursos humanos. Além disso, deverá prever-se apoio especial em formação e no desenvolvimento de oportunidades de carreira para os trabalhadores pouco remunerados e pouco qualificados e para as pessoas com deficiência. Este investimento deverá preparar situações de possível reestruturação económica e aumentar a adaptabilidade dos trabalhadores. Considera-se que podem ser contraproducentes as alterações nos incentivos financeiros ao adiamento da passagem à reforma se os trabalhadores mais velhos não actualizarem as respectivas competências e não se adaptarem às mutações da envolvente empresarial e laboral;</p> <p>b) formas de melhorar a qualidade das condições e a organização de trabalho com vista, designadamente, a incentivar as mulheres e os trabalhadores experientes a permanecer no emprego por mais tempo e dar resposta às necessidades dos trabalhadores com deficiência;</p> <p>c) mudar a percepção de que a reforma antecipada é uma solução aceitável para problemas de reestruturação e redução de efectivos.</p>

¹⁴⁴ Considerando que elevadas taxas de emprego a tempo parcial voluntário estão associadas a taxas de participação mais elevadas das mulheres e dos trabalhadores mais velhos; em contrapartida, o trabalho a tempo parcial involuntário e os contratos a termo estão ligados a níveis de saída superiores, seja para situações de desemprego (15%) ou inactividade (10%). Comissão Europeia, 2002a, p. 11.

ANEXO E

Deferimento Realização Inquérito

No dia 9 de Janeiro de 2014 às 21:02, José Pedro Ramalhete

<j.pedro.ramalhete@ctt.pt> escreveu:

Boa tarde,

Existe disponibilidade de princípio para que, no âmbito da sua dissertação de mestrado, possa realizar um inquérito a uma amostra de trabalhadores da distribuição ou atendimento sobre a forma como percecionam o seu envelhecimento em situação ainda ativa e anterior à reforma.

Creio que esta resposta lhe permite falar com o seu orientador para podermos depois ver como concretizar.

Cumprimentos,

Pedro Ramalhete



ANEXO F

Envio Inquérito

José Pedro Ramalhete

To: Gestor do CDP
Subject: Inquérito para estudo universitário

O nosso colega Carlos Duarte está a preparar um mestrado em Educação Social e pediu à empresa que, no âmbito do seu estudo académico, lhe permitisse aplicar um inquérito por questionário sobre "Estratégias para um envelhecimento ativo em contexto organizacional" a trabalhadores da distribuição com 50 ou mais anos de idade, na área de Lisboa.

O pedido do nosso colega teve a concordância do OP e do RH.

Vem-se, pois, solicitar o seu apoio para distribuir junto dos trabalhadores desse CDP com 50 ou mais anos de idade o questionário, elaborado pelo colega Carlos Duarte para o seu trabalho universitário, e pedir-lhes que façam o favor de responder ao mesmo. (os questionários seguiram pelo correio)

A resposta ao questionário é confidencial e anónima não sendo pedida qualquer identificação aos trabalhadores.

As respostas podem ser enviadas diretamente para o colega Carlos Duarte ou, se o preferirem, para os RH/DCH que farão o reenvio.

O endereço para o envio direto ao nosso colega é:

Carlos Duarte
Loja CTT de Mem Martins
Rua da Azenha, 25
2725-999

Obrigado,
Pedro Ramalhete



CTT
José Pedro Ramalhete
DCH – Desenvolvimento do Capital Humano
j.pedro.ramalhete@ctt.pt
Telm.: +351 922 002 941
Site: www.ctt.pt

RH - Recursos Humanos e Organização
Av. D. João II LT 1.12.03 , piso 5
1999-001 LISBOA
Tel.: +351 210 471 106
Fax: +351 210 471 980

APÊNDICES

APÊNDICE A
INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO
(Colaboradores)

Este inquérito insere-se num estudo a decorrer no âmbito do mestrado em Educação Social, na especialidade de Intervenção Sócio-Educativa e Gerontologia. Tem como objetivo verificar junto dos CTT e dos seus colaboradores, da existência e importância de estratégias para um envelhecimento ativo em contexto organizacional.

É constituído por três grupos de questões (I, II, III). Leia com atenção as perguntas que lhe poderão parecer semelhantes, antes de responder.

Deve responder a todos os itens pois só assim será possível avançar e submeter este inquérito.

Este inquérito é confidencial e anónimo. O seu preenchimento tomar-lhe-á cerca de 10 minutos do seu tempo. Tente ser o mais objetivo e sincero possível nas respostas.

Agradeço a sua colaboração.

Carlos Duarte

QUESTÕES:

I – DADOS PESSOAIS

1. Sexo: (1.1) Masculino (1.2) Feminino
2. Idade: (2.1) 50 a 55 (2.2) 56 a 60 (2.3) 61 a 65
3. Estado Civil: (3.1) Solteiro(a) (3.2) Casado (3.3) Div. (3.4) Viúvo(a)
- (3.5) União F

4. Habilitações Académicas (5.1) 1º Ciclo (5.2) 9º Ano (5.3) 12º Ano (5.4) Ens. Sup.

5. Situação Profissional: (4.1) Efetivo (4.2) Assalariado

6. Colaborador na Empresa: (6.1) <10 Anos (6.2) 10 a 20A (6.3) 20 a 30A (6.4) 30 a 40A

(6.5) > 40 Anos

II – PERCEPÇÕES

1. Que imagem encontra associada ao conceito de Envelhecimento?

(possibilidade de escolha múltipla)

(1.1) Doença (1.2) Pobreza (1.3) Invalidez (1.4) Sabedoria (1.5) Dependência

(1.6) Debilidade Física (1.7) Outra(s) Qual/Quais? _____

2. Que imagem encontra associada ao conceito de Reforma?

(possibilidade de escolha múltipla)

(2.1) Pobreza (2.2) Doença (2.3) Inatividade (2.4) Exclusão (2.5) Lazer

(2.6) Disponibilidade (2.7) Outra(s) Qual/Quais? _____

3. O que significa para si Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional?

(possibilidade de escolha múltipla)

(3.1)Ser Participativo (3.2)Ser Respeitado (3.3)Sentir-se Integrado

(3.4)Sentir-se Realizado? (3.5)Outra(s) Qual/Quais?

III – RELAÇÃO COLABORADOR/ CTT

Em relação aos seguintes itens que leitura faz da relação com os CTT?

1. O colaborador é apenas um elo na rede de distribuição.

(1.1)Sim (1.2)Não

2. Os trabalhadores mais antigos os prioritariamente dispensáveis?

(2.1)Sim (2.2)Não

3. Os conhecimentos acumulados na vida profissional e social em contexto organizacional são rentabilizados.

(3.1)Sim (3.2)Não

4. No desempenho da sua função há algum reforço da motivação individual e auto estima.

(4.1)Sim (4.2)Não

5. Por parte da organização existem medidas que configuram o acompanhamento da pré-reforma dos seus colaboradores.

(5.1)Sim (5.2)Não

6. Considerando que o processo de envelhecimento deverá ser analisado com base nas alterações biológicas, psicológicas e sociais, indique as principais dificuldades com que diariamente lida considerando o seu processo de envelhecimento individual (possibilidade de escolha múltipla).

(6.1)Alterações Orgânicas (6.2)Falta Rentabilidade (6.3)Marginalização

(6.4)Inadaptação às novas Tecnologias (6.5)Menor Mobilidade (6.6)Outra(s)

Qual/Quais?

7. Para o desempenho da sua função num processo de envelhecimento ativo e, considerando uma cada vez maior longevidade na obtenção da idade de reforma, indique medida(s) que deveriam ser apresentadas pela sua Organização (possibilidade de escolha múltipla).

(7.1) Maior Apoio Social (7.2) Estabilidade Económica (7.3) Form. Continua

(7.4) Flexibilidade Horários (7.5) Ajustamento Posto Trabalho à Idade

(7.6) Outra(s) Qual/Quais? _____

8. Para o desempenho da sua função num processo de envelhecimento ativo e, considerando uma cada vez maior longevidade na obtenção da idade de reforma, que estratégias pessoais se propõe desenvolver?

APÊNDICE B

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

(Quadros Organização)

Este inquérito insere-se num estudo a decorrer no Instituto de Ciências Educativas, no âmbito do mestrado em Educação Social, na especialidade de Intervenção Sócio-Educativa e Gerontologia. Tem como objetivo, verificar junto da organização Correios de Portugal, da existência e ou importância de estratégias para um Envelhecimento Ativo em contexto organizacional.

É constituído por cinco questões que pretendem ser uma reflexão e um olhar objetivo da organização, sobre o processo de envelhecimento dos seus constituintes.

Leia com atenção as perguntas que lhe poderão parecer semelhantes antes de responder.

Este inquérito é confidencial e anonimo.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Carlos Duarte

1. Os Correios de Portugal têm uma unidade orgânica responsável pelos RH. Num contexto de envelhecimento ativo/participativo dos colaboradores, gostaríamos que referisse se considera importante e oportuno um reforço dos objetivos fundamentais da unidade. Se sim, qual/quais?

.....
.....

2. O acompanhamento pré-reforma dos colaboradores é uma preocupação e/ou uma atividade dos Correios de Portugal? Se sim, indique de que forma se consubstancia. Se não, considera uma ideia interessante, que merece vir a ser pensada e concretizada?

.....
.....

3. Em que medida considera relevante, enquanto estratégia de gestão, a preparação para a reforma dos colaboradores entre os 50 e os 65 anos?

.....
.....

4. Qual o grau de motivação para a implementação de um projeto de preparação para a reforma dos colaboradores? Que potencialidade(s) considera que dele podem advir?

.....
.....

5. Considerando que o processo de Envelhecimento Individual consubstancia aspetos Biológicos, Psicológicos e Sociais, quais as áreas de intervenção que entende serem prioritárias no atual modelo de gestão desta Organização?

.....

APENDICE C

TABELAS PERCEÇÕES

Imagem associada Conceito Envelhecimento

Imagem Associada Envelhecimento	Nº	Percentagem
Doença	18	23,7%
Pobreza	16	21,1%
Invalidez	2	2,6%
Sabedoria	25	32,9%
Dependência	14	18,4%
Debilidade Física	35	46,1%
Outra(s)	7	9,2%

Imagem associada Conceito de Reforma

Imagem Reforma	Nº	Percentagem
Pobreza	13	17,1%
Doença	15	19,7%
Inatividade	20	26,3%
Exclusão	6	7,9%
Lazer	30	39,5%
Disponibilidade	29	38,2%
Outra(s)	8	10,5%

Imagem de Envelhecimento Ativo em Contexto Organizacional

Imagem Envelhecimento Ativo Contexto Organizacional	Nº	Percentagem
Ser participativo	39	51,3%
Ser respeitado	36	47,4%
Sentir-se integrado	27	35,5%
Sentir-se realizado	23	30,3%
Outra(s)	4	5,3%

APÊNDICE D

TABELAS RELAÇÃO COLABORADOR/CTT

Elo na Rede de Distribuição
Trabalhadores prioritariamente dispensáveis
Rentabilização conhecimentos acumulados
Reforço motivação individual no desempenho da função
Medidas que configurem acompanhamento Pré-Reforma

Indicador		Nº	Porcentagem
O colaborador é apenas um elo na rede de distribuição	Sim	45	60%
	Não	30	40%
Os trabalhadores mais antigos são prioritariamente dispensáveis?	Sim	28	37,3%
	Não	47	62,7%
Os conhecimentos acumulados na vida profissional e social em contexto organizacional são rentabilizados	Sim	53	71,6%
	Não	21	28,4%
No desempenho da sua função há algum reforço da motivação individual e autoestima	Sim	48	64,9%
	Não	26	35,1%
Por parte da organização existem medidas que configuram o acompanhamento da pré-reforma dos seus colaboradores	Sim	12	16,2%
	Não	62	83,8%

Dificuldades diárias inerentes ao processo envelhecimento exercício função

Processo Envelhecimento Individual	Nº	Porcentagem
Alterações orgânicas	28	36,8%
Falta rentabilidade	17	22,4%
Marginalização	13	17,1%
Inadaptação às novas tecnologias	8	10,5%
Menor mobilidade	30	39,5%
Outra(s)	6	7,9%

Medidas que deveriam ser apresentadas em contexto organizacional para obtenção de um Envelhecimento Ativo por parte da Organização

Medidas Envelhecimento Ativo	Nº	Percentagem
Maior apoio social	24	31,6%
Estabilidade económica	33	43,4%
Formação contínua	6	7,9%
Flexibilidade horários	9	11,8%
Ajustamento posto trabalho à idade	46	60,5%
Outra(s)	2	2,6%

Estratégias individuais para a obtenção de um processo Envelhecimento Ativo em contexto organizacional por parte dos colaboradores

Questionário	III - 8 -Estratégias pessoais
1	"Aumentar o período de repouso, ter uma alimentação saudável e praticar desporto se possível."
2	"Estar sempre ocupado ativamente em diversas atividades culturais, físicas, etc. Hobbies."
3	"Melhores condições de trabalho, monetárias, e relações humanas."
4	"Proponho ajustamento do posto de trabalho à idade e à condição física."
5	"Encontrar estabilidade económica de modo a poder enfrentar o período de reforma, aplicar toda a sabedoria adquirida na vida tanto social como profissional."
6	"Um dia pensarei nisso, visto ser um trabalhador ativo e no ativo."
7	"Continuar a trabalhar dentro da minha área com toda a entrega como sempre o fiz."
8	"Situação económica, saúde, etc."
9	"Trabalho enquanto tiver saúde."
10	"O serviço noturno provoca envelhecimento, como tal, o serviço noturno deveria ser compensado na obtenção de reforma mais cedo."
11	"Nenhuma."
12	"Nenhuma."
13	"Continuar a trabalhar da mesma maneira e, estando atento a todas as mudanças."
14	"Ser ativo, tirar partido da experiência e do saber acumulado que os anos vividos me permitem. Convívio e partilha de ideias e conhecimentos com novas e futuras gerações."
15	"Precaver a minha saúde até à reforma."
16	"Nenhuma. aguardo que a empresa julgue a situação dos trabalhadores que como eu trabalham há mais de 47 anos sem interrupção e que provavelmente já necessitam de aposentação."

17	"Depende da estratégia da desorganização."
18	"Desenvolver as minhas funções de forma competente estando atento às necessidades da empresa."
19	"Manter a capacidade física, cultivar cultura geral, acompanhar inovações e novos métodos de trabalho."
20	"Reforma aos 56 anos de idade, não ter tantos cortes, mais respeito por quem já deu muito ao país."
21	"Manter a melhor forma física possível, e mental de forma a poder acompanhar as novas exigências do futuro."
22	"Desempenhar a atividade profissional com competência."
23	"Nenhuma em virtude de estar sujeito a regras definidas e não ter poder de decisão."
24	"O que tenho feito desde que entrei na empresa, o maior profissionalismo possível."
25	"Ajustamento do posto de trabalho à idade dado que muitos estão debilitados por doenças."
26	"Adequar o trabalho às condições físicas dos trabalhadores."
27	"Considero que o serviço noturno devia ser mais compensado devido ao envelhecimento que provoca nos trabalhadores."
28	"Estar atento às mudanças laborais, e o novos métodos de trabalho."
29	"Continuar empenhado dia após dia para que o serviço seja realizado o melhor possível."
30	"Naturalmente reduzir a idade da reforma a quem é incumbido de tarefas físicas e psíquicas de desgaste diário, semanal, mensal, anual de uma vida."

APÊNDICE E

ANÁLISE CONTEÚDO ENTREVISTAS

Entrevista	Considera importante o reforço dos objetivos fundamentais da unidade orgânica responsável pelos RH?	O acompanhamento da pré-reforma dos colaboradores dos é uma preocupação dos CTT?	É relevante enquanto estratégia de gestão a preparação para a reforma dos colaboradores entre os 50 e os 65 anos?	Qual a motivação para a implementação de um projeto de preparação para a reforma? Que potencialidades podem advir?	Considerando o processo de Envelhecimento Individual, quais as áreas de intervenção prioritárias no atual modelo de gestão dos CTT? (e.g. Biológicos, Psicológicos e Sociais)
1	"Sim. Cada vez mais as pessoas estão em termos de idade com capacidade física e mental aptas para trabalhar pelo que tudo deveremos fazer em termos de direção de RH para se encontrarem soluções para o bem comum da empresa e do colaborador."	"Sim mas trata-se de situações pontuais e conjunturais. No futuro tem de ser revisto pela RH."	"Pouco relevante desde que existam condições para trabalhar e existir capacidade do colaborador."	"Elevada mas depende das condições e soluções encontradas."	"Sociais."
2	"A direção de RH deveria evoluir no sentido de acompanhar o desenvolvimento económico e social, com o prolongamento da vida ativa, as empresas e os CTT deveriam cuidar de prever as consequências de uma gestão baseada para o imediato sem prever as consequências no futuro. A própria área de medida no trabalho deveria contemplar o aspeto biológico associado ao envelhecimento. Verifica-se que não existe o cuidado da DRH em contemplar áreas que possam correlacionar o absentismo com a idade e os anos de Serviço, colocando os CRT num plano menos exigente e equilibrado, não tão expostos ao limite."	"Não considero que a empresa se deva obrigar a esta função, considero que temos de estar atentos à necessidade de aumentar a ocupação dos trabalhadores durante mais tempo, e tornando as pessoas úteis ao serviço da empresa."	"Tal como referi, a empresa deverá fazer com que a pessoa se sinta útil enquanto membro da sociedade, incentivando a formação permanente das pessoas, o processo de adaptação pré reforma, deverá ser facilitado pela introdução social do funcionário em instituições formativas e de ocupação de tempos livres, até eventualmente ligados à empresa, tal como uma universidade sénior, passando a experiência que adquiriram aos mais novos."	"No contexto de aposentação, penso que a solidão poderá ser o principal problema, daí que se a empresa programar este processo com alguma formação, poderá encontrar a motivação e promover a manutenção dos valores e cultura da empresa, que tanto retorno tem dado em particular nos CTT."	"Penso que a organização do trabalho deveria ser feita de acordo com a longevidade prevista para o trabalhador, com o atual contexto laboral temos certamente cada vez mais pessoas a trabalhar 40 anos e a entrarem no mercado de trabalho mais tarde, por isso é necessário introduzir outras variáveis ao contexto organizativo e promover uma maior mobilidade funcional dentro dos CTT entre áreas e funções, será importante adequar as funções ao facto de se ter de estar ativo durante mais tempo e incentivar as pessoas a atualizarem-se permanentemente, não só com formação interna, mas promovendo a auto formação e a não exclusão do processo informativo, promovendo uma comunicação horizontal e vertical."
3	"Um eventual reforço dos objetivos dos Rh no contexto do envelhecimento Ativo/participativo terá de enquadrar-se no âmbito mais geral da estratégia empresarial e de RH; a ter lugar esse reforço de objetivos seria no âmbito da adequação dessa força de trabalho às necessidades organizacionais."	"Paradoxalmente verifica-se alguma convergência entre o que as empresas (interesse na redução do efetivo) e os próprios trabalhadores (interesse em reformar-se mais cedo com menos penalizações) gostariam que acontecesse - um não prolongamento da idade de reforma e a possibilidade de saída antecipada - mas uma divergência com a tendência das políticas nacionais e europeias - no sentido do prolongamento da vida laboral e penalização da antecipação das saídas."	"Pressupondo a continuação, por um lado, duma tendência para trabalhar até mais tarde, e, por outro lado, das mudanças sociais, económicas e tecnológicas, nos próximos anos as empresas terão de dar mais atenção ao enquadramento dos trabalhadores com mais de 50 anos, considerando não apenas as necessidades de formação "de refresco" mas também duma maior pluralidade de formas de trabalho - p.e. tempo parcial, tutoria, desligação progressiva."	"Pelas razões aduzidas em 3, no curto prazo, embora não necessariamente pelos mesmos motivos, quer as empresas quer os trabalhadores estão mais interessados em possibilidades de antecipar reformas que numa preparação que pressuponha tardar a reforma. Possivelmente, no longo prazo, com a nova realidade do prolongamento das idades de reforma, ambos reequacionarão as suas estratégias que tenderão a dar maior atenção à gestão de presença e dos contributos."	"As áreas de intervenção que nos próximos anos poderão ser mais críticas são as relacionadas com a adaptabilidade dos trabalhadores às novas formas de organização do trabalho, ao uso de novas ferramentas digitais e à aquisição e desenvolvimento das competências associadas. Até as "mesmas" tarefas não vão continuar a ser desempenhadas sempre da mesma maneira pelo que será necessário uma atitude de aprendizagem e melhoria contínuas."

APÊNDICE F
TABELA QUESTIONÁRIO COLABORADORES

Questionário	II - 1 - Imagem Envelhecimento	II - 2 - Imagem Reforma	II - 3 - EA Contexto Organizacional	III - 6 - Dificuldades EI	III - 7- Medidas Organização	III - 8 -Estratégias pessoais
1	_____	_____	_____	_____	_____	"Aumentar o período de repouso, ter uma alimentação saudável e praticar desporto se possível."
2	_____	_____	_____	_____	_____	"Estar sempre ocupado ativamente em diversas atividades culturais, físicas, etc. Hobbies."
3	_____	_____	_____	_____	_____	"Melhores condições de trabalho, monetárias, e relações humanas."
4	_____	_____	_____	_____	_____	"Proponho ajustamento do posto de trabalho à idade e à condição física."
5	_____	_____	_____	_____	_____	"Encontrar estabilidade económica de modo a poder enfrentar o período de reforma, aplicar toda a sabedoria adquirida na vida tanto social como profissional."
6	_____	_____	_____	_____	_____	"Um dia pensarei nisso, visto ser um trabalhador ativo e no ativo."
7	Conhecimento	Continuidade	"Continuar a desenvolver uma atividade e aplicar os conhecimentos obtidos ao longo dos anos."	Rever	"Unicamente mais respeito."	"Continuar a trabalhar dentro da minha área com toda a entrega como sempre o fiz."
8	Gota; Coluna	_____	_____	_____	_____	"Situação económica, saúde, etc."
9	Stress; Álcool; Tabaco	_____	_____	_____	_____	"Trabalho enquanto tiver saúde."
10	_____	Limite Anos (?) / Idade	A preocupação no dia-a-dia com o trabalho eficiente e produtivo.	Falta de diálogo além de ser mais participativo.	_____	"O serviço noturno provoca envelhecimento, como tal, o serviço noturno deveria ser compensado na obtenção de reforma mais cedo."
11	_____	_____	_____	_____	_____	"Nenhuma."
12	_____	_____	_____	_____	_____	"Nenhuma."
13	_____	_____	_____	_____	_____	"Continuar a trabalhar da mesma maneira e, estando atento a todas as mudanças."
14	_____	_____	_____	_____	_____	"Ser ativo, tirar partido da experiência e do saber acumulado que os anos vividos me permitem. Convívio e partilha de ideias e conhecimentos com novas e futuras gerações."
15	_____	_____	_____	_____	_____	"Precaver a minha saúde até à reforma."
16	Debilidade mental	Deixar atividade profissional por limite de idade e dificuldades psicológicas	_____	_____	_____	"Nenhuma. Aguardo que a empresa julgue a situação dos trabalhadores que como eu trabalham há mais de 47 anos sem interrupção e que provavelmente já necessitam de aposentação."
17	_____	Insegurança	_____	_____	_____	"Depende da estratégia da desorganização."
18	_____	_____	_____	_____	_____	"Desenvolver as minhas funções de forma competente estando atento às necessidades da empresa."
19	_____	Partir para outra atividade	_____	_____	Reconhecimento das dificuldades inerentes à idade	_____
20	_____	_____	_____	_____	_____	"Manter a capacidade física, cultivar cultura geral, acompanhar inovações e novos métodos de trabalho."
21	_____	_____	_____	_____	_____	"Reforma aos 56 anos de idade, não ter tantos cortes, mais respeito por quem já deu muito ao país."
22	_____	_____	Como diz o ditado "Velho mas não morto"	_____	_____	_____
23	_____	Perda de faculdades físicas e mentais	_____	_____	_____	"Manter a melhor forma física possível, e mental de forma a poder acompanhar as novas exigências do futuro."
24	_____	_____	_____	_____	_____	"Desempenhar a atividade profissional com competência."
25	_____	_____	_____	_____	_____	"Nenhuma em virtude de estar sujeito a regras definidas e não ter poder de decisão."
26	_____	Mais trabalho	_____	Não sinto por enquanto qualquer problema	_____	"O que tenho feito desde que entrei na empresa, o maior profissionalismo possível."
27	_____	_____	_____	_____	_____	"Ajustamento do posto de trabalho à idade dado que muitos estão debilitados por doenças."
28	_____	_____	_____	_____	_____	"Adequar o trabalho às condições físicas dos trabalhadores."
29	_____	_____	_____	Gostava de acompanhar mais de perto a própria gestão	_____	"Considero que o serviço noturno devia ser mais compensado devido ao envelhecimento que provoca nos trabalhadores."
30	_____	_____	_____	_____	_____	"Estar atento às mudanças laborais, e o novo métodos de trabalho."
31	_____	_____	_____	_____	_____	"Continuar empenhado dia após dia para que o serviço seja realizado o melhor possível."
32	_____	_____	_____	_____	_____	"Naturalmente reduzir a idade da reforma a quem é incumbido de tarefas físicas e psíquicas de desgaste diário, semanal, mensal, anual de uma vida."

