



ANA RAQUEL  
MARTINS ALEGRE  
JORGE

**Envelhecimento nas Organizações:  
Impacto das Políticas e Práticas de  
GRH**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

**ORIENTADOR**

Doutor José Rebelo dos Santos,  
Professor Coordenador

Outubro 2022



ANA RAQUEL  
MARTINS ALEGRE  
JORGE

**Envelhecimento nas Organizações:  
Impacto das Políticas e Práticas de  
GRH**

#### **JÚRI**

*Presidente:* Professor Adjunto, João Pedro Pina  
Cordeiro, IPS

*Orientador:* Professor Coordenador, José Manuel  
Gameiro Rebelo dos Santos, IPS

*Vogal Arguente:* Professor Coordenador, António  
José de Sousa Almeida

Novembro 2022



Para ti, Pai.

*“Pai. Nunca envelheceste, e eu queria ver-te velho, velhinho aqui no nosso quintal, a regar as  
árvores, a regar as flores. Sinto tanta falta das tuas palavras.”*

*In Morreste-me  
José Luis Peixoto*

## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu Orientador, Professor Doutor José Rebelo, que me motivou, que acreditou em mim quando nem eu própria acreditei, que me acompanhou e orientou de forma incansável, estando sempre disponível para as minhas dúvidas, os meus receios, e as minhas inúmeras questões. Fui capaz de chegar aqui, e isso só foi possível com o seu apoio e extensa sabedoria. Obrigada.

Ao Diretor de Mestrado, Professor Doutor António Almeida, que desde o primeiro ano me (nos) acolheu num ambiente estimulante de partilha, discussão, diversão e crescimento.

À empresa SETH que, por via de contacto privilegiado, abriu as suas portas e deixou que este trabalho encontrasse um caminho para, hoje, nos mostrar que ainda é possível fazer diferente.

Aos meus colegas de Mestrado, em particular aos que fizeram dos almoços de sábado um lugar de decompressão e muitas gargalhadas, mas também de partilha de experiências, opiniões e angústias. Vocês sabem quem são.

Em particular ao meu colega Marco Pessoa, que foi o companheiro essencial na motivação que me faltava.

Agradecer também a vocês, Sérgio Marques, Filipa Gagueija e Susete Hermenegildo, por me acompanharem desde os tempos do ISCTE. Em tempos um excelente grupo de trabalho e, passados mais de 10 anos, amigos de e para a vida.

Por fim, mas sendo a pedra basilar da minha existência, agradeço profundamente à minha família. À minha Mãe, Irmã Cláudia, e sobrinho Guilherme, que acreditam diariamente em mim e não duvidam, em momento nenhum, do meu sucesso.

A ti, Miguel Cruz, meu ombro de apoio nas lágrimas e, por vezes, do desespero, mas também das vitórias pessoais e profissionais.

E para ti Pai, onde estiveres, que estejas orgulhoso do meu percurso.

## **Resumo**

Num futuro não muito distante, o envelhecimento demográfico terá consequências impactantes na sociedade e nas organizações, expondo vulnerabilidades de escassez de mão de obra.

O objetivo geral desta investigação é o de perceber se existem políticas e práticas de GRH, na empresa SETH, que antecipem situações relacionadas com o avanço natural da idade dos trabalhadores e, conseqüentemente, com a retenção dos mesmos.

Assim, realizámos um Estudo de Caso com o objetivo de 1) identificar e analisar as políticas e práticas existentes à luz da literatura; 2) compreender se estas estão adequadas às necessidades dos trabalhadores mais velhos levando à sua retenção; 3) entender o que deu origem ao desenvolvimento destas políticas e aplicação das referidas práticas.

Neste sentido, procedemos à análise documental de informação relevante e disponível na empresa, e entrevistámos 3 elementos de diferentes níveis da estrutura organizacional, através de entrevistas semi-estruturadas.

Os resultados apontam para um alinhamento entre as práticas revistas em literatura que, na sua aplicação, são desejáveis e contribuem para a felicidade, motivação e retenção dos trabalhadores mais velhos.

Entendemos que este estudo traz a confirmação da eficácia da implementação destas práticas, mas que deixa portas abertas para melhorias em investigações futuras.

**Palavras-chave:** Envelhecimento, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Retenção, Trabalho

## **Abstract**

In a not too distant future, demographic aging will have impacting consequences on society and organizations, exposing labor shortage vulnerabilities.

The overall objective of this research is to understand if there are HRM policies and practices, in SETH company, that can anticipate situations related to the natural aging advance of workers and, moreover, with the retention of these.

Therefore, we carried out a Case Study with the objective of 1) identifying and analyzing existing policies and practices in the light of the literature; 2) understand if these are adequate to the needs of older workers leading to their retention; 3) understand what gave rise to the development of these policies and application of these practices.

In this sense, we carried out documentation analysis of relevant information available in the company, and we have interviewed 3 elements from different levels of the organizational structure, through semi-structured interviews.

The results point to an alignment between the practices reviewed in the literature that, when applied, are desirable and contribute to the happiness, motivation and retention of older workers.

We understand that this study confirms the effectiveness of the implementation of these practices, but that it leaves open doors for improvements in future investigations.

**Keywords:** Aging, Human Resources Management Practices, Retention, Work.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Parte I – Enquadramento teórico</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Envelhecimento</b> .....	<b>3</b>
1.1. O envelhecimento em Portugal .....	4
1.1.1. Estrutura etária, emprego/desemprego e migrações .....	6
<b>2. O problema nas organizações</b> .....	<b>7</b>
2.1. Gestão e Retenção de Talentos .....	11
<b>Parte II – Objetivos e metodologia</b> .....	<b>13</b>
<b>1. Objetivo</b> .....	<b>13</b>
1.1. Objetivo geral do estudo.....	13
1.2. Objetivos específicos.....	14
<b>2. Metodologia</b> .....	<b>14</b>
2.1. Técnicas de recolha dos dados .....	15
2.2. Instrumentos .....	16
2.3. Participantes .....	16
2.4. Técnicas de tratamento dos dados .....	17
<b>Parte III – Estudo de caso</b> .....	<b>19</b>
<b>1. Caracterização da Empresa</b> .....	<b>19</b>
1.1. Estrutura Organizacional .....	19
1.2. Caracterização dos Recursos Humanos .....	22
<b>2. Apresentação, Discussão e Análise dos Resultados</b> .....	<b>24</b>
<b>Conclusão</b> .....	<b>32</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>36</b>
<b>Apêndice 1 – Consentimento informado</b> .....	<b>39</b>
<b>Apêndice 2 – Guião das entrevistas</b> .....	<b>40</b>
<b>Apêndice 3 – Ficha de análise de conteúdo</b> .....	<b>46</b>
<b>Anexo 1 – Política de Recursos Humanos SETH</b> .....	<b>58</b>
<b>Anexo 2 – Guião Toolbox Talk</b> .....	<b>59</b>

## **Índice de figuras, tabelas, quadros e ou gráficos**

<b>Figura 1</b> – Índice de envelhecimento na UE (1960/2020) .....	<b>3</b>
<b>Figura 2</b> – Índice de envelhecimento em Portugal (1960/2020) .....	<b>5</b>
<b>Figura 3</b> – Alguns membros e algumas unidades de uma empresa industrial (Mintzberg, 1995) .....	<b>19</b>
<b>Figura 4</b> – Organigrama da empresa SETH (desde 2018) .....	<b>21</b>
<b>Figura 5</b> – Burocracia Mecanicista (Mintzberg, 1995) .....	<b>22</b>
<b>Figura 6</b> – Dispersão Geográfica dos Trabalhadores / Expatriados .....	<b>23</b>
<b>Figura 7</b> – Número de trabalhadores SETH (2020 / 2021) .....	<b>23</b>
<b>Figura 8</b> – Tipologia de vínculo dos trabalhadores da SETH .....	<b>24</b>

## **Introdução**

Vivemos recentemente um contexto de pandemia que julgámos não ser possível - ou talvez apenas nos tenhamos esquecido de outras que a antecederam - e que veio pôr em causa os nossos “velhos”. Quer pela sua fragilidade etária, quer pelas doenças que estão, por norma, muitas vezes erradamente, associadas à longevidade, quer simplesmente pela representação numérica daquilo que consideramos ser a velhice. No entanto, e apesar de ter existido uma mortalidade bastante representativa nesta faixa etária, o envelhecimento global continua a ser uma questão de debate nas agendas políticas, um pouco por todo o mundo.

Muito se tem discutido sobre o emprego jovem, sobre as medidas a tomar e políticas públicas a adotar para combater esta situação em específico que é, sem dúvida, também preocupante, mas pouca atenção tem sido dada à questão da população no outro extremo etário. Não só porque aumentou significativamente a sua longevidade, mas também porque se prevê que precisem de trabalhar até mais tarde para equilibrar a balança, que em nada está equilibrada atualmente.

Esta situação do envelhecimento global vem trazer novos desafios e colocar questões pertinentes à sociedade em geral, e às organizações em particular. Como atrair, gerir e reter talentos nesta faixa etária? Que significado terá o envelhecimento global para as organizações? Que práticas estarão as empresas a adotar para prevenir situações futuras de falta de mão de obra?

No presente trabalho, daremos início ao mesmo com um enquadramento teórico do tema, abordando diferentes perspetivas e razões, se assim o pudermos considerar, que potenciam esta questão específica do envelhecimento e o impacto que tem nas organizações, bem como estudos anteriormente realizados acerca da temática.

De seguida, avançaremos para o objetivo do estudo e metodologia escolhida para o abordar. Neste caso concreto, o objetivo geral consistiu em caracterizar o reflexo do envelhecimento da população na empresa SETH – Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos S.A., visando concretamente as suas políticas e práticas de GRH, para entender se foram antecipadas situações relacionadas com o avanço natural da idade dos trabalhadores e, conseqüentemente, com a retenção dos mesmos. Ou seja, quisemos saber o que está a ser feito, e o que poderia estar a ser pensado, para que se retivessem os trabalhadores mais velhos na organização, assim como o porquê desta tomada de decisão.

Em termos de metodologia, optou-se pelo estudo de caso, porque esta é uma investigação muito pessoal para o autor. Não especialmente pela empresa em si, mas muito pelo tema em questão. Como tal, na escolha dos instrumentos, foi realizada a análise documental da informação escrita existente na organização e, como complemento, foram realizados inquéritos por entrevista semi-estruturada.

Posteriormente, será apresentada a empresa estudada e discutidos os resultados apurados, face à literatura. Concluiremos com algumas considerações finais, deixando sugestões para futuros trabalhos de investigação nesta área.

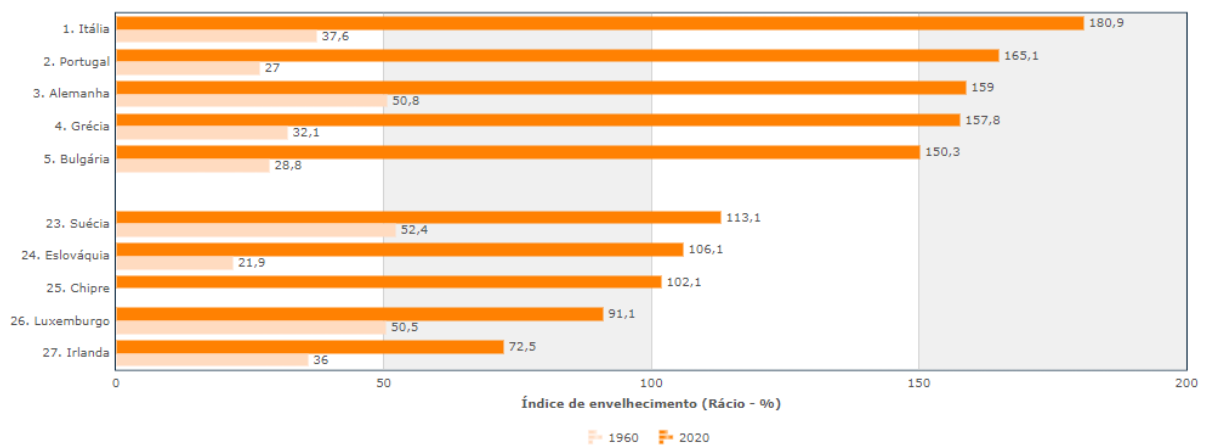
Este é um tema que muito tem para desenvolver e abordar, sob diferentes perspetivas, pelo que estou ciente que poderão ficar mais perguntas no ar do que respostas obtidas.

## Parte I – Enquadramento teórico

### 1. Envelhecimento

O envelhecimento, salvo situações inesperadas no percurso de vida, é uma inevitabilidade. Tem sido um tema que tem vindo a ganhar um lugar de destaque na esfera política, social e económica, pelos pontos positivos e negativos que apresenta, mas, principalmente, pela dificuldade em planear uma estratégia eficaz com a antecedência necessária.

O problema dá-se, sobretudo, nos países desenvolvidos. Itália encabeça a lista dos países mais envelhecidos na UE (dados FFMS - PORDATA 2020), seguido de Portugal, e o Japão ocupa o topo do *ranking* ao nível mundial (Campos, 2019).



**Figura 1 – Índice de envelhecimento na UE (1960/2020)**  
Fonte: Eurostat | NU | Institutos Nacionais de Estatística, PORDATA

Nas sociedades desenvolvidas, a população começou a crescer rapidamente após a era da industrialização, apontando como razão inicial o declínio da mortalidade infantil, a juntar-se, posteriormente, a redução das taxas de fertilidade (Bengtsson & Scott, 2013). Este último fator levou a uma redução do número de nascimentos e, conseqüentemente, a uma alteração da estrutura etária da população, suportada também pela esperança média de vida aumentada, implicando maior longevidade, levando a que a pirâmide etária esteja envelhecida tanto pela base, como pelo topo. Ou seja, “... o envelhecimento não se restringe apenas ao facto do número de idosos ser cada vez maior: esses idosos são cada vez mais velhos” (Santos, 2007, p. 33).

De referir que existe muito por explorar acerca da fertilidade, que só por si é um tema pertinente a desenvolver, e sobre quais os motivos e as conseqüências que, inevitavelmente, têm implicações na questão do índice de envelhecimento (relação existente entre o número de idosos e a população jovem

numa certa região. É habitualmente expresso em número de residentes com 65 ou mais anos por 100 residentes com menos de 15 anos). No entanto, e de forma breve, não podemos deixar de mencionar que a redução da taxa de fecundidade se deve, em grande parte, à emancipação da mulher no cenário escolar e laboral, remetendo para uma entrada tardia na maternidade e, por vezes, até mesmo a decisão de não ter filhos (Maciel *et al.*, 2016). Este cenário, aliado à falta de políticas públicas (PP) que estimulem e apoiem à renovação de novas gerações, faz com que muitas mulheres não tenham mais do que um filho, mesmo que o seu desejo fosse ter mais.

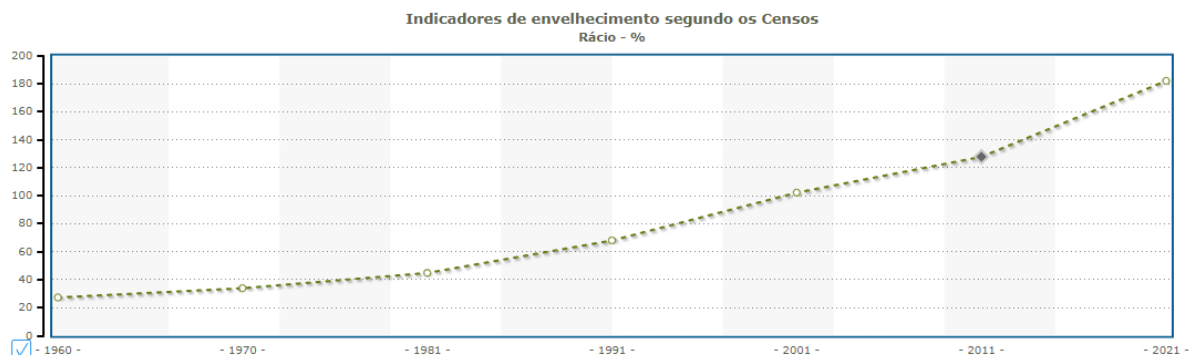
Mas existem outros fatores que influenciam, positiva e negativamente, o índice de envelhecimento, como a evolução do emprego/desemprego (Santos, 2016b) e os movimentos migratórios. A ligação não parece evidente à primeira vista, mas é clarificada quando lançamos a pergunta - Quantos jovens temos a entrar no mercado face aos profissionais que vão passar à reforma? A resposta é: cada vez menos. Se aliarmos uma outra questão – Quem são os que mais saem do país em busca de oportunidades de trabalho e melhores condições de vida? A resposta será (em grande maioria): os jovens.

Faremos o desenvolvimento necessário destas questões no ponto seguinte, no que a Portugal diz respeito.

### **1.1. O envelhecimento em Portugal**

De forma a termos uma noção de como se tem envelhecido em Portugal, importa saber que a esperança média de vida à nascença, em 1960, era de 60,7 anos para os homens e de 66,4 anos para as mulheres, e que, em 2020, estes valores passaram a ser 77,7 anos para os homens e 83,4 anos para as mulheres (dados 2022, FFMS - PORDATA).

Inevitavelmente, as implicações destes dados fazem-se sentir na sociedade. Existe, cada vez mais, a necessidade de manter estas pessoas ativas por mais tempo, uma vez que vivem mais e em melhores condições físicas do que antigamente. Mas não se deve pensar no envelhecimento como apenas uma forma de equilibrar os ativos e inativos (Cabral & Ferreira, 2013), mas sim como uma tentativa de intervir junto da sociedade para que se olhe para o idoso sem discriminações, de maneira a conjugar as diversas esferas que o rodeiam.



**Figura 2 – Índice de envelhecimento em Portugal (1960/2020)**

Fonte: INE, PORDATA

No entanto, o índice de envelhecimento em Portugal mostra uma tendência clara. Existem cerca de 182 idosos (mais de 65 anos), por cada 100 jovens (com menos de 15 anos) a residir em Portugal (dados relativos a 2021, FFMS - PORDATA), sendo que na Europa a média é de cerca de 135 idosos por cada 100 jovens. Estes números, só por si, são assustadores, uma vez que indicam claramente que estamos acima da média europeia (Rego, 2020), quando em 1970 erámos considerados o país mais jovem da UE (Campos, 2019), sendo que se estima para Portugal que em 2060 passem a existir 307 idosos por cada 100 jovens, o que levanta questões importantes a debater na esfera política, social e económica.

Se pensarmos bem, quando falamos no conceito envelhecer, deveríamos considerar que este é um fenómeno positivo, seja para o indivíduo em si, seja para a sociedade, porque mostra o quanto temos avançado em termos médicos, sociais e económicos (Motta, 2012 *cit in*. Casaca *et al.* 2015). No entanto, esta longevidade aliada à baixa natalidade, acabou por se tornar num cenário preocupante, e com consequências sérias, para a sociedade em geral (Rosa, 2012; Cabral & Ferreira, 2013; Barroso, 2018).

Apesar de o modo de vida de cada indivíduo, e o tipo de trabalho, fazerem toda a diferença no processo de envelhecimento de cada um, porque não acontece da mesma forma e ao mesmo tempo para todos (Vicente, 2011; Rego, 2020), o preconceito instalou-se contra as pessoas idosas – tanto ao nível social, como ao nível laboral (Rosa, 2012).

Assim, e conforme referido por Rosa (2012. p. 83), “... o futuro da sociedade, face ao envelhecimento demográfico, dependerá do modo como o programarmos.”

### 1.1.1. Estrutura etária, emprego/desemprego e migrações

Fruto do desenvolvimento tecnológico, contínuo e constante, é sabido que alguns dos postos de trabalhos serão extintos aquando da reforma de alguns profissionais. A tecnologia, em algumas circunstâncias, dá origem a que um posto de trabalho deixe de existir ou, noutras situações, que o trabalho passe a ser feito por menos elementos do que aqueles que habitualmente o executavam. No entanto, face ao decréscimo no número de nascimentos e de mulheres em idade fértil, que já abordámos no ponto anterior, e do envelhecimento acentuado que se faz sentir em Portugal, a substituição dos trabalhadores que passam para a reforma é, e será, cada vez mais difícil (Santos, 2016b).

Apesar de este fenómeno potenciar uma descida das taxas de desemprego, inevitavelmente, e face ao panorama que se avizinha, a idade da reforma deverá ter de ser repensada. Atualmente, e para o ano de 2022, a idade da reforma está fixada nos 66 anos e sete meses (nos termos do disposto no n.º 3 do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 187/2007, de 10 de maio), mais um mês do que em 2021. Apesar de estar previsto para 2023 que a idade da reforma baixe para os 66 anos e 4 meses, devido à elevada mortalidade provocada pela COVID-19, o que esperar para 2050?

Outra das formas, que não só o aumento da idade da reforma, consiste na estimulação da imigração (Field, 2013). As migrações sempre tiveram uma relação de proximidade, e de balanço, com as questões demográficas do envelhecimento, no entanto, não se pode esperar que os saldos migratórios (diferença entre os que entraram e os que saem do território) sejam tão elevados no futuro ao ponto de deter o processo de envelhecimento (Rosa, 2019).

Ainda assim, o recurso à imigração de trabalhadores estrangeiros altamente qualificados, dispostos a criar/trazer família, pode minimizar este problema a curto prazo (Sassen, 2002 *cit in*. Santos, 2016b). Para isso, algumas medidas podem e devem ser tomadas, sendo alguns exemplos: a redução dos impedimentos para a contribuição económica por parte destes imigrantes; a criação/abertura ao exterior de cursos atrativos nos estabelecimentos de ensino nacionais que atraiam jovens para que, posteriormente, estes decidam abraçar a continuação da sua vida profissional no país; entre outros (Field, 2013). Mas como se sabe, nem sempre imigração é bem aceite, especialmente em alturas de crise económica.

E se a imigração contribui para diminuir o envelhecimento populacional, a emigração, como é expectável, coloca mais pressão neste ponto. No caso de Portugal, temos sido historicamente um país

mais de emigração, levando muitos jovens adultos a sair em busca de oportunidades de trabalho, mas ao mesmo tempo sendo um destino convidativo para a aposentadoria de outras nacionalidades, dado o cariz meteorológico agradável, e por ser economicamente acessível para aqueles que provêm de países do norte da Europa, habitualmente considerados como sendo países mais ricos, o que acaba por tornar o saldo migratório muito negativo (Santos, 2016b).

Com a crise económica de 2008, muitos foram os que saíram de Portugal em busca de melhores condições, levando a um elevado número de emigrações e, em igual período, a um muito reduzido número de imigrações (Santos, 2016a). Uma das medidas implementadas, já em 2019, foi o incentivo ao regresso dos emigrantes através do “Programa Regressar”<sup>1</sup> que, apesar de ter sido recentemente estendido o seu prazo original, acabou por não ter o tão desejado efeito de “retorno de cérebros” ao país de origem.

## 2. O problema nas organizações

Passando para as organizações, é importante perceber que, todos os dias, centenas de pessoas completam 60 anos de idade. São pessoas com talento, experiência, conhecimento e aptidões que, do ponto de vista organizacional, seria um erro tremendo se as desperdiçassem (Morrow-Howell, Hinterlong & Sherraden, 2006 *cit in*. Field, 2013).

É esperado que uma população envelhecida traga, a médio-longo prazo, conflitos do ponto de vista da relação laboral entre mais novos e mais velhos (Pinto, *et al.*, 2014). Existe a forte probabilidade de, pela primeira vez, se apresentar um cenário de quatro ou mais gerações a trabalhar juntas, dando origem a estes possíveis conflitos intergeracionais, e a que as organizações deverão dar resposta de uma forma planeada e não reativa (Lehmann, 2019).

Se aliarmos esta tendência natural, ao facto de as organizações terem dificuldade, por vezes, em gerir esta relação, está em cima da mesa um cenário preocupante do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Para completar este quadro, existem ainda imensas organizações que, em vez de explorar o potencial dos seus trabalhadores mais velhos, insistem na imagem da empresa jovem e dinâmica, caindo no erro de potenciar, assim, uma maior rotatividade, tentando atrair apenas

---

<sup>1</sup> “Medida de Apoio ao Regresso de Emigrantes a Portugal, criada pela [Portaria n.º 214/2019, de 5 de julho](#), alterada e republicada pela [Portaria n.º 373/2019, de 15 de outubro](#), pela [Portaria n.º 36-A/2020, de 3 de fevereiro](#) e pela [Portaria n.º 23/2021, de 28 de janeiro](#), prevê a concessão de apoio financeiro, através do IEFP, aos emigrantes ou familiares de emigrantes que iniciem atividade laboral em Portugal continental, e apoios complementares para comparticipação das despesas inerentes ao seu regresso e do seu agregado familiar.” In <https://www.programaregressar.gov.pt/pt/>

trabalhadores mais jovens (que irão ser cada vez menos nos anos vindouros). Como exemplo disso, temos o caso mencionado por Lehmann (2019), em que o mesmo referia que, em determinada empresa, existia uma redução da rotatividade quando se recrutavam trabalhadores mais velhos, assim como um decréscimo do absentismo de curto prazo.

Conforme referido por Cabral e Ferreira (2013), a questão do envelhecimento tem estado em cima da mesa ao nível internacional. Tanto a ONU, como a Comissão Europeia e a OCDE, deram destaque a diversas iniciativas, com o intuito de alertar para os problemas decorrentes do envelhecimento, criando PP que fossem capazes de responder aos desafios apresentados. As PP referentes ao envelhecimento ativo tiveram um forte impulso, com destaque para a promoção de um “*envelhecimento saudável e ativo, permitindo a coesão social e uma maior produtividade*” (Europe 2020:18 *cit in.* Cabral & Ferreira, 2013, p. 101), sendo a ideia principal a de dar condições, através de ações e orientações de cariz político, que assegurem que os mais velhos em idade ativa possam participar economicamente (Pestana, 2003 *cit in.* Cabral & Ferreira, 2013).

Não obstante tal panorâmica, Lopes (2010. p.11) aborda o assunto, referindo que “*preparar-se para gerir trabalhadores em vias de envelhecimento constitui um dos maiores desafios que a gestão dos recursos humanos nas organizações tem de enfrentar*”, assim como é um desafio o de manter motivados trabalhadores com tantas outras diferenças, para além da idade, tal como “*preferências, valores, necessidades e objetivos, e que mudam ao longo da vida*” (Truxillo, Cadiz, & Hammer, 2015 *cit in.* Sousa *et al.*, 2020, p. 55).

E ainda que a idade não pareça influenciar o desempenho profissional dos profissionais, acabam por ser os trabalhadores mais velhos a sofrer este estigma, levando muitas vezes a que eles próprios se sintam julgados pelos seus pares e superiores tendo por base a crença que é devido à sua idade (Bertolino *et al.*, 2013, Ng & Feldman, 2008 *cit in.* Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018), mesmo que a discriminação com base na idade exista nos dois polos opostos, mais novos e mais velhos, e à inevitável criação de rótulos simplistas e estereótipos infundados (Lehmann, 2019).

Mesmo existindo diversas orientações e recomendações ao nível político, tem sido difícil passar do papel para a prática. Não sendo clara a prática de ações discriminatórias entre diferentes grupos etários, a verdade é que estas existem, o que leva a que muitos trabalhadores mais envelhecidos acabem por sair do mercado de trabalho, ou que se afastem das possibilidades de desenvolverem as

suas capacidades atuais, muito pela percepção errada que os gestores apresentam sobre as competências e capacidades dos mesmos (Ferreira, 2015).

A entrada na Quarta Revolução Industrial, nome associado à transformação digital e ao avanço tecnológico, e que também é conhecido como Indústria 4.0 (conceito lançado em 2011 na Alemanha, que ainda gera muita discórdia e discussão), trouxe outros desafios que não podem ser desagregados da evolução demográfica. Entre as várias visões negativas, que inicialmente tiveram lugar, às mais positivas da atualidade, o facto inegável é que esta transformação exige que as empresas apostem na qualificação e requalificação dos seus trabalhadores. E de acordo com um relatório do Fórum Económico Mundial de 2018, esta aposta está apenas a acontecer com um determinado grupo de trabalhadores mais novos e qualificados (Lehmann, 2019). É urgente, assim, que se aposte na promoção da literacia digital e da educação ao longo da vida, de forma que os mais velhos possam evitar os riscos inerentes aos desafios colocados pelo avanço tecnológico, ao mesmo tempo que beneficiam do mesmo (Mendes, 2019).

Desta forma, muito se tem questionado sobre o que poderão e deverão as organizações fazer para que os trabalhadores mais velhos permaneçam nas empresas, dada a questão do envelhecimento global, uma vez que, ao falhar este objetivo, certamente irão ter de lidar com uma diminuição, ou até mesmo falta, da força de trabalho num futuro não muito distante (Auer & Fortuny, 2000, Kinsella & Velkoff, 2001, Parker, 2006 *cit in*. Armstrong-Stassen & Ursel, 2009).

Num estudo realizado por Oliveira e Cabral-Cardoso (2018), os mesmos verificaram que existem práticas de RH que, ao serem aplicadas pelas organizações, fazem com que os trabalhadores mais velhos sintam que ainda apostam neles e que os valorizam, levando a que estes procurem retribuir o “gesto”, mantendo-se a trabalhar por mais tempo, tal como previsto em literatura anterior (Rhoades & Eisenberger, 2002 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018).

De entre estas práticas, foi identificado que a formação e a possibilidade de desenvolvimento dentro da empresa eram bastante significativas para os trabalhadores mais velhos (Casaca *et al*, 2015; Charness & Czaja, 2006 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018), uma vez que lhes dava a possibilidade de se manterem atualizados e de aprenderem novas competências. No entanto, é sabido que muitas organizações não dão estas oportunidades de formação aos trabalhadores mais velhos, sendo que somente o fazem com os mais jovens (Barth, McNaught, & Rizzi, 1993, Rix, 1996, Taylor & Urwin, 2001 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018).

Outra das práticas identificadas está relacionada com a flexibilidade no local de trabalho. Flexibilidade em termos de horário, possibilidade de teletrabalho, opção de realizar a sua função em part-time, são alguns dos exemplos mencionados na literatura que são considerados importantes pelos trabalhadores mais velhos como forma de continuarem ligados à organização (Boyes & McCormick, 2005, Goldberg, 2000, Parkinson, 2002, Walker, 2005 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018) e de maneira a obter o tão desejado equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Collins, 2003 *cit in* Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018).

Num artigo de North e Hershfield (2014, *cit in*. Lehman, 2019), é referido que existem ainda outras práticas que visam situações como a reforma parcial, em que os trabalhadores conciliam a sua reforma e um salário proveniente de função em *part-time*, sendo uma situação de *win-win* para estes e para a empresa, que acaba por reter por mais algum tempo as competências e conhecimentos destes trabalhadores; a adaptação ou criação de novas funções, em que os trabalhadores em trabalhos fisicamente mais exigentes, e que já não as consigam desenvolver da mesma forma, possam passar a desempenhar papéis relacionados com consultoria, supervisão de projetos, mentoria, etc.; a mudança ergonómica dos locais de trabalho, alterando e dando suporte aos trabalhadores mais velhos que o necessitem, como a alteração da iluminação, o tamanho dos ecrãs, a utilização de calçado mais apropriado.

Ainda assim, não é suficiente a existência de intervenções que vão de encontro às atitudes, características e preferências dos trabalhadores mais velhos, para que se estenda a vida profissional dos mesmos (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2014 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018). É preciso que as organizações entendam que, para reter estes trabalhadores, urge que se apliquem práticas de GRH nesse sentido, bem como a necessidade de criar ferramentas e formas de comunicação dentro da organização que não estimulem o preconceito da idade, e que possam ser um fator de abandono para estes trabalhadores (Walker, 2005, Bal *et al.*, 2015 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018), face ao atual cenário de envelhecimento demográfico.

E apesar de ainda ser uma realidade em Portugal, deve-se continuar a lutar contra o preconceito da idade, de forma que os trabalhadores mais velhos que pretendam continuar a trabalhar, não encontrem barreiras legais, conjunturais e psicológicas (Graça, 2019).

Assim, e neste contexto de envelhecimento, e para que os indivíduos mais velhos considerem prolongar as suas carreiras, a gestão das diferentes idades deve ser um fator de extrema importância

para as organizações. Só desta forma existe a possibilidade de reter os melhores talentos, o conhecimento que estes detêm, as suas competências e experiência adquirida (Mansour & Tremblay, 2019 *cit in.* Sousa, *et al.*, 2020), o que abordaremos no ponto seguinte.

## **2.1. Gestão e Retenção de Talentos**

Primeiro que tudo, importa clarificar que o conceito de Gestão de Talentos se encontra “dentro” do que é a função de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH). Se tivéssemos de esquematizar, a GERH estaria no topo, de onde apareceriam diversas ramificações, sendo uma delas a gestão de talentos. Tal como a GRH, quando falamos em gerir talentos devemos ter em conta que o conceito vai mais além do que apenas saber gerir, no dia-a-dia, o capital humano de uma organização. A gestão de talentos engloba a deteção e atração das pessoas consideradas adequadas (pela organização), o seu recrutamento e seleção, o desenvolvimento, a motivação e, o mais importante, a sua retenção.

Este tema tornou-se emergente, e com lugar de destaque, muito por conta da globalização. Se analisarmos com atenção, o mundo global trouxe a redução das fronteiras existentes e uma maior possibilidade de mobilidade das pessoas, o que torna a tarefa mais difícil para as organizações quando falamos em atrair trabalhadores qualificados (Losey, Meisinger & Ulrich, 2005 *cit in.* Trindade da Silva Barreto *et al.*, 2011).

No entanto, o conceito não tem uma definição clara e consensual (Tansley *et al.*, 2006), havendo alguma dúvida e discórdia no que se refere à definição de Talento por si e, por consequência, quando se fala em gerir esses mesmos talentos. Apesar de existirem alguns traços gerais esperados quando falamos de Talentos (Mueller, 2016), tais como motivação, humildade, colaboração, inteligência emocional, resiliência, capacidade de resolução de problemas, adaptabilidade/flexibilidade, entre outros, estes diferem de empresa para empresa, tornando-se difícil generalizar.

Conceito delineado ou não, é importante estruturar e implementar práticas que valorizem os trabalhadores, e que os estimulem a permanecer nas organizações por mais tempo. Nos dias de hoje, e cada vez mais, as organizações têm vindo a atuar no âmbito do *Employee Centric* e de *Employer Branding*, ou seja, através de pequenas ações pouco dispendiosas, mas com as quais os trabalhadores se identificam. No entanto, continuam a ter um papel importante, do ponto de vista da retenção, as questões remuneratórias, a conciliação do trabalho com a família, e a manutenção das boas relações de trabalho que permitam atingir melhores resultados (Santos & Pedro, 2018).

Seja qual for a abordagem, é importante ter em atenção as necessidades da organização de forma que esta sobreviva à concorrência e estratégia definidas, bem como de alinhar essas mesmas necessidades às dos trabalhadores, seja no seu desenvolvimento, desempenho e/ou recompensas (Tansley *et al.*, 2006).

E ao falar em necessidades dos trabalhadores, sabe-se que estas mudam no que que respeita aos mais velhos, e que as práticas de RH que se baseiam apenas na idade acabam por influenciar a forma como estes se relacionam com a organização (Kooji, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2010, Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006, Schalk *et al.*, 2010 *cit in*. Pinto, Ramos & Nunes, 2014). Desta forma, cabe às organizações promover práticas flexíveis e inclusivas para que todos os trabalhadores, independentemente da sua idade, consigam desenvolver o seu potencial e adaptar-se às mudanças originadas pelo envelhecimento, atingindo, assim, uma carreira longa e salutar (Sousa, *et al.*, 2020).

Outra das questões é a passagem do conhecimento detido pelos trabalhadores mais velhos para os mais novos. Muitas das vezes existe a procura por novos talentos, do ponto de vista tecnológico e digital, associado em grande parte aos trabalhadores em idade mais jovem, e esquece-se que os trabalhadores mais velhos detêm *know-how* que é imprescindível ao desempenho da função correspondente. Esta passagem de informação pode ser uma excelente forma de utilizar e reter o talento dos mais velhos em ações de formação ou mentoria (como já foi sugerido anteriormente) na passagem de testemunho da função e do conhecimento institucional que possuem (Lehmann, 2019).

## **Parte II – Objetivos e metodologia**

Apesar de ser um tema que, nos últimos anos, tem cativado mais e mais a atenção das organizações e, assim, originado diversos estudos acadêmicos, a verdade é que não parece existir um fio condutor que nos leve a um caminho único (ou pelo menos central) de atuação, deixando diversas opções em aberto, ainda que todas sejam aparentemente válidas à luz da discussão central.

Sabe-se que são poucas as empresas que tomam algum tipo de medidas no sentido de resolver as questões relacionadas com o envelhecimento da sua mão-de-obra, mesmo estando conscientes desta situação (Armstrong-Stassen, 2008 *cit in*. Pinto, 2015).

De forma a reter os seus trabalhadores mais velhos, os gestores de recursos humanos têm sido incentivados a fazer uma gestão com base nas necessidades específicas e exigências da sua força de trabalho, ou seja, fazer uma gestão à medida daquilo que se aplica em diferentes idades e ao longo do ciclo de vida de cada um, o que pode constituir um desafio. No entanto, com vista a obter um equilíbrio e maior capacidade de trabalho intergeracional, e sem quaisquer barreiras, urge a existência e aplicação de práticas de GRH de gestão da idade, para todas as idades (Ilmarinen, 2001 *cit in*. Pinto, 2015), com vista a antecipar situações de escassez de mão-de-obra e, ao mesmo tempo, aumentando a tão necessária retenção dos ativos mais velhos das organizações.

### **1. Objetivo**

#### **1.1. Objetivo geral do estudo**

Desta forma, e de acordo com o que já foi referido no capítulo anterior, o objetivo geral deste estudo consistiu em caracterizar o reflexo do envelhecimento da população na empresa SETH – Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos S.A., mais concretamente nas suas políticas e práticas de GRH, com vista a entender se anteciparam situações relacionadas com o avanço natural da idade dos trabalhadores e, conseqüentemente, com a retenção dos mesmos.

A escolha recaiu sobre uma só empresa – estudo de caso - de forma a poder explorar o tema em mais detalhe e de forma minuciosa (tanto quanto possível).

## 1.2. Objetivos específicos

Por norma, os estudos que são elaborados no que se refere às práticas de GRH, não têm como principal foco a idade dos trabalhadores, e/ou a sua retenção. Assim, acaba por se perder a essência de entender, verdadeiramente, se existe sensibilidade, acerca deste tema, por parte dos Gestores.

Como tal o que nos propusemos, em termos de objetivos específicos, foi de explorar o seguinte:

- identificar e analisar as políticas e práticas existentes à luz da literatura;
- compreender se estas estão adequadas às necessidades dos trabalhadores mais velhos levando à sua retenção;
- entender o que deu origem ao desenvolvimento destas políticas e aplicação das referidas práticas.

Ou seja, no fundo quisemos saber o que está a ser feito, e o que poderia estar a ser pensado, para que se retivessem os trabalhadores mais velhos na organização, e o porquê desta tomada de decisão, ou qual a preocupação que lhe deu origem.

## 2. Metodologia

*“Os investigadores quantitativos privilegiam a explicação e o controlo; os investigadores qualitativos privilegiam a compreensão das complexas inter-relações entre tudo o que existe” (In Stake, 2012).*

Com frequência, os métodos de investigação quantitativa e qualitativa complementam-se pela conjugação de conhecimentos complementares que ambas adquirem (Fortin, 2009). No presente caso, optou-se por enveredar somente pela investigação qualitativa, uma vez que esta está mais direcionada para o significado que o tema tem para o autor, o que é comum neste tipo de metodologia.

Os métodos qualitativos não têm por base uma teoria onde se suportar, o que por norma acontece é existir um tema de fundo para orientar a pesquisa sobre o que são os fenómenos sociais em estudo (Guerra, 2006), sendo ajustada à medida que a investigação se desenrola, e sendo importante para o investigador entender o ponto de vista dos intervenientes à medida que recolhe os dados, levando muitas vezes a que o estudo entre num movimento circular, antes de se conseguir definir o caminho a seguir (Fortin, 2009).

Inserido na metodologia qualitativa, o Estudo de Caso é muitas vezes considerado, erradamente, apenas útil para a fase exploratória de um estudo (Yin, 2010). No entanto, existem diversos estudos de

caso único que foram um sucesso, como o de Graham Allison em 1971 – um estudo de caso acerca dos mísseis cubanos de 1962, tendo sido um dos mais vendidos em Ciência Política - que demonstra que este tipo de estudos pode servir como base para generalizações significativas. Não pretendendo ser um sucesso literário, foi escolhido o Estudo de Caso (único) como método de investigação a utilizar, ciente das muitas e diversas opções existentes.

Nesta situação, optou-se pelo estudo de caso porque, tal como suportado por Stake (2012), esta é, para o autor, uma investigação muito pessoal. Não especialmente na empresa em si, mas muito pelo tema em questão.

## **2.1. Técnicas de recolha dos dados**

Foi escolhida uma empresa que, antecipadamente, se sabia possuir trabalho feito no âmbito da matéria em estudo. O contacto inicial foi feito por via telefónica, e formalizado posteriormente via email, onde foi explicado o objetivo do estudo e solicitada a possibilidade de analisar a documentação existente acerca do tema, bem como a realização de múltiplas entrevistas, com foco em profissionais de relevo na matéria a abordar.

Na análise documental conseguimos identificar, no website da empresa, informação relevante em documentos como o Código de Conduta, o Relatório de Sustentabilidade (referente a 2021) e um documento de destaque referente à Política de Recursos Humanos (Anexo 1). Recolhemos, também, um documento interno (Anexo 2), utilizado pelas equipas de Higiene e Segurança no Trabalho.

Este tipo de análise, segundo Yin (2010), é muito relevante como técnica para os estudos de caso, podendo esta não ser apenas proveniente de fontes de texto escrito, mas também recorrendo a outras fontes como vídeos, fotografias, entre outros – que, neste caso, não existiam disponíveis.

A ideia desta análise, foi a de identificar, averiguar e examinar a informação existente com a finalidade específica de complementar e contextualizar os restantes dados (Souza *et al.*, 2011 *cit in*. Pires, 2016), e pela possibilidade de corroborar e/ou sustentar os nossos interesses na matéria em estudo (Silva *et al.*, 2009, *cit in*. Pires, 2016).

Na elaboração dos inquéritos por entrevistas, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada (Apêndice 2). Preparou-se, previamente, um documento de consentimento informado, onde consta a exigida proteção de dados à luz da legislação em vigor, assim como autorização prévia para a gravação de voz das entrevistas, para facilitar, posteriormente, a transcrição e análise do seu conteúdo.

Escolheu-se este tipo de instrumento, não só por este ser mais o mais utilizado em investigação social (Quivy & Campenhoudt, 2005), como também pela riqueza de informações que daí poderiam advir.

Inicialmente, esperava-se que cada entrevista pudesse ter uma duração superior a 60 minutos e, idealmente, inferior a 120 minutos, pela necessidade de efetuar a transcrição das mesmas, trabalho que se adivinhava ser longo e demorado, muito dependente da duração real das mesmas.

## **2.2. Instrumentos**

Na escolha dos instrumentos, como já indicado anteriormente, foi realizada primeiramente a análise documental da informação escrita existente na organização, acerca das políticas e práticas de RH que se focavam na problemática em estudo. O foco constou na possibilidade de existir informação útil, mas inesperada, que merecesse a nossa atenção.

Numa segunda fase, e como complemento, foram realizados inquéritos por entrevista semi-estruturada a três elementos que considerámos ser de interesse, na referida área.

Escolheu-se a entrevista semi-estruturada, uma vez que, e conforme referido por Quivy e Campenhoudt (2005), esta apresenta como vantagem a flexibilidade na recolha dos depoimentos e significados atribuídos pelos participantes, tendo em conta a sua própria linguagem e como classificam mentalmente as suas repostas. Foi tida em conta a preparação do investigador para a utilização deste tipo de instrumento (Quivy & Campenhoudt, 2005), uma vez que poderia levar a que este se anulasse na sua participação, dando hipótese ao entrevistado de “vaguear” no tema sem nenhum tipo de direção (Stake, 2012), pelo que é sempre desejável existir alguma preparação prévia, e um conhecimento nos processos de comunicação ao nível teórico e prático.

O guião da entrevista, teve por base um outro instrumento que foi desenvolvido por McNair, Flynn e Dutton (2007), assim como a sua adaptação realizada por Pinto (2015).

## **2.3. Participantes**

Para proceder à investigação proposta, abordámos o CEO da referida empresa, a Responsável pelo Departamento Qualidade Ambiente e Segurança, um Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente (THSTA), que nos disponibilizou documentação a ser analisada, levando ao que consideramos ser parte da análise documental, e ainda um trabalhador da empresa.

Uma vez que a análise documental, por si só, não foi suficiente para responder a todas as questões determinadas, a ideia, em seguida, foi de perceber se esta mesma documentação teria sido posta em prática, ou seja, se tinha passado do papel e estava implementada (Yin, 2010). Para isso, e como complemento, realizámos um inquérito por entrevista semi-estruturada a estes mesmos elementos, tentando criar uma ligação com os mesmos, e permitindo que as suas respostas fossem, ainda que consideradas abertas numa conversa fluída, direcionadas para o tema em questão.

Ainda que existam duras críticas às metodologias qualitativas no que respeita à falta de representatividade (Guerra, 2006), devemos ter em conta que não pretendemos chegar a uma representação estatística da sociedade e, por isso, tendo em conta que realizamos um estudo de caso, parece-nos mais correto falar de amostragem por caso único, conceito defendido pelo autor Álvaro Pires (1997, *cit in*. Guerra, 2006), quando se refere ao universo de análise nos estudos qualitativos.

#### **2.4. Técnicas de tratamento dos dados**

Um dos princípios básicos dos estudos qualitativos é o de que a análise dos dados deve ser feita em simultâneo com a recolha dos mesmos (Coffey & Atkinson, 1996 *cit in*. Maxwell, 2009), uma vez que permite maior foco no decorrer da recolha que ainda está por ser feita, com base em algumas das respostas já obtidas, e com o fim de se ir testando, progressivamente, as conclusões esperadas ou desejadas. No presente trabalho, e após a primeira entrevista, sentimos essa necessidade de se refazer, ou melhor dizendo, de enfatizar, algumas questões específicas nas entrevistas que ainda estavam por elaborar, face aos pontos que sobressaíram ao longo da conversa.

Conforme refere Stake (2012, p. 87), “*Analisar significa, na essência, fraccionar*” e, neste estudo, a análise e tratamento dos dados consistiu no fracionamento da informação recolhida, agregando-a posteriormente em unidades de análise e interpretação, ou seja, tratámos os dados com recurso à técnica de análise de conteúdo, sendo que para Guerra (2006), esta tem uma dimensão descritiva que apresenta o que foi relatado e uma dimensão interpretativa que resulta das perguntas realizadas pelo investigador e face ao objeto de estudo, recorrendo a um sistema de conceitos com base na teoria e cuja articulação permite exprimir regras de inferência.

A análise de conteúdo de entrevistas tende a ser muito rica, mas, ao mesmo tempo, muito desafiadora (Bardin, 2011), não só pela extensa transcrição que é exigida, mas também pela multiplicidade de significados tão próprios de algumas palavras ou expressões. De acordo com a

mesma autora, podemos, assim, distinguir quatro técnicas da análise de conteúdo fundamentais, nomeadamente, análise categorial, análise de avaliação, análise de enunciação e análise da expressão.

Bardin (1977, *cit in.* Almeida, 2012) ordena em três as fases da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento dos resultados:

1. Primeira Etapa: pré-análise

Nesta etapa é importante organizar os materiais e ver o que está disponível, avaliar o que pode ainda ser necessário recolher em termos de informação e sistematizar as ideias iniciais. Esta fase é considerada uma operação preparatória.

2. Segunda Etapa: exploração do material ou codificação

Decorre das decisões que se tomarem anteriormente e, por norma, é a etapa mais demorada, uma vez que se pretende passar dos dados na sua forma bruta para dados já organizados, ou seja, categorizá-los em critérios semântico, sintático, léxico ou expressivo.

3. Terceira Etapa: tratamento dos resultados

Tentando obter respostas para as questões de investigação colocadas, procura-se, nesta etapa, desenvolver uma análise descritiva através da análise categorial, evidenciando as informações fornecidas pela análise.

Neste estudo, inferimos a interpretação dos resultados conseguidos, através da elaboração de uma matriz que evidencia as categorias e subcategorias e as respostas dos entrevistados (Apêndice 2). Na discussão dos resultados, faremos a ligação necessária com as perguntas do guião de entrevista.

## Parte III – Estudo de caso

### 1. Caracterização da Empresa

A empresa, denominada SETH – Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos S.A., foi constituída em 1933 por uma empresa Dinamarquesa que, após uma obra executada em Portugal, decidiu permanecer no país.

A mesma, tem desenvolvido trabalhos de construção de edifícios e infraestruturas em Portugal e vários países de África. Tem sede social principal em Portugal (Queijas), bem como duas sucursais em Moçambique e Angola. Atualmente, apresenta atividades em Portugal (inclui ilhas), Angola, Argélia, Bermudas, Cabo Verde, Gibraltar, Guiné, Guiné-Bissau, Islândia e Moçambique – de referir que a sucursal da Guiné cessou funções em 2021.

#### 1.1. Estrutura Organizacional

As organizações são sistemas complexos (Lima e Silva, 2005), compostas por grupos de pessoas com características únicas, das quais dependem, assim como de incontáveis outros fatores, e do ambiente que as rodeia.

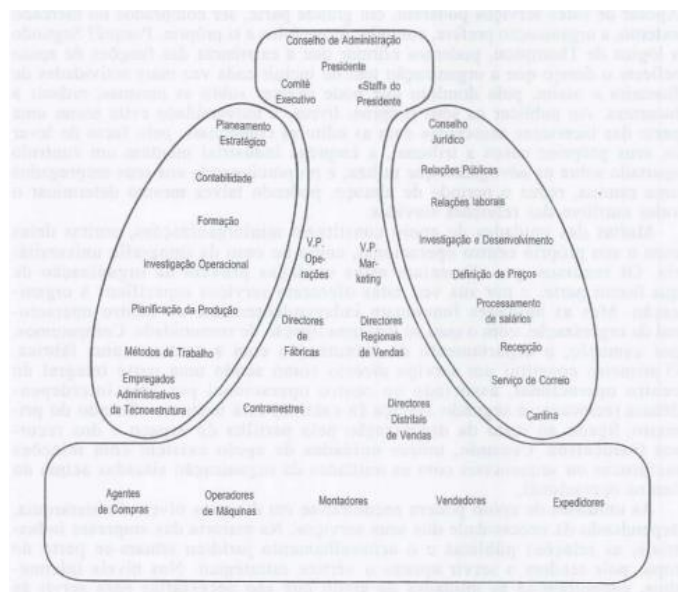


Figura 3 – Alguns membros e algumas unidades de uma empresa industrial

Fonte: Mintzberg, 1995

Para conhecermos um pouco mais da estrutura organizacional da empresa SETH, não podemos deixar de referir Mintzberg (1995) e as cinco componentes básicas que compõem uma organização. O mesmo referiu serem: o vértice estratégico, a linha hierárquica, o pessoal de apoio, a tecnoestrutura, e o centro operacional – acima, na Figura 3, podemos ver exemplos de alguns membros e unidades que podem compor uma empresa industrial.

Apesar de cada um destes elementos apresentar funções particulares dentro do sistema, acabam por interagir de diferentes formas e consoante um sem número de causas (Lima e Silva, 2005). Fazemos, abaixo, uma muito breve descrição de cada componente e enquadrámos com o que se apresenta na empresa em estudo.

**Vértice estratégico** – Topo hierárquico onde as decisões são tomadas. A estratégia e planeamento do processo produtivo ocorre aqui, e a principal função é assegurar que a missão é cumprida eficaz e eficientemente. Esta estrutura é responsável por toda a organização, supervisão, comunicação com os restantes elementos, e é o elo de ligação com a envolvente externa.

Na SETH, e olhando para o organigrama representado na Figura 4, podemos identificar como sendo a estrutura a amarelo – *Board of Directors, President and Managing Director* – e ainda a função adicional de *Management Advisor*.

**Linha hierárquica** – Composta por gestores intermédios, tem como principal função manter a ligação entre as diferentes partes da organização, com particular ênfase na relação entre o vértice estratégico e o centro operacional. Aqui, é onde se adapta a estratégia face ao processo de produtivo em curso.

Para a empresa em estudo, podemos considerar as funções hierárquicas isoladas a laranja – *Production Area*.

**Pessoal de Apoio** – Não estando diretamente envolvidos na parte produtiva, dão suporte a todo o sistema. A função principal é de promover o processo de produção.

Abaixo, no organigrama, podemos encontrar a cinzento as funções de *Corporate Communication* e de *Legal Consultancy*, assim como a azul toda a parte de *Financial, Administrative and Human Resources Area*.

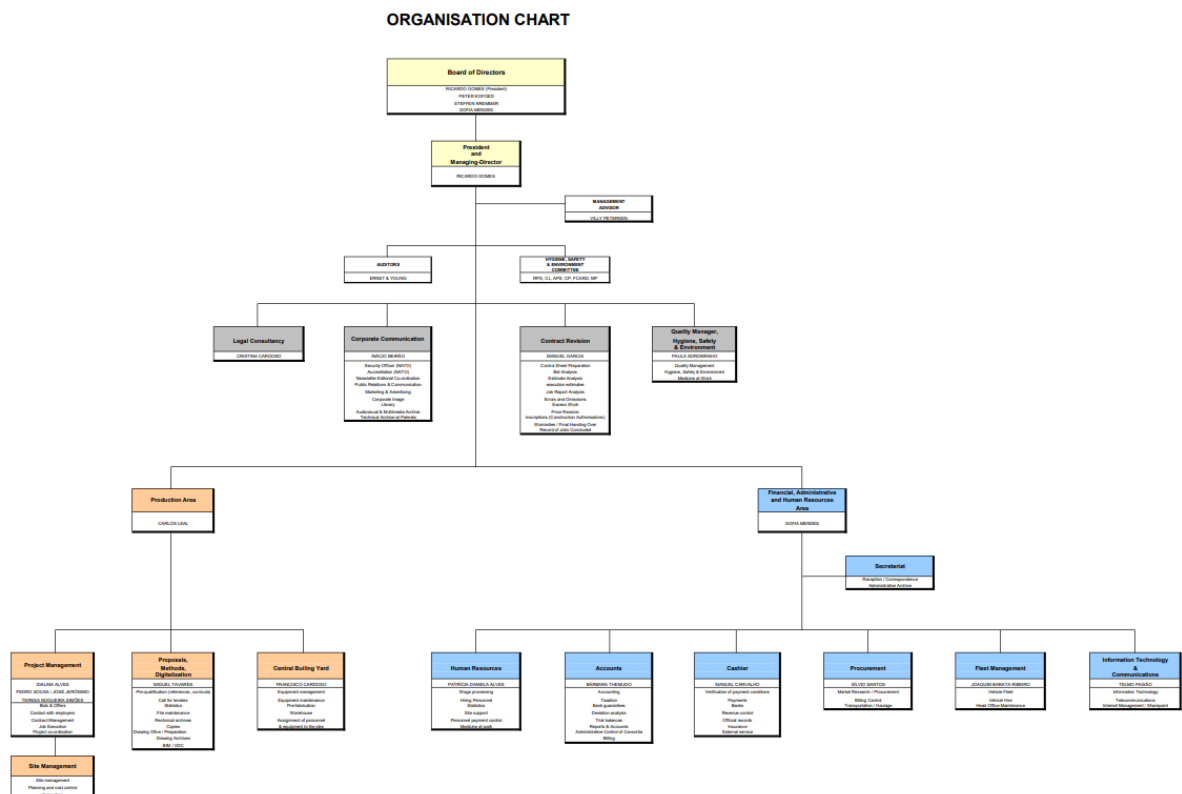
**Tecnoestrutura** – Tal como o “Pessoal de Apoio”, também estes elementos não estão envolvidos na produção, mas apresentam a capacidade de avaliar e observar o funcionamento do sistema, tendo

como função principal a comunicação com a “Linha Hierárquica”, para que exista uma adaptação da organização ao ambiente que a rodeia.

*Auditors, Quality Management, Hygiene, Safety & Environment, e Contract Revision*, seriam as funções apontadas e representadas no organigrama.

**Centro operacional** – Esta estrutura, também denominada “chão de fábrica”, é onde se dá o processo de produção.

Toda a parte inferior a laranja, representada na Figura 4, pode ser considerada como sendo parte do processo produtivo, em diferentes vertentes da sua execução.



**Figura 4 – Organigrama da empresa SETH (desde 2018)**

Empresas como a SETH, construtoras de automóveis, companhias aéreas e prisões, entre outras, apresentam determinadas características estruturais comuns, como o trabalho rotineiro e repetitivo, tendo processos de trabalho bastante estandardizados. Este tipo de atributos faz com que estas organizações sejam classificadas como Burocracias Mecanicistas, tal e qual como uma máquina bem afinada e regulada.

A primeira descrição deste tipo de estrutura vem pela mão de Max Weber (*cit in. Mintzberg, 1995*). E apesar de ter tido uma conotação negativa e de ter sido classificada como ineficiente (Bilhim, 1993),

a Burocracia não é mais do que uma uniformização de tudo: responsabilidades, qualificações, canais de comunicação e trabalho, e sempre com uma linha de hierarquia bem definida.

Principal Mecanismo de Coordenação:	Estandarização dos processos de trabalho.
Parte Chave da Organização:	Tecnoestrutura.
Principais Parâmetros de Concepção:	Formalização do comportamento; especialização do trabalho na dimensão vertical e horizontal; agrupamento funcional (em geral); unidades grandes; centralização vertical e descentralização horizontal limitada; planeamento das acções.
Factores de Contingência:	Sistema técnico velho, grande e não-automatizado; ambiente simples e estável; controlo externo não à moda.

**Figura 5 – Burocracia Mecanicista**  
Fonte: Mintzberg, 1995

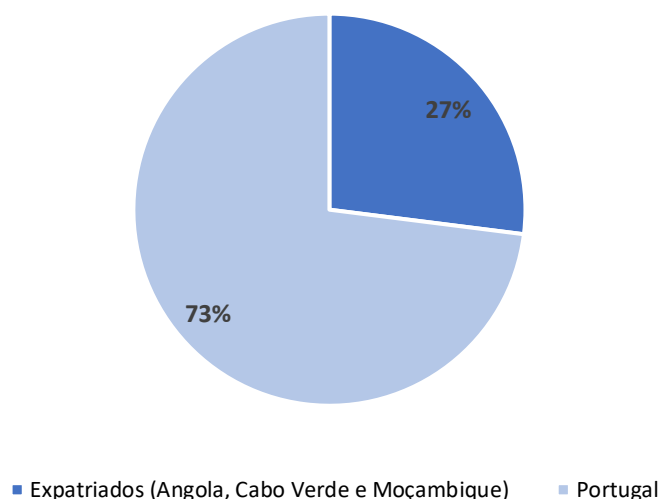
O foco deste tipo de estrutura organizacional, que não pretendemos descrever minuciosamente neste trabalho, suporta-se em padrões, standards e rotinas de comportamento, para que seja possível controlar e prever os procedimentos dos membros da organização de uma forma eficiente.

Ainda assim, estamos em crer que, nesta situação particular da SETH, apenas parte se pode identificar com esta estrutura, uma vez que a cultura de onde advém a empresa (países nórdicos) não está em consonância com o que se advoga na literatura.

Se por um lado existe, sim, a divisão de trabalho e a especialização das funções, com uma hierarquia definida, por outro existe a preocupação de não criar um distanciamento com os trabalhadores, para que estes sintam que o seu contributo é relevante e que mantenham uma relação de compromisso organizacional.

## **1.2. Caracterização dos Recursos Humanos**

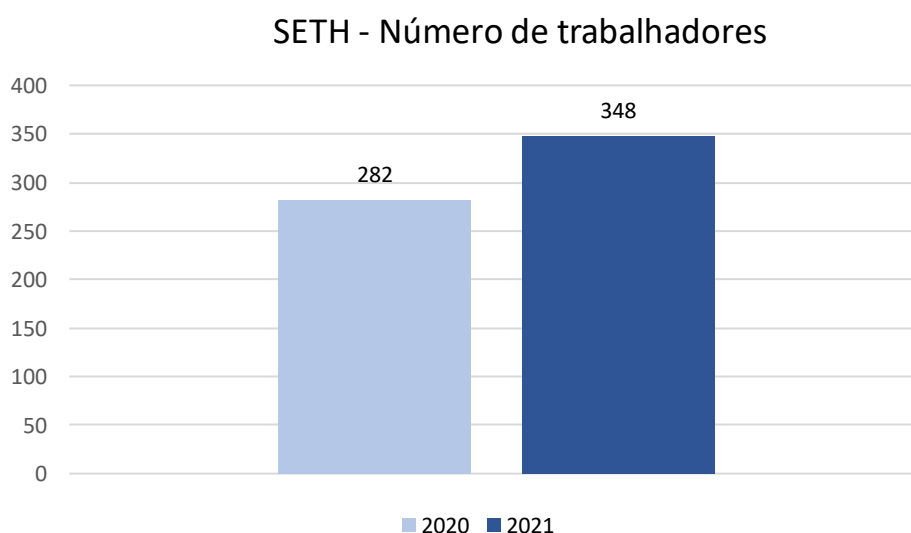
Da análise aos trabalhadores contratados em Portugal, no fim de 2021, verificou-se que 69% dos mesmos pertence aos quadros permanentes da empresa. Como referido acima, a SETH está presente em outros locais que não só Portugal. E no que se refere à dispersão dos trabalhadores, geograficamente (Figura 6), há a registar um total de 36 elementos expatriados (27%), espalhados pelo continente africano, nomeadamente Angola, Cabo Verde e Moçambique.



**Figura 6 – Dispersão Geográfica dos Trabalhadores / Expatriados**

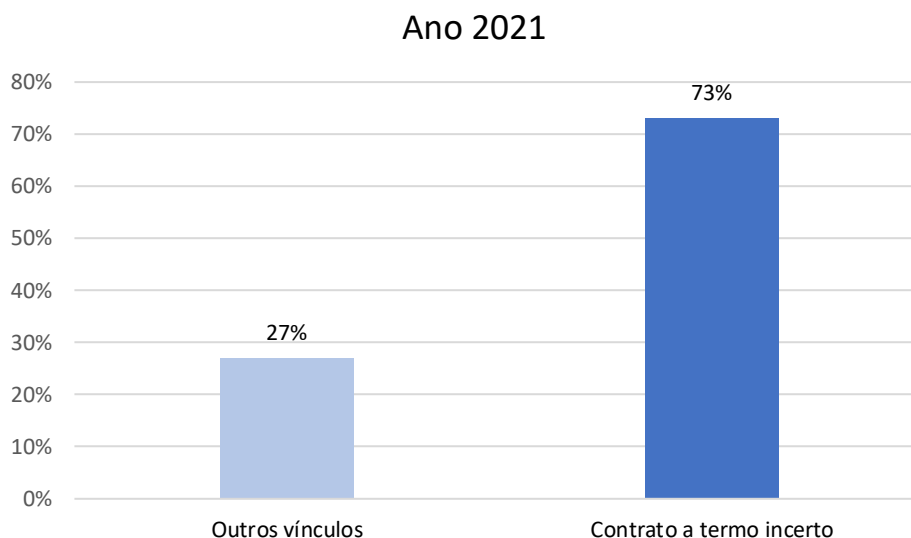
Dada a natureza das obras e imprevisibilidade de duração dos trabalhos em curso, a mão-de-obra contratada através da sucursal em Moçambique registou um aumento de 38% de trabalhadores contratados no final de 2021, face ao período equivalente do ano anterior, sendo que 44 destes estão na estrutura permanente da empresa, perfazendo um total de 213 indivíduos contratados localmente.

De referir que 72% do total de trabalhadores da empresa encontra-se a executar funções em território africano, o que corresponde a um ligeiro aumento de 6% em relação a 2020 (66%).



**Figura 7 – Número de trabalhadores SETH (2020 / 2021)**

Assim, e em termos globais, a SETH encerrou o ano de 2021 com um total de 348 trabalhadores, sendo que em 2020 tinha terminado com um total de 282 trabalhadores. Deste total, 73% são trabalhadores com contratos a termo incerto, devido à imprevisibilidade de duração das empreitadas.



**Figura 8 – Tipologia de vínculo dos trabalhadores da SETH**

Regra geral, na SETH, o vínculo laboral é efetivado através de contratos de trabalho a termo, com prazos de 6 meses ou 1 ano, sendo que no caso das Chefias que estão ligadas à produção, os contratos elaborados são Sem Termo – ou como mais vulgarmente conhecemos, são “Efetivos”.

## **2. Apresentação, Discussão e Análise dos Resultados**

Neste ponto faremos a apresentação e análise dos resultados obtidos. Tentaremos sempre fazer a ponte entre a revisão de literatura explorada no primeiro capítulo, a documentação recolhida, e as respostas obtidas nas nossas entrevistas (Apêndice 3) para melhor compreensão.

Começamos pelo documento que recolhemos acerca da Política de Recursos Humanos (Anexo 1), e conseguimos verificar, na sua leitura integral, que existe uma conjugação da teoria com a prática, no que se refere ao tema em desenvolvimento.

Como poderemos constatar de seguida, a SETH integra todos os pontos que enunciámos, na primeira parte deste trabalho, como sendo desejáveis para a felicidade, motivação e retenção dos trabalhadores mais velhos.

## **Atração, Recrutamento e Seleção (R&S) e Retenção**

Quando da leitura deste documento, vemos que a empresa refere que o seu objetivo é “*atrair e manter talentos*”. De acordo com a literatura apresentada na primeira parte deste trabalho, no estudo de Oliveira e Cabral-Cardoso (2018), é referido que existem práticas de RH que, quando aplicadas, facilitam a permanência e reconhecimento dos trabalhadores para com a empresa. Mas esta prática só é possível de aplicar quando, no primeiro passo a dar, o Recrutamento e Seleção (R&S) é eficaz, conforme também visto anteriormente (Losey, Meisinger & Ulrich, 2005 *cit in*. Trindade da Silva Barreto *et al.*, 2011), na atração de trabalhadores qualificados e ajustados à cultura da empresa.

Das entrevistas realizadas, percebemos que existem alguns problemas na atratividade para este tipo de sector. Segundo o Entrevistado 1 (E1) “... *acresce a tal falta de atratividade que a nossa atividade tem. Nesse aspeto da falta de atratividade há uma grande responsabilidade nossa, e do sector, de mudar a maneira como trabalhamos...*” e também o Entrevistado 2 (E2) refere que “*A mão de obra já não existe. Não existe mão de obra nenhuma, não há nenhum miúdo novo que queira ser pedreiro, electricista, carpinteiro...*”.

No entanto, e apesar das dificuldades inerentes próprias do sector, existe um sentimento interno comum e consensual de conseguir reter as pessoas que se juntam à organização: E1 – “*Nós somos muito bem-sucedidos... na fidelização e na retenção das pessoas...*”; E1 – “*... quem entra cá, com dificuldade sai.*”; E1 – “*... a verdade é que é muito raro as pessoas que entram na empresa e que de cá saem. É um número muito reduzido.*”; e ainda o Entrevistado 3 (E3) que dá o seu próprio exemplo de permanência na empresa: “*... portanto para aí há quase 40 anos... 37, 38... deve ser mais ou menos por aí.*”.

Assim, facilmente percebemos que o foco consiste numa “*política que aposta na atração, formação e qualificação de profissionais*”, através de um “*ambiente profissional pautado pelos princípios da transparência, equidade, integridade e valorização profissional e pela constante conciliação entre a vida profissional e pessoal.*”.

A SETH define neste documento de forma clara, e no que ao R&S respeita, o seu empenho relativamente a:

- Tipo de recrutamento e necessidade do mesmo
- Progressão de carreira
- Mobilidade interna

- Respeito pelos princípios de igualdade e não discriminação – reforçado também no Código de Conduta em vigor na empresa.

Este último ponto, com o reforço da não discriminação pela idade nas questões de R&S, cruzando com a idade da reforma, leva-nos a verificar que a SETH tem presente a preocupação da substituição dos trabalhadores que saem (Santos, 2016b), tendo em conta as dificuldades de contratação de mão-de-obra nos tempos atuais aliado ao envelhecimento demográfico do país.

### **Reforma**

Portanto, e conscientes do desperdício (Morrow-Howell, Hinterlong & Sherraden, 2006 *cit in.* Field, 2013) que seria se deixassem sair da empresa pessoas que, legalmente, atingem a idade da reforma, ainda que mantenham a capacidade e desejo de permanecer na organização, a empresa em estudo tem pensadas e aplicadas práticas de retenção destes trabalhadores mais velhos.

De referir o que foi respondido acerca destas questões: E1 – “... *há uma racionalidade em aproveitar as pessoas, e há uma necessidade, como disse há bocadinho e bem, colocada por um problema geral do país, que é essa questão demográfica...*”; E1 – “... *retê-las o maior tempo possível connosco é útil! E é eficaz!*”; E2 – “*A SETH não olha para a idade, olha para a experiência.*”; E2 – “... *com o tempo percebi, que as pessoas mais velhas que tínhamos na empresa, eram as pessoas que nós mais precisávamos.*”; E2 – “... *nós tínhamos um serralheiro, que já foi contratado até com 60 e poucos anos...*”; E2 – “*E há muitas pessoas que até preferem continuar no ativo...*”; E3 – “*Mas nunca mandámos... ninguém embora... mesmo por estar reformado.*”; E3 – “*Lógico que eu sabia que queriam que eu ficasse! E querem que eu continue, portanto, enquanto eu me sentir bem e estiver bem comigo mesmo, tudo bem! ... Portanto, irei embora quando quiser, nem que seja aos 80 anos!*”.

No restante impresso verificamos que, de igual forma, outros temas abordados estão em consonância com a literatura, como as condições de trabalho, que de forma direta relacionamos com o tema principal deste trabalho, em paralelo com o documento fornecido pela HST (Anexo 2).

### **Alteração / Adequação de funções e/ou Posto de Trabalho**

Conforme referido por North e Hershfield (2014, *cit in.* Lehman, 2019), uma outra prática bem-sucedida é a adaptação ou criação de novas funções, e/ou a mudança ergonómica dos locais de trabalho, alterando e dando suporte aos trabalhadores mais velhos que o necessitem, e a SETH tem

alinhada esta preocupação à realidade e exigência que os postos de trabalho deste tipo de sector implicam.

Também aqui, e com base nas entrevistas realizadas, conseguimos extrair informação que corrobora este pressuposto: E1 – “... as pessoas que desenvolvem atividade connosco desde os vinte, ou trinta, ou quarenta, ou cinquenta, e que continuam a ser pessoas válidas, apesar de estarem adstritas a funções que têm uma componente física relevante. E aí o que nós fazemos, é tentar adaptar a utilização das pessoas a funções em que, progressivamente, a componente de conhecimento e de experiência que elas têm possa, de alguma forma, substituir a componente física que eles necessariamente vão perdendo.”; E1 – “... temos essa preocupação, de garantir a essas pessoas, que apesar de sabermos que elas perdem qualidades, naturalmente, a gente consegue adaptá-las a funções na empresa de onde podemos tirar eficácia e eficiência deles, ainda que sejam coisas diferentes.”; E1 – “... no caso das atividades físicas o que nós fazemos é adaptar a pessoa a funções onde isso progressivamente... vai sendo equilibrado”; E2 – “... sei que nós tentamos também, muitas vezes, trocar os postos...” (de trabalho); E2 – “...ele começou a trabalhar e percebemos que aquela pessoa não podia estar, por exemplo, numa plataforma marítima. Porque tinha alguma dificuldade em andar, e nós passarmos de terra para a plataforma, passa-se por alguns passadiços, existem alguns riscos, etc., o que é que fizemos? Com precisávamos também de um serralheiro, para o estaleiro, este senhor passou para o estaleiro.”

### **Remuneração**

Do ponto de vista da remuneração, conseguimos apurar que existe o cuidado de criar e manter condições económicas que sejam transparentes em todos os momentos, e que os trabalhadores considerem ser um sinal de estabilidade e confiança, levando à sua permanência, situação que verificamos ser consistente com a literatura (Tansley *et al.*, 2006) no que respeita ao alinhamento das necessidades dos trabalhadores com a estratégia das empresas.

A progressão na função, ou plano de carreira, está presente na consideração da possível alteração destas condições, no entanto, a empresa acredita na evolução individual de cada um, situação que é avaliada anualmente, como o próprio documento indica mais à frente, através de avaliações de desempenho formais/informais.

De forma a atestar o que foi mencionado, encontramos, nas entrevistas realizadas, alusão a esta questão: E1 – “... se olharmos ao mercado, nós não somos... as pessoas que pagam melhor quando

*as pessoas são séniores para cima. Mas somos, claramente, das empresas que pagam melhor aos jovens. Portanto, as pessoas entram normalmente com condições substancialmente superiores ao que se faz no mercado ... ao fim de dois anos já tem condições remuneratórias que são substancialmente superiores ao que se consideraria equivalente nas outras empresas. Depois, à medida que vão ficando com mais anos de empresa... essa vantagem inicial em termos de comparativo no mercado, dilui-se, mas isso resulta da conjugação, primeiro do facto da empresa não ser grande... o outro fator também resulta um bocadinho do nosso sector ser altamente competitivo...".* Temos também a resposta caricata do E3: *"Porque eu não era para vir para cá! ... eu fiz uma proposta de maneira para não aceitarem... aceitaram!"* – relembramos que se encontra na empresa há quase 40 anos.

### **Comunicação**

No que respeita à comunicação, outro ponto previamente abordado na revisão da literatura, a SETH aposta fortemente na mesma, não só como medida de coesão (pela dispersão geográfica dos seus elementos), como também pelo cariz de proximidade que permite ter com o Departamento de RH e outros.

Aqui, incluímos também a comunicação existente com o Departamento de HSTA, nomeadamente na abordagem inclusiva da idade (ver Anexo 2), não discriminatória, mas como uma intervenção antecipada que permita aos seus elementos continuar a trabalhar/colaborar com a empresa (Kooij, Jansen, Dikkers, & De Lange, 2014, Walker, 2005; Bal *et al.*, 2015 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018).

Pegando na informação retirada das respostas que nos foram dadas, surge o seguinte conteúdo: E1 – *"...nós fomos capazes de explicar às pessoas, e as pessoas foram capazes de entender, que isto fazia algum sentido...";* E1 – *"... nós temos um acionista Escandinavo, que não interfere diariamente, mas que, obviamente, interfere nas mensagens que vai transmitindo... eles criaram um sistema, muito interessante, chamam-lhe FlexiSegurança... A geração de elos de confiança entre entidade empregadora e colaboradores, que têm este permanente equilíbrio entre a exigência, que é natural e que decorre da responsabilidade e da função que se tem, e uma flexibilidade que se adapta às capacidades da pessoa...";* E2 – *"A verdade é que nós devemos ter esta conversa, é uma regra nossa, temos esta conversa a partir dos 60 anos."* (sobre segurança e possível alteração de função);

## **Formação**

No âmbito da formação, esta é, sem dúvida, uma área valorizada internamente. Não só procuram cumprir com o que a legislação prevê, de carácter obrigatório, como entendem que a *“atualização e a valorização pessoal e profissional dos trabalhadores”* tem como objetivo final *“contribuir para a eficiência, eficácia e qualidade das atividades da empresa; melhorar o desempenho profissional e contribuir para a realização pessoal e profissional”* dos seus recursos humanos.

Mais uma vez, e de acordo com a literatura (Casaca *et al*, 2015; Charness & Czaja, 2006 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018), esta é uma prática que tem bastante significado para os trabalhadores mais velhos.

Relativamente a este ponto, as respostas que nos surgiram, e que suportam esta área, foram as seguintes: E1 – *“Cumprimos, a obrigação de formação horária aos colaboradores. Mas, porque o que faz sentido, porque essa é a questão, as pessoas, e aí não é uma questão de idade, que era a sua pergunta, as pessoas não têm nenhum tipo de rejeição, e em muitos casos têm até uma grande aceitação, de todo o tipo de formação para o qual eles vejam um sentido útil, na sua aplicação, portanto, esse é que tem de ser o critério.”*; E1 – *“... nós temos tanta facilidade em decidir fazer uma ação de formação para pessoas de sessenta anos, como de trinta, desde que aquilo que nós vamos, ou o alvo dessa formação, seja algo que as pessoas, de sessenta e de trinta entendam que tem... valor acrescentado para o que fazem...”*; E2 – *“...trabalhamos muito com um sistema que se chama ToolBox Talk (TBT), que são umas formações registadas.”*; E2 – *“E então, nós decidimos fazer essa conversa diariamente, essa conversa todos os dias, a formação é uma vez por semana. Além da conversa, existe uma formação. ... a maioria das pessoas, já não sabe trabalhar sem isso.”*; E2 – *“...por isso é que eu acho que, neste momento, as formações são muito bem recebidas. Até porque, também, envolvemos os trabalhadores ... no desenvolvimento dos procedimentos de segurança em obra... e depois eles gostam de ouvir a formação de coisas que eles disseram, que nós escrevemos.”*.

## **Transmissão do conhecimento / Planos de sucessão**

Ainda neste âmbito, é estimulada a passagem do saber adquirido entre gerações, e nos dois sentidos, o que é uma excelente forma de utilizar e reter conhecimento institucional segundo o autor Lehmann (2019).

O que foi dito acerca desta questão: E1 – *“... essas pessoas têm experiência e um conhecimento fruto das suas capacidades, na abordagem dos assuntos, haja uma possibilidade de transmitir essa*

*forma de agir às pessoas que ficam.”; E1 – “... não se perca o conhecimento da empresa, porque essas pessoas detêm muito conhecimento, por muito que a gente transforme em práticas ao longo do tempo, o conhecimento que as pessoas geram dentro das empresas, isso... transmite-se! Não se normaliza... não é uma norma, não é um procedimento...”; E2 – “Por isso é que também sei que na SETH se faz muita retenção de algumas dessas pessoas, por causa do conhecimento.”; E2 – “... alguns encarregados, que continuam a trabalhar connosco, que são especialistas mesmo em estacas e que vão passando esse conhecimento aos mais novos...”; E3 – “...e já foi falado o seguinte, que quando eu pensar realmente em ir embora, 6 meses antes, ou 4 ou 5, não sei, eu ver alguém daqui ... que fique no meu lugar, e eu durante esses 4 ou 6 meses, ficar por trás da pessoa, portanto, a pessoa é que fica a mandar, fica a comandar, eu só estou por trás para ver se a pessoa é competente, se é capaz ou se não é capaz!”*

Saindo do âmbito do documento da Política de Recursos Humanos (Anexo 1), existem outros pontos manifestamente presentes na empresa SETH, que conseguimos perceber ao longo das nossas conversas, e que vão de encontro ao que foi abordado na revisão de literatura.

Assim, foi abordada a questão da flexibilidade no local de trabalho (Boyes & McCormick, 2005, Goldberg, 2000, Parkinson, 2002, Walker, 2005 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018), e da valorização, por parte dos trabalhadores, das práticas aplicadas (Rhoades & Eisenberger, 2002 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018).

### **Flexibilidade**

No que respeita à flexibilidade, existe essa preocupação por parte da empresa, nomeadamente na compreensão deste fator como decisivo para a retenção de trabalhadores mais velhos, das suas competências e conhecimento, e do valor acrescido para a organização.

Podemos verificar, em algumas das respostas obtidas, que a unidade “tempo” é a mais considerada para este grau de flexibilização: E1 – “... a possibilidade de elas continuarem a colaborar com a empresa, com uma certa liberdade da gestão do tempo, pode ser parcial, pode ser integral no horário de trabalho”; E1 – “... o que as pessoas essencialmente... prezam... é a gestão do tempo! É fazer o que quer quando lhe apetece, basicamente. Portanto, isso a gente tenta juntar uma coisa com a outra, com algum grau de disciplina...”; E1 – “... nestes aspetos do envelhecimento ativo, da transição geracional... o mais relevante, é uma flexibilidade na abordagem, que tem que estar sempre presente.”;

E3 – “...eu continuar a trabalhar, é pelo seguinte: é eu estar perto, portanto, tenho a liberdade total... Não tenho horário...”.

### **Valorização das práticas**

Para terminar, e para sustentar todas as questões que foram colocadas anteriormente, assim como o que é referido em literatura, quisemos perceber se existe uma valorização efetiva destas práticas aplicadas, ou se, pelo menos, existe a percepção de que as mesmas são realmente valorizadas pelos trabalhadores, pelo que extraímos a seguinte informação: E1 – “*Há dias em que acho que sim e há dias em que acho que não.*”; E1 – “... eu serei tentado a acreditar que, apesar de eu achar que há dias, em que me parece, pelas atitudes, pelas conversas, pelas ideias, que eles não perceberam nada (!), a verdade é que quando eu somo o balanço de todos estes anos, e eles estão cá, então alguma coisa deve ter funcionado!”; E1 – “... a única coisa que eu lhe posso responder é, o único dado mais consistente que temos, sobre isso, é o tal da fidelidade das pessoas.”; E2 – “Eu acho que sim, sinceramente eu acho que sim.”

## Conclusão

Neste último ponto, iremos apresentar as conclusões deste trabalho, bem como apontar algumas, inevitáveis, limitações que encontramos, assim como deixar algumas sugestões para investigações futuras neste tema.

Como já foi mencionado, o presente trabalho procurou abordar o tema do envelhecimento e como este pode constituir, nas sociedades modernas, a médio/longo prazo, um problema no que se refere à escassez de mão de obra, levando muitas organizações a terem de antecipar a situação, elaborando um conjunto de medidas a aplicar, de forma a reter estes trabalhadores por mais tempo.

Da revisão da literatura, pudemos constatar que o envelhecimento é um problema dos países desenvolvidos, estando Portugal num não desejável segundo lugar Europeu (dados FFMS - PORDATA, 2020). Muitos fatores contribuem para esta inevitabilidade – declínio da mortalidade infantil, redução das taxas de fertilidade (Bengtsson & Scott, 2013), evolução da medicina com impacto na esperança média de vida (Santos, 2007) e, numa perspetiva do índice de envelhecimento, apontamos a evolução do emprego/desemprego (Santos, 2016b) e os movimentos migratórios existentes.

No caso particular de Portugal, e estando acima da média europeia (Rego, 2020), faz com que as consequências para a sociedade sejam bastante preocupantes (Rosa, 2012; Cabral & Ferreira, 2013; Barroso, 2018), e que a situação de envelhecimento atual faça com que a substituição dos trabalhadores, que passam para a reforma, seja um grande desafio (Santos, 2016b). Assim, para além da sugestão evidente do aumento da idade da reforma, também a estimulação da imigração é uma medida a considerar (Field, 2013), atraindo trabalhadores estrangeiros altamente qualificados, que queiram constituir ou estabelecer laços familiares no nosso país, balançando o que, historicamente, faz de Portugal um país mais de emigrantes.

Do ponto de vista das organizações, vários autores afirmam e reconhecem que os trabalhadores mais velhos não podem, nem devem, ser desperdiçados (Morrow-Howell, Hinterlong & Sherraden, 2006 *cit in*. Field, 2013), e que o estigma da idade, muitas vezes sentido pelos próprios (Bertolino *et al.*, 2013; Ng & Feldman, 2008 *cit in*. Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018), e não apontado por terceiros, deve ser combatido, assim como algumas perceções erradas que alguns gestores apresentam sobre as competências e capacidades dos mesmos nestas idades (Ferreira, 2015).

Assim, quando questionamos o que podem as organizações fazer para que os trabalhadores mais velhos permaneçam nas empresas, surgem evidências empíricas (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018) que o caminho assenta em práticas de RH que, ao serem aplicadas pelas organizações, fazem com que os trabalhadores mais velhos se sintam valorizados e, como retribuição, permaneçam na empresa (Rhoades & Eisenberger, 2002 *cit in.* Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018). Das práticas mencionadas, destacam-se: a formação e desenvolvimento profissional (Casaca *et al.*, 2015; Charness & Czaja, 2006 *cit in.* Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018); a flexibilidade no local de trabalho, seja este em horário flexível, trabalho remoto, ou possibilidade de trabalhar em tempo parcial (Boyes & McCormick, 2005; Goldberg, 2000; Parkinson, 2002; Walker, 2005 *cit in.* Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018); a permanência na organização após a reforma (reforma parcial); adaptação/criação de funções que substituam a necessidade física mais exigente; alteração ergonómica dos postos de trabalho (North & Hershfield, 2014, *cit in.* Lehman, 2019); e o estabelecimento de comunicação inclusiva e não discriminatória da idade (Walker, 2005; Bal *et al.*, 2015 *cit in.* Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018), de forma a reter os melhores talentos, o conhecimento que estes detêm, as suas competências e experiência adquirida (Mansour & Tremblay, 2019 *cit in.* Sousa, *et al.*, 2020).

Com este pressuposto teórico recolhido, determinámos que o nosso estudo iria consistir na caracterização do reflexo do envelhecimento da população na empresa SETH – Sociedade de Empreitadas e Trabalhos Hidráulicos S.A., mais concretamente nas suas políticas e práticas de GRH, e perceber se situações relacionadas com o avanço natural da idade dos trabalhadores foram antecipadas e se, conseqüentemente, levou à retenção dos mesmos.

Para tal, optou-se pela investigação qualitativa através de um Estudo de Caso, mais pelo significado pessoal do tema, o que é comum neste tipo de metodologia (Stake, 2012).

Iniciámos a nossa abordagem com a análise documental da informação disponível, no website da empresa escolhida, formalizando posteriormente a necessidade da realização de entrevistas semi-estruturadas, comuns neste tipo de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005), como informação complementar na contextualização dos restantes dados (Souza *et al.*, 2011 *cit in.* Pires, 2016). Foram entrevistados três elementos da organização, que considerámos ser de interesse para o assunto em questão - o CEO da referida empresa, a Responsável pelo Departamento Qualidade Ambiente e Segurança (de forma informal não transcrita), um Técnico de Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente (THSTA), e ainda um trabalhador da empresa em situação de reforma parcial – ao que nos

parece correto afirmar estar perante uma amostragem por caso único, conceito defendido pelo autor Álvaro Pires (1997, *cit in.* Guerra, 2006).

Após a primeira entrevista, e sendo a recolha e análise dos dados, em simultâneo, um dos princípios básicos dos estudos qualitativos (Coffey & Atkinson, 1996 *cit in.* Maxwell, 2009), sentimos a necessidade de enfatizar/modificar algumas questões específicas, nas entrevistas que ainda estavam por elaborar, com o fim de se ir testando, progressivamente, as conclusões esperadas ou desejadas.

No tratamento dos dados, recorreremos à análise de conteúdo, inferindo a interpretação dos resultados conseguidos, através da elaboração de uma matriz que evidencia as categorias e unidades de registo, e as respostas dos entrevistados (Apêndice 2).

Assim, e após uma breve caracterização da empresa e do tipo de estrutura organizacional que a compõe, apresentámos a análise e discussão dos resultados obtidos que, sem margem para dúvidas, vão de encontro ao que outros estudos empíricos anteriormente realizados defenderam.

A SETH apresenta, de facto, uma preocupação para com o tema do envelhecimento populacional e como este se reflete nas organizações, em particular na sua. Fruto de uma cultura “nórdica”, os mesmos apresentam práticas implementadas que potenciam a retenção de trabalhadores mais velhos na sua estrutura, seja por meio de ações de R&S sem limite de idade, ou sequer discriminação da mesma, seja pela consciência da necessidade de melhorar a atratividade do setor através da inovação e utilização de novas tecnologias.

Existem também outras fontes de preocupação que os mesmos manifestam conhecer e que, de forma progressiva, tentam contornar e/ou combater em prol de uma estratégia de retenção. Falamos da adaptação das condições de trabalho (ergonómicas e intelectuais) de acordo com a evolução etária dos seus trabalhadores; a progressão interna e estabilidade das condições económicas; a aposta na comunicação constante e clara, de forma a manter a proximidade (mais que geográfica), sentido de pertença e, por consequência, a continuidade destas pessoas na organização; a formação dos seus trabalhadores, não só como aposta na sua valorização profissional, como em termos de eficiência em benefício da empresa; como ainda uma política de flexibilidade, no que se refere à possibilidade de permanecer na empresa após a idade da reforma (situações de reforma parcial), sendo um fator decisivo para a retenção de trabalhadores mais velhos, das suas competências e conhecimento, e do valor acrescido para a organização a médio-longo prazo.

Percebemos que, os anos de permanência na organização (retenção), espelham a valorização das práticas aplicadas, no entanto, serve este ponto exatamente para apontar uma das limitações deste estudo ou, se preferirmos assim dizer, fazer a ponte para sugestões de melhoria em futuras investigações, isto porque defendemos que toda e qualquer investigação tem sempre lugar para melhorias e, como tal, consideramos que abrem a porta a sugestões para o futuro.

Assim, no nosso entender, esta última questão da valorização das práticas aplicadas, poderia ter sido explorada, complementarmente, com recurso a um inquérito por questionário (análise quantitativa), através de uma escala de satisfação de Likert, e a um maior número de trabalhadores da empresa – de diversas idades – que nos desse também real percepção da importância e valorização destas mesmas práticas no geral, e em particular nas diferentes fases da vida de um trabalhador.

Creemos também que, havendo mais tempo e agilização de respostas mais céleres, se poderia estudar outras empresas do mesmo sector, de forma a perceber se as dificuldades sentidas são gerais da indústria em si (grandes empreitadas e infraestruturas), ou se diferem consoante a sua dimensão e localização geográfica.

Numa pretensão mais ambiciosa, sugerimos um *design* que possibilite o cruzar de informação recolhida em diferentes sectores, pois acreditamos que enriqueceria ainda mais a consolidação de que a implementação de determinadas práticas de GRH contribuem, de facto, para a retenção de trabalhadores mais velhos, limitando a escassez de mão de obra decorrente do envelhecimento populacional, assim como a perda de conhecimento, do saber ser e do saber fazer, tão importantes que são para as organizações.

## Bibliografia

- Almeida, A. R. A. M. (2012). *Avaliação da Eficácia da Formação: Transferência das aprendizagens para o local de trabalho – O caso dos SMAS de Almada*. (Dissertação de Mestrado, ESCE – Gestão Estratégica de Recursos Humanos). IPS – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201–220
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4ª ed). Lisboa: Edições 70
- Barroso, I. C. (2018). Idadismo: Um estudo em cinco freguesias do baixo concelho de Póvoa do Lanhoso. Dissertação de Mestrado. *Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga*.
- Bengtsson, T., & Scott, K. (2013). World Population in Historical Perspective. In Field, J., Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.), *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (2ªEd.) (pp. 23-40). Great Britain: SAGE.
- Bilhim, J.A.F. (1993). *Factores Organizacionais do Sistema Português de I&D*. (Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Especialidade de Sociologia). Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cabral, M. V. & Ferreira, P. M. (2013). O Envelhecimento Activo em Portugal: trabalho, reforma, lazer e redes sociais. *Lisboa: FFMS*
- Campos, A. C. (2019). Sessão de abertura. In J. F. M. Pinto (Ed.), *Desafios Demográficos: O Envelhecimento* (pp. 9-12). Conselho Económico e Social: Almedina.
- Casaca, S. F., Dountora, D. & Piccinini, V. (2015). Mulheres e homens com idades superiores a 50 anos no mercado de trabalho: observações sobre Portugal e Brasil. *SOCIUS/CSG Working Papers*, 01/2015.
- Ferreira, P. I. M. (2015). *A gestão do envelhecimento no trabalho: Políticas, Actores e Estratégias para um prolongamento efectivo da vida activa*. (Tese de Doutoramento, Serviço Social). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- FFMS. (2020). Indicadores de envelhecimento em Portugal. *PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa*. Retrieved September 3<sup>rd</sup>, 2022, from <http://www.pordata.pt>.
- Field, J. (2013). Migration and Workforce Aging. In Field, J., Burke, R. J., & Cooper, C. L. (Eds.), *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (pp. 75-93). Great Britain: SAGE.
- Fortin, M-F. (2009). As abordagens quantitativa e qualitativa. In *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação* (pp.25-43). Loures: Lusodidacta
- Graça, J. M. (2019). Mercado de Trabalho e Envelhecimento: O Amanhã... é já hoje. In J. F.M Pinto (Ed.), *Desafios Demográficos: O Envelhecimento* (pp. 125-128). Conselho Económico e Social: Almedina.

- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora.
- Lehmann, A. T. T. (2019). Mercado de Trabalho e Envelhecimento. In J. F.M Pinto (Ed.), *Desafios Demográficos: O Envelhecimento* (pp. 97-108). Conselho Económico e Social: Almedina.
- Lima e Silva, R. de (2005). Estrutura e dinâmica das organizações (escolares). *Revista Iberoamericana De Educación*, 36(8), 1-11.
- Lopes, M. H. (2010). Os desafios de envelhecimento da população activa. *Dirigir*, 111, 11-13.
- Maciel, A., Freitas, R. B., & Mendes, M. F. (2016). As descendências de filho único e o childlessness na coorte de mulheres nascidas entre 1964 e 1968. In *Atas do V Congresso Português de Demografia*, (pp. 6-20). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Maxwell, J. A. (2009). Designing a Qualitative Study. In Bickman, L. & Rog, D. J. (Eds.), *The Handbook of Applied Social Research Methods* (pp. 214-253). London: SAGE
- McNair, S., Flynn, M., & Dutton, N. (2007). *Employer responses to an ageing workforce: a qualitative study*. Centre for Research into the Older Workforce on behalf of the Department for Work and Pensions. Research Report Nº 455.
- Mendes, T. (2019). Síntese Conclusiva. In J. F. M. Pinto (Ed.), *Desafios Demográficos: O Envelhecimento* (pp. 173-176). Conselho Económico e Social: Almedina.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (A.A. Brooker, Trad.; A. Caetano, Rev.Téc.; 1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Mueller, G. (2016). Human Resources Marketing and Recruiting: Search for International Executive Talent. In M. Zeuch (ed.), *Handbook of Human Resources Management*. (pp. 191-204). DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Oliveira, E. & Cabral-Cardoso, C. (2018). Buffers or Boosters? The Role of HRM Practices in Older Workers' Experience of Stereotype Threat. *The Journal of Psychology*, 152(1), 36-59
- Pinto, A. M. G. L. R. S. (2015). *Envelhecimento, Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. (Tese de Doutoramento não editada, Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Pinto, A. M. G. L. R. S., Ramos, S.C.M. & Nunes, S. (2014). Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *TÉKHNE – Review of Applied Management Studies*, 12(1), 58-68.
- Pires, P. I. M. (2016). *Processo de Expatriação: Análise da Experiência dos Trabalhadores da Webasto Portugal*. (Dissertação de Mestrado, ESCE - Gestão Estratégica de Recursos Humanos). IPS – Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed). Lisboa: Gradiva.
- Rego, M. (2020). Retirement Age: One size does not fit all. *Public Sciences & Policies*, Vol. VI, 2, 119-147.

- Rosa, M.J.V. (2012). *O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa*. Ensaios da Fundação (FFMS). Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- Rosa, M. J. V. (2019). Envelhecimento Demográfico: síntese do panorama em Portugal. In J. F. M. Pinto (Ed.), *Desafios Demográficos: O Envelhecimento* (pp. 19-29). Conselho Económico e Social: Almedina.
- Santos, J. R. (2007). *A Influência da Demografia na Actividade e Emprego em Portugal: Constatações para o período de 1998 a 2004 a partir dos Inquéritos ao Emprego do Instituto Nacional de Estatística*. (Tese de Doutoramento). Universidade de Évora, Évora, Portugal.
- Santos, J. R. (2016a). Desemprego e Migrações em Portugal, que relação? *Proceedings of the II International Meeting of ISSOW, 2017*, 91-102
- Santos, J. R. (2016b). Impacto da Demografia no mercado de trabalho e emprego em Portugal. In *Atas do V Congresso Português de Demografia*, (pp. 157-167). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Santos, J. R. & Pedro, M. L. (2018). Gestão de Recursos Humanos: O que pode ajudar a atrair e reter os melhores. *III International Meeting of Industrial Sociology, Sociology of Organizations and Work (ISSOW)*, Lisboa.
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2020). Envelhecimento e trabalho: O papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores. In *Livro de Atas do II Seminário Vulnerabilidades Sociais e Saúde: "Envelhecimento(s) – perspetivas interdisciplinares"*, (pp.53-62).
- Stake, R. E. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (3ª Ed). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). *Talent Management - Understanding the Dimensions*. London: Change Agenda CIPD.
- Trindade da Silva Barreto, L. M., Da Silva, M. P., Fischer, A. L., Galvão de Albuquerque, L., & Costa de Amorim, W. A. (2011). Temas Emergentes em Gestão de Pessoas: Uma Análise da Produção Académica. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(2),215-232.
- Vicente, D. (2011). *A idade como um limite ao trabalho: idadeismo dos recrutadores na triagem curricular – Simulação em contexto real*. (Tese de Mestrado). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Yin, R. K. (2010). *Estudos de Caso: Planeamento e métodos* (4ª ed). Porto Alegre: Bookman.

## Apêndice 1 – Consentimento informado



### CONSENTIMENTO INFORMADO - ENTREVISTAS

Como referido anteriormente, o objetivo desta investigação será o de caracterizar o reflexo do envelhecimento da população, mais concretamente através das políticas e práticas de GRH em prática na vossa empresa.

De forma a garantir o total foco do entrevistador, e fluidez de respostas por parte do entrevistado, peço a permissão para a gravação da nossa conversa, que será posteriormente transcrita, e cujo acesso será unicamente cedido ao investigador, Ana Raquel Martins Alegre Jorge (Aluna do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Setúbal), e ao Professor Doutor José Manuel Gameiro Rebelo dos Santos (Professor Coordenador no Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, Orientador da presente dissertação).

Os dados recolhidos (escritos, áudio e de transcrição), serão usados e arquivados de acordo com a legislação em vigor de RGPD.

Entendo que posso parar a entrevista a qualquer momento.

- **(Riscar a que não interessa)** Concordo / Não concordo que a minha organização seja identificada como entidade empregadora que participou no projeto de investigação.

Nome (facultativo):

Data:

Posição:

Entendo quais os termos em que a entrevista será conduzida, e como é que o material será utilizado, conforme descrito acima.

**IPS – Instituto Politécnico de Setúbal**

Nome:

Data:

## Apêndice 2 – Guião das entrevistas



### GUIÃO DE TÓPICOS DA ENTREVISTA 1

Obrigada por ter concordado em participar nesta entrevista, conforme consentimento informado previamente partilhado.

A entrevista deverá demorar cerca de uma hora, e a mesma será confidencial.

Poderão existir momentos em que entenda que não tem respostas completas para as questões apresentadas, motivo pelo qual não se deverá preocupar.

#### **1. Identificação do entrevistado e da Organização**

- 1.1. A sua função é
- 1.2. Isso significa que é responsável por
- 1.3. Há quanto tempo desempenha esta função?
- 1.4. Há quanto tempo trabalha para esta empresa?
- 1.5. Há quanto tempo trabalha neste sector?
- 1.6. Qual é nome da empresa? (depende da resposta do consentimento)
- 1.7. Qual é o sector de atividade/negócio?
- 1.8. Onde se situa a sede da empresa?
- 1.9. Qual o número de trabalhadores que a empresa emprega (à data de hoje)?
- 1.10. E neste local?
- 1.11. E a nível nacional?
- 1.12. E em todo o mundo?

#### **2. Contextualização/Estratégia de Gestão de Recursos Humanos (10/15 min.)**

- 2.1. No seu entender, quais são os principais desafios a nível da GRH que a sua organização enfrenta e porquê? (ex: dificuldades no recrutamento, retenção, habilidades específicas, grupos...)

- 2.2. Poder-me-á dar um ou dois exemplos de como a sua organização está a enfrentar esses desafios?
- 2.3. Na sua opinião os desafios que a sua empresa enfrenta são semelhantes aos enfrentados noutros
  - 2.3.1. Sectores?
  - 2.3.2. Regiões?
  - 2.3.3. Empresas com outra dimensão?
- 2.4. A sua empresa possui algum processo formal de consulta dos trabalhadores? (ex: Sindicato, Comissão de Trabalhadores, etc...)
- 2.5. Referente à gestão dos seus trabalhadores
  - 2.5.1. Os trabalhadores dos diferentes grupos etários são geridos da mesma forma?
  - 2.5.2. Com base nessa gestão permitiria que algum dos seus trabalhadores continuasse a trabalhar na empresa após a idade da reforma?
- 2.6. O mercado de trabalho nacional está a envelhecer, com menos jovens a entrar no mercado de trabalho, e mais nos seus 45/50 anos. Até que ponto o envelhecimento da população ativa é um problema para a sua empresa? (ex: qual o envelhecimento da sua força de trabalho? Tem números?)
  - 2.6.1. Como avalia esta mudança demográfica?
  - 2.6.2. Perspetiva-se a necessidade de os trabalhadores mais velhos permanecerem mais tempo na organização? Como é que isso é entendido do ponto de vista da Gestão?

### **3. Discriminação em função da idade (questão contextual – 10 a 5 min.)**

- 3.1. A sua empresa possui uma política de igualdade de oportunidades?
  - 3.1.1. A questão da idade é um fator determinante ou eliminatório nos processos de recrutamento e seleção?
  - 3.1.2. Até que ponto a idade se reflete no salário?
- 3.2. Considera que existe discriminação em função da idade?
- 3.3. Considera que os trabalhadores da sua organização percecionam a existência de discriminação em função da idade? Se sim, qual a razão?
- 3.4. Na sua empresa existem alguns exemplos de práticas de gestão da idade das quais se sinta particularmente orgulhoso?

### **4. A dimensão da idade nas práticas de GRH (este é o corpo principal da entrevista, embora algumas questões possam ter sido respondidas na secção anterior – 45 min.)**

As “questões dimensionais abaixo” aplicam-se a cada um desses nove títulos. Durante a entrevista, iremos acompanhar se temos respostas em cada um usando a folha de seleção abaixo.

- 4.1. **Reforma:** qual é a idade média de reforma na sua empresa? Até que ponto os trabalhadores mais velhos têm a oportunidade de decidir quando se reformam? Essa oportunidade é idêntica para todos os grupos? (ex.º: idade fixa ou flexível, gestores/trabalhadores, homens/mulheres, manual/não manual)
- 4.2. **Com base na atual idade de reforma:** na sua empresa existem trabalhadores que têm mais idade do que a definida como idade legal mínima de reforma sem penalizações? (ex.º: grau/papel do trabalhador)
  - 4.2.1. Já teve solicitações por parte dos trabalhadores para trabalharem para além da idade de reforma?
  - 4.2.2. Como é que gere os pedidos dos trabalhadores mais velhos para continuarem a trabalhar na empresa após a idade de reforma? (ex.º: considera os pedidos, usa a avaliação/gestão do desempenho).
  - 4.2.3. Essa decisão muda a relação de trabalho? Como? (ex.º: tipo de contrato de trabalho, avaliação de desempenho, mudança na remuneração e condições)
- 4.3. **Flexibilidade:**
  - 4.3.1. No horário de trabalho e no número de horas/dias trabalhadas (part-time)? Vantagens e inconvenientes
  - 4.3.2. Trabalhar parcial ou totalmente a partir de casa? Vantagens e inconvenientes
- 4.4. **Conceção e conteúdo da função:** o quão fácil é para os trabalhadores mais velhos mudar o seu trabalho? (ex.º: promoções, movimentação para os lados, downshifting).
  - 4.4.1. Com que frequência algumas destas situações ocorrem?
- 4.5. **Formação:**

Diz-se que em geral os trabalhadores mais velhos são menos propensos à formação do que os mais jovens. (teoria)

  - 4.5.1. Como é que é a participação/aceitação na formação dos trabalhadores mais velhos?
  - 4.5.2. Oferecem alguma formação/preparação para a separação - reforma (saída da empresa)? Outplacement
- 4.6. **Recrutamento:** ao preencher as vagas, costuma considerar/preocupar-se com candidaturas de pessoas com 45/50 ou mais anos?
- 4.7. **Planeamento da força de trabalho:** na sua empresa existem sistemas formais de planeamento da sucessão?

- 4.7.1. Na sua empresa existe algum modelo de “passagem de testemunho” por parte dos trabalhadores que se estão a aproximar da idade da reforma aos seus colegas mais jovens? (ex.º: formal ou informal).
- 4.7.2. Considera que a permanência na organização após a idade de reforma, torna o planeamento sucessório mais difícil?
- 4.8. **Reforma antecipada:** existem incentivos financeiros (ou outros) que encorajem os trabalhadores a sair antes da idade de reforma considerada na empresa? (ex.º: pensão, indemnização por despedimento, pagamento/condições).
- 5. Comentários finais e verificações:**
- 5.1. Características sectoriais: no seu entender, o envelhecimento da população ativa afetará o setor de atividade da sua empresa diferentemente daquilo que afetará outras indústrias ou setores de atividade?
- 5.2. Questões em falta: existe alguma informação que considere relevante incluir nesta entrevista?

Gostaríamos, mais uma vez, de agradecer participação nesta investigação.

Obrigada pelo seu tempo.

## GUIÃO DE ENTREVISTA 2

1. Função na empresa?
2. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?
3. Considera que o envelhecimento é um problema preocupante para:
  - a. As empresas / nesta em particular?
  - b. Ou neste sector?
  - c. Em que medida?
4. Que políticas e/ou práticas existem na empresa para a gestão da idade dos trabalhadores?
5. Que grupo etário é mais trabalhado?
6. Na sua perspetiva, considera que os trabalhadores valorizam as políticas e/ou práticas em vigor?
7. No seu entender, considera que o que existe atualmente na empresa atrasa a saída dos trabalhadores ou adia a sua intenção de reforma?
8. Considera que a formação existente, é bem recebida em todas as idades?
9. Que mais acredita que poderia ser feito pela empresa para que os trabalhadores mais velhos estivessem disponíveis/ quisessem ficar mais algum tempo na empresa (pelo menos até à idade da reforma e se possível para além dela)?

### GUIÃO DE ENTREVISTA 3

1. Género: ?
2. Que idade é que tem?
3. Há quanto tempo trabalha? E nesta empresa?
4. O que é que faz na empresa atualmente?
5. Sempre exerceu as mesmas funções?
6. Se não, quando alterou?
7. Quais eram e quais são agora?
8. Sente que a empresa investiu em si, e que se preocupou com o seu bem estar ao longo destes anos? Em que medida e/ou situações?
9. Como é o seu horário atualmente? Alterou ao longo dos anos/carreira?
10. Reforma
11. Está reformado? Se sim, quando se reformou?
12. Se não, com que idade pensa reformar-se? E porquê?
13. Acha que existe alguma coisa que pudesse ser feita de forma diferente na empresa, para atrair os mais novos? – não estou certa desta, ou pelo menos desta forma...

### Apêndice 3 – Ficha de análise de conteúdo

#### Dimensão A – Gestão Estratégica de RH

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Desafios gerais	-Inexistência de RH -Atratividade do sector	<p>E1 - “Bom, o maior problema que nós temos neste momento, é a inexistência de recursos humanos... relevantes para a nossa atividade principal que é a construção.”</p> <p>E1 – “O que a gente não escapa, é um problema geral, num país que tem taxas demográficas deprimentes, e que aparentemente não tem uma estratégia de inversão...”</p> <p>E1 – “... acresce a tal falta de atratividade que a nossa atividade tem. Nesse aspeto da falta de atratividade há uma grande responsabilidade nossa, e do sector, de mudar a maneira como trabalhamos...”</p> <p>E2 – “A mão de obra já não existe. Não existe mão de obra nenhuma, não há nenhum miúdo novo que queira ser pedreiro, eletricista, carpinteiro...”</p> <p>E2 – “... as empresas não têm vontade de contratar pessoas mais velhas porque sim! Porque elas têm experiência, ou porque vão trazer mais conhecimento... contratam porque não têm outra hipótese! ... Não é o caso na SETH. ”</p>
Desafios da idade	-Envelhecimento global -Adequação do posto de trabalho	<p>E1 – “... ser jovem num trabalho com componente física acaba provavelmente aos cinquenta anos. Depois temos funções que são iminentemente intelectuais... ou são mistas. E ser jovem aí... até pode não acabar!”</p> <p>E1 – “... as pessoas que desenvolvem atividade connosco desde os vinte, ou trinta, ou quarenta, ou cinquenta, e que continuam a ser pessoas válidas, apesar de estarem adstritas a funções que têm uma componente física relevante. E aí o que nós fazemos, é tentar adaptar a utilização das pessoas a funções em que, progressivamente, a componente de conhecimento e de experiência que elas têm possa, de alguma forma, substituir a componente física que eles necessariamente vão perdendo.”</p> <p>E1 – “... há uma racionalidade em aproveitar as pessoas, e há uma necessidade, como disse há bocadinho e bem, colocada</p>

		<p>por um problema geral do país, que é essa questão demográfica...”</p> <p>E1 – “É evidente que a longevidade das pessoas nas funções reduz as expectativas das pessoas que, digamos, estão numa progressão interna.”</p> <p>E1 – “... corremos o risco de as pessoas sentirem que a sua expectativa de evolução interna está, de alguma forma, condicionada pela longevidade dos que lhe estão acima. É um desafio.”</p> <p>E2 – “A SETH não olha para a idade, olha para a experiência.”</p> <p>E2 – “... com o tempo percebi, que as pessoas mais velhas que tínhamos na empresa, eram as pessoas que nós mais precisávamos.”</p> <p>E2 – “...as pessoas continuam a ter aquela parte intelectual mas, é normal, com o tempo, a gente perca algumas das nossas capacidades físicas...”</p> <p>E2 – “Nós temos pessoas com 60 anos que ... não se tem nada a dizer... que correm todos os dias, fazem ginásio, estão ali impecáveis... Há pessoas com 60 anos que se nota...”</p>
Comunicação interna	- Sentido de pertença	<p>E1 – “...nós fomos capazes de explicar às pessoas, e as pessoas foram capazes de entender, que isto fazia algum sentido...”</p> <p>E1 – “... nós temos um acionista Escandinavo, que não interfere diariamente, mas que, obviamente, interfere nas mensagens que vai transmitindo... eles criaram um sistema, muito interessante, chamam-lhe FlexiSegurança... A geração de elos de confiança entre entidade empregadora e colaboradores, que têm este permanente equilíbrio entre a exigência, que é natural e que decorre da responsabilidade e da função que se tem, e uma flexibilidade que se adapta às capacidades da pessoa...”</p> <p>E1 – “A única coisa que é relevante é construir um elo de confiança entre as pessoas que percebem o objetivo, e a empresa que satisfaz os objetivos da pessoa, fazendo entender-lhe a ela, antes de mais, que isso só é possível porque os objetivos da empresa estão a ser concretizados...”</p> <p>E2 – “Nós temos sempre uma conversa com os trabalhadores, quando atingem mais ou menos os 60 anos...”</p>

		<p>E2 – “Chamamos o trabalhador, e temos uma conversa, que tem de ser delicada, porque quando se começa a falar em envelhecimento... toda a gente fica logo com aquela sensação que estamos a chamar velhos, e que já não são capazes, e etc.”</p> <p>E2 – “A verdade é que nós devemos ter esta conversa, é uma regra nossa, temos esta conversa a partir dos 60 anos.” (sobre segurança e possível alteração de função)</p> <p>E2 – “Nós temos pessoas com 60 anos que ... não se tem nada a dizer... que correm todos os dias, fazem ginásio, estão ali impecáveis... Mas há esta conversa à mesma... do envelhecimento ativo, e da profissão, e o que faz, o que deve ir reduzindo, a conversa continua (a acontecer).”</p> <p>E2 – “... nós tínhamos um serralheiro, que já foi contratado até com 60 e poucos anos, e na conversa com ele, na formação de acolhimento, nós falámos logo daquilo...”</p>
<p>Recrutamento e Seleção</p>	<p>-Escassez de mão de obra jovem</p> <p>-Atratividade do sector</p>	<p>E1 – “Não há capacidade de escolha porque não há sequer candidatos.”</p> <p>E1 – “Mas cada vez é mais difícil fazer entrar as pessoas cá.”</p> <p>E1 – “Nós... não somos tão bem-sucedidos na atratividade das pessoas”</p> <p>E1 – “...a crise financeira de 2008 / 2012, no caso da construção, criou um anátema grande, portanto houve muita gente, mais jovem, que não se interessou por ser Engenheiro...”</p> <p>E1 – “Mas a verdade é que a capacidade de atrair pessoas mais novas ... tem vindo a reduzir-se, a gente sente que tem diminuído essa atratividade. ”</p> <p>E1 – “... nós nunca tivemos dificuldade em atrair pessoas nos tempos... em que todos os outros também não tinham, curiosamente agora estamos com maior dificuldade em atrair pessoas ... talvez insegurança, e a ideia de que uma coisa maior, talvez tenha menor probabilidade de desaparecer, ou de causar problemas. ”</p> <p>E1 – “... hoje nem sequer temos opção, em colocar como uma não condição a questão da idade.”</p> <p>E1 – “... nós temos aqui um limite, digamos, internamente, nós achamos que contratar pessoas novas para atividades em que</p>

		<p>a componente física seja relevante, não deve ir além dos cinquenta anos.”</p> <p>E1 – “... de facto é hoje mais difícil encontrar substitutos para essas pessoas nas organizações”</p> <p>E1 – “... nossa atratividade ter sido sempre inferior à maior parte das outras atividades.”</p> <p>E1 – “... eu penso que vai-se transformar no futuro, que é, nós temos que mudar processos, temos que ter uma incidência tecnológica maior, temos que tornar o trabalho menos físico, até porque nós temos uma necessidade absoluta, a maior base de recrutamento laboral que podemos ter, são as mulheres, e a necessidade de atrair mulheres para este sector passa pela redução da exigência física na atividade.”</p> <p>E1 – “... isso vai depender muito da nossa capacidade de transformar os processos de construção.”</p> <p>E2 – “A SETH não olha para a idade, olha para a experiência.”</p> <p>E2 – “A mão de obra já não existe. Não existe mão de obra nenhuma, não há nenhum miúdo novo que queira ser pedreiro, electricista, carpinteiro...”</p> <p>E2 – “... as empresas não têm vontade de contratar pessoas mais velhas porque sim! Porque elas têm experiência, ou porque vão trazer mais conhecimento... contratam porque não têm outra hipótese! ... Não é o caso na SETH.”</p> <p>E2 – “... nós tínhamos um serralheiro, que já foi contratado até com 60 e poucos anos...”</p> <p>E3 – “Eu tento trazer para aqui jovens...”</p> <p>E3 – (quando questionado sobre o tipo de empresa e se isso ajudava a cativar pessoas) “Sim, cativa. Cativa porque nós damos, eu acho que damos condições que outras empresas não dão!”</p>
Retenção ( <i>per se</i> )	- Sentido de pertença	<p>E1 – “Nós somos muito bem-sucedidos... na fidelização e na retenção das pessoas...”</p> <p>E1 – “... quem entra cá, com dificuldade sai.”</p> <p>E1 – “Onde é que nós somos sempre muito diferenciadores ... é naquilo que não são condições salariais diretas, remuneratórias... aquelas coisas que não têm um valor atribuído, mas que têm valor!”</p>

		<p>E1 – “Formação, flexibilidade, disponibilidade, gestão pessoal da prestação... e talvez isso explique parte da razão da fidelização das pessoas à empresa, é que depois há uma série de outras coisas que não têm valor remuneratório...”</p> <p>E1 – “... a verdade é que é muito raro as pessoas que entram na empresa e que de cá saem. É um número muito reduzido. ”</p> <p>E1 – “... retê-las o maior tempo possível connosco é útil! E é eficaz!”</p> <p>E2 – “...podemos dizer que a minha verdadeira casa sempre foi a SETH. Eu já entrei e saí algumas vezes da empresa, no total podemos dizer que eu trabalho com a SETH há 10 anos...”</p> <p>E2 – “...fui evoluindo dentro da empresa. ... quis andar em África, não foi preciso sair da empresa, tive que pedir para ir, que era muito novo e eles não queriam deixar, porque eu era muito novo, mas eu fui!”</p> <p>E2 – “Por isso é que também sei que na SETH se faz muita retenção de algumas dessas pessoas, por causa do conhecimento.”</p> <p>E2 – “Há pessoas que só mais tarde é que percebem que o que nós estamos a fazer, não é para os mandar embora. É para eles continuarem na empresa, mas com saúde.”</p> <p>E3 – (está na empresa) “... portanto para aí há quase 40 anos... 37, 38... deve ser mais ou menos por aí. ”</p> <p>E3 – “...eles confiam, sempre confiaram em mim, e confiam...”</p>
--	--	---

### Dimensão B - Reforma

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto
Idade da reforma	Idade legal	<p>E1 – “a partir dos sessenta e cinco, sessenta e seis, da chamada idade da reforma, mas pode ser antes! E como pode ser depois!”</p> <p>E2 – “E há muitas pessoas que até preferem continuar no ativo...”</p> <p>E3 – “Reformei-me aos 65 anos e 8 meses!” (Tem atualmente 70 anos)</p>

		E3 – “Mas nunca mandámos... ninguém embora... mesmo por estar reformado. ”
Reforma parcial	Prolongamento da vida ativa	<p>E1 – “... estimular as pessoas à ideia de que ir para casa é um processo de envelhecimento acelerado delas próprias!”</p> <p>E1 – “... o que fazemos aí é alargar a possibilidade de elas continuarem a colaborar com a empresa...”</p> <p>E1 – “... elas que definem se se sentem com disponibilidade para fazer trabalho das 09h às 18h, ou se é parcial, ou é em part-time, ou é até pontual... ”</p> <p>E1 – “... nós permitimos e sugerimos, porque sabemos que podemos ter ali um retorno interessante, no desenvolvimento das pessoas que temos... ”</p> <p>E1 – “... retê-las o maior tempo possível connosco é útil! E é eficaz!”</p> <p>E1 – “Temos um limite, não sei se no futuro não vamos alterá-lo, hoje em dia temos um limite que é que, as pessoas nesse programa, ou nessas condições, não estarão cá mais que do que os setenta anos.”</p> <p>E1 – “... se calhar amanhã os setenta serão setenta e cinco, ou serão... não sei...”</p> <p>E1 – “Já temos dois casos em que ultrapassamos isso, e provavelmente até nem fará sentido que exista um limite de idade...”</p> <p>E1 – “... se há pessoas que fazem isto por opção, há pessoas que agradecem isto por necessidade.”</p> <p>E1 – “Isto foi pensado, e continua a ser pensado, numa lógica de que é útil, do ponto de vista da empresa, gerir esse conhecimento e essas capacidades, o mais que lhes seja possível, e que, para isso, tem que se encontrar soluções equilibradas de fazer com que as pessoas também acham que valha a pena continuar a fazer isso.”</p> <p>E2 – “... com o tempo percebi, que as pessoas mais velhas que tínhamos na empresa, eram as pessoas que nós mais precisávamos.”</p> <p>E2 – “Por isso é que também sei que na SETH se faz muita retenção de algumas dessas pessoas, por causa do conhecimento.”</p>

		<p>E2 – “... alguns encarregados, que continuam a trabalhar connosco, que são especialistas mesmo em estacas e que vão passando esse conhecimento aos mais novos...”</p> <p>E2 – “A pessoa tem outro horário, está mais perto de casa, horário das 08h as 17h, está mais resguardado, mais calmo, e as pessoas assim sim, continuam mais tempo.”</p> <p>E3 – “Lógico que eu sabia que queriam que eu ficasse! E querem que eu continue, portanto, enquanto eu me sentir bem e estiver bem comigo mesmo, tudo bem! ... Portanto, irei embora quando quiser, nem que seja aos 80 anos!”</p> <p>E3 – “...eu continuar a trabalhar, é pelo seguinte: é eu estar perto, portanto, tenho a liberdade total... Não tenho horário...”</p> <p>E3 – “... pensei assim “Pá, se fico em casa eu morro mais depressa!”.”</p> <p>E3 – “... acho que o melhor, para mim próprio, é continuar. ... Independentemente de eu decidir se ficava ou não ficava, então foi essa a razão para eu não estar em casa, porque acho que envelhecia mais depressa...”</p> <p>E3 – “... já passou muita gente por aqui, por mim... Funcionários daqui da empresa ... que reformaram-se e continuaram a trabalhar.”</p> <p>E3 – “... se a pessoa for útil, eu sou o primeiro a, se for preciso, a dizer à pessoa que se quiser ficar, que fique.”</p> <p>E3 – “Num modo geral, quase todas têm ficado.”</p> <p>E3 – “hoje em dia um encarregado, ou um chefe, não é muito fácil... Acumulei muita experiência. E, por isso, também um dos interesses para a empresa, ter uma pessoa dessas cá, não é? ”</p> <p>E3 – “Já tive aqui alguns funcionários, até que trabalharam como eu, até aos 70, 68 anos...”</p> <p>E3 – “Desde que a pessoa seja útil, a empresa não vai contra isso, pelo contrário, está aberta a essa...”(possibilidade)</p>
--	--	--

### Dimensão C – Práticas de Retenção

Categorias	Unidades de Registo	Unidades de Contexto

Flexibilidade	Prolongamento da idade ativa	<p>E1 – "... a possibilidade de elas continuarem a colaborar com a empresa, com uma certa liberdade da gestão do tempo, pode ser parcial, pode ser integral no horário de trabalho"</p> <p>E1 – "... o que as pessoas essencialmente... prezam... é a gestão do tempo! É fazer o que quer quando lhe apetece, basicamente. Portanto, isso a gente tenta juntar uma coisa com a outra, com algum grau de disciplina..."</p> <p>E1 – "... no caso do trabalho intelectual o que a gente faz, a política aí é que as pessoas retribuam, ou por outra, a nossa retribuição seja muito mais baseada na liberdade de gestão do tempo."</p> <p>E1 – "... nestes aspetos do envelhecimento ativo, da transição geracional... o mais relevante, é uma flexibilidade na abordagem, que tem que estar sempre presente."</p> <p>E3 – "...eu continuar a trabalhar, é pelo seguinte: é eu estar perto, portanto, tenho a liberdade total... Não tenho horário..."</p> <p>E3 – "Mas de qualquer maneira, nunca me disseram assim "epá você tem um horário, ou não tem"! Está a perceber? Eu sempre geri o meu horário, não é! "</p>
Conteúdo da função face à idade	Alteração do posto de trabalho	<p>E1 – "... as pessoas que desenvolvem atividade connosco desde os vinte, ou trinta, ou quarenta, ou cinquenta, e que continuam a ser pessoas válidas, apesar de estarem adstritas a funções que têm uma componente física relevante. E aí o que nós fazemos, é tentar adaptar a utilização das pessoas a funções em que, progressivamente, a componente de conhecimento e de experiência que elas têm possa, de alguma forma, substituir a componente física que eles necessariamente vão perdendo."</p> <p>E1 – "... temos essa preocupação, de garantir a essas pessoas, que apesar de sabermos que elas perdem qualidades, naturalmente, a gente consegue adaptá-las a funções na empresa de onde podemos tirar eficácia e eficiência deles, ainda que sejam coisas diferentes."</p> <p>E1 – "... no caso das atividades físicas o que nós fazemos é adaptar a pessoa a funções onde isso progressivamente... vai sendo equilibrado"</p> <p>E2 – "... sei que nós tentamos também, muitas vezes, trocar os postos..." (de trabalho)</p>

		<p>E2 – “Chegamos a uma certa idade que temos que aproveitá-lo para a coisa que faz de bem, que é manobrar, e a outra parte deixamos para os mais novos. Nem sempre eles aceitam. Aquilo também não é uma obrigação, atenção! Aquilo é uma chamada de atenção!”</p> <p>E2 – “ele começou a trabalhar e percebemos que aquela pessoa não podia estar, por exemplo, numa plataforma marítima. Porque tinha alguma dificuldade em andar, e nós passarmos de terra para a plataforma, passa-se por alguns passadiços, existem alguns riscos, etc., o que é que fizemos? Com precisávamos também de um serralheiro, para o estaleiro, este senhor passou para o estaleiro. ”</p>
Condições da mudança de função	Adequação legal	<p>E1 – “...se uma pessoa (actividade intelectual)... opta por continuar a colaborar connosco, digamos, com liberdade de tempo, é evidente que o contrato modifica-se para se adaptar àquilo que é mensurável em termos de tempo... passa a ter... metade do salário, por exemplo, porque também tem metade da disponibilidade temporal. ”</p> <p>E1 – “Nas pessoas que têm atividade física é diferente. Porque normalmente a prestação temporal deles não muda, ou seja, eles continuam a cumprir aquele horário e fazem outras funções. A gente aí não altera condições.”</p>
Formação	<p>-Valorização profissional</p> <p>-Valorização pessoal</p>	<p>E1 – “Cumprimos, a obrigação de formação horária aos colaboradores. Mas, porque o que faz sentido, porque essa é a questão, as pessoas, e aí não é uma questão de idade, que era a sua pergunta, as pessoas não têm nenhum tipo de rejeição, e em muitos casos têm até uma grande aceitação, de todo o tipo de formação para o qual eles vejam um sentido útil, na sua aplicação, portanto, esse é que tem de ser o critério.”</p> <p>E1A – “... muitas vezes são as próprias pessoas, através da consulta dos trabalhadores, ou de outros mecanismos de levantamento de necessidades, que são elas próprias que pedem as formações.”</p> <p>E1 – “... nós temos tanta facilidade em decidir fazer uma ação de formação para pessoas de sessenta anos, como de trinta, desde que aquilo que nós vamos, ou o alvo dessa formação,</p>

		<p>seja algo que as pessoas, de sessenta e de trinta entendam que tem... valor acrescentado para o que fazem...”</p> <p>E1A – “...aquela formação que nós damos às pessoas com mais de sessenta anos, a nível de segurança ...”</p> <p>E2 – “...trabalhamos muito com um sistema que se chama ToolBox Talk (TBT), que são umas formações registadas.”</p> <p>E2 – “Nós notávamos que, durante algum tempo, existia alguma resistência às formações. Então criámos um sistema diferente, que é um sistema até relativamente, vamos dizer recente em Portugal, mas no estrangeiro já se fazia há muitos anos. ... todas as terças-feiras, antes de entrarmos ao trabalho, as pessoas juntam-se todas, e o Diretor de Obra passa a formação... Quando é o Diretor de Obra a passar, que é o chefe máximo na obra, as pessoas ouvem. ... a seguir a esta conversa, o Encarregado também fala, e fala o que é que vamos fazer durante o dia.”</p> <p>E2 – “...esta envolvência faz com que as pessoas tenham mais vontade de ouvir a formação, ou seja, além de ser a formação, tem mais um bocadinho da obra...”</p> <p>E2 – “E então, nós decidimos fazer essa conversa diariamente, essa conversa todos os dias, a formação é uma vez por semana. Além da conversa, existe uma formação. ... a maioria das pessoas, já não sabe trabalhar sem isso.”</p> <p>E2 – “...por isso é que eu acho que, neste momento, as formações são muito bem recebidas. Até porque, também, envolvemos os trabalhadores ... no desenvolvimento dos procedimentos de segurança em obra... e depois eles gostam de ouvir a formação de coisas que eles disseram, que nós escrevemos.”</p>
<p>Transmissão de conhecimento / Planos sucessão</p>	<p>- Valorização e sentido de pertença</p>	<p>E1 – “... não se perca o conhecimento da empresa, porque essas pessoas detêm muito conhecimento, por muito que a gente transforme em práticas ao longo do tempo, o conhecimento que as pessoas geram dentro das empresas, isso... transmite-se! Não se normaliza... não é uma norma, não é um procedimento.....”</p> <p>E1 – “... essas pessoas têm experiência e um conhecimento fruto das suas capacidades, na abordagem dos assuntos, haja</p>

		<p>uma possibilidade de transmitir essa forma de agir às pessoas que ficam.”</p> <p>E1 – “Bom, nós temos sistemas formais... temos uma política interna, de organização da empresa...”</p> <p>E1 – “a única secretária da empresa. É a única pessoa insubstituível nesta empresa e nós não temos um plano de sucessão para ela.”</p> <p>E1 – “...nós temos uma política que é instituída... que garante que nenhuma posição de responsabilidade da empresa não tem um potencial substituto, dentro da empresa.”</p> <p>E1 – “Nós temos uma regra que... é mais ou menos esta: nenhum colaborador, de nenhuma função na empresa, seja ela qual for, tem mais de dois níveis hierárquicos entre si e o topo da decisão que é relevante para a sua existência na empresa.”</p> <p>E1 – “... a política que existe de sucessão, decorre da forma como estamos organizados, e da percepção que transmitimos, através das regras e da organização, de que o modelo é este.”</p> <p>E1 – “É evidente que a longevidade das pessoas nas funções reduz as expectativas das pessoas que, digamos, estão numa progressão interna.”</p> <p>E2 – “... essas pessoas, desaparecendo, da empresa, também se perde um bocadinho a cultura e toda essa experiência deles.”</p> <p>E2 – “Por isso é que também sei que na SETH se faz muita retenção de algumas dessas pessoas, por causa do conhecimento.”</p> <p>E2 – “... alguns encarregados, que continuam a trabalhar connosco, que são especialistas mesmo em estacas e que vão passando esse conhecimento aos mais novos...”</p> <p>E3 – “...e já foi falado o seguinte, que quando eu pensar realmente em ir embora, 6 meses antes, ou 4 ou 5, não sei, eu ver alguém daqui ... que fique no meu lugar, e eu durante esses 4 ou 6 meses, ficar por trás da pessoa, portanto, a pessoa é que fica a mandar, fica a comandar, eu só estou por trás para ver se a pessoa é competente, se é capaz ou se não é capaz! ”</p>
--	--	--

<p>Valorização das práticas aplicadas</p>	<p>- Sentido de pertença</p>	<p>E1 – “Há dias em que acho que sim e há dias em que acho que não.”</p> <p>E1 – “... a única coisa que eu lhe posso responder é, o único dado mais consistente que temos, sobre isso, é o tal da fidelidade das pessoas.”</p> <p>E1 – “... eu serei tentado a acreditar que, apesar de eu achar que há dias, em que me parece, pelas atitudes, pelas conversas, pelas ideias, que eles não perceberam nada (!), a verdade é que quando eu somo o balanço de todos estes anos, e eles estão cá, então alguma coisa deve ter funcionado! ”</p> <p>E2 – “Eu acho que sim, sinceramente eu acho que sim.”</p> <p>E2 – “Há pessoas que só mais tarde é que percebem que o que nós estamos a fazer, não é para os mandar embora. É para eles continuarem na empresa, mas com saúde.”</p> <p>E3 – “...eles confiam, sempre confiaram em mim, e confiam...”</p>
<p>Condições salariais</p>	<p>-Valorização profissional</p>	<p>E1 – “... se olharmos ao mercado, nós não somos... as pessoas que pagam melhor quando as pessoas são séniores para cima. Mas somos, claramente, das empresas que pagam melhor aos jovens. Portanto, as pessoas entram normalmente com condições substancialmente superiores ao que se faz no mercado ... ao fim de dois anos já tem condições remuneratórias que são substancialmente superiores ao que se consideraria equivalente nas outras empresas. Depois, à medida que vão ficando com mais anos de empresa... essa vantagem inicial em termos de comparativo no mercado, diluiu-se, mas isso resulta da conjugação, primeiro do facto da empresa não ser grande... o outro fator também resulta um bocadinho do nosso sector ser altamente competitivo...”</p> <p>E1 – “Onde é que nós somos sempre muito diferenciadores ... é naquilo que não são condições salariais diretas, remuneratórias... aquelas coisas que não têm um valor atribuído, mas que têm valor!”</p> <p>E3 – “... não foi questão económica porque... a mim já pagavam o que eu pedi!”</p> <p>E3 – “Porque eu não era para vir para cá! ... eu fiz uma proposta de maneira para não aceitarem... aceitaram!”</p>

## Anexo 1 – Política de Recursos Humanos SETH



### POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A Política de Recursos Humanos da SETH tem como objetivo atrair e manter talentos, através do incentivo à criação de um ambiente profissional pautado pelos princípios da transparência, equidade, integridade e valorização profissional e pela constante conciliação entre a vida profissional e pessoal.

A Seth pauta-se pela inovação e competência técnica, atua com responsabilidade, criatividade e colaboração, com transparência na comunicação e respeito pela identidade de cada colaborador.

É com base nestes princípios que a Seth definiu a sua política de recursos humanos como base para a gestão dos seus ativos, uma política que aposta na atração, formação e qualificação de profissionais dedicados e competentes para responder às necessidades dos nossos clientes com a qualidade que nos é característica nas empreitadas que executamos.

#### Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção é fundamental para identificar os candidatos que melhor se adaptam à cultura da empresa, marcando o início de relação laboral que se pretende salutar e duradoura.

As necessidades de recrutamento são identificadas no planeamento estratégico da empresa, nos planos de sucessão e diretamente pelas chefias de cada departamento, a quem é incumbida a responsabilidade de garantir o correto funcionamento da sua área de especialidade.

A definição do perfil a contratar é identificada no manual de funções da empresa, sendo adaptado sempre que se trate de uma função com novas tarefas ou responsabilidades.



A Seth dá preferência ao recrutamento interno, identificando junto de cada chefia os trabalhadores que poderão ser potenciais candidatos ao posto de trabalho em aberto, antes de recorrer ao recrutamento externo.

Este princípio permite apostar nos ativos da empresa, promovendo não só a progressão na carreira, mas também, a mobilidade de trabalhadores entre departamentos. Esta mobilidade garante que o *know-how*, cultura e formas de trabalho se mantêm na empresa e traduz-se num ganho para o trabalhador e para a empresa.

No recrutamento externo, as etapas passam pela divulgação da oferta de trabalho nos meios apropriados, análise de currículos e entrevistas com a chefia direta para melhor avaliação dos candidatos.

No processo de recrutamento valorizamos o alinhamento com os valores da empresa e as atitudes do candidato, com integral respeito pelos princípios da igualdade de género e não discriminação.

## Anexo 2 – Guião Toolbox Talk

	<h3>Toolbox Talk</h3> <h2>CONVERSA DE SEGURANÇA</h2> <p>Trabalhadores com mais de 60 anos</p>
<h3>Prolongamento da Vida Ativa</h3>	
<p>Garantir as condições para que os colaboradores se mantenham a trabalhar até tarde faz parte da responsabilidade social da empresa. Os trabalhadores mais velhos são um grupo vulnerável na nossa sociedade e, por isso, é fundamental a preocupação com o seu bem-estar, conforto e segurança.</p>	
<p>A inclusão de trabalhadores mais velhos apresenta benefícios para as empresas, contribuindo para manter os conhecimentos e competências especializadas dentro da empresa e aproveitar as potencialidades individuais de pessoas de diferentes gerações. <b>Qualidade e confiança, valores que nem sempre são fáceis de medir e quantificar, mas que são determinantes da produtividade e na rentabilidade e devem ser devidamente valorizados pelas empresas.</b></p>	
<p><b>No que respeita ao trabalho os trabalhadores mais velhos tem o direito de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•Exercer a atividade profissional, respeitando as suas condições físicas, intelectuais e psíquicas;</li><li>•Direito à retribuição, direito à prestação;</li><li>•Trabalhar em condições de higiene e segurança;</li><li>• Realizar as tarefas que sabem executar bem e fazer uso das competências que têm, transmitir conhecimentos aos mais novos e ajudar no seu desenvolvimento;</li></ul>	
<h3>Medidas Preventivas</h3>	
<p>O trabalhador mais velho não poderá ser submetido a tarefas que demandem o uso de força muscular superior a 20 quilos, para o trabalho contínuo, ou a 25 quilos, no caso de trabalho ocasional; Exames médicos anuais para avaliar as condições físicas do trabalhador a fim de determinar adequação ao trabalho correspondente a sua categoria profissional; Poder viver com dignidade e segurança, sem ser objecto de exploração e maus-tratos físicos e/ou mentais; Ser tratado com justiça; Ter oportunidade de trabalhar e poder determinar em que momento se deve afastar do mercado de trabalho; Adequar as condições de trabalho a mão-de-obra semienvelhecida</p>	

**Previna os acidentes, se não puder fazer em Segurança, não faça!**