

## Envelhecimento e trabalho: O papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores

*Inês C. Sousa*

*Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Business Research Unit (BRU-IUL), Lisboa, Portugal,  
ines\_carneiro\_sousa@iscte-iul.pt*

*Sara Ramos*

*Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), DINÂMIA'CET, Lisboa, Portugal  
sara.ramos@iscte-iul.pt*

*Helena Carvalho*

*Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), CIES-IUL, Lisboa, Portugal  
helena.carvalho@iscte-iul.pt*

### Resumo

O envelhecimento da população, caracterizado pelo aumento do número de idosos e pela diminuição da taxa de natalidade, reflete-se na composição etária da força de trabalho. A diminuição da população em idade ativa e uma transição mais tardia da escola para o mercado de trabalho contribuem para uma força de trabalho mais envelhecida e diversa em termos de idade, o que representa um desafio para a sustentabilidade das organizações. Se por um lado é necessário motivar os indivíduos para trabalharem até à idade legal da reforma, ou até para lá disso, por outro lado é necessário assegurar que os trabalhadores se sentem capazes de o fazer. Neste sentido, as organizações desempenham um papel especialmente importante na promoção de carreiras mais longas e saudáveis, criando condições para que os trabalhadores de todas as idades realizem o seu potencial. Práticas organizacionais flexíveis e inclusivas poderão ajudar os indivíduos a adaptarem-se melhor às mudanças que o envelhecimento acarreta. Usando uma amostra de 755 trabalhadores, este estudo explora o papel das organizações na retenção de uma força de trabalho diversa em termos de idade, examinando a influência das práticas de diversidade etária na idade de reforma desejada. Propõe-se que esta relação é mediada pela capacidade para o trabalho percebida. Os resultados suportam esta hipótese, o que sugere que a implementação de práticas de diversidade etária contribui para uma perceção de maior capacidade para o trabalho, levando os indivíduos a desejarem reformar-se mais tarde. Assim, estas práticas poderão assegurar a saúde e o bem-estar dos indivíduos a longo-prazo, permitindo-lhes continuar a contribuir para o sucesso da organização.

**Palavras chave:** envelhecimento no trabalho; práticas de diversidade etária; intenções de reforma; capacidade para o trabalho

### Introdução

O envelhecimento demográfico assumiu, nas últimas décadas, enorme importância para as sociedades contemporâneas. Os avanços na medicina, na saúde pública e na proteção social contribuíram, entre outros fatores, para a diminuição da taxa de mortalidade e para o aumento da esperança média de vida, o que resultou numa mudança profunda na estrutura etária da população mundial (Lee, 2003).

Portugal não é exceção. As baixas taxas de natalidade e mortalidade e o aumento da longevidade nas últimas décadas sugerem a aceleração do envelhecimento populacional. De facto, vários autores têm falado de um fenómeno de duplo envelhecimento demográfico,

caracterizado pelo estreitamento da base da pirâmide etária e pelo alargamento do seu topo, e que, segundo as projeções, assumirá a configuração de uma pirâmide invertida (e.g., Bravo, 2016; Rosa, 2012). De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2015, 2019), o grupo etário dos jovens (pessoas com menos de 15 anos) representava, em 2018, 13,7% da população total estimada, um decréscimo de 0,7% face a 2014. Pelo contrário, a população com idade igual ou superior a 65 anos representava 21,8% da população total em 2018, um aumento de 1,5% em relação a 2014 (INE, 2015, 2019). O índice de envelhecimento (comparação da população com 65 e mais anos com a população dos 0 aos 14 anos) era, em 2018, de 159,4 pessoas idosas por cada 100 jovens, um aumento de 43 pessoas na última década (116,4 idosos em 2008) (INE, 2019).

Em consequência do envelhecimento da população, também a estrutura etária da força de trabalho tem sofrido alterações, destacando-se a redução do número de pessoas em idade ativa (15-64 anos) em Portugal. Em 2008, a população em idade ativa representava 66,6% da população total, percentagem que diminuiu para 65,2% em 2014 e para 64,4% em 2018 (INE, 2019). Outro importante indicador sobre o envelhecimento da força de trabalho é o índice de renovação da população em idade ativa, que corresponde ao quociente entre a população em idade potencial de entrada no mercado de trabalho (20-29 anos) e a população em idade potencial de saída (55-64 anos). Este índice tem vindo a decrescer acentuadamente na última década (105,1 em 2008 e 77,7 em 2018) e desde 2010 que o índice assume valores inferiores a 100, o que significa que o número de pessoas potencialmente a sair do mercado de trabalho não é compensado pelo número de pessoas potencialmente a entrar (INE, 2019).

Em consequência, a força de trabalho é também mais diversa em termos de idade, com trabalhadores de diferentes gerações a trabalhar lado a lado. Com o aumento da idade da reforma, agora associada à esperança média de vida, existe uma crescente percentagem de trabalhadores mais velhos nas organizações. Em 2016, 16% da população ativa eram trabalhadores entre os 55 e os 64 anos, um número que se estima vir a atingir os 22% em 2030 (Comissão Europeia, 2017). Simultaneamente, a transição dos jovens para o mercado de trabalho é mais tardia. Desde o início do século XXI, muitos jovens iniciam a sua vida profissional mais tarde devido ao aumento progressivo do número de anos de escolaridade obrigatória e do número de indivíduos que ingressam no Ensino Superior. De acordo com dados da PORDATA (2020), em 1990 existiam 157 869 alunos matriculados no Ensino Superior e em 2019 eram já 385 247 alunos.

Estas alterações demográficas representam grandes desafios para as organizações. Um desses desafios é a motivação de trabalhadores de diferentes idades, com diferentes preferências, valores, necessidades e objetivos, e que mudam ao longo da vida (Truxillo, Cadiz, & Hammer, 2015). Gerir eficazmente esta variabilidade intra e interindividual é um requisito essencial para assegurar que os trabalhadores estão motivados e envolvidos no seu trabalho, e que conseguem atingir o seu potencial. Neste contexto de envelhecimento, a gestão da diversidade etária é especialmente importante para as organizações serem capazes de reter os melhores talentos, os seus conhecimentos, competências e experiência, e encorajar os indivíduos mais velhos a prolongar as suas carreiras (Mansour & Tremblay, 2019). Finalmente, uma das preocupações das organizações deve ser eliminar os obstáculos à integração e aceitação de todos os trabalhadores, assegurando que todos os indivíduos têm acesso às mesmas oportunidades independentemente da sua idade (Boehm, Kunze, & Bruch, 2014). De facto, os resultados de Kunze, Boehm e Bruch (2013) mostram que a perceção de discriminação etária na organização pode até prejudicar o desempenho dos trabalhadores.

Através da gestão da diversidade etária, as organizações podem, assim, afetar positivamente a produtividade dos trabalhadores de todas as idades, enquanto asseguram que estes gozam de boa saúde, bem-estar e capacidade para o trabalho. Neste sentido, as organizações assumem um papel crucial na promoção de carreiras mais longas e sustentáveis, desenvolvendo as capacidades dos trabalhadores, promovendo a sua motivação e concedendo-lhes oportunidades para contribuir para o sucesso organizacional.

### **1. O papel das organizações na sustentabilidade das carreiras**

Diversos estudos têm demonstrado que as organizações podem, através das suas práticas e políticas, assegurar que os trabalhadores mais velhos têm capacidade para trabalhar, a motivação e a oportunidade para o fazer (e.g., Armstrong-Stassen, 2008; Veth, Emans, Van der Heijden, Korzilius, & De Lange, 2015). No entanto, vários autores têm também sugerido que é importante ir além das práticas dirigidas a um determinado grupo etário – geralmente o dos trabalhadores mais velhos – e assumir uma abordagem de ciclo de vida: a da gestão previsional da idade (Walker, 1999; Ramos, 2015). As práticas de gestão da idade visam a promoção de um ambiente de trabalho em que os indivíduos são capazes de atingir os seus objetivos e os da organização, sem serem discriminados devido à sua idade (Ramos, 2015).

Neste estudo, enquadrado na gestão da idade, é proposto que as práticas de diversidade etária são um importante mecanismo de retenção dos trabalhadores de todas as idades. As práticas de

diversidade etária são práticas organizacionais não discriminatórias, flexíveis e que consideram as diferenças interindividuais associadas à idade (Sousa, Ramos, & Carvalho, 2019). Estas práticas referem-se ao recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento e promoção, avaliação de desempenho, aceitação e gestão eficaz de pessoas de diferentes idades, assim como ao reconhecimento das suas competências e conhecimentos e, por fim, à adaptação do trabalho às necessidades do indivíduo ao longo do tempo (Boehm et al., 2014; Sousa et al., 2019).

De acordo com a Teoria das Trocas Sociais (Cropanzano & Mitchell, 2005), a implementação destas práticas transmite a mensagem de que a organização se preocupa com os seus trabalhadores, promove o seu bem-estar e valoriza as suas contribuições. Por sua vez, os trabalhadores retribuem o investimento da organização manifestando interesse em permanecer ativos e produtivos na organização e adiar a idade da reforma.

Assim, neste estudo é proposto que:

H<sub>1</sub>: As práticas de diversidade etária influenciam positivamente a idade de reforma desejada.

Por outro lado, as práticas de diversidade etária criam também condições para que os trabalhadores desempenhem a sua atividade de forma sustentada, assegurando a sua capacidade para o trabalho a curto e longo prazo. A capacidade para o trabalho pode ser conceptualizada como a autoavaliação do indivíduo acerca dos recursos pessoais que possui para responder às exigências das tarefas (McGonagle, Fisher, Barnes-Farrell, & Grosch, 2015). Quando os trabalhadores percecionam que detêm os recursos físicos, mentais e sociais para lidar com as exigências do trabalho sentem-se mais capazes de trabalhar.

As práticas de diversidade etária são uma estratégia da organização para criar melhores condições de trabalho e desenvolver os seus trabalhadores a longo prazo, recompensando o seu esforço e envolvimento (Ramos, 2015; Sousa et al., 2019). Através da implementação destas práticas, trabalhadores de todas as idades têm acesso a formação e aprendizagem contínua ao longo da vida, desenvolvendo conhecimento e competências que lhes permitem responder de forma eficaz às exigências da sua função. Por outro lado, a adaptação do trabalho ao estado de saúde e necessidades dos trabalhadores promove também a perceção de capacidade para o trabalho. Elevados níveis de capacidade para o trabalho levarão os indivíduos a sentir-se mais energizados no dia-a-dia e satisfeitos com o seu desempenho percebido. Por sua vez, esta autoavaliação sobre a capacidade para o trabalho influenciará a decisão dos indivíduos sobre o

seu futuro na organização (i.e., intenções de saída) e no mercado de trabalho (i.e., intenções de reforma). Nesta investigação, o foco são as intenções de saída do mercado de trabalho, sendo analisada a idade de reforma desejado pelos indivíduos.

Assim, neste estudo é sugerido que as práticas de diversidade etária influenciam positivamente a capacidade para o trabalho dos indivíduos que, por sua vez, impactará positivamente a idade de reforma desejada (figura 1) e que sustenta a seguinte hipótese:

H<sub>2</sub>: A capacidade para o trabalho medeia a relação entre as práticas de diversidade etária e a idade de reforma desejada.

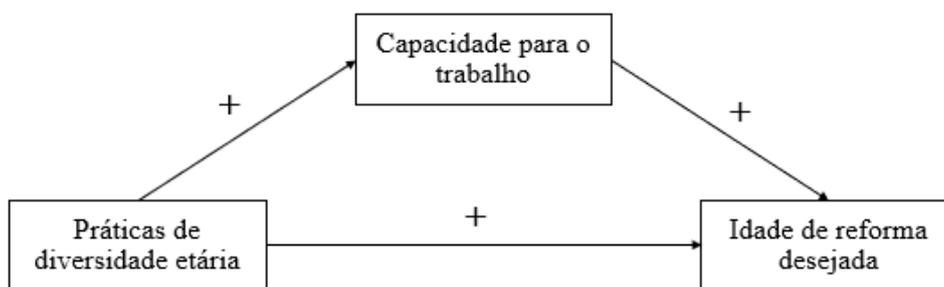


Figura 1. Modelo teórico

## 2. Método

### Procedimento

Os dados foram recolhidos entre fevereiro e junho de 2017 através de um questionário com uma versão on-line (Qualtrics) e uma versão de papel e lápis. O seu preenchimento durava, em média, 8 minutos. Várias empresas, de diferentes sectores, foram contactadas pela equipa de investigação com o pedido de difusão do questionário pelos seus trabalhadores. Alunos de licenciatura e de mestrado do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa participaram também na recolha de dados, distribuindo os questionários pelas suas redes de contacto, e receberam créditos na sua avaliação. Os critérios de inclusão na amostra eram ter idade igual ou superior a 18 anos, compreender a língua portuguesa e estar a trabalhar por conta de outrem.

### Amostra

A amostra é constituída por 755 trabalhadores de empresas portuguesas, com idades compreendidas entre os 18 e os 72 anos ( $M = 38,60$ ;  $DP = 12,85$ ). A maioria dos participantes são do sexo feminino (55,2%) e 56,4% completaram o Ensino Superior. Cerca de 48% trabalha na organização há 5 anos ou menos, e 24% há mais de 20 anos. Relativamente ao setor de

atividade, 63,7% trabalham no setor privado, predominando os setores da Saúde e Apoio social (14,7%) e do Comércio e Vendas (13,0%).

### Medidas

De seguida apresentam-se as medidas usadas neste questionário.

**Práticas de diversidade etária:** Esta escala avalia o grau em que os indivíduos consideram que, nas suas organizações, existem práticas não discriminatórias em termos de idade (Sousa et al., 2019). É constituída por sete itens, respondidos numa escala de concordância de seis pontos que varia entre 1 (Discordo totalmente) e 6 (Concordo totalmente). Um exemplo de um item é “A minha empresa dá oportunidades de desenvolvimento (i.e., formação) e promove os trabalhadores, independentemente da sua idade”. Esta medida revela muito boa consistência interna ( $\alpha = 0,87$ ) (Kline, 2011).

**Capacidade para o trabalho:** Esta escala mede em que grau os indivíduos percecionam possuir recursos físicos e mentais para responder às exigências do trabalho (McGonagle et al., 2015). Esta medida é constituída por quatro questões, respondidas numa escala que varia entre 1 (Muito fraca) e 5 (Muito boa) (e.g., “Como avalia a sua atual capacidade para o trabalho relativamente às exigências físicas?”), obtendo-se uma consistência de 0,87.

**Idade de reforma desejada:** Esta variável foi medida a partir da idade em anos obtida através da pergunta “Com que idade gostaria de se reformar?”.

### 3. Resultados

As médias (M), desvios-padrão (DP) e correlações das variáveis em estudo encontram-se na tabela 1. Os participantes consideram que, em média, as suas organizações implementam algumas práticas de diversidade etária. Os participantes percecionam que têm boa capacidade para trabalhar e gostariam de se reformar, em média, aos 60 anos. As práticas de diversidade etária estão positiva e significativamente relacionadas com a capacidade para o trabalho ( $r = 0,31, p < 0,001$ ) e com a idade de reforma desejada ( $r = 0,12, p < 0,01$ ).

Tabela 1. Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo

Variável	M	DP	1	2
1. Práticas de diversidade etária	3,83	1,22		
2. Capacidade para o trabalho	3,96	0,77	0,31***	
3. Idade de reforma desejada	59,72	5,85	0,12**	0,15***

\*\*  $p < 0,01$     \*\*\*  $p < 0,001$

O modelo de mediação proposto foi testado utilizando a macro PROCESS (Hayes, 2018). Os resultados encontram-se na tabela 2. A hipótese 1, que propunha que as práticas de diversidade etária influenciam positivamente a idade de reforma desejada, foi suportada pelos resultados, já que o zero não pertence ao intervalo de confiança (B = 0,21, 95% IC [0,16, 0,26]). Assim, quanto mais práticas de diversidade etária forem percebidas nas organizações, mais tarde será o desejo de reforma. Os resultados suportam também a segunda hipótese que afirmava que a capacidade para o trabalho medeia a relação entre as práticas de diversidade etária e a idade de reforma desejada (B = 0,20, 95% IC [0,06, 0,34]). Deste modo, à medida que aumenta a disponibilidade de práticas de diversidade etária aumenta a capacidade percebida para o trabalho e, por sua vez, aumenta também o desejo dos trabalhadores se reformarem mais tarde. Neste caso trata-se de uma mediação parcial, uma vez que mesmo com a introdução da variável mediadora (i.e., capacidade para o trabalho), as práticas de diversidade etária continuam a influenciar de forma significativa a idade de reforma desejada (B = 0,44, 95% IC [0,03, 0,84]).

*Tabela 2. Resultados de regressão para o modelo de mediação*

	Capacidade para o trabalho			Idade de reforma desejada		
	B	Erro-padrão	95% IC	B	Erro-padrão	95% IC
Práticas de diversidade etária	0,21	0,03	0,16, 0,26	0,44	0,20	0,03, 0,84
Capacidade para o trabalho				0,95	0,32	0,30, 1,57
Efeito indireto das práticas de diversidade etária na idade de reforma desejada via capacidade para o trabalho				0,20	0,07	0,06, 0,34

#### 4. Discussão

Neste estudo foi proposto que a capacidade para o trabalho tem um papel mediador na relação entre as práticas de diversidade etária e a idade de reforma desejada. Os resultados suportaram a hipótese, o que sugere que as organizações têm especial impacto na promoção de vidas profissionais mais longas e saudáveis. Através da implementação de práticas organizacionais que consideram a idade dos trabalhadores, tirando partido do seu potencial e acomodando as suas limitações, as organizações encorajam os seus trabalhadores a manter-se ativos e a adiar a reforma (Ramos, 2015; Truxillo et al., 2015). Por exemplo, ao dar acesso a oportunidades de formação e desenvolvimento a todos os trabalhadores, a organização está a promover o

desenvolvimento do potencial dos indivíduos a curto e longo prazo, tornando-os mais competentes para responder às constantes mudanças da sua função. Se os gestores da organização promoverem a aceitação e integração de pessoas de diferentes idades, criando um ambiente de trabalho positivo, os trabalhadores vão sentir que têm os recursos sociais e mentais para desempenhar o seu trabalho. A adaptação ergonómica do posto de trabalho (e.g., cadeiras e mesas ajustáveis) contribui também para o bem-estar de todos os indivíduos, independentemente da sua idade.

Os resultados deste estudo têm implicações para os indivíduos, para as organizações e para a sociedade. Tendo em conta que os indivíduos passam grande parte do seu tempo a trabalhar, é essencial que o trabalho seja um fator de promoção de saúde e bem-estar. As práticas organizacionais podem, desta forma, fomentar a qualidade de vida no trabalho, ao oferecer, por exemplo, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional ou suporte social. Estas estratégias contribuem assim para aumentar a autoestima dos trabalhadores e satisfazer as suas necessidades de pertença e distintividade.

Para as organizações, e num contexto de envelhecimento da força de trabalho, a retenção dos melhores talentos é crucial. Por um lado, a perceção individual de que a organização se preocupa com os trabalhadores é, em si, um mecanismo de incremento da motivação, da lealdade e do compromisso para com a organização, levando os indivíduos a permanecer. Pelo contrário, a ausência de práticas de diversidade etária pode levar os indivíduos a abandonarem o mercado de trabalho mais cedo, o que implica a perda de importantes competências e conhecimento para as organizações. Por outro lado, as práticas de diversidade etária contribuem para aumentar os recursos dos indivíduos, tornando-os mais competentes e qualificados na execução das tarefas. Desta forma, a organização será também mais competitiva e sustentável.

Finalmente, carreiras mais longas e mais saudáveis são também um contributo para a sociedade. Os trabalhadores pagam as suas contribuições à Segurança Social e o imposto sobre o seu rendimento e, geralmente, têm maior poder de compra, pelo que pagam também impostos sobre o consumo. Assim, os trabalhadores contribuem para o incremento das receitas do Estado. Indivíduos mais saudáveis representam também menor despesa pública para o Serviço Nacional de Saúde e para a Segurança Social (e.g., pensão de invalidez).

## **Conclusão**

Num contexto de envelhecimento e crescente diversidade etária da força de trabalho, as organizações enfrentam um enorme desafio para reter os melhores talentos que poderão impulsionar o seu desenvolvimento e competitividade. Os resultados deste estudo mostram que as práticas organizacionais têm especial impacto na decisão dos trabalhadores permanecerem ativos por mais tempo, ao promoverem a sua capacidade para o trabalho. É também essencial que as organizações desenhem e implementem estas práticas para todos os trabalhadores, de todas as idades, e não apenas para os trabalhadores mais velhos. Esta abordagem de ciclo de vida permitirá um acompanhamento mais próximo dos trabalhadores, avaliando e respondendo às suas necessidades, preferências e objetivos de forma eficaz. Assim, as organizações poderão contribuir para que os indivíduos se mantenham ativos, motivados e saudáveis no trabalho até à idade da reforma.

## Bibliografia

- Armstrong-Stassen, Marjorie (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18 (1), pp. 36-53.
- Boehm, Stephan A., Kunze, F. e Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67 (3), pp. 667-704.
- Bravo, Jorge M. (2016). Sustentabilidade, adequação e equidade nos sistemas de protecção social: O desafio da pirâmide etária invertida. Instituto da Defesa Nacional (Org.), *Políticas públicas e o papel do Estado no século XXI: Ciclo de mesas redondas “Ter Estado”*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional. pp. 295-327.
- Comissão Europeia. (2017). *The 2018 ageing report: Underlying assumptions and projection methodologies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Cropanzano, Russell e Mitchell, Marie S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), pp. 874-900.
- Hayes, Andrew F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2ª Ed.). New York: The Guilford Press.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2015). *Envelhecimento da população residente em Portugal e na União Europeia*. Lisboa: INE.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2019). *Estimativas de população residente em Portugal – 2018*. Lisboa: INE.
- Kline, Rex B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3ª ed). New York: Guilford Press.
- Kunze, Florian, Boehm, S. e Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers’ negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50 (3), pp- 413-442.
- Lee, Ronald. (2003). The demographic transition: Three centuries of fundamental change. *Journal of Economic Perspectives*, 17 (4), pp. 167-190.
- Mansour, Sari e Tremblay, Diane-Gabrielle (2019). What strategy of human resource management to retain older workers? *International Journal of Manpower*, 40 (1), pp. 135-153.
- McGonagle, Alyssa K., Fisher, G. G., Barnes-Farrell, J. L. e Grosch, J. W. (2015). Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100 (2), pp. 376-398.
- PORDATA. (2020) Disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-1048> (consultado em 7 de abril de 2020).
- Ramos, Sara (2015). Envelhecimento e transformações demográficas: novos desafios para a GRH. Martinez, Luís F., Nunes, Francisco G., Duarte, Henrique e Ferreira, Aristides I. (Orgs.), *GRH - Gestão de recursos humanos para gestores*. Lisboa: Editora RH. pp.
- Rosa, Maria J. V. (2012). *O envelhecimento da sociedade portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Sousa, Inês C., Ramos, S. e Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, 10: 1937.
- Truxillo, Donald M., Cadiz, D. M. e Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, pp. 351-381.
- Veth, Klaske N., Emans, B. J. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P. L. M. e De Lange, A. H. (2015). Development (f) or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26 (1), pp. 53-80.
- Walker, Alan (1999). *Managing an ageing workforce – A guide to good practice*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.