

CARLOS PEDRO GARCIA PINTO SOARES DE ALMEIDA

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS: Uma Responsabilidade dos Gestores



ESCOLA SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

COIMBRA, 2021



Contratação de Pessoas Mais Velhas: Uma Responsabilidade dos Gestores

Carlos Pedro Garcia Pinto Soares de Almeida

Dissertação Apresentada ao Instituto Superior Miguel Torga para Obtenção do Grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Fátima Ney Matos

Coimbra, Junho de 2021

Agradecimentos

Aos meus pais e família pelo apoio incondicional ao longo da minha vida, pela educação cívica que me legaram, pelas atitudes que me inculcaram e pelos sorrisos que me deixaram.

Um agradecimento aos meus colegas e professores pelo apoio prestado ao longo destes dois anos.

À Quarentuna de Coimbra onde tenho os amigos de longa data e que me deram a honra de os representar.

À Dr.^a Paula Cristina Nogueira pela revisão e tradução da presente dissertação bem como pela pronta disponibilidade com que me atendeu.

À Professora Doutora Fátima Ney Matos, pela orientação e acima de tudo, pela amizade que fomos construindo, pela confiança e paciência de alguém que sabe estar.

Obrigado!

Resumo

O presente estudo tem por objetivo compreender os fatores que inibem a contratação de pessoas mais velhas. Numa primeira abordagem através de uma revisão de literatura, procura-se identificar a faixa etária de pessoas mais velhas e perceber a partir de que idade se considera um colaborador, como uma pessoa mais velha para o trabalho. De seguida, tenta-se compreender qual a posição dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, os seus constrangimentos, as suas mais-valias e como são percebidos pelas organizações. Segue-se a identificação das crenças e estereótipos nos trabalhadores mais velhos pelo mercado e pelas empresas. Por fim, é avaliada a influência dos trabalhadores mais velhos nas empresas e como estes podem trazer mais valor e contribuir para o crescimento da organização. Este trabalho caracteriza-se como um estudo de natureza descritiva, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com oito indivíduos com funções de responsabilidade na escolha de trabalhadores para os seus locais de trabalho. Verifica-se alguma resistência por parte das organizações na contratação de pessoas mais velhas. Resistência essa essencialmente representada pelos mitos e estereótipos associados aos trabalhadores de faixa etária mais avançada.

Palavras-chave: Envelhecimento; inserção; contratação; competências; capacidades.

Abstract

This study aims to understand the reasons which inhibit the hiring of older people. In a first approach through literature review, we seek to identify the age group of older people and try to understand from what age on, a collaborator is considered an older person for the job. Next we try to understand what position do elder workers occupy within the labor market, their constraints, their assets and how they are perceived by organizations. Next up, older workers' beliefs and stereotypes by the market and by companies are going to be identified. As a final point, the influence of older workers within the companies is evaluated and how they can bring more value and contribute to the organization's growth. This work is categorised as a descriptive study, semi-structured interviews were carried out with eight individuals with accountability functions in choosing workers for their workplace. It turns out that there is some resistance on the the part of organizations in hiring older people. This resistance is essentially represented by the myths and stereotypes associated to older workers.

Keywords: Aging; insertion; hiring; Skills; capabilities.

*“A maior desgraça que pode acontecer a um artista é começar pela literatura, em vez
de começar pela vida”*

Miguel Torga

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Índice

Introdução	1
Trabalhadores mais velhos	3
Trabalhadores mais velhos e o mercado de trabalho	4
Crenças e estereótipos sobre trabalhadores mais velhos	8
Influência dos trabalhadores mais velhos nas empresas.....	15
Método.....	17
Análise e discussão	21
Conclusão	32
Sugestões Gerenciais	34
Referências	34
Anexos	43
Anexo 1: Declaração de consentimento informado.....	44
Anexo 2: Guião de entrevista estruturada.....	45

Índice de tabelas

Tabela 1: Perfil dos selecionados	18
---	----

Introdução

O ano de 2020 trouxe sérios problemas no mercado de trabalho provocados pela pandemia COVID-19. As medidas impostas pelo governo português de confinamento e o encerramento de empresas, provocou despedimentos causando assim, fortes constrangimentos aos trabalhadores que perderam o seu trabalho.

Os dados do Instituto Nacional de Estatística Português (INE), de 4 de Novembro de 2020, referem que a taxa de desemprego está estimada em 7,8%, 2,2 pontos percentuais (PP) superior à do trimestre anterior e um acréscimo de 1,7 pp em relação ao mesmo período de 2019. A população desempregada é estimada em 404.100, um aumento de 45,1% (125.700) em comparação com o trimestre anterior, o que corresponde à maior taxa de variação trimestral na série iniciada em 2011, e um aumento de 24,9% (80.700) em comparação com o 3º trimestre de 2019 (Estatística, 2020).

Muitas dessas pessoas são de idade mais avançada, dificultando assim a sua inserção no mercado de trabalho e, como referem Truxillo et al. (2015) sendo a discriminação uma atitude não aceite na sociedade, e até mesmo sendo ilegal, a discriminação pela idade no trabalho ainda é comum no Reino Unido e em muitos países do mundo.

Abordando o tema da inserção no mercado de trabalho de pessoas mais velhas, Uyehara (2003) aponta uma explicação de carácter preventivo sob dois polos: o primeiro diz respeito ao fato de que, o trabalho enobrece o homem, deve ser ele a promover as suas competências individuais, adaptando-as às novas exigências do mercado para que continue empregado, ou mesmo integrando novos projetos de vida no sentido de reativar a sua vida profissional. O segundo implica descobrir as potencialidades das pessoas mais velhas pelas empresas, que podem adequar a esse segmento o perfil de muitas funções existentes nas próprias organizações. A contratação de pessoas mais velhas pode representar um acréscimo competitivo para as empresas preocupadas com a sua imagem no mercado, distinguindo-se assim dos seus concorrentes (Uyehara, 2003).

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Ferreira (2015) refere a preocupação em discutir o contexto em que os trabalhadores mais velhos se inserem no mercado de trabalho, nomeadamente na sua valorização e na igualdade de oportunidades. Trata-se de um grande dilema que apresenta diversas facetas contraditórias.

As políticas do Estado procuram fomentar a inserção de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, oferecendo direitos de igualdade de oportunidades, mas a realidade é outra, criando obstáculos quanto à contratação de pessoas mais velhas (Ferreira P. I., 2015).

Neste sentido foi possível formular a seguinte pergunta do problema de investigação – **Quais os fatores que inibem a contratação de pessoas mais velhas?** – Sendo então esta, a base do fundamento teórico para esta pesquisa.

Para a concretização deste estudo, definiu-se como objetivo geral: compreender os fatores que inibem a contratação de pessoas mais velhas. Este objetivo geral originou os seguintes objetivos específicos:

- i. Analisar se as decisões estratégicas das organizações são um fator relevante para a contratação de pessoas mais velhas.
- ii. Perceber se as novas tecnologias são um impedimento na contratação de pessoas mais velhas.
- iii. Avaliar o tipo de tarefas que afeta a decisão da contratação de pessoas mais velhas.
- iv. Refletir se a internacionalização das organizações interfere na escolha dos trabalhadores mais velhos.

Esta dissertação está dividida em cinco secções, nomeadamente a introdução, o referencial teórico onde é abordado o tema de investigação e a sua perceção nas organizações, qual a faixa etária dos trabalhadores mais velhos, quais as condicionantes da sua contratação, as crenças, estereótipos e a discriminação em relação a esses mesmos trabalhadores, por fim qual a influência dos trabalhadores mais velhos nas empresas. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos bem como os resultados cortejados com a literatura, seguido da conclusão.

Trabalhadores mais velhos

Em Portugal, talvez por não haver um plano específico para os trabalhadores mais velhos, não existe uma definição para essa faixa etária (Fula, Amaral, & Abraão, 2012). No entanto deve-se verificar a definição de trabalhadores mais velhos na literatura existente.

Uma revisão da literatura sobre o envelhecimento da força de trabalho e trabalhadores mais velhos (incluindo discriminação contra trabalhadores mais velhos) mostra que o termo “trabalhador mais velho” tem conceitos diferentes em diferentes situações (Chou, 2012).

Ainda Chou (2012) citando BNET (2009) menciona por exemplo, que em alguns setores, como tecnologia da informação, “trabalhadores mais velhos” podem ser pessoas com mais de 30 anos. Ainda a mesma autora, refere que noutros casos, os trabalhadores mais velhos são definidos como trabalhadores com mais de 40 anos, citando Hansson et al. (1997), trabalhadores com mais de 45 anos, citando (Berger, 2009; RoperASW, 2002) e trabalhadores com mais de 50 anos, citando ainda (Chou e Choi, 2010; Malul, 2009; Mor-Barak, 1995; Smyer e Pitt-Catsouphe, 2007). No entanto Chou (2012) fazendo referência ao International Labour Office (2008), considera que os trabalhadores mais velhos são geralmente pessoas com mais de 50 anos.

Fula, Amaral e Abraão (2012) referem uma revisão de 105 estudos elaborados por Ashbaugh e Fay (1987), em que a idade de 53,4 anos seria uma boa definição do conceito de “trabalhador mais velho”, e assim sendo, pode-se considerar como trabalhadores mais velhos, indivíduos com 50 ou mais anos de idade.

Trabalhadores mais velhos e o mercado de trabalho

É importante notar as mudanças constantes, e essas mudanças estão espalhadas por todo o mundo. Embora já exista desde os tempos mais remotos que se sabiam da existência do ser humano, a quantidade de informação dobrou em poucos segundos devido ao impacto da globalização, principalmente pelos benefícios da internet (Batista, 2016). Ainda Batista (2016) refere que essas mudanças vêm dos mais diversos setores que afetam as mais diversas empresas, sendo elas políticas, sociais, económicas, culturais ou outras, com tantas mudanças afetando o ambiente organizacional, as empresas acabam por se tornar incertas ou até mesmo imprevisíveis.

Com as inevitáveis transformações demográficas, as alterações no mundo do trabalho são uma consequência natural (Lino, 2018).

Devido a essas alterações demográficas considerou a Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa em 2009, que com o envelhecimento da população europeia, este é um dos maiores desafios que o continente enfrenta, Portugal é um dos países onde o envelhecimento é mais evidente (Lino, 2018).

Segundo Batista (2016) as organizações que escolhem as pessoas que satisfaçam os requisitos para preencher o cargo, por sua vez, as pessoas escolhem empresas em que desejam trabalhar, pondo ao dispor dessas empresas, os seus conhecimentos e competências com inteiro comprometimento.

Tendo em conta o aumento da esperança de vida, os trabalhadores mais velhos estão a tornar-se cada vez mais importantes na força de trabalho existente hoje e no futuro (Matos, 2018, citando Comissão Europeia, 2014).

Cabral et al. (2013), referem que o aumento da durabilidade do mercado de trabalho é resultado do prolongamento do tempo de vida ativa, ou seja, esta realidade significa que a organização ajustou o ambiente e a estrutura organizacional em função da idade do indivíduo, para que assim, os recursos humanos se sintam motivados no trabalho.

Não obstante, uma pesquisa sobre perceções e atitudes dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos, realizada em Portugal, revelou que estes reconhecem

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

caraterísticas positivas, mas quando tomam a decisão, os gestores escolhem pessoas mais jovens, mesmo que os mais velhos tenham maior qualificação, motivação e, mesmo aceitando salários inferiores (Vitória, 2015).

Com base em crenças e preconceitos infundados, as atitudes dos gestores e líderes organizacionais em relação aos trabalhadores mais velhos levam à discriminação no recrutamento e seleção, formação, oportunidades de promoção, avaliação de desempenho e nas políticas de saída (Vitória, 2015, citando K. Daniel & Heywood, 2007; Loretto et al., 2000; Perry & Parlamis, 2006; Posthuma et al., 2012; Taylor & Walker, 1998).

Lima (2004) refere que a tecnologia e a ciência obscureceram as relações sociais que as produziram e impuseram um novo tipo de organização do trabalho. Nesse ambiente de transição, determinamos muita competitividade e vitalidade, que acabaram por se tornar as caraterísticas da nova era da informação (Lino, 2018).

Dada a realidade acima referida, Matos (2018) tendo por fonte a Eurostat (2012) mostra que a União Europeia tem trabalhado intensamente para incentivar as mulheres e os trabalhadores mais velhos a participarem no mercado de trabalho, grupos estes, onde a discriminação é mais acentuada. Muito do trabalho que deve ser feito envolve desde a consciencialização da população e de todas as organizações relacionadas com o mercado de trabalho, à gestão de recursos humanos e sobre a importância dos indivíduos com mais de 50 anos na organização (Matos, 2018).

Ferreira A. L. (2017) lembra, e bem, que o nº 1 do art.º 24 do Decreto-lei no 7/09 de 12 de Fevereiro da Assembleia da República Portuguesa, em termos de obtenção de emprego, os candidatos têm direito à igualdade de oportunidades e tratamento, sem serem lesados e privados de quaisquer direitos relacionados com a idade. Portanto, parece impossível impor um limite de idade, mas hoje em dia, ainda existem anúncios com restrição de idade, o que é um obstáculo para os trabalhadores mais velhos (Ferreira A. L., 2017).

Ferreira P. I. (2015) refere que o mercado de trabalho atual segue a lógica de transcender as fronteiras do Estado-nação. Nessa lógica, padrões como competitividade, inovação e capacidade de adaptação às novas necessidades do mercado e dos consumidores exigem uma mão de obra cada vez mais qualificada, do ponto de vista

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

relacional e tecnológico. Nesta situação, os trabalhadores mais velhos (uma proporção crescente da força de trabalho) parecem estar em desvantagem competitiva em comparação com os trabalhadores mais jovens, levantando inevitavelmente algumas questões sobre a sua posição, tanto atual como a futura (Ferreira P. I., 2015).

De realçar ainda que as atitudes dos gestores vão exacerbar os conflitos entre jovens e os trabalhadores mais velhos, tais como as falhas de comunicação e a coordenação na execução de tarefas (Cappelli & Novelli, 2010).

Segundo Matos (2018), a participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho está relacionada à procura e à oferta. As diversas políticas formuladas pelos responsáveis governamentais são orientadas pelos seguintes fatores: por um lado, são adotadas políticas de combate à discriminação com base na idade e por outro, sanções económicas são adotadas para incentivar os indivíduos a combater a reforma precoce (Matos, 2018, citando Garcia et al., 2017).

Ferreira A. L. (2017) fazendo referência a Centeno (2007), encontra alguns problemas com oportunidades de emprego relacionadas com os trabalhadores mais velhos e identifica três razões: primeiro, eles têm menos oportunidades de emprego em comparação com os trabalhadores mais jovens e, em segundo lugar, têm menos oportunidades de formação, por último, quando eles encontram um emprego, o seu salário costuma ser menor do que no emprego anterior.

Como as empresas impõem restrições à idade de entrada, esses trabalhadores mais velhos enfrentam dificuldades no recrutamento e reingresso no mercado de trabalho (Ferreira A. L., 2017).

Pestana (2003), reforça a ideia de que a discriminação e opiniões expressas relacionadas com a idade, são visíveis nomeadamente em termos de recrutamento e reingresso no mercado de trabalho.

Um estudo realizado por Batista (2016) refere que, as organizações gostam de contratar funcionários jovens e mais práticos representando custos mais baixos para as empresas. As organizações que preferem contratar jovens com pouca experiência representando por isso, uma economia para a empresa, apesar de que a experiência dos trabalhadores mais velhos aliada à equipa dos jovens talentos, proporcionam melhores resultados para a organização (Batista, 2016).

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Um fator importante para a contratação de pessoas mais velhas referido por Matos (2018) diz respeito que em muitos casos, os custos associados com o recrutamento, contratação e posterior formação de pessoal, dificulta a inclusão dos trabalhadores mais velhos, pois a organização pode não conseguir recuperar o custo total de todo o processo, nem nos esperados benefícios.

As opiniões dos diversos agentes que intervêm direta ou indiretamente no processo de recrutamento e seleção parecem ser decisivas para o recrutamento, a motivação, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores mais velhos, pois são estas as pessoas que gerem a força de trabalho da organização (Ferreira A. L., 2017).

As opiniões destes agentes baseiam-se por vezes em crenças e preconceitos, conduzindo a opiniões negativas e mesmo discriminatórias no processo de recrutamento e seleção, oportunidades de formação e promoção, avaliação de desempenho e políticas de desligamento (Posthuma, Wagstaff, & Campion, 2012).

Embora existam algumas dificuldades no mercado de trabalho, principalmente o preconceito contra essas pessoas, é perfeitamente possível que o profissional entre no mercado de trabalho em boas condições (Batista, 2016). É necessário que o profissional se mantenha atualizado, com uma mentalidade jovem, esteja bem fisicamente e que aceite a nova realidade do mercado, utilizando as vantagens que ele pode proporcionar, sem aceitar a criação de injustiças, todas estas sugestões são muito úteis para manter a competitividade dos colaboradores mais velhos neste mercado (Batista, 2016).

Crenças e estereótipos sobre trabalhadores mais velhos

Pesquisas ocidentais mostram claramente que os estereótipos de idade são muito comuns, a experiência apoia a visão de que tais estereótipos podem levar a decisões discriminatórias de recursos humanos (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001).

Na mente de muitos gestores (na maioria jovens), ainda existem estereótipos negativos e mal-entendidos dos trabalhadores mais velhos. Na verdade, a gestão é um campo repleto de mitos que afetam a realidade (Vitória, 2015).

Falar sobre preconceito e atitude negativa em relação aos trabalhadores mais velhos está relacionado com a idade e daí o idadismo (Pinho, 2014).

O conceito de idade vem da definição de Butler (1969), o idadismo é criado por grupos de uma faixa etária em relação a outros grupos de outra faixa etária (Nelson 2016). Barreiro (2017) refere ainda que Butler (1969) posteriormente, propôs outra definição, inclusive adotada por outros pesquisadores nomeadamente Iversen et al. (2009) que determina que, assim como o racismo e o sexismo são caracterizados pela cor da pele e pelo gênero, a discriminação por idade pode ser vista como um processo de estereótipos sistêmicos e de discriminação contra pessoas mais velhas.

Por outro lado, Neto (2004), refere que o preconceito e a discriminação contra as pessoas com base na idade é denominado de idadismo, o conceito de idade inclui o preconceito e a discriminação contra qualquer faixa etária (inclusive a faixa etária mais jovem) numa forma mais ampla.

As pessoas acham essa definição inadequada porque não considera o envelhecimento uma construção social, mas reconhecem a sua existência sem questioná-lo (Iversen et al., 2009).

Marques (2011), refere que a discriminação por idade inclui três componentes: os estereótipos (atribuindo as características negativas dos mais velhos (como deficiência e doença), o preconceito (sentimento que pode estar relacionado à idade, como desprezar pessoas mais velhas, sentimento que muitas vezes é obscurecido pela piedade ou paternalismo), e por último, existe a discriminação (relacionada a comportamentos eficazes, como privação de direitos ou benefícios devido apenas à sua idade).

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Por seu lado, Hanashiro e Pereira (2020) referem Butler (1980) que apontou três aspectos da discriminação por idade: atitudes preconceituosas, práticas discriminatórias contra os mais velhos e práticas e políticas institucionais de longa data em relação aos estereótipos dos idosos que prejudicam sua dignidade pessoal.

Facto visível é o identificado por Capucha (2014) em que os estereótipos associados às faixas etárias resultam da projeção de atributos socialmente construídos. Esses atributos tendem a influenciar as crenças das pessoas sobre o papel do sujeito na interação social (Goffman, 1975).

Observando as práticas no mercado de trabalho, é difícil encontrar evidências de discriminação por idade porque muitas delas são ocultas e indiretas. Além disso, os trabalhadores mais velhos que alegam discriminação por idade são frequentemente acusados de desculpas de conveniência (Alves, 2019).

Embora haja uma visão positiva dos trabalhadores mais velhos em termos de estabilidade, confiabilidade, conhecimento, experiência, iniciativa pessoal e orientação, em muitas outras áreas eles são vistos negativamente de outras maneiras (Chou, 2012, citando Berger, 2009; Gibson et al., 1993; Marshall, 2001).

O meio social preconiza as categorias de pessoas que lhes pertencem, portanto, quando um tema entra em conflito com o meio ambiente, tende a ser reduzido ou mesmo ignorado em determinado meio social. Em casos extremos, a redução desse tema revela o estigma (Messeder, 2017, citando Goffman, 1981).

Bal, Reiss, Rudolph, & Baltes (2011); Chou (2012); Kunze, Boehm, & Bruch (2013); Ng & Feldman (2008), citados por Messeder (2017) afirmam que estudiosos neste tópico, apontaram que a diversidade da idade parece estar relacionada ao aparecimento de uma atmosfera discriminatória da idade numa empresa, o que pode ter um impacto negativo no desempenho global dessa organização.

Tishman, Van Looy e Bruyère (2012) apontam que, visões positivas ou negativas dependem da indústria e da experiência profissional, podem afetar a decisão de contratar, reter ou promover os trabalhadores mais velhos. Essas percepções estão relacionadas às associações existentes, tais como: a redução da capacidade de trabalho, as limitações físicas (por questões de saúde), a resistência à mudança e a dificuldade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico (Pestana, 2003).

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Chiu, Chan, Snape, e Redman (2001) fazendo referência a Tillsley (1990) que compilou uma lista de estereótipos de idade mantida por empregadores com base em suas próprias entrevistas e entrevistas com outros pesquisadores e trabalhos de pesquisa, nessas entrevistas observaram que, embora as pessoas mais velhas sejam consideradas mais leais e confiáveis, também são consideradas como menos flexíveis, menos motivadas, com habilidades algo desatualizadas e com problemas físicos inerentes à idade. Ainda Chiu, Chan, Snape, e Redman (2001) indicam que estas descobertas foram confirmadas por um estudo patrocinado pelo então Institute of Personnel Management (Warr & Pennington, 1993) em que se verifica que trabalhadores com mais de 40 anos, são considerados como tendo mais experiência, sendo mais leais, mostram confiabilidade no trabalho, têm habilidades interpessoais, detêm mais conscienciosidade, autoconfiança são mais eficazes, e pensam mais antes de agir sendo por isso muito fácil trabalhar melhor com a equipa (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001).

Vitória (2015) aponta um motivo razoável para o surgimento de mitos em relação aos trabalhadores mais velhos e a sua discriminação, motivo esse relacionado com a revolução industrial e a exigência de que um grande número de famílias se desloquem para encontrar um lugar para trabalhar. Eram empregos que exigiam um trabalho manual acentuado e difícil. Pessoas mais velhas têm mobilidade e força física limitada, o que torna difícil para eles, viajar e trabalhar (T. D. Nelson, 2011).

Entenda-se no entanto que os estereótipos são definidos como estruturas cognitivas (crenças socialmente percebidas; conhecimentos e expectativas) que determinam o comportamento (julgamentos e avaliações) direcionado ao alvo do estereótipo (Hassell & Perrewé, 1995; Cuddy & Fiske, 2002).

Convém fazer uma identificação de preconceito e discriminação no sentido de entender melhor os conceitos que lhes estão associados de forma geral. Assim, Pinho (2014) fazendo referência a Allport (1954) citado em Vala e Monteiro, (2010), o preconceito é: “pensar seriamente nos outros sem fundamento suficiente” (Pinho, 2014, p. 6). O autor também acredita que há dois motivos para esta dedução: a generalização e a hostilidade. A sumarização envolve o processo de classificação, que nos permite organizar e simplificar os vários ambientes circundantes, e isso faz parte do processo cognitivo normal. . O segundo motivo apontado pelo autor é a hostilidade, que pode

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

assumir diferentes graus de intensidade e diferentes métodos de operação, assim, por ordem crescente de hostilidade identifica-se verbalização negativa, evitamento, discriminação, ataque físico e a exterminação (Allport, 1954 citado em Vala e Monteiro, 2010).

Na expressão de linguagem negativa, as pessoas expõem seus pensamentos e preconceitos por meio de palavras com outras pessoas. No evitamento, as pessoas evitam o contato com a pessoa que hostilizam. Na discriminação, as pessoas praticam o preconceito ao excluir grupos ou indivíduos hostis. No confronto físico, as pessoas recorrem à violência ou assédio em grupo. Por fim na exterminação, os grupos ou adversários são extintos, ou seja, a finalidade não é excluí-los, mas acabar com eles (o exemplo da eliminação dos judeus na segunda guerra mundial (Allport, 1954 citado em Vala e Monteiro, 2010).

Dalen et al. (2010), chamam a atenção de que por causa dos estereótipos, existe uma desvalorização em relação aos funcionários mais velhos, e os gestores dos diferentes países da União Europeia tendem a ver esses funcionários como um fardo para a organização, recusam-se a tomar medidas ativas para recrutar, reter e aumentar a produtividade deste grupo de pessoas.

Segundo Barreiro (2017) os estereótipos negativos estão essencialmente associados às competências e a aspetos que têm impacto na avaliação de desempenho de competências, já para os estereótipos positivos, estes relacionam-se aos trabalhadores mais velhos, relacionam-se à dimensão social e tendem a apresentar maior positividade nas relações afetivas ou sociais.

Fazendo menção aos estereótipos negativos, Hanashiro e Pereira (2020) referem que os estereótipos negativos identificam-se com o baixo desempenho dos trabalhadores mais velhos: resistência à mudança; baixa habilidade para aprender; pouco tempo remanescente na empresa e, portanto, menor retorno sobre investimento em treino; custo mais elevado para as empresas; classificação mais baixa em entrevistas e avaliações de desempenho. Por seu lado, os mesmos autores citando Posthuma; Campion (2009) referindo-se aos estereótipos positivos, relatam que os trabalhadores mais velhos são mais estáveis, confiáveis, honestos, leais e comprometidos com o trabalho, têm menos probabilidade de perder o emprego e a taxa de rotatividade ainda é baixa.

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

A discriminação experimentada por trabalhadores mais velhos vai além da idade. No nível interpessoal, a discriminação no local de trabalho é mostrada em micro agressões, que incluem o preconceito e a discriminação nos comportamentos, nas interações sociais diárias, por exemplo, o assédio sexual, o receber atribuições de trabalho injustas ou estando sob vigilância perto do trabalho (Roberts, Swanson, & Murphy, 2004; Swim & Stangor, 1998).

Vitória (2015) identifica oito mitos acerca dos trabalhadores mais velhos, mitos esses baseados em crenças sociais e que convivem no mercado de trabalho.

Mito 1: Defende a baixa produtividade e baixo desempenho entre os trabalhadores mais velhos (Cappelli & Novelli, 2010; Fineman, 2011; Posthuma & Campion, 2009).

Mito 2: Este mito mostra que pessoas mais velhas têm inteligência e habilidades cognitivas mais fracas. Embora as chamadas capacidades de inteligência fluida (capacidade de memória; processamento de informação e raciocínio) diminuam com a idade, as capacidades de inteligência cristalizada (experiência e conhecimento acumulados; sabedoria) tendem a aumentar (Baltes, et al., 2004; Cappelli & Novelli, 2010; Kanfer & Ackerman, 2004; Rizzuto, Cherry, & LeDoux, 2012)

Mito 3: Existe a ideia geral de que os trabalhadores mais velhos são menos ativos, mais adaptáveis e menos propensos ao risco. Pesquisas sobre como gerenciar e lidar com os erros mostram que os trabalhadores mais velhos são mais "corajosos". Por outro lado, em comparação com os gerentes mais velhos, os gestores mais jovens são mais relutantes em discutir os seus erros publicamente. Por outro lado, os funcionários mais jovens são mais propensos a guardar os erros cometidos pelos seus superiores para si próprios, enquanto os funcionários mais velhos são mais propensos a corrigir os erros dos seus superiores. (Vitória, 2015, citando Hagen, 2013).

Mito 4: Os trabalhadores mais velhos apresentam baixa capacidade e desejo de aprender bem como desenvolver novas habilidades (Cappelli & Novelli, 2010; Klehe, Koen, & De Pater, 2012; Maurer, Wrenn, & Weiss, 2003; Posthuma & Campion, 2009; Wrenn & Maurer, 2004). Deste modo, vários gestores acreditam que investir em treino para colaboradores mais velhos não é fundamental (ou mesmo completamente desnecessário e inútil) porque eles não são capazes de dominar as novas habilidades (Vitória, 2015).

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Mito 5: Trabalhadores mais velhos são avessos à mudança ao contrário dos colaboradores mais jovens (Cappelli & Novelli, 2010; Weiss & Maurer, 2004). Cappelli e Novelli (2010) acrescentam ainda que os trabalhadores mais velhos resistem à mudança, porque sentem que foram retirados do processo que levou a essa mudança. Por outro lado, são céticos em relação às mudanças feitas por gerentes mais novos e inexperientes.

Mito 6: Os trabalhadores mais velhos anseiam pela idade de reforma a fim de se desvincularem o mais rápido possível e usufruir dos benefícios que a reforma lhes trás (Capowski, 1994; Gendron, 2011; Midtsundstad, 2011). No entanto, Vitória (2015) fazendo referência a estudos de Cappelli & Novelli, 2010; CIPD, 2012; Kanfer & Ackerman, 2004; von Bonsdorff, 2011) mostra que os trabalhadores mais velhos em idade de reforma e pós-reforma, se tiverem oportunidade, pretendem continuar a trabalhar, embora num modelo diferente do convencional.

Mito 7: Os trabalhadores mais velhos são mais onerosos, por esta reflexão, as organizações devem substituí-los por trabalhadores jovens menos dispendiosos. (Vitória, 2015). Esta linha de pensamento é baseada na ideia de que a antiguidade é paga e, portanto, incorrem em custos de trabalho mais elevados. No entanto, algumas pesquisas mostram que não é a idade em si que afeta o salário, mas o aumento de experiência e sabedoria (Cappelli & Novelli, 2010).

Mito 8: Os clientes sentem-se mais à vontade e satisfeitos com trabalhadores mais jovens (Cappelli & Novelli, 2010). No entanto, a realidade não é compatível com este conceito. É inegável que o número de consumidores idosos aumentou. Estes consumidores procuram produtos, serviços e experiências relacionados com os seus valores e estilos de vida que satisfaçam as suas necessidades e desejos (Cappelli & Novelli, 2010). Desta forma, os jovens prestadores de serviço não são necessariamente os que melhor sabem atender às necessidades específicas deste público-alvo (Vitória, 2015).

Um estudo realizado por Rioux e Mokoukolo (2011) confirmou que existe o preconceito da idade nas organizações devido à diferença entre a idade dos trabalhadores e à sua idade subjetiva. Em particular, revela que os trabalhadores mais velhos pensam que são mais jovens do que a sua idade real. Esses dados mostram que, no ambiente de trabalho, os trabalhadores mais jovens têm preferências implícitas em

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

relação aos trabalhadores mais velhos. Ou seja, o papel e os estereótipos associados aos trabalhadores mais velhos bem como o tipo de histórico no qual ele é aplicado para julgamento e tomada de decisão, são os fatores que determinam as atitudes e comportamentos de preconceito em relação aos trabalhadores mais velhos (Pinho, 2014).

Portanto, trabalhadores que são considerados mais velhos estão além dos padrões racionais e universais, mas depende do consenso existente na organização e do significado de trabalhador mais velho (Hanashiro & Pereira, 2020).

Os estereótipos negativos e crenças sobre os trabalhadores mais velhos, fazem muitos gestores acreditarem que os mais velhos são menos produtivos, têm capacidades insuficientes, fazem menos serviço, têm menor capacidade de inovação, menor interesse em aprender e em se desenvolver bem como uma menor capacidade cognitiva (Ferreira A. L., 2017, citando Cappelli & Novelli, 2010; Fineman, 2011; Ng & Feldman, 2012).

Como resultado, muitas organizações: abandonam a formação de trabalhadores mais velhos (Villosio, 2008), discriminam-nos no processo de seleção (Posthuma et al., 2012) e transmitem a mensagem de que seu valor não é atrativo (Ferreira A. L., 2017).

Influência dos trabalhadores mais velhos nas empresas

“O investimento numa mão-de-obra mais velha depende do retorno e dos benefícios reais que terá para os empregadores e as pessoas.” (Cedefop, 2013, p. 1)

Com a idade, algumas funções serão aprimoradas, o foco é: pensamento estratégico, sabedoria, tomada de decisão, racionalização, conceitos gerais e habilidades linguísticas. A experiência de trabalho também pode melhorar a capacidade profissional da empresa e suas funções, conhecimento padrão, habilidades de cooperação e conhecimento estrutural (Ilmarinem, 2012).

Fasbender e Wang (2017) citando Pettigrew e Tropp, (2006) e Urlick et al.(2017) invocam pesquisas sobre o relacionamento entre grupos que mostram que o contato intergeracional entre grupos pode ser uma forma promissora de reduzir o preconceito contra os outros.

A investigadora da Universidade Católica Susana Schmitz citada por Lino (2018), refere que entre o valor agregado que os trabalhadores mais velhos trazem para as empresas, destaca-se que o capital social vai aumentando com a idade, pois por um lado, a rede de contactos e clientes foi alargada através da experiência profissional, enquanto os jovens ainda não têm essa experiência. Por outro lado, as competências de cooperação e controlo emocional também foram melhoradas. Resumindo, é uma questão da maturidade da pessoa (Lino, 2018).

Ao discriminar os trabalhadores mais velhos, as organizações reduzirão a base do recrutamento, menosprezarão as competências dos trabalhadores mais velhos e desta forma terá um efeito prejudicial no capital social e no conhecimento tácito das organizações, o que afetará o desempenho de indivíduos, equipas e as próprias organizações (Ferreira A. L., 2017, citando Hertel, Van der Heijden, Lange, & Deller, 2013a; Hertel, Van der Heijden, Lange, & Deller, 2013b).

Ilmarinem (2012), lembra que os trabalhadores mais velhos têm conhecimentos e aptidões diferentes das outras gerações, se deixarem de fazer parte da população ativa, observa-se uma carência de competências profissionais e estruturais, além disso, é importante divulgar o conhecimento tácito aos trabalhadores mais jovens.

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Para a maioria das pessoas, a capacidade mental diminuirá após os 30 anos, mas o conhecimento e a experiência são as duas principais características do desempenho no trabalho. Mesmo após os 80 anos, o conhecimento e a experiência continuarão a crescer. Não há limite de idade para aprender coisas novas (Alves, 2019).

Um grande número de estudos recentes desmascarou a visão de que a capacidade dos trabalhadores diminui com a idade e apesar de existir grandes diferenças nos níveis de habilidade em todas as idades, os trabalhadores mais velhos são tão inovadores e criativos quanto os jovens (Feijoo, 2018).

Ainda Alves (2019) faz referência à maturidade emocional e às habilidades que os funcionários mais velhos trazem, há também a questão da diversidade cognitiva. Indivíduos que trabalham sozinhos raramente realizam coisas valiosas, seja nas áreas de ciência, negócios, arte ou desporto, a maior parte do progresso é o resultado de pessoas a trabalhar em conjunto e a melhor maneira de maximizar o rendimento da equipa é aumentar a diversidade cognitiva, que é alcançada por pessoas de diferentes idades e experiências de trabalho (Alves, 2019).

Segundo Lino (2018) referindo Mafalda Vasquez, diretora da Msearch Portugal, que afirma, “Por falta de recursos no mercado, e por serem funções que valorizam o técnico e o profissionalismo, existem oportunidades de emprego para pessoas maduras, os especialistas” (Lino, 2018, p. 14).

Considerando as pessoas que atuam na gestão dos recursos humanos, estas reconhecem que os trabalhadores mais velhos possuem características positivas, tais como: conhecimento alargado, experiência, sabedoria, capital social desenvolvido, maior lealdade e menor absentismo (Cappelli & Novelli, 2010).

A agregação de colaboradores mais velhos à organização é imediata porque estão gratos por esta oportunidade, o que nem sempre é o caso da geração mais jovem, porque tem mais opções de escolha (Lino, 2018).

A procura da geração mais jovem por novas qualificações pode levar a um desequilíbrio na gama de habilidades que as organizações precisam para trabalhar nos tempos que correm altamente turbulentos e imprevisíveis, estas qualificações necessitam de ser compensadas pela experiência, bom senso e habilidades sociais acumuladas pelos mais velhos ao longo dos anos (Feijoo, 2018).

Método

Inserção de pesquisa qualitativa hoje sob pontos de vista teóricos, são diferentes por um lado e coexistem por outro, usam uma variedade de técnicas de recolha de informação, como materiais empíricos, estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, entrevistas, observações, textos históricos. Os efeitos visuais descrevem as convenções, crises e significados na vida das pessoas (Aires, 2015).

Os resultados produzidos por tais métodos não envolvem procedimentos estatísticos, a pesquisa qualitativa tende a usar "o quê", "como" e "por quê" para fazer perguntas e tende a analisar as reações, significados e explicações na vida diária (Pinto, Campos, & Siqueira, 2018).

A seleção da ferramenta depende das estratégias, métodos e materiais empíricos disponíveis; a escolha da prática de pesquisa é de acordo com o problema (Aires, 2015).

Nelson et al. (1992), referem que os pesquisadores qualitativos estudam fenômenos no ambiente natural. Acrescenta ainda que, a pesquisa que os investigadores realizam é vista como um processo interativo configurado pela história pessoal, biografia, gênero, classe social, etnia das pessoas que descrevem e sua própria história e os produtos da pesquisa são criações ricas e densas que refletem os fenômenos estudados.

Este trabalho caracteriza-se por um estudo de natureza descritiva, tipo de estudo este que segundo Silva e Fossá (2015) fazendo referência a Vergara (2006) que afirmam que a pesquisa descritiva responde de forma mais adequada à intenção dos estudos, que buscam expor as características de um determinado fenômeno.

A pesquisa descritiva é amplamente utilizada na administração, visto que se pretende conhecer e interpretar a realidade estudada, sem interferir ou modificar, portanto, este tipo de pesquisa pretende descobrir e observar os fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los (Vieira, 2002).

Para o estudo, consideramos indivíduos com funções de responsabilidade na escolha de trabalhadores para os seus locais de trabalho. Numa fase inicial, foram feitos contactos para encontrar respondentes e solicitar a participação voluntária dos mesmos,

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

seguindo-se a explicação do objetivo do estudo e a pertinência da envolvimento dos respondentes.

Para preservar o anonimato dos participantes entrevistados, as suas falas foram assinaladas com a letra “E”, seguida por um número que corresponde à ordem em que as entrevistas foram realizadas, de acordo com a Tabela 1, a seguir:

Tabela 1: Perfil dos selecionados

<i>Nº de entrevistas</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade</i>	<i>Habilitações literárias</i>	<i>Função atual</i>
<i>E1</i>	Feminino	47	Pós - Graduação	Educadora social
<i>E2</i>	Masculino	49	Licenciatura Engenharia	Consultor
<i>E3</i>	Masculino	49	Licenciatura Engenharia	Técnico/Orçamentação
<i>E4</i>	Masculino	52	Licenciatura Serviço Social	Técnico Superior
<i>E5</i>	Feminino	51	Licenciatura Letras	Presidente de Direção
<i>E6</i>	Masculino	45	Licenciatura Eng. ^a Informática/MBA Gestão	Vice – Presidente
<i>E7</i>	Masculino	45	Mestrado Eng. ^a Civil	Responsável de Gabinete Técnico
<i>E8</i>	Masculino	49	12º Ano	Empresário

Fonte 1: Dados de pesquisa 2020

A seleção da amostra foi na modalidade de “Amostragem opinática” em que os sujeitos foram selecionados numa atitude voluntária para colaborar com o investigador (Aires, 2015; citando Ruiz Olabuenaga, 1996:63-64).

A quantidade de participantes foi determinada pelo princípio da saturação. A saturação é alcançada quando há uma correspondência forte entre os dados, a literatura e a teoria (McDonald e Eisenhardt, 2017). Ou seja, a partir de um determinado número de casos, a recolha de novos casos não acrescenta informação nova, atingindo-se a saturação.

O instrumento de recolha utilizado foi a entrevista semi-estruturada com 10 perguntas distribuídas num modelo tripartido com três níveis conforme Guião em

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

anexo. Em todas as entrevistas, o sigilo foi garantido e todos os entrevistados aceitaram e assinaram o “Termo de consentimento livre e esclarecido”.

O nível um corresponde ao nível formativo das questões e representa a origem do problema, neste sentido, as questões procuram uma resposta ao problema de investigação, assim é de todo pertinente saber se a idade é um fator inibidor de contratação de pessoas mais velhas bem como saber as razões pelas quais as empresas impõem limite de idade para a contratação de colaboradores.

O nível dois corresponde ao estado da situação e nesse sentido, as questões procuram resposta em saber quais as razões que levam as empresas a limitar a contratação de pessoas mais velhas, o nível de confiança que as empresas têm nos colaboradores mais velhos, num mundo globalizado onde as novas tecnologias são fator fundamental para o sucesso das empresas é necessário saber se pessoas mais velhas estão familiarizadas com essas mesmas tecnologias, entender se o tipo de tarefas a desempenhar condiciona a contratação de pessoas mais velhas, e por fim perceber se a estratégia das empresas nomeadamente no que diz respeito à sua eventual internacionalização, pode ser um fator a ter em conta na contratação de pessoas com mais de 50 anos.

O nível três corresponde à possibilidade de desenvolvimento da situação numa perspetiva de futuro, assim duas vertentes devem ser abordadas, a dependência ou não do Estado para as políticas de empregabilidade de pessoas mais velhas mas também entender as vantagens e as desvantagens em contratar pessoas mais velhas.

Pela contingência pandémica à qual o confinamento foi declarado pelas autoridades sanitárias, as entrevistas foram realizadas entre 12 de Junho de 2020 e 21 de Abril de 2021 por videoconferência utilizando a plataforma “WhatsApp”, presencialmente e por questionário enviado via correio eletrónico, cumprindo assim as indicações do Serviço Nacional de Saúde.

Para recolha de dados foram realizadas oito entrevistas individuais a vários indivíduos com uma média de idades de 48,3 anos, dois do sexo feminino e seis do sexo masculino. As habilitações literárias passam por licenciaturas, pós-graduação, MBA e 12º Ano. As entrevistas tiveram uma duração de 20 a 30 minutos.

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Todos os entrevistados têm cargos de relevância nas suas organizações e estão ligados de forma geral ao recrutamento e seleção que essas organizações praticam sempre que existem necessidades da contratação de colaboradores. Os dados recolhidos foram analisados seguindo as técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (1977).

Análise e discussão

A idade ser um fator condicionante para o trabalho, como atitude discriminatória, não é bem aceita na sociedade no entanto, até mesmo sendo ilegal, a discriminação pela idade no trabalho ainda é comum no Reino Unido e em muitos países do mundo (Truxillo, Finklestein, Pytlovany, & Jenkins, 2015).

Na análise das respostas verifica-se alguma coerência, apesar de E4 e E7 considerarem que a idade não condiciona o tipo de trabalho, outros respondentes identificam algumas condicionantes nesta questão.

“Indiretamente, sim. Normalmente a idade está relacionada com a força física, a saúde, os padrões de beleza ou com a experiência profissional.” (E2)

A resposta de E2 encontra-se em concordância com o que escrevem Chiu, Chan, Snape, e Redman (2001) pois referem que o argumento é que a discriminação pode ser motivada pelos gostos do cliente. Se os clientes desejam ser atendidos por trabalhadores jovens, os setores que envolvem o contato direto entre empregadores e clientes podem ser caracterizados por alta discriminação por idade e uma força de trabalho relativamente jovem, porque os empregadores responderão às preferências dos clientes.

“Pessoas mais velhas estão à beira da reforma e como tal têm pouco tempo para dar o retorno do investimento à empresa.” (E3)

Este ponto é identificado por Posthuma, Wagstaff, e Campion (2012) ao referirem que normalmente, o argumento sobre o curto tempo de permanência na empresa é que o retorno do investimento em treinamento para trabalhadores mais velhos não é baixo porque eles têm menos propabilidade de deixar a empresa. Johnson (2007) clarifica também que, em muitos casos, os custos que podem ser incorridos com o recrutamento, contratação e posterior treinamento do pessoal dificultam a inclusão desse pessoal, pois a organização pode não conseguir recuperar o custo total de todo o processo, nem obterá benefícios.

“A idade condicionar o tipo de trabalho é um preconceito, porque acho a decisão de encaixar os trabalhadores mais velhos tem por base um estereótipo, em que as pessoas mais velhas são vistas como menos produtivas, mais resistentes à

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

mudança, menos adaptáveis, que lidam menos bem com as tecnologias. Há uma série de mitos associados aos trabalhadores mais idosos, a maior parte das pessoas não encaixa neste perfil, porque embora com o passar dos anos somos menos rápidos, mas também cometemos menos erros.” (E5)

Vários autores corroboram estas afirmações nomeadamente o mito 1 referido por Vitória (2015), referindo a baixa produtividade e baixo desempenho entre os trabalhadores mais velhos (Vitória, 2015, citando Cappelli e Novelli, 2010; Fineman, 2011; Posthuma e Campion, 2009; Posthuma et al., 2012). O mito 5 faz alusão aos trabalhadores mais velhos como sendo avessos à mudança ao contrário dos colaboradores mais jovens (Vitória, 2015, citando (Cappelli & Novelli, 2010; Weiss & Maurer, 2004). Ainda Vitória (2015) fazendo referência a Cappelli & Novelli (2010) acrescenta que os trabalhadores mais velhos resistem à mudança, porque sentem que foram retirados do processo que levou a essa mudança.

Sobre a questão de quais as razões as empresas impõem limite de idade no processo de recrutamento e seleção, E1 refere que :

“Em certos sectores, que implique o aliar a capacidade física e motora ao desempenho da função poderá haver razões. Noutras não o entendo.” (E1)

Por seu lado E4 tem uma resposta similar,

“Sim e não, depende do tipo de trabalho. Se o trabalho exigir muito esforço físico pessoas com idades avançadas são mais limitadas. Se o trabalho não exigir esforço físico sou da opinião que não há idade limite. As pessoas com idades mais avançadas são mais resistentes à mudança.” (E4)

“Embora não se deva discriminar pela idade no processo de recrutamento, impõe-se limite por causa das capacidades atribuídas a determinadas idades durante o qual o indivíduo detém as suas faculdades cognitivas, visuais e físicas.” (E5)

“Como disse na primeira questão, só deveriam existir limitações físicas, quer do trabalhador quer da exigência do trabalho.No entanto, ainda existe o estigma de que as pessoas mais velhas são menos capazes.” (E6)

“Compreendo que tal aconteça em situações em que as funções a desempenhar envolvam atividade física relevante.” (E7)

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

“Caso estejamos a considerar a idade, per si, não. Embora possamos considerar que, na generalidade, há funções que naturalmente podem ser atribuídas a pessoas mais jovens (por ex^o fisicamente muito exigentes), haverá sempre exceções à regra.” (E8)

Estes raciocínios são ilustrados em pesquisas que identificam os estereótipos que existem sobre os trabalhadores mais velhos relativamente aos jovens, entre estes os mais relevantes são: a menor capacidade física e desempenho global (Bal, Reiss, Rudolph, & Baltes, 2011; Ng. & Feldman, 2008). Tishman, Van Looy, & Bruyère (2012) acrescentam ainda que as perceções positivas ou negativas, dependem do contexto industrial e profissional, e podem influenciar a decisão de contratar, reter ou promover os trabalhadores mais velhos. Estas perceções estão relacionadas com as associações existentes tais como: diminuição da capacidade de trabalho, limitações físicas (devido a questões de saúde) resistência à mudança (Pestana, 2003).

“Pode ser por várias as razões. Nomeadamente, por pretenderem contratar alguém que se enquadre na faixa etária dos clientes; ou por não quererem correr riscos com possíveis problemas de saúde, que são mais normais em idades mais avançadas; ou porque precisam de um colaborador com determinado padrão de beleza (ginásios, RPs, lojas de roupa, clínicas médicas, etc); ou porque necessitam de alguém com alguma robustez física, para trabalhos braçais (normalmente no sector primário).” (E2)

A fala de E2 vai de encontro ao que foi já referido por Chiu, Chan, Snape, e Redman (2001) onde o cliente determina em muitos casos o tipo de faixa etária dos colaboradores que sente mais identidade.

Para a maioria dos entrevistados, a questão da confiança das organizações ser um fator condicionante para a contratação de pessoas mais velhas não se põe, no entanto, dois entrevistados encontram justificação para tal.

“A maior parte tende a olhar a curto prazo e encara as pessoas mais velhas como um investimento caro e por isso contratam os jovens mais baratos, flexíveis, mais qualificados e maior rendibilidade.” (E5)

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

“Em termos de imagem de confiança, uma organização poderá beneficiar com a contratação de pessoas mais velhas, que transmitirão essa imagem mais facilmente.” (E6)

A fala de E5 encontra referência de que normalmente os indivíduos com 50 ou mais anos têm vencimentos mais elevados do que outras faixas etárias por conta da sua antiguidade na organização (Matos, 2018, citando European Commission, 2014). Por seu lado, Fineman (2014) identifica os mitos sobre idade, nomeadamente quando existe um autointeresse incorporado em manter uma equipa de trabalhadores mais baratos e mais novos.

Os clientes mais velhos sentem-se mais satisfeitos com serviços prestados por outros trabalhadores mais velhos, com quem sentem maior proximidade e identificação (Cappelli & Novelli, 2010; Leibold & Voelpel, 2006). Esta afirmação identifica a resposta de E6 reforçada com o que é transmitido por Vitória (2015), a autora refer que em alguns setores, como na banca, os trabalhadores mais velhos são mais estimados pelos clientes por lhes transmitirem um sentimento mais elevado de confiança, segurança e fiabilidade na gestão dos seus rendimentos.

O conhecimento em lidar com as novas tecnologias será um fator limitador à contratação de trabalhadores mais velhos? As respostas encontram sustentação na literatura apesar de E3 e E8 afirmarem que sim sem no entanto fundamentarem a opinião, E7 não relaciona a idade com a capacidade em lidar com as novas tecnologias.

“Acho que a idade e a capacidade para lidar com novas tecnologias são dois fatores relevantes mas que não estão diretamente relacionados” (E7).

E1 e E2 são da opinião que as novas tecnologias não são um factor que condiciona a contratação de pessoas mais velhas.

“Sou da opinião que não, mas também depende dos conhecimentos dessa pessoa nas novas tecnologias” (E4).

“A capacidade de lidar com as novas tecnologias não é um impedimento. O investimento em formação nessa área por parte da empresa já é uma questão a ter em conta, porque enquanto houver recessão económica vai continuar a existir a ilusão de que os mais novos são mais rentáveis” (E5).

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

“Hoje em dia penso que não, uma vez que a grande maioria das pessoas em idade laboral já tem contacto frequente com as tecnologias. Poderá haver maior ou menor resistência consoante a idade, mas ultrapassável. Pode, no entanto, ser um fator inibidor da contratação destas pessoas” (E6).

A fala de E4 está de acordo com Raymundo e Santana (2017) citando Lee, Czaja, e Sharit (2009); Taha, Czaja, e Sharit (2016) que referem que a evolução da tecnologia mudou as exigências e a qualificação dos postos de trabalho, assim a maioria dos trabalhadores já utiliza alguma forma de tecnologia para executar seus trabalhos.

A resposta de E5 tem suporte na descrição de Raymundo e Castro (2019) que afirmam que os trabalhadores terão que se adaptar às mudanças decorrentes da globalização e dos avanços na tecnologia da informação. A redução das diferenças nas habilidades profissionais, nomeadamente em relação ao avanço tecnológico, podem ser alcançadas por meio de programas de treino e aprendizagem ao longo da vida. Um programa de treino pode possibilitar que o trabalhador mais velho aprimore as suas habilidades e que continue a desempenhar as suas funções de forma satisfatória.

Os trabalhadores mais velhos são considerados, como a parcela da população com maior dificuldade em adaptar-se aos equipamentos tecnológicos, enfrentam desafios ao tentarem interagir com a tecnologia nos seus ambientes de trabalho. A dificuldade acontece devido à incompatibilidade entre as habilidades tecnológicas e as exigências tecnológicas de empregos disponíveis, quanto à resistência em aprender a utilizar equipamentos tecnológicos, além de fatores relacionados com o processo de envelhecimento (Raymundo & Santana, 2017 citando Lee, Czaja, & Sharit, 2009; Umemuro, 2002) está em concordância com a fala de E6.

À questão de as tarefas serem um fator decisivo na contratação de pessoas mais velhas, os respondentes dividem-se em repostas positivas e negativas. Se E3 e E4 repondem negativamente sem contudo explorarem a resposta, E1, E2, E7 e E8 repondem afirmativamente, não desenvolvendo a questão.

“(...) só as de ordem física.” (E6)

A resposta de E6 está evidenciada num estudo referenciado em duas simulações de pesquisa de autoria de Rosen e Jerdee (1977) em que estiveram envolvidos graduandos americanos e assinantes da Harvard Business Review, em que os

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

entrevistados também eram menos propensos a recomendar trabalhadores mais velhos para um trabalho fisicamente exigente.

“Sim, porque têm mais capacidade para lidar com situações complexas e de tomarem decisões objetivas. Faltam menos e são menos tentados a mudar de emprego.” (E5)

A fala de E5 está de acordo com o que afirmam França e Soares (2009) que nos últimos anos tem havido uma mudança gradual na forma como são vistos os trabalhadores mais velhos, pois algumas empresas já encontram vantagens financeiras, além de características como comprometimento, confiança, motivação, autonomia, equilíbrio emocional, experiência, capacidade de resolução de problemas e alguma criatividade.

Sobre a questão das decisões estratégicas das organizações serem um elemento importante para a limitação de contratação de pessoas, E1, E3 e E4 descartam essa possibilidade. Para E2, E5 e E8 a opinião é afirmativa.

“Podem ser, uma vez que as organizações normalmente definem estratégias de mercado com determinados objetivos ou públicos, o que pode condicionar o perfil de contratação. No entanto, o fator idade por si só não deveria ser limitativo.” (E6)

Esta resposta está sustentada em Batista (2016) que afirma que para interagir com o mercado em busca dos melhores resultados, é necessário que a estratégia organizacional seja consistente com as diretrizes estabelecidas pela organização, a fim de cumprir a missão da empresa de acordo com a visão dos colaboradores da empresa. Um mercado de futuro que cumpre os principais objetivos impostos pela organização. O mesmo autor acrescenta ainda que os funcionários da organização devem ter características e habilidades compatíveis com os objetivos principais da organização, por isso existe um sistema de filtragem que interfere diretamente na aderência das pessoas à organização.

A internacionalização pode ser um fator limitativo à contratação de pessoas mais velhas é uma questão pertinente, pois nos dias que correm, a globalização convida à mobilidade do indivíduo para atingir os objetivos das organizações que se propoem expandir os seus negócios fora do país de origem.

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

As falas de E2, E3 e E4 opinão negativamente sem esclarecimento, por sua vez, E1 e E7 aceitam que a internacionalização é um fator limitativo para a contratação de pessoas mais velhas.

“Sim, porque a família pode ser um impedimento para viajar. As pessoas mais velhas alegam impedimento para trabalharem por turnos, à noite, aos fins-de-semana e feriados” (E5).

“Pode ser um fator limitativo, uma vez que são associadas a uma menor disponibilidade, geralmente relacionada com as eventuais relações familiares” (E6).

As respostas de E5 e E6, são similares e têm um ponto comum, as relações familiares dos trabalhadores. Na literatura existente este ponto da relação familiar é referenciado por Pereira (2014) citando Brewster et al. (2007) que apresenta características do expatriado que considera preditoras de sucesso e que devem ser tidas em conta tais como as competências técnico-funcionais e experiência bem como a situação familiar, nomeadamente se é casado, se tem filhos e qual a carreira profissional do cônjuge. Esta ideia é reforçada também por Tanure e Duarte (2006) que afirmam que os expatriados tenham requisitos básicos como a capacidade de adaptação pessoal e a familiar em um ambiente diferente. Apesar do assunto da família ser tema importante na expatriação do trabalhador, a literatura existente não refere a faixa etária, carecendo assim as falas de E5 e E6, de sustentação no ponto de se tratar de trabalhadores mais velhos.

“Caso se trate de uma função sénior ou especializada, não (antes pelo contrário, neste caso a experiência é o principal fator decisório). Se, pelo contrário, considerarmos uma função ligada às operações, então sim, dado que o fator mais importante será o retorno económico imediato e, tipicamente, as gerações mais novas estão mais disponíveis para trabalhar mais horas por menos dinheiro no início de carreira (E8).

A fala de E8 invoca dois fatores importantes na internacionalização das empresas, o retorno económico a curto prazo e uma função especializada que requer competências específicas.

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Para Pereira (2014) fazendo referência a Brewster et al. (2007) essas competências podem ser relacionais I (e.g. capacidade de comunicação, flexibilidade de comportamentos nas relações pessoais, respeito pelas diferentes culturas), ou competências relacionais II (e.g. aptidões na procura de informação, capacidade de adaptação, não fazer juízos prévios nem avaliação do comportamento), características de liderança e motivação (e.g. capacidade de criar influência pessoal, iniciativa para a ação, interesse na experiência internacional) e haver uma consciência cultural (e.g. capacidade de compreender diferenças entre países, capacidade de aprender idiomas).

Por sua vez Bolino e Feldman (2000) alegam que a gestão do processo de expatriação continua a ser um desafio para o departamento de recursos humanos, pois o custo da expatriação de um colaborador é elevado, sendo espectável que a empresa tenha um retorno sobre esse investimento, e continuando no entanto a dificuldade de adaptação das pessoas em outros países.

Sobre a questão das empresas estarem dependentes das políticas do estado para a empregabilidade de pessoas mais velhas, ou se as empresas desenvolvem medidas próprias para o desenvolvimento do emprego de colaboradores mais velhos, E1, E2, E4, E7 e E8 são da opinião de que não estão dependentes nem promovem medidas de contratação de pessoas mais velhas.

“Completamente dependente das políticas do estado e este, por sua vez é madraço para as próprias empresas através dos impostos e taxas que cobra. A idade continua a ser um problema para a empregabilidade. Ainda há o estigma de que pessoas mais velhas não servem para o trabalho” (E3).

Esta resposta vem evidenciada na observação de Ferreira A. L. (2017) que refere se não existissem entraves em relação à idade certamente que o Governo não promovia medidas de estímulo com de combate ao desemprego, tendo foco nas faixas etárias onde a taxa de emprego é mais baixa. De acordo com a alínea c) do nº2 do art.º 6, estas medidas abrangem indivíduos que estão inscritos há pelo menos dois meses consecutivos, com idade igual ou inferior a 29 anos ou pessoas com idade igual ou superior a 45 anos (Decreto Lei nº 34/2017 de 18 de Janeiro do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, 2017) (Ferreira A. L., 2017).

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

“As políticas do estado apresentam na teoria o favorecimento da permanência e inclusão dos mais velhos, mas as empresas resistem às diretrizes, porque adaptar as condições de trabalho à mão de obra implica gastos financeiros. Investir nas pessoas às vezes não é uma prioridade, mas sim o lucro” (E5).

“Na realidade, existe um estigma relativamente ao emprego de pessoas mais velhas, pelo que as empresas geralmente só o fazem se obtiverem vantagens das políticas do estado” (E6).

As falas de E5 e E6 vão de encontro ao que escreve Ferreira P. I. (2015), a autora sustenta que por um lado, se as diretrizes da política pública de emprego apontam para a promoção da igualdade de oportunidades entre os trabalhadores e motivando as pessoas a prolongarem a vida profissional (atitude positiva), por outro lado, a abordagem da empresa para a gestão de recursos humanos parece seguir uma direção diferente, direta ou indiretamente criando barreiras de idade e penalizando os trabalhadores mais velhos.

Por fim, para identificar as vantagens e desvantagens dos trabalhadores mais velhos, E2 não refere nenhuma vantagem nem desvantagem pois cada caso é um caso. Para E3 e E7 apenas existem vantagens.

“(...) essas pessoas mais velhas já terem formação, evita-se a precariedade, no caso das mulheres evita-se a gravidez e em caso de despedimento, a indemnização fica mais barata.” (E3)

Apesar de fazer sentido a resposta de E3, não se encontra na literatura sustentação para esta opinião.

“A experiência adquirida em funções anteriores é uma vantagem”. (E7)

Esta resposta vai de encontro ao que refere Padilla (2011) considerando que possuem vasta experiência profissional, habilidades específicas, ética profissional e outras vantagens para a organização, muitos empregadores acreditam que os funcionários mais velhos são vitais para a organização.

“Apontando uma vantagem e uma desvantagem: Vantagem a maturidade e experiência, para a desvantagem encontro uma menor capacidade de adaptação e de potência mental.” (E1)

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Lino (2018) fazendo referência à investigadora Susana Schmitz que afirma entre o valor agregado que os trabalhadores mais velhos trazem para a empresa, destaca-se que o capital social aumenta com a idade. Por um lado, a rede de contactos e clientes com experiência profissional continua a expandir-se, coisas que os jovens ainda não têm, e por outro lado, as competências de cooperação e controlo emocional também foram melhoradas. Basicamente, é uma questão de maturidade.

As falas de E4, E5, E6 e E8 no geral são bastante similares e reforçam o que é transmitido na literatura.

“Algumas das vantagens são a experiência, conhecimento, assiduidade, cumprimento das tarefas, algumas das desvantagens serão a rapidez, resistência à mudança, formação e responsabilidades familiares.” (E4)

“As vantagens são trabalho de qualidade, de confiança e da existência de valores que nem sempre são fáceis de quantificar, mas que determinam a produtividade. As desvantagens são a não-aceitação de flexibilidade horária e de tarefas diversificadas (multifunções), o que constitui hoje um fator de eliminação no recrutamento” (E5)

“Vantagens: Maior experiência (laboral e/ou de vida); mais disciplina e método no trabalho; maior estabilidade social (pode ser uma vantagem). Desvantagens: Maior resistência à mudança; maior estabilidade social (pode ser uma desvantagem)” (E6).

“Vantagens: Experiência em funções semelhantes reduz o período de on-boarding; capacidade de análise de situações complexas; menor risco associados a erros de decisão; (im) portadores de best-practices; nível de "engagement" mais elevado; maior estabilidade emocional; pólos de conhecimento que pode ser aproveitado em processos de coaching interno para desenvolver competências nos colaboradores menos experientes. Desvantagens: Possibilidade de serem condicionados por preconceitos (sempre fiz assim e resultou, porque haveria de ser diferente); mais resistentes à mudança; menos flexíveis (psico-rígidos); menos propensos a arriscar; menor resistência física; formação tecnológica (formal ou informal) mais deficiente” (E8).

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Estas respostas encontram-se referenciadas na literatura nomeadamente Tillsley (1990) compilou uma lista de estereótipos de idade mantida por empregadores com base em suas próprias entrevistas e as de outros pesquisadores e trabalhos de pesquisa. Portanto, embora os trabalhadores mais velhos sejam considerados mais leais e confiáveis, eles também são considerados como pouco flexíveis, pouco motivados e com habilidades desatualizadas tendo também problemas de saúde. Este estudo foi confirmado por um estudo patrocinado pela então Personnel Management Association (Warr & Pennington, 1993), o estudo envolveu uma pesquisa postal com 1.140 gerentes de pessoal britânicos. Trabalhadores com mais de 40 anos são considerados mais experientes, mais leais, confiáveis, interpessoais, responsáveis, confiantes e eficientes no trabalho, e pensam mais antes de agir ao invés de deixar as coisas ficarem mais fáceis e melhoram o trabalho em equipa. Já para Posthuma, Wagstaff, e Campion (2009) os trabalhadores mais velhos são mais estáveis, confiáveis, honestos, leais e comprometidos com o trabalho, têm menos probabilidade de perder seus empregos e a taxa de rotatividade ainda é baixa.

Embora o trabalho do trabalhador mais velho seja reconhecido positivamente em termos de estabilidade, confiabilidade, conhecimento, experiência, iniciativa pessoal e orientação (Chou, 2012 citando Berger, 2009; Gibson et al., 1993; Marshall, 2001), eles são avaliados negativamente de muitas outras maneiras. A pesquisa mostra que os empregadores percebem que os trabalhadores mais velhos carecem de flexibilidade ou criatividade, são menos vigilantes, são mais propensos a acidentes, não estão familiarizados com as novas tecnologias, são mais resistentes à inovação e às mudanças tecnológicas, são mais difíceis de treinar e carecem de recursos físicos, falta de ambição, menor produtividade, baixa eficiência econômica (Chou, 2012 citando Berger, 2009; Johnson, 2009; Schulz, 2000; Shore & Goldberg, 2005).

Conclusão

Relativamente ao tema de investigação sobre a contratação de pessoas mais velhas, é escassa a literatura sobre o assunto ou mesmo nenhuma específica sobre o tema pese embora haver em abundância referencial teórico sobre pessoas mais velhas e o mercado de trabalho.

A investigação realizada sobre o tema em questão, mostra que nas entrevistas houve algum desconforto em relação a algumas questões, nomeadamente a questão em que as empresas impõem limite de idade para a contratação de pessoas.

Não sendo assumido por nenhum entrevistado o preconceito da idade, houve algum refúgio de que a idade está ligada ao tipo de tarefas a executar, o que se compreende já que tarefas que impliquem esforço físico sejam mais viáveis para colaboradores mais jovens. Eis aqui uma conclusão a retirar, será mais facilitado a contratação de colaboradores com mais idade se as tarefas forem mais técnicas e que impliquem alguma experiência por parte de quem as vai executar.

É de comum acordo entre os entrevistados que pessoas mais velhas são mais resistentes à mudança, trazem alguns vícios e hábitos que serão mais difíceis de eliminar e que podem ser um confronto para com a cultura da organização.

A discriminação de trabalhadores mais velhos pode ser motivada pelos gostos dos clientes dependendo do público a que se destina os produtos da organização. Colaboradores jovens para produtos desportivos já que o público é jovem também, ou colaboradores mais velhos no caso da banca onde os clientes sentem mais empatia e confiança em trabalhadores mais velhos que denotam maior experiência e sabedoria.

O retorno do investimento da organização na contratação de um trabalhador mais velho pode ser baixo pelo menor tempo que estará na organização.

Muitos mitos e estereótipos negativos mas também positivos associados aos trabalhadores mais velhos tais como a baixa produtividade, baixo desempenho, mais resistentes à mudança, menor capacidade física, menos flexíveis, mais difíceis de treinar e pouco familiarizados com as novas tecnologias apesar de nos dias de hoje, as novas tecnologias estarem presentes no quotidiano do indivíduo. Por outro lado, os

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

trabalhadores mais velhos são vistos como mais leais e confiáveis, com elevada experiência profissional, detentores de habilidades específicas, com um capital social elevado em contraste com os colaboradores mais jovens, têm um controle emocional melhorado e portanto maior maturidade.

A maioria dos trabalhadores mais velhos já utiliza as novas tecnologias mas estas diferenças podem ser reduzidas através da formação específica na área.

As tarefas físicas mais exigentes condicionam a contratação de pessoas mais velhas pelo esforço exigido, por isso as decisões estratégicas das organizações são fundamentais na escolha dos colaboradores, estes têm de ter características e habilidades compatíveis com os objetivos da organização.

A internacionalização das empresas exige atributos particulares dos colaboradores para que obtenha o sucesso, nomeadamente a experiência profissional, que pode estar associada aos trabalhadores mais velhos, ter capacidade de adaptação, ter em conta a sua situação familiar.

O estado promove políticas de estímulo à contratação de pessoas mais velhas mas as empresas vão criando barreiras de idade penalizando os trabalhadores mais velhos, o que resulta da vontade das organizações em aceitar esses estímulos e entrar nos programas de contratação para desempregados de longa duração e portanto mais velhos.

Pelo presente estudo, verifica-se alguma resistência por parte das organizações na contratação de pessoas mais velhas, resistência essa essencialmente representada pelos mitos e estereótipos associados aos trabalhadores de faixa etária mais avançada.

Sugestões Gerenciais

Com a esperança média de vida cada vez maior, também o número de colaboradores mais velhos é mais elevado o que obriga a um ajustamento das organizações para a manutenção e contratação de mão de obra cada vez mais exigente nas qualificações. A experiência profissional, o capital social elevado detido por um trabalhador mais velho, a maturidade, o não ter medo de errar, são atributos importantes para gerar mais valor às organizações.

Cabe aos trabalhadores mais velhos, mostrarem as suas capacidades e competências adquiridas ao longo do seu percurso, manterem uma permanente atualização dos seus conhecimentos e terem acima de tudo, uma mentalidade flexível e aberta às mudanças exigidas pelo mercado de trabalho. No fim de contas é como se comessem de novo, mas com as vantagens de todos os conhecimentos que adquiriram no seu trajeto profissional, aliado à necessidade de adaptação a atualização desses mesmos conhecimentos, mostrando facilidade em aprender e estarem recetivos às formações que lhes forem dadas. Terem humildade e entender que nunca se sabe tudo, e que em cada dia se aprende algo de novo que vai enriquecer todo o conhecimento do indivíduo.

Um gestor de Recursos Humanos tem um papel fundamental no recrutamento e seleção, por esta via, é o veículo importante em mudar as crenças negativas associadas aos trabalhadores mais velhos e aceitar que os estereótipos positivos trazem um valor agregado para as organizações.

Ao trabalhador mais velho, acresce a responsabilidade de mostrar todo o seu potencial adquirido no seu percurso profissional, lembrando sempre que é um novo começo e como tal, estar disponível para a organização na prossecução dos objetivos que esta tem para a sua identidade, comprometendo-se o trabalhador mais velho, a interiorizar a cultura organizacional bem como a missão e a visão da organização.

Referências

- Afonso Vieira, V. (Jan/Abr de 2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de Marketing. *Revista da FAE*, 5 n° 1, 61-70.
- Aires, L. (2015). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. (U. Aberta, Ed.)
- Alves, W. (18 de Outubro de 2019). *Porque contratar trabalhadores 50+*. Obtido de Maturi Jobs: <https://www.maturi.com.br/empresa/gestao/porque-contratar-trabalhadores-50/>
- Bal, A., Reiss, A., Rudolph, C., & Baltes, B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 66(6), 687-98. doi:10.1093/geronb/gbr056
- Baltes, P., Li, S., Lindenberger, L., Hommel, B., Aschersleben, G., & Printz, W. (2004). Transformations in the couplings among intellectual abilities and constituent cognitive processes across the life span. *Psychological Science*, 15, 155-162.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Barreiro, C. d. (2017). *Estereótipo do Trabalhador mais Velho: o efeito da consistência/inconsistência do estereótipo na percepção, emoção e comportamento em relação ao grupo alvo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Psicologia, Évora.
- Batista, P. H. (Jan-Jun de 2016). Dificuldades do Trabalhador com mais de Quarenta Anos diante do Mercado de Trabalho. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia-ISSN 2237-1664*, pp. 1-22.
- Bolino, M., & Feldman, D. (2000). Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, 39 n°4, 369-380. doi:10.1002/1099-050X(200024)39:4<367::AID-HRM7>3.0.CO;2-7

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

- Cabral, M. V., Ferreira, P. M., Silva, P. A., Jerónimo, P., & Marques, T. (2013). Processos de envelhecimento em Portugal: usos do tempo, redes sociais e condições de vida. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Capowski, G. (1994). Ageism: The new diversity issue. *Management Review*, 83(10).
- Cappelli, P., & Novelli, B. (2010). Managing the older workers: How to prepare for the new organizational order. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.
- Capucha, L. (s.d.). Envelhecimento e políticas em tempos de crise. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 74, 113-131. doi:10.7458/SPP2014743203
- Cedefop. (2013). Trabalhadores mais velhos – novas oportunidades. 1-4. Obtido de https://www.cedefop.europa.eu/files/9077_pt.pdf
- Chiu, W. C., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory: An East–West comparison. *Human Relations* 54, 629-661.
- Chou, R. J.-A. (2012). Discrimination against Older Workers : Current Knowledge, Future Research Directions and Implications for Social Work. (K. Sharma, Ed.) *Indian Journal of Gerontology*, Vol. 26 No. 1, 25-49.
- Cuddy, A., & Fiske, S. (2002). Doddering but dear: process, content and function in stereotyping of older persons. *Ageism: Stereotyping and Prejudice Against Older Person*, pp. 3-26.
- Dalen, H., Henkens, K., Hendrikse, W., & Schippers, J. (s.d.). Do european employers support later retirement? *International Journal of Manpower*, 31(3), 360-370. doi:10.1108/01437721011050620
- Estatística, I. N. (4 de Novembro de 2020). *População desempregada aumentou 45,1% em relação ao trimestre anterior - 3.º Trimestre de 2020*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=415270477&DESTAQUESmodo=2
- Fasbender, U., & Wang, M. (2017). Intergenerational contact and hiring decisions about older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (3), 1-27. doi:10.1108/JMP-11-2016-0339

- Feijoo, J. P. (14 de Dezembro de 2018). *O engagement dos trabalhadores em fim de carreira*. Obtido de Engage & Grow: <https://www.engageandgrow.pt/pt/o-engagement-dos-trabalhadores-em-fim-de-carreira>
- Ferreira, A. L. (2017). *Perspetivas sobre os ativos mais velhos da região norte*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Psicologia, Porto.
- Ferreira, P. I. (2015). *A gestão do envelhecimento no trabalho: Políticas, Actores e Estratégias para um prolongamento efectivo da vida activa*. Tese de Doutoramento, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Ciência Política e Políticas Públicas, Lisboa. Obtido de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11542/1/Tese%20doutoramento_PFerreira.pdf
- Fineman, S. (2011). *Organizing age*. Oxford University Press.
- Fineman, S. (2014). Age Matters. *Organizational Studies*, Thousand Oaks. 35, n. 11, 1719-1723. doi:10.1177/0170840614553771
- França, L., & Soares, D. (2009). Preparação para Aposentadoria como parte da Educação ao Longo da Vida. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 4 n° 29, 738-751. Obtido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282021779007>
- Fula, A., Amaral, V., & Abraão, A. (2012). Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho. *Análise Psicológica*, 30(3), 285-300. Obtido em 18 de Dezembro de 2020, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312012000200003&lng=pt&tlng=pt.
- Gendron, B. (2011). Older workers and active ageing in France: the changing early retirement and company approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1221-1231.
- Gogffman, I. (1975). *A representação do eu na vida quotidiana* (17ª ed.). Petrópolis: Vozes.
- Hanashiro, D. M., & Pereira, M. F. (5 de Jun de 2020). O etarismo no local de trabalho: Evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 191-194. doi:<http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

- Hassell, B., & Perrewe, P. (1995). An examination of beliefs about older workers: do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior* , 16, pp. 457-468. doi:10.1002/job.4030160506
- Ilmarinen, J. (2012). Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho. *European Agency for Safety and Health at Work*. Obtido de : <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>.
- Iversen, T., Larsen, L., & Solem, P. (s.d.). A conceptual analysis of ageism. 61, 4-22. (N. Psychology, Ed.) doi:10.1027/1901-2276.61.3.4
- Johnson, R. (2007). Managerial Attitudes Toward Older Workers: A review of the evidence. Washington D. C.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.
- Klehe, U., Koen, J., & De Pater, L. (2012). Ending on the scrap heap?: The experience of job loss and job search among older workers. In J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.). *The Oxford handbook of work and aging*, 313-340.
- Leibold, M., & Voelpel, C. (2006). Managing the aging workforce. *Challenges and solutions*. New York: Wiley.
- Lima, Â. M. (jul.-dez de 2004). Os impactos da globalização no mundo do trabalho. (a. X. Londrina: Revista Terra e Cultura, Ed.) 32-49. Obtido de http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-3.pdf.
- Lino, F. (25 de Maio de 2018). Talento sénior: o que os mais velhos dão às empresas. pp. 12-15. Obtido em 18 de Dezembro de 2020, de https://www.groundforce.pt/sites/default/files/clipping/Talento%20S%C3%A9nior_Neg%C3%B3cios_25maio2018.pdf
- Marques, S. (s.d.). Discriminação da terceira idade. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

- Matos, R. J. (2018). *Velhos demais para trabalhar ou muito jovens para não trabalhar: A situação da população com 50 ou mais anos em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território.
- Maurer, T., Wrenn, K., & Weiss, E. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. In J. Martocchio, H. Liao & A. Joshi (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 253-285.
- McDonald, R., & Eisenhardt, K. (2017). Category Kings and commoners: how market-creation efforts can undermine startups' standing in a new market. *HBS Working Paper*, 16-95.
- Messeder, J. d. (2017). *A voz da experiência: A percepção de trabalhadores mais velhos sobre as práticas de gestão da idade numa organização portuguesa*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Psicologia, Porto.
- Midtsundstad, T. (2011). Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies investment in retaining senior workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1277-1293.
- Nelson, C., Treichler, P., & Grossberg, L. (1992). "Cultural studies" in L. Grossberg, C. Nelson e A. Treichler (Eds). 1-16. New York: Routledge.
- Neto, F. (2004). Idadismo in Lima, M. E. I. Pereira, N. E. org. Estereótipos, Preconceitos e Discriminação, perspectivas teóricas e metodológicas. 279-298. Salvador Brasil: EDUFBA.
- Ng, T., & Feldman, D. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423. doi:10.1037/0021-9010.93.2.392
- Padilla, A. (2011). An Ageing Workforce. Obtido de <http://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/POST-PN-391/POST-PN-391.pdf>

- Pereira, R. I. (2014). *O Processo de Expatriação e a Dimensão Familiar: Políticas e Práticas Organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Educação e Psicologia, Porto.
- Pestana, N. (2003). *Trabalhadores mais velhos: políticas públicas e práticas empresariais*. Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho.
- Pinho, L. d. (2014). *Crenças sobre os trabalhadores mais velhos e valores organizacionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Porto.
- Pinto, I. F., Campos, C. J., & Siqueira, C. (2018). Investigação qualitativa: Perspetiva geral e importância para as ciências da nutrição. 30-34. *Acta Portuguesa de Nutrição*. Obtido de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-598520180003000006&lng=pt&tlng=pt.
- Posthuma, R., & Campion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188.
- Posthuma, R., Wagstaff, M., & Campion, M. (2012). Age stereotypes and workplace age discrimination - A framework for future research in J. W. Hedge & W. C. Borman (Eds.). *The Oxford handbook of work and aging*, 298-312. (O. U. Press, Ed.) New York.
- Raymundo, T. M., & Castro, C. d. (2019). Análise de um programa de treinamento de trabalhadores mais velhos para uso de tecnologias: dificuldades e satisfação. *Revista Brasileira Geriatr. Gerontol.* Obtido de <http://dx.doi.org/10.1590/1981-22562019022.190039>
- Raymundo, T. M., & Santana, C. d. (2017). Percepção dos trabalhadores mais velhos sobre o trabalho e a inserção de tecnologias nas atividades laborais. *Revista Kairós - Gerontologia*, 111-133. doi:<http://dx.doi.org/10.23925/2176-901X.2017v20i4p111-133>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Meyer Jr., V. (5 de 8 de 2019). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? *Revista de Gestão dos Países de*

Língua Portuguesa. Obtido de
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rgplp/article/view/78224>

- Rizzuto, T., Cherry, K., & LeDoux, J. (2012). The aging process and cognitive capabilities. In J. W. Hodge & W. C. Borman (Eds). *The Oxford Handbook of Work and Aging*, 236-255.
- Roberts, R., Swanson, N., & Murphy, L. (2004). Discrimination and occupational mental health. *Journal of Mental Health*, 13(2), 129-142.
- Rosen, B., & Jerdeen, T. (1977). Too old or not too old? *Harvard Business Review*, 97-106.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. (2015). Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. 17, nº1. (Q. R. eletrônica, Ed.) Obtido de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>
- Swim, J., & Stangor, C. (1998). Prejudice: the target's perspective. San Diego: CA: Academic Press.
- Tanure, B., & Duarte, G. (2006). *O impacto da Diversidade Cultural na Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Tishman, F., Van Looy, S., & Bruyère, S. (2012). Employer strategies for responding to an aging workforce. *NTAR Leadership Center*. Obtido de http://www.dol.gov/odep/pdf/NTAR_Employer_Strategies_Report.pdf.
- Tisley, C. (1990). The impact of age upon employment. *Warwick Papers in Industrial relations*, 33.
- Truxillo, D., Finklestein, L., Pytlovany, A., & Jenkins, J. (2015). "Age discrimination at work: A review of the research and recommendations for the future". in Colella, A.J. and King, E.B. (Eds.), *The Oxford Handbook of Workplace Discrimination*, Oxford University Press.
- Uyehara, A. M. (2003). Despertando o mercado de trabalho para o idoso. *Revista Gerenciais*, 2, 43-49.

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

- Vala, J., & Monteiro, M. (2010). Em *Psicologia Social* (8ª ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Villosio, C. (2008). Working conditions of an ageing workforce. *Luxembourg: Office for official Publications of the European Communities*. Obtido de http://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/working_conditions_ageing_WF_May08.pdf.
- Vitória, A. T. (2015). *Os mais velhos nas organizações: Um desafio para a gestão*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia, Aveiro.
- Walker, A. (2005). *Trabalhadores mais velhos e o envelhecimento ativo na Europa*. Obtido em 18 de Dezembro de 2020, de Estudos interdisciplinares sobre o envelhecimento: <https://www.seer.ufrgs.br/RevEnvelhecer/article/view/4772/2679>
- Warr, P., & Pennington, J. (1993). *Views about age discrimination and older workers. In Age and employment: Policies and practices*. London.
- Weiss, E., & Maurer, T. (2004). Age discrimination in personnel decisions: A re-examination. *Journal of Applied Psychology*, 50, 1-24.
- Wrenn, K., & Maurer, T. (2004). Beliefs about older workers' learning and development behavior in relation to beliefs about malleability of skills, age-related decline, and control. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 223-242.

Anexos

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

Anexo 1: Declaração de consentimento informado

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____
abaixo-assinado, compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação no trabalho de investigação a desenvolver por *Carlos Pedro Pinto Almeida*, sob a orientação da Professora Doutora Fátima Ney Matos, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do Instituto Superior Miguel Torga – Coimbra.

Esta investigação tem como objetivos compreender os fatores que inibem a contratação de pessoas mais velhas e as condicionantes no mercado para a contratação de profissionais mais velhos.

Tomei conhecimento de que os dados fornecidos são confidenciais e serão apenas utilizados para fins académicos.

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

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

Data _____, _____ de _____ de _____

Assinatura do/a Participante _____

Anexo 2: Guião de entrevista estruturada

<i>Idade:</i>	<i>Data:</i>
<i>Habilitações literárias:</i>	<i>Local:</i>
<i>Cargo:</i>	<i>Hora de início:</i>
<i>Organização:</i>	<i>Duração:</i>

- 1: A idade condiciona o tipo de trabalho?
- 2: Quais as razões pelas quais as empresas, no processo de recrutamento, impõem limite de idade?
- 3: Em seu entender existem limitações à contratação de pessoas com idade superior aos 45 anos? No caso de responder afirmativamente. Quais?
- 4: O nível de confiança das organizações condiciona a contratação de pessoas mais velhas?
- 5: Considera que, por exemplo, a capacidade de lidar com as novas tecnologias poderá ser um fator que inibe a contratação de pessoas com mais de 45 anos?
- 6: As tarefas são um fator decisório na contratação de pessoas mais velhas?
- 7: As decisões estratégicas das organizações são um elemento importante para a limitação de contratação de pessoas?
- 8: Na sua perceção do tecido empresarial em Portugal, pensa que a internacionalização das empresas poderá ser um fator que limita a contratação de pessoas com mais de 45 anos?

CONTRATAÇÃO DE PESSOAS MAIS VELHAS

9: As empresas estão realmente dependentes das políticas do estado, para a empregabilidade ou desenvolvem medidas próprias para o desenvolvimento do emprego para o trabalho de pessoas mais velhas?

10: Na sua opinião, quais são as vantagens e as desvantagens da contratação de pessoas com mais de 45 anos?