

# Envelhecimento e Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa: O Caso do Ensino Superior

Ageing and Human Resources Management in the Portuguese Public Administration: The Case of Higher Education



**Rosa Martins<sup>a</sup>, Miguel Lira<sup>b</sup>, Clara Viseu<sup>c</sup>**

<sup>a</sup>Polytechnic of Coimbra, Coimbra Business School | ISCAC, Coimbra, Portugal, [rosamartins7@gmail.com](mailto:rosamartins7@gmail.com)

<sup>b</sup> Polytechnic Institute of Coimbra, Coimbra Business School | ISCAC, Coimbra, Portugal; CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto, Portugal, [mlira@iscac.pt](mailto:mlira@iscac.pt), **Código ORCID: 0000-0003-3941-0720**

<sup>c</sup> Polytechnic Institute of Coimbra, Coimbra Business School | ISCAC, Coimbra, Portugal; CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto, Portugal, [cviseu@iscac.pt](mailto:cviseu@iscac.pt), **Código ORCID: 0000-0001-9906-276X**

**Resumo** O envelhecimento constitui um dos fenómenos mais significativos e desafiantes, quer para a sociedade quer para as organizações, com implicações diretas na gestão da força laboral. Neste sentido, é imperativo os gestores aplicarem práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) adequadas à idade dos trabalhadores. Assim, torna-se fundamental compreender a influência dessas práticas na retenção e na intenção de reforma dos trabalhadores, incluindo no sector público, já que neste sector também sobressai uma força de trabalho cada vez mais envelhecida. Este trabalho, desenvolvido no âmbito do sector público português, mais concretamente no caso das Instituições de Ensino Superior, tem dois objetivos principais: 1) investigar a perceção que os trabalhadores têm das PGRH instituídas nas organizações, bem como a importância atribuída a estas; 2) estudar a relação entre as PGRH e a expectativa e intenção de reforma dos trabalhadores, analisando o papel moderador da idade nesta relação. A abordagem metodológica adotada é quantitativa, tendo a recolha de dados sido efetuada através da aplicação de questionário. Os resultados sugerem que se verificam algumas diferenças quanto à perceção e valorização das PGRH entre respondentes das várias classes etárias, além de evidenciarem a inexistência de um alinhamento entre as práticas existentes nas organizações e aquelas que os trabalhadores públicos consideram mais importantes. Por outro lado, verificou-se que a importância atribuída às PGRH não influencia a intenção dos inquiridos permanecerem na organização ou de se reformarem.

**Palavras-chave** Envelhecimento. Recursos Humanos. Gestão Pública.

**Abstract** EAgeing is one of the most significant and challenging phenomena, for both society and organizations, with direct implications on Human Resources Management. In this sense, it is imperative that managers apply human resources management practices (HRMP) appropriate to the age of the workers. Thus, it is essential to understand the influence of these practices on the retention and intention of workers to retire, including in the public sector, since in this sector an increasingly aging workforce also stands out.

In this context, it was developed a study in Portuguese public sector, specifically in Higher Education Institutions, which has two main objectives: 1) to investigate the workers' perception of the HRMP established in organizations, as well as the importance attributed to them; 2) to explore the relationship between HRMP and workers' expectations and intention to retire, analyzing the moderating role of age in this relationship. It was used a quantitative methodology, involving a questionnaire to collect the data.

The results suggest that there are some differences in terms of perception and appreciation of HRMP among respondents of various age classes, showing the absence of an alignment between existing practices in organizations and those public workers consider most important. On the other hand, it was found that the importance attributed to HRMP does not influence the intention of public workers to remain in the organization or to retire.

**Keywords** Aging. Human Resources. Public Administration.

# Introdução

A sociedade tem vindo a presenciar grandes modificações da estrutura populacional, com uma população cada vez mais envelhecida, a qual se acentuou nos últimos anos. Gerir as suas consequências irá exigir que as organizações, governo e sociedade trabalhem em conjunto para alcançar o melhor resultado possível para todas as partes interessadas (Chand & Markova, 2019). Segundo estes autores, os desafios colocados pela rápida mudança demográfica, levando ao envelhecimento da população e envelhecimento e redução da força de trabalho, tornaram-se um importante ponto de discussão, quer para decisores políticos quer para os gestores, exigindo políticas promotoras de uma economia de crescimento sustentável e que enfatizem programas de envelhecimento ativo.

De acordo com a *United Nations Economic Commission for Europe* (UNECE), o envelhecimento é uma das barreiras para uma vida profissional mais longa, assim, tem sido um objetivo fundamental dos formuladores de políticas prolongar a vida profissional e aumentar as taxas de emprego entre os trabalhadores mais velhos (mais de 50 anos), no sentido de adaptar as economias e os sistemas de bem-estar nacionais às consequências da idade da população (UNECE, 2019). As organizações devem pensar em como alinhar a idade e a gestão de Recursos Humanos (GRH) com as necessidades e objetivos estratégicos organizacionais, pois as iniciativas de gestão da idade são benéficas para os trabalhadores de todas as faixas etárias (Ciutiene & Railaite, 2014) e para que a organização alcance os seus objetivos e permaneça eficiente (Chand & Markova, 2019). Toda esta conjuntura é sentida praticamente em todos os países e Portugal não é exceção, verificando-se uma tendência semelhante com uma força de trabalho cada vez mais envelhecida, nomeadamente na Administração Pública (AP), vista numa ótica abrangente enquanto setor público. A administração pública tornou-se uma peça central na estratégia do governo português (Magone, 2011). Independentemente dos seus modelos organizacionais e das suas missões, as administrações públicas são obrigadas a repensar a sua forma de agir (Madureira & Ferraz, 2010) e os últimos 30 anos de reforma administrativa foram dominados por princípios manageriais que contribuíram para sucessivas vagas de privatizações, para o declínio e envelhecimento do emprego público e para a reestruturação da AP, assim como para a convergência das leis e regimes de trabalho públicos e privados (Madureira, 2020). Face às mudanças de paradigmas que se vêm assistindo na AP e às alterações na composição etária da força de trabalho, há que desenvolver esforços para promover uma GRH capaz de implementar estratégias de gestão de idade, centradas nos trabalhadores, promotoras de um

envelhecimento ativo nas organizações.

Nesse sentido, foi desenvolvido um estudo no âmbito da AP, tendo a recolha de dados sido efetuada através da aplicação de questionário *online* em Instituições pertencentes ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) e tinha como objetivos, por um lado, aprofundar se nas organizações públicas são instituídas políticas de GRH e aferir a sua perceção por parte dos seus trabalhadores e respetiva importância que lhes atribuem e, por outro lado, estudar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e a expectativa e intenção de reforma dos trabalhadores, analisando o papel moderador da idade nesta relação. É fundamental contribuir para a discussão sobre o envelhecimento e a gestão da idade, procurando identificar as PGRH que influenciem e promovam a longevidade da vida profissional dos trabalhadores.

Na secção seguinte é apresentada a revisão de literatura, sendo abordadas as temáticas sobre o envelhecimento da população, a gestão da idade nas organizações e GRH na Administração Pública e envelhecimento do emprego público. Posteriormente é apresentado o estudo empírico realizado, resultados, conclusões, principais limitações e sugestões para investigações futuras.

## 1. Contextualização teórica

### 1.1. envelhecimento da população: o desafio organizacional

No século XXI, o envelhecimento é uma das transformações sociais mais significativas, levando a um maior interesse individual e coletivo, devido às implicações que daí podem advir, quer seja a nível familiar, social, económico, político, etc. (Osório & Pinto, 2007) e é um tema que está na agenda internacional de várias organizações mundiais, através da criação de iniciativas de sensibilização para os problemas do envelhecimento e promovendo políticas públicas como resposta a este desafio. Este fenómeno tem origem no declínio das taxas de natalidade, associado a um aumento da esperança de vida (Bloom, Canning & Fink, 2010; Koçak, 2011; Chand & Markova, 2019), à diminuição das taxas de mortalidade, face ao avanço dos cuidados sócio sanitários (Osório & Pinto, 2007) e melhores cuidados de saúde (Stirpe, Trullen & Bonache, 2018). Pinto (2015) acrescenta que o envelhecimento da população se deve ao estilo de vida da sociedade moderna, com menos filhos por casal e pela maternidade e paternidade tardias.

Em 2019, mundialmente havia 703 milhões de pessoas com 65 anos ou mais e estima-se que este número duplique em 2050, para 1,5 bilhão (UN, 2020). Também, a força de trabalho composta por trabalhadores mais velhos está a

umentar, sendo esperado que em 2050, a faixa etária dos 50-64 anos constitua 32% dessa força de trabalho, em comparação com 25% em 2000 (Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers, 2008). Além disso, prevê-se que, até 2050, os indivíduos com 80 ou mais anos aumentem de 1% para 4% da população global (Bloom et al., 2010).

Portugal não está alheio a este fenómeno e 22,4% da sua população tinha 65 ou mais anos em 2019, com projeção de um aumento para 34,8% em 2050 (UN, 2020). Segundo o Instituto Nacional de Estatísticas (INE), projeta-se que em 2080 este perderá população. Dos atuais 10,3 milhões de pessoas passará para 8,2 milhões, com uma diminuição dos jovens, devido à diminuição do número de nascimentos e o índice de envelhecimento quase duplicará, passando de 159 para 300 idosos por cada 100 jovens, consequência do decréscimo da população jovem e do aumento da população idosa, a par da diminuição da população em idade ativa (15 a 64 anos) de 6,6 para 4,2 milhões de pessoas. Como resultado, poderá haver uma diminuição do índice de sustentabilidade potencial (quociente entre o número de pessoas com idades dos 15 aos 64 anos e o número de pessoas com 65 e mais anos) que passará de 259 para 138 pessoas em idade ativa, por cada 100 idosos, entre 2018 e 2080 (INE, 2020).

Acresce que, segundo o Relatório do Desenvolvimento Humano 2019, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), em Portugal a esperança de vida é de 81,9 anos, sendo de 84,7 anos para o sexo feminino e de 78,8 anos para o sexo masculino (PNUD, 2019). De acordo com os dados da Pordata (2020), a idade média dos novos pensionistas de velhice e invalidez na Segurança Social manteve uma tendência de descida entre 2001 e 2014, de 64,0 anos para 62,0 anos, respetivamente, tendo nos últimos anos registado uma tendência inversa, registando em 2019 uma idade média de 64,3 anos. Já a idade média dos aposentados/reformados na Caixa Geral de Aposentações era de 59,0 anos em 2001, apresentando pequenas oscilações ao longo dos anos, passando em 2014, a idade média para 61,5 anos e em 2019 para 64,3 anos. A Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, na sua versão consolidada, refere no art.º 63º, n.º 2 "A lei pode prever que a idade normal de acesso à pensão de velhice seja ajustada de acordo com a evolução dos índices da esperança média de vida". Em 2021, a idade de reforma para os subscritores dos dois subsistemas é de 66 anos e 6 meses, cf. art.º 1º da Portaria n.º 30/2020, de 31 de janeiro e o estabelecido no art.º 3º-A da Lei n.º 11/2014, de 06 de março, que veio estabelecer a que na função pública seriam exigidos o prazo de garantia e a idade de reforma estabelecidos no sistema previdencial do Regime Geral da Segurança Social. As organizações não terão mais um fluxo constante de trabalhadores mais jovens e precisarão de confiar nos tra-

balhadores mais velhos para manter a competitividade no mercado global (Flower, Tipton & Miligan, 2019), pois não é possível, face à redução dos ativos, desperdiçar o capital humano dos mais velhos aptos (Telo & Barata, 2018). Considerando que as capacidades e motivações mudam com a idade, levando a que as práticas de GRH comuns possam ser menos adequadas para os profissionais mais velhos (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2014), e o paradigma do envelhecimento ativo surge como um programa global de intervenção na sociedade (Cabral & Ferreira, 2013). Segundo Ciutiene & Railaite (2014), uma perceção organizacional positiva destes trabalhadores conduzem a um bom desempenho, satisfação e disposição para transmitir e partilhar boas experiências. Os trabalhadores mais velhos são muitas vezes associados a estereótipos negativos que interferem no trabalho, desenvolvimento e desempenho. A maioria das organizações resiste a recrutar ou reter trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011) em grande escala, sendo os trabalhadores mais jovens geralmente preteridos em relação aos trabalhadores mais velhos, como por exemplo, nas promoções, na seleção e na avaliação em geral, estando a idade negativamente relacionada ao sucesso de readmissão, principalmente após os 50 anos (Mulders, Henkens & Schippers, 2017). Existem poucos estudos que consideram o papel importante das perceções dos funcionários sobre o uso das práticas de Recursos Humanos (RH) e verifica-se que a perceção da sua existência está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo, com comportamentos de cidadania organizacional (Kehoe & Wright, 2013) e intenção de permanecer na organização e está negativamente relacionado com o absentismo (Kehoe & Wright, 2013; Rodrigues, Rodrigues & Pinto, 2020). Segundo Nishii & Wright (2008) o efeito das PGRH não reside nessas práticas, mas sim nas perceções que os trabalhadores têm dessas práticas e são essas perceções que estão por sua vez associadas a reações atitudinais e comportamentais por parte dos trabalhadores.

Gerir as pessoas na organização implica, inevitavelmente, gerir idades (Tomás, 2012), cada geração tem os seus próprios pontos fortes e fragilidades (Ilmarinen, 2012) e as organizações podem garantir que os trabalhadores de todas as idades têm acesso a carreiras mais sustentáveis e podem trabalhar por mais tempo, se desejarem (Sousa & Ramos, 2019).

## 1.2. Gestão da idade nas organizações

O envelhecimento não é definido apenas pela idade cronológica dos indivíduos, mas também pela sua profissão e pelo seu conhecimento. Atualmente, os avanços exponenciais da tecnologia, levaram à criação de novas realidades

e à facilitação dos processos de trabalho e, assim sendo, embora a idade cronológica ainda seja um tema importante nos estudos, a falta de estado da arte no conhecimento também está se tornando um dos principais determinantes de quem deve ser considerado como “envelhecendo” (Koçak 2011).

Segundo Fabisiak & Prokurat (2012, p. 85) a gestão da idade (GI) pode ser definida como “um conceito relativamente obscuro nas teorias de gestão. Relaciona-se diretamente com o envelhecimento da população, envelhecimento ativo, gestão de equipas diversificadas e prevenção da discriminação.” No conceito de GI, “salienta-se que os fatores relacionados com a idade devem ser tidos em consideração na gestão quotidiana, nomeadamente na organização do trabalho e nas tarefas individuais, de modo que todas as pessoas, independentemente da sua idade, se sintam capacitadas para alcançar os seus objetivos próprios e os da empresa” (Ilmarinem, 2012, pag.2). A investigação tem revelado que as PGRH atuais, como formação, são definidas com vista à promoção das necessidades dos trabalhadores mais jovens, tornando-se menos atrativas para os mais velhos (Kooij et al., 2014), levando a que estes sejam menos participativos nas ações de formação e se sintam menos confiantes e que esta prática seja mais relevante para os trabalhadores mais jovens, face à reduzida expectativa que têm de melhorias na carreira (Kooij, Jansen, Dikkers & De Lange, 2010).

As práticas de diversidade de idade podem ser vistas como práticas de adaptação, manutenção e desenvolvimento que permitem aos trabalhadores, não só aos trabalhadores mais velhos mas a todos os trabalhadores, continuar a contribuir para o desempenho organizacional ao longo de toda a sua vida (Sousa & Ramos, 2019) e podem ser vistas pelos trabalhadores mais velhos como um sinal de que a organização se preocupa com o seu bem-estar, necessidades e preferências, investe no seu desenvolvimento profissional e apoia sua carreira (Kooij et al., 2014), e perceber um tratamento justo e de segurança no emprego (Zacher, Kooij & Beier, 2018), contribuindo para a motivação dos trabalhadores mais velhos e para a diminuição de entradas/saídas na organização (Walker, 2005; Kooij et al., 2014).

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

volvimento dos trabalhadores mais velhos, formação dos gestores; avaliação de desempenho, compensação e ainda o reconhecimento e respeito. Em suma, a aprendizagem não depende da idade, mas o processo de aprendizagem muda com a idade (Ilmarinem, 2012).

### 1.3. A administração pública

Administração Pública ou, vista numa ótica abrangente enquanto setor público, pode ser entendida em duplo sentido, em sentido orgânico, enquanto sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas e em sentido material, enquanto a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes (DGAEP, 2018).

O desenvolvimento da economia global com uma sociedade da informação e do conhecimento promoveram desafios para o Estado no âmbito do exercício das suas funções. (Nunes & Harfouche, 2015). Por outro lado, o crescimento das funções do Estado nas diversas áreas da sociedade e, conseqüentemente, o aumento das despesas da AP, tanto em despesas de funcionamento e de infraestruturas, como de pessoal, estiveram na maioria dos programas governamentais para a redução de custos (Mozzicafreddo & Gomes, 2011). A AP foi alvo de várias reformas, que trouxeram diversas mudanças na área dos recursos humanos, as quais constituíram um importante e incontornável elemento da reforma administrativa (Teixeira, 2012).

Segundo Mendes (2012, pag.32) “é num ambiente extremamente restritivo que as atividades ligadas à gestão dos trabalhadores em funções públicas são realizadas, criando uma barreira à adoção de políticas e práticas, principalmente quando estão em causa programas de restrição orçamental e contenção da despesa pública”. Rocha (2011) refere que os princípios orientadores da reforma da AP em Portugal foram a racionalização de custos, a procura de ganhos de eficiência e a aproximação do setor público ao privado quanto às regras e métodos de funcionamento. No essencial, procurou-se aproximar, tanto quanto possível, o regime de emprego público do existente no setor privado (Madureira, 2015).

No quadro da organização da AP, com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, 21 de abril, é aprovada a operacionalização da reforma da AP, áreas de atuação e metodologias de aplicação. Traduziu-se na publicação de diversos diplomas legais destinados a mudar o quadro normativo de enquadramento, como o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), o regime do contrato individual de trabalho, o estatuto do pessoal dirigente e o regime dos institutos públicos e organização direta do Estado.

A gestão de recursos humanos constituiu a parte central da reforma (Rocha, 2020), pretendendo flexibilizar as relações de trabalho, através da aplicação do contrato individual de trabalho; precarização das relações de trabalho, recorrendo-se aos contratos a prazo, e a avaliação de desempenho deveria resultar em uma diferenciação na promoção e progressão nas carreiras, com impacto na remuneração. Contudo, este sistema foi, por outro lado, associado ao congelamento das progressões automáticas e regulares baseadas na antiguidade (Lira & Roso, 2013). No entanto, a avaliação de desempenho parece ser feita, não porque as organizações o querem para fins de políticas ou de gestão, mas porque as leis e regulamentos o exigem (Melo & Mota, 2020), sobrepondo-se a racionalidade jurídico-administrativa à racionalidade gestonária (Araújo, 2008).

Já a Lei de vínculos, carreiras e remunerações (LVCR) veio substituir o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho para a maioria dos trabalhadores do Estado (Rocha, 2011), com exceção de trabalhadores do Estado com funções de soberania e autoridade. A designação de “funcionário público” deu lugar à de “trabalhador em funções públicas” e o tradicional “Quadro de Pessoal” foi substituído pelo novo “Mapa de Pessoal”, que contem a indicação do número de postos de trabalho de que o órgão ou serviço carece para o desenvolvimento das respetivas atividades, mediante proposta de orçamento e com um limite temporal de um ano. Esta Lei procedeu ainda à reorganização das carreiras, que sofreram uma redução significativa, e fundiu 1715 carreiras diferentes em apenas três carreiras gerais: Técnico Superior; Assistente Técnico e Assistente Operacional, ficando estas sujeitas a uma tabela remuneratória única, passando as progressões e promoções a depender do sistema de avaliação de desempenho. Este diploma veio ainda contribuir para promover a facilitação do “despedimento” em caso de este suceder numa situação de extinção do posto de trabalho (Madureira, 2020). A crise financeira e económica global que se iniciou em 2008 marcou toda a reforma administrativa portuguesa. Portugal iniciou uma reestruturação em larga escala (Lampropoulou, 2020) e foram adotados drásticos planos de austeridade e tomadas medidas, via acordo com a Troika (Composta pela Comissão Europeia (CE), Banco Central Europeu (BCE) e o Fundo Monetário Internacional (FMI)), que incidem diretamente no setor público e nos seus funcionários, dos quais se destacam os cortes na despesa pública, envolvendo cortes nos salários, congelamento de progressões e promoções na carreira e congelamento nas contratações (Lira & Roso, 2013). Entre 2011 e 2014, houve uma significativa redução dos trabalhadores da Administração Pública, que foi ainda conseguida pela regra estabelecida pelo Governo, “conhecida por “saem 2 e entra 1”, que depois foi substituída pela regra “saem 3 e entra

1” (Rosa, 2020a, pág. 113).

Ao longo dos últimos anos, também se têm observado diversos impactos na gestão dos recursos humanos da AP com a publicação anual do Orçamento do Estado (OE), que acolhe um conjunto de medidas significativas relativas aos seus trabalhadores, espelhando a necessidade de contenção orçamental. Lampropoulou (2020) refere no seu estudo de análise comparativa de países do Sul da Europa (Grécia, Itália, Espanha e Portugal) que, perante a pressão para controlar a despesa pública, durante os anos de crise foram reforçados certos fatores do modelo napoleónico como a centralização de poderes e o controle político da burocracia. O novo conceito de gestão de recursos humanos acentua o carácter centralizador e o planeamento por parte do Estado, tirando completamente a autonomia dos serviços públicos, mas mantendo preocupações de eficiência, avaliação e atenção aos cidadãos. O edifício legislativo não está ainda completo, e apesar de tudo, Portugal é um exemplo de formalismo e legalismo onde as leis têm um peso muito grande (Rocha, 2020).

O envelhecimento do setor público nos países da OCDE não se deve apenas às mudanças demográficas a que se vêm assistindo, mas também às mudanças introduzidas de políticas públicas de emprego. Por um lado, a força de trabalho ativa diminui devido ao crescente número de saídas por aposentação e pelo número decrescente de novos ingressos de trabalhadores jovens e por outro lado, a sua composição muda e é cada vez mais constituída por trabalhadores mais velhos (Colley, 2014). Associado a este fenómeno está a subida da denominada *new right* ao poder e a adoção de princípios do *new public management*, desde os anos 80, que clamam por uma diminuição do peso do Estado na economia e, conseqüentemente, do emprego nas administrações públicas (Madureira & Rodrigues, 2014). Por um lado, verificou-se desde 1970 até meados de 1980, altura em que o n.º de trabalhadores estabilizou, uma contratação massiva de funcionários nos serviços públicos e por outro lado, um aumento da idade no seu recrutamento (OCDE, 2007). Como consequência, teve um aumento significativo do número de funcionários que hoje se situam no topo do escalão etário da administração pública, mais de 60 anos (Madureira & Rodrigues, 2014). “No caso português, o congelamento de admissões na administração pública desde 1984 tem contribuído igualmente, em larga medida, para o envelhecimento da idade média neste setor” (Madureira & Rodrigues, 2014, pág. 7). Segundo Madureira (2018) nos últimos anos a “crise financeira” tem servido de fundamento para o poder político alegar urgência na contenção dos custos de funcionamento da Administração e conseqüentemente na diminuição de custos com pessoal. Saliencia ainda que a diminuição do emprego público foi muito expressiva, verificando-se em simultâneo

um envelhecimento acentuado dos trabalhadores. De acordo com os dados da DGAEP (2016, 2020, 2021) verifica-se uma quebra acentuada do n.º de trabalhadores nos vários níveis da Administração Pública, em que todos eles assinalam um decréscimo continuado dos funcionários públicos nas faixas etárias mais jovens (<25 anos e dos 25 aos 34 anos). Nesta última faixa etária observa-se que no total houve uma redução particularmente significativa, de 18,5% em 2011 para 10,6% em dezembro de 2020. Já nas faixas etárias mais elevadas, assiste-se a um aumento percentual, onde 48,1% dos funcionários tinham entre 45 e 64 anos no final de 2011, passando para 54,9% em 2015, para 59,9% em final de 2019 e para 60% em final de 2020. Este aumento adquire maior expressão na faixa etária dos 55 aos 64 anos, de 15,4% no final de 2011 para 27,6% em 2020. No final de 2020, a maioria dos trabalhadores da Administração Pública encontram-se na faixa etária dos 45 aos 54 anos, com 32,4 % e 30,7% representam os trabalhadores acima dos 54 anos, ou seja, 63,1% dos trabalhadores tinham mais de 44 anos.

No que concerne à idade média estimada para o total de trabalhadores da AP, esta é de 47,7 anos em 2020. Esta tem tido uma evolução ascendente ao longo dos últimos anos, tendo aumentado 4,1 anos de 2011 para 2020, passando de 43,6 anos para 47,7 anos, respetivamente. Verifica-se ainda que a idade média das mulheres (48,2 anos) é mais elevada que a dos homens (47,0 anos) (DGAEP, 2021).

Os indicadores da DGAEP (2021) indicam que na globalidade das administrações públicas, o índice de juventude é de 28,8 (por cada 100 trabalhadores com 40 ou mais de anos registam-se apenas 28,8 com menos de 40 anos de idade), o qual diminui para 24,2 se se retirar as Forças Armadas e de Segurança (tendo em conta a natureza das suas funções são as que apresentam maior percentagem de trabalhadores mais jovens). O mesmo acontece com o índice de renovação que é extremamente reduzido. A 31 de dezembro de 2020, por cada 100 trabalhadores com idade entre os 55 e os 64 anos apenas 23,2 têm idades entre os 20 e os 29 anos. Este índice reduz-se para 16,1 se se retirarem as Forças Armadas e de Segurança. A 31 de dezembro de 2011, o índice de renovação era de 51,4, o que vem reforçar que o envelhecimento das administrações públicas se agravou (Madureira & Rodrigues, 2014). Segundo os dados disponíveis na DGAEP (2021) verifica-se que a faixa etária dos 45 aos 54 anos é a mais representativa da AP, sendo as carreiras que mais contribuem para tal as carreiras gerais (assistente operacional, assistente técnico e técnico superior) e as de educação de infância e docente de ensino básico e secundário. As carreiras de docência no Ministério da Educação e no da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, apresentam os seus índices de renovação e de juventude muito baixos, sendo estes indicadores

particularmente baixos para as carreiras de Educador de Infância e Docente dos Ensinos Básico/Secundário, com 2,5 e 9,0; respetivamente.

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

A renovação dos trabalhadores está a efetuar-se a um ritmo muito lento, que conjugada com o aumento da idade média estimada dos trabalhadores e o aumento da idade da reforma ao longo dos anos é insuficiente para travar e inverter a tendência do envelhecimento dos recursos humanos da AP, que se vem agravando nos últimos anos. Apesar do n.º de trabalhadores ter aumentado a partir de 2015, são ainda em número insuficiente para compensar os empregos destruídos no período 2011/2015. Em 2019, o n.º de trabalhadores continuava a ser inferior ao que existia em 2011, sendo 80,7% dessa redução na Administração Central, associado à insuficiência de competências, porque o Estado investe pouco na formação e qualificação dos trabalhadores, contribui para a degradação e insuficiência dos serviços prestados à população (saúde, educação, segurança social, etc.) (Rosa, 2020b). A “terapia de choque” a que foi submetida a AP na última década tem efeitos significativos na situação dos seus trabalhadores, condições de trabalho e de vida, que condicionam a capacidade da AP para responder com eficácia aos desafios que enfrenta (Rosa, 2020a). A Administração Pública e os seus trabalhadores têm um papel fundamental e insubstituível e, para isso, é necessário repensar o funcionamento da Administração Pública, dotá-la dos meios necessários e valorizar e investir fortemente nos seus trabalhadores (Rosa, 2020a).

## 2. Objetivos e hipóteses de investigação

Face ao envelhecimento populacional, há necessidade de que os trabalhadores se mantenham ativos por mais anos e a retenção bem sucedida desses trabalhadores (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010) pode depender da sua satisfação com aquilo que a organização lhes proporciona, fazendo com que estejam mais predispostos a retribuir no uso das suas competências e a manterem-se nas organizações

(Oakman & Wells, 2013; Fabisiak & Prokurat, 2012; Kooij et al., 2008; Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). No entanto, as estratégias eficazes de retenção dos trabalhadores exigem uma compreensão profunda das suas necessidades e preferências (Bal & Dorenbosch, 2015; Stirpe & Zárraga Oberty, 2016) pois nem todos os trabalhadores percebem as PGRH de forma semelhante e estas têm mais probabilidade de ter sucesso quando os funcionários percebem que foram adaptadas para atender às suas condições e desejos distintos (Stirpe et al., 2018). Para aumentar a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos e garantir carreiras profissionais sustentáveis para todos os trabalhadores, os gestores terão que desenvolver práticas de GRH que tenham em consideração a idade dos trabalhadores. Torna-se ainda fundamental compreender a influência dessas práticas nas intenções de reforma dos trabalhadores (Sousa & Ramos, 2019). Além de existirem poucos estudos sobre as PGRH adaptadas aos trabalhadores mais velhos e que têm em conta a sua opinião (Armstrong-Stassen, 2008), também são escassos aqueles que observam a idade como moderadora entre a aplicação dessas práticas e a intenção dos trabalhadores se manterem ativos no mercado de trabalho (Kooij et al., 2008). Considerando que a motivação dos trabalhadores muda com a idade (Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer & Dikkers, 2011), reconhecendo que as suas necessidades e os seus interesses podem mudar com o tempo e que um trabalhador pode não valorizar as mesmas PGRH ao longo da sua vida profissional (Sousa & Ramos, 2019), sugere-se que as influências das práticas de RH também mudem com a idade (Kooij et al, 2010). Vários estudos concluem que os trabalhadores com alta satisfação no trabalho têm maior probabilidade de se aposentar mais tarde (Pilipiec, Groot & Pavlova, 2020; Axelrad & McNamara 2018; Oakman & Wells, 2013), assim, investir em políticas de RH destinadas a melhorar a satisfação no trabalho é uma ferramenta importante para motivar os trabalhadores a permanecerem na organização (Pilipiec et al., 2020) e aumentar o seu bem-estar e a sua retenção (Zaniboni, Truxillo & Fraccaroli, 2013). Se os trabalhadores perceberem que existem práticas de RH para trabalhadores de todas as idades, eles irão demonstrar uma melhor capacidade para o trabalho e menos preferência para se reformarem mais cedo (Sousa & Ramos, 2019). Pinto (2015) acrescenta que tanto a reforma em si como o seu planeamento estão entre os processos mais relevantes que ocorrem na vida adulta, pelo que, estas questões tornam-se, geralmente, mais relevantes para os indivíduos que se estão a aproximar da data efetiva de reforma (as cited in Schiamburg & McKinney, 2003). Assim, pretende-se investigar sobre o papel preditor das PGRH nas intenções de reforma dos trabalhadores públicos, ou seja, na expectativa de permanecer na organização e na

idade desejada de reforma dos trabalhadores públicos. Neste sentido, com base no princípio de que a percepção das PGRH e o seu efeito nos trabalhadores muda com a idade, propõe-se que idade modera as relações positivas entre a percepção das PGRH e intenções de reforma dos trabalhadores públicos, de modo a que o efeito é mais significativo para os trabalhadores mais velhos do que para os mais novos. Para efeitos de identificação das faixas etárias, optou-se pelo modelo usado por Pinto (2015), elaborado com base no modelo de Donald Super (1980), que constitui um referencial teórico importante e prevê intervalos etários associando-os a papéis de vida e de trabalho. À semelhança de Pinto (2015) e considerando a nossa amostra foram identificadas três faixas etárias: 22-34 anos – fase de estabelecimento inicial, 35-44 anos – fase de estabelecimento e 45-69 anos – fase de manutenção. Tendo em conta estas considerações, foram definidas as seguintes hipóteses:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

H4.3 – Para a faixa etária madura (fase de manutenção), as PGRH são bastante relevantes, pelo que a maioria das PGRH está positivamente associada à idade esperada de reforma. O teste destas hipóteses será replicado para as escalas de percepção das PGRH e importância que lhes atribuem, sendo nestas últimas acrescentando na sua designação "a".

## 3. Metodologia

### 3.1. Método de recolha de dados

Com o objetivo de analisar as hipóteses de investigação deste trabalho, foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa, tendo a recolha de dados sido efetuada através da aplicação de questionário. Este foi constituído por três partes, uma com as práticas de GRH, outra sobre a reforma e a última destinada a recolher informação sociodemográfica para caracterização da amostra.

Para as variáveis em estudo referentes à PGRH, utilizaram-se como base um conjunto de escalas existentes, de Posthuma, Campion, Masimova & Campion (2013), de Armstrong-Stassen (2008) e de Sun, Aryee e Law (2007), tendo sido definidas sete dimensões (Recrutamento e Seleção; Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída; Desenho de Funções; Formação e Desenvolvimento; Gestão e Avaliação de Desempenho; Recompensas, Reconhecimento e Participação; Práticas de Trabalho Flexíveis). Perfazendo um total de 37 itens, foi solicitado aos inquiridos que para cada item identificassem o seu grau de concordância com o que entendiam acontecer na sua organização “O que acontece na minha organização” e o grau de importância dessa prática para os mesmos “A sua importância para mim”. A variável é de natureza qualitativa ordinal e foi aplicada uma escala de Likert de cinco pontos, onde, para o grau de concordância, esta variava entre um “Discordo totalmente” e cinco “Concordo totalmente” e para o grau de importância, variava entre um “Nada importante” e cinco “Extremamente importante”.

Quanto à Reforma foram criados dois grupos, um sobre as expectativas dos inquiridos face à reforma e outro sobre a sua intenção de reforma, conforme referido por Armstrong-Stassen (2008), Oakman & Wells (2013) e Armstrong-Stassen & Ursel (2009). Relativamente às expectativas de reforma foram apresentados dois itens, um quanto à qualidade de vida e outro quanto à estabilidade financeira, sendo aplicada uma escala de cinco pontos que variava entre “Muito Má” e “Muito Boa”. Quanto à intenção de reforma, foram apresentados três itens, onde os inquiridos tinham de mencionar até que idade pretendiam manter-se na organização, com que idade gostariam de ir para a reforma e com que idade pensavam que se iriam reformar.

### 3.2. Amostra

A amostra deste estudo é constituída por 405 trabalhadores públicos pertencentes a Instituições do Ensino Superior Público (IESP) do MCTES. A maioria dos inquiridos é do sexo feminino (n=254; 62,7%) e os restantes do sexo masculino (n=151; 37,3%). Relativamente à faixa etária 1,2% tem menos

de 25 anos; 5,9% tem idades compreendidas entre 25-34 anos; 18,3% entre 35-44 anos; 34,8% entre 45-54 anos; 36,8% entre 55-64 anos e 3% tem mais de 64 anos. Estes têm uma idade média de 50,42 anos; com o mínimo de 22 anos e máximo de 69 anos. Quanto às habilitações literárias, a maioria tem habilitações académicas superiores, onde 36,8% são doutorados, 25,2% mestres e 22,2% licenciados, e dos restantes inquiridos 13,1% são detentores do ensino secundário, 2,2% do 3º Ciclo e 0,5% do 1º ciclo. No que concerne ao contexto profissional, verifica-se que a maioria dos trabalhadores são docentes (37,3% de Ensino Superior Politécnico, 13,8% de Ensino Universitário e 0,7% são Dirigentes Superiores); 3,5% Dirigentes Intermédios; 22,7% Técnicos Superiores; 16,8% Assistentes Técnicos; 3,2% Assistentes Operacionais e 2,0% Bolseiros de Investigação. Como não se conhece a distribuição das características referidas na população, não é possível garantir a representatividade da amostra. Os resultados obtidos são analisados numa perspetiva exploratória.

### 3.3. Procedimentos

A recolha de dados foi efetuada em Portugal, em Instituições do Ensino Superior Público pertencentes ao MCTES, através da disponibilização online de um questionário, por via da plataforma *Google Forms*, entre maio e julho de 2021. A sua divulgação foi realizada através de envio de email aos Reitores/Presidentes de 203 IESP. Neste email foi explicado o enquadramento institucional, o objetivo do estudo e as garantias de confidencialidade e anonimato, bem como a indicação de um contacto direto para quaisquer esclarecimentos adicionais e do link de acesso ao questionário, solicitando autorização para a sua divulgação a todos os Docentes e não Docentes de cada Instituição.

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

O tratamento dos dados obtidos e a respetiva análise estatística foi feita através do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 27. No que concerne à análise de dados, efetuou-se uma análise das qualidades psicométricas das medidas adotadas, através da aplicação da técnica estatística análise fatorial, afim de verificar a validade e fiabilidade das escalas. O teste de fiabilidade foi efetuado mediante a análise do coeficiente Alfa de Cronbach e a validade através da análise do teste de esfericidade de Bartlett, do KMO e das comunalidades com valores não inferiores a 0,500. Para efeitos de análise das hipóteses foram calculadas as estatísticas descritivas, efetuado o teste de normalidade e testes não paramétricos, nomeadamente o Teste de Kruskal-Wallis. Também se recorreu à regressão linear múltipla.

## 4. Apresentação e discussão de resultados

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

Relativamente à escala da perceção dos trabalhadores públicos das práticas de GRH, e após aplicação do método de Mínimos Quadrados Generalizados e rotação Varimax, verifica-se que as dimensões retidas permitem explicar 71,88% da variância total, com características psicométricas muito adequadas (KMO = 0,931; Teste de esfericidade de Bartlett's ( $\chi^2= 4560,844$ ;  $p<0,000$ ), tendo sido retidos 22 dos 37 itens originais. Todos os itens foram validados com comunalidades acima de 0,500. Na tabela 1 apresentam-se as distribuições dos itens pelos fatores, após rotação Varimax.

**Tabela 1.** Matriz fatorial após rotação Varimax para os itens selecionados “O que acontece na minha organização”

O que acontece na minha organização	Componentes <sup>1</sup>							
	RRP	PTF	GAD	RS	FD	SE	DF	
O trabalho realizado pelos trabalhadores é reconhecido	,777							
A experiência, conhecimento e competências dos trabalhadores são reconhecidos	,768							
É reconhecido o papel que os trabalhadores de diferentes idades podem desempenhar	,567							
Existe correspondência entre a renumeração e o desempenho	,463							
São proporcionadas aos trabalhadores opções para trabalhar em casa (considere a realidade da sua organização antes da situação pandémica COVID-19)		,538						
São proporcionados aos trabalhadores horários de trabalho flexíveis		,534						
É proporcionado aos trabalhadores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial)		,465						
A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos individuais			,808					
A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis			,687					
Os trabalhadores mais novos e mais velhos têm as mesmas oportunidades de obter uma avaliação justa			,606					
Os trabalhadores participam na definição dos seus objetivos			,484					
São realizados esforços para selecionar a pessoa certa				,770				
É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção				,753				
O potencial do trabalhador é valorizado a longo prazo				,527				
Todos os candidatos estão em igualdade de condições de seleção independentemente da sua idade				,503				
Os trabalhadores são regularmente sujeitos a programas de formação, para adquirir novas competências					,883			
Os novos trabalhadores na organização têm disponíveis programas de formação para obtenção das competências necessárias ao desenvolvimento da sua função					,689			
Todos os trabalhadores têm acesso aos programas de formação independentemente da sua idade					,617			
Os trabalhadores podem esperar ficar durante o tempo que quiserem						,974		
Os trabalhadores têm o seu emprego quase garantido						,701		
Há uma adaptação de funções para os trabalhadores mais velhos, tornando-se mais atraentes							,879	
Existem oportunidades de transferência para um trabalho menos stressante/extenuante							,460	

<sup>1</sup> DF - Desenho de Funções; FD - Formação e Desenvolvimento; GAD - Gestão e Avaliação de Desempenho; PTF - Práticas de Trabalho Flexíveis; RRP - Recompensas, Reconhecimento e Participação; RS - Recrutamento e Seleção; SE - Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída.

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

No que concerne às PGRH, constata-se que as práticas mais percecionadas pelos trabalhadores públicos mais novos são “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento”, enquanto os trabalhadores com idades a partir dos 35 anos são “Recrutamento e Seleção” e “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”. Já as práticas “Desenho de Funções” e “Recompensas, Reconhecimento e Participação” são identificadas por todos os trabalhadores nas diferentes faixas etárias como sendo as menos percecionadas na sua organização.

De seguida, foi feita a análise do teste de normalidade e verificou-se que os dados não estão normalmente distribuídos, pelo que se passou à realização de testes não paramétricos. Assim, procedeu-se à realização do Teste de Kruskal-Wallis, tendo este revelado que a perceção das práticas de GRH apenas têm um comportamento diferente numa das dimensões, “Desenho e Funções” ( $p=0,003$ ), entre os trabalhadores públicos mais velhos (45-69 anos). Constata-se assim que esta dimensão é mais reconhecida pelos trabalhadores públicos mais novos (22-34 anos) e de idades intermédias (35-44 anos) do que pelos mais velhos. No que respeita à escala da importância das práticas de GRH, e após análise de componentes principais e rotação Varimax, verifica-se que as dimensões retidas permitem explicar 74,48% da variância total, com características psicométricas muito aceitáveis ( $KMO = 0,931$ ; Teste de esfericidade de Bartlett's ( $\chi^2= 3919,725$ ;  $p<0,000$ ), tendo retido 19 dos 37 itens originais. Todos os itens foram validados com comunalidades acima de 0,500. Na tabela 2 apresentam-se as distribuições dos itens pelos fatores, após rotação Varimax.

**Tabela 2.** Matriz fatorial após rotação Varimax para os itens selecionados “A sua importância para mim”

A sua importância para mim	Componentes <sup>2</sup>						
	RRP	RS	DF	GAD	PTF	SE	FD
As chefias mantêm uma comunicação aberta com os trabalhadores	,756						
Todos os trabalhadores são tratados com respeito pelos outros na organização	,745						
Os trabalhadores têm autonomia para a tomada de decisões	,742						
Os trabalhadores são frequentemente incentivados pelas chefias a participar nas decisões	,737						
Os trabalhadores têm a oportunidade de sugerir melhorias no modo como as coisas são realizadas	,730						
É reconhecido o papel que os trabalhadores de diferentes idades podem desempenhar	,692						
São realizados esforços para selecionar a pessoa certa		,826					
É atribuída uma importância considerável ao processo de seleção		,809					
O potencial do trabalhador é valorizado a longo prazo		,757					
Todos os candidatos estão em igualdade de condições de seleção independentemente da sua idade		,741					
As funções de cada trabalhador são claramente definidas			,514				
A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos individuais				,732			
A avaliação do trabalhador enfatiza objetivos baseados no grupo				,712			
A avaliação de desempenho é baseada em resultados objetivos e quantificáveis				,595			
É proporcionado aos trabalhadores uma semana de trabalho reduzida (tempo parcial)					,819		
São proporcionadas aos trabalhadores opções para trabalhar em casa (considere a realidade da sua organização antes da situação pandémica COVID-19)					,780		
São proporcionados aos trabalhadores horários de trabalho flexíveis					,597		
Os trabalhadores a partir de determinada idade têm menos hipótese de permanecer na organização						,874	
Os trabalhadores têm poucas oportunidades de progredir na carreira							,812

2 DF - Desenho de Funções; FD - Formação e Desenvolvimento; GAD - Gestão e Avaliação de Desempenho; PTF - Práticas de Trabalho Flexíveis; RRP - Recompensas, Reconhecimento e Participação; RS - Recrutamento e Seleção; SE - Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída

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

Relativamente à importância atribuída às PGRH pelos trabalhadores públicos constata-se que a prática “Recompensas, Reconhecimento e Participação” é uma das práticas a que os inquiridos, desde os mais novos aos mais velhos, atribuem um maior grau de importância. Por outro lado, enquanto os trabalhadores mais novos destacam ainda uma maior importância à prática de “Formação e Desenvolvimento”, os trabalhadores da faixa etária intermédia e os mais velhos destacam a de “Recrutamento e Seleção”. Já no que se refere às práticas a que atribuem menos importância, todas as faixas etárias identificaram as práticas “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” e “Gestão e Avaliação de Desempenho” como sendo as menos valorizadas. Como não se verificou a normalidade das variáveis (dimensões) em estudo, em cada faixa etária, recorreu-se ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis. Assim, a realização do Teste de Kruskal-Wallis, veio revelar que a importância atribuída às práticas de GRH apenas têm um comportamento diferente entre os trabalhadores públicos em 3 dimensões. Verifica-se que os trabalhadores públicos mais novos (22-34 anos) atribuem maior importância às práticas de “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” ( $p=0,036$ ), “Formação e Desenvolvimento” ( $p=0,035$ ) e “Recompensas, Reconhecimento e Participação” ( $p=0,092$  para um nível de significância de 0,100), não havendo diferenças na importância atribuída às restantes práticas de GRH entre as diversas faixas etárias.

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

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

da literatura, esta é uma das práticas identificadas por Armstrong-Stassen (2008) como uma das mais valorizadas e que influenciam a decisão para permanecer no ativo e, em particular, pelos trabalhadores mais velhos. Considerando a amostra do presente estudo, 74,6% dos inquiridos têm 45 ou mais anos, verifica-se que este resultado se encontra de acordo com os descritos na literatura que destacam a importância atribuída pelos trabalhadores no reconhecimento e uso das suas competências, nomeadamente os autores Armstrong-Stassen (2008), Fabisiak & Prokurat (2012) e Kooij et al. (2008).

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

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

Já a prática de “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” foi uma das práticas mais percecionadas na organização pelos inquiridos de idades intermédias e mais velhas tendo sido, por outro lado, uma das menos valorizadas pelos trabalhadores dos vários grupos etários. Este resultado pode ser explicado pelo facto de que, na Administração Pública em Portugal, apesar de ter sido substituído o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho, pretendendo flexibilizar as relações de trabalho, além da precarização das relações de trabalho, recorrendo-se aos contratos a prazo (Rocha, 2020), houve congelamento de admissões na AP (Madureira & Rodrigues, 2014) e decresceu o número de novos ingressos jovens. O que associado ao crescente número de saídas por aposentação (Colley, 2014) contribui

para o envelhecimento dos seus trabalhadores, levando a uma gestão com os recursos humanos de que a AP efetivamente dispõe e permitiu que estes se sintam como parte integrante da organização, não constituindo uma preocupação para os seus trabalhadores.

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

Com esta primeira análise dos dados obtidos são validadas as hipóteses H1 e H2, considerando que os dados sugerem algumas diferenças, quer ao nível da percepção das PGRH existentes na organização quer quanto à importância que os trabalhadores públicos das diferentes faixas etárias lhes atribuem. Apesar de se encontrar consenso nalgumas dimensões que apresentam valores médios mais altos nas diferentes faixas etárias, também se verificam diferenças noutras como “Formação e Desenvolvimento” e “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”. Este facto é consistente com a literatura considerando que se as capacidades e motivações mudam com a idade (Kooij et al, 2011; Kooij et al, 2014), as suas necessidades e interesses podem mudar ao longo do tempo e a valorização das PGRH pode alterar ao longo da sua vida profissional (Sousa & Ramos, 2019), logo, também a influência dessas práticas pode mudar com a idade (Kooij et al, 2010).

Quanto às intenções de reforma dos inquiridos verifica-se que, em termos médios, os inquiridos pretendem permanecer na organização até aos 61,74 anos e manifestam interesse em se reformar aos 62,14 anos, contudo a idade esperada de reforma será aos 67,35 anos. Note-se que as intenções de reforma diferem, sendo a idade desejada de reforma menor que a idade esperada, o que reflete o que se vem observando ao longo dos anos com a imposição do aumento progressivo da idade de reforma e o estabelecido na Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, na sua versão atual, que prevê este aumento ajustado de acordo com a esperança média de vida, sendo já em 2021 de 66 anos e 6 meses.

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

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

Após análise dos dados da percepção das práticas de RH relativamente à intenção de permanecer na organização (“Até que idade deseja permanecer nesta organização”), foi obtido um modelo globalmente adequado. Para os trabalhadores da faixa etária intermédia (fase de estabelecimento, 35-44 anos) as dimensões “Recrutamento e Seleção” ( $\beta = 0,319$ ; sig. 0,071) e “Gestão e Avaliação de Desempenho” ( $\beta = 0,303$ ; sig. 0,074) são estatisticamente relevantes, para um nível de significância de 10%. Como as estimativas dos coeficientes associados às duas dimensões são positivas, pode referir-se que, quanto mais estes trabalhadores percebem estas práticas, maior a sua intenção de permanecer na organização. Assim, os dados sugerem a validação da hipótese H3.2. Para os trabalhadores mais novos (fase de estabelecimento inicial, 22-34 anos) e para os mais velhos (fase de manutenção, 45-69 anos) foi obtido um modelo globalmente não adequado, pelo que os dados sugerem que as percepções das práticas de RH não influenciam a sua decisão de permanecer na organização. Deste modo, é validada a hipótese H3.1 enquanto a H3.3 não encontra corroboração empírica.

Relativamente à análise dos dados da percepção das práticas de GRH relativamente à sua intenção de reforma (“Com que idade pensa que se irá reformar”), foi obtido um modelo globalmente adequado. Para os trabalhadores mais velhos (fase de manutenção, 45-69 anos) nas dimensões “Gestão e Avaliação de Desempenho” ( $\beta = -0,413$ ; sig. 0,000) constata-se que quanto maior a sua percepção, maior a sua intenção para se reformarem mais cedo, e nas “Práticas de Trabalho Flexíveis” ( $\beta = 0,170$ ; sig. 0,055) verifica-se que quanto mais percebem estas práticas maior é a intenção de se reformarem mais tarde. Assim, a hipótese H4.3 não encontra corroboração empírica, considerando que estes dados apenas a validam parcialmente. Para os trabalhadores mais novos (fase de estabelecimento inicial, 22-34 anos) e para os de faixa etária intermédia (fase de estabelecimento, 35-44 anos) foi obtido um modelo globalmente não adequado, pelo que os dados sugerem que as percepções das práticas de RH não influenciam a sua intenção de reforma. Deste modo, é validada a hipótese H4.1 enquanto a H4.2 não encontra corroboração empírica. Após análise dos dados relativamente às práticas de GRH em relação à importância que lhes é atribuída pelos trabalhadores públicos, quer a nível individual como a nível global, foi obtido um modelo globalmente não adequado, pelo que os dados sugerem que a importância atribuída

às práticas de RH não influencia a decisão de permanecer na organização ou a idade esperada de reforma. Deste modo, são validadas as hipóteses H3.1a e H4.1a enquanto as hipóteses H3.2a, H3.3a, H4.2a e H4.3a não encontram corroboração empírica.

Estes resultados são parcialmente consistentes com os resultados de alguns autores (Kooij et al., 2011; Kanfer & Dikkers, 2011; Sousa & Ramos, 2019) no que se refere ao facto da perceção de PGRH e a sua importância mudarem com a idade. Por outro lado, estes dados também vão de encontro com o estabelecido pelo autor Nishii & Wright (2008) quando refere que o efeito das PGRH não reside nessas práticas, mas sim nas perceções que os trabalhadores têm delas, que estão por sua vez associadas a reações atitudinais e comportamentais. Como se pode observar, aquando da análise sobre a perceção dos inquiridos sobre a existência de PGRH, foram encontradas, se bem que apenas pontualmente em algumas dimensões, associações entre as PGRH e as intenções de reforma dos trabalhadores públicos. No caso dos trabalhadores públicos mais velhos encontra-se associação em duas dimensões “Gestão e Avaliação de Desempenho” e “Prática de Trabalho Flexíveis”, apesar da primeira apresentar um valor beta negativo. Este resultado pode ser explicado pelo facto de os trabalhadores públicos não perceberem um tratamento justo neste sistema, considerando a sua associação ao congelamento das progressões automáticas (Lira & Roso, 2013). Já nos trabalhadores públicos de faixa etária intermédia houve associação nas dimensões “Recrutamento e Seleção” e “Gestão e Avaliação de Desempenho”. Neste estudo foram identificadas práticas que são moderadas pela idade e são reconhecidas pela literatura como sendo relevantes para os trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen, 2008) como é o caso das “Práticas de Trabalho Flexíveis” e “Gestão e Avaliação de Desempenho”.

Apesar de uma forma mais global ser esperado que as PGRH tivessem uma maior influência, quer na intenção dos inquiridos permanecerem na organização ou na intenção de reforma, como referem os autores Rodrigues et al. (2020) uma maior perceção de estratégias de GRH adaptadas à idade aumentam a intenção dos trabalhadores para continuar a trabalhar. Kehoe & Wright (2013) acrescenta ainda que a sua perceção está positivamente relacionada com a intenção de permanecer na organização e está negativamente relacionado com o absentismo. No entanto, verifica-se que as PGRH como previsto não influenciam os trabalhadores públicos mais novos e podem explicar parcialmente a intenção dos restantes trabalhadores públicos a permanecerem na organização e terem intenções de se reformarem mais tarde.

## Conclusão

É indiscutível o impacto do atual contexto demográfico na sociedade e nas organizações. Com as projeções futuras do envelhecimento e a composição de um mercado de trabalho cada vez mais envelhecido, há necessidade de promover políticas de integração e de adaptação dos trabalhadores, que distingam programas de envelhecimento ativo que contribuam para que as organizações permaneçam eficientes e alcancem os seus objetivos. O desenvolvimento de PGRH com foco na idade será um dos desafios com que os gestores de RH se confrontarão e deve ser gerida de forma proativa, visando a retenção bem-sucedida dos trabalhadores para que estes se mantenham no ativo por mais anos.

A Administração Pública em Portugal não é alheia a este fenómeno e tem vindo a assistir a um envelhecimento rápido dos seus trabalhadores, tornando-se fundamental apostar em estratégias de RH que contribuam para a sua continuidade na organização. O presente estudo procurou compreender se na AP, nomeadamente organizações do MCTES, instituem políticas de GRH e aferir a perceção e importância que os trabalhadores atribuem às práticas de GRH, bem como compreender a relação entre essas práticas e a intenção de reforma dos trabalhadores. De seguida, expõem-se as principais conclusões e limitações da investigação, assim como sugestões para futuras investigações.

Face à revisão da literatura, e partindo da premissa que as PGRH têm capacidade explicativa sobre as expectativas dos trabalhadores permanecerem na organização e nas suas intenções de reforma, começou-se por averiguar quais as PGRH percebidas e valorizadas pelos trabalhadores públicos e se haviam diferenças entre os mais novos e mais velhos. Concluiu-se que os trabalhadores públicos atribuem maior grau de importância a essas práticas do que ao que percebem existir na sua organização. Verificou-se ainda algumas diferenças quanto à sua perceção e valorização entre as diferentes faixas etárias.

Os resultados obtidos mostram que as práticas mais percebidas na organização pelos trabalhadores públicos mais novos são “Recrutamento e Seleção” e “Formação e Desenvolvimento”, enquanto os para os trabalhadores com idades a partir dos 35 anos são “Recrutamento e Seleção” e “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”. Já as PGRH mais valorizadas pela maioria dos inquiridos em todas as faixas etárias são “Recompensas, Reconhecimento e Participação”, enquanto por outro lado, os mais novos destacam ainda “Formação e Desenvolvimento” e os restantes destacam “Recrutamento e Seleção”.

É de salientar que a prática de “Recrutamento e Seleção”, é a prática que mais consenso teve entre os inquiridos

como sendo uma das mais perçecionadas nas organizações e ainda identificada como sendo uma das que são mais valorizadas pelos trabalhadores públicos das faixas etárias intermédia e dos mais velhos. Já “Formação e Desenvolvimento” para os trabalhadores mais novos é uma das práticas quer mais perçecionada quer mais valorizada. Quanto às práticas de “Desenho de Funções” e de “Recompensas, Reconhecimento e Participação” são as que mais consenso reuniram como sendo as menos perçecionadas nas organizações, no entanto, esta última é simultaneamente identificada pelos trabalhadores públicos de todas as faixas etárias como uma das práticas mais valorizadas.

Já no que se refere às práticas a que atribuem menos importância, todas as faixas etárias reconheceram as práticas “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” e “Gestão e Avaliação de Desempenho” como sendo as menos valorizadas. A prática de “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída” apesar de ser uma das práticas mais perçecionadas na organização pelos inquiridos de idades intermédias e mais velhas foi, por outro lado, uma das menos valorizadas pelos trabalhadores das várias faixas etárias. Constatou-se ainda que a prática de RH “Desenho de Funções” é mais reconhecida pelos trabalhadores mais novos e de idade intermédia do que pelos mais velhos. As práticas “Segurança no Emprego, Retenção e Gestão à Saída”, “Formação e Desenvolvimento” e “Recompensas, Reconhecimento e Participação” são aquelas a que os trabalhadores mais novos atribuem maior importância, não se verificando diferenças nas restantes práticas entre os trabalhadores das diversas faixas etárias.

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

O presente estudo procurou ainda analisar a relação entre as PGRH e a intenção de permanecer na organização e intenção de reforma dos trabalhadores públicos, com base no princípio de que o seu efeito muda com a idade. Os resultados sugerem que relativamente à perçecção das PGRH, quanto mais são reconhecidas as de “Recrutamento e Seleção” e “Gestão e Avaliação de Desempenho”, maior a intenção de permanecer na organização por parte dos trabalhadores de faixa etária intermédia. Já para os trabalhadores mais velhos verifica-se que quanto mais perçecionam práticas de “Gestão e Avaliação de Desempenho”, maior a sua intenção de reforma e quanto mais perçecionam

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

Pode-se concluir que, apesar de ser expectável encontrar uma maior influência das PGRH na intenção de reforma dos trabalhadores públicos, foram identificadas práticas que são moderadas pela idade e que são reconhecidas como sendo relevantes para a implementação de estratégias de gestão da idade e, portanto, influenciam a decisão de reforma. Os resultados obtidos neste estudo podem ter sido influenciados pelo ambiente de restrição que continua a existir na gestão dos trabalhadores da AP, com programas de restrição orçamental e com objetivo de contenção de despesa pública. Exemplo disso é o SIADAP que deveria levar à promoção e progressão nas carreiras, mas que ao longo dos últimos anos foi associado ao congelamento das carreiras, levando a um descrédito neste sistema. A imposição do aumento progressivo da idade de reforma, juntamente com uma cultura ainda bastante burocrática que limita as organizações públicas no seu campo de atuação, pode levar à desmotivação dos seus trabalhadores. É fundamental perceber como evoluem as motivações e as atitudes dos trabalhadores e que impacto podem ter no trabalho, bem como refletir sobre as práticas de RH que os poderão atrair e reter nas organizações. Cabe aos gestores públicos acompanhar as mudanças com que os trabalhadores se vão confrontando por forma a poderem implementar um conjunto de PGRH e iniciativas de gestão da idade que contribuam para o sucesso organizacional e sejam benéficas para os trabalhadores públicos das várias faixas etárias.

Com esta investigação pretendeu-se contribuir para a literatura sobre o envelhecimento e das PGRH, a sua relação com a intenção de reforma e de como podem contribuir para a retenção dos trabalhadores, nomeadamente os mais velhos, e contribuir para a sensibilização das organizações públicas para as questões relacionadas com o envelhecimento. Procurou-se ainda preencher algumas lacunas da literatura. Face à existência de poucos estudos, por um lado, tendo em conta a perspetiva dos trabalhadores, pois a maioria centra-se na perspetiva dos gestores, e por outro tendo em conta a sua realização no âmbito da Administração Pública.

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

ou fadiga estatística devido à proliferação de inquéritos. Outra limitação relaciona-se com o facto de o questionário ser constituído por questões fechadas o que poderá ter limitado algumas das respostas dos inquiridos.

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

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

## Referências Bibliográficas

Araújo, Joaquim F.F.E. (2008). "A implementação da gestão orientada para os resultados em Portugal: a experiencia recente", NEAPP – Comunicações em conferências. Retirado em 20/11/2020 de <http://hdl.handle.net/1822/8289>.

Armstrong-Stassen, Marjorie & Schlosser, Francine (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp. 319-344. DOI: 10.1002/job.647.

Armstrong-Stassen, Marjorie & Ursel, Nancy D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 82, pp. 201-220. DOI:10.1348/096317908X288838.

Armstrong-Stassen, Marjorie (2008). Human resource practices for mature workers – And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 43 (3), pp. 334-352. DOI: 10.1177/1038411108091755.

Axelrad, Hila, & McNamara, Tay K. (2018). Gates to retirement and gender differences: Macroeconomic conditions, job satisfaction, and age. *Journal of Women & Aging*, 30(6), 503–519. DOI: 10.1080/08952841.2017.1358978.

Bal, P. Matthijs, & Dorenbosch, Luc (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: A large-scale

employer survey. *Human Resource Management Journal*, Vol. 25(1), pp. 41–61. Doi: 10.1111/1748-8583.12058.

Bloom, David; Canning, David & Fink, Günther (2010). *Population Aging and Economic Growth*. Working Paper n.º 32. Commission on Growth and Development. Retirado em 09/09/2020 de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28027/577310NWPOBox353767B01PUBLIC10gcwp032web.pdf?sequence=1>.

Cabral, Manuel Villaverde & Ferreira, Pedro Moura (2013). *O Envelhecimento Ativo em Portugal: Trabalho, Reforma, Lazer e Redes Sociais*. Lisboa. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <http://hdl.handle.net/10451/23416>.

Chand, Masud & Markova, Gergana (2019). The European Union's aging population: Challenges for human resource management. *Thunderbird International Business Review*, 10964762, May2019, Vol. 61, Edição 3, pp. 519–529. DOI: 10.1002/tie.22023.

Ciutiene, Ruta & Railaite, Rasa (2014). Challenges of managing an ageing workforce. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* Vol. 156(4), pp. 69-73. Doi:10.1016/j.sbspro.2014.11.121.

Colley, Linda (2014). Understanding Ageing Public Sector Workforces, Demographic challenge or a consequence of public employment policy design?. *Public Management Review*, Vol. 16, N.º. 7, pp. 1030–1052. DOI: 10.1080/14719037.2013.771697.

DGAEP (2016). *Boletim Estatístico do Emprego Público* n.º 14. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>.

DGAEP (2018). Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i#>.

DGAEP (2020). *Boletim Estatístico do Emprego Público*. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ECA5D4CB-42B8-4692-A96C-8AAD63010A54>.

DGAEP (2021). *Boletim Estatístico do Emprego Público*. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>.

Fabisiak, Jan, & Prokurat, Sergiusz (2012). Age management as a tool for the demographic decline in the 21st century: An overview of its characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Vol. 8, n.º 4, pp. 83–96.

Flower, David J.C.; Tipton, Mike J. & Milligan, Gemma S. (2019). Considerations for Physical Employment Standards in the Aging Workforce. *Work*, vol. 63, n.º 4, pp. 509-519. DOI:10.3233/WOR-192962.

Ilmarinen, Juhani (2012). Promover o envelhecimento

- ativo no local de trabalho. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. Retirado em 04/10/2020 de <https://osha.europa.eu/pt/publications/promoting-active-ageing-workplace/view>.
- INE (2020). Projeções de População Residente 2018-2080. Destaque – Informação à comunicação social. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa-Portugal.
- Kehoe, Rebecca R. & Wright, Patrick M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 39, N.º 2, pp. 366-391. DOI: 10.1177/0149206310365901.
- Koçak, O. (2011). A field study of challenges faced by aging workforce. *Journal of Yaşar University*, 24 (6), pp. 3913-3931.
- Kooij, Dorien; De Lange, Annet; Jansen, Paul & Dikkers, Josje (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23, N.º 4, pp. 364-394.
- Kooij, Dorien; De Lange, Annet; Jansen, Paul; Kanfer, Ruth & Dikkers, Josje (2011). Age and workrelated motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, pp. 197-225. DOI: 10.1002/job.665.
- Kooij, Dorien; Jansen, Paul; Dikkers, Josje & De Lange, Annet (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 1111-1136. DOI: 10.1002/job.666.
- Kooij, Dorien; Jansen, Paul; Dikkers, Josje & de Lange, Annet (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 (15), pp. 2192-2212. DOI:10.1080/09585192.2013.872169.
- Lampropoulou, Manto (2020). "Policy Responses to the Eurozone Crisis: A Comparative Analysis of Southern European Administrations". *Public Policy and Administration* Vol. 35 (3), pp. 289-311.
- Lei n.º 11/2014, de 06 de março. Diário da República n.º 46/2014, Série I.
- Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro. Diário da República n.º 11/2007, Série I.
- Lira, Miguel; Roso, Ana (2013). A reforma da administração dos recursos humanos públicos portugueses após o fim do estado novo: uma evolução histórica. *Revista Ciências Administrativas*, Vol.19, N.º 2, pp. 536-578, julho/dezembro. ISSN: 1414-0896. Disponível em <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4756/475647549006>.
- Madureira, César; Ferraz, David (2010). The need of a XXI century governance paradigm for public administrations: the specific case of Portugal. *Public Policy and Administration*, Vol., n.º 31, pp. 35-48. ISSN 2029-2872 (online).
- Madureira, César (2015). A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika. *Revista de Administração Pública - RAP*, Vol. 49, n.º 3, pp. 547-562, maio/junho. ISSN: 0034-7612. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612129503>.
- Madureira, César (2018). Redução e envelhecimento do emprego público em Portugal no início do século XXI: que consequências esperar?. *Lusíada. Economia & Empresa*. n.º 24, pp. 57-75. DOI: [org/10.34628/4114-w314](http://dx.doi.org/10.34628/4114-w314).
- Madureira, César (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providência em Portugal: história recente. *OpenEditions Journals*, 76, pp. 179-202. DOI: <https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408>.
- Madureira, César & Rodrigues, Miguel (2014). Envelhecimento Demográfico na Administração Pública Central – uma Abordagem Prospetiva. Lisboa: DGAEP. Retirado de <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=36D02A9E-8C32-4A2B-8A50-6C98A41352ED>.
- Magone, José M. (2011). The difficult transformation of state and public administration in Portugal: europeanization and the persistence of neo-patrimonialism. *Public Administration*, Vol. 89, N.º 3, pp. 756-782. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2011.01913.x.
- Melo, Ana I. & Mota, Luís F. (2020). Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use?. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 33, N.º 6/7, pp. 613-627. DOI 10.1108/IJPSM-12-2019-0325
- Mendes, Inácio. M. (2012). Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade? Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal. Retirado em 04/10/2020 de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4428>.
- Mozzicafreddo, Juan & Gomes, João Salis (2011). Projetos de Inovação na Gestão Pública. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- Mulders, Jaap Oude; Henkens, Kène & Schippers, Joop (2017). European Top Managers' Age-Related Workplace Norms and Their Organizations' Recruitment and Retention Practices Regarding Older Workers. *The Gerontologist*, Volume 57, N.º 5, pp. 857-866. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw076>.
- Nishii, Lisa Hisae & Wright, Patrick M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic hu-

- man resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248).
- Nunes, Alexandre Morais & Harfouche, Ana Paula de Jesus (2015). A Reforma da Administração Pública aplicada ao Setor da Saúde: A Experiência Portuguesa. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*, Vol. 4 (2) julho/dezembro, pp. 1-8. DOI: 10.5585/rgss.v4i2.145
- Oakman, Jodi & Wells, Yvonne (2013). Retirement intentions: what is the role of push factors in predicting retirement intentions? *Ageing and Society*, Vol. 33, pp 988-1008. DOI:10.1017/S0144686X12000281.
- OCDE (2007). *Ageing and the Public Service: Human Resource Challenges*, Organisation for Economic Cooperation and Development. Retirado de [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service\\_9789264029712-en#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/ageing-and-the-public-service_9789264029712-en#page1).
- Osório, Agustín Requejo & Pinto, Fernando Cabral (2007). *As Pessoas Idosas. Contexto Social e Intervenção Educativa*. Lisboa: Instituto PIAGET.
- Pilipiec, Patrick, Groot, Wim & Pavlova, Milena (2020). The Analysis of Predictors of Retirement Preferences over Time. *Journal of Population Ageing*. <https://doi.org/10.1007/s12062-020-09305-3>.
- Pinto, Ana M. G. L. R. S. (2015). *Envelhecimento, Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. Tese de Doutoramento em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Escola de Gestão do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Retirado em 11/12/2020 de <http://hdl.handle.net/10071/11038>.
- PNUD (2019). *Relatório de Desenvolvimento Humano, 2019*. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Retirado em 09/09/2020 de <https://www.adcoesao.pt/content/relatorio-do-desenvolvimento-humano-2019>.
- Pordata - Base de Dados Portugal Contemporâneo (2020). Retirado de <https://www.pordata.pt/Portugal/Média+de+idades>.
- Portaria n.º 30/2020, de 31 de janeiro. *Diário da República* n.º 22/2020, Série I.
- Posthuma, Richard A.; Champion, Michael C.; Masimova, Malika & Champion, Michael A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, Vol. 39(5), pp. 1184–1220. DOI:10.1177/0149206313478184.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, 21 de abril. *Diário da República* n.º 94/2004, Série I-B.
- Rocha, José António Oliveira (2011). *Gestão Pública. Teorias, modelos e prática*. Lisboa. Escolar Editora.
- Rocha, José António Oliveira (2020). *Nova Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa*. Perspetivas – *Journal of Political Science*, Vol. 22, pp. 50-58. DOI:<http://dx.doi.org/10.21814/perspectivas.2675>.
- Rodrigues, A. R. C. de S.; Rodrigues, A. C., & Pinto, A. M. G. L. R. S. (2020). Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de trabajadores de mayor edad. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 38(1), pp. 59-84. <https://doi.org/10.5209/crla.68868>.
- Rosa, Eugénio (2020a). A Administração Pública Portuguesa Presente e Futuro: contributos para a reflexão sobre a situação atual, sobre a gestão pública e sobre os caminhos futuros. *Revista de Administração e Emprego Público*, n.º 6, pp. 109-135. DGAEP.
- Rosa, Eugénio (2020b). A Redução do Número de Trabalhadores e da Despesa com Pessoal na Administração Pública e a Degradação dos Serviços Públicos. Retirado de <https://www.eugeniorosa.com/articles/read/17/administracao-publica>.
- Sousa, Inês C. & Ramos, Sara (2019). Longer Working Lives and Age Diversity: A New Challenge for HRM. *European Journal of Management Studies (EJMS)*, Vol. 24 (1), pp. 21-44. <http://dx.doi.org/10.5455/EJMS/288677/2019>.
- Stamov-Roßnagel, Christian & Hertel, Guido (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, Vol. 48, n.º 6, pp. 894-906. DOI:10.1108/00251741011053451.
- Stirpe, Luigi; Trullen, Jordi & Bonache, Jaime (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high performance work systems and flexible work programmes. *Human Resource Management Journal*, 28, pp. 585–604. DOI: 10.1111/1748-8583.12205.
- Stirpe, Luigi, & Zárraga-Oberty, Celia (2016). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*, 35(1), 128–136 <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.04.002>.
- Sun, Li-Yun; Aryee Samuel & Law, Kenneth S. (2007). High performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n.º 3, pp. 558-577.
- Teixeira, Carmen Olívia (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo Gestão Pública. Instituto Politécnico de Bragança. Retirado em 09/11/2020 de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/8007>.
- Telo, Paula Alexandra Ochoa de Carvalho, & Barata, Paulo (2018). *Envelhecimento e idadeismo na Profissão*

- de Informação-Documentação: Debater o que não sabemos no presente, prespetivar o futuro. Páginas a&b Arquivos e Bibliotecas, Vol. 3 (10), pp. 140-156. DOI: 10.21747/21836671/pag10a10.
- Tomás, Licínio Manuel Vicente (2012). *Conjugação dos Tempos de Vida. Idade, Trabalho e Emprego*. Lisboa: Editora Mundos Sociais.
- UNECE (2019). *Resumo de políticas da UNECE sobre envelhecimento nº21. Combate ao envelhecimento no mundo do trabalho*. Retirado em 06/10/2020 de [https://unece.org/DAM/pau/age/Policy\\_briefs/Portuguese/PB21\\_V01.pdf](https://unece.org/DAM/pau/age/Policy_briefs/Portuguese/PB21_V01.pdf).
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2020). *World Population Ageing 2019 (ST/ESA/SER.A/444)*.
- Walker, Alan (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*. Vol. 10 (1), pp. 685-697.
- Zacher, Hannes; Kooij, Dorien; & Beier, Margaret (2018). Active aging at work: Contributing factors and implications for organizations. *Organizational Dynamics*, Vol. 47(1), pp. 37-45. DOI:10.1016/j.orgdyn.2017.08.001.
- Zaniboni, Sara, Truxillo, Donald M. & Fraccaroli, Franco (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:3, 306-317, DOI: 10.1080/1359432X.2013.782288.