



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

### **“Já não tenho idade para formação!”**

O contributo da formação para a motivação e percepção de autoeficácia dos trabalhadores a partir dos 50 anos de idade, em Portugal

Beatriz Amado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2022





---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**“Já não tenho idade para formação!”**

O contributo da formação para a motivação e percepção de autoeficácia dos trabalhadores a partir dos 50 anos de idade, em Portugal

Beatriz Amado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2022



## Agradecimentos

A presente dissertação não teria o mesmo valor sem a preponderante colaboração de várias pessoas, às quais gostaria de agradecer.

Primeiramente, agradeço a toda a minha família, especialmente, aos meus pais e irmãos, Cristina e José Paulo, Francisca e José António, por apoiarem sempre as minhas decisões e por me darem força a nunca desistir dos meus sonhos. Espero ter-vos deixado orgulhosos!

A todos os meus amigos, pela partilha de ideias inovadoras e de desabafos. Um especial agradecimento à minha querida amiga Daniela, por termos tido a oportunidade de caminhar juntas, de mãos dadas nesta aventura! À minha querida amiga Céu, com um conhecimento incrível que contribuiu também para o desenvolvimento desta investigação com dicas preciosas.

À minha orientadora, Professora Doutora Inês Carneiro e Sousa, por toda a paciência, confiança e disponibilidade, que mesmo nos momentos mais difíceis conseguiu manter-me sempre motivada e interessada no meu trabalho.

A todos eles, muito obrigada!



## **Resumo**

O âmbito desta dissertação é explorar o significado que a formação tem para os trabalhadores mais velhos, nomeadamente, compreender quais as características que promovem o seu interesse em participar e usufruir da formação. Neste estudo, foi adotado como limite mínimo temporal os 50 anos de idade, conforme a referência da Eurofound (2017). Realizaram-se 20 entrevistas semiestruturadas a participantes com idades compreendidas entre os 50 e os 66 anos de idade. Os dados foram alvo de uma análise de conteúdo. Os resultados sugerem a importância de desconstruir a narrativa de que os trabalhadores mais velhos já não necessitam de formação, pela sua experiência profissional e conhecimento diversificado. Esta visão é paradoxal, na medida em que existe a forte necessidade de constante atualização e aquisição de novas competências e capacidades, uma vez que o conhecimento está em constante evolução. Ademais, verificou-se a importância do papel da formação para a motivação e autoeficácia deste grupo etário de trabalhadores. Este quadro despoleta várias sugestões de melhoria para os planos de formação a implementar pelas organizações, menciona as principais características positivas da formação que deverão ser tidas em consideração, como também os contributos que desta advêm para o ambiente de trabalho.

**Palavras-Chave:** Trabalhadores mais velhos; Práticas de formação; Gestão da idade

**Códigos de Classificação (JEL Classification System)**

J21 Labor Force and Employment, Size, and Structure

M53 Training



## **Abstract**

The aim of this dissertation is to explore the meaning that training has for older workers, namely to understand what characteristics promote their interest and enjoyment to participate in training. In this study, the age of 50 years was adopted as the minimum age limit according to the Eurofound (2017) reference. Twenty semi-structured interviews were conducted with participants aged between 50 and 66 years. Data were subjected to content analysis. The results suggest the importance of deconstructing the narrative that older workers no longer need training due to their work experience and diverse knowledge. This view is paradoxical as there is a strong need for constant updating and acquisition of new skills and abilities as knowledge is constantly evolving. Furthermore, the importance of the role of training for the motivation and self-efficacy of this age group of workers was verified. This framework triggers several suggestions for improving training plans to be implemented by organisations, mentions the main positive features of training that should be taken into consideration, as well as its contributions to the work environment.

**Key words:** Older workers; Training practices; Age Management

Classification Codes (JEL Classification System)

J21 Labor Force and Employment, Size, and Structure

M53 Training



## **Índice**

Introdução .....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico .....	5
1.1. Concretualização de idadismo .....	5
1.2. Internalização do idadismo e o impacto no local de trabalho .....	7
1.3. Importância da formação para os trabalhadores mais velhos .....	10
1.4. Objetivos (geral e específicos) .....	13
Capítulo II – Metodologia de investigação.....	15
2.1. Método .....	15
2.2. Participantes .....	15
2.3. Procedimento .....	17
2.3.1. Entrevistas .....	17
2.3.2. Recolha de dados.....	19
2.4. Análise dos dados .....	19
Capítulo III – Resultados e discussão .....	23
3.1. Resultados das entrevistas.....	23
3.1.1 Desafios a nível da formação .....	24
3.1.2. Percepção das práticas de formação .....	31
3.1.3 Importância da formação .....	37
3.1.4 Desafios em relação à idade .....	44
Capítulo IV – Implicações teóricas e práticas.....	51
Capítulo V - Limitações e sugestões para estudos futuros.....	55
Conclusão .....	57
Fontes .....	59
Bibliografia.....	59
Anexos .....	67

## **Índice de quadros**

Quadro 2.1 Descrição biográfica dos participantes .....	16
Quadro 3.1 Número total de ocorrências por categorias e subcategorias .....	23

## Introdução

O envelhecimento populacional é um fenómeno demográfico evidente e relevante em todo o mundo, principalmente, nos países ocidentais (Schalk et al., 2010; Volkoff, 2012), sendo resultado do decréscimo da natalidade, aumento da esperança média de vida e diminuição da mortalidade (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011; Schalk et al., 2010; Volkoff, 2012). Destaca-se também, que a atual taxa de crescimento da população idosa é uma das características mais marcantes da evolução demográfica recente (Armstrong-Stassen, 2008; Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011). Nyhan (2006) reforça que na Europa, até 2050, é previsto que 66 milhões de pessoas pertencerão ao grupo etário dos 55-64 anos de idade e apenas 48 milhões ao grupo etário dos 15-24 anos de idade.

Portugal não é uma exceção a esta tendência. De acordo com os resultados provisórios dos Censos 2021, pode observar-se um duplo fenómeno de envelhecimento da população, caracterizado pelo aumento da população idosa (com mais de 65 anos) e pela redução da população jovem (0-14 anos) (Censos, 2021). Em 2021, a percentagem de população idosa representou 23,4%, enquanto a percentagem de população jovem foi apenas 12,9%. Segundo os dados provisórios dos Censos 2021, quase um quarto da população portuguesa (23,4%) tem mais de 65 anos, sendo que índice de envelhecimento da população foi de 182, isto é, 182 idosos (pessoas com 65 ou mais anos) por cada 100 jovens (entre os 0 e os 14 anos de idade). Relativamente à população ativa, segundo os resultados provisórios dos Censos 2021, por cada 100 indivíduos, 64 encontram-se em idade ativa (Censos, 2021).

Ayalon e Tesch-Römer (2018) evidenciam que o envelhecimento humano não é apenas um processo biológico, não se baseia somente na deterioração gradual das funções corporais, ou seja, está também inserido nos contextos sociais e é moldado pelos pressupostos explícitos e implícitos, relativamente às pessoas idosas (como um grupo social), ao envelhecimento (como um processo de desenvolvimento) e ao “ser velho” (como parte do curso de vida). Nesta mesma linha de pensamento e, tendo em conta o autor Seedsman (2017), há uma imagem potencialmente negativa em relação às gerações mais velhas, visto que o conceito de envelhecimento é, muitas vezes, percebido como negativo, pela tendência de prevalecerem ideias negativas sobre as pessoas idosas, fundamentadas por crenças e atitudes estereotipadas e discriminatórias.

World Health Organization (WHO, 2021) destaca que a idade é uma das categorias primárias, através das quais tendemos a classificar os indivíduos e, frequentemente, é utilizada para categorizar e dividir os mesmos podendo, desta forma, causar perdas, desvantagens e injustiças que afetam o relacionamento entre as gerações. Negligenciar as diferenças entre os indivíduos, generalizar o tratamento dos idosos, o envelhecimento e a “velhice” de uma forma estereotipada, são atitudes que providenciam o fenómeno de idadismo (Ayalon & Tesch- Römer, 2018). O conceito de idadismo refere-se aos estereótipos (como pensamos – componente cognitiva), aos preconceitos (como nos sentimos – componente afetiva) e à discriminação (como agimos – componente comportamental), para com os

outros ou para connosco próprios, com base na idade (Cuddy & Fiske, 2002; Iversen, 2009; Levy & Banaji, 2002; World Health Organization [WHO] 2021)).

No mesmo sentido, num contexto marcado pelo envelhecimento populacional, as implicações ao nível da composição da idade ativa são inevitáveis, na medida em que os trabalhadores mais velhos desempenham e desempenharão um papel de destaque na força de trabalho (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011), persistindo, por sua vez, a necessidade de adaptação a esta realidade. Neste seguimento, o prolongamento da vida ativa tem sido uma questão bastante debatida, ao longo dos últimos anos em Portugal, uma vez que se tem verificado um aumento significativo na idade de reforma. Em 2012, a idade de reforma era de 60 anos e 1 mês (Pordata, 2022), ao passo que, atualmente, em 2022, é de 66 anos e 7 meses (n.º 3 do artigo 20.º do Decreto-Lei n.º 187/2007 de 10 de maio, portaria do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social). Tal significa que, num período de 10 anos, a idade de reforma aumentou 6 anos e 6 meses.

Em conformidade, segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) (2016), a população jovem a entrar no mercado de trabalho é cada vez menor e a proporção de pessoas mais velhas na população ativa é cada vez maior. Além de que, as gerações mais jovens entram cada vez mais tarde no mercado de trabalho (Guillemard, 2013). Tal implica que, a população ativa mais jovem a entrar no mercado de trabalho é insuficiente para suprir a população ativa mais velha que se reforma (Burke & Ng, 2006). Como resultado, este fenómeno poderá implicar uma nova composição dos grupos etários na sociedade que pode, potencialmente, alterar as formas de relacionamento e de convivência entre as gerações (Bengtson & Roberts, 1991).

Uma vez que o trabalho é um aspeto central na identidade dos indivíduos é primordial desconstruir a narrativa de como se encaram, hoje em dia, os trabalhadores mais velhos, em função do processo de envelhecimento e das suas representações, nomeadamente, negativas (Silva & Helal, 2019). Alguns estudos como Cuddy e Fiske (2002), Gordon e Arvey (2004), Hedge e colegas (2006) apontam que as organizações consideram que “os trabalhadores mais velhos apresentam um nível inferior de desempenho e produtividade no trabalho, comparativamente com os trabalhadores mais novos” (citado em Posthuma & Campion, 2009, p.165). Neste sentido, as preocupações relativas à capacidade para o trabalho, produtividade dos trabalhadores mais velhos e transferência de conhecimento para os mais jovens revelam maior ênfase (Conen et al., 2012).

Como resposta, as organizações terão a necessidade de atrair novos talentos e de reter conhecimentos e competências dos trabalhadores mais velhos (Burke & Ng, 2006). Ramos (2015) reforça a necessidade de conceitualização construtiva do envelhecimento, através da valorização do nível da experiência, das competências e saberes desenvolvidos pelos indivíduos ao longo da vida. Simultaneamente, é necessário desenhar e implementar estratégias de regulação individuais ou

coletivas que permitem, muitas vezes, limitar ou compensar os efeitos negativos do avanço da idade (Ramos, 2015).

A respeito da ideia anterior, é possível relacioná-la e complementá-la com a teoria SOC. (Selection, Optimization and Compensation), proposta por Baltes e Baltes (1990). Esta teoria caracteriza-se por um conjunto de estratégias utilizadas ao longo da vida, especialmente na fase da velhice, com o objetivo de o indivíduo ultrapassar desafios e obstáculos, de forma adaptativa, através de três processos: seleção, otimização e compensação (Baltes & Baltes, 1990). Moghimi e colegas (2017) definem cada uma das estratégias da teoria SOC e apontam que estas devem ser utilizadas de forma sincronizada e coordenada (Baltes & Baltes, 1990). Young e Pratt (2007) acrescentam que devem também ser consideradas como um conjunto funcional.

A seleção é definida como a priorização das metas a alcançar (Freund & Baltes, 2000), ou seja, a escolha de um pequeno número de objetivos específicos e priorizados com base na importância, prioridade ou preferência. Hansson e colegas (1997) explicam que um trabalhador mais velho pode selecionar e priorizar metas de trabalho, como por exemplo, dominar uma competência específica que poderá compensar outras menos aprimoradas. Deste modo, o indivíduo reorganiza as prioridades das metas, face às perdas de recursos (Freund & Baltes, 2000). Por exemplo, os trabalhadores com problemas de saúde física podem coordenar o trabalho da sua equipa, em vez de realizarem o trabalho físico pesado (Moghimi e colegas, 2017).

A otimização remete para a alocação de recursos pessoais, como o tempo, o esforço e o conhecimento para atingir as metas (Freund & Baltes, 2000), bem como a aquisição, o aperfeiçoamento, o uso e a possível reativação dos recursos necessários, para atingir os objetivos selecionados. Por exemplo, a participação dos trabalhadores em *workshops* de formação para a melhoria de competências (Moghimi e colegas, 2017).

A compensação engloba a aquisição e a utilização de novos recursos e/ou a reativação de recursos não utilizados para atingir um determinado objetivo (Freund & Baltes, 2000). Por exemplo, um trabalhador mais velho pode compensar a perda da força física pedindo ajuda a colegas que não tenham essa dificuldade (Moghimi e colegas, 2017).

Arnone (2006) clarifica que, para acomodar as novas necessidades e exigências que o atual mercado de trabalho acarreta, as organizações devem avaliar as melhores características e atributos dos trabalhadores mais velhos e ajustá-las ao seu contexto de trabalho, podendo ser necessário recorrer a uma reestruturação das funções e/ou tarefas desempenhadas. Complementarmente, as organizações devem investir nos seus trabalhadores, através da apostila na formação ao longo de toda a vida profissional, de modo a contribuir tanto para a aquisição de novos conhecimentos, capacidades e competências, como para o reforço do processo de aprendizagem (Armstrong et al., 2009; Zwick, 2006). Seguindo este mesmo raciocínio, Sousa e colegas (2021) sublinham que as práticas de formação

são benéficas para a aquisição de competências, no entanto, é necessário que sejam sensíveis à idade e estejam alinhadas com as necessidades dos indivíduos. Isto significa que, por exemplo, um trabalhador mais jovem poderá beneficiar com uma formação de competências transversais, enquanto para um trabalhador mais velho, poderá ser mais importante receber uma formação de competências mais específicas (Sousa et al., 2021).

Assim sendo, relembrar aqui o objetivo deste estudo antes de passar para a descrição dos capítulos da tese

com vista ao desenvolvimento desta investigação, numa primeira fase, foi elaborado o enquadramento teórico, no capítulo I, centrado em três temáticas: 1.1. *Concretualização de idadismo*, 1.2. *Internalização do idadismo e impacto no local de trabalho*, 1.3. *Importância da formação (profissional) para os trabalhadores mais velhos*. O objetivo desta revisão passou por elaborar o quadro teórico de referência, de forma a explorar os conceitos mais relevantes para a presente investigação, bem como determinados modelos e teorias, que permitissem desconstruir o fenómeno de idadismo no mercado de trabalho, a par com a importância das práticas de formação para o grupo etário em estudo. Ainda neste capítulo, no ponto 1.4., são identificados os objetivos (geral e específicos) deste trabalho.

A posteriori, no capítulo II, é apresentado o percurso metodológico adotado, mais precisamente, a técnica de recolha de dados, através de entrevistas individuais e semiestruturadas, tratando-se de uma investigação qualitativa. Neste capítulo é ainda descrita a amostra, nomeadamente, a caracterização dos participantes e a definição dos critérios de inclusão. Como também, o procedimento do estudo, constituído pela descrição dos momentos de entrevista e pela explicação da forma como foram realizadas a recolha e análise de dados.

No capítulo III procurámos analisar e interpretar sobre o modo como as questões relacionadas com o idadismo e com as práticas de formação implementadas nas organizações, têm vindo a ser equacionadas e as percepções dos vinte participantes envolvidos na investigação. Face aos resultados obtidos, procedemos à discussão dos resultados.

No capítulo IV, reflete-se sobre as descobertas da investigação, as contribuições para a teoria e as implicações práticas. No capítulo V são descritas as limitações do presente estudo.

Finalmente, na conclusão integra-se um conjunto de reflexões que procuram articular a componente teórica e empírica discutida ao longo da dissertação, incluindo as limitações do estudo e, deixando ainda em aberto, algumas sugestões de pesquisa futura e aprofundamento do debate nesta temática.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

### 1.1. Conceptualização de idadismo

Os autores Irigaray e Schneider (2008) explicam que o conceito de envelhecimento humano é entendido como um processo complexo e que só pode ser compreendido, a partir da relação estabelecida entre os aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. Por conseguinte, a idade em si não determina o envelhecimento, constitui apenas um dos elementos presentes nesse processo e serve como referência para a passagem de tempo (Irigaray & Schneider, 2008).

Desta forma, o conceito de idade é multidimensional e pode ser dividido em quatro dimensões: 1) idade cronológica – “passagem de tempo, decorrido em dias, meses e anos desde o nascimento” (Irigaray & Schneider, 2008, p. 589); 2) idade biológica - “modificações corporais e mentais que ocorrem ao longo do tempo, que se inicia antes do nascimento do indivíduo e se estende por toda a existência humana” (Irigaray & Schneider, 2008, p. 590); 3) idade psicológica - “perceção, aprendizagem e memória, que prenunciam o potencial funcionamento futuro do indivíduo” (Irigaray & Schneider, 2008, p. 591); 4) idade social - associada aos hábitos, status e à avaliação do grau de adequação de um indivíduo no desempenho dos papéis sociais ou expectativas, em relação à idade, num dado momento da história, inserido na sua sociedade e cultura (Irigaray & Schneider, 2008).

Relacionado com o conceito de idade, um fenómeno bastante estudado na atualidade é o idadismo. Este conceito foi apresentado pela primeira vez por Butler (1969) para descrever uma forma de discriminação sistemática em relação aos idosos e ao processo de envelhecimento, equiparando com outros tipos de discriminação, como o racismo e sexism (Bengtson & Whittington, 2014). Anos mais tarde, este conceito estendeu-se a outras faixas etárias, não se dirigindo exclusivamente a idosos (Butler, 1980; Schaie, 1993; Stuckelberger et al., 2012).

Levy (2001) explica que existem vários estudos que comprovam de que modo o idadismo afeta os pensamentos, sentimentos e comportamentos para com as pessoas mais velhas, que existem e ocorrem inconscientemente, ou sem o controlo dos mesmos (Levy & Banaji, 2002). Adicionalmente, o idadismo pode ser dirigido de e para a própria pessoa, isto é, sob a forma de autoestereótipos e crenças individuais (Levy, 2001). Como consequência destas duas componentes surge um impacto literal, tanto nas interações sociais, como na vida de cada indivíduo (Levy, 2001).

Neste contexto, Palmore (1999), Levy (2001), Levy e Banaji (2002), Nussbaum e colegas (2005) e Snellman (2016) desenvolvem a definição de Butler (1980), adicionando as vertentes de idadismo negativo (caracterizado por estereótipos negativos, preconceitos e discriminação) e idadismo positivo (caracterizado por estereótipos positivos).

O idadismo negativo é caracterizado por uma atitude negativa baseada num estereótipo, ou seja, em estruturas cognitivas que estão relacionadas com as crenças e expectativas sobre as características do indivíduo inserido no grupo social ao qual pertence (Kite & Whitley, 2016), como por exemplo, a

crença de que a idade avançada, geralmente, é o pior momento da vida. Este é também caracterizado pelo preconceito em relação a um determinado grupo etário como, por exemplo, a crença de que a maioria dos idosos são senis, inflexíveis e antiquados na forma de pensar e na sua maneira de ser. Assim, referindo-se o estereótipo a ideias ou crenças do senso comum e o preconceito às emoções e sentimentos provenientes do estereótipo (Giddens, 2009), a discriminação consiste nas ações, intenções e comportamentos resultantes dos estereótipos e preconceitos (Jetten et al., 2011; Pettigrew, 2015), caracterizando também o idadismo negativo. Por outras palavras, a discriminação pode ser definida pela forma como agimos perante as pessoas (neste contexto, mais velhas) e as disposições e impulsos que a suporta (Bal et al., 2011). Tendo como exemplo, no que se refere à discriminação em relação às pessoas mais velhas, a reforma obrigatória (Palmore, 1999; Nussbaum et al., 2005).

Em contraste, o idadismo positivo é considerado um estereótipo positivo, ou seja, a favor de uma determinada faixa etária, neste caso, em relação às pessoas mais velhas, como por exemplo, a existência de programas de assistência médica e isenção fiscal das prestações da segurança social, para a maioria dos idosos (Palmore, 1999; Nussbaum et al., 2005).

Neste seguimento, Levy (2001) afirma que, quando uma pessoa se expõe a estereótipos etários negativos, tende a demonstrar um pior desempenho no que diz respeito à memória, autoeficácia, caligrafia e vontade de viver (Levy, 1996; Levy, 2000; Levy et al., 1999). Em direção contrária, quando um indivíduo está exposto a estereótipos etários positivos, tende a mostrar mudanças positivas nestas mesmas vertentes (Levy, 2001). Complementarmente, Levy (2001) sublinha que os estereótipos etários negativos atuam como fatores diretos no stress, enquanto os estereótipos etários positivos evitam que os indivíduos sofram de situações de stress. Nos estudos de Levy (2001) conclui-se que, os autoestereótipos implícitos poderão ocorrer em várias esferas ao mesmo tempo e que os seus efeitos se reforçam mutuamente. Por exemplo, se uma pessoa mais velha é exposta ao idadismo negativo, tal poderá afetar tanto a sua memória, como o seu nível de stress (Levy, 2001).

Em síntese, o conceito de idadismo sofreu uma progressão ao longo dos últimos dois séculos, sendo que no século XIX, as pessoas mais velhas eram estimadas e consideradas autoritárias, precisamente porque a maioria delas não vivia até à velhice. Após o século XIX, o envelhecimento tem sido enquadrado como um problema social e não como um processo natural (Applewhite, 2019). Para além disso, atualmente, o conceito idadismo é: a) direcionado a todas as idades; b) composto pelas componentes afetiva, cognitiva e comportamental, podendo ser distinguido pelos níveis pessoal, institucional e social; e ainda, c) positivo ou negativo (Palmore, 2015). Este fenómeno, após o racismo e o sexism, é considerado o terceiro grande “ismo” na sociedade (Palmore, 2001).

Para terminar, apesar de ter ganhado importância no campo da gerontologia, bem como no que diz respeito à vida profissional (Medeiros, 2019), o idadismo continua a ser socialmente aceite, tanto

a níveis explícitos, como implícitos, comparativamente a outras formas de discriminação (Levy, 2017). Tal se pode justificar pelo facto de se distinguir pela particularidade de que qualquer ser humano o poder experienciar, pois para tal basta viver mais tempo e, muitas vezes, passa despercebido (Palmore, 2001). Neste sentido, é necessário que ocorra uma mudança cultural, de forma a repensar os pressupostos acerca do que é “ser velho”, através da reconstrução das significações sociais partilhadas e inovação de noções e perspetivas, com o objetivo de construir uma nova identidade do idoso (Miguel, 2014).

### **1.2. Internalização do idadismo e o impacto no local de trabalho**

Palmore (1999) define o conceito de idadismo, no contexto laboral, como uma forma de recusar a contratação ou promoção de trabalhadores mais velhos, ou de forçar a reforma a partir de uma determinada idade estabelecida, independentemente da capacidade para continuar a trabalhar. Macnicol (2006) completa esta definição com o facto deste grupo etário de trabalhadores, muitas vezes, não estar autorizado a fazer algo de que é capaz ou que está disposto a fazer, devido à sua idade (cronológica). Posthuma e Campion (2009) identificam as três principais razões pelas quais é importante estudar o idadismo no local de trabalho.

Em primeiro lugar, a força de trabalho está, cada vez mais, a envelhecer nos países industrializados (Feyrer, 2007; Lieber, 2007) e, como consequência, é necessário que os trabalhadores mais velhos permaneçam no ativo por mais tempo (Feyrer, 2007). Em sintonia com estes autores, Douglas e Roberts (2020) realçam que os trabalhadores com mais de 50 anos estão a tornar-se a maioria, estando implícita a necessidade redobrada de implementar estratégias, a respeito da gestão de idade, através de práticas de diversidade, equidade e iniciativas de inclusão nas organizações.

Em segundo lugar, Dennis e Thomas (2007) identificaram as percepções negativas sobre as características dos trabalhadores mais velhos são mais evidentes para as organizações, comparativamente com as percepções positivas, destacando-se a inflexibilidade, a benevolência, a resistência à mudança, a falta de vontade ou incapacidade de adaptação às novas tecnologias, espírito agressivo, limitações físicas e o facto dos seguros de saúde para este grupo etário exigir custos mais elevados.

Posthuma e Campion (2009) identificam na literatura o estereótipo de que os trabalhadores mais velhos têm um desempenho inferior, relativamente aos trabalhadores mais jovens (Cuddy & Fiske, 2002; Hedge et al., 2006). A presença deste estereótipo poderá justificar-se pelo facto de muitas vezes se pensar que os trabalhadores mais velhos são menos capazes (mental e/ou fisicamente) de lidar com o stress, ou que a idade tem influência na sua competência (Kite et al., 2005; McCann & Giles, 2002), nomeadamente em tarefas relacionadas com a tecnologia e com o desempenho na formação (Czaja & Sharit, 1993; Kubeck et al., 1996).

Em contraste, apesar da prevalência do estereótipo sobre o baixo desempenho pelo trabalhador mais velho, alguns autores como Ferris e King (1992), Reio e colegas (1999) mostram pouca evidência no que diz respeito à diminuição do desempenho no trabalho com o aumento da idade. Em conformidade, Cuddy e Fiske (2002), Posthumus e Campion (2009), Rosen e Jerdee (1988) afirmam que há evidências meta-analíticas que mostram que o desempenho, geralmente, melhora com a idade, e que os declínios encontrados tendem a ser reduzidos, quando o mesmo é medido pela produtividade e por avaliações de pares. Ainda para mais, segundo Truxillo e colegas (2012), a autonomia, a independência, o significado da tarefa, a complexidade do trabalho, o tratamento de informação e a resolução de problemas com base na experiência e no conhecimento acumulado têm um grande impacto na satisfação e no desempenho destes trabalhadores.

Em terceiro lugar, neste momento em que os trabalhadores mais velhos são mais necessários, há evidências crescentes de discriminação contra este grupo etário (Hedge et al., 2006; Lieber, 2007).

Alguns autores como Doering e colegas (1983), Rosen e Jerdee (1985), Loretto e White (2006) argumentaram que as atitudes em relação aos trabalhadores mais velhos não se relacionam com características específicas do contexto de trabalho em si, mas que se baseiam em percepções negativas sobre as características deste grupo etário que poderão afetar a decisão de recrutamento, progressão na carreira e avaliação do seu desempenho.

Neste sentido, torna-se essencial estudar o conceito de idadismo no local de trabalho. O idadismo no local de trabalho engloba três dimensões principais: o nível micro, no qual são analisados os preconceitos e estereótipos profundamente enraizados; o nível meso, que inclui a gestão, organização e as relações interpessoais entre os trabalhadores, e o nível macro, no qual os processos e fatores macroestruturais podem ser ligados às experiências dos trabalhadores mais velhos que sofrem discriminação com base na idade (Stypińska & Nikander, 2018).

Em concordância, é fundamental desconstruir o modo negativo de como o trabalhador mais velho é visto no meio laboral (Silva & Helal, 2019), visto que as atitudes idadistas retratam uma ameaça para o mundo do trabalho (Marques et al., 2012).

Para contrariar esta tendência é necessário sensibilizar as organizações para esta temática, uma vez que o idadismo se apresenta, na sua maioria como invisível e, por sua vez, representa um desafio acrescido para o seu esbatimento, já que não é reconhecido, nem contestado (Ochôa & Barata, 2018).

Apesar das percepções negativas anteriormente referidas, Dennis e Thomas (2007) reconheceram que este grupo etário também é valorizado pela sua experiência, conhecimento, compromisso com a qualidade, lealdade, pontualidade, atitudes menos temperamentais, maior respeito pela autoridade, sólido desempenho, competências básicas necessárias para o trabalho e bom relacionamento com os colegas de trabalho. Hassel e Perrewe (1995) e Roscigno e colegas (2007) acrescentam que, menores

índices de *turnover* voluntário e de absenteísmo são também identificados como qualidades associadas a este grupo etário, no contexto de trabalho.

Por conseguinte, e integrando a teoria SOC nesta reflexão, as percepções positivas sobre as características dos trabalhadores mais velhos devem ser consideradas pelas organizações, de forma a compensar os fatores relacionados com a idade que, teoricamente, possam prejudicar o funcionamento cognitivo e o seu desempenho no trabalho (Abraham & Hansson, 1995). Adicionalmente, surge a necessidade de implementar práticas de gestão de idade para minimizar os efeitos do natural processo de envelhecimento e erradicar barreiras etárias que possam surgir ao longo do tempo (Cepellos & Tonelli, 2017). Bem como, criar melhores condições de trabalho, estimular o desenvolvimento de competências dos trabalhadores, promover a sua motivação e possibilitar as condições necessárias para que os trabalhadores contribuam para o sucesso da organização (Sousa et al., 2022). Desta forma, recompensando o seu esforço e envolvimento (Ramos, 2015; Sousa et al., 2019), os trabalhadores sentir-se-ão mais satisfeitos, demonstrarão atitudes positivas relativamente à organização e, consequentemente, aumentarão os níveis de bem-estar e as intenções de saída serão menores (Sousa et al., 2022).

Mediante a investigação de Cepellos e Tonelli (2017), as principais práticas de gestão da idade implementadas pelas organizações, associadas à importância de se trabalhar com o grupo etário dos mais velhos, estão associadas à definição de tarefas específicas alinhadas com as competências individuais. Tal como exemplifica Ilmarien (2012, p. 6), “reduzir a carga física de trabalho, introduzir pequenas pausas nos processos de trabalho e ter em conta os riscos para a saúde na programação do trabalho por turnos e na flexibilização dos horários”.

A composição de equipas intergeracionais e a seleção de candidatos de diferentes idades nos processos de recrutamento, também constituem práticas de gestão da idade implementadas pelas organizações que possibilitam uma melhor relação entre colegas de diferentes idades evitando possíveis preconceitos entre ambas as partes (Boehm & Kunze, 2015; Cepellos & Tonelli, 2017).

No entanto, Cepellos e Tonelli (2007) revelam que não são adotadas práticas relacionadas com ergonomia, isto é, que promovam a saúde, o conforto, e a segurança dos trabalhadores, bem como a eficácia do sistema produtivo (Barreiros, 2005). Como também, políticas de remuneração ou benefícios diferenciados para os trabalhadores mais velhos, visto que, por vezes, existe um claro desfasamento entre a percepção pela organização de benefício para os trabalhadores e aquele que realmente é percecionado pelos mesmos (Pegg, 2009). Bem como, práticas de formação direcionadas para os mais velhos, de forma a garantir que não são desprivilegiados no que respeita a oportunidades de formação e desenvolvimento de carreira (Naegele & Walker, 2006), possibilitando-lhes desenvolver e adquirir novas competências que os permitam desempenhar eficazmente as suas funções (Cepellos & Tonelli, 2017). Ainda, apostar em métodos de recrutamento e seleção, tendo em conta a idade dos

candidatos (Cepellos & Tonelli, 2017). Tal como refere Lewis (2021), as organizações devem ter o cuidado de rever a linguagem utilizada nos anúncios de emprego, de modo a garantir que nenhum candidato é excluído pela sua idade. Assim como, evitar possíveis preconceitos, mesmo que ocorram de forma inconsciente ou não intencional, ao longo das entrevistas de seleção (Lewis, 2021).

Em suma, o combate ao idadismo, bem como a gestão de diferentes gerações no contexto laboral deve ser uma prioridade para as organizações (Ochôa & Barata, 2018). Para isso, é impreterível que as organizações considerem as práticas de gestão de idade para todos os trabalhadores, independentemente da sua idade, propiciando um ambiente de trabalho saudável, aumento na produtividade, diminuição dos problemas relacionados com a idade (Ilmarinen, 2012). Ainda para mais, um acompanhamento mais próximo dos trabalhadores, avaliando e respondendo às suas necessidades, preferências e objetivos, de forma eficaz (Sousa et al., 2020), pode ser concretizado através da formação e desenvolvimento de competências (Naegele & Walker, 2006), implementando planos de formação adequados aos trabalhadores de diferentes idades (Sousa et al., 2022). Em concordância com a Teoria das Trocas Sociais (Cropanzano & Mitchell, 2005), os custos dos investimentos nestas práticas são compensados pelos benefícios que destas advêm (Ilmarinen, 2012) e os trabalhadores mantêm-se ativos e motivados no trabalho até à idade da reforma (Sousa et al., 2020).

### 1.3. Importância da formação para os trabalhadores mais velhos

Segundo o raciocínio do ponto anterior, uma das práticas de gestão de idade, direcionada para os trabalhadores mais velhos é o “(...)acesso à formação e à igualdade de oportunidades para a aquisição de novos conhecimentos e atualização as suas competências profissionais, (...) através da utilização de estratégias de aprendizagem e didáticas adequadas.” (Ilmarinen, 2012, p.2).

Neste sentido, a formação é definida, genericamente, no âmbito do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ) (Decreto-Lei nº 396/2007, 31 de dezembro, alterado e republicado pelo Decreto-Lei nº 14/2017, de 26 de janeiro), como a formação que visa dotar os indivíduos de capacidades para mobilizar conhecimentos, aptidões e atitudes para o exercício de uma ou mais atividades.

Goldstein e Ford (2002) consideram que a formação se refere a uma abordagem sistemática para a aprendizagem e desenvolvimento, com o objetivo de melhorar a eficácia individual, das equipas e das organizações. A formação surge como uma resposta estratégica pelas organizações face à competitividade, viabilizando a atualização e o desenvolvimento de competências por parte dos trabalhadores (Caetano, 2007).

Nascimento (2015) enfatiza que a formação profissional de aperfeiçoamento ou formação contínua, normalmente promovida pela própria organização, tem como principal objetivo o desenvolvimento dos trabalhadores, direcionando-se para a melhoria das suas competências

profissionais e do desempenho das suas funções. Em sintonia, a aprendizagem ao longo da vida considera o ritmo de mudança abraçado com as novas realidades, que exigem a capacidade de assumir diferentes posturas e formas de lidar com essas mesmas realidades (Caetano, 2007).

Complementarmente, Aguinis e Kraiger (2009) e Arthur e colegas (2003) demonstram os efeitos positivos que a formação apresenta nos comportamentos e benefícios no desempenho dos indivíduos e equipas, nomeadamente, o aumento na percepção de autoeficácia (isto é, de se sentir competente no desempenho das suas tarefas) e conduzir a expectativas de desempenho mais ambiciosas e resultados reais mais elevados, com efeito duradouro no tempo (Aguinis e Kraiger, 2009).

Todavia, para a maximização de tais benefícios é necessário realizar a transferência da formação para o local de trabalho, ou seja, a aplicação dos conteúdos aprendidos durante a formação, no sentido de melhorar o desempenho (Yelon et al., 2015). Verifica-se que quanto maior é a aprendizagem, mais se destaca a mudança a nível comportamental e maior é o desejo de aplicar os novos conhecimentos no dia a dia de trabalho (Massenberg et al., 2016).

Contudo, tal transferência depende de vários fatores, tais como: o apoio da chefia direta e dos pares (Sahoo & Mishra, 2018), as expectativas do colaborador, no que respeita à satisfação das suas necessidades (Rahyuda et al., 2017), os efeitos da aprendizagem e a motivação para participar na formação, na medida em que quanto maior é a motivação, maior é a vontade de transferir para o local de trabalho o que foi aprendido (Islam & Ahmed, 2018). Por último, mas não menos importante, a percepção dos trabalhadores sobre as competências adquiridas na formação, sendo que quanto mais positiva for essa percepção, mais motivados se sentem para aplicar o que aprenderam no seu trabalho (Lim & Nowell, 2014).

Fragoso e Fonseca (2022) sublinham que, apesar de a aprendizagem ao longo da vida profissional melhorar a vida dos trabalhadores mais velhos, em grande parte é adotada no formato de formação formal que permite melhorar as aptidões e competências dos trabalhadores. No entanto, os mesmos autores chamam a atenção para esta modalidade de formação, enfatizando que é uma abordagem inadequada para combater o idadismo no local de trabalho. Fragoso e Fonseca (2022) explicam que a aprendizagem formal se limita aos conhecimentos e competências aplicados diretamente nas tarefas e funções dos trabalhadores mais velhos (Fragoso & Fonseca, 2022).

Na mesma direção, Tikkanen (2006) destaca que a aprendizagem em contextos informais e/ou não formais (aquele que ocorre na vida quotidiana, durante circunstâncias imprevistas), assegura a inclusão social deste grupo etário (Tikkanen 2006). E, por sua vez, possibilita um potencial inegável para combater o idadismo e as suas consequências negativas (Fragoso & Fonseca, 2022).

Adicionalmente, a formação representa um elemento muito importante para os trabalhadores mais velhos, uma vez que há uma forte necessidade de constante atualização e aquisição de novas competências, conhecimentos e capacidades, que poderá compensar possíveis perdas associadas ao

natural processo de envelhecimento (Beier et al., 2012). Para além de contribuir também para a manutenção destes trabalhadores nas organizações (Kooij et al., 2008).

Mediante as investigações de Rosen e Jerdee (1977), Hedge (2008), os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a participar na formação. Os autores justificam tal desinteresse pela falta de incentivo pelas organizações, bem como pelo facto de não se sentirem confiantes nem motivados, por considerarem que a formação é mais relevante para o grupo etário dos mais novos, em consideração à sua reduzida expectativa de futuros avanços na carreira, pela sua idade (Kooij et al., 2014). Na mesma linha de pensamento, Ng e Feldman (2012) realizaram uma meta-análise que lhes permitiu identificar evidência empírica idêntica. Os autores explicam que tal acontece pela diminuição da capacidade de memorização com o aumento da idade, pelas metodologias tradicionais utilizadas na formação e pela não visualização dos benefícios para o desenvolvimento da carreira (Ng & Feldman, 2012).

Por este motivo, as organizações, muitas vezes, relutam em investir nos trabalhadores mais velhos, devido a crenças estereotipadas, tais como: o declínio das suas competências (Maurer et al., 2003; Ng & Feldman, 2012), o menor retorno do investimento na formação, comparativamente com os mais novos, que podem ser mais facilmente formados (Britton & Thomas, 1973). Além do mais, assumem que a formação para os trabalhadores mais velhos não contribui para os interesses económicos da empresa (Tsui et al., 1997).

Como resposta a este ponto de vista, segundo os autores Zwick (2006), para que os trabalhadores mais velhos beneficiem, especificamente, da formação esta terá de ser adaptada às suas necessidades.

Neste âmbito, diversos estudos apontam para algumas das boas práticas de formação dirigidas aos trabalhadores mais velhos que as organizações deverão seguir, nomeadamente alinhar a formação com os objetivos organizacionais (Hughes et al., 2019), estabelecer equidade no acesso à formação, não existindo um limite de idade, disponibilizar oportunidades de aprendizagem ao longo da vida de trabalho, desde as fases iniciais de carreira (Kooij et al., 2014; Naegele & Walker, 2006; Shacklock, 2004; Sterns & Miklos, 1995; Walker, 1997). Ainda, realizar avaliações sistemáticas, de forma a, por um lado, monitorizar, continuamente, o nível de aprendizagem dos trabalhadores e, por outro, analisar as competências a desenvolver e a melhorar (Kooij et al., 2014; Naegele & Walker, 2006; Shacklock, 2004). Esta última boa prática de formação encontra-se alinhada com a teoria SOC, pelo que as dificuldades ou limitações decorrentes do processo de envelhecimento poderão ser “compensadas” pelo aperfeiçoamento de competências, através do usufruto da formação.

Hughes e colegas (2019) acrescentam a importância de incentivar e motivar os trabalhadores a participarem na formação, através do apoio na crença de que têm o mesmo potencial dos mais novos (Naegele & Walker, 2006), e de estimular a aplicação dos conhecimentos adquiridos, informando-os dos benefícios globais da formação, tanto para o indivíduo, como para a organização (Hughes et al., 2019).

Neste sentido, todos os trabalhadores devem ser regularmente envolvidos em programas de formação, monitorizando continuamente o seu nível de aprendizagem, como forma de analisar as competências que devem ser desenvolvidas e melhoradas, as oportunidades de formação devem ser definidas como parte integrante do planeamento de carreira e devem ser criados ambientes de formação adequados à aprendizagem e desenvolvimento de todos os trabalhadores envolvidos, independentemente da sua idade (Hall & Mirvis, 1995).

Em termos de conclusão, a formação contribuiu, simultaneamente, a longo prazo, para a melhoria do bem-estar dos trabalhadores, independentemente da idade, para o desenvolvimento de competências e melhoria do desempenho (Falzon, 2015). Tal é conseguido, segundo Cau-Bareille e colegas (2022), através do afastamento da ideia de formação padronizada, isto é, pela sensibilização dos formadores para a diversidade dos formandos, através da conceção de programas de formação personalizados. Estes programas de formação permitem progressões adaptáveis a longo prazo, tendo em conta as dificuldades de cada pessoa e os diferentes ritmos de aprendizagem. Os mesmos autores destacam também, a necessidade de introduzir materiais no local de trabalho, que permitam desenvolver e colocar em prática os conhecimentos adquiridos na formação (Cau-Bareille et al., 2022).

Assim, este trabalho procura dar continuidade a esta proposta ao investigar a percepção que os trabalhadores mais velhos possuem em relação às práticas de formação e compreender de que modo contribuem para a sua motivação e autoeficácia.

#### 1.4. Objetivos (geral e específicos)

Tendo por base o enquadramento teórico acima traçado, esta investigação possui como objetivo primordial explorar o significado que a formação tem para os diferentes indivíduos, do grupo etário dos mais velhos, nomeadamente, compreender de que modo a formação pode contribuir para a motivação e percepção de autoeficácia dos trabalhadores mais velhos, bem como as suas intenções de participarem na formação.

Apesar da existência de diversas definições para trabalhador mais velho, no presente estudo adotou-se a referência da Eurofound (2017) de que o trabalhador mais velho é aquele com 50 anos ou mais, uma vez que esta idade pode ser considerada um ponto de referência.

Deste modo, pretende-se, de forma exploratória, a nível de objetivos específicos, compreender quais as características que a formação deverá ter para aumentar o interesse e a participação deste grupo. Para isso, iremos recorrer à percepção que os trabalhadores mais velhos possuem em relação às práticas de formação existentes nas organizações onde exercem funções.

Destarte, o tema em estudo para além de ser um contributo para a literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH), especialmente na área de Desenvolvimento e Formação, é também muito importante para a investigação sobre o envelhecimento no trabalho.

A relevância da investigação pode ser contextualizada com o envelhecimento populacional, que constitui uma das grandes transformações sociais mais significativas do século XXI, a nível mundial, sendo um fenómeno irreversível das sociedades industriais modernas, como é o caso da população portuguesa. Este fenómeno é associado ao prolongamento da vida ativa e, por sua vez, ao aumento da idade de reforma, que se reflete numa força de trabalho envelhecida que, muitas vezes, se sente desvalorizada e excluída, sendo uma das grandes preocupações que incidem sobre as questões relacionadas com o idadismo.

As experiências dos participantes, as suas percepções e sugestões de melhoria dirigidas às organizações pretendem alertar para a importância desta problemática e contribuir para que os trabalhadores mais velhos se sintam mais motivados e autoeficazes no seu local de trabalho, através da aposta nas práticas de formação direcionadas para este grupo etário.

## **Capítulo II – Metodologia de investigação**

### **2.1. Método**

Face à natureza do problema em estudo e de forma a dar resposta aos objetivos delineados no capítulo anterior e tendo em conta o enquadramento teórico, de seguida será considerada a metodologia de investigação, que possibilitou a recolha de dados e com o objetivo de analisar e refletir sobre os mesmos, num esforço de aproximações sucessivas à realidade.

Este trabalho debruça-se sobre a realização de um estudo exploratório, no qual a abordagem ao campo empírico assume um pendor descritivo, através da utilização de uma metodologia qualitativa. A abordagem qualitativa adota uma visão holística que procura investigar o envolvimento nas experiências reais e visa proporcionar uma compreensão aprofundada de fenómenos sociais, explorando e interpretando os dados recolhidos (Williams, 2011). Os dados qualitativos incluem relatos narrativos ou descritivos, na sua maioria, sob a forma de texto (Gulati, 2009).

A opção por esta abordagem (qualitativa) resulta do tipo de objetivos (geral e específicos) estabelecidos e do foco que se pretende atribuir à questão de investigação, possibilitando a realização de uma análise extensiva do problema, de forma a perceber o modo como este é vivido, sentido e interpretado pelos participantes que o integram.

Assim, foi realizada uma recolha de dados qualitativos, através da realização de entrevistas individuais semiestruturadas, com a finalidade de explorar e analisar as experiências dos participantes, as suas percepções e sugestões de melhoria para as organizações.

### **2.2. Participantes**

O recrutamento para a participação nas entrevistas foi realizado através da rede de contactos pessoais e profissionais da equipa de investigação, tratando-se de uma amostra não probabilística, de conveniência.

A escolha do grupo etário dos trabalhadores mais velhos, neste caso, com idade igual ou superior a 50 anos, justifica-se pelo facto de se partir do pressuposto de que se trata daquele para quem a necessidade do prolongamento da vida ativa se coloca num horizonte temporal mais próximo e como resultado dos processos de discriminação de que poderão ser alvo no mercado de trabalho. Para além disso, foi tido em consideração as diversas definições sobre as delimitações temporais a partir das quais os trabalhadores podem ser classificados como “trabalhadores mais velhos”, sendo que foi utilizada como referência da Eurofound (2017), que constituiu a principal fonte de informação no processo de leitura-interpretação desta problemática.

De modo a cumprir os objetivos propostos neste estudo, conforme se poderá verificar no quadro 2.1, foram entrevistados 20 participantes ( $N=20$ ), sendo 11 do género feminino (55% da amostra) e 9 do género masculino (45% da amostra), todos de nacionalidade portuguesa. Com uma

idade compreendida entre os 50 e os 66 anos e uma média de idades correspondente a 58 anos ( $M=57.85$ ,  $DP = 3.57$ ).

No que toca à antiguidade na empresa, o participante com menos antiguidade encontra-se ao serviço da empresa há 1 ano e o participante com mais antiguidade está na empresa há 36 anos. A média de antiguidade na empresa corresponde a 20 anos ( $M=19.9$ ,  $DP = 12.21$ ).

Relativamente às habilitações literárias, um participante revelou ser detentor do Ensino Básico (5% da amostra), três do Ensino Secundário (15% da amostra), 12 de Licenciatura (60% da amostra), 1 de Pós-Graduação (5% da amostra), 2 de Mestrado (10% da amostra) e 1 de Doutoramento (5% da amostra).

**Quadro 2.1 Descrição biográfica dos participantes**

Participante	Idade	Género	Antiguidade	Habilidades
1	62	M	20	L
2	57	M	19	L
3	55	F	1	L
4	58	M	10	S
5	50	F	20	L
6	57	M	20	D
7	60	M	30	S
8	60	F	35	L
9	58	F	14	L
10	66	F	44	L
11	55	F	5	L
12	55	F	4	L
13	54	F	13	M
14	56	F	12	M
15	60	M	33	B
16	55	M	36	L
17	58	F	29	S
18	64	M	21	PG
19	57	M	1	L
20	60	F	31	L

Nota. Género: M = Masculino; F = Feminino; Habilidades: B = Ensino Básico; S = Ensino Secundário; L = Licenciatura; PG = Pós-Graduação; M = Mestrado; D = Doutoramento

Importa referir que a dimensão da amostra foi definida com base no ponto de saturação da informação (segundo um processo de amostragem por “bola de neve”), pelo que na décima oitava entrevista se constatou que os dados obtidos passaram a apresentar uma certa redundância ou repetição. Deste modo, suspendeu-se a inclusão de novos participantes na vigésima entrevista que já havia sido previamente agendada.

## 2.3. Procedimento

### 2.3.1. Entrevistas

A entrevista tem como objetivo reunir descrições de um determinado fenómeno, no que respeita a interpretação do significado que lhe é atribuído (Kvale, 1983) e a origem da perspetiva do entrevistado, isto é, compreender “como” e o “porquê” de ter tal perspetiva particular (King, 2004).

Nesta perspetiva, a recolha dos dados foi realizada, através de entrevistas individuais e com recurso a um guião semiestruturado, com um total de catorze perguntas, dividido em quatro secções (como é possível verificar no Anexo A): I) Informações biográficas do participante, II) Contextualização das práticas de formação na organização, III) Discriminação em função da idade (idadismo) e IV) A importância da formação no contexto de trabalho. Em conformidade, todas as questões do guião de entrevista referem-se ao grupo etário dos trabalhadores mais velhos e não pretendem uma resposta fechada, dando-lhes a possibilidade de falar abertamente, sem limitações no tempo de resposta.

A construção do guião da entrevista teve em consideração os três aspetos mencionados por King (2004): i) Revisão de literatura sobre as práticas de formação organizacionais e a sua importância para os trabalhadores mais velhos, bem como questões relacionadas com o idadismo no contexto laboral); ii) Conhecimentos e experiências pessoais do investigador, através da observação livre, em contexto laboral, de situações reais que remetem para a problemática em estudo; e iii) Trabalho preliminar informal, como discussões com pessoas que têm experiência pessoal na área de investigação.

Guest e colegas (2013) explicam que as entrevistas semiestruturadas se centram no desenvolvimento do significado, muitas vezes mediante a interpretação e indução. As entrevistas semiestruturadas possuem um conjunto predeterminado de perguntas, mas existe um alto grau de flexibilidade para novas perguntas, ou para descartar as existentes e permitir que novas ideias surjam durante a discussão. Além disso, a sequência de perguntas também pode variar dependendo do fluxo da conversa (Greener, 2008). Como método de recolha de dados, as entrevistas podem ser vantajosas em termos de informações, novos *insights* e uma elevada taxa de resposta, devido ao facto de serem agendadas com antecedência (Bailey, 2008; Bell, 2005). Bailey (2008) apresenta como uma das limitações das entrevistas o facto de a localização geográfica do entrevistador e dos participantes não coincidir. Tal se verificou no presente estudo, sendo que as entrevistas foram realizadas nos formatos *online* (via *Teams* ou *Zoom*) e presencial, não sendo possível existir uma equidade na

abordagem. Healey e Rawlinson (1994) defendem que os entrevistados podem perceber certas respostas como mais desejáveis do que as suas respostas reais, ou opiniões e que podem ser influenciadas pela opinião do entrevistador. Neste sentido, ao longo das entrevistas, foi dotada uma postura imparcial sobre a temática que não influenciasse as respostas às questões apresentadas.

Antes de dar início à entrevista foi feita uma contextualização do tema e apresentado o objetivo de estudo. Na secção I, referente às informações biográficas do participante, apuravam-se o género, a idade, as habilitações literárias e a antiguidade na organização.

A secção II foi destinada às percepções de cada participante relativamente às práticas de formação implementadas pela organização onde desempenham funções, com o objetivo de compreender a contextualização da formação nas organizações. Neste sentido, foi pedido para os participantes descreverem o seu dia a dia de trabalho. Seguidamente, foi questionado a cada participante quais os principais desafios que a organização na qual trabalha enfrenta a nível da formação, bem como se esta investe na sua formação. Por último, foi inquirido se a organização tem por hábito realizar um diagnóstico de necessidades e, adicionalmente, qual o *feedback* relativamente ao plano de formação do ano anterior (2021).

A secção III incidia sobre o tema da discriminação em função da idade, o idadismo. A primeira pergunta teve como finalidade compreender se os desafios em relação à idade são identificados e discutidos como uma prioridade pela organização. Em segundo lugar, foi questionado se existem grupos etários que manifestam necessidades especiais de formação, ou seja, se a necessidade de formação poderá estar relacionada com a idade. De seguida, apresentou-se a ideia generalizada de que os trabalhadores mais velhos não estão tão interessados em realizar formação, em comparação com os mais novos. A partir desta afirmação, o participante apontava veracidade ou não na mesma e justificava o porquê. Finalmente, foi pedida a opinião do participante sobre de que forma o aumento da idade poderá ser um obstáculo para a sua motivação e autoeficácia no trabalho.

A secção IV teve como principal foco a importância da formação para os participantes e o impacto que a mesma tem no seu trabalho. Primeiramente, foi questionado o que mais motiva e o que menos motiva a participar numa formação e quais as características positivas e negativas existentes numa formação. Seguidamente, foi inquirido se a organização dispunha de todos os recursos necessários para dar resposta às necessidades de formação. Por último, foram explorados os contributos que a formação poderá propiciar no dia a dia de trabalho dos participantes.

No final da entrevista, houve espaço para a partilha de outras ideias, comentários e / ou exemplos pertinentes a acrescentar, no que diz respeito à problemática em estudo.

Em todas as entrevistas, o guião foi sempre seguido, embora tenha existido alguma flexibilidade em colocar questões adicionais de forma espontânea e em alterar a ordem das perguntas, sempre que fosse necessário e que fizesse sentido, uma vez que se trata de entrevistas semiestruturadas.

### **2.3.2. Recolha de dados**

No que diz respeito à seleção dos participantes, verificou-se uma amostra não aleatória recolhida por conveniência. Numa primeira instância, as pessoas identificadas pela equipa de investigação, através da rede de contactos pessoais e profissionais, eram contactadas telefonicamente, com vista a perceber se estariam interessadas e se teriam disponibilidade para participar no estudo. Caso o parecer fosse positivo, era enviado um *email* ao participante com o convite de participação na investigação, no qual eram apresentados: o tema e os objetivos (geral e específicos). Nesse mesmo *email* era também pedido que o participante lesse, assinasse e retornasse o envio do *Termo de Consentimento Informado* (disponível em Anexo B). Foi também disponibilizado o *link* de acesso direto à entrevista, caso fosse realizada em formato *online*. Realizaram-se 16 entrevistas em formato *online* e 4 presencialmente.

Mediante a autorização dos participantes (pedido explícito no *Termo de Consentimento Informado*) foram registadas as entrevistas em gravação de áudio e vídeo. As entrevistas realizaram-se ao entre 26 de fevereiro e 15 de junho de 2022. As entrevistas tiveram uma duração aproximada de 30 minutos, sendo que a entrevista com a duração mínima foi de 13.47 minutos e a duração máxima foi de 58.12 minutos.

Após terem sido ocultados todos os dados pessoais, a análise das entrevistas foi partilhada unicamente com a orientadora da investigação, a Professora Doutora Inês Carneiro. Quando terminada e entregue a dissertação, todas as gravações das entrevistas serão eliminadas, assim como todos os nomes mencionados no estudo foram ocultados e substituídos por “Px” (sendo P= participante e x = nº do entrevistado,  $x \in [1,20]$ ), com a finalidade de respeitar a privacidade e o anonimato de todos os participantes.

### **2.4. Análise dos dados**

Após a fase de recolha de dados, as 20 entrevistas foram transcritas integralmente em texto e seguiu-se o processo de organização, categorização e análise de toda a informação recolhida.

A análise de conteúdo é “uma técnica e não um método” (Guerra, 2006, p. 62) de tratamento de informação para dados qualitativos, que interceta o quadro de referência com o material empírico. Sendo constituída por uma dimensão descritiva do conteúdo de um discurso na sua análise, tem como objetivo identificar as unidades influenciadoras de determinado fenómeno e por uma dimensão interpretativa que atribui sentido às variáveis explicativas, decorrentes desse mesmo fenómeno (Guerra, 2006; Bardin, 2018).

Deste modo, e em conformidade com os “três pontos cronológicos” de Bardin (2018), a análise de conteúdo foi realizada através de uma pré-análise, exploração do material, tratamento e interpretação dos resultados obtidos.

Na fase da pré-análise fez-se uma leitura de todas as entrevistas, para se estabelecer o contacto com o texto a analisar (Bardin, 2018). Seguidamente, foi sistematizada toda a informação, de forma a organizar e selecionar as ideias e os conceitos alinhados com a conceção teórica das temáticas em estudo, previamente apresentada na revisão de literatura.

Posteriormente, foi constituído o *corpus* (Bardin, 2018), isto é, o conjunto de todas as entrevistas, que cumpre as quatro regras descritas por Bardin: 1) exaustividade, isto é, a seleção de todos os elementos essenciais ao estudo com o maior rigor possível), 2) representatividade, ou seja, os elementos de concordância ao longo das entrevistas, 3) homogeneidade, visto que todas as entrevistas foram conduzidas pelo mesmo guião de entrevista, sobre o mesmo tema e critérios de inclusão, 4) pertinência, sendo que os documentos, enquanto fonte de informação estão alinhados com o objetivo de investigação.

Ainda na fase de pré-análise do conteúdo, e em conformidade com a autora Bardin (2018) foi elaborada a exploração do material, consistindo na codificação e categorização dos dados, recorrendo-se a unidades de registo e sistema de enumeração. As unidades de registo correspondem a excertos do discurso dos entrevistados, que são atribuídos a uma determinada categoria (Bardin, 2018). No presente estudo as unidades de registo foram frases ou excertos de frases pronunciadas pelos participantes sobre uma determinada temática. O sistema de enumeração corresponde à frequência com que as categorias e subcategorias são mencionadas pelos participantes (Bardin, 2018).

Deste modo, a constituição das categorias de análise traduziu-se na combinação das abordagens dedutiva e indutiva, tendo como base um modelo misto (Guerra, 2006). Por um lado, foi realizada uma categorização *a priori*, com o recurso ao quadro teórico de referência, que partilha determinados indicadores e que representa a variável teórica (Guerra, 2006), e ao guião de entrevista. Por outro lado, os elementos do discurso, com base no *corpus*, foram agrupados *a posteriori*, à medida que iriam surgindo temas interessantes, ao longo da leitura dos dados textuais, a considerar no presente estudo. Seguidamente, foi realizada uma revisão aos segmentos já codificados, para se perceber se estes se encontravam corretamente alocados, ou se seria necessário colocá-los em outra categoria ou subcategoria. Como resultado, foi possível responder rigorosamente ao quadro teórico de referência, bem como às características do material em análise (Guerra, 2006).

Finalmente, para garantir a qualidade do presente estudo, foram tidas em consideração as orientações de Bauer e Gaskell (2017). Em conformidade com o critério de transparência, todo o processo de categorização é explicado e disponibilizado no capítulo seguinte, capítulo III – Resultados, assim como os excertos das entrevistas para complementar as conclusões dos resultados apresentados e o nº total de ocorrências por categorias e subcategorias (quadro 3.1). Devido ao anonimato dos participantes, não serão disponibilizadas as transcrições integrais das entrevistas, mas serão apresentadas as suas citações é, assegurando o critério de confiança.

Adicionalmente, disponível no Anexo C, é possível consultar o dicionário de categorias, no qual é apresentada a definição de cada categoria. Este documento permite ainda que se valide a interpretação que foi feita na análise da informação (Bauer & Gaskell, 2017; Silva et al., 2013). Outro critério aplicado foi o da saturação da informação, isto é, foram realizadas entrevistas até que a informação representasse uma novidade teórica relevante para a temática em estudo (Silva et al., 2013).

De forma a sistematizar a informação, para uma maior simplificação da sua análise foi construída uma tabela de frequências absolutas que indica o número de vezes que cada categoria e subcategorias são mencionadas por cada participante, facilitando ao leitor a visualização dos resultados (disponível no Anexo D).

Por fim, o critério da fidedignidade (Bauer & Gaskell, 2017) também se verifica, na medida em que a interpretação e validação das categorias e subcategorias e ainda, todo o sistema de codificação foi revisto pela orientadora deste trabalho. Doravante, no que diz respeito ao capítulo dos resultados, com base nos critérios de seletividade e da relação entre temas (Cassell & Gillian, 2004), foram selecionadas as temáticas mais alinhadas com os objetivos propostos.



## Capítulo III – Resultados e discussão

### 3.1. Resultados das entrevistas

Esta secção tem como objetivo apresentar os resultados qualitativos da investigação, através da análise das entrevistas realizadas e de acordo com os temas definidos na análise de conteúdo. A análise de conteúdo teve como base um critério misto, *a priori* e *a posteriori*, como referido anteriormente. Apresenta-se de seguida o quadro de frequência absoluta do número de ocorrências das categorias e subcategorias desta análise de conteúdo (quadro 3.1).

**Quadro 3.1 Número total de ocorrências por categorias, subcategorias e sub-subcategorias**

Dimensão	Categoria	Subcategorias	Sub-subcategorias	Nº total de ocorrências
Desafios a nível da formação	Específica e direcionada			42
	Novas tecnologias			39
	Custo monetário			9
	Custo de oportunidade			5
	Desinteresse na formação	Presente		7
		Ausente		12
	Necessidades especiais	Presente		4
		Ausente		16
				Total 134
Percepção das práticas de formação	Investimento	Positivo		16
		Negativo		4
	Diagnóstico de necessidades	Sim		16
		Não		4
	Recursos disponibilizados	Adequados		7
		N/ adequados		10
				Total 74
Importância da formação	Características	Positivas	Aplicabilidade	27
			Relevância do tema	16
			Teórica e Prática	20
			Trabalho Autónomo	2
			Desempenho do formador	13
			Adequação do conteúdo	14
			Plano de formação	4
			Regime híbrido	4
			Participação dos formandos	2
			Recompensa	2
				Total 104
		Negativas	Horário pós-laboral	7
			Obrigatoriedade	5
			Duração	4
			Ausência de material de apoio	3
			Repetitivas	2
			Formal	1
				Inexistência de pausas 1
				Avaliação 1
				Total 24
	Contributos		Autoeficácia	14
			Troca de experiências	13
			Convivência	10
			Motivação	6
				Total 43
Desafios em relação à idade	Diminuição da motivação	Presente		11
		Ausente		7
	Diminuição da autoeficácia	Presente		3
		Ausente		14
	Discriminação			7
	Experiência			6
	Equipes intergeracionais			6
	Desgaste			6
				Total 60

### **3.1.1 Desafios a nível da formação**

Esta dimensão tem como objetivo explorar os desafios a nível da formação enfrentados pelas organizações. Este ponto foi introduzido no início do guião de entrevista, com a finalidade de servir como “quebra-gelo”, isto é, para que os participantes se sentissem confortáveis para partilhar a sua opinião sobre as principais questões estratégicas ou desafios que as organizações enfrentam a nível da formação.

Como se pode observar no quadro 3.1, a dimensão *Desafios a nível da formação* foi dividida em seis categorias: *Específica e direcionada*, *Novas tecnologias*, *Custo monetário*, *Custo de oportunidade*, *Desinteresse na formação* e *Necessidades especiais*.

#### **a) *Específica e direcionada***

Nesta categoria estão incluídas as competências específicas que dizem respeito a domínios técnicos e instrumentais (Ceitil, 2006) que uma formação poderá providenciar, direcionada a um determinado grupo de trabalhadores, organizado pelas suas necessidades de formação. Adicionalmente, foi o desafio a nível da formação mais apontado pelos participantes, com um número total de 42 ocorrências, referidas por 14 participantes.

Os entrevistados referiram de forma consistente a sua preferência na participação em formação específica na sua área: "As formações que têm mais impacto no meu dia a dia são formações que eu depois posso pôr em prática (...) Portanto, que tenham a ver com a minha área." (P8); "Primeiro, a formação tem que estar vocacionada para os interesses dos formandos. As áreas de formação científica são importantes, ou seja, tem que haver uma diversificação da oferta, em função das áreas de formação de base (...)" (P11); "Eu gosto muito das ações de formação direcionadas para a área das metodologias a usarem em sala de aula (...)" (P12).

No entanto, muitos dos entrevistados sublinharam que "A formação, por vezes, é financiada, como sabemos, e há, digamos, uns pacotes, umas carteiras de formação *standardizadas* e que não correspondem àquilo que são as verdadeiras necessidades (...) está muito administrativa e muito pouco naquilo que é fundamental para os novos conhecimentos e novos saberes." (P6); "Às vezes os colaboradores não se reveem nos cursos que a entidade patronal possibilita ou disponibiliza. (...), mas acho que deve passar muito por isso, a dificuldade em disponibilizar aos colaboradores, os cursos que os mesmos gostariam de ter." (P7).

Houve também concordância entre os participantes relativamente ao desalinhamento entre os conteúdos ministrados nas formações e as funções que desempenham diariamente: "(...) as pessoas iam a formações que, por vezes, a meu entender, até nem tinha muito a ver com aquilo que é o dia a

dia da pessoa, portanto, o serviço da pessoa." (P15); "Muitas vezes, não há o alinhamento entre o conteúdo e o que a pessoa desempenha no seu dia a dia."(P16).

Um dos entrevistados confessou que já teve de recorrer a autoformação pela falta de formação específica na sua área: "Não podem deixar de lado aqueles profissionais que necessitam de uma formação mais específica. Por exemplo, na altura da pandemia (...) tivemos muitos problemas e tivemos que recorrer a autoformação." (P14). Um outro entrevistado também destacou a falta de formação específica na sua área profissional: "Na minha área existem poucas ações de formação, que se dirijam à área específica da economia e da contabilidade, existem pouquíssimas! Aí, se calhar, há uma grande lacuna!" (P19).

Em contraste, um dos entrevistados refere que atualmente a sua organização tem tido "(...) um cuidado maior, relativamente à formação, em arranjar formações específicas na área." (P5), algo que nem sempre se verificou. Para outros, o investimento por parte das organizações em formação específica de cada área é frequente: a entidade empregadora "(...) lança um conjunto de formações em que os técnicos são obrigados a participar, pelo menos em dois ou três pacotes dessas formações anuais direcionadas como é óbvio, neste caso concreto, para as ações da nossa divisão, relativamente às questões ambientais e de resíduos urbanos." (P2); "Portanto, nós temos formações transversais a toda a empresa e depois temos aquelas mais direcionadas, específicas para a função." (P17); "Mas, atualmente, continua a investir (...) nas outras áreas técnicas, específicas de cada área." (P20).

De acordo com o estudo de Kadefors & Hanse (2012) sobre o desenvolvimento de competências dos trabalhadores mais velhos, estes autores concluíram que, normalmente, a formação é direcionada para um grupo de indivíduos com as mesmas necessidades formativas. Todavia, raramente, é direcionada para um grupo etário específico. Em concordância, os entrevistados frisaram a importância de direcionar a formação por grupos etários: "A formação deve ser preparada de acordo com os grupos direcionados e este (grupo dos mais velhos), seria um grupo direcionado. Com um trabalho de base, caracterizar as necessidades em função da natureza do grupo etário, motivá-los, falar pessoalmente com eles." (P6); "(...) direcionar (...) para determinado tipo de formação, em função do seu escalão etário." (P19).

Ainda neste âmbito, um dos entrevistados destacou que as formações específicas apresentam benefícios para os trabalhadores, ou seja, "(...) saindo da formação com maior capacitação na área específica da formação é evidente que fica com uma autoestima mais elevada, fica muito mais integrada na empresa" (P4).

Para terminar, os resultados do presente estudo são consistentes com os de Kadefors e Hanse (2012), que averiguaram a necessidade de desenvolver competências específicas das pessoas mais

velhas, dado que, a formação disponibilizada pelas organizações é direcionada para todos os trabalhadores, independentemente, do grupo etário ao qual pertencem (Kadefors & Hanse, 2012).

### b) *Novas tecnologias*

De acordo com Raymundo e Santana (2017), a evolução da tecnologia está constantemente a mudar as exigências e a qualificação dos postos de trabalho. Atualmente, a maioria dos trabalhadores já utiliza para a execução das suas tarefas diárias, alguma forma de tecnologia. Porém, é visível a dificuldade que os trabalhadores mais velhos têm em adaptar-se aos equipamentos tecnológicos. Tal se poderá justificar pela incompatibilidade entre as competências e as exigências tecnológicas disponíveis, quanto à resistência em aprender a utilizar tais equipamentos, para além dos fatores relacionados com o processo de envelhecimento (Czaja & Sharit, 2009; Umemuro, 2002).

Assim sendo, foi impreterável criar a categoria *Novas Tecnologias*, na medida em que constitui um grande desafio a nível da formação para este grupo etário de trabalhadores. Obteve-se um número total de 39 ocorrências, mencionadas por 13 participantes.

Os participantes consideraram, de forma geral, que as novas tecnologias estão presentes no seu trabalho e que são necessárias para o desempenho das suas funções: "Cada vez mais, com as novas tecnologias há novos desafios constantes, como a utilização de plataformas, que são necessárias às funções de cada técnico superior." (P2); "Cada vez mais os alunos estão mais na era tecnológica, portanto, é importante nós tentarmos andar a par." (P5); "Por exemplo, a nível de informática, com a situação da pandemia, o termos de dar aulas *online* e saber trabalhar com as plataformas, saber como estar na plataforma e poder registar a assiduidade dos alunos, saber como estar na plataforma e bloquear acessos aos alunos..." (P8); "O grande desafio para as organizações tem a ver com o envolvimento das pessoas nas novas tecnologias (...) Estamos todos com uma média etária muito alta e a formação nas novas tecnologias é de extremamente importante!" (P20).

Os entrevistados apontaram, reiteradamente, a relutância e dificuldade dos trabalhadores mais velhos em interagir e utilizar as novas tecnologias: "Houve aqui um *gap social* que foi a parte da digitalização(...)" (P4); "(...) Eu acho que a formação mais apontada pelo agrupamento de escolas, neste momento, tem a ver com as questões da era digital. Há muitos professores mais velhos que não dominam completamente as TIC (...)" (P9); "Hoje em dia, já vejo alguns colegas que já têm alguma idade e não estão muito abertos, não estão muito receptivos a terem estas ações de formação para aprenderem as novas tecnologias (...)" (P12); "Não gosto e desmotivo, completamente, quando há uma interface demasiado digital, ou seja, exclusivamente *online*(...)" (P13); "As pessoas com mais idade, se calhar têm mais necessidade de formação, para acompanhar as novas tecnologias." (P16); "(...) a grande dificuldade na formação da maior parte dos colegas e minha também, de alguma forma,

é precisamente poder acompanhar o ritmo mais acelerado, em termos de inovação e tecnologias que existe (...)" (P19).

Por último, vários entrevistados compararam, repetidamente, as suas competências tecnológicas com as dos mais jovens, destacando que este grupo etário apresenta maior facilidade no manuseamento das novas tecnologias: "Continuo a achar que os mais novos estão mais habilitados e, portanto, não sentem tanta necessidade (de formação). Eu vejo isso pelas minhas colegas, que para elas é tudo mais fácil em termos de computador, do que para nós!" (P9); "Não sei se é a formação que vem de base, onde lidam com o digital e têm uma janela aberta muito maior do que a que nós tivemos no nosso tempo..." (P10); "... não é fácil, atualmente, lidares com miúdos de 13/14 anos, que dominam as tecnologias...Tens que os acompanhar! Se não os acompanhás, dificilmente consegues ter a turma contigo!"(P11); "O *e-learning* é a primeira vez que estou a fazer e se calhar, a malta com um bocadinho mais de idade não está tão preparada como os mais novos, está mais formatada para a outra modalidade. É uma evolução que é preciso ter." (P18); "Eu tenho poucas pessoas mais novas na equipa. (...) O que eu vejo é que em termos de novas tecnologias, elas estão a "anos-luz", daquilo que eu estou." (P20).

Para concluir, e em conformidade com os autores Kadefors & Hanse (2012), os resultados acima descritos constataram a dificuldade no domínio das novas tecnologias pelos trabalhadores mais velhos, bem como a falta de familiaridade com as plataformas tecnológicas utilizadas no contexto de trabalho. Neste sentido, é primordial que as organizações direcionem a formação também para esta temática, de forma a ultrapassar esta limitação e desenvolver as competências tecnológicas deste grupo etário.

#### c) *Custo monetário*

Apesar de, para a maioria dos participantes, a formação ser financiada pela própria organização, para outros, o usufruto de formação implica o dispêndio de um determinado valor monetário. Neste sentido foi criada a categoria *Custo monetário*, com um número total de nove ocorrências ao longo do discurso das entrevistas, referidas por cinco participantes.

Apesar de terem à sua disposição um leque variado de ações de formação, financiadas pela sua organização, dois dos entrevistados destacaram que muitas das formações não estão alinhadas com as suas necessidades e preferências e, como tal, optam por outras formações a pagar: "Agora, eles até oferecem bastante formação, mas é tudo um bocadinho mais do mesmo, sempre! Os temas não variam muito... Por isso, eu continuaria sempre a procurar lá fora, se fosse um tema que me agradasse mais..." (P9); "Só faz formação paga, quem quer fazer formações muito específicas numa determinada área, com determinados interesses." (P11).

Nas palavras de dois dos entrevistados, apesar da obrigatoriedade de formação, imposta pela organização, a mesma não assume os respetivos custos financeiros, sendo que os próprios trabalhadores estarão encarregues de tais custos: “(...) há outras formações que se eles me obrigam a fazer e se pertencem ao centro de formação (...), uma vez que vou ser avaliada por essas entidades formadoras (...) eu não deveria ter que as pagar.” (P8); “(...) Além de termos tido de fazer um esforço financeiro grande, tivemos também de fazer um esforço, em termos de procurar a formação (...)” (P14).

Um outro participante apontou que a sua organização não dispõe de formação para os seus trabalhadores, sendo que aqueles que pretendem frequentar na formação terão que suportar tais custos: “Se houver uma formação que eu queira ir, eu peço autorização ao meu hospital e este concebe-me os dias, mas tudo o resto fica por minha conta!” (P10).

Mediante os resultados, deve existir uma coerência entre a obrigatoriedade da formação imposta pelas organizações e os custos monetários da mesma a cargo dos próprios trabalhadores. Para os participantes não faz sentido serem obrigados a participarem na formação e ainda, terem de suportar os respetivos custos.

#### d) *Custo de oportunidade*

Na maioria das vezes a formação é ministrada durante o horário laboral, o que implica que enquanto os trabalhadores participam na formação, não estão a desempenhar as suas tarefas e posteriormente a isso, não lhes é dado um tempo de compensação para as terminarem no tempo devido. Em concordância com o autor Johnson (2007), o custo de oportunidade de formação, traduz o tempo que os trabalhadores vão deixar de produzir bens e serviços no período em que a frequentam.

Deste modo, foi criada a categoria *Custo de oportunidade* que teve um número total de cinco ocorrências, mencionadas por quatro participantes.

Segundo Warr e Fay (2001), a formação pode exigir flexibilidade horária e pode ser percebida como uma quebra indesejada de rotinas (especialmente são formações de curta duração). Por exemplo: “O meu problema principal de fazer formação, sobretudo em contexto laboral, se bem que em contexto pós-laboral, também não me alicia muito, mas em contexto laboral, é que durante esse tempo, não estou a fazer o meu trabalho. Portanto, enquanto eu estou a ter formação, o meu trabalho, que é um bocadinho contínuo, está a acumular-se. (...)” (P7); “(...) se a formação for ministrada durante horário de trabalho este fica acumulado, porque ninguém vai fazer o trabalho por nós.” (P18).

Consequentemente, um dos participantes reconhece que, em alturas de maior carga de trabalho acaba por ter de rejeitar a formação: “Lá está, se não for naquela altura do ano em que eu penso que não consigo gerir o meu trabalho e ainda tenho a formação, não me aventuro!”(P12).

Por fim, de forma a solucionar este desafio, foi sugerido por um dos participantes a seleção de "(...) um ou dois dias por trimestre apenas para formação, de modo a não sobrecarregar tanto os professores (...)" (P2).

e) *Desinteresse na formação*

Alguns estudos da literatura, como por exemplo, os de Loretto e White (2006), Warr e Fay (2001) averiguam que a motivação para participar na formação pode ser afetada negativamente pela idade. Por outras palavras, os autores sublinham que os trabalhadores mais velhos estão menos interessados em frequentar formação, relativamente a outros grupos etários. Deste modo, a categoria *Desinteresse na formação* é constituída por duas valências: *Presente* e *Ausente*.

A subcategoria *Presente*, com um número total de sete ocorrências, significa que pode existir desinteresse na formação com o aumento da idade: "Às vezes sim, principalmente as pessoas que estão mais próximas da idade da reforma, perdem a motivação e o interesse nas formações."(P5); "Os mais velhos, por natureza, alguns, estão desmotivados e não estão para "perder tempo". Acham uma perda de tempo e é-lhes indiferente." (P6); "Eu acho é que os mais velhos já não estão tão motivados para a formação." (P11); "Sim, é difícil convencer todos os docentes, a partir de uma determinada idade, a fazer formação. Dizem que já sabem, ou dizem que já não precisam, que já aprenderam muito... Que é a vez de outros..." (P14). Dito isto, e em concordância com Loretto e White (2006), o desinteresse destes entrevistados em participarem na formação pode ser explicado pelo facto de se sentirem pressionados pelos preconceitos sociais, ou por entenderem que, por terem uma longa carreira, não haverá muito mais a aprender.

Em contraste subcategoria *Ausente*, com um número total de 12 ocorrências, significa que o desinteresse na formação não está relacionado com a idade: "Nesta organização, essa afirmação talvez não seja verdadeira, porque todos sentimos, quer quem está a chegar, quer quem está há mais tempo, que há desafios interessantes e importantes." (P13); "Acredito que as pessoas, a maior parte delas, vão com motivação. Eu já estive em ações de formação em que estava lá gente mais idosa. (...) A maior parte delas vão na expectativa de aprender e de vir com novos conhecimentos, de forma que o serviço lhes corra melhor, no seu dia a dia." (P15); "Eu acho que não, porque cada vez que é necessário fazer formação eles fazem, solicitado por eles ou não, acho que fazem de boa vontade." (P17); "Depende da pessoa, há pessoas que sim, que estão nessa linha, mas eu tenho a idade que tenho e acho que tenho sempre a aprender, isto é, estou sempre disponível. (...)" (P20).

Em termos de conclusão, e mediante os resultados, 37% da amostra revelou que o desinteresse em participar na formação pode estar relacionado com o aumento da idade. De acordo com Warr e Fay (2001), tal se pode justificar pela falta de incentivos (meios ou benefícios) por parte das organizações, pela exigência de uma flexibilidade horária que pode ser percebida como uma quebra

indesejada de rotinas, visto que algumas das formações são realizadas durante o horário de trabalho. Kooij e colegas (2014) também apontam a falta de incentivo pelas organizações e o facto de os trabalhadores mais velhos não se sentirem confiantes nem motivados, por considerarem que a formação é mais relevante para o grupo etário dos mais novos, pela sua reduzida expectativa de progressão de carreira, dada a sua idade. Por outro lado, 63% da amostra considera que o aumento da idade não implica, necessariamente uma diminuição no interesse em participar na formação. Este grupo de participantes reconhece a importância da formação para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

#### f) *Necessidades especiais de formação*

As necessidades especiais de formação (por grupo etário) foi um dos tópicos apresentados no guião de entrevista. Foi pedido aos participantes para partilharem a sua opinião sobre a questão de que se na organização onde trabalham existem grupos etários que manifestam necessidades especiais de formação.

Neste sentido, foi criada a categoria *Necessidades especiais*, dividida em duas subcategorias: *Presente* e *Ausente*. A subcategoria *Presente* significa que existem necessidades especiais de formação por grupos etários. A subcategoria *Ausente* traduz que essa relação não se verifica, isto é, as necessidades de formação dos colaboradores não dependem da idade.

Como podemos observar no quadro 3.1, as necessidades especiais por grupo etário foram referidas como *Presente*, por quatro dos 20 entrevistados. Dois destes participantes mencionaram que as necessidades especiais de formação diziam respeito ao grupo dos mais jovens: "Sinto que as pessoas que entram necessitam de mais formação, nomeadamente, aquelas que vêm da universidade. Na minha opinião, não vêm muito bem preparadas para entrar no mundo de trabalho." (P7); "Os mais novos, sempre! Com a idade e experiência, nós adquirimos uma sensibilidade diferente (...)" (P10). Em contraste, os outros dois participantes referiram que as necessidades especiais de formação estão dirigidas aos trabalhadores mais velhos e, com maior ênfase na temática das novas tecnologias: "As pessoas com mais idade, se calhar têm mais necessidade de formação para acompanhar as novas tecnologias." (P16); "Claro que está relacionado com a idade. Hoje em dia, as pessoas com uma determinada idade têm dificuldades naturais naquilo que é o domínio das novas tecnologias (...) Estas necessidades especiais de formação para o grupo etário dos mais velhos são notórias na área das novas tecnologias, mas não só!" (P19).

Os restantes 16 participantes não consideraram que na sua organização existem grupos etários com necessidades especiais de formação, isto é, na sua opinião, todas pessoas necessitam de formação, independentemente da sua idade. Como por exemplo: "Por isso, a necessidade de formação não está relacionada com a idade, não é só para as pessoas mais velhas, nem só para as pessoas mais

novas."(P15); "(...) É igual para todos, há um acompanhamento contínuo de todos os trabalhadores, independentemente da sua idade."(P17); "Eu acho que não depende da idade, nós em todas as idades temos necessidade de aprender! Eu acho que aquela ideia de aprender ao longo da vida é extremamente importante, tanto mais que hoje em dia, as coisas estão sempre a mudar!" (P20).

Conclui-se, segundo a amostra, que as necessidades de formação não estão diretamente relacionadas com um determinado grupo etário, isto é, são elegíveis a todas as pessoas, independentemente da sua idade. "(...) O conhecimento anda muito rapidamente. As coisas atualizam-se muito depressa e as pessoas têm a necessidade dessas mesmas formações, para estarem atualizadas (...)" (P2). No entanto, para 10% da amostra, os trabalhadores mais velhos apresentam necessidades especiais de formação, em relação a outros grupos etários, no que respeita à área das novas tecnologias, o que vai de encontro com a categoria *Novas Tecnologias*, pertencente à dimensão *Desafios a nível da formação*.

### 3.1.2. Perceção das práticas de formação

Esta dimensão diz respeito à percepção geral dos participantes relativamente às práticas de formação implementadas na organização na qual trabalham. Como se pode observar no quadro 3.1, a *Perceção das práticas de formação* está dividida em quatro categorias: *Investimento na formação*, *Diagnóstico de necessidades*, *Recursos disponibilizados*, *Feedback do plano de formação*.

#### a) *Investimento*

Esta categoria refere-se ao investimento na formação dos trabalhadores pelas organizações e foi dividida em duas subcategorias: *Presente* e *Ausente*.

A subcategoria *Presente* traduz a existência de investimento na formação do respetivo participante, pela organização na qual exerce funções. Esta subcategoria teve um número total de 16 ocorrências, correspondente a 16 participantes (80% da amostra). Como podemos observar nos seguintes exemplos: "Sim! Muitas vezes, nós temos formação até mesmo para a atualização do próprio currículo, no âmbito da qualidade e da segurança e a empresa investe, sim." (P17); e ainda: "Investe, sim, investe num pacote que dispõe." (P20).

No entanto, cinco dos 16 participantes consideraram que, apesar de existir investimento na sua formação, não há um alinhamento com as suas necessidades. Por exemplo: "Nós somos obrigados a fazer formação. Portanto, mesmo que eles não queiram têm de pôr a formação à disposição. Agora, se me pergunta se é a mais adequada ou se é a que (...) gostariam de escolher, aí acho que talvez não. (...)" (P9); e ainda: "Ora, neste momento, nós temos alguma formação, digamos assim, mas não é nada daquilo que seria desejável." (P16).

Um outro participante (dos cinco anteriormente mencionados), revela que, apesar de a organização onde trabalha disponibilizar formação, não a considera um investimento para o seu sucesso enquanto profissional: “Não sinto que é um investimento para o meu desenvolvimento enquanto profissional.” (P8).

A subcategoria *Ausente* significa que não há investimento na formação dos respetivos participantes, por parte das organizações. Apresentou um número total de quatro ocorrências, correspondente 4 participantes (20% da amostra). Considerando os seguintes exemplos: “(...) A organização não investe na formação dos trabalhadores.” (P4); “O próprio hospital não tem nenhuma vocação para fazer esse tipo de trabalho, tudo o que eu sei foi aprendido à minha custa e com a promoção da indústria farmacêutica, ou então, das nossas próprias sociedades médicas que organizam eventos para atualizações.” (P10).

Um outro participante (dos quatro anteriormente mencionados) referiu que a organização investia na sua formação, mas que desde o ano passado (2021) deixou de o fazer: “Pedagogicamente falando, tinha muitos recursos que eram disponibilizados e também ações de formação, era uma estrutura específica que, curiosamente, deixou de existir no ano passado.” (P13).

Tal como referem os autores Centeno (2007) e Johnson (2007), à medida que aumenta a idade do trabalhador, diminui o número de anos que este irá ter para utilizar a formação que adquiriu, as organizações são frequentemente mais relutantes em investir na formação dos trabalhadores mais velhos, já que consideram que o retorno do investimento na formação será menor, relativamente a outros grupos etários. Tal como explica um dos participantes: “A organização preocupa-se com isso, mas temos de ser realistas, a instituição também procura satisfazer ou atingir os seus objetivos com a estratégia que tem. (...) Se calhar a formação para os mais velhos não é algo tão prioritário.” (P18).

De acordo com alguns autores como Maurer e colegas (2003), Ng & Feldman (2012), as organizações, de uma forma geral, investem mais na formação dos trabalhadores mais jovens do que na formação dos mais velhos, devido a crenças estereotipadas, no que respeita ao declínio das suas competências e capacidades de aprendizagem. Em concordância, a falta de investimento na formação dos trabalhadores mais velhos poderá ter como consequência o recurso à autoformação ou a formação externa à organização: “Não é uma prioridade...Começa precisamente por aquilo que normalmente o provérbio traduz e, o que se aplica neste caso, «em casa de ferreiro, espeto de pau». As minhas práticas de formação são, fundamentalmente, práticas de autoformação.” (P1); “O próprio hospital não tem nenhuma vocação para fazer esse tipo de trabalho, tudo o que eu sei foi aprendido à minha custa e com a promoção da indústria farmacêutica, ou então, das nossas próprias sociedades médicas que organizam eventos para atualizações. (...)” (P10).

Por fim, por um lado, foi visível ao longo dos discursos de alguns dos entrevistados, o desinteresse na formação e não priorização da mesma para o seu desenvolvimento como profissional, o que vai se

encontro com o que referem os autores Britton e Thomas (1973), relativamente ao estereótipo de que os trabalhadores mais velhos são mais difíceis de serem formados e, como resultado, o investimento da formação para os mais velhos poderá ser menor do que para os restantes grupos etários : “Pouco, mas também confesso que não me tenho esforçado muito nesse sentido. (...) Mas sei lá, se houver culpas é de parte a parte, digamos assim... Não é assim uma coisa estratégica para mim, receber mais formação.” (P7). Por outro lado, também se verificou que, embora os trabalhadores mais velhos não tenham, muitas vezes, ambição de progressão na carreira, continuam a querer investir na formação, de forma a evitar a obsolescência (Kooij, 2014): “Eu, pessoalmente, inscrevo-me sempre em formação que eu gosto e que eu quero. Sou muito sincera, nunca fiz formação, porque tinha que fazer aquelas horas, porque era obrigada a fazer. No meu caso, eu vou fazendo! Às vezes, até faço e já tenho as horas todas feitas e vou-me inscrevendo em cursos novos, porque gosto! Gosto de aprender coisas novas e de novidades...” (P11).

Para concluir, importa destacar que o investimento na formação representa um elemento muito importante para os trabalhadores mais velhos, dado a necessidade de constante atualização e aquisição de novos conhecimentos, que poderá compensar as possíveis perdas associadas ao natural processo de envelhecimento (Beier et al., 2012).

#### b) *Diagnóstico de necessidades*

O diagnóstico de necessidades tem como objetivo identificar as necessidades, objetivos e problemas da organização, bem como as necessidades e expetativas dos colaboradores, que podem ser satisfeitas e colmatadas através de formação (Arthur et al., 2003; Nascimento, 2015). Segundo Arthur e colegas (2003) e Nascimento (2015), a determinação das necessidades é um processo constituído por três análises complementares: organizacional, operacional e individual. A análise organizacional permite identificar os objetivos da organização que podem ser alcançados através da formação (Arthur et al., 2003). A análise operacional analisa as tarefas de trabalho, para as adequar com os conteúdos ministrados na formação, possibilitando uma maior eficácia no desempenho das tarefas do dia a dia (Arthur et al., 2003). A análise individual e/ou grupal que traduz a expressão das expetativas, aspirações e desejos dos colaboradores (tanto a nível individual como grupal), de forma a identificar que indivíduos necessitam de formação e para que finalidade (Arthur et al., 2003; Nascimento, 2015).

Assim sendo, foi criada a categoria *Diagnóstico de necessidades*, para compreender se o processo de levantamento de necessidades de formação, anteriormente explicado, é realizado nas organizações nas quais trabalham os participantes. Neste sentido, esta categoria foi dividida em duas subcategorias: *Sim*, se a organização realiza, periodicamente, um diagnóstico de necessidades de formação, e *Não*, se tal não se verifica.

A subcategoria *Sim* teve um número total de 16 ocorrências, referidas respetivamente por 16 dos 20 participantes “O diagnóstico de necessidades de formação é feito todos os anos. Nós fazemos um levantamento daquilo que é preciso, daquilo que nós precisamos a nível de formação.” (P3); “Sim, costuma, uma vez por ano.”(P7).

A subcategoria *Não* teve um número total de quatro ocorrências, correspondendo respetivamente a quatro dos 20 participantes. Por exemplo: “Não é hábito, aliás, nunca fez.” (P1); “Não fazemos isso, porque os projetos são diferenciados e em parceria. ” (P4).

Para concluir, 80% dos 20 participantes responderam que as organizações nas quais trabalham costumam realizar um diagnóstico para avaliar as suas necessidades de formação. Segundo estes participantes os diagnósticos poderão ser realizados pelas: entidades de formação externas (“O centro de formação faz este levantamento e pergunta nos diferentes departamentos quais são as suas necessidades.” (P9)), pelas chefias (“O diagnóstico de necessidades é feito pela chefia.” (P16)), e/ou por departamentos internos da organização (“(...) todos os gabinetes de qualidade têm sempre a preocupação de verificar se os professores têm alguma necessidade.” (P13)).

Segundo os participantes, os diagnósticos poderão ser realizados de variadas formas: através de questionários escritos *online* (“Era questionado, muitas vezes, em vários fóruns (...)” (P13)), durante as sessões de formação, por questionamento verbal (“(...) nas próprias sessões de formação, quando estavam a terminar, havia um momento para a auscultação das necessidades de formação, de cada formando, ou seja, o que poderia ser mais interessante incluir no plano de formação seguinte.” (P13)).

Verifica-se também que o diagnóstico de necessidades “(...) é uma questão que nem todos respondem. (...)” (P13). Tal situação se poderá justificar pelo desalinhamento entre as verdadeiras necessidades dos trabalhadores e os conteúdos da formação. Muitas das vezes, as sugestões realizadas pelos trabalhadores para formações futuras não são consideradas pelas organizações, o que leva a que estes deixem de o fazer. Por exemplo: “Anualmente, mas há um desalinhamento entre as necessidades reais da formação e daquilo que é praticado. E esse diagnóstico nem é levado à risca, como é o caso de eu ter manifestado interesse em ter formação sobre excel.” (P8).

Em suma, o diagnóstico é um elemento essencial de um plano de formação que viabiliza estabelecer as bases para um plano ajustado às necessidades, objetivos e estratégia de cada organização, bem como, a cada grupo profissional e a cada indivíduo (Nascimento, 2015).

### c) *Recursos disponibilizados*

Segundo a Teoria Baseada nos Recursos (Barney, 2001), os recursos podem ser definidos como aqueles que permitem atingir os objetivos da organização ou operar sobre os seus fatores críticos de sucesso.

Adaptando esta definição ao contexto de formação, a presente categoria permitiu averiguar se as organizações dispõem de todos os meios necessários para a realização da formação, bem como para a prática contínua dos conteúdos e transferência para o local de trabalho. Foi dividida em duas subcategorias: *Adequados* e *Não Adequados*.

Tal como se pode observar no quadro 3.1, a subcategoria *Adequados* teve um número total de sete ocorrências, que neste caso significa que sete dos 17 participantes que responderam a esta questão consideram que existe adequabilidade dos recursos disponibilizados para formação. Vejamos os seguintes exemplos: "Sim, tem, tem. Tem salas boas, com um bom equipamento. E até tem um gabinete só para isso. Nessa parte, digamos, estamos bem." (P6); "Sim, por exemplo, neste momento, a última coisa que fizemos foi equipar todas as salas de reuniões, com todos os meios, para conseguirmos dar a formação *online*. (...) Foi feito um investimento grande." (P17).

Em paralelo, a subcategoria *Não adequados* teve um número total de 10 ocorrências, que neste caso, significa que 10 dos 17 participantes, consideram que os recursos de formação disponibilizados não são adequados. Por exemplo: "Se eu lhe dissesse que sim, também ia dizer uma mentira. Têm de cumprir um orçamento, tudo depende... Lá está, a empresa tem os objetivos estratégicos para cumprir, que são importantes. (...) ou seja, há necessidades que são satisfeitas, há outras que vão sendo... Têm o seu *timing*..." (P18); "... o que nós aprendemos na formação, muitas das vezes, na organização em si, em termos de materiais, não temos materiais para fazer essa aplicação e perde-se aqui muito o que era o sentido da formação." (P19).

Os restantes três participantes não beneficiam de formação pela organização onde exercem funções. Por isso, não responderam a esta questão. No entanto, um destes participantes reconheceu que a sua organização teria todas as condições e meios para o fazer, caso priorizasse a formação para os seus colaboradores: "(...) Quer em relação àquilo que dispõe em termos internos e de outras empresas associadas, quer em relação à possibilidade económica ou financeira de adquirir no exterior possa não ter dentro de portas. O que se passa é que os recursos não são, de grosso modo, mobilizados." (P1). E ainda, um outro participante referiu que usufruiu de formação até ao ano de 2021 e que até esse ano, os recursos disponibilizados eram adequados: "Pedagogicamente falando, tinha muitos recursos que eram disponibilizados e também ações de formação, era uma estrutura específica que, curiosamente, deixou de existir no ano passado. (...)" (P13).

Em termos de conclusão, é necessário que as organizações garantam que os recursos para a realização da formação sejam adequados, para que os trabalhadores mais velhos maximizem os benefícios da formação, através da transferência dos conhecimentos adquiridos para o seu dia a dia de trabalho (Yelon et al., 2015).

#### d) *Feedback do plano de formação*

A categoria *Feedback do plano de formação* foi criada com o propósito de analisar a apreciação dos participantes a respeito do planeamento e organização da formação, tendo em conta as necessidades previamente identificadas e os objetivos definidos (Nascimento, 2015). Durante a entrevista foi pedido aos participantes que partilhassem o seu *feedback*, relativamente ao ano anterior, neste caso de 2021.

Como podemos verificar no quadro 3.1, esta categoria foi dividida em duas subcategorias: *Positivo* e *Negativo*.

A subcategoria *Positivo* significa que os participantes consideraram que o último Plano de Formação disponibilizado pela organização na qual trabalham (ano de 2021), foi adequado. Esta subcategoria teve um número total de 11 ocorrências, neste caso correspondeu a 11 dos 20 participantes. Tal como se pode ler nos seguintes exemplos: “O *feedback* é positivo. O sindicato dá-nos planos de formação muito diversos, a todos os níveis, ou seja, temos muita opção de escolha.” (P3); “(...) Acho que correu muito bem, modéstia à parte! Tendo em conta estes 2 anos de pandemia... Foi muito complicado, nós fizemos aqui um grande ajuste, tentámos ajustarmo-nos à realidade e começámos a transportar tudo aquilo que tínhamos do presencial para o *online*.” (P17).

Em contraste, a subcategoria “*Negativo*” significa que os participantes reconheceram que o Plano de Formação de 2021 não foi adequado e teve um número total de seis ocorrências, neste caso correspondeu a seis dos 20 participantes. Tal como se pode ler nos seguintes exemplos: “A inadequação de conteúdos é a palavra certa. Não sei se será uma questão de desatualização dos conteúdos, diria mais a inadequação dos mesmos.” (P7); “Muitas das ações que são propostas, eu considero que, às vezes, no intuito de querer oferecer um determinado tipo de formação, se calhar, não se vai bem de encontro àquilo que a pessoa necessita.” (P19).

Os restantes três participantes, como já fora referido anteriormente, não têm acesso a formação, sendo que por isso, não partilharam o seu parecer relativamente à questão: “Não existe plano de formação.” (P1); “A organização não dispõe de plano de formação.” (P4); “As próprias sociedades médicas organizam os nossos congressos, as nossas reuniões, não é o próprio hospital (...)” (P10).

Para concluir, destacaram-se algumas sugestões de melhoria para as organizações considerarem na definição do plano de formação, nomeadamente: 1) *apostar em formação mais técnica e menos administrativa*: “O grosso da formação passa muito por questões administrativas e nos dias de hoje não chega, é curto.” (P6); 2) *adequar a estrutura do conteúdo da formação*: “(...) Os formandos estão lá, porque precisam, porque querem concorrer a um determinado lugar, ... e estão lá, a fazer passar o tempo. Ora se isto acontece, é porque a estrutura do conteúdo que está a ser lecionado, não está a ser adequado.” (P6); 3) *garantir o alinhamento entre as formações e as necessidades dos trabalhadores*: “Depois há muitas ofertas, mas muitas vezes, não vão de encontro às expectativas, ou

seja, não vão de encontro às necessidades que a pessoa tem. Portanto, acaba-se por fazer formações, muitas vezes, porque tem de se fazer." (P8); 4) *dotar aos trabalhadores a liberdade na gestão da sua formação*: "A culpa é da estrutura e dela ser obrigatória. Eu acho que se não fosse obrigatória as pessoas alinhariam de outra forma, teriam mais tempo para escolher aquilo que querem fazer, procurarem por outros meios, por outros lados..." (P9); 5) *diminuir a duração das formações*: "As ações de formação de 50 horas são muito duras, principalmente no modelo atual." (P12); 6) *garantir a igualdade de oportunidades no que respeita ao acesso gratuito a toda a formação*: "(...) fiz uma exposição formal a dizer que os professores de matemática não conseguiam ter formação específica sem ser paga. Em relação (...) aos outros profissionais era injusto, porque tinham hipótese de ter acesso a um leque de formação que lhes permitia não terem que despesar dinheiro." (P14); 7) *realizar formação contínua em determinadas matérias para a atualização de conteúdos*: "Na minha área em concreto julgo que deveria haver mais formação, até porque (...) as leis dos contratos vão sofrendo alterações. (...) Deveriam preocupar-se em fazer uma formação mais contínua, de tempos a tempos. (...)" (P15); 8) *otimizar a gestão de tempo*: "O que poderia ser melhorado é a gestão do tempo. Sabe que, o dia tem 24h, a gente tem que dormir algumas, temos de cuidar de situações familiares, e às vezes, quando estamos na formação temos a necessidade de enriquecer em determinada área, mas não há tempo." (P18).

### 3.1.3 Importância da formação

Nesta dimensão iremos descrever a percepção geral dos participantes relativamente à importância da formação para a sua vida profissional. A *Importância da formação* foi dividida em duas categorias: a) *Características* e b) *Contributos*.

#### a) Características

Como podemos observar no quadro 3.1, as *Características* da formação apresentam duas valências: *Positivas* e *Negativas*, identificadas por todos os participantes.

##### - *Positivas*

Esta subcategoria teve um número total de 104 ocorrências, referidas pelo número total de 20 participantes.

A aplicabilidade no local de trabalho de ferramentas e conhecimentos, adquiridos na formação, foi a característica positiva mais abordada no discurso dos entrevistados. Assim sendo, foi criada a sub-subcategoria *Aplicabilidade*, com um número total de 27 ocorrências e referida por 17 participantes, sendo que inclui a transferência de tais aprendizagens para o dia a dia de trabalho. Nas palavras dos próprios participantes: "(...)na resolução de questões práticas do dia a dia de cada um de nós. Porque

estar a fazer formações que depois passam ao lado de tudo aquilo que somos, que fazemos, que queremos ser, etc., é um bocadinho "chover no molhado"." (P1); " E depois deve ter como objetivo fundamental a aplicabilidade dessa formação." (P4); "O que mais me motiva é que seja uma ação de formação que me facilite a vida no meu dia a dia." (P15); "Que seja uma formação prática, fundamentalmente, e que tenha uma aplicabilidade prática, daquilo que é o meu dia a dia de trabalho." (P18).

De seguida, a sub-subcategoria Relevância do Tema, com um número total de 16 ocorrências, mencionada por 14 participantes, traduz a relevância que um tema alinhado com as preferências e necessidades dos trabalhadores, tem para o interesse em participar numa formação. Como por exemplo: "O tema, principalmente se este é da minha área." (P5); "O tema da formação é o "fator chave"." (P12).

O misto entre a componente teórica e a prática nos conteúdos ministrados numa formação foi outra característica positiva referida pelos participantes. Consequentemente, surgiu a sub-subcategoria *Teórica e Prática*, com um número total de 20 ocorrências e referida por 15 participantes: "(...)o misto entre a parte teórica com a parte prática acho que seria uma boa decisão nas formações, porque estar só a ter aprendizagem teórica e não praticando imediatamente, as pessoas vão acabar por esquecer um pouco essas aprendizagens." (P2); "A teórica é muito importante, mas a maior parte das formações em que eu estive, por vezes podem tornar-se "maçadoras". A parte prática tem uma percentagem muito baixa do geral da formação. Havendo prática, as pessoas ficam com outra disponibilidade, até para depois ouvir aquilo que é a teórica." (P15).

Com um número total de duas ocorrências e referida, respetivamente, por dois participantes foi apontada como característica positiva, a existência da componente de *Trabalho Autónomo* numa formação: "Também gosto muito daquelas que nos permitem fazer trabalho autónomo, porque nós podemos gerir o nosso tempo. (...) Hoje em dia, qualquer formação que não tenha essa parte de autoformação, que não valorize o trabalho autónomo, para mim, não vale a pena." (P14); "A aprendizagem, a autonomia (...)" (P16).

A sub-subcategoria *Desempenho do formador*, com um número total de 13 ocorrências, mencionada por nove participantes, remete para a importância da credibilidade e prestação do formador. Destacou-se como outra característica positiva apontada entre vários participantes: "Bons palestrantes, que escrevam artigos, em revistas e noutras visualizações, ou seja, pessoas credíveis." (P10); "A minha motivação para a participação numa formação depende muito do formador" (P17).

Seguidamente, uma outra característica positiva apontada pela maioria dos participantes foi o conteúdo de uma formação ser oportuno, relevante e adequado. Neste sentido, criou-se a sub-subcategoria *Adequação do conteúdo*, que apresentou um número total de 14 ocorrências, referida por 11 participantes: "(...)os conteúdos dessa formação têm de ir de encontro àquilo que eu preciso.";

(P3); "Acho que as características que poderiam tornar as formações mais interessantes é conterem conteúdos, conhecimentos e atualizações que se possam aplicar na prática, no nosso dia a dia. " (P16).

A sub-subcategoria *Plano de Formação*, com um número total de quatro ocorrências, refere-se ao "instrumento de gestão de pessoas que permite o planeamento e organização das ações de formação, em função das necessidades identificadas e dos objetivos definidos" (Nascimento, 2015, p. 219). Nesta perspetiva, três participantes incluíram um plano de formação bem definido, no conjunto das características positivas da formação. Por exemplo: "Uma formação deve ter clara as necessidades, devem ser programas de formação a ver com as necessidades internas da organização e não com as necessidades supostas (...) deve ter objetivos muito bem identificados para colmatar estas necessidades internas. (...) o programa deve ser adequado para que as pessoas se sintam motivadas." (P4); "(...) O plano de formação tem de estar bem detalhado, bem definido, bem caracterizado, e isso é bom! (...) A questão do plano de formação, estar objetivado de forma muito rigorosa e clara, de forma clara, para não haver dúvidas." (P6).

A modalidade de formação em regime híbrido foi também referida como uma das características positivas da formação. Deste modo, criou-se a sub-subcategoria *Regime Híbrido*, com um número total de quatro ocorrências, mencionada respetivamente por quatro participantes: "O ideal seria que a formação fosse no regime híbrido, porque *online*, como disse, é bom, porque não precisamos de nos deslocar, inicia e termina a ação de formação e estamos em casa. Agora, por outro lado, falta aquele contato com os outros colegas que, às vezes, até nem conhecemos de lado nenhum." (P12); "Gosto de formação *online*, mas gosto muito de contactar com as pessoas, de estar em sala, porque é mais cativante falarmos uns com os outros e percebermos as diferentes interações." (P17).

Dois dos 20 participantes mencionaram que para si é importante e necessário que o grupo de formandos esteja interessado e ativamente participativo, para que haja um maior aproveitamento da sessão de formação, para além de a tornar mais dinâmica e motivadora. Assim sendo, foi criada a sub-subcategoria *Participação dos formandos*, com um número total de duas ocorrências: "O grupo também tem de gostar de participar e de trabalhar. " (P3); "A formação, efetivamente, tem que ser participativa, que tenha ganhos equivalentes(...)" (P18).

A sub-subcategoria *Recompensa*, com um número total de duas ocorrências, alude a recompensa pela participação na formação, seja através de um determinado valor monetário e/ ou benefícios profissionais. Os dois participantes que a mencionaram como característica positiva também referiram que tal característica positiva poderia aumentar o interesse e a motivação para aderir à formação: "Eu acho que se houvesse uma outra compensação, ou remuneratória, ou ao nível de progressão de carreira, mas adquirir certas vantagens... Eu acho que isso sim, seria motivante! " (P8); "Quem começa a carreira ou deixou de ser contratada aos 40 e está aqui no 1º patamar da carreira, se fossem

remuneradas para fazer formação ou tivessem algum tipo de compensação económica, talvez acho que alinhasssem mais! " (P9).

Em síntese, as características positivas da formação possibilitam aos trabalhadores mais velhos, um maior envolvimento e interesse pela formação. Como resultado, através das competências adquiridas na formação e consecutiva transferência das mesmas para o dia a dia de trabalho, aumentará a sua percepção de autoeficácia e, por sua vez, a sua motivação para o trabalho também.

#### - Negativas

Esta subcategoria teve um número total de 24 ocorrências, tendo sido referida por 10 participantes.

Em primeiro lugar, a característica negativa mais mencionada, com um número total de sete ocorrências e referida por seis participantes, foi o facto de a formação ocorrer em *Horário pós-laboral*: "O que menos me motiva é a hora da formação, pós-laboral. Ou a fazer uma formação a um sábado, como às vezes eles nos obrigam, a fazer as formações ao sábado, a gente tem família..." (P3); "Chegar ao final do dia, num dia normal de trabalho, e ter que vir fazer formação entre as 18h e as 20h, não me apetece, não me apetece mesmo!" (P9). No entanto, tendo em conta a categoria Custo de Oportunidade, pertencente à dimensão Desafios a nível da formação, é notória uma discordia de opiniões, no que diz respeito ao horário de formação. Por um lado, se a formação é realizada em horário de trabalho, os indivíduos têm menos tempo para executar as suas tarefas. Por outro lado, a realização de formação em horário pós-laboral afeta o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A *Obrigatoriedade* da formação, com um número total de cinco ocorrências, é também uma característica negativa para os quatro participantes que a mencionaram. Referem a falta de liberdade para selecionar as formações que fazem mais sentido para o desempenho das suas tarefas: "(...) Gostaria de ter uma maior flexibilidade na minha gestão da formação. Poderiam impor o mínimo de horas (de formação), mas a pessoa pudesse fazer o que quisesse e na área que entendesse." (P8); "Mas a culpa é da estrutura e dela ser obrigatória. Eu acho que se não fosse obrigatória as pessoas alinhariam de outra forma, teriam mais tempo para escolher aquilo que querem fazer, procurarem por outros meios, por outros lados..." (P9); "Eu acho que a obrigatoriedade da formação não faz sentido. Imaginemos que o chefe me diz para ir a uma formação, eu analiso os conteúdos e chego à conclusão que aquilo não me diz nada." (P16).

A *Duração* da formação foi também uma característica negativa apontada por quatro participantes, com um número total de quatro ocorrências: "Claro que as formações de longa duração, podem ser um bocado "maçudas"..." (P3); "O que menos me motiva é a duração das formações. Por exemplo, agora estou a fazer uma formação *e-learning*, no *moodle*, sobre *excel* e sinto que preciso de gastar tantas horas..." (P18).

Dois entrevistados indicaram que em muitas das formações a que assistem, não disponibilizam nenhum manual para acompanhar a sessão, nem facultam os conteúdos apresentados na mesma. Assim sendo, alegam a *Ausência de material de apoio*, com um número total de três ocorrências, como uma característica negativa presente na formação: “Quem vai dar formação tem de dar o acesso os conteúdos formativos, àquilo que é lecionado. Uma aula de formação, é uma aula, ponto. E se é uma aula tem de ter acesso a documentos.” (P6); “As formações que eu tenho ido, pecam todas por isso. A falta de material de apoio... Ter algum manual...” (P16).

Outra característica apontada como negativa é o facto de muitas das formações serem *repetitivas*, isto é, com temas e conteúdos idênticos. Assim, foi criada a sub-subcategoria *Repetitivas*, com um número total de duas ocorrências e referida por dois participantes: “Há umas que nós fazemos que são um bocado repetitivas.” (P3); “O que menos me motiva é haver muitas formações repetitivas e muitas delas são feitas só para “encher pneu”, desculpe a expressão.” (P18).

Para terminar, foram apontadas outras três características negativas, por três diferentes participantes, com um número total de uma ocorrência cada uma delas. Primeiro, a formação *Formal*, que se limita à aquisição de conhecimentos e competências: “O que menos me motiva na formação é ser uma formação formal, só para cumprir determinados objetivos.” (P4). De seguida, a *Inexistência de pausas* ao longo da formação: “(...) na qual não temos aquelas pausas que devemos ter, a pessoa acaba por já não estar a ouvir...” (P16). E, por último, o rigor dos métodos de *Avaliação*: “A parte da avaliação... Eu percebo que tenha de haver avaliação, mas acho que não era necessário, muitas vezes, a exigência que é requerida.” (P8).

Em suma, as características negativas da formação poderão ser a causa de afastamento e de desinteresse dos trabalhadores mais velhos na formação. Neste sentido, é importante que as organizações as considerem para o desenvolvimento e implementação do plano de formação.

#### b) *Contributos*

Vários estudos citados por Aguinis e Kraiger (2009) demonstram a influência positiva da formação sobre o desempenho em si, mas também sobre variáveis diretamente relacionadas com este, como por exemplo, a capacidade de adaptação, competências técnicas e competências de autogestão. Nascimento (2015) enfatiza que a formação possibilita que os trabalhadores exerçam as suas funções com maior eficiência, eficácia e satisfação. Como resultado, possibilita um melhor desempenho organizacional (Aguinis & Kraiger, 2009).

Como podemos observar no quadro 3.1, os *Contributos* da formação tiveram um número total de 46 ocorrências e agregam sete subcategorias: *Autoeficácia*, *Troca de experiências*, *Convivência* e *Motivação*.

A *Autoeficácia* foi o contributo da formação mais referido pelos participantes, com um número total de 14 ocorrências, mencionado por 13 entrevistados. Esta categoria significa que a participação na formação contribui para que o indivíduo tenha uma maior percepção da sua autoeficácia, isto é, sente maior competência e segurança no desempenho das suas funções: "Sim, sem dúvida, cada vez mais. O conhecimento anda muito rapidamente. As coisas atualizam-se muito depressa e as pessoas têm a necessidade dessas mesmas formações, para estarem atualizadas nas suas funções." (P2); "(...) A formação não dá só conhecimento, dá também segurança às pessoas na execução das tarefas, dá-lhes confiança no desempenho do seu trabalho." (P6); "(...) a formação contribui para o aumento da competência nas minhas funções, dando-me outro tipo de ferramentas." (P12); "Eu antes de ser gestor, técnico e formador, trabalhei na consultoria industrial e mantém-se essa necessidade. Para se poder evoluir para outros níveis é preciso ter ferramentas e conhecimentos, que possibilitam depois essa evolução, se não, não os conseguimos atingir." (P18). Para terminar esta ideia, e em concordância com Aguinis e Kraiger (2009), a autoeficácia pode ser um dos contributos que advém do processo formativo e, por sua vez, conduz os indivíduos a expectativas de *performance* mais ambiciosas e resultados reais mais elevados, com efeito duradouro no tempo.

A grande maioria dos participantes (65% da amostra) concordou que a troca de experiências é um contributo muito importante, no qual os formandos têm a oportunidade de partilhar as suas ideias, conhecimentos e vivências e, em conjunto, conhecer novas e variadas soluções para os mais diferentes problemas. Deste modo, foi criada a categoria *Troca de experiências*, com um número total de 13 ocorrências e abordada por 12 participantes ao longo do discurso das entrevistas. Consideremos os seguintes exemplos: "Agora a formação também é uma partilha de saberes. Já trabalhamos há 20 ou 30 anos e, no fundo, vamos partilhar saberes na formação que fazemos." (P3); "Muitas vezes, precisamos de trocar opiniões com outros colegas, com outros hospitais um bocadinho mais diferenciados, ou não tanto. Essas reuniões e esses meetings são sempre muito bons, porque nós travamos conhecimento com vários colegas e depois ficamos ligados." (P10); "Então, também trocamos muitas opiniões, ficamos a saber como é que, por exemplo, determinados setores funcionam... «Olha, no meu agrupamento fazem assim...», também ficamos a conhecer, isso é importante! Fazemos muita troca de interiores de materiais (...)" (P11); "(...) ver a atividade que as pessoas vão desenvolvendo, que nos diz respeito e que faz parte da nossa empresa. A troca de experiências é sempre interessante, porque se consegue perceber como é que a malta mais nova pensa e as realidades têm mudado muito." (P17).

A categoria *Convivência* remete para a oportunidade de convívio, de conhecer diferentes pessoas e de estabelecer novos contactos. Representa também um contributo que advém da formação e teve um número total de 10 ocorrências, sendo que foi mencionado, respetivamente, por 10 participantes. Como se pode ler nos seguintes exemplos: "(...) para além do momento da formação, há o momento

do contacto, de convívio, de partilha, de encontro entre as pessoas (...)" (P8); "Eu gosto do convívio, gosto muito de conviver, de ouvir os outros. (...)" (P20).

Seguidamente, seis participantes referiram que a formação contribui também para o aumento da sua motivação. Neste sentido, foi criada a categoria *Motivação*, que teve um número total de seis ocorrências. Por exemplo: "Eu gosto bastante e motiva-me, também! Por norma, sinto-me bem a fazer formação e gosto sempre de encontrar coisas novas, áreas novas, coisas que tragam novidades." (P11); "(...)Bem como, a pessoa sentir-se mais valorizada e motivada." (P18).

No entanto, foi também referido que a motivação acaba por diminuir ao longo do tempo: "Eu às vezes quando saio de uma formação, penso assim: «eu agora vou fazer isto, isto, isto e isto!». É pena, é que depois quando uma pessoa chega à escola, não tem tempo de aplicar tudo. Há formações que são espetaculares." (P2); "Sim, saio como se costuma dizer, com o "balão cheio", digamos assim... Mas depois o "balão vai esvaziando um bocadinho", à medida que o tempo vai passando..." (P7).

Adicionalmente, o participante 4 também concorda que a formação é um contributo para a motivação, mas caso as pessoas estejam envolvidas no desenvolvimento dos planos de formação: "Se as pessoas foram chamadas para a conceitualização dos seus programas de formação, para a identificação e também, a corresponsabilização, quanto aos seus resultados. Aí, não tenho dúvidas nenhumas que as pessoas se sintam mais motivadas, quer na preparação, quer durante a formação, quer na aplicabilidade dos objetivos." (P4).

Para concluir a categoria da motivação, os participantes salientaram estratégias que poderão aumentar a mesma, nomeadamente, através do usufruto dos novos *Fundos Comunitários*: "As pessoas têm que estar permanentemente atualizadas para novos desafios, que haverão de vir agora com os novos *Fundos Comunitários* e acho que será uma forma de motivar as pessoas para novos projetos e para mudanças nas suas áreas, que têm vindo, a longo dos anos, a fazer sempre os mesmos trabalhos, precisarão de novos desafios." (P2); e ainda, de experiências profissionais no estrangeiro, que permitem a aprendizagem de diferentes métodos de trabalho, estratégias e ferramentas: "Este ano até me deu a possibilidade de participar no Programa *Erasmus*, em Florença, onde fui fazer uma formação a nível de educação especial, dislexia, disgraxia, hiperatividade e outras problemáticas." (P3).

Em suma, como se verificou anteriormente, a *Autoeficácia*, a *Troca de experiências*, a *Convivência* e a *Motivação* são os principais contributos que advêm da formação, na percepção dos trabalhadores mais velhos. Relativamente à percepção do aumento de autoeficácia, os trabalhadores mais velhos sentem uma maior competência no desempenho das tarefas do seu dia a dia de trabalho, após a frequência numa formação. A troca de experiências permite o intercâmbio de diferentes vivências, conhecimentos e pontos de vista, que impactam no desenvolvimento profissional dos trabalhadores mais velhos. A convivência possibilita aos formandos um momento de descontração e maior

envolvimento, no qual conhecem novos colegas de trabalho e, por sua vez, alargarem a sua rede de contactos profissionais (*networking*). Por último e não menos importante, os dados também evidenciam que existe uma relação positiva entre a participação na formação e a motivação para o trabalho.

### 3.1.4 Desafios em relação à idade

A dimensão *Desafios em relação à idade* foi dividida em seis categorias: *Diminuição da motivação*, *Diminuição da autoeficácia*, *Discriminação*, *Experiência*, *Equipas intergeracionais* e *Desgaste*.

#### a) *Diminuição da motivação*

A categoria *Diminuição da motivação* foi criada com base no estereótipo predominante de que os trabalhadores mais velhos estão menos motivados do que os mais novos (Abraham & Hansson, 1995; Cuddy & Fiske, 2002), isto é, que a motivação vai decrescendo à medida que os trabalhadores ficam mais velhos.

A subcategoria *Presente*, apresentou um número total de 11 ocorrências e referida, respetivamente, por 11 participantes, traduz a diminuição da motivação com o aumento da idade. Tendo em conta os estudos de Warr e Fay (2001), a motivação para o trabalho é influenciada por hábitos, comparações com pares (mais jovens) e pressão social. Em sintonia com estes autores, um dos participantes, de facto compara a intensidade da sua motivação com a dos mais jovens: “Neste momento, com a minha idade, eu quero crer que a motivação existe, mas não com a mesma intensidade de quando tinha 20 ou 30 anos. (...) na idade em que vocês estão, sentem-se muito mais motivados para atingir determinadas metas.” (P16). Nas palavras de outros entrevistados, a diminuição da motivação para o trabalho poder ser justificada pelo desempenho de tarefas repetitivas e rotineiras e, consequentemente, pelo cansaço: “Estão anos e anos e anos, a fazer a mesma coisa. Chega a uma determinada altura em que estão completamente saturadas dos seus trabalhos e começam a desmotivar.” (P2); “Eu tenho fases... Ultimamente, tenho tido períodos em que não me apetece nada ir trabalhar, não me apetece nada fazer as coisas... Nesta fase, eu estou muito cansada.”(P20).

Em contraste, a subcategoria *Ausente*, com um número total de sete ocorrências e referida, respetivamente, por sete participantes, significa que não existem diferenças dos níveis de motivação com a variação da idade: “No meu trabalho, há medida que vamos ficando mais velhos, mais experientes, nós estamos mais motivados, porque nos sentimos mais seguros no trabalho.” (P3); “O aumento da idade não é um obstáculo para a motivação se estiverem inseridos neste conceito das equipas intergeracionais.” (P4); “Acho que a idade não é um obstáculo, pelo menos para já! Não me

sinto menos motivada nem menos competente! (...) Eu tenho muitos anos de serviço, mas vou, diariamente, para a escola bem-disposta e motivada! " (P11).

Mediante os resultados, para 61% da amostra existem diferenças dos níveis de motivação para o trabalho com o aumento da idade, isto é, o envelhecimento dos entrevistados influencia a sua motivação. No entanto, para 63% da amostra, a motivação para a participação na formação não diminui necessariamente com a idade (como se verificou na categoria *Desinteresse na formação*, pertencente à dimensão *Desafios a nível da formação*).

Por fim, a relação entre as duas categorias, anteriormente mencionadas, remete para os efeitos de contraste que parecem ter existido. A literatura sobre esta temática postula que a motivação para o trabalho não diminui necessariamente com a idade, não obstante, a motivação para determinadas tarefas, como a formação, pode ser afetada negativamente pela idade (Warr & Fay, 2001). Em contraste, os resultados da presente investigação mostraram o inverso: apesar de o interesse em participar na formação não variar com a idade, verificou-se que à medida que os participantes vão envelhecendo, a sua motivação para trabalhar tende a diminuir.

Para concluir, em conformidade com Kadefors & Hanse (2012) e visto que a idade pode ter influência na motivação dos trabalhadores mais velhos, é fundamental promover atitudes positivas em relação a este grupo etário e implementar estratégias eficazes para os encorajar a permanecerem envolvidos, ativos e motivados a continuar a trabalhar. Neste sentido, visto que a motivação é um dos contributos da formação, os investigadores deste trabalho propõem que as organizações considerem a dimensão *Desafios a nível da formação* e a dimensão da *Importância da formação (Características Positivas, Características Negativas e Contributos da formação)* para solucionar esta problemática.

#### b) Diminuição da autoeficácia

Esta categoria foi dividida em duas subcategorias: *Presente*, caso os participantes considerem que o aumento da idade implica uma diminuição na sua percepção de autoeficácia, isto é, sentirem-se menos competentes no seu trabalho, *Ausente*, caso o efeito oposto se verifique.

A subcategoria *Presente* teve um número total de três ocorrências, referida por três participantes: "Agora, não posso dizer que isto não interfira na competência, seria estar a mascarar a minha atividade, se dissesse que a minha maior falta de paciência ou cansaço, neste momento, não interferisse na minha competência." (P9); "Hoje em dia, o ensino passa muito por aí e tem que se adaptar àquilo que são os tempos atuais, que exigem muita utilização de redes sociais e tudo mais. Eu sinto que não tenho competência a esse nível ou, pelo menos, o quanto os alunos, provavelmente, exigirão." (P19); "Eu acho que já fui mais competente. (...) Eu não sou incompetente, não é isso que eu estou a dizer, mas eu conseguia mais rapidamente resolver as questões do que hoje em dia."(P20).

A subcategoria *Ausente* teve um número total de 14 ocorrências, referida por 14 participantes: “A nível da competência é o contrário, porque a experiência dá-nos muitas competências! O facto de termos mais anos de experiência e como somos mais velhos, acabam por nos atribuir outras funções, por termos essa experiência e acabamos por aprender, cada vez mais (...) Isso dá-nos mais segurança e mais competências.” (P12); “Com a experiência, a pessoa consegue resolver alguns assuntos mais rápido, porque conhece a organização, conhece os colegas e se calhar consegue desempenhar as suas funções mais rapidamente.” (P17); “Com o aumento da idade a pessoa fica mais eficaz, se há um problema já sabe como abordá-lo mais facilmente (... )” (P18).

Para concluir, 82% dos participantes considera que o aumento da idade significa uma maior percepção de autoeficácia no trabalho, justificada pela maturidade e experiência no desempenho das tarefas e, consequentemente, uma maior facilidade na resolução de problemas. Adicionalmente, os resultados também mostram que para 65% dos participantes, a formação tem um efeito positivo na sua percepção de autoeficácia. Tais resultados estão em concordância as investigações de Aguinis e Kraiger (2009) e Arthur e colegas (2003) que demonstram que a formação tem um impacto positivo nos comportamentos e benefícios no desempenho, conduzindo a expectativas mais ambiciosas para o trabalho e, por sua vez, resultados reais mais elevados, com efeito duradouro no tempo (Aguinis e Kraiger, 2009).

Por fim, verifica-se que os resultados deste estudo intercetam com as conclusões dos autores Kadefors e Hanse (2012), na medida em que a formação e o desenvolvimento de competências são aspectos imprescindíveis, para que os trabalhadores sejam eficazes no seu trabalho. Mediante a evidência dos dados, a percepção de autoeficácia sentida pelos trabalhadores mais velhos, tanto é influenciada positivamente pelo seu envelhecimento, como pela sua participação na formação.

### c) *Discriminação*

Devido às representações negativas do processo de envelhecimento ativo (Silva & Helal, 2019), a discriminação em relação aos trabalhadores mais velhos é cada vez mais visível no contexto de trabalho. Neste sentido, foi criada a categoria *Discriminação*, com vista a averiguar a presença de comportamentos resultantes dos estereótipos e preconceitos, com base na idade dos participantes. Esta categoria teve um total de sete ocorrências e foi mencionada por seis participantes.

Um dos participantes contou que recebeu um *email* com uma candidatura a uma oportunidade de emprego e que, pela pessoa ter uma idade mais avançada, foi alvo do seguinte comentário: “(...) «olha esta candidata /este candidato acho que já não tem idade para ter sorte” (...)” (P7). Este comentário vai de encontro aos resultados das investigações de alguns autores, como Loretto e White (2006), Taylor e Tillsey (2001), que sustentam que as organizações evitam contratar trabalhadores mais velhos, devido às percepções negativas sobre as características deste grupo etário. De forma a

combater a inviabilização da sua inserção no mercado de trabalho, Malatest e Associados (2003) sugerem que as organizações devem apostar em novos métodos de recrutamento direcionados para os mais velhos.

Um outro participante referiu que os trabalhadores mais jovens, muitas vezes, têm o preconceito de que os trabalhadores mais velhos estão desatualizados dos conteúdos e já não têm o conhecimento necessário: “Alguns chegam com aquele preconceito de que os mais velhos já estão desatualizados, que já não conseguem, já não estão com vontade, ou não sabem...” (P14). A afirmação anteriormente referida, pode ser relacionada com a definição de idadismo, por Palmore (1999) e Nussbaum e colegas (2005), na medida em que é clara a presença de estereótipos negativos (*desatualização de conteúdos e falta de conhecimentos necessários*), com base na idade, por uma determinada faixa etária (*trabalhadores mais jovens*) em relação a outra (*trabalhadores mais velhos*).

Adicionalmente, um dos participantes refere que as organizações não consideram a existência de diversidade geracional no contexto de trabalho e, consequentemente, não motivam o grupo etário dos mais velhos para o trabalho: “As organizações não motivam e não olham para essas pessoas, para esse grupo etário.” (P6). Neste sentido, e segundo Cepellos e Tonelli (2017), as organizações devem considerar as práticas de gestão de idade, de forma a erradicar as barreiras etárias e viabilizar a diversidade geracional. Como resultado, a implementação destas práticas possibilita que os trabalhadores se mantenham ativos, motivados e saudáveis no trabalho até à idade de reforma (Sousa et al., 2020).

Para terminar, a incapacitação do trabalhador mais velho, relativamente ao trabalho físico pesado, constituiu uma das percepções negativas associadas a este grupo etário identificadas na pesquisa de Taylor e Walker (1998). Em concordância com estes autores, um dos participantes relatou que a organização não permitiu que participasse numa determinada formação, pela sua idade: “Eu já fiz formação de postes metálicos com 20/30/40 m de altura. Com esta idade já não o vou fazer, até porque há limite de idade para o fazer. Tinha gosto ainda de fazer. (...) Se calhar ainda conseguia fazer e tinha gosto nisso, mas como já não faço nos metálicos, dizem-me que não devo fazer também nos outros. É um preconceito que existe. Apesar da instituição ter uma mente bastante aberta, em muitos aspectos, ainda há os velhos dogmas.” (P18).

Em suma, para contrariar a tendência da visão preconceituosa do processo natural de envelhecimento ativo, e tal como sugere a literatura de Cepellos e Tonelli (2017), as organizações devem garantir a implementação de práticas de gestão de idade para minimizar atitudes idadistas e barreiras etárias, de forma a criar condições que propiciem bem-estar no trabalho.

#### d) *Experiência*

Esta categoria faz referência ao reconhecimento e respeito pelos trabalhadores mais velhos, com base na sua experiência profissional. Com um número total de seis ocorrências e referida por seis participantes, todos eles concordaram que esta está relacionada com o aumento da idade e que, consequentemente, a sabedoria está associada à idade. Consideremos os seguintes exemplos: “Portanto, tem de ser alguém de uma outra maturidade pessoal, profissional, com outro nível de relacionamento no mercado.” (P1); “Eu acho que as escolas confiam muito nos professores com mais experiência. (...) Não quer dizer que os mais jovens não tenham capacidades e competências para o fazer, mas os mais velhos acabam por ter um certo *savoir-faire*, que os mais jovens vão adquirir mais tarde com a experiência.” (P12).

Um dos entrevistados compara Portugal com outros países, nomeadamente, com Inglaterra, referindo que deveria existir o cuidado de reconhecer hierarquicamente as pessoas mais velhas e valorizar a sua sabedoria e experiência profissional: “(...) no estrangeiro nós sabemos de vários sistemas de saúde, por exemplo, o inglês, que é aquele que eu tenho uma vaga ideia do que é que se passa. À medida que ficamos mais velhos passamos à categoria de consultores, isto é, somos pessoas respeitadas na hierarquia, tiramos dúvidas...” (P10).

Para terminar, Armstrong-Stassen (2008) refere a importância de dar a oportunidade aos trabalhadores mais velhos de assumirem o papel de formadores, como forma de reconhecer as suas experiências e conhecimento acumulado. Alinhado com esta ideia, um outro entrevistado refere que tal já acontece na sua organização. “No plano do *research*, normalmente, aparecem gamas etárias mais baixas, até porque são enquadradas pelos outros elementos mais seniores e podem assim ser orientadas em prol daquilo que está em causa a cada momento.” (P1).

Em síntese, é importante que as organizações valorizem a experiência dos trabalhadores mais velhos (Dennis & Thomas, 2007), visto que tal reconhecimento tem impacto na sua motivação para o trabalho.

#### e) *Equipas intergeracionais*

As equipas intergeracionais garantem a aproximação de pelo menos dois grupos geracionais, recorrendo a estratégias de troca e aprendizagem conjunta, e partilha de conhecimento, valores e experiências (Newman & Smith, 1997). Neste sentido, a categoria *Equipas intergeracionais* representa um dos desafios em relação à idade, com um número total de seis ocorrências e indicada por três participantes.

Eis os seguintes exemplos: “(...) ganham ambos: os jovens com a sua irreverência, com as suas ideias novas, com o seu querer, com a sua abnegação, e ganham os mais velhos, com a experiência e também por se sentirem motivados, por fazerem parte da solução. Por outro lado, se as equipas não

forem intergeracionais, a eficácia do trabalho diminui e quem é prejudicado é a organização” (P4); “Acho que há uma interajuda, há uma procura, os mais velhos, às vezes, procuram os mais novos. (...) E eu acho que eles gostam, acabam por se inserir, até com os mais velhos, ajudando-os e acho que é uma maneira de se integrarem e de se unirem.” (P8); “Aprendemos uns com os outros, eu aprendo as novas tecnologias com eles e eles também aprendem comigo a parte mais técnica. Eu acho que é positivo este intercâmbio e tenho pena que não tenhamos pessoas mais jovens! (...)” (P20).

Para concluir, e mediante os resultados obtidos, as equipas intergeracionais possibilitam a existência de “(...) heterogeneidade e complementaridade ao nível da experiência e da transmissão de competências e saberes entre gerações (...)” (Walker, 2005 citado por Ramos, 2015, p. 456).

#### f) *Desgaste*

A categoria *Desgaste* representa um outro grande desafio a enfrentar com o aumento da idade, referindo-se ao desgaste físico e psicológico sentido, principalmente, pelos trabalhadores mais velhos.

Apresentou número total de cinco ocorrências e foi mencionada por cinco participantes. Pelas palavras dos entrevistados: “Tem tudo a ver com a parte física, mesmo cansaço físico e tem a ver com as características da idade, menos tolerância à confusão e ao barulho.” (P9); “Com 64 anos a pessoa desgasta-se mais depressa do que uma pessoa com 30.” (P18). Um outro participante sugere que para combater ou diminuir o desgaste físico e psicológico, deveria existir uma adequação da carga de trabalho com a idade, tal como já acontece em outros países: “(...) no estrangeiro nós sabemos de vários sistemas de saúde, por exemplo, o inglês (...) somos pessoas respeitadas na hierarquia (...) Aqui, no nosso país, nomeadamente, no meu hospital, tu ainda és material para trabalhar, para “trabalhar forte e feio”!” (P10).

Em suma, segundo os resultados desta categoria, verifica-se que com o aumento da idade, os trabalhadores sentem desgaste físico (“cansaço”) e psicológico (“falta de paciência”), influenciado pelas condições de exposição ao longo do seu percurso profissional, nomeadamente, pela intensificação do trabalho (Ramos, 2015).



#### **Capítulo IV – Implicações teóricas e práticas**

A presente investigação é um forte contributo para a literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos, ao mostrar que a formação contribui para a motivação e percepção de autoeficácia dos trabalhadores mais velhos, bem como as suas intenções de participarem na mesma. Adicionalmente, este trabalho também traz informação nova sobre quais as características positivas e negativas que as organizações devem ter em conta no desenho dos planos de formação.

Em concordância com Kadefors e Hanse (2012), os resultados deste estudo averiguam que, tendencialmente, a motivação para o trabalho diminui com o aumento da idade. Neste sentido, também verificámos que este efeito pode ser revertido através do usufruto da formação. Visto que, os indivíduos mais velhos são uma fonte de sabedoria e de conhecimento, é fundamental que as organizações incentivem a sua motivação pelo desenvolvimento do seu potencial (Ng Feldman, 2008). Tal se pode alcançar, através da atualização contínua de competências, de forma que os mais velhos consigam acompanhar as constantes atualizações técnicas existentes no mercado de trabalho (Kadefors & Hanse, 2012). Por sua vez, aumentará a sua percepção de autoeficácia, isto é, com a formação sentir-se-ão mais competentes a desempenharem as suas tarefas.

Para além disso, o presente trabalho também contribuiu para contrariar o estereótipo dominante que os trabalhadores mais velhos estão menos interessados em participar na formação, relativamente a outros grupos etários (Chiu et al., 2001; Warr & Fay, 2001; Weiss & Maurer, 2004). Os resultados apuram que o aumento da idade não implica o desinteresse para a participação na formação. Tais resultados vão de encontro com o estudo de Kooij (2010), que averigua que embora os trabalhadores mais velhos não tenham, muitas vezes, a ambição de progressão na carreira, continuam a querer investir na sua formação, de forma a evitar a obsolescência.

Dessarte, é de facto importante que a literatura de Gestão de Recursos Humanos reconheça a importância de as organizações motivarem os trabalhadores mais velhos, nomeadamente, através do investimento na sua formação, de forma que se sintam motivados e eficazes no seu trabalho, ao invés de se sentirem excluídos e diminuídos pelas suas entidades patronais.

No que diz respeito às implicações práticas, como resposta a Rosen e Jerdee (1977) e Hedge (2008), que destacam que os trabalhadores mais velhos estão menos dispostos a participar na formação, pela falta de incentivo das organizações (Ng & Feldman, 2012), sugerem-se algumas estratégias a serem implementadas pelas organizações para aumentar a participação dos trabalhadores na formação.

Primeiramente, apostar na formação *e-learning*, para uma maior flexibilidade, de forma a evitar constrangimentos como a deslocação e sessões de longa duração. Complementarmente a esta medida, disponibilizar uma sala na organização para os trabalhadores assistirem às formações (*e-learning*) em conjunto, podendo trocar ideias, esclarecer dúvidas e conviverem uns com os outros.

Seguidamente, definir um pacote de horas de formação fixo e mensal, do qual os trabalhadores seriam compensados, fosse pela atribuição de prémios remuneratórios (pagamento de um valor por determinado número de formações realizadas), e/ou benefícios (pagamento em dias adicionais de férias, mediante determinado número de formações realizadas), e/ou meios que propiciem o seu bem-estar (como por exemplo, *vouchers* para clínicas destinadas a tratamentos de saúde, beleza e bem-estar).

Adicionalmente, a autogestão da formação é também uma medida importante a ser implementada nas organizações, de forma a responsabilizar os trabalhadores de selecionarem as formações que respondem às suas necessidades e que estão alinhadas com as suas tarefas do dia a dia (dentro de um conjunto de formações obrigatórias indicadas pelas suas chefias e outro conjunto de formações opcionais selecionadas pelos próprios trabalhadores).

Outra medida a considerar é a possibilidade de os trabalhadores mais velhos serem os formadores. O objetivo é que, voluntariamente, se candidatem a formadores internos da organização, por meio de um processo de recrutamento e seleção e, posteriormente, a organização garante que os candidatos selecionados são certificados pelo *Instituto do Emprego e Formação Profissional*. Em paralelo, com a realização de um determinado número de horas de formação (contínua e consistente), que permita a aptidão para ministrarem formação aos seus colegas de trabalho. Ainda relativamente a esta medida, para além de toda a formação estar a cargo da organização (a nível de custos), este grupo de formadores internos é remunerado por hora de formação lecionada.

Por último, com vista a diminuir, ou mesmo erradicar a discriminação em relação à idade no local de trabalho, é imprescindível incluir nos planos de formação, sessões sobre a discriminação etária e seu o impacto para os trabalhadores e para a própria organização. O propósito desta medida é consciencializar as chefias desta problemática, para que se definam estratégias solucionadoras para as equipas.

Em suma, este conjunto de medidas poderá beneficiar tanto as organizações, como os trabalhadores mais velhos, pelo que existirá uma maior sensibilidade relativamente às questões da idade e, simultaneamente, aumentará o interesse da participação na formação. Por conseguinte, este grupo etário terá uma maior percepção de motivação e autoeficácia no seu ambiente de trabalho.





## Capítulo V - Limitações e sugestões para estudos futuros

A presente investigação deparou-se com algumas limitações, sobretudo no que respeita à amostra (participantes) e à recolha de informação (entrevistas).

Começando pela amostra analisada, devido à sua natureza qualitativa exploratória, o número de entrevistados é limitado, o que poderá comprometer a generalização dos resultados identificados neste trabalho.

Devido à distância geográfica entre o investigador e os participantes, não houve uma equidade na recolha dos dados, isto é, foram realizadas 16 entrevistas em formato *online* e quatro em formato presencial, o que pode ter implicado a perda de pistas não verbais que poderiam ser relevantes para o estudo.

O facto de não ter sido efetuada uma segunda codificação por um investigador independente, poderá também ser considerada uma limitação do estudo.

Outro fator que pode ser limitante é a amostra ter sido obtida por contactos pessoais e profissionais (conveniência), o que implica que foram selecionadas apenas as pessoas que se mostraram disponíveis para participar no estudo, bem como, existiu pouca heterogeneidade no que respeita às áreas profissionais dos entrevistados (sendo que, por isso, a área profissional dos participantes não foi considerada para análise).

Para estudos futuros, e complementarmente ao que foi referido anteriormente, seria oportuno que se estudasse apenas profissões específicas, ou que se diversificasse as profissões e setores de atividade.

Também seria interessante incluir no estudo, a perspetiva da organização em relação ao tema, confrontando as duas visões, por um lado, a do trabalhador e, por outro, a da organização. O objetivo seria possibilitar o diálogo entre ambas as perspetivas e, de certa forma, complementarem-se, para que em conjunto, fosse possível definir e implementar estratégias que solucionassem a questão de investigação.

Para terminar, sugere-se alargar a amostra para nível internacional, de forma a comparar os resultados de diferentes países e, seguindo o raciocínio da sugestão anterior, verificar se existe concordância nas perspetivas das organizações dos diferentes países e de que forma a cultura nacional poderá influenciar a partilha de experiências dos trabalhadores.



## Conclusão

Mediante os objetivos inicialmente propostos, e através da metodologia de investigação qualitativa foram recolhidos dados sobre as percepções das práticas de formação para indivíduos com idade igual ou superior a 50 anos, de forma a explorar o significado e a importância da formação para este grupo etário.

Os resultados mostram que, a motivação para o trabalho poderá diminuir com a idade, pelo desempenho de tarefas repetitivas durante vários anos e pelo desgaste provocado pela intensificação do trabalho. No entanto, o reconhecimento da experiência dos trabalhadores mais velhos e a sua inserção em equipas intergeracionais, possibilitam o aumento da sua motivação para o trabalho.

Os dados evidenciam também que a percepção de autoeficácia aumenta com a idade, devido à experiência e ao conhecimento acumulado ao longo dos anos. O mesmo se verifica relativamente à formação, que também contribui para o aumento da percepção de autoeficácia, através da aquisição de novos conhecimentos e de ferramentas adequadas para a execução das tarefas diárias. Como resultado, o usufruto da formação possibilita que os indivíduos se sintam mais seguros, confiantes e competentes nas suas tarefas diárias e, por sua vez, mais motivados para o trabalho.

Posto isto, e porque os trabalhadores mais velhos reconhecem que, com o envelhecimento necessitam de adquirir novos conhecimentos, para compensar as capacidades que se vão deteriorando, o interesse em participar na formação não diminui com o avanço da idade. Todavia, é necessário que as organizações tenham em conta as características positivas e negativas percecionadas pelos indivíduos mais velhos no desenho dos planos de formação, para que se obtenha contributos como o aumento da percepção de autoeficácia, a troca de experiências, a convivência entre colegas e o aumento da motivação para o trabalho. Como também, é importante serem considerados, os desafios a nível da formação, especificamente, direcionar a formação para determinados grupos de trabalhadores organizados pelas suas necessidades de formação, investir na formação dos trabalhadores mais velhos para o manuseamento das novas tecnologias e considerar os custos monetários e de oportunidade de formação.

Por fim, este trabalho pretende ser um contributo para a sociedade em geral, ao mostrar de que modo a formação pode contribuir para que os trabalhadores mais velhos se sintam motivados e eficazes no seu ambiente de trabalho.



## Fontes

- Decreto-Lei 187/2007 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2007). Diário da República: I Série, n.º 90/2007, 3100-3116.
- Decreto-Lei nº 396/2007 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2007). Diário da República: I Série, n.º 251/2007, 9165-9173.
- Decreto-Lei nº 14/2017 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2017). Diário da República: I Série, n.º 19/2017, 508-518.

## Bibliografia

- Abraham, J. D., & Hansson, R. O. (1995). Successful aging at work: An applied study of selection, optimization, and compensation through impression management. *Journal of Gerontology*, 50(2), 94-103. <https://doi.org/10.1093/geronb/50b.2.p94>
- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2016). *Porque é o envelhecimento da população ativa relevante para a gestão de RH?*. European Agency for safety and health at work.
- Aguinis, H. e Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Applewhite, A. (2019). *This chair rocks: A manifesto against ageism*. Celadon Books.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers and why aren't employers using them?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46 (3), 334- 352. <https://doi.org/10.1177/1038411108091755>
- Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 319-344. <https://doi.org/10.1002/job.647>
- Arnone, W. J. (2006). Are employers prepared for the aging of U.S. workforce?. *Benefits Quarterly*, Fourth Quarter, 22(4), 7-12.
- Arthur J., W., Bennett J., W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 234-245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Ayalon, L. & Tesch-Römer, C. (2018). Introduction to the Section: Ageism- Concept and Origins. In L. Ayalon & C. Tesch-Römer (Eds.). *Contemporary Perspectives on Ageism* (pp. 1- 10). Springer Open. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8_1)
- Bailey, K. (2008). *Methods of social research*. Simon and Schuster.
- Bal, A., C., Reiss, A., E., Rudolph, C. W. & Baltes, B., B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: a meta-analysis. *The Journals of Gerontology*, 66(6), 687- 698. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbr056>
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes, & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1–34). New York: Cambridge University Press.
- Bardin, L. (2018). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *The Academy of Management Review* , 26 (1), 41-56. <https://doi.org/10.2307/259393>
- Barreiros, L. (2005). A ergonomia em Portugal. In J. J. Castillo & J. Villena (Eds.), *Ergonomia: conceitos e métodos* (pp. 13-22). Lisboa: Dinalivro.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Beier, M. E., Teachout, M. S., & Cox, C. B. (2012). The training and development of an aging workforce. In J. W. Hedge, & W. C. Borman (Eds.). *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 436–453). Oxford University Press.<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0138>

- Bell, J. (2005). Planning and conducting interviews. In J. Bell (Ed.), *Doing your Research Project* (pp. 160-175). Open University Press. <https://doi.org/10.1108/01409171211210154>
- Bengtson, Vern L. & Robert E. Roberts. (1991). Intergenerational solidarity in aging families: An example of formal theory construction. *Journal of Marriage and Family*, 53 (4), 856– 870. <https://doi.org/10.2307/352993>
- Bengtson, Vern L., & Whittington, F. (2014). From ageism to the longevity revolution: Robert Butler, pioneer. *The Gerontologist*, 54, 1064–1069. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu100>
- Boehm, S. A., & Kunze, F. (2015). Age diversity and age climate in the workplace. In P. M. Bal, D. T. A. M. Kooij, & D. M. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 33– 55). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3319-08007-93>
- Britton, J. O., & Thomas, K. R. (1973). Age and sex as employment variables: Views of employment service interviewers. *Journal of Employment Counseling*, 10(4), 180–186. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.4.736>
- Burke, R. J. & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.006>
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9 (4), 243-246. [https://doi.org/10.1093/geront/9.4\\_Part\\_1.243](https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243)
- Butler, R. N. (1980). Ageism: A Foreword. *Journal of Social Issues*, 36(2), 8–11. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>
- Caetano, A. (2007). *Avaliação da Formação – Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Cassell, C., & Symon, G. (Eds.) (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. SAGE Publications Ltd. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446280119>
- Cau-Bareille, D., Jolivet, A., Thébault, J. & Delgoulet, C. (2022). Training: A way of reducing the risks of weakening for older workers at work and in employment? The case of a call centre. *Elsevier*, 148. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105581>
- Censos (2021). *Censos de 2021 - Resultados Provisórios*. Instituto Nacional de Estatística.
- Centeno, L. (2007), Envelhecimento e perspetivas de luta contra as barreiras da idade no emprego. *Estudos*, 38. Lisboa: IEFP. <http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/1715245>
- Ceitil, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. (1<sup>a</sup>ed.). Lisboa: Sílabo.
- Cepellos, V., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento Profissional: Percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21. <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>
- Conen, W. S., Dalen, H. P. V., & Henkens, K. (2012). Ageing and employers' perceptions of labour costs and productivity: a survey among European employers. *International Journal of Manpower*, 33(6), 629– 647. <https://doi.org/10.1108/01437721211261796>
- Cropanzano, Russell e Mitchell, Marie S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cuddy, A. J. C. & Fiske, S.T. (2002). Doddering but dear: process, content, and function in stereotyping of older persons. In T.D. Nelson (Ed.), *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons* (pp.3-26). Cambridge, Massachusetts: MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10679.001.0001>
- Czaja, S. J., & Sharit, J. (1993). Age differences in the performance of computer-based work. *Psychology and Aging*, 8(1), 59–67. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.8.1.59>
- Czaja, S. J., & Sharit, J. (2009). *Aging and work: Issues and implications in a changing landscape*. Johns Hopkins University Press.
- Dennis, H., & Thomas, K. (2007). Ageism in the Workplace. *Generations: Journal of the American Society on Aging*, 31(1), 84–89. <https://www.jstor.org/stable/26555516>
- Douglas, S. K., & Roberts, R. A. (2020). Older and more engaged: The influence of an employee's age on work engagement. *The Journal of Business Diversity*, 20(4), 73-84. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/older-more-engaged-influence-employees-age-on/docview/2468395401/se-2>

- Eurofound (2017). Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update). *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- Falzon, P. (2015). Introduction - Constructive ergonomics: a manifesto. In: P. Falzon (Ed.), *Constructive Ergonomics*. (pp. vii-xxii). CCR Press,Taylor & Francis Group.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1992). The politics of age discrimination in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5/6), 341-350. <https://doi.org/10.1007/BF00870546>
- Feyrer, J. (2007). Demographics and productivity. *Review of Economics and Statistics*, 89 (1),100-109. <https://doi.org/10.1162/rest.89.1.100>
- Fragoso A, Fonseca J. (2022). Combating Ageism through adult education and learning. *Social Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/socsciv11030110>
- Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2000). The orchestration of selection, optimization and compensation: An action-theoretical conceptualization of a theory of developmental regulation. In W. J. Perrig, & A. Grob (Eds.), *Control of human behavior, mental processes, and consciousness* (pp. 35–58). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. (4<sup>a</sup> ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Greener, S. (2008). *Business research methods*. Frederiksberg: Ventus Publishing.
- Guerra, I.C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo –Sentidos e formas de uso (1<sup>a</sup>ed.). Estoril: Princípia Editora, Lda.
- Guillemard, Anne-Marie. (2013). Prolonging working life in an Aging world: A cross-national perspective on labour market and welfare policies towards active aging. In R. J. Burke; C. L. Cooper & J. Field (Eds.), *The Sage Handbook of Aging, Work and Society* (pp. 60-74). London: Sage Publications.
- Gulati, P. (2009). *Research Management: Fundamental & Applied Research*. Global India Publications Pvt.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). Careers as lifelong learning. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 323–361). Jossey-Bass.
- Hansson, R., Dekoekkoek, P., Neece, W., & Patterson, D. (1997). Successful aging at work: annual review, 1992–1996: the older worker and transitions to retirement. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 202–233. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1605>
- Hassel, L., Perrewe, L. (1995) An examination of beliefs about older workers: do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16, 457- 468. <https://doi.org/10.1002/job.4030160506>
- Healey, M., & Rawlinson, M. (1994). *Interviewing techniques in business and management research*. Dartmouth Publishing.
- Hedge, J. (2008). Strategic human resource management and the older worker. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 23 (1-2), 109-123. <https://doi.org/10.1080/15555240802189513>
- Hedge, J., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11325-000>
- Hughes, A., Zajac, S., Spencer, J., & Salas, E. (2019). A checklist for facilitating training transfer in organizations. *International Journal of Training and Development*, 22(5), 1- 12. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12141>
- Irigaray, T., Schneider, R. (2008). O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos,biológicos, psicológicos e sociais. *Estudos de psicologia(campinas)*, 25(4), 585-593. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2008000400013>
- Islam, T., & Ahmed, I. (2018). Mechanism between perceived organizational support and transfer of training: explanatory role of self-efficacy and job satisfaction. *Management Research Review*, 41(3), 296-313. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0052>
- Iversen, T.N., Larsen L. & Solem P.E. (2009). A conceptual analysis of Ageism. *Nordic Psychology*, 61(3), 4–22. <https://doi.org/10.1027/1901-2276.61.3.4>
- Jetten, J., Schmitt, M. Branscombe, N., Garza, A., & Mewse, A. (2011). Group Commitment in the

- face of discrimination: The role of legitimacy appraisals. *Journal of Social Psychology*, 41, 116-126. <https://doi.org/10.1177/1368430212445075>
- Johnson, R. (2007). Managerial Attitudes Toward Older Workers: A review of the evidence. *The Retirement Project*. Washington D.C.
- Lim, D., & Nowell, B. (2014). Integration for training transfer: Learning, knowledge, organizational culture, and technology. In K. Schneider (Ed.), *Transfer of learning in organizations* (pp. 81- 98). Springer.
- Loretto, W., White, P. (2006), Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16 (3), 313-330. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x>
- Kadefors, R., & Hanse, J. J. (2012). Employers' Attitudes Toward Older Workers and Obstacles and Opportunities for the Older Unemployed to Reenter Working Life. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), pp. 29-47. <https://doi.org/10.19154/njwls.v2i3.2362>
- King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassel, & G. Symon (Eds.). *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 11-22). London: Sage Publications.
- Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E., Jr., & Johnson, B. T. (2005). Attitudes Toward Younger and Older Adults: An Updated Meta-Analytic Review. *Journal of Social Issues*, 61(2), 241–266. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00404.x>
- Kite, M.E. & Whitley, B.J. (2016). *Psychology of prejudice and discrimination*. (3<sup>a</sup>ed.). Routledge.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P. & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 364- 394. <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>
- Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J. & De Lange, A. (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 (8), 1111-1136. <https://doi.org/10.1002/job.666>
- Kooij, D., Jansen, P., Dikkers, J. & de Lange, A. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (15), 1-21. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>
- Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslett, T. K., & McDaniel, M. A. (1996). Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, 11(1), 92–107. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.11.1.92>
- Kvale, S. (1983). The qualitative research interview: a phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14, 171–96. <http://dx.doi.org/10.1163/156916283X00090>
- Ilmarinen, J. (2012). Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho. *Agência Europeia de Saúde e Segurança no Trabalho*, 1-9.
- Levy, B. R. (1996). Improving memory in old age by implicit self-stereotyping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1092–1107.
- Levy, B. R. (2000). Handwriting as a reflection of aging self-stereotypes. *Journal of Geriatric Psychiatry*, 33, 81–94.
- Levy, B. R. (2001). Eradication of ageism requires addressing the enemy within. *The Gerontologist*, 41(5), 578–579.
- Levy, B. R. (2017). Age-stereotype paradox: Opportunity for social change. *The Gerontologist*, 57(S2), S118–S126. <http://doi:10.1093/geront/gnx059>
- Levy, B. R., Ashman, O., & Dror, I. (1999). To be or not to be: the effects of aging stereotypes on the will to live. *Omega*, 40(3), 409–420. <https://doi.org/10.2190/y2ge-bvq-nf0e-83vr>
- Levy, B. R. & Banaji, M.R. (2002). Implicit Ageism. In T.D. Nelson (Ed.), *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*, 49-75. Cambridge, Massachusetts: MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10679.001.0001>
- Lewis, S. (2021, 11 de janeiro). Why employers need a clear focus on age diversity. *People Management*. <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1744063/why-employers-need-a-clear-focus-on-age-diversity>

- Lieber, L. D. (2007). As average age of the U.S. workforce increases, age-discrimination verdicts rise. *Employment Relations Today*, 34, 105-110. ).<https://doi.org/10.1002/ert.20146>
- Macnicol, J. (2006). *Age discrimination: An historical and contemporary analysis*. Cambridge University Press.
- Marques, S., Batista, M., & Silva, P. (2012). A promoção do envelhecimento ativo em Portugal: Preditores da aceitação de um chefe mais velho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, (2), 53-73.
- Massenberg, A.-C., Schulte, E.-M., & Kauffeld, S. (2016). Never too early: learning transfer system factors affecting motivation to transfer before and after training programs. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 55-85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21256>
- Maurer, T., Andrews, K., & Weiss, E. (2003). Toward understanding and managing stereo-typical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 253–285. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22006-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22006-5)
- McCann, R., & Giles, H. (2002). Ageism in the workplace: A communication perspective. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. (2<sup>a</sup> ed., pp. 163–199). The MIT Press.
- Medeiros, K. (2019). Confronting ageism: Perspectives from age studies and the social sciences. *The Gerontologist*, 59(4), 799– 800. <https://doi.org/10.1093/geront/gnz042>
- Miguel, I. (2014). Envelhecimento e desenvolvimento psicológico: Entre mitos e factos. In H. Amaro da Luz & I. Miguel (Eds.), *Gerontologia Social: Perspetivas de Análise e Intervenção* (pp. 53-67). Centro de Investigação em Inovação Social e Organizacional - Instituto Superior Bissaya Barreto.
- Moghimi, D., Zacher, H., Scheibe, S., Van, Y. & Nico, W. (2017). The selection, optimization, and compensation model in the work context. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 247–275. <https://doi.org/10.1002/job.2108>
- Naegele, G. & Walker, A. (2006). A guide to good practice in age management. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*.
- Nascimento, G. (2015). Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes e H. Duarte (Eds.), *GRH para gestores* (pp. 199-246). Lisboa: RH Editora.
- Newman, S., & Smith, T. B. (1997). Developmental theories as the basis for intergenerational programs. In S. Newman, C. R.Ward, T. B. Smith, J. O. Wilson,& J.M. McCrea (Eds.), *Intergenerational Programs: Past, Present, and Future* (pp. 3–19). Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Ng, T. & Feldman, D. (2008). The relationships of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392-423. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Ng, T. & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821–858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>
- Nussbaum, J.F., Pitts, M.J., Huber, F.N., Krieger, J.L.R. & Ohs, J.E. (2005). Ageism and ageist language across the life span: intimate relationships and non-intimate interactions. *Journal of Social Issues*, 61(2), 287-305. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00406.x>
- Nyhan, Barry. (2006). New policy thinking on the relationship between age, work and learning. In B. Nyhan & T. Tikkhanen (Eds.), *Promoting lifelong learning for older workers. An international overview*. (pp. 48 – 65). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Ochôa, P., & Barata, P. (2018). Envelhecimento e idadismo na profissão de informação-documentação: debater o que não sabemos no presente, perspetivar o futuro. *Arquivos e Bibliotecas*, 3(10), 140-156. <https://doi.org/10.21747/21836671/pag10a10>
- Palmore, E. (1999). *Ageism: negative and positive*. (2<sup>a</sup> ed.). Springer Publishing Company.
- Palmore, E. (2001). The ageism survey: First findings. *The Gerontologist*, 41(5), 572- 575. <https://doi.org/10.1093/geront/41.5.572>

- Palmore E. (2015). Ageism Comes of Age. *The journals of gerontology. Series B, Psychological sciences and social sciences*, 70(6), 873–875. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbv079>
- Pegg, T. (2009). Creating engagement through employee benefits. *Strategic HR Review*, 8(2), 5- 12. <https://doi.org/10.1108/14754390910937521>
- Pettigrew, T. F. (2015). Prejudice and Discrimination. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 18(2), 828–833. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.25086-1>
- Pestana, N. (2003). *Trabalhadores mais velhos: políticas públicas e práticas empresariais. Cadernos de Emprego e Relações de Trabalho*. Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho - Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.
- Pordata (2022). Caixa Geral de Aposentações: média de idades dos aposentados/reformados à data da aposentação. Qual a idade média de acesso às pensões de aposentação ou reforma da CGA?. Fundação Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt/Portugal>
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- Ramos, S. (2015). Envelhecimento e transformações demográficas. In A. Ferreira, L. Martinez, F. Nunes, & H. Duarte (Eds.), *GRH para Gestores* (pp. 443–460). Editora RH.
- Rato, H., Ferraz, D. & Baptista, C. (2007). *Manual de Avaliação das Necessidades de Formação em Organismos Públicos*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Raymundo, T. M., & Santana, C. D. (2017). Perceção dos trabalhadores mais velhos sobre o trabalho e a inserção de tecnologias nas atividades laborais. *Revista Kairós - Gerontologia*, 20(4), 111-133. <http://doi.org/10.23925/2176-901X.2017v20i4p111-133>
- Reio, T. G., Sanders-Rejo, J., & Reio, T. (1999). Combating workplace ageism. *Adult Learning*, 11(1), 10-13. <https://doi.org/10.1177/104515959901100104>
- Roscigno, V., Mong, S., Byron, R. & Tester, G. (2007) Age discrimination, social closure and employment. *Social Forces*, 86 (1), 313-334. <https://doi.org/10.1353/sof.2007.0109>
- Rosen, B. & Jerdee, T. H. (1977). Too old or not too old. *Harvard Business Review*, 55 (6), 97- 106.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1985). A model program for combating employee obsolescence. *Personnel Administrator*, 30(3), 86–92.
- Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1988). Managing older workers' careers. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 6, 37-74.
- Sahoo, M., & Mishra, S. (2018). Effects of trainee characteristics, training attitudes and training need analysis on motivation to transfer training. *Management Research Review*, 42(1), 1-24. <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2018-0089>
- Salthouse, T. A. (1984). Effects of age and skill in typing. *Journal of Experimental Psychology: General*, 113(3), 345–371. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.113.3.345>
- Schaie, K. W. (1993). Ageist Language in Psychological Research. *American Psychologist*, 48(1), 49–51. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.1.49>
- Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., Tordera, N., van der Heijden, B., Zappalà, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., Dorenbosch, L., de Jonge, J., Desmette, D., Gellert, F. J., Hansez, I., Iller, C. & Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76–101. <https://doi.org/10.1080/13594320802674629>
- Seedsman, Terence. (2017). Building a humane society for older people: compassionate policy making for integration, participation, and positive ageing within a framework of intergenerational solidarity. *Journal of Intergenerational Relationships*. 15 (3), 204–220. <https://doi.org/10.1080/15350770.2017.1329582>
- Shacklock, K. (2004). *Older workers: strategies to extend working lives*. Griffith University.
- Silva, R., & Helal, D. (2019). Ageismo nas Organizações: Questões para debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 187-197. <http://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167>
- Silva, S. A., Costa, P. L., Costa, R., Tavares, S. M., Leite, E. S., & Passos, A. M. (2013). Meanings of quality of care: Perspectives of Portuguese health professionals and patients. *British Journal*

- of Health Psychology*, 18(4), 858–873. <https://doi.org/10.1111/bjhp.12031>
- Snellman, F. (2016). Whose ageism? The reinvigoration and definitions of an elusive concept. *Nordic Psychology*, 68(3), 148–159. <https://doi.org/10.1080/19012276.2015.1125301>
- Sousa, I. C., Manuel, M., Boavida, B., Rocha, A., Martins, B., & Lebre, B. (2022). A influência das práticas de diversidade etária no bem-estar e na intenção de saída dos trabalhadores: O papel do contrato psicológico relacional. *PSICOLOGIA*, 36(1), 17–30. <https://doi.org/10.17575/psicologia.1704>
- Sousa, I.C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: a moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2019.01937>
- Sousa I.C., Ramos S & Carvalho H. (2020). Envelhecimento e trabalho: O papel das práticas de diversidade etária na retenção dos trabalhadores. *II Seminário sobre Vulnerabilidades Sociais e Saúde, Envelhecimento(s) – Perspetivas Interdisciplinares*. <http://hdl.handle.net/10071/22754>
- Sousa I.C., Ramos S & Carvalho H. (2021). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management*, 35(4), 409-435. <https://doi.org/10.1177/2397002220979797>
- Stamov-Roßnagel, C. & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, 48 (6), 894-906. <https://doi.org/10.1108/00251741011053451>
- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47 (3), 248-268. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0003>
- Stuckelberger, A., Abrams, D., & Chastonay, P. (2012). Age discrimination as a source of exclusion in Europe: The need for a human rights plan for older persons. From Exclusion to Inclusion in Old Age: A Global Challenge, January, 125–144. <https://doi.org/10.1332/policypress/9781847427731.003.0008>
- Stypińska, J. & Nikander, P. (2018). Ageism and Age Discrimination in the Labour Market: A Macrostructural Perspective. In L. Ayalon, C. Tesch-Römer (Eds.), *Contemporary Perspectives on Ageism. International Perspectives on Aging*, 19. Springer, Open. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8_6)
- Rahyuda, A., Soltani, E., & Syed, J. (2017): Preventing a relapse or setting goals? Elucidating the impact of post-training transfer interventions on training transfer performance. *International Journal of Training Research*, 16(1), 61-82. <https://doi.org/10.1080/14480220.2017.1411287>
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). Employers and older workers: Attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18(6), 641-658. <https://doi.org/10.1017/S0144686X98007119>
- Tikkanen, T. (2006). The lifelong learning debate and older workers. In T. Tikkanen & B. Nyhan (Eds.), *Promoting lifelong learning for older workers: an international overview*. (pp.18-47). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Truxillo, D. & Fraccaroli, F. (2013). Research themes on age and work: introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (3), 249- 255. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.786604>
- Truxillo, D., Cadiz, D., Rineer, J., Zaniboni, S. & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, 2 (4), 340-360. <https://doi.org/10.1177/2041386612454043>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089–1121. <https://doi.org/10.2307/256928>
- Volkoff, S. (2012). Dérides et inertie dans la démographie de la population salariée. In A.-F. Moliné, C. Gaudart, & V. Pueyo (Eds.), *La vie professionnelle: age, expérience et santé à l'épreuve des conditions de travail*. Octares Éditions. 21-30. <https://doi.org/10.4000/activites.513>
- Walker, A. (1997). *Combating age barriers in employment: european research report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Warr, P. & Fay, D. (2001). Age and personal initiative at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 343-53. <https://doi.org/10.1080/13594320143000717>

- Williams, C. (2011). Research methods. *Journal of Business & Economics Research* (JBER), 5(3), 65-71.  
<https://doi.org/10.19030/jber.v5i3.2532>
- World Health Organization (2021). Ageism. Health Topics.  
[https://www.who.int/healthtopics/ageism#tab=tab\\_1](https://www.who.int/healthtopics/ageism#tab=tab_1)
- Yelon, S., Ford, J., & Bhatia, S. (2015). How trainees transfer what they have learned: toward a taxonomy of use. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 27-52.  
<https://doi.org/10.1002/piq.21172>
- Young, L. M., Baltes, B. B., & Pratt, A. K. (2007). Using Selection, Optimization, and Compensation to Reduce Job/Family Stressors: Effective When It Matters. *Journal of Business and Psychology*, 21(4), 511–539.
- Zwick, T. (2006). The impact of training intensity on establishment productivity. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 45 (1), 26–46. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2006.00412.x>

## Anexos

**Anexo A** – Guião da entrevista semiestruturada

**Anexo B** – Termo de Consentimento Informado para participação nas entrevistas

**Anexo C** - Dicionário de Categorias

**Anexo D** - Tabela de frequências absolutas de cada categoria e subcategorias mencionadas por cada Participante (P)



## Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**Entrevistadora:** Beatriz Amado

**Duração prevista:** 30 minutos

### QUESTÃO DE ABERTURA

- Apresentação do entrevistador e explicação sucinta da natureza e dos objetivos do estudo;
- Agradecimento ao entrevistado por aceitar participar neste estudo considerando a importância do seu contributo para a recolha de dados;
- Relembrar que a entrevista será gravada em formato de áudio.

(Envio do Termo de Consentimento Informado no momento de agendamento da entrevista, via-email.  
Disponível em Anexo B)

### SECÇÃO I - Informações biográficas do participante

Género:

Idade:

Habilidades:

Antiguidade na organização:

### SECÇÃO II - Contextualização das práticas de formação na organização

- 2.1. Como é o seu dia a dia no trabalho?
- 2.2. Resumidamente, quais são as principais questões estratégicas ou desafios que a sua organização enfrenta neste momento a nível da formação?
- 2.3. A organização onde trabalha investe na sua formação?
- 2.4. A organização onde trabalha costuma fazer um diagnóstico de necessidades de formação?
- 2.5. Qual é o seu *feedback* relativamente ao plano de formação do ano passado, ou seja, de 2021?

### SECÇÃO III - Discriminação em função da idade (Idadismo)

3.1. Os desafios em relação à idade são identificados e discutidos como uma prioridade pela organização?

3.1.1. Na sua organização existem grupos etários que manifestam necessidades especiais de formação?

3.2. Existe uma ideia generalizada de que as pessoas mais velhas não estão tão interessadas em realizar formação, relativamente aos mais novos. Isso acontece na sua organização? Porquê?

3.3. De que forma o aumento da idade poderá ser um obstáculo para a sua motivação e autoeficácia no trabalho? Porquê?

#### **SECÇÃO IV - A importância da formação no contexto de trabalho**

4.1. O que mais o motivaria para participar numa formação? E o que menos o motivaria?

4.2. Na sua opinião, a sua organização dispõe de todos os recursos necessários para responder às necessidades de formação?

4.3. Poderá dar-me alguns exemplos de características positivas e negativas que existem na formação?

4.4. A formação contribui para ser mais competente a desempenhar as suas funções (contributo para a autoeficácia)? De que forma?

4.5. E para além da competência, que outros contributos a formação pode ter?

#### **QUESTÃO DE FECHO**

- Oportunidade para o participante acrescentar informação ao seu discurso e colocar questões relativamente ao trabalho de investigação;

- Agradecimento pela sua participação, destacando a importância do seu contributo e assegurando a confidencialidade e anonimato dos seus dados;

- Informar ao participante de que poderá ter acesso à totalidade dos dados recolhidos, se assim o desejar, após o tratamento conjunto desta informação.



**Termo de Consentimento Informado**

O trabalho de investigação é realizado por Maria Beatriz Vieira de Assunção Tenreiro Amado mbvat@iscte-iul.pt, que poderá contactar caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar algum comentário.

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de investigação a decorrer no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. O estudo tem por objetivo aferir o conhecimento e a sensibilidade dos gestores de RH, relativamente ao tema da importância da formação para os trabalhadores com idade igual ou superior a 50 anos, com os principais objetivos de: i) Compreender a percepção que os trabalhadores mais velhos possuem em relação às práticas de formação existentes nas organizações onde exercem funções; ii) Identificar quais as características que a formação deverá ter para aumentar o interesse e a participação dos trabalhadores mais velhos; iii) Analisar os contributos das práticas de formação percecionadas dos trabalhadores mais velhos.

A sua participação será muito valorizada, pois irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência. Consiste em questões sobre a contextualização das práticas de formação na organização, discriminação em função da idade e as características mais valorizadas na formação, com uma duração aproximada de 30 minutos. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

A participação é estritamente voluntária, pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação.

Para além de voluntária, é também anónima e confidencial. A entrevista será gravada. Os dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento precisa de se identificar.

Declaro ter compreendido os objetivos de quanto me foi proposto e explicado pela investigadora, ter-me sido dada oportunidade de fazer todas as perguntas sobre o presente estudo e para todas elas ter obtido resposta esclarecedora, pelo que aceito nele participar.

Agradeço desde já a sua participação e disponibilidade!

Data:

Rubrica:

## Anexo C - Dicionário de Categorias

Dimensão	Categoria	Definição	Unidade de registo
Desafios a nível da formação	Específica e direcionada	Formação constituída por domínios técnicos e instrumentais (Ceitil, 2006) e dirigida para um determinado grupo de trabalhadores organizado pela sua faixa etária e necessidades de formação.	"A formação deve ser preparada de acordo com os grupos direcionados e este (grupo dos mais velhos), seria um grupo direcionado. Com um trabalho de base, caracterizar as necessidades, em função da natureza do grupo etário(...)" (P6)
	Novas tecnologias	Os trabalhadores mais velhos têm mais dificuldade em adaptar-se aos equipamentos tecnológicos, enfrentam desafios ao tentarem interagir com a tecnologia nos seus ambientes de trabalho (Raymundo & Santana, 2017 citando Lee, Czaja, & Sharit, 2009; Umemuro, 2002).	"(...) a grande dificuldade na formação da maior parte dos colegas e minha também, de alguma forma, é precisamente poder acompanhar o ritmo mais acelerado, em termos de inovação e tecnologias (...)" (P14)
	Custo monetário	Valor monetário pago pelos trabalhadores para usufruirem de formação.	"(...) Além de termos tido de fazer um esforço financeiro grande, tivemos também de fazer um esforço, em termos de procurar a formação (...)" (P14)
	Custo de oportunidade	Traduz-se no tempo que os trabalhadores vão deixar de produzir bens e serviços no período em que a frequentam (Johnson, 2007).	"Portanto, enquanto eu estou a ter formação, o meu trabalho, que é um bocadinho contínuo, está a acumular-se. (...)" (P7)
	Desinteresse na formação	O desinteresse em participar na formação com o aumento da idade.	"Os mais velhos, por natureza, alguns, estão desmotivados e não estão para 'perder tempo'" (P6)
	Necessidades especiais de formação	Necessidades especiais de formação relativamente a um determinado grupo etário.	"Estas necessidades especiais de formação para o grupo etário dos mais velhos são notórias na área das novas tecnologias, mas não só!" (P19)
Percepção das práticas de formação	Investimento	A organização investe na formação dos seus colaboradores.	"...faz muitas formações e possibilita-nos muito a formação." (P3)
	Diagnóstico de necessidades	Identificação das necessidades organizacionais e individuais que podem ser satisfeitas através de formação.(Nascimento, 2015).	"Nós temos, anualmente, um levantamento de necessidades, propomos sempre as nossas necessidades de formação." (P18)
	Recursos disponibilizados	Meios necessários para a realização da formação, bem como para a prática contínua dos conteúdos.	"Sim, por exemplo, neste momento, a última coisa que fizemos foi equipar todas as salas de reuniões, com todos os meios, para conseguirmos dar a formação online." (P17)
	Feedback plano de formação	Apreciação dos participantes relativamente ao planeamento e organização da formação, tendo em conta as necessidades previamente identificadas e aos objetivos definidos (Nascimento, 2015), relativamente ao ano de 2021.	"Tem sido adequado. (...) houve um cuidado maior, relativamente à formação, em arranjar formações específicas na área." (P5)
Importância da formação	Características	Percepções dos trabalhadores sobre as características que a organização poderia incluir nas formações.	"O tema e a prestação do formador é importante. (...) se o formador não estiver à altura desse material que nós temos, também não é apelativo, de forma alguma." (P16)
	Contributos	Os contributos que advém da formação.	"A formação não só conhecimento, dá também segurança às pessoas na execução das tarefas, dá-lhes confiança no desempenho do seu trabalho." (P6)
Desafios em relação à idade	Diminuição da motivação	O interesse e a satisfação que o indivíduo sente ao realizar determinada atividade (Ryan & Deci, 2000; Schaufeli & Bakker, 2004), diminui com o aumento da idade.	"Estão anos e anos e anos, a fazer a mesma coisa. Chega a uma determinada altura em que estão completamente saturadas dos seus trabalhos e começam a desmotivar." (P2)
	Diminuição da percepção de autoeficácia	A percepção do indivíduo da sua capacidade para responder às exigências que encontra numa ampla gama de contextos (Schaufeli, 2017; Van den Brande et al., 2019; Chen et al., 2001; Xanthopoulou et al., 2007, 2009) diminui com o aumento da idade.	"Eu acho que já fui mais competente. (...) Eu não sou incompetente, não é isso que eu estou a dizer, mas eu conseguia mais rapidamente resolver as questões do que hoje em dia. (...)" (P20)
	Discriminação	Neste contexto, esta categoria refere-se a discriminação em relação à idade por uma determinada faixa etária em relação a outra (definição de Idadismo por Butler, 1969).	"Alguns chegam com aquele pré-conceito de que os mais velhos um já estão desatualizados, que já não conseguem, já não estão com vontade, ou não sabem..." (P14)
	Experiência	Neste contexto, experiência, refere-se à valorização do nível da experiência, das competências e saberes desenvolvidos pelos trabalhadores mais velhos.	"(...) no estrangeiro nós sabemos de vários sistemas de saúde, por exemplo, o inglês, que é aquele que eu tenho uma vaga ideia do que é que se passa. À medida que ficamos mais velhos passamos à categoria de consultores, isto é, somos pessoas respeitadas na hierarquia, tiramos dúvidas..." (P10)
	Equipas intergeracionais	Garantem a aproximação de pelo menos dois grupos geracionais, recorrendo a estratégias de troca e aprendizagem conjunta e partilha de conhecimento, sentimentos e experiências (Epstein & Boisvert, 2006; Newman & Smith, 1997; Pinazo-Hernández, 2011).	"(...) o sucesso destes programas é as equipas serem intergeracionais, (...) os jovens com a sua irreverência, com as suas ideias novas, com o seu querer, com a sua abnegação; e ganham os mais velhos, com a experiência e também de se sentirem motivados e fazerem parte da solução." (P4)
	Desgaste	Com o aumento da idade, os indivíduos sentem um maior desgaste físico e psicológico, isto é, sentem-se mais cansados facilmente e com menos energia a desempenhar as suas tarefas.	"Tem tudo a ver com a parte física, mesmo cansaço físico e tem a ver com as características da idade, menos tolerância à confusão e ao barulho." (P9)

**Anexo D - Tabela de frequências absolutas de cada categoria e subcategorias mencionadas por cada Participante (P)**

Dimensão	Categoria	SubCategorias	Sub-subcategorias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	Nº total de ocorrências
Desafios a nível da formação	Específica e direcionada			1	2	3	9	1	1	2	4	1	9	1	2	4	3	1	1	1	9	6	42	
	Novas tecnologias			1	1	2			2	3	2	6	3	1		2		1	9	6			39	
	Custo monetário							2	2	1	2			2										9
	Custo de oportunidade							1				1												5
	Desinteresse na formação		Presente						2				1											7
	Ausente								2	1	2			2										12
	Necessidades especiais		Presente						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
	Ausente			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	134
Perceção das práticas de formação	Investimento		Presente																					16
	Ausente				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
	Diagnóstico de necessidades		Sim																					16
	Não				1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
	Recursos disponibilizados		Adequados																					7
	N/adequados																							10
	Feedback do plano de formação		Positivo																					11
	Negativo																							6
Importância da formação	Características	Positivas	Aplicabilidade	3	2	3	3	1	1				1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	27
			Relevância do tema	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
			Técnica e Prática	1	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
			Trabalho autónomo																					2
			Desempenho do formador	1	2			3			1		1		1		1	2	1	1	1	1	1	13
			Adequação do conteúdo	1	1	1	3	1																14
			Plano de formação	1		1	2																	4
			Regime híbrido				1					1	1											2
			Participação dos formandos				1																	2
			Recompensa								1	1												104
		Negativas	Horário pós-laboral			2	1	1	1	1	1	1												7
			Obrigatoriedade						2	1	1													5
			Duração		1					1														4
			Ausência de material de apoio							1														3
		Contributos	Repetitivas	1																				2
			Formal			1																		1
			Inexistência de pausas																					1
			Avaliação							1														1
																								24
Desafios em relação à idade		Contributos	Autoeficácia	1	1	1	1	1	2	1				1		1	1	1	1	1	1	1	1	14
			Troca de experiências	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1											13
			Convivência		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
			Motivação	1	1	1	1	1	1															6
		Diminuição	Diminuição da motivação	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
			Ausente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
			Diminuição da autoeficácia	Presente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
			Ausente		1	1	1	1	1	2	1													14
			Discriminação		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
			Experiência			1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
		Equipes intergeracionais	Equipas intergeracionais				4			1														1
			Desgaste				1			1	1													6
																								60