



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Ana Filipa Soares Antunes

**QUEM SÃO OS TRABALHADORES MAIS VELHOS?**  
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DOS TRABALHADORES MAIS  
NOVOS

Dissertação no âmbito do Mestrado Integrado em Psicologia, Especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho, orientada pelo Professor Doutor Joaquim Pires Valentim e apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, da Universidade de Coimbra.

Fevereiro de 2020



## **Quem são os trabalhadores mais velhos? Representações sociais dos trabalhadores mais novos**

A presente investigação teve como principal objetivo compreender quais as representações sociais que os trabalhadores mais novos possuem acerca dos trabalhadores mais velhos, bem como o papel que as organizações detêm neste âmbito. Realizaram-se 24 entrevistas semiestruturadas e os dados foram alvo de uma análise de conteúdo. Os resultados indicam que, embora com grande consenso nos critérios para a definição de um trabalhador sénior, os limites temporais são bastante discrepantes. Ademais, existe uma visão paradoxal dos colaboradores mais velhos, já que, por um lado, são reconhecidos pela transmissão de conhecimentos, *know-how*, maturidade e conhecimento da cultura e sistema organizacional e, por outro lado, são percecionados pela difícil predisposição à mudança, pela falta de literacia digital e por um crescente comodismo, interligando-se, assim, à perda de capacidades. Este quadro despoleta várias atitudes entre as várias faixas etárias no trabalho e, entre elas, o idadismo assume destaque. Por fim, maioritariamente, é explicitado que existe uma falha das organizações na adaptação e gestão da idade. Estes dados reportam, portanto, ao conteúdo das representações sociais dos trabalhadores seniores – objetivação –, que se encontra ancorado ao grupo específico dos trabalhadores mais novos.

*Palavras chave:* Representações sociais, envelhecimento, trabalho, trabalhadores mais velhos, idadismo.

### **Who are toward older workers? Social representations from younger workers**

The present research had as main goal to understand which social representations younger workers have about older workers, as well as the role that organizations play in this field. 24 semi structured interviews were carried out and the data were subjected to content analysis. The results indicate that, although there is a large consensus on the criteria that defines a senior worker, the time limits are quite discrepant. Furthermore, there is a paradoxical vision of older employees, since, on one hand, they are recognized by the knowledge transmission, know-how, maturity and knowledge about culture and organizational system, and, on the other hand, they are perceived by the difficult predisposition to change, by the lack of digital literacy and by a growing complacency thus interconnecting with skills loss. This picture triggers various attitudes among the various age groups at work and, among them, ageism assumes prominence. Finally, it is mostly made that organizations fail to adapt and manage age. The data therefore refers to the content of the social representations of senior workers – objectivation– which is anchored to the specific group of younger workers.

*Keywords:* Social representations, aging, work, toward older workers, ageing.

## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Joaquim Pires Valentim pela excelente orientação, apoio e dedicação em toda esta etapa e, ainda, por todo o rigor, permitindo que esta dissertação fosse uma verdadeira fonte de aprendizagem.

À Professora Doutora Isabel Miguel por todos os conselhos em momentos chave e por toda a simpatia que sempre demonstrou.

Aos meus pais por, de forma incondicional, me apoiarem e amarem.

Ao Pedro por ser o meu companheiro de todas as horas e o meu porto seguro.

À melhor família académica que Coimbra me podia ter dado. À Sandra e à Paula por serem as melhores afilhadas do mundo. Com elas tudo será sempre especial. Às mais velhotas por todos os momentos que ficarão para sempre guardados. Às mais novas por todo o carinho.

Às pessoas que Peniche me deu por se terem tornado também numa família. Em especial, à Mafalda e ao meu afilhado Tanoeiro.

À Adriana e à Andreia por me terem acompanhado ao longo desta caminhada e por se terem revelado, não só boas colegas, como excelentes amigas.

Aos colegas desta aventura por todos os momentos de partilha e entreaajuda: Carolina, Tiago e Rita. E, também, às pessoas especiais que a turma do quarto ano me deu.

A todos os entrevistados que prontamente se mostraram disponíveis para me ajudar.

Por fim, a todos os que, de alguma forma, estão na minha vida e têm um lugar especial.

A todos, muito obrigada!

## Índice

Introdução.....	1
I – Enquadramento Conceptual .....	2
Envelhecimento: Implicações para o contexto de trabalho .....	2
Discriminação baseada na idade e contacto intergeracional no trabalho .....	5
Teoria das representações sociais .....	7
II – Objetivos .....	9
III – Método.....	10
Participantes.....	10
Instrumentos .....	11
Procedimentos .....	11
IV – Resultados .....	12
V – Discussão .....	27
VI – Conclusões.....	32
Referências Bibliográficas.....	34
Anexos.....	41
Anexo A – Guião da Entrevista.....	42
Anexo B – Caracterização da amostra.....	44
Anexo C – Dimensões, categorias e componentes .....	45
Anexo D – Categorias, componentes e exemplos .....	48
Anexo E – Frequências de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as categorias, componentes e elementos das dimensões retratadas .....	53



## **Introdução**

Atualmente, Portugal é o terceiro país mais envelhecido da União Europeia (PORDATA, 2019). O fenómeno do envelhecimento demográfico constitui uma das preocupações do século XXI. Neste sentido, em resposta a este paradigma demográfico, surgiu a necessidade de estudar o processo do envelhecimento, de forma a compreendê-lo nas suas diversas dimensões. Assim, surge um corpo crescente de pesquisas em torno dos indivíduos mais velhos em diversas áreas da ciência (Miguel, 2014).

Deste modo, também a psicologia das organizações e do trabalho contrai um papel determinante neste âmbito, uma vez que a intensidade do envelhecimento da população portuguesa se traduz, por consequência, numa força de trabalho mais reduzida e envelhecida e existe a necessidade de adaptação a esta realidade (Júnior, Mergulhão, Canêo, Najm & Lunardelli, 2009). Dado que o trabalho é um aspeto central na identidade dos indivíduos (Gonçalves et al., 2012) e, na sociedade capitalista de hoje, o valor de cada um está conectado à sua produtividade (Júnior et al., 2009), é fulcral repensar e modificar o modo como se encaram os seniores no ambiente organizacional, em função do processo de envelhecimento e das suas representações, essencialmente, negativas (da Silva & Helal, 2019).

Revela-se importante, então, reconhecer a mais-valia que os trabalhadores seniores representam quer para as organizações, quer para a própria sociedade (Matos & Fontoura, 2013).

A presente dissertação possui como objetivo primordial compreender quais as representações que prevalecem, em contexto português, sobre os trabalhadores mais velhos, na perspetiva de um grupo específico, os trabalhadores mais novos. Pretende-se, desta forma, contribuir para a literatura das representações sociais nesta temática, colmatando algumas limitações que têm sido apontadas neste campo a vários níveis (Loth & Silveira, 2014; Posthuma & Champion, 2009; Vitória, Rego & Vilas Boas, 2016).

Num primeiro momento, serão abordadas as alterações que a estrutura etária dos portugueses tem sofrido, de forma a compreender as suas implicações na esfera laboral e, daí, a indispensabilidade de promover o envelhecimento ativo no trabalho. Neste sentido, dada a permanência de estereótipos face à idade nas organizações, os mesmos serão tratados a par da importância do contacto intergeracional. Para terminar, será



apresentada a teoria das representações sociais. Na segunda parte, serão explicitados os objetivos traçados, bem como a metodologia utilizada. Por fim, serão apresentados e discutidos os resultados, as principais conclusões, as limitações e sugestões para futuros estudos e as considerações finais desta investigação.

Importa salientar que, ao longo de toda a investigação, os termos “trabalhador mais velho” e “trabalhador sénior” tratam o mesmo conceito.

## **I – Enquadramento Conceptual**

### **Envelhecimento: Implicações para o contexto de trabalho**

Transversal a todos os países da União Europeia e, no fundo, às tendências mundiais, as mutações na estrutura etária da população residente em Portugal exprimem um severo envelhecimento demográfico. A estrutura etária da população portuguesa reconheceu uma configuração díspar devido ao aumento contínuo e expressivo da esperança de vida e à trajetória regressiva dos níveis de fecundidade que se encontra inferior ao considerado necessário para a substituição de gerações. Como resultado desta evolução, a forma piramidal que outrora a estrutura etária assumia tem-se traduzido numa configuração idêntica a um cogumelo (MTSSS & GEP, 2017; Pestana, 2003).

Fruto destas alterações, Portugal é, atualmente, o terceiro país mais envelhecido da União Europeia (PORDATA, 2019). O facto de os indivíduos viverem durante mais tempo e de forma mais saudável é um triunfo para a sociedade, mas, paralelamente, representa um desafio. Em virtude do panorama explicitado ocorrem, conseqüentemente, mudanças no contexto de trabalho, que conduzem à necessidade de adaptação por parte dos indivíduos e organizações (Matos & Fontoura, 2013). Com efeito, a par do decréscimo da população jovem (0-14 anos) e do aumento da população idosa (65 ou mais anos), também a população em idade ativa sofre repercussões, assistindo-se à sua redução, uma vez que, com o avanço da geração dos *baby-boomers* e a entrada tardia na vida ativa dos jovens, o equilíbrio entre as diferentes *coortes* fica comprometido (MTSSS & GEP, 2017; Pestana, 2003).

Uma vez que o trabalho constitui um fator determinante para o desenvolvimento do ser humano, no sentido em que através dele os indivíduos constroem a sua identidade, determinam o lugar que ocupam no sistema de produção e obtêm

rendimento, atividade e relacionamento interpessoal, revela-se fulcral a inclusão das pessoas mais velhas no mercado de trabalho (Júnior et al., 2009). A partir da ênfase da importância do emprego na idade avançada, o conceito de envelhecimento ativo reconheceu-se, então, como uma prioridade política (Walker, 2005). Embora muitas vezes associado à atividade não económica nesse período de vida (Pestana, 2003), a verdade é que ao nível da força de trabalho apresenta extrema importância (Walker, 2005). Na conjuntura da Estratégia Europeia para o Emprego, o Envelhecimento Ativo adquiriu especial importância no início deste século, pois foi reconhecida a pertinência de executar medidas políticas específicas com o intuito de manter, incentivar e ampliar a participação dos trabalhadores mais velhos (Gonçalves & Dias, 2008; Pestana, 2003). A Organização Mundial de Saúde (2002, p. 23) define este conceito como “o processo de optimização das oportunidades de saúde, participação e segurança visando a melhoria do bem-estar das pessoas à medida que envelhecem”. Neste sentido, a Comissão Europeia concebeu, em 2012, o Ano Europeu do Envelhecimento Ativo (Ilmarinen, 2012).

Na sua origem encontram-se fatores conexos à sustentabilidade financeira dos sistemas de segurança social, que foram comprometidos pelo crescente aumento do peso relativo dos idosos. Como mencionado, devido às gerações mais novas não serem suficientes para compensar a transição para a inatividade dos *baby-boomers*, existem cada vez mais inativos (pensionistas ou beneficiários de reformas) e, pelo contrário, cada vez menos ativos (contribuintes). Neste sentido, depois de muito tempo a estimular a reforma antecipada dos trabalhadores mais velhos, como forma de combater o desemprego juvenil, os governos têm invertido as suas políticas, particularmente com o propósito de contrariar a passagem precoce para a inatividade (Pestana, 2003).

De modo a reter os seniores por mais tempo no mercado de trabalho, uma vez reconhecida a sua importância como uma das reservas de mão-de-obra indispensáveis no domínio do emprego (Pestana, 2003), as medidas públicas passam, então, por cessação dos incentivos à reforma antecipada, alargamento da idade legal de reforma, alteração do regime de cálculo das pensões e reestruturação do sistema de proteção social (Gonçalves & Dias, 2008; MTSSS & GEP, 2017).

Júnior et al. (2009) reforçam que a participação dos seniores no mundo do trabalho é essencial não só por estes impactarem na população economicamente ativa,

como também para a própria qualidade de vida destes indivíduos. Estes autores salientam, então, a importância do trabalho do e para o idoso. Porém, a sociedade, de modo geral, possui uma visão preconceituosa sobre o processo de envelhecimento, particularmente em relação ao mercado de trabalho, que se rege por princípios de maior produção e lucro, associado muitas vezes às camadas jovens, onde a velhice é tomada como um período de incapacidade e improdutividade. A importância de permanecer durante mais tempo no mercado de trabalho deve-se, então, aos desafios que as pressões relativas à sustentabilidade financeira dos sistemas de segurança social acarretam, mas, também, às consequências negativas que a saída “prematura” do contexto laboral pode originar nas pessoas (Camarano & Fernandes, 2018; Pestana, 2003), já que, ao manter ligação com este, o sénior pode manter-se integrado na sociedade, ao evitar ou adiar o decréscimo da rede de contactos (Marques, Batista & Silva, 2012). Como estes últimos autores referem, a extensão da atividade laboral deve envolver a conceção de condições para que os indivíduos se sintam motivados a continuar ativos, considerando sempre o estado de saúde e a vontade em tal.

De acordo com o inquérito europeu sobre as condições de trabalho (Eurofound, 2017), 27% dos trabalhadores com 50 anos ou mais julgam-se incapazes de realizar o seu atual trabalho aos 60 anos e, ainda, 25% de todos os trabalhadores acreditam que o trabalho tem um efeito negativo na sua saúde. Assim, é perceptível a importância de considerar o envelhecimento no contexto de trabalho, dado que as projeções estatísticas apontam para um aumento da taxa de participação de trabalhadores seniores no mercado de trabalho nas próximas décadas (58.4% em 2016; 69.4% em 2070) (Comissão Europeia, 2018).

Neste sentido, Miguel (2014) enfatiza que, antes de mais, é necessário que, em breve, ocorra uma mudança cultural, no sentido de 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. A visão da velhice e da reforma como fases de perda deve dar, então, lugar a uma ideia de oportunidade de realização e satisfação (Gonçalves et al., 2012).

### **Discriminação baseada na idade e contacto intergeracional no trabalho**

O idadismo (em inglês, *ageism*) foi, inicialmente, definido por Butler (1980) como um processo de estereotipagem e discriminação sistemática contra os indivíduos devido a serem velhos. Mais tarde, este conceito estendeu-se a qualquer faixa etária.

Este fenómeno, após o racismo e o sexismo, é considerado o terceiro grande “ismo” na sociedade. No entanto, distingue-se pela particularidade de que qualquer ser humano o pode experienciar, pois para tal basta viver mais tempo, apesar de este facto, muitas vezes, passar despercebido para os indivíduos (Palmore, 2001).

Na sociedade contemporânea, ser velho é entendido como estar à margem dos parâmetros socialmente estabelecidos e a improdutividade e incapacidade são as palavras de ordem. Principalmente na esfera laboral, permanece uma visão preconceituosa acerca do processo de envelhecimento (Júnior et al., 2009). Posthuma e Champion (2009) identificam, analisam e sumarizam vários estereótipos deste tipo no local de trabalho. Segundo Pestana (2003), a discriminação etária, segundo expressa-se, sobretudo, em quatro campos, designadamente na perda precoce do emprego, nas dificuldades ao nível do recrutamento e reinserção neste, na exclusão da formação profissional e nas políticas de transição para a aposentadoria.

Com efeito, é incontestável que estas atitudes idadistas representam uma poderosa ameaça ao (futuro do) mundo do trabalho (Marques et al., 2012) e, por isso, é crucial combater e alterar a forma como o sénior é entendido no meio organizacional (Silva & Helal, 2019). Surge, então, a necessidade de implementar práticas de gestão de idade, de forma a caminhar na direção oposta às condutas que reforçam o idadismo organizacional (Cepellos, Tonelli & Filho, 2013). Walker (2002, p. 128) afirma mesmo que a “Discriminação por idade é a antítese do envelhecimento ativo. Esta forma de exclusão não é apenas injusta, mas é um desperdício económico”. Ademais, Júnior et al. (2009) corroboram e reforçam que a própria sociedade necessita de aprender a valorizar os indivíduos com mais idade, tal como aludem à necessidade de existirem políticas públicas, como abordado anteriormente, que garantam condições objetivas para um trabalho digno.

Neste sentido, uma das maneiras de integração dos trabalhadores mais velhos passa pela identificação destes preconceitos contra a idade (Siqueira-Brito, França & Valentini, 2016). É fundamental ressaltar que os estereótipos, apesar de mais abordados

no seu sentido negativo, podem também ter um cariz positivo. De facto, os estereótipos podem ser considerados de diferentes formas, desde o constatar das limitações destes indivíduos ao valorizar a sua experiência. No entanto, estas duas propriedades não se eliminam, o que conduz a uma perceção, muitas vezes, paradoxal (Loth & Silveira, 2014). Não obstante, o idadismo apresenta-se, na sua maioria, como invisível, o que representa um desafio acrescido para o seu esbatimento, já que não é reconhecido e, por isso, não contestado (Ochôa & Barata, 2018).

Perante este panorama, de modo a evitar e eliminar o idadismo, gerir as diferentes gerações que atuam na esfera laboral deve revelar-se uma prioridade (Ochôa & Barata, 2018). Cada geração detém crenças estereotipadas sobre as outras gerações, o que se traduz na existência de numerosas diferenças percebidas (Sousa & Ramos, 2017). Deste modo, é imprescindível definir estratégias que auxiliem a integração de grupos intergeracionais (Siqueira-Brito et al., 2016), uma vez que “o relacionamento entre mais jovens e mais velhos é um caminho de duplo sentido” (Vitória et al., 2016, p. 3). A diversidade intergeracional nos postos de trabalho apresenta-se, assim, como inevitável, lucrando através da conjugação dos pontos fortes de ambas as partes (Sousa & Ramos, 2017).

De encontro ao que o conceito de envelhecimento ativo defende, além do incentivo à solidariedade entre gerações, também outras estratégias podem surgir como resposta das organizações como, por exemplo, a redefinição de tarefas (reduzir a carga física, introduzir pequenas pausas nos processos de trabalho, flexibilizar os horários, etc.) e a realização de ações de formação (Ilmarinen, 2012).

No fundo, a gestão da idade deve considerar todos os indivíduos, independentemente da sua idade, de forma a que se sintam capacitados para alcançar os objetivos, quer individuais, quer organizacionais. Mas junto dos trabalhadores seniores assume-se, ainda mais, como uma poderosa ferramenta (Ilmarinen, 2012). Além de esta ser benéfica, em termos individuais, para o indivíduo, como já mencionado (Júnior et al., 2009), Ilmarinen (2012, p. 9) refere que, quando aplicadas no mundo laboral, “o ambiente de trabalho melhora, a produtividade aumenta e os problemas relacionados com a idade diminuem”, salientando, assim, que a gestão através de boas práticas demonstra que o custo dos investimentos para promover a capacidade de trabalho é compensado pelos benefícios que daí advêm.

## **Teoria das representações sociais**

O conceito de representação social foi apresentado por Serge Moscovici, em 1961, na sua publicação “*La psychanalyse: son image et son public*”. Esta obra procurou compreender, nos anos cinquenta, em França, as representações sociais da psicanálise, já que abordou a forma como as noções psicanalíticas tinham alcançado a sociedade, entrando nas conversas do quotidiano e criando práticas e modos de pensar. Foi, então, neste momento que germinou este conceito, assim como, posteriormente, aquela que viria a ser denominada como Teoria das Representações Sociais. Deste conceito e teoria origina-se uma abordagem/perspetiva da psicologia social (Castro, 2002; Vala & Castro, 2013).

Nos anos sessenta e setenta deu-se então o nascimento da teoria e nos anos oitenta assistiu-se à sua forte expansão, como defende Castro (2002). Hoje, o conceito de representação social serve diferentes ciências humanas e sociais e aplica-se no estudo de diversas questões, compondo assim um campo de investigação “vivo e dinâmico” (Cabecinhas, 2009; Sammut, Andreouli, Gaskell, & Valsiner, 2015). Desta forma, compreende-se que daqui derivam perspetivas teóricas, por vezes, muito distintas (Marková, 2015). No entanto, Moscovici (1961) define as representações sociais como um sistema de valores, ideias e práticas que assume duas funções: fornece uma ordem que possibilita que os indivíduos se orientem no seu contexto social e material e a dominá-lo e permite que a comunicação na comunidade se desenvolva, oferecendo aos seus membros um código para nomear e classificar de modo claro os diversos aspetos do seu mundo e da sua história, individual e grupal.

O conceito de representação social foi, muitas vezes, alvo de críticas relativas à sua imprecisão/ambivalência (Sammut et al., 2015). Porém, vários autores, como o próprio Moscovici (1988), defendem que o conceito deve assumir uma lógica de não-fechamento, isto é, olhar a teoria como aberta e, assim, considerar esta imprecisão como positiva e necessária, onde conexões a outros conceitos e áreas são bem-vindos.

A primeira questão conceptual debruça-se sobre as representações coletivas *versus* individuais (Vala & Castro, 2013). Com efeito, as origens desta abordagem aludem às representações coletivas apresentadas por Durkheim, que se empenhou em entender como é que os indivíduos adquirem conhecimento do mundo externo. As representações coletivas, ou factos sociais, são produzidas socialmente e circulam na

sociedade, sendo externas aos indivíduos. Isto é, as representações coletivas exercem pressão, em que cedendo à sua coerção, estes internalizam-nas e perpetuam essas maneiras sociais de pensar, sentir e agir (Marková, 2015). No entanto, segundo Moscovici (2000), este tipo de representações não considerava a pluralidade de compreensões e formas de organizar o pensamento, pecando por serem pré-estabelecidas e estáticas.

Segundo Moscovici (1988), as representações podem tornar-se sociais de três formas, em função do seu estágio de desenvolvimento e da maneira como circulam na sociedade. Estas podem ser controversas ou *polémicas* se surgirem de conflitos sociais e visões opostas, não sendo, assim, partilhadas por toda a sociedade. Podem, também, ser *emancipadas* a partir da discussão de ideias, em que subgrupos criam e partilham as suas próprias versões. Por fim, podem ser *hegemónicas* quando são partilhadas por todos os membros de um grupo amplamente estruturado, de modo implícito e coercivo. Aqui, a ideia central é que através da compreensão que determinado grupo tem de certas realidades, os seus membros percecionam o mundo, ou dados eventos sociais, de forma grupal (Sammut et al., 2015). Desta forma, as representações sociais contribuem para uma realidade social partilhada, uma vez que tornar familiar o desconhecido é sua principal função e, ainda, possuem uma natureza prescritiva (Moscovici, 2000; Sammut et al., 2015).

Ainda para Moscovici (1961, 2000), a elaboração das representações sociais ocorre de acordo com dois processos: a objetivação e a ancoragem. O primeiro possibilita tornar real um esquema conceptual, dar a uma imagem materialidade, isto é, transformar algo abstrato. Portanto, compreende-se como um processo de externalização, onde o significado de um objeto ou evento é projetado no mundo. O segundo processo referido alude ao que é novo e não familiar, ou seja, estranho no nosso sistema particular de categorias, ser colocado num quadro referencial familiar. Assim, a uma representação social pré-existente é ancorado o significado de um objeto ou evento novo. Estes dois processos são modelados por fatores sociais e estão intrinsecamente ligados, permitindo, então, que as representações sociais perfaçam a sua função primordial, que passa por familiarizar o desconhecido, como já mencionado.

Importa notar que as representações sociais, ao nível do conteúdo e da forma, sofrem alterações ao longo do tempo e, por isso, a comunicação exerce um papel crucial

neste campo. De facto, esta permite a produção de novas representações sociais, como também a sua disseminação na sociedade (Sammut et al., 2015). Os meios de comunicação e as conversas interpessoais estão, então, presentes na sua elaboração, através de processos de influência social (Cabecinhas, 2009; Cavaleiro, Mónico, Oliveira & Parreira, 2018). Surge, assim, a expressão de “sociedade pensante” que Moscovici (2000) propôs, de modo a evidenciar que não se deve considerar o pensamento como produto de um indivíduo isolado, já que o seu conteúdo se encontra em permanente reelaboração, por meio da comunicação do dia a dia. Com efeito, embora todas as pessoas sejam ativas na sua construção social da realidade, esta é realizada em rede, entre os grupos sociais. Uma vez que cada uma delas pertence, em simultâneo, a diferentes redes sociais e contacta com vários ambientes culturais, o estudo das representações sociais revela-se complexo.

Não obstante, o crescente interesse pela abordagem das representações sociais, ao longo destas décadas, conduziu a críticas, desenvolvimentos e pesquisas (Castro, 2002; Sammut et al., 2015). Desde a sua génese, a teoria das representações sociais progrediu ao ponto de, na atualidade, se falar em escolas/abordagens de representações, ao invés de se referir apenas uma teoria. A escola estruturalista de Aix-en-Provence e a escola de Genève, de Doise, são exemplos do mencionado (Marková, 2015).

Por fim, no campo das representações sociais é importante considerar a zona muda, que, como explica Abric (2005) existe para certos objetos e em determinados contextos, sendo composta por elementos não verbalizáveis pelos métodos de recolha de dados clássicos. Esta zona é, então, constituída por elementos “contra normativos”: crenças ou cognições não expressas pelos indivíduos em condições normais que, caso o fossem, colocariam em causa valores ou padrões morais valorizados pelo grupo (Guimelli & Deschamps, 2000; Menin, 2006).

## **II – Objetivos**

A presente investigação, com base na Teoria das Representações Sociais, pretende compreender quais as perceções que os trabalhadores mais novos possuem acerca dos trabalhadores mais velhos. Dadas as acentuadas alterações demográficas, e consequentes mutações nos locais de trabalho, que têm sido registadas nas últimas décadas, particularmente no caso português, considera-se relevante abordar esta temática. Ademais, este estudo destaca-se pela particularidade de inquirir um grupo



específico – os trabalhadores mais novos –, assim como abordar estas questões em Portugal e de forma qualitativa.

Com efeito, uma vez que o campo das representações sociais dos trabalhadores mais velhos pode ainda ser largamente expandido, pretende-se, com as especificidades desta investigação, contribuir para o desenvolvimento neste campo. Deste modo, procura-se responder aos seguintes objetivos:

- i. Apurar como é entendido o trabalhador mais velho na perspetiva dos mais novos;
- ii. Averiguar os pontos fortes e desafios que os trabalhadores mais novos associam aos mais velhos;
- iii. Compreender as relações intergeracionais existentes no contexto de trabalho e sua importância;
- iv. Explorar que práticas organizacionais de gestão de idade são corporizadas, em contexto português, e sua pertinência, na visão dos trabalhadores mais novos;
- v. Contribuir para uma compreensão mais clara acerca dos trabalhadores mais velhos, no sentido em que os resultados provenientes desta investigação possam servir para fornecer informações necessárias e relevantes ao processo de combate à sua discriminação, não só no mercado de trabalho como, também, na sociedade em geral.

### **III – Método**

#### **Participantes**

Nesta investigação participaram 24 trabalhadores mais novos. Os inquiridos encontram-se a exercer a sua atividade laboral em várias cidades de Portugal, em particular, Coimbra (37.5%), Lisboa (20.83%), Peniche (16.6%), Alcobaça (8.33%), Porto (8.33%), Angra do Heroísmo (Açores) (4.17%) e Óbidos (4.17%) e como critério (preferencial) procurou-se que contactassem com trabalhadores mais velhos (50 anos ou mais). Todos os participantes possuem, no mínimo, seis meses de experiência laboral. Definida uma margem até aos 30 anos, este grupo de trabalhadores mais novos é constituído por 9 participantes do sexo masculino (37.5%) e 15 do sexo feminino (62.5%), com idades compreendidas entre os 21 e os 30 anos ( $M=24.5$ ;  $DP=2.61$ ). Os

participantes apresentam habilitações escolares ao nível do ensino superior (70.83%), secundário (25%) e básico (4.17%). Foi, ainda, registado se os entrevistados detinham algum cargo de chefia, bem como se a instituição onde trabalham é do setor privado ou público (cf. Anexo B).

### **Instrumentos**

Este estudo, que apresenta um desenho exploratório de carácter qualitativo, recorreu a entrevistas semiestruturadas com o objetivo de proporcionar liberdade de expressão aos entrevistados, ao mesmo tempo em que lhes é possibilitado responder à problemática colocada (Silva & Ferreira, 2012). Este tipo de entrevistas permite que as perceções dos inquiridos sejam captadas com maior profundidade e riqueza (Braun & Clarke, 2013).

Numa fase antecedente à realização das entrevistas foi construído um guião (cf. Anexo A) de forma a, tal como Silva e Ferreira (2012) sugerem, abordar aspetos do quotidiano dos indivíduos que se interligam com o fenómeno em estudo, com o propósito de apreender os elementos que formam a representação. Este assumiu quatro “grandes áreas”, de modo a conduzir de forma mais estruturada cada entrevista – Trabalhadores "mais velhos": Representações e caracterização; ser trabalhador "mais velho": Benefícios e constrangimentos; relações intergeracionais no contexto de trabalho; e, por fim, práticas organizacionais de gestão da idade. Salienta-se, ainda, que na sua construção foi considerada a questão de captar a zona muda da representação, já que, por se compor de elementos considerados inadequados às normas sociais em vigor, não se revelam facilmente nos discursos (Menin, 2006).

### **Procedimentos**

Sofridas algumas alterações após duas entrevistas piloto, o guião adquiriu a sua versão final. Ao longo dos meses de novembro e dezembro de 2019 foram, então, realizadas as 24 entrevistas, em ambiente calmo, sem distrações e conveniente aos participantes. A entrevista com maior duração registou 53 minutos e 37 segundos e a que se realizou num menor tempo assinalou 16 minutos e 59 segundos, perfazendo uma média de 30 minutos e 6 segundos. No começo de cada entrevista, todos os participantes assinaram o protocolo de consentimento informado, assim como auferiram

de uma explicação prévia sobre os propósitos da investigação e um reforço acerca do processo de tratamento de dados e dos seus direitos enquanto voluntários. De modo a não ocorrer perda de informação, com a autorização dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Aos participantes foi, ainda, assegurada a confidencialidade, privacidade e anonimato no decorrer de toda a investigação, bem como facultada a possibilidade, caso fosse do seu interesse, de ser enviado, no termino do estudo, um relatório com os principais resultados.

Após a transcrição na íntegra de todas as entrevistas realizou-se a análise de conteúdo. Bardin (1977, p. 31) define-a como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos, as permitem analisar de forma profunda, aplicando-se a diversos campos.

A análise de conteúdo teve início com a leitura flutuante de todas as entrevistas, de modo a ser possível existir uma imersão nos dados e, assim, existir uma familiarização com os mesmos (Braun & Clarke, 2013). No momento seguinte, segundo determinados critérios procedeu-se à sua categorização. Estes critérios são a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e fidelidade, e a produtividade. Ademais, foi, ainda, utilizado o sistema de categorização por milha, que permite que os elementos, em virtude das suas semelhanças, sejam classificados e alocados, de forma progressiva, às suas categorias, sendo o seu título atribuído numa fase posterior (Bardin, 1977). Neste sentido, a partir dos dados recolhidos, foram obtidas seis dimensões. Na apresentação dos mesmos foi utilizada a percentagem de participantes que referiu cada categoria, componente ou elemento.

#### **IV – Resultados**

Nesta secção serão apresentados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas. Com base nos dados recolhidos e tratados, as dimensões obtidas nesta investigação são as seguintes:

- Dimensão I: Caracterização do trabalhador sénior
- Dimensão II: Papel do trabalhador sénior
- Dimensão III: Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior
- Dimensão IV: Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior

- Dimensão V: Posições perante os trabalhadores seniores
- Dimensão VI: Papel das organizações

As categorias e componentes referentes a estas dimensões, bem como alguns excertos de respostas a título ilustrativo, serão expostos ao longo desta secção<sup>1</sup> e encontram-se com maior detalhe no Anexo C, Anexo D e Anexo E. As tabelas seguintes apresentam o número de participantes que referiu cada categoria e suas percentagens.

Embora recolhidos dados biográficos dos participantes, esta investigação, ao ser um estudo exploratório com um baixo número de respondentes, considerará a amostra como um todo.

### **Dimensão I: Caracterização do trabalhador sénior**

O trabalhador mais velho é caracterizado por diferentes aspetos entre os entrevistados. No entanto, é notória a presença de três aspetos que adquirem forte significado entre estes (cf. Tabela 1). A *idade* (87.5%), a *experiência* (79.2%) e a quantidade de anos que alguém despense numa organização (*anos de casa*) (54.2%) são, com efeito, aquilo que os indivíduos mais assumem que define um trabalhador sénior. Contudo, embora mais de metade dos inquiridos tenham mencionado estas três categorias, a discrepância de valores em cada uma é evidente. Segue-se como exemplo, em relação à idade: “penso que perto da reforma... 60 anos ou perto disso.” (JF02), “que vá para os quarentas/cinquentas” (JF04) e “a partir dos 55 anos já se adequa a um sénior” (JM03). Face à experiência: “7 anos na área” (JF08) e “muitos anos de experiência... tipo 20 anos” (JF16). E, ainda, relativamente aos anos de casa: “para mim, mais de 10 anos numa empresa já é velho” (JF07) e “a partir de 30 e tal anos de casa” (JM04).

Os participantes referem, também, que a caracterização de um colaborador sénior está dependente de outras características como a sua *personalidade* (29.2%), a sua *condição física e/ou mental* (20.8%) e a *tipologia* do seu trabalho (12.5%), isto é, cariz intelectual ou não.

---

<sup>5</sup> J: Jovem; F: Feminino; M: Masculino; N<sup>o</sup>: Código do entrevistado

Tabela 1. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as categorias da Dimensão I – Caracterização do trabalhador sénior

Dimensão I – Caracterização do trabalhador sénior							
	Idade	Experiência	Anos de casa	Efetividade	Condição física/mental	Personalidade	Tipologia do trabalho
n	21	19	13	2	5	7	3
%	87.5	79.2	54.2	8.33	20.8	29.2	12.5

### Dimensão II: Papel do trabalhador sénior

No que respeita às funções que se associam aos trabalhadores mais velhos (cf. Tabela 2), a *transmissão de conhecimentos* revela extrema importância. Esta categoria foi enumerada por todos os participantes (100%), já que estes consideram que “essas pessoas são importantes precisamente para passar o testemunho, para ensinar o que sabem” (JM02). De seguida, o *apoio/orientação* que os seniores prestam representa, para metade dos entrevistados, “uma espécie de salvaguarda para quando algo não estiver a correr tão bem” (JM01).

Ademais, os trabalhadores mais novos apontam, ainda, a importância dos colaboradores mais velhos na sua *integração* quando chegam a uma nova organização (33.3%), no seu papel como *mentores* (33.3%), dado que os veem como “uma referência” (JM01) e “como um professor que passa maneiras de pensar e de estar no trabalho” (JM05), e na *ligação afetiva* que se desenvolve entre as partes (33.3%), pois “os trabalhadores mais velhos acabam por nos ver um bocado como filhos ou netos” (JF04). Embora com menor frequência, os seniores realizam também a transferência dos conteúdos teóricos característicos da fase inicial da atividade laboral para uma vertente mais prática (*transição da teoria para a prática*) (16.7%), assim como “as pessoas já os associam” (JF02) à organização a que pertencem (*imagem da organização*) (12.5%).

Tabela 2. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as categorias da Dimensão II – Papel do trabalhador sénior

Dimensão II – Papel do trabalhador sénior							
	Integração de novos colaboradores	Mentoria	Transmissão de conhecimentos	Transição da teoria para a prática	Apoio/Orientação	Imagem da organização	Suporte afetivo
n	8	8	24	4	12	3	8
%	33.3	33.3	100	16.7	50	12.5	33.3

### Dimensão III: Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior

Aspetos organizacionais e aspetos pessoais revelam-se as duas grandes categorias em torno das quais os participantes identificam fatores que facilitam a vida laboral dos trabalhadores mais velhos e/ou benefícios desta. Torna-se relevante analisar com maior detalhe cada componente, dado que estes abrangem diversos tópicos.

Em relação aos aspetos organizacionais (cf. Tabela 3), o *conhecimento da cultura e do sistema organizacional* (54.2%) é o que os colaboradores mais novos mais salientam, visto que “são uma mais-valia por já conhecerem o sítio” (JM04), já que estes “passam por todo o processo” (JF10). Aliado a este aspeto, surge o *reconhecimento* (41.7%) que os seniores possuem perante os seus colegas, como para a própria instituição. Com a mesma frequência foi referido também que, por norma, os trabalhadores mais velhos têm *honorários mais elevados* (41.7%), em comparação com os mais novos.

Além disso, “o fator de idade é preponderante... ou os anos de experiência” (JF06) no que respeita a *cargos de liderança* (29.2%) e, portanto, estes são entendidos pelos colaboradores mais novos como um benefício à atividade laboral dos seniores, assumindo que “cargos de chefia devem ser para estas pessoas... se calhar, não digo todos, mas talvez a maioria” (JF05). Neste sentido, outro aspeto associado a este grupo é o facto de os mesmos serem uma *fonte de estabilidade* (25%) na e para a organização. Ao admitir que “quando procuram pessoas mais velhas, procuram muito estabilidade” (JF12), é considerado pelos trabalhadores mais novos que “a empresa tem até muito mais segurança em receber certos serviços tendo uma equipa sénior” (JM06).

Tabela 3. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Aspetos organizacionais da Dimensão III – Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior

Categoria – Aspetos organizacionais									
	Horário fixo	Remuneração elevada	Sentimento de pertença /integração	Relação com os patrões	Reconhecimento	Relação com os clientes/ Rede de contactos	Cargos de liderança/ chefia	Fonte de estabilidade	Conhecimento da cultura e sistema organizacional
n	3	10	2	5	10	4	7	6	13
%	12.5	41.7	8.33	20.8	41.7	16.7	29.2	25	54.2

A respeito dos aspetos pessoais (cf. Tabela 4), a *sabedoria* (79.2%) é o elemento mais referido pelos inquiridos. Estes apontam que, por parte dos trabalhadores seniores, “os conhecimentos são muito mais robustos” (JF05) e “dominam bastantes assuntos” (JM02). Ademais, um trabalhador mais velho é entendido como “uma pessoa muito mais madura” (JF13), que acaba por gozar de “outra forma de abordar o cliente com essa *maturidade* e visão que têm” (JM01) (45,8%).

Neste sentido, a *confiança* que estes detêm em si (29.2%) perspectiva-se como uma vantagem ao próprio trabalho e chega até a ser ambicionado como uma meta para os trabalhadores mais novos: “a partir do momento em que um trabalhador sénior está confiante do que está a fazer é uma “paz de espírito”... é algo que quero muito atingir” (JF12). Tal como a segurança que têm em si, os seniores são entendidos como indivíduos com bastante credibilidade, onde “a opinião deles conta muito” (JM04) e é “mais valiosa do que a opinião de um trabalhador com menos anos de experiência” (JF16), como se tivessem “quase o dom da palavra” (JF02).

No seguimento destes aspetos positivos apontados aos seniores, a forma eficaz e eficiente como os mesmos *resolvem problemas* (25%) é reconhecida e atribuída como uma vantagem à sua atividade laboral, já que “em situações mais difíceis do dia a dia do trabalho, eles se conseguem desenrascar muito melhor” (JF15). Portanto, o trabalhador sénior vai desenvolvendo a sua capacidade de *autonomia* (20,8%) e torna-se “muito mais independente e não é preciso se questionar como se fazem as coisas” (JM06), o que lhe vai conferir, consequentemente, um acréscimo de *responsabilidade* (20.8%).

Tabela 4. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Aspetos pessoais da Dimensão III – Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior

Categoria – Aspetos pessoais										
	Confiança/ Segurança	Maturidade	Calma	Credibilidade	Sabedoria	Responsabilidade	Autonomia	Organização	Resolução de problemas	Humildade
n	7	11	3	6	19	5	5	3	6	1
%	29.2	45.8	12.5	25	79.2	20.8	20.8	12.5	25	4.17

#### **Dimensão IV: Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior**

De modo idêntico à dimensão anterior, as barreiras/desafios que os trabalhadores mais novos reconhecem face à atividade laboral dos trabalhadores mais velhos dividem-

se em duas categorias: aspetos organizacionais e aspetos pessoais. Dado que estas compreendem vários componentes, importa analisá-los com maior detalhe.

Os aspetos organizacionais focam entraves, como o nome indica, no seio das organizações que comprometem o trabalho dos seniores (cf. Tabela 5). Com maior frequência, encontra-se a *competitividade dos colaboradores mais novos* (45.8%) que, segundo estes, é algo que condiciona o trabalho dos mais velhos. Um dos factos mais referidos é a assunção de que os trabalhadores mais velhos “têm medo de ser ultrapassados pelos mais novos” (JM06), já que, muitas vezes, se acredita que “são os mais velhos que estão a ocupar os cargos para os quais os jovens tanto estudam” (JM03) e, portanto, contribuir-se para que estes dois grupos não estejam a “trabalhar para o mesmo fim” (JM06). Neste sentido, a *necessidade de afirmação* (41.7%) é expressa como um dos atuais desafios associados aos colaboradores mais velhos, uma vez que estes são vistos como inflexíveis por considerarem que “têm a maioria da razão” (JM08) e, assim, quererem “sobressair sobre o pessoal mais novo” (JM04).

No entanto, os próprios trabalhadores mais novos percecionam *falta de investimento* nos seniores (33.3%) e apontam-no como uma barreira ao bom desempenho destes. Assumem, então, que as organizações não valorizam o suficiente o colaborador mais velho, dado que começam a “vê-lo como garantido” (JF13). Compreende-se, assim, que a par do *prolongamento da idade ativa* (25%), que “para a maior parte dos trabalhadores seniores... o aumento da idade da reforma é um problema” (JF08), estas questões sejam, cada vez mais, ténues. Portanto, os entrevistados referem que existe um *sentimento de inferioridade* por parte dos trabalhadores mais velhos e que, por esse motivo ou não, acabam por tender a “menosprezar as pessoas mais novas” (JM04), descredibilizando-as (25%).

A *sobrecarga horária e/ou de volume de trabalho* (20.8%) são aspetos que os trabalhadores mais novos reconhecem como entraves à produtividade dos seniores e que consideram que devem ser repensados, como será exposto mais à frente. Ademais, o facto de se considerar que “começa a acontecer bastante termos um trabalhador mais velho... chefiado por um mais novo” (JM02) conduz a que “às vezes, não é muito fácil gerir... nem sempre há uma aceitação por parte das pessoas mais velhas” (JF03) – *trabalhadores mais novos como chefia* (16.7%).



Tabela 5. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Aspectos organizacionais da Dimensão IV – Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior

Categoria – Aspectos organizacionais								
	Competitividade dos colaboradores mais novos	Sobrecarga horária/volume de trabalho	Prolongamento da idade ativa	Maior frequência de baixas médicas	Falta de investimento nos trabalhadores seniores	Necessidade de afirmação	Sentimento de inferioridade face aos mais novos e/ou descredibilização destes	Trabalhadores mais novos como chefia
n	11	5	6	1	8	10	6	4
%	45.8	20.8	25	4.17	33.3	41.7	25	16.7

Os aspetos pessoais apresentam-se como bastante referidos pelos entrevistados. Esta categoria é composta por treze componentes, expostos na Tabela 6.

Entre eles, três são mencionados por mais de metade dos participantes: resistência à mudança, falta de literacia digital e comodismo. A *resistência à mudança* (70.8%) é apontada como o principal entrave. O facto de se regerem pela “teoria do «sempre foi assim»” (JF08) e não existir tanta abertura, segundo os colaboradores mais novos, acaba por “cortar um bocadinho as pernas à inovação e ao dinamismo” (JF05). A estas questões está intimamente ligada a *falta de literacia digital* (62.5%) que, com efeito, se compreende como um dos maiores problemas no mundo laboral de hoje. O terceiro componente mais referido relata que, com o avançar da idade/experiência, “acaba por existir um relaxamento” (JF14) e é assumida uma lógica de que os seniores “deixam um pouco as coisas andar... e estão... na espera pela hora de se reformarem” (JF16), assumindo, assim, o *comodismo* (58.3%) como um entrave no contexto de trabalho.

A *perda de capacidades físicas* (45.8%) é um aspeto também reconhecido pelos colaboradores mais novos, pois é percebido que, por exemplo, “já não têm tanta agilidade motora” (JF11), surge a “falta de visão” (JF15) e existem, no fundo, mais “problemas de saúde”. Portanto, entende-se que existe uma maior *fadiga* (37.5%) e, derivado disso, uma menor rapidez na execução das tarefas (*lentidão*) (37.5%).

Os entrevistados mencionam a *intolerância na aceitação de opiniões* (37.5%) uma dificuldade no contacto que se estabelece entre as partes, criando um clima hostil. Segue-se como exemplo: “já ninguém lhes pode dizer nada, nem ensinar nada... tentar dizer-lhes que estão errados é para esquecer” (JM06). A par desta dificuldade, é também

referida a *dificuldade na adaptação e/ou aprendizagem* (33.3%). O participante JF10 manifesta que “em qualquer área, acho que é mais difícil para eles se adaptarem”, bem como JM02 afirma que “para uma pessoa mais velha é sempre mais complicado aprender”. Estes aspetos apontam, desta forma, para a convicção de que este grupo se encontra com conhecimentos *desatualizados* (33.3%).

Atualmente, um dos desafios passa pela necessidade de estimular o trabalhador mais velho, já que se considera que este tem vindo a sofrer um *decréscimo na sua motivação* (29.2%), o que poderá conduzir à ideia de *declínio no desempenho* (25%) que os colaboradores mais novos possuem, dado que dizem que os seniores “chegam ali a uma certa altura e já não conseguem dar o litro” (JF12) e, por isso, “não têm o mesmo rendimento que as pessoas mais novas” (JF07).

É também associado a esta categoria o facto das “*capacidades cognitivas começarem a falhar... a memória, a atenção, a concentração...*” (JF06) e a “*compreensão não ser tão eficaz*” (JM08) (20.8%). Além disso, o participante JM08 declara mesmo que “as pessoas veem os 40/50 anos como a *estagnação* da criatividade e assim... das ideias e dos métodos deles” (20.8%), em que é notório até um *decréscimo da paciência* (16.7%).

Por fim, realçar-se que, ainda que com uma reduzida percentagem, os inquiridos expõem a desvalorização do envelhecimento em si (12.5%), bem como a desvalorização que o sénior faz de si mesmo (4.17%) como uma barreira que exige atenção.

Tabela 6. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Aspetos pessoais da Dimensão IV – Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior

Categoria – Aspetos pessoais									
	Falta de literacia digital	Resistência à mudança	Lentidão	Comodismo	Fadiga	Estagnação	Perda de cap. físicas	Desvalorização própria	Decréscimo motivacional
n	15	17	9	14	9	5	11	1	7
%	62.5	70.8	37.5	58.3	37.5	20.8	45.8	4.17	29.2

  

	Perda de cap. cognitivas	Desvinculação	Desvalorização do envelhecimento em si	Difícil adaptação/aprendizagem	Desatualização	Decréscimo da paciência	Intolerância na aceitação de opiniões	Decréscimo no desempenho
n	5	1	3	8	8	4	9	6
%	20.8	4.17	12.5	33.3	33.3	16.7	37.5	25

### Dimensão V: Posições perante os trabalhadores seniores

Esta dimensão divide-se em quatro categorias relativas às posições face os seniores. Salienta-se que, uma vez que a discriminação, essencialmente negativa, foi sublinhada pelos entrevistados, esta foi categorizada em separado das categorias Positivas e Negativas. As práticas aqui apresentadas são exemplos do que os participantes consideram como discriminação e/ou situações com que contactaram.

Na categoria de posições positivas (cf. Tabela 7) é perceptível a postura que os trabalhadores mais novos mais referem ter perante os seniores: *aprendizagem* (100%). Nesta lógica, os mesmos declaram que procuram também “*ensinar* os mais velhos nas coisas em que estão mais à vontade” (JF01) (45.8%).

Perante este ambiente de troca de conhecimentos, os entrevistados expressam que procuram *respeitar* os trabalhadores mais velhos (41.7%), pois consideram-nos uma mais-valia para todo o sistema organizacional, apesar de sentirem que deve existir, desde logo, “um cuidado adicional” (JM02), isto é, um “respeito natural... um respeito adicional por ele ser mais velho” (JF03). De modo a facilitar o próprio trabalho e a promover um ambiente saudável entre todos, os trabalhadores mais novos dizem esforçar-se na criação de uma relação de *entajuda* (*cooperação/compreensão*) (41.7%), em que chegam, inclusive, a “perguntar se está tudo bem e se precisam de ajuda” (JM08) investindo, por isso, numa ligação *empática* (16.7%) com os seniores.

Tabela 7. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Positivas da Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores

Positivas					
	Respeito	Cooperação/Compreensão	Empatia	Aprendizagem	Ensino
n	10	10	4	24	11
%	41.7	41.7	16.7	100	45.8

Na categoria de posições negativas (cf. Tabela 8), os *conflitos* (41.7%) compreendem-se como o aspeto mais enunciado. A participante JF16 considera que “as diferenças entre gerações trazem alguns conflitos”, que, ao não serem considerados, podem comprometer toda a dinâmica organizacional. Como fonte de conflito pode estar o *descontentamento/desconforto* (25%) que os inquiridos manifestam, essencialmente, por terem “que ajudar a compensar a parte” (JF10) dos seniores e, então, “ter de fazer o

teu trabalho e o trabalho dessa pessoa” (JF06). Neste sentido, sentem uma certa injustiça por serem sobrecarregados e também alguma frustração quando estão perante a resistência que assumem como característica deste grupo. A *intolerância* (25%) pode também originar vários conflitos, como perceptível pela afirmação que o entrevistado JM05 faz: “os problemas em trabalhar com alguém sénior é que há pessoas que já não estão tão aptas para estar ali, em que te comesas até a irritar”. Como complemento a este excerto, o participante JF15 considera que “temos de ser um bocadinho mais tolerantes”.

A par da *pouca interação* (12.5%) que alguns entrevistados vivenciam, surge também algum *receio em apontar falhas* aos trabalhadores seniores (8.33%).

Tabela 8. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Negativas da Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores

Negativas					
	Intolerância	Pouca interação	Conflitos	Descontentamento/ Desconforto	Receio de apontar falhas/Pouco à vontade
n	6	3	10	6	2
%	25	12.5	41.7	25	8.33

Perante a análise da categoria da discriminação positiva (cf. Tabela 9), é possível constatar que existiu uma baixa frequência de participantes a referir práticas neste sentido. Entre estas, a *flexibilidade horária* (25%) foi mencionada com maior incidência, pois considera-se que, para os trabalhadores seniores, “já não há um controlo tão rígido dos horários... por exemplo, precisa de uma tarde para resolver um problema... o diretor até diz que não precisa de estar a tirar férias... é uma coisa informal” (JF16). Nestas questões das *férias*, este grupo goza também de prioridade na definição dos seus períodos de descanso, acabando os mais novos “por ficar com o que eles não querem” (JF12).

Os participantes apontam, igualmente, como prática discriminatória positiva a maior *permissividade* que os seniores detêm (8.33%), visto que “se um trabalhador mais velho não aceitar fazer determinada coisa «é normal», já está há muitos anos... não tem que fazer... faz outra pessoa” (JF03). Já os “*vouchers* de spa para eles relaxarem” (JF11) e os “cartões para fazer compras” (JM05) (8.33%), assim como os *bens de*

*serviço* (4.17%) como, por exemplo, telemóveis e carro de serviço e *lugares privilegiados* (4.17%), como estacionamento junto da entrada, são outras práticas referidas.

Tabela 9. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes e elementos da categoria Discriminação Positiva da Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores

Discriminação Positiva – Práticas						
	Maior permissividade da organização	Bens de serviço	<i>Vouchers</i>	Prioridade na escolha de férias	Lugares privilegiados	Flexibilidade horária
n	2	1	2	2	1	6
%	8.33	4.17	8.33	8.33	4.17	25

Nesta última categoria compreende-se que a discriminação negativa tem maior peso para os trabalhadores mais novos (cf. Tabela 10). O componente mais referido foca o *desprezo/evitamento* (62.5%) a que os seniores estão, várias vezes, sujeitos. Seguem-se como exemplos situações que os entrevistados experienciaram: “não ligar ao que ela (pessoa mais velha) está a dizer... acontece muito... estão a tentar ensinar e os mais novos dizem «já sei, já sei»” (JM06); “o meu pai começou a perder a capacidade de autonomia e foi discriminado, porque mesmo notando... não tentaram ajudar... encostaram-no para um canto” (JM08). Ainda, a própria participante JF09 mencionou que “há certos serviços públicos onde é preciso existir rapidez e essas pessoas só atrasam, para mim nem deviam lá estar” (JF09).

A *não contratação* (45.8%) é prática recorrente, já que “cada vez vemos mais que para as pessoas mais velhas é mais difícil encontrar trabalho” (JF10), em que, novamente, a entrevistada JF09 expõe um episódio que conhece: “apesar de ele ter experiência, não o deixaram entrar numa empresa de engenharia civil porque já era sénior”. Outra situação comum é *assumir-se falta de interesse e/ou capacidade de aprendizagem e execução* dos trabalhadores mais velhos (45.8%), em que se justifica como “não é por maldade, mas que não lhe pedem para fazer por acharem que já não é capaz” (JF13). Contudo, “estar a fazer o trabalho do outro só por ele ser mais velho, é uma forma de discriminar, porque ele, se calhar, não se sente assim tão inválido” (JF11).

No quotidiano laboral surgem, mesmo que, por vezes, de forma mais subtil, vários *comentários pejorativos* (41.7%). Os inquiridos expressam que, nos dias de hoje, existe uma *preferência por colaboradores mais novos* (37.5%) e acreditam que “se houvesse possibilidade de entrarem só pessoas novas, (as empresas) optavam por isso” (JF12), já que “compensa sempre... alguém com menos experiência, mas que acaba por receber menos... é puramente económico” (JF13).

Como indicador da perceção e/ou observação de alguma prática discriminatória, e uma vez que foi um dado mencionado por todos os entrevistados, foi elaborada uma categoria que regista estes dados – Registo de Comportamento. Assim, dez participantes afirmaram ter *assistido* (41.7%) e, os restantes, catorze declararam que *não* (58.3%).

Tabela 10. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes e elementos da categoria Discriminação Negativa da Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores

Discriminação Negativa – Práticas								
	Comentários pejorativos	Não contratação	Preferência por colaboradores mais novos	Desprezo/Evitamento	Congelamento/má remuneração	Despedimento “forçado”	Não atribuição de funções/tarefas/cargos	Assunção de falta de interesse e/ou capacidade de aprendizagem e execução
n	10	11	9	15	4	2	8	11
%	41.7	45.8	37.5	62.5	16.7	8.33	33.3	45.8

  

Discriminação Negativa – Registo de Comportamento		
	Já assisti	Não assisti
n	10	14
%	41.7	58.3

### Dimensão VI: Papel das organizações

Nesta última dimensão encontram-se duas categorias que focam o papel, atual e/ou desejado, das organizações.

Em primeiro os entrevistados tiveram oportunidade de enunciar como é que, no seu entender, as organizações poderiam gerir estas questões da idade e as relações entre as diferentes faixas etárias que se encontram nos locais de trabalho. Neste sentido, os trabalhadores mais novos relataram, por um lado, algumas práticas com que já contactaram no seu atual trabalho ou em experiências anteriores e, por outro,

apresentaram estratégias que consideram relevantes para atender a esta temática (cf. Tabela 11).

A *adaptação de tarefas/funções/postos* de trabalho (54.2%) revela-se o componente mais mencionado, de modo a promover o bom desempenho do sénior, através de ajustes que se avaliem como necessários. Seguem-se como exemplos: “se custa mais andar... não deve ficar com o gabinete mais lá em cima” (JF16), “perceber quais as necessidades... em relação à cadeira, porque lhe doem as costas ou é baixinha; o computador ser muito lento e não entenderem como funciona...” (JF12) e “nós temos outras funções mais físicas... essa parte é sempre afastada para o pessoal mais novo” (JM04). De seguida, a aposta em grupos constituídos por diferentes faixas etárias (*equipas intergeracionais*) (50%) é algo que os trabalhadores mais novos valorizam, como forma de colmatar défices de ambas as partes e, ao mesmo tempo, se enriquecerem através deste contacto, já que “se tivermos mais do que uma geração a trabalhar, temos várias maneiras de pensar.” (JF15). Ainda numa lógica de troca de experiências e aprendizagens, as *ações de formação* (45.8%) são, também, uma das estratégias mais referidas.

De encontro a uma das barreiras supracitadas, nomeadamente, a sobrecarga horária/volume de trabalho, os trabalhadores mais novos apresentam a *redução* desta (33.3%) como uma medida a ser considerada. A participante JF15 declara que no seu local de trabalho “existe uma adaptação do tipo de horário e da carga”, porém JM07 exprime que “mudaria a questão dos horários... terem um horário com menos horas de trabalho diárias”, que, por consequência, se acredita conduzir a um menor volume de trabalho. Com efeito, em cenários díspares, esta é uma prática que os participantes entendem como merecedora de atenção.

*Outras práticas* (33.3%) são, também, mencionadas pelos entrevistados. Estes aludem a “reuniões quinzenais e mensais” (JF09), a dias destinados à prática desportiva como “fazer *yoga*” (JF12) ou “fazerem desporto” no geral (JM05) e, entre outras, ao estabelecimento de um regime meritocrático “em que as pessoas percebem que quem trabalha, merece” (JF14). Alguns participantes, embora não tenham conseguido no momento especificar práticas, deram a entender a importância que atribuem a dinâmicas realizadas em contexto laboral, bem como extralaboral.

São ainda referidas atividades de *teambuilding* (25%) como estratégia para a promoção do contacto intergeracional, de forma a “diminuir esse fosso e esta distância que existe entre os mais novos e os mais velhos” (JF14). Com o mesmo intuito, os trabalhadores mais novos assumem que as pausas no período laboral (*coffee breaks*) (16.7%) e os *almoços/jantares* (16.7%) num contexto mais informal são estratégias eficazes no desenvolvimento das relações entre si e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho individual e obtenção de melhores resultados organizacionais. Na conjuntura do trabalho em si, como estímulo para os trabalhadores seniores, é referida a relevância da *promoção* destes, quer hierárquica (progressão da carreira), como monetária (aumentos salariais) (16.7%). Com efeito, é considerado que as organizações deveriam impulsioná-los “incentivando-os, por exemplo, monetariamente” (JM01) ou “dar cargos mais importantes se for coerente” (JF15).

Em último, mas não menos importante, é apontada a importância da existência e permanência da intervenção de *psicólogos* no contexto organizacional (12.5%), em várias valências. Embora com menor frequência, os participantes citam aspetos como “inqueritos para saber se nós nos damos bem com os nossos colegas, se há muitas chatices” (JF10) e “testes de x em x anos, que dessem para acompanhar a evolução ou regressão do trabalhador” (JF13).

Tabela 11. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Estratégias/Práticas da Dimensão VI – Papel das organizações

Categoria – Estratégias/Práticas											
	Equipas intergeracionais	Adaptação das tarefas/ funções/ postos de trabalho	Redução da carga horária/ volume de trabalho	Ações de formação	Promoção (hierárquica /monetária)	Psicólogo	<i>Coffee Breaks</i>	Almoços/ Jantares	<i>Teambuilding</i>	Outras práticas	Práticas não especificadas
n	12	13	8	11	4	3	4	4	6	8	8
%	50	54.2	33.3	45.8	16.7	12.5	16.7	16.7	25	33.3	33.3

Posteriormente, a segunda categoria desta última dimensão reflete as opiniões dos entrevistados no que respeita à existência e investimento na adaptação das organizações face à existência de cada vez mais seniores nos locais de trabalho e na consideração da gestão da idade.



As convicções dos participantes acerca destes aspetos (cf. Tabela 12) são concordantes. Dezasseis (em vinte e quatro) (66.7%) declaram que existem *lacunas na adaptação* por parte das organizações. Neste sentido, “as empresas continuam um bocado «na delas» e continua tudo igual... só notam quando o trabalhador está mesmo exausto... uma empresa não vai adequar melhor o sítio de trabalho e ter melhores cuidados com ele... não é muito hábito... aqui em Portugal não é realidade” (JM08) e, portanto, sentem que “existe uma grande falha em adaptarmo-nos e adaptar as empresas a trabalhadores mais velhos, até porque existe uma entidade patronal que quer mais e mais, por mais idade que a pessoa tenha” (JF15). Assim, a maioria dos entrevistados considera que estas questões são, nos dias de hoje, ainda pouco atendidas, acabando, muitas vezes, por serem “esquecidas”.

Vários participantes salientam que, mais do que considerar a idade do colaborador, devem ser encaradas as suas *capacidades, quer físicas, quer psicológicas* (33.3%). Estes referem que não sabem “até que ponto é que é justo considerar a idade um critério..., portanto deve ser pela condição das pessoas” (JF08).

Contudo, outros consideram que, apesar de *algumas* deficiências, as organizações têm efetuado adaptações (25%). A participante JF10 admite que “depende das empresas... aquela onde estou agora, noto isso... adaptarem os postos de trabalho e considerarem as condições do próprio trabalho..., mas a empresa em que trabalhei antes não” (JF10). Deste modo, alguns dos trabalhadores mais novos defendem que somente *organizações de grandes dimensões* abraçam estas questões (8.33%): “nem é muito feito em Portugal... só as empresas com maior poder de encaixe na parte dos recursos humanos, tipo multinacionais ou internacionais” (JF13) e, portanto, “não é a norma, infelizmente” (JF16). Este quadro de respostas indica, ainda, que nenhum entrevistado considera que existem, com efeito, substanciais adaptações.

Alguns dos entrevistados mencionam ainda que, embora esperem que sim, “porque nós todos vamos envelhecer e queremos sempre sentir que continuamos a ter valor e que há lugar para nós” (JF01) a par da “consideração que o mundo laboral está cada vez mais envelhecido” (JF02), *desconhecem* se existe, ou não, adaptação (12.5%). Ademais, há ainda a convicção de que as adaptações se assumem, maioritariamente, como uma *responsabilidade da gestão entre colegas* e não propriamente das organizações em si (8.33%). Segue-se como exemplo: “não é bem a empresa que tem de

ter o cuidado se ele vai perceber daquele programa, é quase como problema nosso e dele” (JF04).

Tabela 12. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Adaptação da Dimensão VI – Papel das organizações

		Adaptação					
De modo informal		Conforme capacidades físicas e psicológicas	Apenas grandes organizações se adaptam	Existe uma falha na adaptação das organizações	Desconhecimento de adaptação	Responsabilidade dos colegas (desresponsabilização da organização)	Algumas adaptações
n	1	8	2	16	3	2	6
%	4.17	33.3	8.33	66.7	12.5	8.33	25

## V – Discussão

Nesta investigação procurou-se entender, junto de trabalhadores mais novos, como é representado o trabalhador sénior e o que lhe é associado.

Os dados obtidos indicam que os participantes entrevistados apresentam uma conceção bastante coerente entre si do que compreendem ser um trabalhador mais velho e dos aspetos que são inerentes a este e à sua atividade laboral. O sénior é, então, definido, num primeiro momento, pela sua idade, experiência e/ou anos de casa. Contudo, embora sejam estes os aspetos que, para a amostra, melhor delimitam o que é um trabalhador sénior, existe uma grande discrepância nos limites que são atribuídos. De acordo com Fula, Amaral e Abraão (2012) e Finkelstein, Ryan e King (2013) o significado de “mais velho” parece, de facto, ter uma definição dúbia. Na literatura científica, as definições são de igual forma heterógenas e, na sua maioria, referentes à idade cronológica. Por exemplo, Maurer et al. (2008) consideram um trabalhador mais velho quando este ultrapassa os 40 anos, já Ashbaugh & Fay (1987) referem os 35 anos e Finkelstein et al. (2013) os 50 como limite. Na investigação que Fula et al. (2012) realizaram, os resultados apontam que o trabalhador sénior é um indivíduo que se encontra entre os 53 e os 65 anos, sendo então atribuída esta categoria a pessoas que estão numa período transitório, perto do final da sua vida ativa e da entrada na reforma. Importa relembrar que, na atualidade, a idade da reforma em Portugal corresponde a 66,6 anos.

Uma vez que a presente investigação se regeu pela perspetiva dos trabalhadores mais novos, é relevante atentar que a idade de ingresso neste grupo é definida, ainda

segundo Fula et al. (2012), por uma linha imaginária que vai avançando à medida que a idade de quem a atribui avança. Ademais, salienta-se que fatores como a tipologia do trabalho são mencionados como relevantes para a caracterização dos seniores. O bem-estar do sénior nos trabalhos intelectuais é ainda subestimado face aos trabalhos físicos onde é mais perceptível o desgaste.

Nesta investigação procurou-se também analisar os aspetos mais e menos valorizados nos seniores e na atividade laboral destes. O trabalhador mais velho não é descrito com características inerentemente positivas ou negativas. Os participantes salientam vários aspetos positivos (e.g., conhecimento da cultura e sistema organizacional, remuneração elevada, sabedoria, reconhecimento na e para a organização, maturidade, entre outros) e aspetos considerados como entraves no trabalho (e.g., resistência à mudança, falta de literacia digital, comodismo, necessidade de afirmação, competitividade dos colaboradores mais novos, entre outros). Se, por um lado, estes são, essencialmente, reconhecidos pelo papel importante que detêm na transmissão de conhecimentos, já que possuem os saberes práticos e conhecem a cultura e o funcionamento do sistema organizacional, e pela maturidade que apresentam no seu quotidiano laboral, por outro, são também vistos pela sua dificuldade em se predisporem à mudança, pelas dificuldades que têm em relação às tecnologias e pelo relaxamento que assumem progredir com o avançar dos anos que, aliado à perda de capacidades, conduz a um pior rendimento. Assim, compreende-se que existe uma dicotomia em relação ao que é pensado e assumido perante os trabalhadores seniores. As representações sociais do trabalhador sénior por parte dos participantes deste estudo dividem-se, então, em torno de dois polos, algo que têm sido largamente apontado pela literatura (Loth & Silveira, 2014; Miguel, 2014).

Face às representações sobre os colaboradores mais velhos surgem, também, posições mais e menos positivas face aos mesmos, já que, como Cavaleiro et al. (2018) explicam as representações funcionam como “um sistema de interpretação da realidade, que rege as relações dos indivíduos com seu ambiente físico e social determinando, desta forma, suas práticas”. É interessante compreender que, embora seja assumida, pelos trabalhadores mais novos, uma postura de aprendizagem e respeito por este grupo, permanece, muitas vezes, um ambiente de conflitos. Embora seja possível entender qualquer conflito como uma fase necessária num processo de aprendizagem, os próprios

entrevistados assumem posições frequentes que podem condicionar quer a dinâmica do trabalho em si, como do relacionamento entre as diferentes faixas etárias. Neste sentido, a intolerância, isto é, a falta de paciência que dizem existir perante um trabalhador sénior e o descontentamento face a atitudes destes, como por exemplo a compensação de tarefas que não realizam, são aspetos mencionados nesta investigação e aos quais se deve atentar.

Salienta-se que, entre as várias posições referidas, a discriminação assumiu um lugar de destaque. Os participantes compreendem existir várias práticas discriminatórias no local de trabalho e enfatizam a componente mais negativa. Como Marques et al. (2012) mencionam, as atitudes idadistas são uma forte ameaça que o mundo laboral enfrenta e, segundo Marchiondo, Gonzales e Ran (2015), a discriminação por idade segue um padrão curvilíneo, onde os seniores, a par dos jovens, são os mais vulneráveis. Com efeito, quer por terem presenciado, como por ser do seu conhecimento, os trabalhadores mais novos referem práticas como o desprezo/evitamento, a não contratação e comentários pejorativos e, uma vez que a maioria das práticas se expressarem de modo subtil/encoberto (Ochôa & Barata, 2018), é necessário um olhar atento e, se possível, preventivo, já que até mesmo em gestores é encontrada certa incongruência naquilo que transmitem verbalmente e naquilo que praticam (Cepellos et al., 2013).

Numa investigação de Ferreira-Alves e Novo (2006) que procurou estudar a perceção de pessoas idosas portuguesas (assumindo o limite como superior a 60 anos) acerca da ocorrência de episódios de discriminação, parte significativa da amostra corroborou-o, apontando como acontecimentos mais comuns a suposição *a priori* de má audição e compreensão, assim como o facto de serem ignorados. Este estudo, de carater mais amplo, corrobora e permite refletir sobre dados apontados pelos participantes do presente trabalho. A desvalorização do envelhecimento em si revela-se, com efeito, ainda um grande entrave na sociedade contemporânea e, como apontam Ferreira-Alves e Novo (2006, p. 74), “parece ser a idade, ou algo que a ela poderá ser associado, que é o factor mais relevante de discriminação em termos sociais... Este reducionismo centrado na idade (na velhice) acompanha a desvalorização da individualidade, o que é humanamente empobrecedor e culturalmente perigoso.”. Neste sentido, é possível compreender a importância e urgência de clarificar, em primeira instância, o processo

de envelhecimento, já que, desse modo, as restantes esferas, como a laboral, beneficiarão.

Vitória et al. (2016), num estudo com estudantes universitários portugueses, apreenderam que, embora estes reconheçam qualidades nos trabalhadores seniores, demonstram inclinação para práticas discriminatórias. Dado que os estudantes são quem, num futuro próximo, constituirá o grupo de trabalhadores mais novos, estes resultados reforçam e comprovam a importância de atuar numa perspetiva multinível.

Ademais, uma vez que cada um dos grupos (mais novos e mais velhos) possui crenças estereotipadas sobre o outro, existem várias diferenças percebidas entre os indivíduos (Sousa & Ramos, 2017), que podem então contribuir para situações mencionadas, como o despoletar de conflitos ou de atitudes discriminatórias. Estas autoras explicam que, ao se entender os membros do endogrupo como mais semelhantes entre si e mais distintos do exogrupo, os trabalhadores geram impressões acerca do que as outras gerações valorizam através das crenças difundidas na sociedade. Deste modo, percebe-se que o papel que as organizações detêm é fulcral na promoção de práticas de recursos humanos que se ajustem às necessidades dos indivíduos.

Embora seja assumido pela Comissão Europeia (2004) que as práticas aplicadas nos vários contextos de trabalho devem considerar que os indivíduos com 50 ou mais anos constituirão uma parcela bastante mais robusta da mão de obra potencial, a par da diminuição da entrada de trabalhadores mais jovens, os participantes deste estudo apontam que existe, sobretudo, uma falha por parte das organizações na consideração da existência de cada vez mais trabalhadores seniores e na promoção e adaptação das suas condições para uma rentável atividade laboral, quer para os próprios, como para a entidade. Gonçalves et al. (2012, p. 159) corroboram este dado ao identificarem “despreparo das empresas e também muito preconceito que acaba delimitando a participação do idoso no mercado de trabalho”. Gonçalves et al. (2012) e Cepellos et al. (2013) são exemplos do Brasil que permitem perceber que não só em Portugal, nem na Europa, a perceção de despreparo e desinvestimento organizacional é partilhada de forma mais extensa. Portanto, apesar de a própria Comissão Europeia (2004) relatar que os colaboradores mais velhos não devem ser vistos como um grupo vulnerável, mas sim como detentores de um papel central da oferta de mão de obra, o certo é que, em contexto real, parece ainda não existir esta mentalidade, demonstrando-se imperativo

agir neste sentido. A Comissão Europeia (2004) alude, então, a condições para a promoção do emprego deste grupo como (1) incentivos financeiros adequados, de modo a garantir que seja proveitoso permanecer a trabalhar, (2) boas condições de saúde e segurança no trabalho, já que com a idade aumenta a prevalência de problemas de saúde laborais, (3) formas flexíveis de organização do trabalho, como a redução progressiva do horário de trabalho, com vista a uma passagem à reforma menos brusca, bem como a ocupação de postos mais adaptados às suas capacidades, quer físicas como intelectuais e, também, (4) acesso permanente à formação, para que aliado ao *know-how* – extremamente valioso – que caracteriza estes indivíduos, estes possam atualizar-se continuamente, evitando que as suas competências fiquem obsoletas e, assim, o seu potencial de produtividade decresça. Estas são algumas das estratégias apontadas que vão de encontro ao que os participantes do estudo mais referem. Outro dos aspetos mais mencionados que importa destacar é a aposta nas equipas intergeracionais, o que, como a própria literatura indica (Siqueira-Brito et al., 2016; Sousa & Ramos, 2017), é imprescindível para a troca de conhecimentos, como para a otimização das relações entre si, dado que esta diversidade é, nos dias de hoje, inevitável.

Em suma, podem ser salientados quatro pontos principais: (1) os seniores são caracterizados pela idade, experiência e/ou anos de casa, embora com limites discrepantes em cada categoria; (2) existir uma visão com dois polos, onde, por um lado, são fonte de conhecimento, transmissão do mesmo, com maturidade e com conhecimento da cultura e sistema organizacional, entre outros aspetos, e, por outro lado, são citados como bastante resistentes à mudança, com baixa literacia digital, bem como cada vez mais comodistas à medida que os anos passam, entre outros; (3) face a isto, as posições que existem perante os trabalhadores mais velhos são de respeito, porém, muitas vezes, de conflitos, salientando-se, ainda, a discriminação, essencialmente, negativa; (4) e, por fim, o despreparo e carente investimento das organizações na consideração do envelhecimento e adaptação a tal. Estes constituem o conteúdo das representações sociais relativamente aos trabalhadores seniores, isto é, reportam-se à objetivação. Assim, nesta investigação, este conteúdo está ancorado num grupo específico: os trabalhadores mais novos. De acordo com a abordagem sociodinâmica das representações sociais, já que o grupo de participantes foi definido a partir de critérios “objetivos” de pertença a um grupo (critério etário, experiência

profissional e contacto com trabalhadores mais velhos, por exemplo), é possível falar de uma ancoragem sociológica (Alberto, 2016).

Por fim, é importante salvaguardar que esta investigação possui algumas limitações que impedem a generalização dos dados. Estas são: a sua natureza exploratória; o tamanho reduzido da amostra; inexperiência na realização das entrevistas e possibilidade de enviesamentos na análise de conteúdo por esse motivo e por não ter existido acordo interjuizes; e, também, o facto da amostra ser de conveniência e a deseabilidade social a ela agregada, uma vez que a maioria dos entrevistados conhece a entrevistadora, assim como existir uma tendência para responder de forma coerente com as normas sociais. Desta forma, apela-se ao investimento em mais estudos que procurem entender e aprofundar as representações sociais dos trabalhadores seniores no contexto português, considerando as várias faixas etárias presentes no mundo do trabalho, como também outras características relevantes para este e para a própria sociedade. Uma sugestão de investigação consiste em analisar, com uma amostra mais alargada, os efeitos de ancoragem. Por exemplo, se os anos de experiência profissional, a área de formação, o exercício de funções de chefia ou não, ter ou não colegas de trabalho seniores, entre outros, introduz diferenças no conteúdo representacional. Considerando as práticas de gestão de idade, a replicação deste estudo junto de uma amostra de gestores/líderes/responsáveis organizacionais poderá também ser de considerar.

## **VI – Conclusões**

O presente estudo permite obter uma maior compreensão das representações que os trabalhadores mais novos detêm sobre os trabalhadores mais velhos, bem como aspetos positivos e desafios à atividade laboral destes e, em simultâneo, perceber qual o papel que as organizações assumem e em que práticas apostam, ou necessitam de apostar.

Portugal apresenta acentuadas mutações demográficas, cuja característica mais notória é o progressivo envelhecimento da população. O efeito cumulativo destas alterações acarreta, com efeito, múltiplos desafios, em particular, para o mundo laboral, que terá, cada vez mais, mais indivíduos por um período de tempo mais extenso. Numa Era que prima por rapidez e produtividade – princípios associados aos jovens –, as

competências dos trabalhadores seniores são, muitas vezes, questionadas, conduzindo, inclusive, a práticas discriminatórias (idadismo).

Através desta investigação objetivou-se que o trabalhador mais velho é representado, essencialmente, por critérios como a idade, a experiência e os anos de casa. Contudo, prevalece alguma dificuldade no estabelecimento de um padrão na caracterização dos trabalhadores seniores, devido à multiplicidade de visões quanto à amplitude dos intervalos de tempo em cada critério. Este dado, também apontado por outros autores (Finkelstein et al., 2013; Fula et al., 2012) compromete, de certo modo, tanto o estudo, como a atuação neste campo.

Ademais, os trabalhadores jovens entrevistados valorizam, por um lado, aspetos como a transmissão de conhecimentos, o *know-how*, a maturidade, o conhecimento da cultura e do sistema da organização, entre outros, dos mais velhos, que consideram ser benefícios/vantagens à atividade laboral destes. Por outro lado, aspetos como a resistência à mudança, a falta de literacia digital e o comodismo são também apontados como barreiras/desafios ao trabalho deste grupo. Assim, compreende-se existir uma representação do sénior que assume polaridade. Neste sentido, em função das representações sociais serem como um “guia para a ação” (Cavaleiro et al., 2018), os participantes referem que, embora exista um ambiente de aprendizagem e respeito perante os colaboradores mais velhos, muitas vezes, ocorrem conflitos.

É, ainda, largamente apontada uma falha por parte das organizações no investimento, adaptação e gestão do panorama de envelhecimento que Portugal enfrenta. A verdade é que os trabalhadores mais velhos são uma peça fulcral na força de trabalho das sociedades contemporâneas e, dado esse cenário, é crucial estudar estas questões e atuar de forma multidisciplinar.

Assim, estes aspetos reportam-se à objetivação dos trabalhadores seniores, onde o conteúdo das representações sociais está ancorado ao grupo de trabalhadores mais novos.



## Referências Bibliográficas

- Abric, J. (2005). La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales. In J. Abric (Org.), *Méthodes d'étude des représentations sociales* (pp. 59-80) Saint-Agne: ÉRÈS.
- Alberto, R. (2016). Acreditar em Deus: Um estudo empírico-teológico das representações sociais dos adolescentes. Porto: Edições Salesianas.
- Ashbaugh, D., & Fay, C. (1987). The threshold for aging in the workplace. *Research on Aging*, 9(3), 417-427. Doi: 10.1177/0164027587093005
- Bardin, L. (1977). A análise de conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research. A practical guide for beginners*. London, UK: SAGE.
- Butler, R. (1980). Ageism: A foreword. *Journal of Social Issues*, 36(2), 8-11. Doi: 10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x
- Cabecinhas, R. (2009). Investigar representações sociais: metodologias e níveis de análise. In M. Baptista (Eds.), *Cultura: Metodologias e Investigação* (pp. 51-66). Lisboa: Ver o Verso Edições.
- Camarano, A., & Fernandes, D. (2018). Condições de empregabilidade do trabalhador mais velho. In J. Negri, B. Araújo & R. Bacelette (Eds.), *Desafios da Nação: Artigos de apoio* (pp. 193-229). Brasília: Instituto de Pesquisa Económica Aplicada
- Castro, P. (2002). Notas para uma leitura da teoria das representações sociais em S. Moscovici. *Análise Social*, 37(164), 949-979. Retirado de: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/14095>
- Cavaleiro, J., Mónico, L., Oliveira D., & Parreira, P. (2018). Representações Sociais: Conceitos básicos e funções. In P. Parreira, J. Sampaio, L. Mónico, T. Paiva & L.

- Alves (Ed.), *Análise das Representações Sociais e do Impacto da Aquisição de Competências em Empreendedorismo nos Estudantes do Ensino Superior Politécnico* (p. 15-31). Instituto Politécnico da Guarda: PIN.
- Cepellos, V., Tonelli, M., Filho, F. (2013). Envelhecimento nas Organizações: Percepções e Práticas de RH no Brasil. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília: EnGPR
- Comissão Europeia. (2004). *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões - Aumentar os níveis de emprego dos trabalhadores mais velhos e retardar a saída do mercado de trabalho*. Bruxelas. Retirado de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52004DC0146>
- Comissão Europeia. (2018). *The 2018 Ageing Report, Economic & Budgetary Projections for the 28 EU Member States (2016-2070)*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Doi: 10.2765/615631
- da Silva, R., & Helal, D. (2019). Ageismo nas Organizações: Questões para Debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 187-197. Doi: 10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167
- Eurofound. (2017). *6<sup>th</sup> European working conditions survey – Overview report (2017 update)*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Ferreira-Alves, J., & Novo, R. (2006). Avaliação da discriminação social de pessoas idosas em Portugal. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 6(1), 65-77. Retirado de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4466>
- Finkelstein, L., Ryan, K., & King, E. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of*

*Work and Organizational Psychology*, 22(6), 633-657. Doi:  
10.1080/1359432X.2012.673279

Fula, A., Amaral, V., & Abraão, A. (2012). Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho. *Análise Psicológica*, 30(3), 285-300. Doi: 10.14417/ap.567

Gonçalves, A., Vasconcellos, M., Viana, P., Silveira, V., Dimer, T., & Moura, E. (2012). Quais dificuldades as pessoas na terceira idade encontram para se manterem atuantes no mercado de trabalho?. *Anais da VI Mostra Científica do Cesuca*, 1(6), 159-172. Retirado de:  
<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/article/view/147/pdf>

Gonçalves, C., & Dias, I. (2008). Envelhecimento e emprego dos trabalhadores mais velhos. *Rediteira*, (41), 26-28. Retirado de:  
<https://www.eapn.pt/publicacao/123/rediteia-41>

Guimelli, C., & Deschamps, J. (2000). Effets de contexte sur la production d'associations verbales: Le cas des représentations sociales des Gitans. In *Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 47(48), 44-54.

Ilmarinen, J. (2012). Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho. *Agência Europeia de Saúde e Segurança no Trabalho*. Bruxelas: OSHA, 1-9. Retirado de:  
<https://osha.europa.eu/pt/publications/promoting-active-ageing-workplace>

Júnior, E., Mergulhão, L., Canêo, L., Najm, M., & Lunardelli, M. (2009). Considerações sobre a terceira idade e o mercado de trabalho: questionamentos e possibilidades. *Revista Brasileira De Ciências Do Envelhecimento Humano*, 6(3), 429-437. Doi: 10.5335/rbceh.2009.042

- Loth, G., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: Um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82. Doi: 10.5007/2175-8077.2014v16n39p65
- Marchiondo, L., Gonzales, E., & Ran, S. (2015). Development and validation of the workplace age discrimination scale. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 439-513. Doi: 10.1007/s10869-015-9425-6
- Marková, I. (2015). Representations, Social Psychology of. In J. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2<sup>a</sup> ed., Vol. 20, pp. 443-449). New York, NY: Elsevier.
- 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. Retirado de: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10581.pdf>
- Matos, C., & Fontoura, D. (2013, setembro). Envelhecimento da população e mercado de trabalho: A opção do empreendedorismo – notas para Portugal. Poster apresentado no 27<sup>o</sup> Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro.
- Maurer, T., Barbeite, F., Weiss, E., & Lippstreu, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 395-418. Doi: 10.1108/02683940810869024
- Menin, M. (2006). Representação social e estereótipo: A zona muda das representações sociais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(1), 43-51. Doi: 10.1590/S0102-37722006000100006

- 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.
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social [MTSSS], & Gabinete de Estratégia e Planeamento [GEP]. (2017). *Comissão Económica das Nações Unidas para a Europa (UNECE), Terceiro Ciclo de revisão e avaliação da estratégia de implementação regional do plano internacional de ação de Madrid sobre o envelhecimento (MIPAA)*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento. Retirado de: [https://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/country\\_rpts/2017/POR\\_report\\_POR.pdf](https://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/country_rpts/2017/POR_report_POR.pdf)
- Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. (1988). Notes toward a description of Social Representations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 211-250. Doi: 10.1002/ejsp.2420180303
- Moscovici, S. (2000). The Phenomenon of Social Representations. In G. Duveen (Ed.), *Social Representations. Explorations in Social Psychology* (pp. 18-77). Oxford, UK: Polity Press.
- Ochôa, P., & Barata, P. (2018). Envelhecimento e idadismo na profissão de informação-documentação: Debater o que não sabemos no presente, perspetivar o futuro. *Páginas a&b - Arquivos e Bibliotecas*, 3(10), 140-156. Doi: 10.21747/21836671/pag10a10
- Organização Mundial de Saúde (OMS). (2002). Active ageing – A policy framework. Espanha. Retirado de: [https://www.who.int/ageing/publications/active\\_ageing/en/](https://www.who.int/ageing/publications/active_ageing/en/)

- Palmore, E. (2001). The ageism survey: First findings. *The Gerontologist*, 41(5), 572-575. Doi: 10.1093/geront/41.5.572
- Pestana, N. (2003). *Trabalhadores mais velhos: Políticas públicas e práticas empresariais*. Lisboa: Ministério da Segurança Social e do Trabalho – Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho.
- PORDATA. (2019). *Base de Dados Portugal Contemporâneo*. Retirado de: <https://www.pordata.pt/Europa/%C3%8Dndice+de+envelhecimento-1609>
- Posthuma, R., & Champion, M. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. Doi: 10.1177/0149206308318617
- Sammut, G., Andreouli, E., Gaskell, G., & Valsiner, J. (2015). Social representations: A revolutionary paradigm? In G. Sammut, E. Andreouli, G., Gaskell, & J. Valsiner (Eds.), *The Cambridge Handbook of Social Representations* (pp. 3-11). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Silva, R., & Ferreira, M. (2012). Construindo o roteiro de entrevista na pesquisa em representações sociais: como, por que, para quê. *Escola Anna Nery*, 16(3), 607-612. Doi: 10.1590/S1414-81452012000300026
- Silva, R., & Helal, D. (2019). Ageismo nas Organizações: Questões para debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 187-197. Doi: 10.18256/2237-7956.2019.v9i1.3167
- Siqueira-Brito, A., França, L., & Valentini, F. (2016). Análise fatorial confirmatória da escala de ageismo no contexto organizacional. *Avaliação Psicológica*, 15(3), 337-345. Doi: 10.15689/ap.2016.1503.06

- Sousa, I., & Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional: Demasiado parecidos para serem diferentes?. *Superavit: Revista de Gestão e Ideias*, (3), 31-40. Doi: 10.26358/srgivol3ar32
- Vala, J., & Castro, P. (2013). Pensamento social e representações sociais. In J. Vala., & M. Monteiro (Ed.), *Psicologia Social* (pp. 569-602). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vitória, A., Rego, A., & Vilas Boas, M. (2016). Atitudes perante os trabalhadores mais velhos: A perspetiva dos estudantes universitários. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1-11. Doi: 10.1590/0102-3772e322210
- Walker, A. (2002). A strategy for active ageing: second world assembly on ageing. *International Social Security Review*, 55, 121-139. Doi: 10.1111/1468-246X.00118
- Walker, A. (2005). Trabalhadores mais velhos e envelhecimento ativo na Europa. *Estudos Internacionais sobre o Envelhecimento*, 8, 7-33. Retirado de: <https://seer.ufrgs.br/RevEnvelhecer/article/view/4772>

## **Anexos**



## **Anexo A – Guião da Entrevista**

### **▪ Trabalhadores mais velhos: Representações e caracterização**

1. O que é, para si, um trabalhador mais velho? Caracterize-o.
2. O que julga que, na sociedade, se pensa sobre os trabalhadores mais velhos, independentemente da sua crença pessoal?
3. Na sua perspetiva, quando é que um trabalhador pode ser considerado “mais velho”? Isto é, quando é que um trabalhador passa a ser “sénior”?
4. Quais as principais mudanças que acontecem quando se passa a ser trabalhador mais velho?

### **▪ Ser trabalhador mais velho: Benefícios e constrangimentos**

5. Para si, que benefícios/vantagens traz ser trabalhador mais velho? O que mais gosta em trabalhar com pessoas mais velhas?

\* Caso a pessoa não possua colegas seniores, manter a pergunta como uma eventualidade (“caso trabalhasse o que acha que gostaria mais?”).

6. Qual o interesse em manter seniores numa empresa? Como podem eles contribuir?

7. E que problemas/inconvenientes traz ser trabalhador mais velho? O que menos gosta/acha mais difícil em trabalhar com pessoas mais velhas?

\* Caso a pessoa não trabalhe com colegas mais velhos, manter a pergunta como uma eventualidade (“caso trabalhasse o que acha que gostaria menos?”).

8. Quais os desafios em manter seniores no trabalho?

9. Para si, os trabalhadores mais velhos têm necessidades específicas? Quais?

### **▪ Relações intergeracionais no contexto de trabalho**

10. Sente que os trabalhadores mais velhos são, de alguma forma, beneficiados ou prejudicados? Em que aspetos? O que sente/pensa quanto a isso?

\* Caso o entrevistado responda de forma específica, questionar no geral. E vice-versa.

11. No seu local de trabalho como descreve a relação entre as diferentes gerações? Que consequências (positivas e negativas) isso traz?

12. O que é, para si, discriminar alguém por causa da idade?
  13. Já alguma vez se apercebeu/assistiu a comportamentos de evitamento face a trabalhadores mais velhos? Se sim, caso se sinta à vontade, pode partilhar?
- **Práticas organizacionais de gestão da idade**
14. Sente que as organizações se têm adaptado ao facto de cada vez mais existirem trabalhadores mais velhos? De que forma?
  15. Sabe de locais onde as organizações tenham em conta a idade dos colaboradores? No seu local isso acontece? O que pensa sobre isso?
  16. Como acha que as organizações poderiam gerir a idade e as relações entre as diferentes gerações dos seus trabalhadores?

## Anexo B – Caracterização da amostra

Designação	Sexo	Idade	Habilitações literárias	Profissão	Instituição privada ou pública	Cargo de chefia
JF01	F	30	Ensino Superior	Professora de Educação Física/Instrutora de <i>Fitness</i>	Privada	N
JF02	F	22	Ensino Superior	Designer/Marketeer	Privada	N
JF03	F	24	Ensino Superior	Técnica de Radiologia	Privada	N
JF04	F	22	Ensino Superior	Rececionista (hotel)	Privada	N
JF05	F	25	Ensino Superior	Investigadora Científica	Pública	N
JF06	F	30	Ensino Superior	Auxiliar de Ação Educativa	Pública	N
JF07	F	23	Ensino Secundário	Operária fabril	Privada	N
JF08	F	24	Ensino Superior	Psicóloga	Privada	N
JF09	F	25	Ensino Superior	Investigadora Científica	Pública	N
JF10	F	29	Ensino Básico	Operária fabril	Privada	N
JF11	F	22	Ensino Superior	Empregada de restauração	Privada	N
JF12	F	24	Ensino Superior	Técnica de Saúde Ambiental	Semi-Privada	N
JF13	F	24	Ensino Superior	Contabilista	Privada	N
JF14	F	24	Ensino Superior	Técnica Superior de Aproveitamento Hospitalar	Pública	N
JF15	F	28	Ensino Superior	Médica Veterinária	Privada	S
JF16	F	27	Ensino Superior	Psicóloga	Pública	N
JM01	M	21	Ensino Secundário	Assistente de <i>Call Center</i>	Privada	N
JM02	M	25	Ensino Superior	Engenheiro de <i>software</i>	Privada	N
JM03	M	21	Ensino Superior	<i>Barman</i> /Empregado de restauração	Privada	N
JM04	M	21	Ensino Secundário	Rececionista (hotel)	Privada	N
JM05	M	23	Ensino Secundário	Militar	Pública	N
JM06	M	23	Ensino Secundário	Operário fabril	Privada	N
JM07	M	25	Ensino Superior	Professor de Educação Física do Ensino Básico e Secundário	Privada	N
JM08	M	25	Ensino Secundário	Operário fabril	Privada	N

**Legenda:** J: Jovem; F: Feminino; M: Masculino; N°: Código do entrevistado

### Anexo C – Dimensões, categorias e componentes

<b>Dimensão I: Caracterização do trabalhador sénior</b>	<b>Dimensão II: Papel do trabalhador sénior</b>	<b>Dimensão III: Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior</b>	
<p><i>Idade</i> <i>Experiência</i> <i>Anos de casa</i> <i>Efetividade</i> <i>Condição física/mental</i> <i>Personalidade</i> <i>Tipologia do trabalho</i></p>	<p><i>Integração de novos colaboradores</i> <i>Mentoria</i> <i>Transmissão de conhecimentos</i> <i>Transição da teoria para a prática</i> <i>Apoio/Orientação</i> <i>Imagem da organização</i> <i>Suporte afetivo</i></p>	<i>Aspetos Organizacionais</i>	<i>Aspetos Pessoais</i>
		<p>Horário fixo Remuneração elevada Sentimento de pertença/integração Relação com os patrões Reconhecimento Relação com os clientes/Rede de contactos Cargos de liderança/chefia Fonte de estabilidade Conhecimento da cultura e sistema organizacional</p>	<p>Confiança/Segurança Maturidade Calma Credibilidade Sabedoria Responsabilidade Autonomia Organização Resolução de problemas Humildade</p>

<b>Dimensão IV: Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior</b>		<b>Dimensão V: Posições perante os trabalhadores seniores</b>	
<i>Aspetos Organizacionais</i>	<i>Aspetos Pessoais</i>	<i>Positivas</i>	<i>Negativas</i>
Competitividade dos colaboradores mais novos Sobrecarga horária/ volume de trabalho Prolongamento da idade ativa Maior frequência de baixas médicas Falta de investimento nos trabalhadores seniores Necessidade de afirmação Sentimento de inferioridade face aos mais novos e/ou descredibilização destes Trabalhadores mais novos como chefia	Falta de literacia digital Resistência à mudança Lentidão Comodismo Fadiga Estagnação Perda de capacidades físicas Desvalorização própria Decréscimo motivacional Perda de capacidades cognitivas Desvinculação Desvalorização do envelhecimento em si Difícil adaptação/aprendizagem Desatualização Decréscimo da paciência Intolerância na aceitação de opiniões Decréscimo no desempenho	Respeito Cooperação/ Compreensão Empatia Aprendizagem Ensino	Intolerância Pouca interação Conflitos Descontentamento/ Desconforto Receio de apontar falhas/ Pouco à vontade

<b>Dimensão V: Posições perante os trabalhadores seniores</b> (continuação)		<b>Dimensão VI: Papel das organizações</b>	
<i>Discriminação Positiva</i>	<i>Discriminação Negativa</i>	<i>Estratégias/Práticas</i>	<i>Adaptação</i>
<p><b>Práticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior permissividade da organização</li> <li>- Bens de serviço</li> <li>- <i>Vouchers</i></li> <li>- Prioridade na escolha de férias</li> <li>- Lugares privilegiados</li> <li>- Flexibilidade horária</li> </ul>	<p><b>Práticas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comentários pejorativos</li> <li>- Não contratação</li> <li>- Preferência por colaboradores mais novos</li> <li>- Desprezo/Evitamento</li> <li>- Congelamento/má remuneração</li> <li>- Despedimento “forçado”</li> <li>- Não atribuição de funções/tarefas/cargos</li> <li>- Assunção de falta de interesse e/ou capacidade de aprendizagem e execução</li> </ul> <p><b>Registo de Comportamento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Já assisti</li> <li>- Não assisti</li> </ul>	<p>Equipas intergeracionais</p> <p>Adaptação das tarefas/funções/postos de trabalho</p> <p>Redução da carga horária/volume de trabalho</p> <p>Ações de formação</p> <p>Promoção (hierárquica/monetária)</p> <p>Psicólogo</p> <p><i>Coffee Breaks</i></p> <p>Almoços/Jantares</p> <p><i>Teambuilding</i></p> <p>Outras práticas</p> <p>Práticas não especificadas</p>	<p>De modo informal</p> <p>Conforme capacidades físicas e psicológicas</p> <p>Apenas grandes organizações se adaptam</p> <p>Existe uma falha na adaptação das organizações</p> <p>Desconhecimento de adaptação</p> <p>Responsabilidade dos colegas</p> <p>(desresponsabilização da organização)</p> <p>Algumas adaptações</p>

## Anexo D – Categorias, componentes e exemplos

<b>Dimensão I: Caracterização do trabalhador sénior</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Exemplos</b>
Idade	“... penso que perto da reforma... 60 anos ou perto disso.” JF02 “... que já vá para os quarentas/cinquentas...” JF04 “É um pouco difícil, mas se calhar a partir dos 55 anos já se adequa a um sénior.” JM03
Experiência	“... possivelmente, 7 anos na área...” JF08 “... alguém que tem mais experiência, que tem mais vivências...” JF12 “...com muitos anos de experiência... tipo 20 anos.” JF16
Anos de casa	“... para mim, mais de 10 anos numa empresa já é velho...” JF07 “se já tiver muitos anos de casa, muito tempo naquele sítio, vai ser considerado um trabalhador sénior. Acho que a partir de 30 e tal anos de casa...” JM04
Efetividade	“Eu diria que é alguém que pertence aos quadros da empresa... que existe uma ideia de efetividade naquele local.” JF14 “Acho que a partir do momento em que entras nos quadros da empresa.” JF02
Condição física/mental	“... aquele que tem um desgaste mental maior.” JF06 “... depende também do estado de saúde da pessoa...” JF10
Personalidade	“... eu vejo as pessoas pela personalidade delas.” JF01 “... depende de pessoa para pessoa.” JF09
Tipologia do trabalho	“Por exemplo, uma pessoa de 40 anos num escritório é uma pessoa nova, mas, se calhar, com 40 anos para trabalhar com cargas já não é tão designada para aquele trabalho.” JM05 “depende... da profissão...” JM07 “Quando é notável o esforço mais físico e as mazelas que o trabalho provoca, acho que as pessoas ficam mais sensibilizadas.” JM08

<b>Dimensão II: Papel do trabalhador sénior</b>	
<b>Categoria</b>	<b>Exemplos</b>
Integração de novos colaboradores	<p>“... há outras pessoas a entrar que precisam de treino, de alguma dedicação e paciência e, por norma, até são as pessoas mais velhas que assumem essa parte.” JF13</p> <p>“Como ponto positivo... é o ajudarem a inserir os mais novos nas empresas...” JM07</p> <p>“... consegue dar aos novos funcionários a visão/história da empresa...” JM08</p>
Mentoria	<p>“... o orientador das pessoas mais novas...” JF01</p> <p>“... verem (as pessoas mais velhas) como uma referência, alguém que guie...” JM01</p> <p>“... é como um professor que passa maneiras de pensar e de estar no trabalho.” JM05</p>
Transmissão de conhecimentos	<p>“... capacidade que têm de nos ensinar a ver certas coisas que nós não temos perceção... estar com eles acaba por ser uma forma de aprender...” JF11</p> <p>“Essas pessoas são importantes precisamente para passar o testemunho, para ensinar o que sabem,...” JM02</p> <p>“Eu trabalhei com um senhor com 65 anos e via-o a fazer as coisas lá no hotel... resultava tão bem que eu até passei a fazer como ele...” JM03</p>
Transição da teoria para a prática	<p>“... acaba por conseguir ensinar coisas que não estamos habituados a ver sem ser na teoria.” JF12</p> <p>“... nós achamos sempre tudo <i>by the book</i>, ... estes trabalhadores seniores têm a verdadeira perspetiva de campo/terreno...” JF14</p> <p>“... boa oportunidade para nos ensinar o que é o trabalho na vida real, isto é, na prática, porque nós vimos com a teoria...” JF16</p>
Apoio/Orientação	<p>“... muitas vezes conseguem ajudar a perceber como é que determinado procedimento pode ser desenvolvido...” JF14</p> <p>“... é sempre alguém que me consegue dar muito apoio.” JF15</p> <p>“... são uma espécie de salvaguarda para quando algo não estiver a correr tão bem...” JM01</p>
Imagem da organização	<p>“... as pessoas já os associam a essa empresa...” JF02</p> <p>“... há pessoas que acabam por estar fidelizadas a uma determinada clínica ou empresa... porque conhecem aquele trabalhador...” JM03</p>



<p>Suporte afetivo</p>	<p>“... aquela pessoa ser quase um avô... é uma pessoa que tem muito carinho por ti, cuida de ti...” JF04                  “as pessoas mais velhinhas até acabam por nos tratar quase como netos...” JF10</p>
------------------------	---

<p><b>Dimensão III: Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior</b></p>		
<p><b>Categoria</b></p>	<p><b>Componentes</b></p>	<p><b>Exemplos</b></p>
<p>Aspetos organizacionais</p>	<p>Horário fixo</p>	<p>“A pessoa já ter um horário mais fixo, ter mais estabilidade de horário...” JF01                  “... são pessoas que... têm um horário muito estabelecido...” JF14</p>
	<p>Remuneração elevada</p>	<p>“Normalmente... o ordenado é mais elevado...” JF05                  “... eles vão exigir mais dinheiro por serem seniores e estarem há mais tempo.” JF09</p>
	<p>Sentimento de pertença/integração</p>	<p>“... a pessoa... sente-se mais integrada no ambiente de trabalho...” JF01                  “... vantagem para o trabalhador sénior é... o sentimento de pertença, porque o saber que se pertence ali tem um poder diferente...” JF14</p>
	<p>Relação com os patrões</p>	<p>“... muitas vezes, também são beneficiados por confianças com os patrões, digamos assim.” JF07                  “O patrão tem outra relação com eles...” JM06</p>
	<p>Reconhecimento</p>	<p>“... têm imenso valor para a empresa por causa da experiência.” JM03                  “... é alguém que tem uma imagem na tua área... se for uma pessoa com bons</p>

		ensinamentos, essa pessoa é reconhecida na empresa...” JM05
	Relação com os clientes/Rede de contactos	“... as próprias pessoas interagem muito mais com quem já lá está há mais tempo.” JF02 “... quando as pessoas se reformam ou saem do sítio em que estão, até nos perguntam por elas...” JF03
	Cargos de liderança/chefia	“As pessoas mais velhas estão em cargos de chefia...” JM02 “Penso que cargos de chefia devem ser para estas pessoas (mais velhas)... se calhar, não digo todos, mas talvez a maioria...” JF05
	Fonte de estabilidade	“Os seniores numa empresa são sempre importantes porque dão estabilidade.” JF12 “... a empresa tem até muito mais segurança em receber certos serviços tendo equipa sénior...” JM06
	Conhecimento da cultura e sistema organizacional	“... já conhece bem a casa, já conhece bem os formatos...” JF04 “... eles passam por todo o processo desde início de uma empresa, desde as mudanças que há a todas as adaptações.” JF10 “... até mesmo na questão organizacional... o mais velho conhecerá mais, sem dúvida, disso.” JM02
Aspetos Pessoais	Confiança/Segurança	“... mais segura para dizer as opiniões.” JF01 “... a partir do momento em

		que um trabalhador sénior está confiante do que está a fazer é uma “paz de espírito... é algo que quero muito atingir...” JF12
	Maturidade	“... alguém com alguma maturidade...” JF07 “... existe outra forma de abordar o cliente com essa maturidade e visão que têm...” JM01
	Calma	“... têm outra calma perante as situações que nós, mais novos, não temos.” JF01 “... psicologicamente, é uma pessoa... muito mais calma, que não se assusta com muito...” JF13
	Credibilidade	“Um trabalhador sénior tinha sempre uma opinião mais forte do que a minha...” JF12 “a opinião deles era mais valiosa do que a opinião de um trabalhador com menos anos de experiência.” JF16 “Normalmente, essas pessoas até são as que têm mais crédito dentro do local de trabalho. A opinião deles conta muito.” JM04
	Sabedoria	“... os conhecimentos são muito mais robustos.” JF05 “... vemos os mais velhos como muito experientes e dotados de conhecimento...” JF11 “... essas pessoas dominam bastantes assuntos...” JM02
	Responsabilidade	“Acho que a responsabilidade desses trabalhadores (mais velhos) é capaz de ser um bocadinho maior...” JM04

		“Tem (o sénior) uma carga de responsabilidade maior pelos anos de experiência.” JM08
	Autonomia	“... a partir do momento em que uma pessoa é formada, que consegue realizar o trabalho sozinha e que já está lá há um bom tempo... acaba por ser um trabalhador mais velho...” JF07 “É-se muito mais independente e não é preciso se questionar como se fazem as coisas...” JM06
	Organização	“... mais organizados...” JF09 “... maneiras muito ritualistas de levar a cabo os seus processos e procedimentos.” JF14
	Resolução de problemas	“... em situações mais difíceis do dia a dia do trabalho, eles se conseguem desenrascar muito melhor.” JF15 “Surge um problema e eles já o sabem resolver.” JF16 “... a forma como resolvem os problemas que vão surgindo também é melhor do que dos mais novos.” JM01
	Humildade	“... são pessoas que mostram mais humildade e menos arrogância.” JF13

**Dimensão IV: Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior**

<b>Categoria</b>	<b>Componentes</b>	<b>Exemplos</b>
Aspetos organizacionais	Competitividade dos colaboradores mais novos	“A sociedade tem plena consciência que são os mais velhos que estão a ocupar os

		<p>cargos para os quais os jovens tanto estudam.” JM03</p> <p>“... muitas das vezes, o que acontece é que o pessoal novo e o pessoal sénior não está todo a trabalhar para o mesmo fim.” JM04</p> <p>“... (os seniores) têm medo de ser ultrapassados pelos mais novos...” JM06</p>
	Sobrecarga horária/volume de trabalho	<p>“Muitas vezes também são sobrecarregados com trabalhos chatos que têm de levar para casa...” JF05</p> <p>“Talvez tenham um bocadinho mais de carga de trabalho quando são trabalhos mais específicos que só uma pessoa com mais anos de casa sabe fazer.” JM06</p>
	Prolongamento da idade ativa	<p>“...estão a manter pessoas que são capazes sim, mas até muito tarde.” JF08</p> <p>“... as pessoas vão envelhecendo, mas como a idade da reforma vai aumentando temos quadros extremamente envelhecidos...” JF16</p> <p>“Para a maior parte dos trabalhadores seniores acho que o aumento da idade da reforma é um problema...” JM08</p>
	Maior frequência de baixas médicas	<p>“...as pessoas mais velhas estavam constantemente de baixa...” JF10</p>
	Falta de investimento nos trabalhadores seniores	<p>“... penso que a empresa começa a vê-lo como garantido e começa a não lhe dar tanto valor...” JF13</p> <p>“... não há investimento, as</p>

		<p>“... pessoas vão envelhecendo e vão ficando a fazer o que sempre fizeram.” JF16</p> <p>“Essas empresas, infelizmente, não investem na qualidade do trabalhador, mas sim na quantidade.” JM01</p>
	Necessidade de afirmação	<p>“... normalmente, o pessoal mais velho quer sempre sobressair sobre o pessoal mais novo...” JM04</p> <p>“... vem um pouco a inflexibilidade, ou seja, um pouco de acharem que têm a maioria da razão.” JM08</p>
	Sentimento de inferioridade em relação aos mais novos e/ou descredibilização destes	<p>“... em relação a isso (tecnologia) devem sentir-se um bocadinho inferiores a nós que já crescemos com telemóvel.” JF01</p> <p>“Isso acontece muito na minha área... pensa-se que, como é mais novo, não se liga, porque os mais velhos é que sabem.” JF15</p> <p>“... o pessoal mais velho tem mais a tendência de menosprezar as pessoas mais novas.” JM04</p>
	Trabalhadores mais novos como chefia	<p>“... às vezes há pessoas mais novas na chefia e aquilo, às vezes, não é muito fácil de gerir... nem sempre há uma aceitação por parte das pessoas mais velhas...” JF03</p> <p>“... poderão ser necessárias algumas atenções. Por exemplo... começa a acontecer bastante termos um trabalhador mais velho que está a ser chefiado por um mais novo.” JM02</p>

Aspetos Pessoais	Falta de literacia digital	<p>“Acho que as tecnologias de informação, na generalidade, são um problema para pessoas mais velhas.” JF14</p> <p>“Às vezes, mais idade associa-se a uma falta de vontade tecnológico...” JM01</p> <p>“... eles veem aquilo (a tecnologia) de uma forma complexa... não têm a simplicidade com que nós vemos a tecnologia.” JM08</p>
	Resistência à mudança	<p>“Acabam, por vezes, por também cortar um bocadinho as pernas à inovação e ao dinamismo.” JF05</p> <p>“Alguma resistência por vezes... derivado daquela teoria do «sempre foi assim»”. JF08</p> <p>“... eles estão tão habituados àquele processo que parece que não saem daquela caixinha... acho que não há tanta abertura por parte das pessoas mais velhas...” JF13</p>
	Lentidão	<p>“São maioritariamente mais lentas que eu a fazer as coisas...” JF14</p> <p>“... demoram mais tempo a assimilar novas informações.” JM01</p>
	Comodismo	<p>“... como estão a ficar seniores, chega aquela altura em que já não sentem que devem tanto...” JF13</p> <p>“... como já se sentem seguros, acaba por existir um relaxamento.” JF14</p> <p>“... deixam um pouco as coisas andar e acaba por não existir tanta dinâmica... estão</p>

		só naquela espera pela hora de se reformarem.” JM03
	Fadiga	“... já estão saturados.” JF15 “A desvantagem para um trabalhador sénior, se calhar, é o cansaço.” JF16
	Estagnação	“... eles acabam por não evoluir tanto...” JM07 “As pessoas veem os 40/50 anos como a estagnação da criatividade e assim... das ideias e dos métodos deles.” JM08
	Perda de capacidades físicas	“... já não tem tanta agilidade motora...” JF11 “A falta de visão é uma das coisas que as pessoas mais velhas têm... é um <i>handicap</i> de visão que, com a idade, piora.” JF15 “... as pessoas já têm dores nas costas, já têm problemas de saúde...” JM04
	Desvalorização própria	“... acho até que eles se desvalorizam um bocado em relação às camadas jovens...” JF02
	Decréscimo motivacional	“... o trabalhador mais velho não terá tanto entusiasmo para trabalhar...” JM01 “... deve mudar... o ter menos vontade de trabalhar, talvez.” JM07 “... não estão com muito interesse em ser bons e produtivos.” JM08
	Perda de capacidades cognitivas	“Muitas vezes está associado às capacidades cognitivas começarem a falhar... a memória, a atenção, a concentração...” JF06



		<p>“... ela (a mãe) acaba por ser um bocadinho mais esquecida.” JF15</p> <p>“... acho que a idade leva à compreensão não ser tão eficaz...” JM08</p>
	Desvinculação	<p>“... começam a desligar um bocado do vínculo emocional que tinham com a empresa.” JF13</p>
	Desvalorização do envelhecimento em si	<p>“Eu acho que a própria sociedade não valoriza muito o envelhecimento...” JF01</p> <p>“Ninguém gosta de se ver a envelhecer...” JF11</p> <p>“Ainda acho que há muito preconceito na nossa sociedade em relação ao envelhecimento no geral...” JF16</p>
	Difícil adaptação /aprendizagem	<p>“Em qualquer área, acho que é mais difícil para eles se adaptarem...” JF10</p> <p>“... não há essa capacidade de evolução ou de progressão da mesma forma.” JF14</p> <p>“Eu noto que os trabalhadores seniores têm muitas dificuldades em aprender coisas quando são mais recentes...” JM01</p> <p>“Uma pessoa mais velha é sempre mais complicado aprender.” JM06</p>
	Desatualização	<p>“... neste momento, vemos muito os trabalhadores seniores como já estando desatualizados...” JF12</p> <p>“... eventualmente esses conhecimentos (podem) não ser os mais atualizados...” JM02</p>

		“... não têm aquela mentalidade do século XXI...” JM04
	Decréscimo da paciência	“A pessoa acaba por, para além de não ter tanta paciência...” JF15 “...não terem paciência para ensinar os mais novos...” JF09 “... deve mudar é o ter menos paciência...” JM07
	Intolerância na aceitação de opiniões	“Eles têm um pouco de menos tolerância em aceitar ou mesmo ver o nosso lado.” JF15 “... não respeitam a nossa opinião relativamente a algum comentário que façamos sobre o trabalho deles.” JM04 “Acho que quando se passa a ser um trabalhador mais velho... já ninguém lhes pode dizer nada, nem ensinar nada... tentar dizer-lhes que estão errados é para esquecer.” JM06
	Decréscimo no desempenho	“... eles acabam por chegar a um ponto que não têm o mesmo rendimento que as pessoas mais novas...” JF07 “Chegam ali a uma certa altura e já não conseguem dar o litro...” JF12

<b>Dimensão V: Posições perante os trabalhadores seniores</b>			
<b>Categoria</b>	<b>Componentes</b>	<b>Elementos</b>	<b>Exemplos</b>
Positivas	Respeito		"... tenho sempre imenso respeito..." JF01 "Será uma pessoa com valor, em quem tens respeito..." JM05 "Quando trabalhas com uma pessoa mais velha acabas por ter um respeito natural... um respeito adicional por ele ser mais velho." JF03
	Cooperação/ Compreensão		"... há muitos jovens que não têm tanta experiência, mas... ajudam os mais velhos..." JF09 "Se virmos que eles já não conseguem, vamos nós, mais novos, fazer." JF11
	Empatia		"Eu procuro ter uma relação empática com toda a gente, mas particularmente com as pessoas mais velhas." JF06 "... é importante nós depois também criarmos uma empatia com aquelas pessoas..." JM04
	Aprendizagem		"... tenho sempre esse sentimento de aprendizagem..." JF01

	Ensino		<p>“... existem pessoas que lá estão a trabalhar que, se me colocarem a ajudá-los, eles são muito recetivos...” JM01</p> <p>“... os mais novos a ensinar os mais velhos nas coisas em que estão mais à vontade...” JF01</p>
Negativas	Intolerância		<p>“... mais do que as limitações deles é a nossa capacidade de termos paciência...” JF03</p> <p>“... acho que temos de ser um bocadinho mais tolerantes.” JF15</p> <p>“Os problemas em trabalhar com alguém sénior é que há pessoas que já não estão tão aptas para estar ali, em que te comesças até a irritar...” JM05</p>
	Pouca interação		<p>“... no geral, acaba por quase nem haver uma relação... é quase nula.” JF05</p> <p>“No meu trabalho não há grande ligação direta entre as pessoas mais novas e as mais velhas...” JF13</p>
	Conflitos		<p>“Em termos profissionais, às vezes, há algum conflito... por estarmos a fazer uma coisa o mais rápido possível e a pessoa mais velha não corresponder...” JF03</p> <p>“... numa empresa com muita gente e muita mulher a trabalhar junta, por vezes, acontece e acabam por se prejudicar ali umas às</p>

			<p>outras.” JF07</p> <p>“Eu acho que, às vezes, as diferenças entre gerações trazem alguns conflitos.” JF16</p>
	Descontentamento/ desconforto		<p>“... acabas por ter de fazer o teu trabalho e o trabalho dessa pessoa... acaba por ser injusto, não é... acabas por ter que colmatar isso tudo.” JF06’</p> <p>“... acabamos por ter que ajudar a compensar a parte deles... acabamos por ficar um bocado sobrecarregados.” JF10</p> <p>“Sinto que é particularmente frustrante trabalhar com esta resistência...” JF14</p>
	Receio de apontar falhas/Pouco à vontade		<p>“Alguma coisa que nós não concordemos também temos dificuldade em dizer...” JF11</p> <p>“... são pessoas mais nos 50 e poucos... já não temos tanta abertura para falar...” JM04</p>
Discriminação Positiva	Práticas	Maior permissividade da organização	<p>“... se um trabalhador mais velho não aceitar fazer determinada coisa “é normal”, já está há muitos anos... não tem que fazer... faz outra pessoa.” JF03</p> <p>“Quanto mais alta a idade na empresa, vão ter sempre benefícios” JF12</p>
		Bens de serviço	<p>“... há empresas que dão um carro de serviço, telemóveis, computadores, etc.” JM07</p>

		<i>Vouchers</i>	<p>“... valoriza bastante os trabalhadores mais velhos e acaba por implementar formas de eles se sentirem melhor. Por exemplo, oferecem <i>vouchers</i> de spa para eles relaxarem.” JF11</p> <p>“... se houve um bom desempenho... existir um <i>voucher</i> ou um cartão para fazer compras...” JM05</p>
		Prioridade na escolha de férias	<p>“Em questões de tirar férias, sei que os mais antigos vão ter sempre benefício sobre os mais novos e estes acabam por ficar com o que eles não querem.” JF12</p> <p>“... têm maior facilidade em ter férias...” JM06</p>
		Lugares privilegiados	<p>“... terem locais de estacionamento logo à porta da empresa, enquanto eu tenho que andar imenso.” JF13</p>
		Flexibilidade horária	<p>“O horário acaba por ser mais flexível, porque também já há uma relação de proximidade maior e mais respeito pelo trabalho deles... já não há um controlo tão rígido dos horários deles... por exemplo, precisa de uma tarde para resolver um problema... o diretor até diz que não precisa de estar a tirar férias, há mais essa flexibilidade... é uma coisa informal.” JF16</p>
Discriminação Negativa	Práticas	Comentários pejorativos	<p>“É dizer que ele (o trabalhador mais velho) é menos capaz...” JM02</p>

			<p>“... já ouvi falar de alguns colegas meus, experiências que tiveram... «epá, aquele velho não sabe fazer nada...»” JM04</p>
		Não contratação	<p>“Apesar de ele ter experiência, não o deixaram entrar numa empresa de engenharia civil porque já era sénior...” JF09</p> <p>“... cada vez vemos mais que para as pessoas mais velhas é mais difícil encontrar trabalho...” JF10</p> <p>“... porque se tem aquela ideia de ninguém dar trabalho a uma pessoa mais velha...” JF11</p>
		Preferência por colaboradores mais novos	<p>“... se houvesse possibilidade de entrarem só pessoas novas, eles optavam por isso.” JF12</p> <p>“... compensa sempre trazer o mais novo... as empresas acham que é preferível ter alguém com menos experiência, mas que acaba por receber menos... é puramente económico.” JF13</p> <p>“... existe sempre uma preferência por pessoas mais novas do que mais velhas.” JM01</p>
		Desprezo/ Evitamento	<p>“Há certos serviços públicos onde é preciso existir rapidez e essas pessoas só atrasam, para mim nem deviam lá estar.” JF09</p> <p>“... na área da tecnologia poderá haver uma certa tendência a descartar cada</p>

			<p>vez mais os mais velhos...”                  JM02                  “... não ligar ao que ela (pessoa mais velha) está a dizer... que acontece muito, porque, às vezes, nos estão a tentar ensinar e os mais novos dizem “já sei, já sei...”.” JM06                  “... o meu pai começou a perder a capacidade de autonomia e foi discriminado, porque mesmo notando... não tentaram ajudar... encostaram-no para um canto...” JM08</p>
		Congelamento/má remuneração	<p>“... Às vezes... não são tão bem pagas (as pessoas) por serem mais velhas.” JF04                  “Talvez por atingirem aquela idade e não conseguirem fazer o que os mais novos conseguem limitarem ordenados... um dos principais pontos que os prejudiquem deve ser mesmo de não serem aumentados...” JF10</p>
		Despedimento “forçado”	<p>“... convidam quase a sair...” JF13                  “... eu vejo que há situações em que há sistemas internos da empresa que servem simplesmente para começar a mandar embora os trabalhadores mais velhos.” JM02</p>
		Não atribuição de funções/tarefas/ cargos	<p>“... se abrir um lugar para chefiar não olharem para a pessoa porque daqui a 3 ou 4 anos vai embora...” JF10</p>



			<p>“... na minha empresa antiga, as pessoas mais velhas ficavam com certos trabalhos em que não era preciso pensar tanto, pôr em prática coisas novas...”                  JF12</p>
		Assunção de falta de interesse e/ou capacidade de aprendizagem e execução	<p>“... estar a fazer o trabalho do outro só por ele ser mais velho, é uma forma de discriminar, porque ele, se calhar, não se sente assim tão inválido.” JF11</p> <p>“... não é por maldade, mas que não lhe pedem para fazer por acharem que já não é capaz.” JF13</p> <p>“... como a pessoa já trabalha lá há tanto tempo, se estiver no mesmo cargo, as pessoas mais novas podem pensar que essa pessoa não é tão competente porque não saiu do sítio...”                  JM01</p>
	Registo de comportamento	Já assisti	<p>“Já. Lá no meu local de trabalho... já ouvi dizerem que aquela pessoa mais velha... não sabe fazer... porque nunca se deu ao trabalho de aprender...”                  JF02</p> <p>“Sim... há clientes que vão lá... e como às vezes ela (a minha avó) está ao balcão dizem «ah não, afinal passo cá depois e falo com o seu filho.»” JF03</p>
		Não assisti	<p>“Que eu me recorde, não...”                  JM03</p> <p>“Não, nada de todo.” JM07</p>

<b>Dimensão VI: Papel das organizações</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Componentes</b>	<b>Exemplos</b>
Estratégias/Práticas	Equipas intergeracionais	<p>“... se tivermos mais do que uma geração a trabalhar, temos várias maneiras de pensar. Se trabalharem em conjunto pode correr bastante bem, pois tens várias perspetivas...” JF15</p> <p>“... colocando sempre as pessoas mais novas em contacto direto com os trabalhadores mais velhos...” JM01</p> <p>“Juntar quem tem menos experiência com quem tem mais, porque uma empresa que junte seniores com seniores e novos com novos, perde.” JM08</p>
	Adaptação das tarefas/funções/postos de trabalho	<p>“... a partir de uma certa idade... uma das coisas que se fazia era avaliar postos de trabalho e perceber quais as necessidades... por exemplo em relação à cadeira porque lhe doem as costas ou é baixinha...” JF12</p> <p>“... se custa mais a andar, por exemplo, não deve ficar com o gabinete mais lá em cima.” JF16</p> <p>“As funções são adaptadas, também, em função deles... nós temos outras funções mais físicas... essa parte é sempre afastada para o pessoal mais novo.” JM04</p>

	<p>Redução da carga horária/volume de trabalho</p>	<p>“No meu trabalho existe uma adaptação do tipo de horário e da carga.” JF15                  “Se se quer manter um bom profissional sénior, tem de se apostar em adaptar a carga horária.” JM05                  “... mudaria a questão dos horários. Terem um horário com menos horas de trabalho diárias...” JM07</p>
	<p>Ações de formação</p>	<p>“Acho que as empresas devem fazer esse esforço a nível de formações...” JF01                  “... a empresa tem de dar formação...” JM02</p>
	<p>Promoção (hierárquica/monetária)</p>	<p>“... se calhar dão mais dinheiro para a pessoa se manter ali.” JF11                  “O que eu acho que deveriam fazer (as empresas) é... incentivando-os, por exemplo, monetariamente...” JM01</p>
	<p>Psicólogo</p>	<p>“... inquéritos para saber se nós nos damos bem com os nossos colegas, se há muitas chatices, etc.” JF10                  “... devia haver uma adaptação também ao nível psicológico, por exemplo, com testes de x em x anos, que dessem para acompanhar a evolução ou regressão do trabalhador...” JF13                  “Há muitos hotéis que precisam e que faz falta ter um psicólogo...” JM04</p>
	<p><i>Coffee Breaks</i></p>	<p>“A pessoa trabalha 8h, mas naquelas 8h haver pausas que promovam... o contacto... em ambientes mais</p>

		informais...” JF16 “Haver momentos no próprio trabalho que não sejam só trabalhar, existirem certos intervalos onde se possa estar à vontade com os colegas...” JM01
	Almoços/Jantares	“... vamos fazer também um jantar de Natal. Acho que isso ajuda muito a que as pessoas fiquem coesas.” JF09 “... os almoços, os jantares, ... para descontraírmolos são também exemplos.” JF02
	<i>Teambuilding</i>	“... acho que através de... <i>teambuilding</i> há uma maneira de diminuir esse fosso e esta distância que existe entre os mais novos e os mais velhos.” JF14 “Nós tentamos fazer bastante <i>teambuilding</i> , que acabam por se tornar atividades giras.” JF15
	Outras práticas	“... ajudam a integrar a equipa. Até agora que temos reuniões quinzenais e mensais são boas.” JF09 “... havia dias em que se ia fazer <i>yoga</i> , por exemplo. São atividades que não estavam ligadas ao trabalho e então se sai do contexto e conseguem-se passar muitas vivências.” JF12 “À terça feira, a manhã é tirada para os funcionários fazerem desporto.” JM05 “E tentar estabelecer-se um regime meritocrático, em que as pessoas percebem que quem trabalha, merece...”

		JF14
	Práticas não especificadas	<p>“Podiam ser organizadas atividades extratrabalho para potenciar as relações interpessoais...” JF03</p> <p>“... acho que as empresas poderão apostar mais... em fomentar relações interpessoais... fazerem-se respeitar independentemente da idade...” JF08</p>
Adaptação	De modo informal	<p>“No meu local de trabalho, em bom rigor, não existe. Não existe nada que esteja efetivamente vinculado que assim seja. Não existe no papel, mas existe na prática. Não está regulamentado... mas elas existem, porque as pessoas são humanas e sentem empatia...” JF14</p>
	Conforme capacidades físicas e psicológicas	<p>“Nem é pela idade, é mais pelas incapacidades, pelas limitações, digamos assim.” JF07</p> <p>“... não sei até que ponto é que é justo considerar a idade um critério... portanto, deve ser pela condição das pessoas...” JF08</p>
	Apenas grandes organizações se adaptam	<p>“... nem é muito feito em Portugal... só as empresas com maior poder de encaixe, tipo multinacionais ou internacionais, na parte dos recursos humanos...” JF13</p> <p>“... acredito que em grandes empresas isso já começa a acontecer... acho que não é a norma, infelizmente.” JF16</p>

	<p>Existe uma falha na adaptação das organizações</p>	<p>“Não é transversal a todas as empresas do país, eu tenho essa perceção!” JF06                  “Sinceramente, acho que ainda existe uma grande falha em adaptarmo-nos e adaptar as empresas a trabalhadores mais velhos, até porque existe uma entidade patronal que quer mais e mais, por mais idade que a pessoa tenha. Não acho que existe, de forma geral, uma grande adaptação...” JF15                  “Acho que as empresas continuam um bocado “na delas” e continua tudo igual... acho que as empresas só notam quando o trabalhador está mesmo exausto. Acho que uma empresa não vai... adequar melhor o sítio de trabalho e ter melhores cuidados com ele. Acho que não é muito hábito. Isso aqui em Portugal não é realidade.” JM08</p>
	<p>Desconhecimento de adaptação</p>	<p>“Espero bem que sim... até porque nós todos vamos envelhecer e queremos sempre sentir que continuamos a ter valor e que há lugar para nós... agora se é feito ou não, não te sei dizer... espero que sim.” JF01                  “... nem sei se, na maioria, as empresas têm em consideração que o mundo laboral está cada vez mais envelhecido... têm de saber adaptar-se sem dúvida... se o</p>

		fazem, não sei.” JF02
	<p>Responsabilidade dos colegas                  (desresponsabilização da organização)</p>	<p>“... até estava a falar ao nível do software, que acabam por ser adaptados... mas não é por parte da empresa, os trabalhadores é que se entreadjudam... não é bem a empresa que tem de ter o cuidado se ele vai perceber daquele programa, é quase como problema nosso e dele...” JF04                  “Onde eu trabalho pelo menos é mais assim... parte mais dos colegas/da equipa do que da própria empresa.” JM03</p>
	<p>Algumas adaptações</p>	<p>“Acho que depende das empresas... aquela onde estou agora, noto isso. O facto de adaptarem os postos de trabalho e considerarem as condições do próprio trabalho... mas a empresa em que trabalhei antes não...” JF10                  “... acho que até se têm adaptado” JM05</p>

**Anexo E – Frequências de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as categorias, componentes e elementos das dimensões retratadas**

Tabela E1. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as categorias da Dimensão I – Caracterização do trabalhador sénior

Dimensão I - Caracterização do trabalhador sénior																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%		
<i>Idade</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x		x	x	21	87.5		
<i>Experiência</i>	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	19	79.2		
<i>Anos de casa</i>	x	x	x	x			x			x	x	x		x			x		x	x			x		13	54.2		
<i>Efetividade</i>		x												x											2	8.33		
<i>Condição física/mental</i>						x				x			x	x											5	20.8		
<i>Personalidade</i>	x	x							x	x			x											x	7	29.2		
<i>Tipologia do trabalho</i>																							x		x	x	3	12.5



Tabela E2. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as categorias da Dimensão II – Papel do trabalhador sénior

Dimensão II - Papel do trabalhador sénior																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%	
<i>Integração de novos colaboradores</i>						x	x	x			x		x							x			x	x	8	33.3	
<i>Mentoria</i>	x				x			x								x	x		x		x			x	8	33.3	
<i>Transmissão de conhecimentos</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	24	100
<i>Transição da teoria para a prática</i>												x		x		x		x							4	16.7	
<i>Apoio/Orientação</i>	x	x	x		x				x					x	x		x	x	x				x	x	12	50	
<i>Imagem da organização</i>		x	x										x												3	12.5	
<i>Suporte afetivo</i>			x	x			x	x		x	x				x									x	8	33.3	

Tabela E3. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Aspetos organizacionais da Dimensão III – Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior

Dimensão III – Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior																											
<i>Aspetos organizacionais</i>																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%	
Horário fixo	x				x									x												3	12.5
Remuneração elevada	x				x		x	x	x			x	x	x	x								x			10	41.7
Sentimento de pertença/integração	x													x												2	8.33
Relação com os padrões				x			x				x					x							x			5	20.8
Reconhecimento		x								x	x			x		x			x	x	x		x	x		10	41.7
Relação com os clientes/Rede de contactos		x	x											x				x								4	16.7
Cargos de liderança/chefia	x				x	x												x	x			x	x			7	29.2
Fonte de estabilidade					x							x	x	x					x				x			6	25
Conhecimento da cultura e sistema organizacional		x	x	x		x			x	x	x	x		x				x		x		x		x		13	54.2

Tabela E4. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Aspetos pessoais da Dimensão III – Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior

Dimensão III – Benefícios/vantagens à atividade laboral do trabalhador sénior																										
<i>Aspetos pessoais</i>																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%
Confiança/Segurança	x											x	x	x	x		x	x							7	29.2
Maturidade	x	x	x				x	x			x		x		x		x				x	x			11	45.8
Calma	x												x		x										3	12.5
Credibilidade		x				x						x		x		x				x					6	25
Sabedoria		x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	19	79.2
Responsabilidade					x		x						x							x				x	5	20.8
Autonomia							x		x			x				x						x			5	20.8
Organização							x		x					x											3	12.5
Resolução de problemas								x	x				x		x	x	x								6	25
Humildade													x												1	4.17

Tabela E5. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Aspetos organizacionais da Dimensão IV – Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior

Dimensão IV – Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior																											
<i>Aspetos organizacionais</i>																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%	
Competitividade dos colaboradores mais novos	x	x						x			x			x				x	x	x	x	x	x		11	45.8	
Sobrecarga horária/volume de trabalho					x				x							x						x	x			5	20.8
Prolongamento da idade ativa								x						x	x	x						x			x	6	25
Maior frequência de baixas médicas										x																1	4.17
Falta de investimento nos trabalhadores seniores			x		x							x	x	x		x	x									8	33.3
Necessidade de afirmação		x		x			x					x		x	x	x						x		x		10	41.7
Sentimento de inferioridade face aos mais novos e/ou descredibilização destes	x			x								x				x		x								6	25
Trabalhadores mais novos como chefia	x		x															x						x		4	16.7

Tabela E6. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Aspetos pessoais da Dimensão IV – Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior

Dimensão IV – Barreiras/desafios à atividade laboral do trabalhador sénior																										
<i>Aspetos pessoais</i>																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%
Falta de literacia digital	x		x	x	x	x		x	x	x		x		x		x	x	x	x					x	15	62.5
Resistência à mudança	x	x	x	x	x			x			x	x	x	x		x		x	x	x	x		x	x	17	70.8
Lentidão	x		x	x					x			x		x			x			x	x				9	37.5
Comodismo	x	x	x		x	x	x						x	x			x	x	x		x		x	x	14	58.3
Fadiga	x						x			x	x		x		x	x	x				x				9	37.5
Estagnação	x				x				x														x	x	5	20.8
Perda de capacidades físicas	x		x			x				x	x		x		x	x				x	x			x	11	45.8
Desvalorização própria		x																							1	4.17
Decréscimo motivacional					x		x			x	x						x						x	x	7	29.2
Perda de capacidades cognitivas						x			x						x	x								x	5	20.8
Desvinculação													x												1	4.17
Desvalorização do envelhecimento em si	x									x						x									3	12.5
Difícil adaptação/aprendizagem					x					x		x		x			x		x	x		x			8	33.3
Desatualização		x						x			x				x			x	x	x			x		8	33.3

Decréscimo da paciência									x			x			x								x		4	16.7			
Intolerância na aceitação de opiniões		x									x	x		x	x			x			x		x	x		9	37.5		
Decréscimo no desempenho								x					x	x									x	x			x	6	25

Tabela E7. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Positivas da Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores

Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores																											
<i>Positivas</i>																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%	
Respeito	x		x	x										x		x	x	x		x	x			x	10	41.7	
Cooperação/ Compreensão			x	x		x	x		x	x	x								x				x	x	10	41.7	
Empatia						x								x						x				x	4	16.7	
Aprendizagem	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	24	100
Ensino	x	x						x	x	x		x				x	x	x	x				x		11	45.8	

Tabela E8. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Negativas da Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores

Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores																										
<i>Negativas</i>																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%
Intolerância	x		x						x			x			x						x				6	25
Pouca interação					x								x							x					3	12.5
Conflitos		x	x				x					x	x	x		x	x					x		x	10	41.7
Descontentamento/ Desconforto				x		x		x		x										x				x	6	25

Receio de apontar falhas/Pouco à vontade											x		x															2	8.33
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	------

Tabela E9. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes e elementos da categoria Discriminação Positiva da Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores

Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores																												
<i>Discriminação Positiva – Práticas</i>																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%		
Maior permissividade da organização			x											x													2	8.33
Bens de serviço																							x				1	4.17
Vouchers											x										x						2	8.33
Prioridade na escolha de férias												x										x					2	8.33
Lugares privilegiados													x														1	4.17
Flexibilidade horária														x		x					x	x	x	x			6	25



Tabela E10. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes e elementos da categoria Discriminação Negativa da Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores

Dimensão V – Posições perante os trabalhadores seniores																											
<i>Discriminação Negativa – Práticas</i>																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%	
Comentários pejorativos		x				x			x				x				x	x		x	x		x	x	10	41.7	
Não contratação		x	x	x		x			x	x	x	x						x						x		11	45.8
Preferência por colaboradores mais novos				x		x				x		x	x					x	x					x		9	37.5
Desprezo/Evitamento				x	x			x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x	15	62.5
Congelamento/má remuneração		x	x							x			x													4	16.7
Despedimento “forçado”													x						x							2	8.33
Não atribuição de funções/tarefas/cargos		x	x		x			x		x		x				x								x		8	33.3
Assunção de falta de interesse e/ou capacidade de aprendizagem e execução	x	x	x			x					x		x	x				x	x						x	11	45.8
<i>Discriminação Negativa – Registo de Comportamento</i>																											
Já assisti		x	x		x		x			x		x	x				x			x					x	10	41.7
Não assisti	x			x		x		x	x		x			x	x	x		x	x			x	x	x		14	58.3

Tabela E11. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Estratégias/Práticas da Dimensão VI – Papel das organizações

Dimensão VI – Papel das organizações																											
<i>Estratégias/Práticas</i>																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%	
Equipas intergeracionais	x				x		x		x		x			x	x		x	x			x	x		x	12	50	
Adaptação das tarefas/funções/postos de trabalho	x		x			x	x			x		x	x			x		x	x	x	x				x	13	54.2
Redução da carga horária/volume de trabalho						x								x	x	x				x				x	x	8	33.3
Ações de formação	x	x			x			x		x		x		x			x	x	x					x		11	45.8
Promoção (hierárquica/monetária)											x				x		x						x			4	16.7
Psicólogo										x			x													3	12.5
<i>Coffee Breaks</i>		x											x			x	x									4	16.7
Almoços/Jantares		x							x						x	x										4	16.7
<i>Teambuilding</i>				x					x				x	x	x									x		6	25
Outras práticas	x								x			x	x	x		x	x								x	8	33.3
Práticas não especificadas	x	x	x			x	x	x			x													x		8	33.3

Tabela E12. Frequência de trabalhadores mais novos e respetivas percentagens que enunciam as componentes da categoria Adaptação da Dimensão VI – Papel das organizações

Dimensão VI – Papel das organizações																											
<i>Adaptação</i>																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Total	%	
De modo informal														x												1	4.17
Conforme capacidades físicas e psicológicas	x						x	x		x	x					x	x	x								8	33.3
Apenas grandes organizações se adaptam													x			x										2	8.33
Existe uma falha na adaptação das organizações			x	x	x	x		x	x		x		x	x	x	x	x	x					x	x	x	16	66.7
Desconhecimento de adaptação	x	x																					x			3	12.5
Responsabilidade dos colegas (desresponsabilização da organização)				x																x						2	8.33
Algumas adaptações							x			x		x								x	x	x				6	25