



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Impacto do Idadismo no Acesso à Formação dos Trabalhadores mais Velhos

Uma Meta-análise Qualitativa

Margarida Gonçalves Pereira

Católica Porto Business School
dezembro 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O Impacto do Idadismo no Acesso à Formação dos Trabalhadores mais Velhos

Uma Meta-análise Qualitativa

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos

por

Margarida Gonçalves Pereira

sob orientação de
Professora Doutora Carla S. Carvalho Martins
Professora Doutora Isabel Guimarães

Católica Porto Business School
dezembro 2022

Agradecimentos

Gostaria de agradecer todo o apoio, incansável, durante a realização do presente trabalho final de mestrado. Por isso:

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, em especial aos meus pais por me desafiarem sempre a ser melhor e nunca me deixarem desistir, pela proteção e carinho, pelas memórias criadas e pelo futuro que nos proporcionam. Ao meu irmão que me ensinou todos os dias que mesmo perante as adversidades não há amor que se compare a este. E ao Miguel, que sempre me relembra que todo o esforço vale a pena, pelo o apoio incondicional, e pelo exemplo que é para mim.

Agradeço à Professora Dr.^a Carla Martins, pela orientação e compreensão, pelos conselhos e por toda a disponibilidade ao longo do mestrado. Agradeço também à Professora Dr.^a Isabel Guimarães, pelo rigor, motivação e confiança.

Agradeço a todos os meus amigos. À Ana, à Matilde e ao Tomás, que entre inúmeros desabafos, tiveram sempre palavras de entusiasmo, carinho e gargalhadas para partilhar. À Rita, pela amizade que rapidamente contruímos, por toda a motivação e ajuda nos últimos dois anos. E ao Tainadas, pela amizade, disponibilidade e as inúmeras aventuras que vivemos no último ano.

Agradeço à Mafalda, à Beatriz, ao João, à Jéssica e ao Patryk, por me terem feito crescer enquanto pessoa e profissional, pelo carinho desde o início, e pela amizade.

Por último, agradeço ao meu Avô Augusto de quem levo os melhores valores enquanto pessoa e que vive no meu sorriso.

Resumo

O presente trabalho visa analisar o impacto do idadismo no acesso à formação de trabalhadores mais velhos. Compreender de que modo a discriminação por idade influencia as oportunidades de desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos, é especialmente importante para que, desse conhecimento, se possa derivar o desenvolvimento de práticas apropriadas de intervenção ao nível da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

A abordagem metodológica adotada — a meta-análise qualitativa — permite identificar, avaliar e interpretar a investigação disponível sobre o tema. Assim, a partir da questão de investigação *“De que forma o idadismo influencia o acesso à formação de trabalhadores mais velhos, nas organizações?”* definiu-se um conjunto de palavras-chave e a partir do qual se realizou uma pesquisa de artigos científicos, publicados entre 2014 e 2022, nas bases de dados “EBSCO” e “Scopus”. Foram incluídos 29 estudos, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão, sendo o conteúdo explorado através do método de análise do conteúdo.

Os resultados sugerem a existência de um impacto negativo no acesso à formação de trabalhadores mais velhos, verificando-se consequências nos seus comportamento como o desgaste e menor enquadramento organizacional. Contudo a literatura não ignora as diferenças culturais no que respeita à percepção desta característica – a idade. Destaca-se ainda a gestão de idade, apesar das diversas percepções sobre a mesma, a literatura defende na sua importância para o acompanhamento do envelhecimento da população mundial. As conclusões alcançadas permitem identificar estratégias orientadoras para a Gestão de Recursos Humanos e sugerir estudos futuros incluindo, também, a faixa etária dos trabalhadores mais jovens.

Palavras-chave: idadismo, estereótipos de idade, trabalhadores mais velhos, formação, organização

Abstract

The present work aims to identify the impact of ageism on access to training for older workers. The importance of this topic focuses on age discrimination, at the workplace, towards older workers, and it is critical to understand its impact and, therefore, having more knowledge to develop the practices in Human Resources Management.

The decision to carry out a meta-analysis is due to the possibility to identify, evaluate and interpretate the research available on this subject. Based on the research question *“How does ageism influence access to training for older workers, in organizations?”* it was possible to define the keywords, and the scientific search was carried out, between 2014 and 2022, in the “EBSCO” and “Scopus” databases. There were 29 studies included, according to the inclusion and exclusion criteria, and the content was explored through the content analysis method.

The results suggest the existence of a negative impact on access to training for older workers, with consequences in their behavior such as burnout and less organizational identification. The literature also considers cultural differences regarding the perception of age. Furthermore, age management is also highlighted, and despite the different perceptions about it, the literature defends its importance to monitoring the aging of the world population. The conclusions allow the possibility to identify new strategies for Human Resources Management and suggest future studies also including the younger workers.

Keywords: Ageism, age stereotypes, older workers, training, organization

Words: 10.916

Índice

1. Introdução.....	17
2. Enquadramento Teórico	19
2.1. Estereótipos de idade	19
2.2. Idadismo – discriminação baseada na idade	20
2.3. Idadismo no trabalho	21
2.4. Idadismo e oportunidades de formação.....	24
3. Metodologia.....	27
4. Apresentação e Discussão de Resultados	35
4.1. Esterótipos de idade e o idadismo.....	38
4.1.1. Perceções a atitudes face aos trabalhadores mais velhos	38
4.1.1.1. Perspetiva das chefias	38
4.1.1.2. Perspetiva dos trabalhadores.....	42
4.1.2. Impacto dos estereótipos de idade nas atitudes dos trabalhadores..	43
4.1.3. Diferenças culturais.....	46
4.2. Gestão de idade	48
4.2.1. Implementação de práticas de gestão de idade	49
4.2.2. Impacto das práticas de gestão de idade	51
4.2.2.1. Desenvolvimento e aprendizagem contínua	51
4.2.2.2. Mentoria	53
5. Conclusão.....	55
Bibliografia.....	58
Apêndice	68

Índice de Figuras

Figura 1 Histórico de pesquisa bibliográfica	29
Figura 2 Diagrama PRISMA 2020	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos.....	33
Tabela 2 Processos de categorização dos artigos incluídos na meta-análise e apresentação de excertos exemplificativos	36

1. Introdução

Globalmente, a força de trabalho, sobretudo nos países desenvolvidos e industrializados, está a envelhecer, devido ao aumento da esperança média de vida e à diminuição das taxas de natalidade (Eurostat, 2020). A redução de jovens trabalhadores no mercado de trabalho criou a necessidade dos governos tomarem medidas como o aumento da idade da reforma, prolongando a vida profissional quase até aos 70 anos (OCDE, 2021). Assim, o tema do envelhecimento tornou-se, mais do que nunca, relevante do ponto de vista académico pela forma como afeta diversas áreas da sociedade, como a economia. Apesar do envelhecimento populacional ser uma realidade cada vez mais estudada nos países desenvolvidos, foi em 1969 que Butler, o primeiro diretor do *National Institute on Aging* nos Estados Unidos da América apresentou o conceito de idadismo, descrevendo-o como “preconceito de uma faixa etária contra outra faixa etária” (p.243). Mais tarde comparou-o com outros tipos de discriminação, como o sexismo e o racismo (conhecidos por “ismos”), argumentando que se manifesta através de atitudes, comportamentos e práticas institucionais e políticas direcionadas aos adultos mais velhos (Butler, 1980). Todavia, ao contrário de outras categorias sociais todas as pessoas envelhecem e, eventualmente, todos se tornam parte do grupo discriminado.

À luz do aumento da expectativa de vida, a literatura científica tem vindo a abordar as crenças acerca das pessoas mais velhas no local de trabalho, concluindo que colegas e chefias tendem a descrevê-las como mais lentas, mais resistentes à mudança, menos criativas, e mais desinteressadas na sua formação e desenvolvimento (Axelrad e Mahoney, 2017). Tais crenças poderão levar à discriminação por idade, ou idadismo, em contexto laboral (Chiu et al., 2001), traduzindo-se em tratamentos menos favoráveis em fases de recrutamento, mas também na redução de oportunidades oferecidas aos trabalhadores quando estes já fazem parte de uma organização. Entre elas estão as oportunidades de formação e desenvolvimento.

A formação e o desenvolvimento são práticas cada vez mais importantes para as organizações. Com a rápida evolução da tecnologia e dos processos, a aprendizagem contínua é essencial, ou seja, a necessidade crescente de formação é fundamental para a aquisição das competências necessárias no trabalho (Wrenn & Maurer, 2004), e ainda mais no caso dos trabalhadores mais velhos cuja formação de base aconteceu há mais tempo. Neste contexto, torna-se pertinente colocar a questão *“De que forma o idadismo influencia o acesso à formação, de trabalhadores mais velhos, nas organizações?”*.

De modo a dar resposta à questão colocada, optou-se pela meta-análise qualitativa. Este método permite melhorar a compreensão das variações que caracterizam a investigação sobre determinado tema num período de tempo definido (Kitchenham, 2004). A seleção do mesmo justifica-se pelo interesse em conhecer o que a investigação mais recente tem revelado sobre o tema. Assim, o presente trabalho é dividido em quatro partes. Primeiramente, o enquadramento teórico, onde é feita uma contextualização do tema através das diversas visões da literatura científica. Depois, procede-se à descrição dos procedimentos metodológicos. Seguidamente, é discutida a informação dos artigos incluídos na meta-análise qualitativa; e finalmente, são apresentadas as principais conclusões do estudo.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Estereótipos de idade

Ao longo da vida, cada indivíduo é incluído em vários grupos sociais - a família, os amigos, os colegas do trabalho, *etc.* - e, portanto, numa sociedade, são criados pressupostos sobre as pessoas baseados na sua pertença em determinados grupos sociais. Estes pressupostos, normalmente conhecidos como estereótipos, são caracterizados como opiniões imprecisas que moldam o comportamento humano (Fiske & Neuberg, 1990). Wilson e Brekke (1994) definiram *mental contamination* como o processo através do qual “uma pessoa faz um julgamento, tem uma emoção ou um comportamento indesejado devido ao processamento mental que é inconsciente ou incontrolável” (p.117), negligenciando as diferenças entre indivíduos. Isto é, quando não existem recursos cognitivos suficientes para pensar detalhadamente, surgem pensamentos estereotipados e, consequentemente, opiniões imprecisas.

Todavia, os estereótipos distinguem-se do conceito de discriminação, que se foca no lado comportamental (Fiske, 2004). Embora conceptualmente diferentes, quando os estereótipos carregam uma conotação negativa podem ser o ponto de partida para um comportamento discriminatório. Assim, os estereótipos são uma componente significativa de qualquer “ismo” e representam estruturas organizadas de conhecimento prévio que facilitam a interpretação de novas informações (Perry & Finkelstein, 1999). Desta forma, os estereótipos de idade influenciam as reações perante um determinado grupo etário, criando suposições, positivas ou negativas, sobre as suas competências e comportamentos. Um exemplo de estereótipo de idade é o uso do termo “estou velho”, que normalmente se refere a uma perda, momentâneo, de memória. O uso desta expressão pressupõe que todos os indivíduos mais velhos são esquecidos, e demonstra que as pessoas, sem se aperceberem, adotam

estereótipos negativos sobre o envelhecimento (Bonneson & Burgess, 2004). Num estudo experimental, Perdue e Gurtman (1990) descobriram, ainda, que a palavra "velho" facilitou a decisão de que uma palavra apresentada posteriormente, seria negativa, enquanto a apresentação da palavra "jovem" facilitou a decisão de uma palavra positiva.

Os estereótipos, nomeadamente os relacionados com a idade, refletem normas culturais (Nisbett, 2005). A literatura mostra que estereótipos negativos de idade são mais prevalentes nas sociedades ocidentais, o que contrasta com as visões de envelhecimento nas culturas do leste asiático, onde os estereótipos positivos são mais comuns, em particular, o aumento da idade está associado a um maior respeito e até mesmo ao poder social (Kite et al., 2005).

2.2. Idadismo – discriminação baseada na idade

O conceito de idadismo foi cunhado em 1969 por Robert Butler e, anos mais tarde, comparou este conceito a outros dois tipos de discriminação (conhecidos como “ismos”), definindo-o como um processo de discriminação contra pessoas só porque são velhas, assim como o racismo e o sexismo fazem para com a raça e género (Butler, 1975). Neste sentido, vários são os autores, até à atualidade, que mostram interesse em conhecer e desenvolver o conceito. Bytheway (1995) percebe o idadismo como um conjunto de “ideias e crenças partilhadas que constituem uma justificação para os interesses dos grupos dominantes – Estado, empresas, *media*, *etc.* – que sustentam não apenas as desigualdades entre faixas etárias, mas também a crença de que estas faixas etárias são diferentes” (p.130). Palmore (1978) argumenta que os “mais velhos” deveriam ser vistos como um grupo minoritário e que o envelhecimento normal é visto como uma perda de habilidades. Assim, o conceito apenas carrega uma conotação negativa e palavras como “velho” têm, também, conotações negativas, devendo ser

evitados (Palmore 2000). De acordo com Levy (2001), o idadismo não é apenas a forma como um indivíduo percebe o outro, mas também pode ser direcionado a si mesmo, impactando nas interações sociais. Por sua vez, a Organização Mundial da Saúde (OMS) descreve-o como fenómeno social onde os estereótipos, preconceitos e discriminação são direcionados a outros ou a si mesmo com base na idade. É, ainda, sugerido que este conceito seja amplamente definido como discriminação contra ou a favor de qualquer faixa etária e que aborde o seu impactos.

2.3. Idadismo no trabalho

A força de trabalho do século 21 é caracterizada por trabalhadores com diversas origens étnicas e estilos de vida e diferenças intergeracionais. Assim, resultados de pesquisas anteriores sugerem que uma força de trabalho diversa será benéfica para as organizações. Por exemplo, práticas inclusivas mostraram-se, indiretamente, relacionadas com melhor desempenho da empresa, menor rotatividade e a menos sintomas de doença (Wegge et al., 2008).

De acordo com dados da Eurostat (2021), a população empregada com mais de 65 anos aumentou na última década, passando de 4.3% em 2011 para 5.7% da população total empregada em 2021. Estas alterações demográficas representam um desafio urgente na gestão organizacional, pois, historicamente, a força de trabalho era jovem e amplamente homogênea, mas, atualmente, somos confrontados por uma força de trabalho envelhecida. Assim, torna-se fulcral proporcionar um ambiente de trabalho onde não haja discriminação, criar leis contra a discriminação por idade e implementar iniciativas que protejam os funcionários.

Devido à crescente importância de conceitos como “identidade de trabalho” (Slay & Smith, 2011) e ao tempo destinado a atividades laborais, o local de

trabalho tornou-se um contexto atrativo para o estudo dos estereótipos de idade. Estes não ocorrem isoladamente e tendem a refletir estereótipos sociais generalizados de pessoas de diferentes idades. Tendo em conta a visão ocidental, trabalhadores mais velhos são, frequentemente, descritos por ter pior desempenho (Kite et al., 2005), menor motivação, maior resistência à mudança, menor capacidade de adaptação (McGregor & Gray, 2002), e menor disposição para participar em práticas de formação. Nas meta-análises de Kite e Johnson (1988) e Kite et al., (2005), os autores concluem que os estereótipos sobre funcionários mais velhos (conduzidos em ambientes ocidentais) são principalmente negativos quando comparados aos estereótipos face aos mais jovens. No entanto, também existe literatura que sugere avaliações positivas de trabalhadores mais velhos com características como sabedoria, generosidade, estabilidade, iniciativa e lealdade (Harwood et al., 1996). Certamente existem outros estereótipos relativamente aos trabalhadores mais velhos (Posthuma & Campion, 2009), no entanto, os estereótipos enumerados anteriormente identificam os três níveis do ambiente de trabalho que os funcionários enfrentam diariamente (Tett & Burnett, 2003). Isto é, (i) como estes abordam o trabalho em si, por exemplo, consoante o nível de motivação; (ii) como reagem perante o ambiente organizacional, por exemplo, através da participação na formação para o contínuo crescimento profissional e capacidade de adaptação; (iii) e como constroem as relações originadas, por exemplo, pelo nível de confiança.

Os estereótipos, por parte dos líderes, resultam, geralmente, em discriminação injusta nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho, promoções e formação. Diante esta realidade, os colaboradores são obrigados a dedicar mais energia (física e mental) para manter um desempenho satisfatório, o que diminui o seu compromisso e intenção de permanecer na empresa (Bakker et al., 2003). Todavia, ainda que algumas vítimas de estereótipo respondam de forma mais positiva, tratando a ameaça como uma fonte de motivação, a maioria responde

negativamente e tende a evitar tarefas dentro de domínios de desempenho com pior reputação (Carr & Steele, 2010). Como consequência, as atitudes relacionadas com a idade tornaram-se mais importantes na vida organizacional, determinando a forma como os trabalhadores interagem uns com os outros. Contudo, o envelhecimento da população em muitos países ocidentais levantou preocupações sobre a futura escassez de mão de obra. Uma resposta política comum tem sido promover uma maior participação dos trabalhadores mais velhos, alcançada por meio do aumento da idade de elegibilidade para a reforma ou da melhoria da posição dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (Taqi, 2002). As soluções passam por melhorar o acesso à formação, introduzir uma maior flexibilidade laboral e/ou promulgar legislação antidiscriminação – por exemplo nos Estados Unidos, em 1967, o Congresso aprovou a Lei da Discriminação relacionada com a Idade no Emprego para promover o emprego de pessoas idosas “com base na capacidade e não na idade; proibir a discriminação de idade arbitrária no emprego; ajudar os empregadores e trabalhadores a encontrar formas de resolver os problemas decorrentes do impacto da idade no emprego” (CENIE, 2020).

É possível notar a crescente sensibilização para o desenvolvimento de iniciativas de modo a aumentar a consciencialização dos funcionários sobre a diversidade nas empresas, desenvolver o capital humano e redesenhar as políticas organizacionais (Wentling & Palma-Rivas, 2000). Os líderes devem poder contar com a lealdade e o alto desempenho de todos os funcionários para competir nos mercados em constante mudança. Desta forma, um local de trabalho livre de discriminação é o tipo de ambiente capaz de promover a competitividade e o sucesso. Já as empresas onde prevalecem comportamentos discriminatórios, poderão enfrentar sérios desafios pondo em causa o desempenho dos colaboradores e da organização.

2.4. Idadismo e oportunidades de formação

As organizações são frequentemente caracterizadas como sistemas orientados para alcançar objetivos definidos, mantendo uma posição competitiva no mercado (Karpinska et al., 2011). Uma forma importante de atingir esses objetivos é melhorar, de forma contínua, as competências dos funcionários, dando-lhes oportunidades de aprendizagem (Torraco, 2000). Assim, a formação é definida como a aquisição de competências, conceitos e/ou atitudes que resultam em melhor desempenho em ambiente organizacional, podendo variar entre atividades formais com objetivos claros de aprendizagem e a aprendizagem *on-the-job* (Goldstein, 1980). Por isso, esta prática é considerada a principal fonte de aprendizagem ao longo da vida, que não só ajuda os trabalhadores a adquirir competências relacionadas com o trabalho, como melhora a autoconfiança e compromisso (Aguinis & Kraiger, 2009). A importância da formação é assim confirmada pela vasta literatura que enfatiza a sua eficácia (Aguinis & Kraiger, 2009). Permitir o acesso à formação, tornou-se uma prática essencial para aumentar a vantagem competitiva de uma empresa e considerada uma solução, também essencial, diante de uma força de trabalho envelhecida. Desta forma, a igualdade de acesso proporciona, aos trabalhadores, a constante atualização sobre as práticas de trabalho, acrescentando capacidade competitiva à organização.

Apesar da sua importância, estudos mostram que a participação na formação não é dividida igualmente entre os funcionários (Lazazzara et al., 2013). Em vez disso, varia com as características individuais, sendo uma delas a idade. Ng & Feldman (2008) citaram a falta de motivação como razão para a abstenção de funcionários mais velhos na participação em formação. No entanto, a maior parte da formação é paga pela empresa e, portanto, baixa participação destes trabalhadores poderá ser afetada pelos comportamentos da chefia. Este

comportamento pode ser explicado pela teoria do capital humano - conjunto único de competências que uma pessoa traz para o mercado de trabalho. Investir em capital humano apenas se torna atraente quando existe alta taxa de retorno do investimento (Finkelstein & Burke, 1998). Como tal, as chefias vão basear a sua decisão, considerando expectativas de benefícios a longo prazo. Perante os custos, a perspetiva do capital humano argumenta que as chefias não oferecem oportunidades de formação de forma aleatória aos trabalhadores. Em vez disso, a formação é oferecida aos trabalhadores quando os custos são menores do que os benefícios de longo prazo. Assim, os trabalhadores mais velhos são, por vezes, percecionados como um mau investimento, pois estão mais próximos da idade da reforma e a empresa terá um período mais limitado para receber o retorno do investimento (Finkelstein & Burke, 1998). No entanto, é preciso reconhecer que os trabalhadores mais velhos apresentam uma estabilidade maior do que os trabalhadores mais jovens e, portanto, a manutenção do emprego após a formação pode ser maior.

A literatura mostra que a maioria das empresas começam a investir menos nos funcionários quando atingem os 45 anos, pois essa idade é vista como o início da fase final de carreira (van Vianen et al., 2009). Assim, os estereótipos podem levar a um ato de discriminação por idade, isto é, não investir na formação de trabalhadores mais velhos (Lazazzara et al., 2013). Alguns resultados sugerem que a falta de participação na formação dos mesmos se deve à ausência de oportunidades de acesso, pelo que a idade influencia negativamente a decisão do empregador. Lazazzara et al. (2013) estudaram a visão de profissionais de Recursos Humanos (RH) e as principais variáveis que influenciam sua decisão no acesso à formação. Os resultados mostram que este é influenciado, negativamente, pela idade do funcionário e que um trabalhador mais velho com maior nível de produtividade teria mais oportunidades de acesso, sugerindo que a formação, quando destinada a trabalhadores mais velhos, é utilizada como

recompensa. A este propósito, a Comissão Europeia (2012) afirmou que, em Portugal, 83% dos inquiridos revelaram que acreditam que as pessoas com mais de 55 anos são mais propensas a parar de trabalhar, porque são excluídas da formação no local de trabalho. Lopes (2010) salienta ainda que “As medidas que visam favorecer o envelhecimento tiveram um impacto muito reduzido em Portugal. (...) O desejo de sair prematuramente da vida ativa está muito associado à qualidade dos empregos e ao interesse nas funções desempenhadas” (p.13).

3. Metodologia

A meta-análise qualitativa (American Psychological Association, 2020) é um método que permite identificar, avaliar e interpretar a investigação disponível sobre um determinado tema, num determinado intervalo de tempo, e relevante para responder a uma determinada questão de investigação (Kitchenham, 2004). Deste modo, permite a avaliação e sintetiza uma grande quantidade de informação (Petticrew & Roberts, 2006). É, por isso, um instrumento capaz de rever, analisar criticamente e avaliar a investigação realizada sobre um tema, assinalar lacunas, ou *gaps*, na literatura existente para possível investigação futura. Este método de investigação admite a associação de investigação qualitativa e quantitativa, contudo o presente trabalho estará focado, apenas, na variante qualitativa e tem como objetivo responder à questão de investigação: *“De que forma o idadismo influencia o acesso à formação, de trabalhadores mais velhos, nas organizações?”*.

A seleção da meta-análise qualitativa justifica-se pelo interesse em conhecer o que a investigação mais recentemente revela sobre o tema, mais especificamente pela necessidade em identificar o impacto da discriminação por idade no acesso, de trabalhadores mais velhos, à formação. Optar por uma meta-análise qualitativa é também uma escolha adequada quando existem muitos estudos sobre um determinado tema, de modo a melhorar a compreensão das alterações que caracterizam a investigação num determinado período de tempo. A probabilidade de viés na pesquisa de meta-análise qualitativa (Sandelowski et al., 1997) torna a integridade metodológica uma preocupação central. Deste modo, o rigor metodológico impõe a obediência criteriosa a procedimentos da pesquisa, a respetiva clarificação para dar conta do planeamento e decisões que foram tomadas (APA, 2020). Este conjunto de procedimentos é denominado de *protocolo de pesquisa*. O protocolo inicia-se com a formulação da questão de

investigação e identificação das palavras e/ou expressões-chave para a pesquisa. Segue-se a seleção das bases de dados, definição dos critérios de inclusão e exclusão de artigos, devidamente justificados.

No presente trabalho, a questão de investigação sugeriu algumas expressões-chave como idadismo; trabalhadores mais velhos; formação e organizações. Contudo, a pesquisa foi feita em inglês, admitindo a redação em inglês britânico e inglês americano em algumas palavras. Foram utilizadas as seguintes palavras-chave: ageism AND “older worker*” AND training AND (organization* OR organisation*). O recurso aos operadores booleanos das bases de dados “AND” e “OR” permitiu a combinação das palavras-chave entre si e a inclusão de equivalentes temáticos com o objetivo de recolher todas as publicações disponíveis, independentemente da grafia. Ou seja, Ageism OR “Age discrimination” OR “Age prejudice” OR “Age stereotype*” OR “Older worker* discrimination” OR “Older worker* prejudice”; Training OR Instruction OR Development. Foi, ainda, utilizado o asterisco (*) para que fossem consideradas os plurais de algumas palavras.

A primeira fase da pesquisa mobilizou as bases de dados *EBSCO*, que está disponível a partir da biblioteca da Universidade Católica do Porto e é abrangente a todas as áreas de investigação. Numa segunda fase foi a base de dados *Scopus* que, foi utilizada por ser também, uma das mais importantes bases de dados de publicações científicas. A seleção dos textos a incluir numa meta-análise obedece, de acordo com o protocolo de pesquisa, a critérios de inclusão e exclusão. Tais critérios propuseram uma maior orientação na pesquisa e na seleção dos artigos, perante a questão de investigação apresentada. Desta forma, os critérios de elegibilidade foram 1) a data de publicação; 2) o idioma, 3) tipo de publicação. Sendo esta problemática estudada desde finais da década de 1960 interessava, agora, aceder à investigação mais recente. Assim, a pesquisa recaiu sobre artigos publicados em revistas científicas e revistos por pares, em língua

inglesa e publicados entre 2014 e junho de 2022. Os critérios de inclusão e exclusão garantem a interpretação confiável e a classificação correta dos estudos (Kitchenham,2004). Assim, foram excluídos os artigos que não cumpriram com todos os critérios de inclusão descritos, ou seja, publicações designadas como “gray literature” (por exemplo: teses, monografias, dissertações, entre outros). Posteriormente, foram excluídos artigos que não estavam disponíveis integralmente, apresentando apenas o resumo. Finalmente, foram também excluídos todos os artigos duplicados.

A pesquisa ocorreu durante o mês de junho de 2022, quando obtidos 96 artigos da “EBSCO Discovery Service” e 84 da “Scopus”, atingindo um total de 180 artigos, como detalhado na Figura 1.

Figura 1

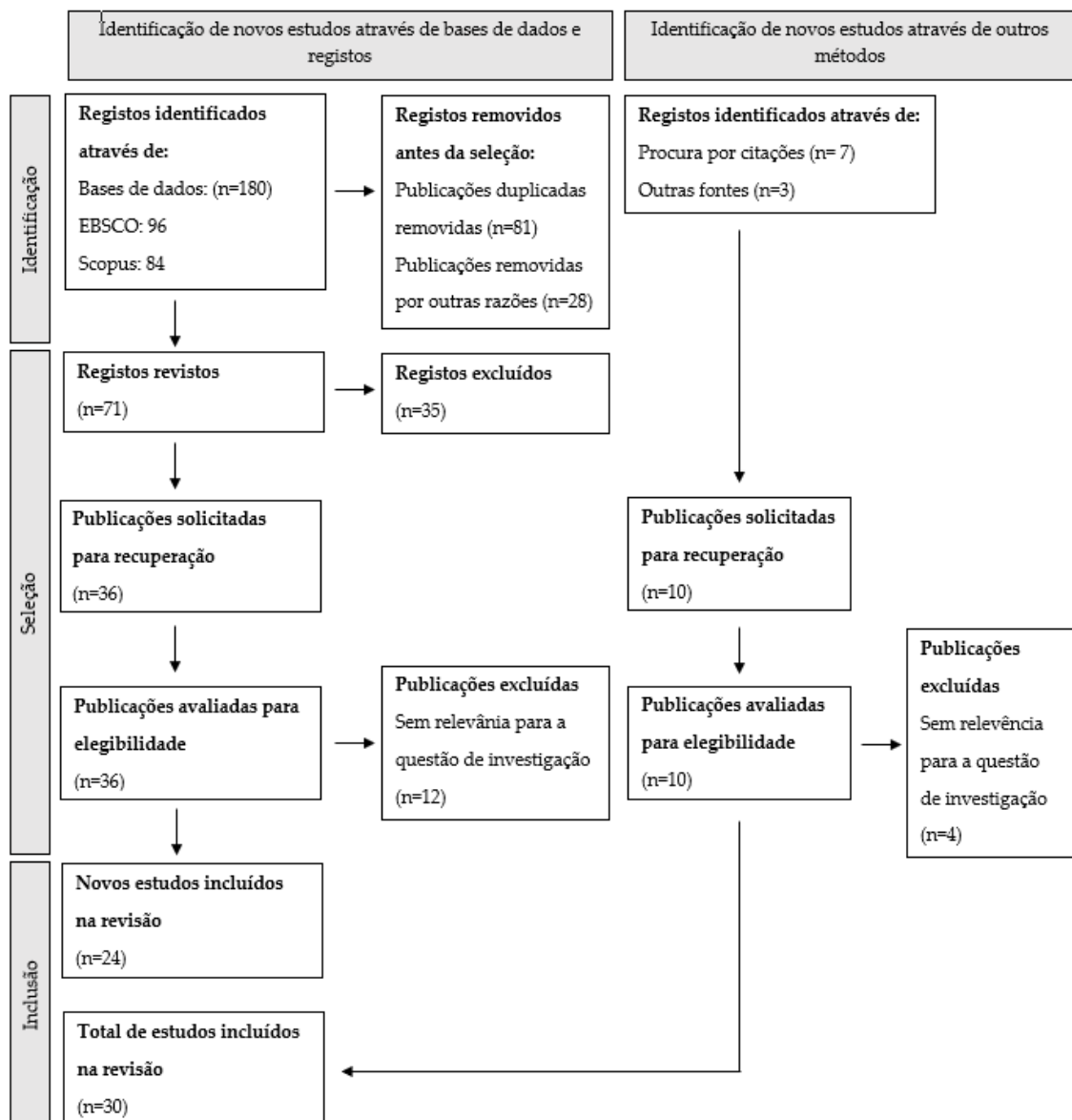
Histórico de pesquisa bibliográfica

	Bases de dados	
	EBSCO	Scopus
Primeira Pesquisa (realizada a 06 de junho de 2022)		
(Ageism OR "Age discrimination" OR "Age prejudice" OR "Age stereotype*" OR "Older worker* discrimination" OR "Older worker* prejudice") AND (Training OR Instruction OR Development) AND (Organization* OR Organisation*)	90	79
Segunda Pesquisa (atualização da data de publicação) (realizada a 22 de junho de 2022)		
(Ageism OR "Age discrimination" OR "Age prejudice" OR "Age stereotype*" OR "Older worker* discrimination" OR "Older worker* prejudice") AND (Training OR Instruction OR Development) AND (Organization* OR Organisation*)	6	5
Total de Artigos por base de dados	96	84
Total de Artigos	180	

O Diagrama PRISMA, representado na Figura 2 sintetiza a informação que deriva da pesquisa bibliográfica e da utilização dos critérios de seleção do protocolo de pesquisa bibliográfica da meta-análise. Como lembra Page et al. (2021), o PRISMA 2020, inclui novas orientações de report que refletem os avanços nos métodos para identificar, selecionar e avaliar estudos.

Figura 2

Diagrama PRISMA 2020



Nota. Em *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*, de M. J. Page et al., 2021, *Systematic Reviews*, 19(89), p. 8 (<https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>). 2021. Adaptado com permissão.

O diagrama acima apresentado mostra que a pesquisa bibliográfica revelou 180 registos a partir da utilização de bases de dados – *EBSCO Discovery Service* e *Scopus*. Numa primeira pesquisa o total de registos foi de 169, dos quais 77 foram removidos por serem duplicados, 16 registos cujo título não estava relacionado com o ambiente organizacional; e posteriormente, outros 9 registos: 8 não cumpriam com o critério de inclusão que recai sobre o tipo de documento e 1 não respeitava o critério de inclusão relativo ao idioma. Inicialmente, o número de artigos para avaliação mediante a leitura do *abstract* foi de 67. Em alguns casos, os títulos pareciam adequados, bem como as palavras-chaves. Ainda assim 35 artigos, foram excluídos porque o *abstract* acabou por não mostrar relação com o tema. A amostra seria composta por 32 artigos que foram recuperados para a leitura do texto integral. Destes 32 artigos, foram excluídos 10, onde, onde 5 não responderem diretamente à questão do acesso à formação e 5 não estudavam o contexto organizacional. Por fim, a amostra seria de 22 artigos, incluídos na meta-análise.

Antecipando a possibilidade da exclusão adicional de artigos, optou-se pela atualização da pesquisa e, desse modo, usando as mesmas combinações de palavras-chaves e demais critérios, atualizou-se a pesquisa de artigos publicados entre janeiro de 2022 a junho de 2022. Na segunda tentativa foram 11 os registos adicionados, onde 4 eram duplicados, e 3 incidiam sobre a vertente social do idadismo, acabando por serem excluídos. Tal como o processo de seleção anterior, foi realizada a leitura dos *abstracts* dos 4 artigos, dos quais todos foram incluídos para a leitura do texto integral. Posteriormente foram excluídos 2 artigos por não estavam relacionados como contexto laboral. Em resultado, a segunda pesquisa acrescentou 2 novos artigos à meta-análise, o que deu um total de 24 artigos selecionados.

O resultado da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão proporcionou um número insatisfatório de artigos. Aos 24 artigos já selecionados adicionaram-se 3 disponibilizados pela orientadora e 7 pesquisados a partir das referências de artigos já incluídos na amostra, dos quais 5 foram ainda excluídos após a leitura integral. Os 5 novos artigos assim recuperados totalizaram um conjunto de 29, os quais constituem a amostra que será alvo de análise de conteúdo, no contexto da meta-análise qualitativa. A análise de conteúdo é, diz Bardin (2011), um conjunto de técnicas de análises de comunicações e instrumentos metodológicos, que permitem a interpretação dos dados para a extração de categorias de forma rigorosa e objetiva. Esta tem uma dimensão descritiva que visa apresentar aquilo que é narrado pelos autores de cada artigo e a visão interpretativa do investigador face ao objeto de estudo (Guerra, 2006). A análise de conteúdo deve respeitar 3 momentos (Bardin, 2011): (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Num primeiro momento, de pré-análise, cada artigo foi lido na íntegra de modo que as ideias iniciais fossem analisadas. No momento seguinte, de exploração do material, procedeu-se à estruturação por categorias, de modo a organizar a informação para garantir uma análise precisa. As categorias são, assim, temas diretamente expressos no texto ou que surgem da análise do mesmo. E finalmente, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, onde foram interpretados os resultados e as conclusões mais importantes de cada um dos artigos.

Com base no procedimento descrito, a Tabela 2 sintetiza os temas definidos e da sua divisão em subtemas, bem como os artigos que integram.

Tabela 1
Identificação dos temas e subtemas dos artigos incluídos

Temas	Sub-temas	Artigos
Estereótipos de idade e o Idadismo	Percepções a atitudes face aos trabalhadores mais velhos: perspectiva das chefias	How do employers think about older workers? (Axelrad, 2022)
		Employers' age-related norms, stereotypes and ageist preferences in employment (Mulders, 2020)
		Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers (Rego et al., 2016)
		Flexible work organization and employer provided training: Evidence from German linked employer-employee data (Campaner et al., 2021)
		Skill Underutilization and under-skilling in Europe: The role of workplace discrimination (Rafferty, 2020)
		Training opportunities for older workers in the Netherlands: A Vignette Study (Karpinska et al., 2015)
		Workplace Perceptions of Older Workers and Implications for Job Retention (Frøyland & Terjesen, 2020)
		Perceived qualities of older workers and age management in companies: Does the age of HR managers matter? (Principi, 2015)
		Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers (van Dalen et al., 2015)
	Percepções a atitudes face aos trabalhadores mais velhos: perspectiva dos trabalhadores	Age stereotypes in agile software development - an empirical study of performance expectations (Schloegel et al., 2018)
		It Is Never too Late to Learn: The Role of Organizational Support in Older Employees' Learning (Žnidaršič et al., 2020)
	Impacto dos estereótipos de idade nas atitudes dos trabalhadores	Coping with negative stereotypes toward older workers: organizational and work-related outcomes (Chiesa et al., 2019)
		Age discrimination within a P-E fit paradigm: Maintaining fit with an active work style (Bayl-Smith & Griffin, 2017)
		A two-study examination of age discrimination, work meaningfulness, and bridge employment intentions (Peng, 2022)
		To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues (Fasbender & Gerpott, 2021)

		Keep up the good work! Age-moderated mediation model on intention to retire (Dordoni et al., 2017)
		Perceived age discrimination in the workplace: the mediating roles of job resources and demands (Yeung et al., 2021)
		Buffers or Boosters? The role of HRM practices in older workers' experience of stereotypes threat (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018)
	Diferenças culturais	Chinese Versus United States Workplace Ageism as GATE-ism: Generation, Age, Tenure, Experience (North, 2022)
		Are Asian cultures really less ageist than Western ones? It depends on the questions asked (Vauclair et al., 2017)
		Responses to an Ageing Workforce: Germany, Spain, the United Kingdom (Cebulla & Wilkinson, 2019)
	Implementação de práticas de gestão de idade	Strategic personnel management: context of retirement age reform in Russia (Stuken & Korzhova, 2019)
		Age Management Aspects in the Czech Republic (Urbancová & Fejfarová, 2017a)
		Factors influencing age management in organisations in the czech republic (Urbancová & Fejfarová, 2017b)
		Extending working life and the management of change. Is the workplace ready for the ageing worker? (Wainwright et al., 2019)
Gestão de idade	Impacto das práticas de gestão de idade: desenvolvimento e aprendizagem contínua	The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach (Pak et al., 2020)
		Exploring the training needs of older workers in the foodservice industry (Ravichandran et al., 2015)
		Age Management Aspects in the Czech Republic (Urbancová & Fejfarová, 2017a)
	Impacto das práticas de gestão de idade: mentoria	Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices (Blomé et al., 2020)
		What strategy of human resource management to retain older workers? (Mansour & Tremblay, 2019)

4. Apresentação e Discussão de Resultados

De modo a responder à questão de investigação, a análise de conteúdo permitiu entender o impacto do idadismo no acesso à formação de trabalhadores mais velhos no contexto organizacional. Desde 2014 até à atualidade, a investigação não deixou de focar temas que derivam da discriminação por idade. No contexto organizacional é possível observar melhorias trazidas na utilização de práticas de gestão da idade utilizadas no sentido de melhorar o plano das carreiras profissionais, numa idade mais avançada. Todavia, continua a haver motivos para se discutir sobre o idadismo, pois os esterótipos de idade e o idadismo causam um grande impacto no bem-estar dos trabalhadores, nomeadamente aqueles que percecionam atitudes discriminatórias, por parte das chefias, por serem mais velhos. A Tabela 3 sintetiza o processo de categorização que guiou a análise de conteúdo dos artigos selecionados, apresentando alguns excertos dos mesmos que fornecem uma visão sobre as perspetivas dos artigos selecionados para a meta-análise. A análise destes exemplos permitiu compreender as principais conclusões da literatura disponível entre 2014 e 2022 neste tema.

Tabela 2

Processos de categorização dos artigos incluídos na meta-análise e apresentação de excertos exemplificativos

Temas	Sub-temas	Definição	Excertos Exemplificativos
Estereótipos de idade e o Idadismo	Percepções a atitudes face aos trabalhadores mais velhos: perspectiva das chefias	Os líderes que possuam estereótipos de idade, poderão não estar dispostos a alocar mais recursos aos seus trabalhadores (mais velhos). Percepções estereotipadas podem resultar em atitudes discriminatórias no recrutamento, avaliação de desempenho, promoções e oportunidades de formação.	“Those employers gave a long list of justifications for their unwillingness, some of them might stem from stereotypes and prejudice against older workers, describing these workers as tired, expensive, and unwilling to take part in training and seminars or incapable of coping with changing reality.” (Mulders, 2020)
	Percepções a atitudes face aos trabalhadores mais velhos: perspectiva dos trabalhadores	Percepções por parte dos próprios trabalhadores mais velhos sobre si e capacidades de trabalho, assim como perspectivas estereotipadas dos colegas de trabalho	“Negative views on aging workers might elicit self-stereotyping beliefs of older workers themselves as being incompetent in terms of developing desired results (Harris et al., 2018)”
	Impacto dos estereótipos de idade nas atitudes dos trabalhadores	Impacto que os estereótipos tem nas experiências que os trabalhadores mais velhos vivem no contexto de trabalho. (Bakker et al., 2003). Estes estereótipos podem ainda ser seguidos de práticas discriminatórias com impacto na carreira dos colaboradores	“(…) experiences of age discrimination will prevent or discourage continued development and adaptation, thereby leading to decreases in People-Environment fit.” (s Bayl-Smith & Griffin, 2017)

Gestão de idade	Diferenças culturais	Os estereótipos de idade refletem as normas culturais. A literatura mostra que estereótipos negativos são comuns nas sociedades ocidentais, e contrastam com as crenças nas culturas orientais que se focam nos estereótipos positivos relacionados à idade (Tobin, 1987).	“The global workplace is growing older and more multi-generational, and these trends encompass similarly industrialized Eastern and Western societies. Therefore, how older workers will be valued is set to become a defining issue of cross-cultural management.” (North, 2022)
	Implementação de práticas de gestão de idade	Percepções, positivas e negativas, sobre os recursos necessários e o interesse das chefias em relação à implementação de práticas que respeitam as diferentes faixas etárias nas organizações.	“28.1% said that the culture of the organisation does not support age management. 23.2 % of the organisations have not yet implemented, intend to do in 5 years because they are aware of its need in the future” (Urbancová & Fejfarová, 2017b)
	Impacto das práticas de gestão de idade: desenvolvimento e aprendizagem contínua	As práticas de desenvolvimento e aprendizagem contínua são práticas organizacionais que ajudam os trabalhadores a gerar recursos de trabalho adicionais.	“(…) based on the notion of resource caravans the use of developmental practices can be seen as a resource that is expected to lead to the generation of additional resources.” (Pak et al., 2020, p. 314)
	Impacto das práticas de gestão de idade: mentoria	Processo onde o mentor, mais experiente, transfere conhecimento a outro colaborador, com menos experiência, onde o objetivo é o desenvolvimento profissionalmente (Dingman, 2004).	“(…) different forms of mentorship are developing and beneficial to individuals and businesses.” (Blomé et al., 2018) “Considered important to work actively on developing experience, regardless of age.” (Blomé et al., 2018)

4.1. Esterótipos de idade e o idadismo

Em contexto organizacional, os estereótipos de idade são definidos como pensamentos e expectativas em relação a um trabalhador, com base na idade (Posthuma e Campion, 2009). Embora se distingam conceptualmente de discriminação, estes podem ser o ponto de partida para um comportamento discriminatório. Já o idadismo introduzido como “o preconceito de uma faixa etária contra outra faixa etária” (Butler, 1969), é hoje definido pelo *Cambridge Dictionary* como um “tratamento injusto de uma pessoa devido à sua idade”, sendo o alvo mais comum a população envelhecida. Assim, a literatura aborda as perceções face aos trabalhadores mais velhos, assim como o contraste cultural.

4.1.1. Perceções a atitudes face aos trabalhadores mais velhos

4.1.1.1. Perspetiva das chefias

A discriminação numa empresa faz parte da cultura organizacional, isto é, empresas que desejam transmitir uma imagem de inovação, muitas vezes associada ao que é “novo”, demonstram atitudes negativas em relação aos trabalhadores mais velhos. Embora as evidências sugiram que há benefícios para as empresas na formação de trabalhadores mais velhos, muitas vezes, as chefias acreditam que estes são um fardo. Estas crenças geram consequências negativas, não apenas para os indivíduos, mas também para o ambiente organizacional.

Através de entrevistas semi-estruturadas a profissionais (trabalhadores e chefias) de diferentes indústrias, Axelrad (2022) toma nota de uma lista de crenças que derivaram de estereótipos contra trabalhadores mais velhos, onde as chefias os descrevem como sem vontade de participar em práticas de formação ou incapazes de lidar com a mudança.

À medida que a idade aumenta, algumas pessoas simplesmente cansam-se. Depois dos 55 anos, estão cansadas, entendem que as hipóteses de

promoção são menores, já não se importam em fazer o seu trabalho, e só esperam que o tempo passe, porque...porque é muito cedo para se reformar. (p. 208)

Contudo, alguns estudos apontam também para atitudes positivas em relação a estes trabalhadores mais velhos. Por exemplo, de acordo com dados do Bureau Central de Estatísticas de Israel, enquanto o setor das tecnologias da informação (TI) é caracterizado por uma força de trabalho mais jovem onde a exclusão dos trabalhadores mais velhos é particularmente proeminente, estes são mais valorizados em setores “tradicionais” (automação, por exemplo) onde a antiguidade e a experiência são uma mais-valia. Num outro estudo, Frøyland & Terjesen (2020) entrevistaram 37 gestores de 19 empresas da Noruega, e estudaram a forma como os funcionários mais velhos são percebidos no local de trabalho. Apesar de surgirem percepções negativas, vários são os aspetos positivos partilhados sobre os mesmos – como maiores níveis de conhecimento com base na experiência, e maior estabilidade.

Embora os estereótipos possam ter uma base limitada na realidade, a literatura demonstra que estes exercem uma forte influência nas atitudes em relação aos colaboradores. Tais atitudes podem traduzir-se em preferências no acesso a diferentes tipos de práticas, como a formação. Na Holanda, Mulders (2019) estudou as preferências das chefias perante trabalhadores de diferentes faixas etárias. A maioria revelou-se neutra (76%), outros (21%) admitiram preferência por trabalhadores mais jovens, sendo que apenas 3% mostraram preferências pelos mais velhos. Os resultados apontaram também para que organizações maiores tenham chefias com preferências mais neutras, devido à existência de regulamentos explícitos que tentam eliminar o idadismo. Num estudo semelhante, Rego, et al. (2016), constatam que quando os gestores enfrentam uma situação em que apenas a idade diferencia dois trabalhadores (mais velho *vs* mais novo), a discriminação em relação aos mais velhos existe. Aliás, quando o

trabalhador mais velho é descrito de forma mais positiva relativamente à motivação para participar em práticas de formação, quase um terço dos gestores favorece o mais jovem. Por outro lado, Campaner et al., (2021) analisaram o impacto da flexibilidade no acesso à formação. Com uma amostra com mais de 9000 colaboradores de vários estabelecimentos comerciais, os resultados confirmaram que havia maior acesso à formação quando as funções tinham maior variedade de tarefas e autonomia de decisão, ou seja, funções com maior flexibilidade. No entanto, comparando funcionários com mais e menos de 55 anos, apesar da variedade de tarefas não demonstrar nenhum viés no acesso, existiram evidências sobre a relação positiva entre a autonomia de decisão e o acesso à formação dos funcionários mais velhos. Também Karpinska et al., (2015) verificaram que nem todos os trabalhadores mais velhos têm oportunidades iguais. Numa amostra com 153 gestores com cargos de chefia, verificou-se que a idade dos trabalhadores estava negativamente associada ao acesso a oportunidades, onde trabalhadores com 62 e 66 anos tiveram menos chances de receber formação em comparação com os de 50 anos. Seguindo essa observação, os autores focaram-se no estudo de fatores que impactam nas decisões dos gestores em conceder estas oportunidades. Uma das questões centrais é o desempenho, onde se concluiu que trabalhadores mais velhos tendencialmente com pior desempenho seriam mais susceptíveis a não terem acesso. Karpinska et al., (2015) entenderam que esta limitação é uma indicação de que as chefias não assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento na carreira.

Rafferty (2019) estudou os efeitos da discriminação na subutilização de conhecimento e na subqualificação em 30 países europeus. O autor afirma que os efeitos da discriminação podem manifestar-se de formas diferentes ao longo da vida. No entanto, a discriminação mais comumente relatada foi o idadismo. Esta não se limitou aos trabalhadores mais velhos, embora 45,9% das pessoas que o

relataram tivessem mais de 45 anos. Além disso, as pessoas com menos de 25 anos eram mais propensas a relatar subqualificação.

As crenças imprecisas sobre trabalhadores mais velhos levam as chefias a considerá-los menos produtivos, menos comprometidos, menos inovadores, menos interessados. Estes estereótipos antecedem a discriminação prejudicando as ambições e bem-estar destes trabalhadores. (OCDE, 2006). Estas, quando percebidas, diminuem a autoeficácia dando origem a um desempenho realmente inferior e degradação do ambiente organizacional. Principi et al., (2015) estudaram o impacto da idade das chefias na decisão de implementação de práticas em relação aos trabalhadores mais velhos numa amostra com mais de 4000 empresas italianas. As autoras focaram-se nas políticas *age-conscious* que as empresas mais comumente implementam para gerir a sua força de trabalho mais envelhecida, destinadas a enfrentar barreiras no local de trabalho. Os resultados revelam, que a idade do gestor parece estar significativamente associada a uma das políticas, relativa a regimes de reforma antecipada, que são mais utilizados quando a idade do gestor é mais baixa perante trabalhadores mais velhos. Para além disso, as perceções sobre as competências dos trabalhadores mais velhos foram mais positivas à medida que a idade do gestor aumentava, e também em empresas de maior dimensão. Estas políticas foram ainda implementadas de forma muito limitada, pois menos de uma em cada dez empresas impõe medidas para diminuir a carga de trabalho ou implementam práticas de formação para a força de trabalho mais velha. Já Van Dalen et al. (2015) concluíram que as empresas preferem a contratação de mais pessoas (de qualquer idade) do que a extensão da vida profissional, em resposta ao decréscimo da força de trabalho como resultado do envelhecimento populacional. Através de um estudo com mais de 3.000 organizações na Dinamarca, Alemanha, Itália, Holanda, Polónia e Suécia, os autores verificaram que, de entre as abordagens de gestão de idade, as

empresas eram mais propensas ao uso de estratégias de saída, incluindo a reforma antecipada, do que à adoção de medidas de formação.

4.1.1.2. Perspetiva dos trabalhadores

As práticas institucionais que conduzem à restrição de oportunidades podem ser enquadradas como práticas discriminatórias relacionadas com crenças e comportamentos. Contudo, a nível individual, a discriminação pode ocorrer também quando estes trabalhadores internalizam tais crenças, que consequentemente danificam a autoconfiança e afeta a vontade de participação (Loretto & White, 2006). Assim, dois estudos incluídos na meta-análise focaram-se na perspetiva dos trabalhadores mais velhos e colegas sobre o tema. Primeiramente, Schloegel et al., (2018) destacaram a importância da gestão se focar na diversidade de idades e que a cooperação entre colaboradores depende da comunicação ativa. Contudo, esta pode ser prejudicada pela existência de estereótipos negativos. Assim, os autores questionaram 464 trabalhadores de duas empresas no ramo de TI de modo a identificar estereótipos de idade sobre a performance, e compreender o impacto na interação entre colaboradores mais jovens (< 35 anos) e colaboradores mais velhos (> 50 anos). Os resultados mostraram que as expectativas de melhor performance são orientadas para os trabalhadores de meia idade. Além disso, os estereótipos tiveram impacto na interação entre os colaboradores, sendo definidos como um obstáculo para o sucesso das equipas. Seguidamente, Žnidaršič et al., (2020) desenvolveram um estudo com três empresas com práticas de gestão de idade implementadas, onde verificaram que os gestores favoreciam os trabalhadores mais jovens no que respeita a oportunidades de formação e, efetivamente, estes colaboradores também percecionaram um maior suporte. Em contrapartida, apesar dos funcionários, independentemente da idade, se mostrarem intrinsecamente motivados, para aprender, de forma idêntica, este suporte era mais importante

para os trabalhadores mais velhos. Já os funcionários mais jovens foram os que expressaram uma motivação extrínseca mais forte - ganhos externos, nomeadamente a oportunidade de desenvolvimento de carreira. Assim, os autores defenderam que os colaboradores devem participar em práticas de intervenção de idadismo de modo a terem experiências que o contradizem. A sua diminuição, poderá aumentar o contacto entre colaboradores, beneficiando da partilha de conhecimento, que consequentemente terá impacto positivo no desempenho de cada um e da organização.

4.1.2. Impacto dos estereótipos de idade nas atitudes dos trabalhadores

Desde que os atuais trabalhadores mais velhos entraram no mercado de trabalho, as organizações passaram por grandes transformações, resultado da concorrência global e inovação tecnológica. No entanto, enquanto são incentivados a desenvolverem capacidade de adaptação são, por outro lado, caracterizados como inflexíveis e sem vontade de aprender (Bayl-Smith & Griffin, 2017). Definida como “a contínua aquisição ou criação de trabalho através do uso otimizado de competências” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p.453), a empregabilidade tornou-se cada vez mais importante para lidar com os requisitos do trabalho e ter, com maior facilidade, oportunidades de carreira (Dordoni et al., 2017). Assim, a ameaça do idadismo é um desafio significativo para os trabalhadores, comprometendo o ajuste dos mesmos à função e ao ambiente organizacional. Segundo Piers Bayl-Smith e Barbara Griffin (2017), o idadismo impacta, negativamente, no ajuste da pessoa ao ambiente organizacional, devido, por exemplo, à negação ao acesso a oportunidades de desenvolvimento, restringindo a capacidade contínua de responder às exigências do trabalho. Numa amostra de 1000 trabalhadores com idade superior a 45 anos, os autores

verificaram que esta discriminação é percebida como barreira para o desenvolvimento de competências necessárias para o sucesso nas tarefas. Também Yeung et al., (2021), num estudo realizado com 333 trabalhadores chineses com idade mínima de 40 anos, afirmam que os resultados atingidos são influenciados pelos recursos disponíveis e as exigências do trabalho, como esforços necessários para a conclusão das tarefas. Assim, foram encontradas evidências de correlação positiva entre a discriminação percebida e o desgaste dos colaboradores. Na mesma perspectiva, Oliveira e Cabral-Cardoso (2018) argumentaram que os comportamentos dos trabalhadores mais velhos são influenciados pelos esforços organizacionais percebidos. Com amostra de 400 trabalhadores em 14 empresas de manufatura em Portugal, os resultados verificaram que o reconhecimento e o respeito atuam como amortecedores da ameaça de estereótipos. Assim, os autores afirmaram que a percepção do apoio organizacional seria ainda mais eficaz se fosse reforçada a rede intergeracional, deixando claro o valor atribuído aos trabalhadores. O estudo teve como base a Teoria da Identidade Social, defendendo que a participação nas práticas organizacionais desempenha um papel crucial, permitindo moldar comportamentos. Neste sentido, os autores sugerem que os esforços de GRH para aumentar a identificação organizacional deverão passar por práticas que permitam a transferência de conhecimento entre trabalhadores das diferentes faixas etárias.

Um número cada vez maior de colaboradores está a atingir a idade da reforma levando consigo conhecimento valioso. Nesta perspectiva, Fasbender & Gerpott (2021) num estudo realizado na Alemanha, verificaram que o idadismo percebido prejudica a transferência de conhecimento entre os funcionários mais velhos (> 50 anos) e os colegas mais novos (< 35 anos). Esta relação é mediada pela redução da percepção de auto-eficácia ocupacional – definida como competência das pessoas de cumprir as tarefas com sucesso (Rigotti et al., 2008). Já Chiesa et al (2019), num estudo com mais de 1000 trabalhadores de uma cadeia de supermercados com

idades superiores a 50 anos, debruçaram-se sobre o conceito de auto-eficácia ocupacional e concluíram que a percepção de comportamentos discriminatórios, nomeadamente menor acesso a oportunidades de desenvolvimento, provocam uma redução na capacidade de responder às exigências. Os resultados permitem verificar que a percepção de falta de recursos faz com que os trabalhadores ajam de acordo com as visões negativas o que leva à profecia auto-realizável refletindo-se na redução do investimento em desenvolvimento por parte dos próprios trabalhadores, – confirmando assim as crenças negativa das chefias (Fasbender & Gerpott, 2021). Num outro estudo, que teve lugar em Itália com mais de 2000 trabalhadores (num dos maiores bancos nacionais) com idades superiores a 55 anos, Dordoni, et al., (2017) concluíram que a percepção de apoio ao acesso à formação, aumentou a motivação que, por sua vez, reduziu a intenção de reforma. No entanto, os autores verificaram que as percepções de estereótipos de idade desencorajaram a participação, e consequentemente, aumentaram a intenção de reforma dos trabalhadores mais velhos.

A literatura aponta para a ideia de que os estereótipos podem influenciar as próprias expectativas dos trabalhadores em relação ao chamado “retorno do investimento” da participação em práticas de formação, e, por sua vez, na decisão de permanecer no mercado de trabalho, bem como fazê-los duvidar do sentido do trabalho (Dordoni, et al., 2017). Com base na *Role Theory*, Yisheng Peng (2022) aprofunda a relação entre o idadismo e as intenções de *bridge employment* - trabalho pós-reforma desenvolvido dentro, ou não, da mesma área profissional antes da reforma – através do significado do trabalho. Com uma amostra de 450 enfermeiros nos Estados Unidos da América com idade superior a 45 anos, os resultados apontaram para uma influência negativa do idadismo no significado do trabalho que, por sua vez, está positivamente relacionado com as intenções de *bridge employment*. Assim, os resultados permitiram concluir que existe uma relação indireta entre a discriminação e as intenções de *bridge employment*,

mediada pelo significado do trabalho. Por outro lado, embora o idadismo tivesse, também, um impacto negativo no compromisso afetivo face ao trabalho dos colaboradores mais velhos, não foram encontradas evidências da influência do compromisso nas intenções de *bridge employment*, não se verificando uma relação indireta entre discriminação por idade e as intenção de *bridge employment* mediada pelo compromisso afetivo. Neste estudo, o autor percebe os resultados como forma de aprofundar a compreensão dos fatores psicossociais que são importantes na abordagem de desenvolvimento no final de carreira, pois apesar de estar relacionado com o momento da reforma, o *bridge employment* é uma decisão de carreira com base nas experiências dos colaboradores mais velhos no trabalho anterior à reforma.

4.1.3. Diferenças culturais

O interesse sobre o idadismo tornou-se global e, conseqüentemente, vários são os estudos que exploraram o seu impacto nas diferentes culturas, pois a tendência de envelhecimento da força de trabalho, abrange as sociedades industrializadas de forma semelhante. Assim, North (2022) propõe a comparação entre a China e os Estados Unidos como exemplos oriental e ocidental, respetivamente. Ao fazê-lo, o estudo baseia-se na estrutura GATE (*generation, age, ternure and experience*) do comportamento organizacional. A experiência – conhecimento e competências acumuladas ao longo do tempo (Sturman, 2003) – é uma das principais vantagens dos trabalhadores mais velhos. No entanto, esta pode oferecer uma desvantagem no tratamento, promovido por percepções de custo ou incapacidade de ensinar (North, 2022). Numa comparação intercultural, verifica que apesar de, a nível social, haver respeito e inclusão dos mais velhos, nas organizações orientais o mesmo pode não acontecer, por exemplo através as leis da reforma, no sentido em que as políticas atuais em países como a China,

limitam a capacidade dos colaboradores se manterem no mercado de trabalho após a idade da reforma, o que sugere que a experiência dos mesmos pode não ser particularmente valorizada. De facto, é argumentado que a situação pode piorar à medida que a globalização aumenta. No Ocidente, embora a experiência seja reconhecida, também predominam percepções negativas, inibindo a capacidade de formação e vontade de aprender. Numa visão comparativa semelhante, Vauclair et al., (2017) abordam a realidade do Reino Unido e Taiwan, dois países que diferem substancialmente em termos culturais, mas semelhantes em relação ao nível de desenvolvimento socioeconómico. Os autores afirmam que a cultura oriental é considerada mais coletivista, neste sentido sociedades orientais são também mais focadas na integração das pessoas mais velhas e na importância de honrá-las. Já as sociedades ocidentais, por outro lado, valorizam mais a independência e a inovação, em contraste com os valores, geralmente, associados aos mais velhos, de estabilidade e tradição. Os resultados mostraram que os taiwaneses têm percepções significativamente mais positivas, apresentando respostas favoráveis em relação ao desenvolvimento dos mais velhos. Já no Reino Unido pontuaram significativamente mais alto nas tendências comportamentais passivas, isto é, demonstram-se indiferentes perante o desenvolvimento dos mais velhos.

Os gestores têm um papel fundamental no combate à discriminação, contudo demonstram-se ser propensos a preconceitos. Cebulla & Wilkinson (2019) estudaram as políticas de participação no mercado de trabalho dos trabalhadores mais velhos em três países – Reino Unido, Alemanha e Espanha. A indicação mais clara dos impulsionadores dos programas de gestão da idade surgiu a partir das entrevistas feitas no Reino Unido. Aqui, as chefias argumentaram que a legislação antidiscriminação (a “Lei da Igualdade” de 2010) desempenhou um papel crítico na garantia de igualdade no local de trabalho, focando-se na eliminação da discriminação, promover oportunidades e fomentar boas relações

laborais. Em contraste, é argumentado que o principal motor das inovações no local de trabalho na Alemanha, são os acordos coletivos, que indicam que as empresas estão a promover de forma independente práticas de trabalho com foco na idade. Contudo, em geral, as empresas alemãs continuam a promover a reforma parcial ou antecipada, motivadas pelo desejo de diminuir os custos, em vez de utilizar estratégias de formação. Tradicionalmente, na Espanha, nem os sindicatos nem as empresas demonstraram preocupação em promover a formação no trabalho dos trabalhadores mais velhos. As empresas favorecem uma força de trabalho mais jovem, como é o exemplo do grupo espanhol Telefónica, quando atraiu trabalhadores com mais de 53 anos de idade, a se reformarem com 68% do salário.

4.2. Gestão de idade

Nos últimos anos, as mudanças demográficas tiveram um impacto significativo na estrutura etária das organizações (Smrčka & Arltová, 2012) e nas abordagens de GRH (Schröder et al., 2014). Globalmente, a necessidade de adaptação ocorre como resultado de mudanças nas organizações, e também das mudanças cognitivas e motivacionais dos trabalhadores. Assim, surge o conceito de “gestão da idade” – atividades cujo objetivo é promover uma abordagem que enfrenta as mudanças demográficas e combata as barreiras etárias e o idadismo (Skoglund e Skoglund, 2005).

A literatura propõe quatro práticas de RH orientadas aos trabalhadores mais velhos (Pak et al., 2020): práticas de desenvolvimento, práticas que visam melhorar o desempenho através da aprendizagem contínua; práticas de utilização, que fazem uso da experiência dos trabalhadores mais velhos (por exemplo, através da mentoria); práticas de manutenção, que permitem apoiar os trabalhadores na manutenção do seu desempenho apesar da perda de recursos

relacionada à idade (por exemplo, perda da capacidade física); e práticas de acomodação, que auxiliam o colaborador a trabalhar a um nível mais baixo por consequência do menor desempenho (por exemplo, isenção de horário de trabalho). Tais práticas permitem promover a diversidade no local de trabalho (Walker, 1999).

4.2.1. Implementação de práticas de gestão de idade

Alguns estudos procuram descrever a implementação de práticas de gestão de idade em diferentes contextos. Por exemplo, Urbancová e Fejfarová (2017b) inquiriam os gestores de 549 organizações na República Checa, e concluíram que esta era aplicada por apenas 29,3%. 70,7% das organizações não implementavam nenhuma iniciativa de gestão da idade, sendo que somente 23,2% pretendiam fazê-lo nos próximos cinco anos por estarem cientes da sua necessidade. As mesmas autoras, num outro estudo (Urbancová e Fejfarová, 2017a) concluíram que 68,9% das empresas não dispunham de nenhuma estratégia de implementação, isto, é, implementavam as iniciativas de gestão de idade de forma intuitiva. Os resultados da pesquisa mostraram ainda que os motivos mais mencionados pelas chefias para a não implementação são não as considerarem importante (43%) e a falta de recursos financeiros necessárias (21,4%). Outros fatores incluíram a instabilidade do mercado atual e a reduzida capacidade de decisão da gestão.

Na Rússia, Stuken e Korzhoca (2019) exploraram, através de entrevistas, as perspetivas de gestores de 38 organizações, na cidade de Omsk, sobre a necessidade de implementação de políticas de gestão de RH com vista a adaptação a um novo contexto caracterizado por um acréscimo de trabalhadores mais velhos. A idade da reforma na Rússia é uma das mais baixas no continente europeu e de acordo com a previsão demográfica, a percentagem de população

em idade da reforma será superior a 30% até 2035 (Stuken e Korrzhoca, 2019). Assim, uma reforma governamental visa o aumento gradual da idade de reforma até 2023 de 60 anos para as mulheres e 65 anos para os homens. A maioria dos entrevistados (mais de 80%) revelou estar pronta para expandir o uso de trabalhadores mais velhos apenas se as condições externas mudarem, não estando preparada para ter custos relativos à formação destes trabalhadores. Ainda, mais de metade acredita que manter a competitividade desse grupo de trabalhadores é tarefa exclusiva do Estado. Contudo, os autores defendem que aumentar a idade da reforma exige investimento na formação, sendo esta necessidade tanto maior quanto mais complexas as tarefas. Todavia, as preocupações das chefias estavam mais relacionadas à, esperada, incompetência perante a aprendizagem contínua.

No Reino Unido, o aumento da longevidade e a pressão sobre as pensões governamentais puseram em causa pressupostos sobre a idade da reforma e levantaram a perspectiva de um local de trabalho onde existem cada vez mais trabalhadores envelhecidos. Assim, neste país, a idade de reforma já não existe e o idadismo foi adicionado às leis antidiscriminação no local de trabalho. Wainwright et al. (2019) realizaram um estudo, com 177 trabalhadores com idades superiores a 50 anos e chefias, para compreender de que forma a extensão da vida profissional deve ser gerida neste contexto, colocando a questão “O local de trabalho está pronto para o trabalhador idoso?”. Os resultados revelam que embora haja mudanças, as práticas são frequentemente reativas e *ad hoc*, e a implementação varia entre e dentro das organizações. Embora houvesse entusiasmo sobre o prolongamento da vida profissional, foi verificada relutância em se afastar das idades tradicionais de reforma. Esta ideia é justificada pelas chefias que apesar da oportunidade para reter colaboradores altamente experientes e capazes de contribuir, também correm o risco de reter baixo desempenho. Perante isto, os autores argumentaram que as oportunidades

podem ser melhoradas e as ameaças atenuadas através da adoção de estratégias mais proativas na transição para a reforma. No entanto, foram encontradas evidências no estudo de que as chefias, em vez de correr o risco de discriminação, por medo de não ir ao encontro da legislação, preferem evitar a discussão sobre a reforma até que os próprios trabalhadores a levantem. Este silêncio bem-intencionado não apenas deixa muitos trabalhadores desinformados sobre a reforma, como também causa problemas significativos na sucessão e no planeamento da força de trabalho. Quando questionaram sobre a existência de políticas de formação, os autores perceberam a falta de conhecimento ou a crença sobre uma grande variabilidade nas medidas de implementação. O desafio recai sobre as chefias no sentido de terem um plano de sucessão sempre atualizado e sobre os trabalhadores que se devem informar junto das chefias quais as opções em aberto para prolongar a carreira profissional. Desta forma, é possível perceber que ambas as partes têm a ganhar com uma discussão contínua sobre as oportunidades futuras no local de trabalho.

4.2.2. Impacto das práticas de gestão de idade

4.2.2.1. Desenvolvimento e aprendizagem contínua

A perda de produtividade entre os trabalhadores mais velhos pode estar mais relacionada com competências obsoletas, reforçando a importância da formação. Assim, a gestão da idade definida como “medidas que combatem as barreiras etárias e/ou promovem a diversidade etária” (Eurofound, 2006, p. 1) tornou-se fundamental para as organizações e as práticas de desenvolvimento e aprendizagem contínua ajudam os trabalhadores a gerar recursos adicionais.

Com base numa amostra de mais de 12.000 trabalhadores alemães com idades entre os 45 e os 64 anos, um estudo de Pak et al., (2020) revelou que o uso de práticas de desenvolvimento reduz a tendência de diminuição na capacidade de

trabalho percebida, ao contrário das práticas de manutenção, que a aumentam. Os autores verificaram, no entanto, que apesar de haver uma relação positiva entre a idade preferencial de reforma e a idade do trabalhador – isto é, quanto mais velho fica o trabalhador, mais tarde pretende reformar-se – as práticas de desenvolvimento não exercem impacto nessa tendência.

Já Ravichandran et al., (2015) exploraram as percepções dos trabalhadores sobre a formação que recebem de empresas do ramo alimentar (restaurantes, escolas, hospitais, *etc.*). Os resultados das entrevistas revelaram que os trabalhadores percebem necessidade (i) de melhor liderança, (ii) de uma estrutura de formação e (iii) de prazer no trabalho, que têm implicações importantes para a formação de trabalhadores. Relativamente à estrutura de formação, surgiram cinco subtemas: o método, o ritmo, o feedback, os benefícios e o uso de tecnologia. No que diz respeito ao método, a maioria dos colaboradores refere uma aprendizagem insuficiente, recebendo, muitas vezes, uma demonstração rápida de como fazer determinadas tarefas. A maioria dos entrevistados indicou que a formação é, em grande parte, *on-the-job* e expressou uma clara preferência por aprendizagem contínua. Os resultados esclarecem que os trabalhadores mais velhos valorizam a formação em sala de aula, e têm preferência pela aprendizagem individual relativamente ao uso de tecnologias. Foi ainda expresso o desejo de ter mais oportunidades de formação e mais tempo para o mesmo. Quanto ao ritmo, os resultados sugeriram que os trabalhadores mais velhos beneficiam de um ritmo mais lento, ou seja, mais tempo alocado à prática e, conseqüentemente, maior detalhe na formação. Os entrevistados concordaram unanimemente que o feedback é um componente essencial e que melhora o desempenho no trabalho. Contudo, isto só é visível quando os benefícios da formação são, previamente, explicados. Contrariamente a estereótipos anteriormente destacados, os autores concluíram que os trabalhadores mais velhos não se opunham ao uso de novas tecnologias, especialmente quando o

método era através de demonstrações individuais, sugerindo que a questão não recai no uso da tecnologia, mas sim nas estratégias de formação utilizadas.

Os gestores reconhecem os benefícios da gestão de idade. No estudo anteriormente referido Urbancová e Fejfarová (2017a), destacaram a retenção de funcionários-chave (mencionada por 70,8% dos entrevistados), o aumento no desempenho de toda a organização (47,8%) e uma melhoria na motivação e desempenho no trabalho dos empregados na faixa etária de 50 ou mais (47,8%). Desta forma, torna-se necessário criar condições de trabalho específicas, sendo possível introduzir, por exemplo, cursos com o objetivo de adotar novas e melhorar competências existentes. Se a gestão for adaptada para atender às necessidades dos colaboradores, estes estarão mais motivados, o que os irá incentivar e, conseqüentemente, melhorar o seu desempenho e da organização. Assim, é possível destacar que a gestão da idade deve ter em consideração muitas atividades, como desenvolvimento e aprendizagem contínua e a partilha de conhecimento entre gerações.

4.2.2.2. Mentoria

Calo (2008, p. 404) observa que “o capital intelectual e o talento dos funcionários tornaram-se áreas de vantagem competitiva, e até de sobrevivência, das organizações”. As práticas de mentoria permitem fazer uso da experiência e conhecimento dos trabalhadores mais velhos – através de papéis de orientação – otimizando, simultaneamente, os seus recursos individuais. No âmbito das práticas de GRH orientadas a trabalhadores mais velhos, estas incluem-se nas chamadas práticas de utilização (Pak et al., 2020).

Mansour e Tremblay (2019) estudaram a relação entre a satisfação no trabalho e a preparação para a reforma de trabalhadores mais velhos numa amostra de 340 trabalhadores no Canadá. Utilizando sexo, situação familiar, e idade como variáveis de controlo, os resultados verificaram que o uso da generatividade –

transferência de conhecimento com as gerações mais jovens – por trabalhadores mais velhos antes da reforma está relacionado com o compromisso afetivo via satisfação no trabalho. Com efeito, os trabalhadores mais velhos encontram no uso da generatividade um recurso para ensinar e partilhar competências com as outras gerações, permitindo que estejam mais motivados. Os autores concluíram também que os recursos insuficientes ou inadequados às funções, tornam os funcionários mais propensos a se desvincularem do trabalho. Assim, trabalhadores mais velhos para quem o nível de compromisso é baixo, pensam deixar o trabalho para ter mais ganhos na reforma como lazer, e consequentemente, aumento do bem-estar. Ao contrário, os trabalhadores mais velhos e mais satisfeitos no trabalho tornam-se mais comprometidos porque sentem a preocupação e valorização perante a sua contribuição.

Já Blomé et al., (2018), baseado em 16 entrevistas a chefias, trabalhadores mais velhos e representantes de RH de variadas empresas do setor privado, expressaram que a mentoria é benéfica, nomeadamente quando contribui para a transferência de conhecimento entre gerações, sendo um funcionário experiente nomeado mentor de um funcionário mais jovem. Os participantes não conseguiram, porém, esclarecer de forma clara como funcionam essas formas de orientação. Para além disso, referem dificuldades na sua implementação por escassez de tempo e uso de diferentes abordagens por parte de diferentes gerações.

5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo responder à questão de investigação através da análise de conteúdo de uma amostra de 29 artigos. A literatura analisada recai, essencialmente, sobre as preceções sobre os trabalhadores mais velhos no contexto de trabalho, e ainda nas práticas adotadas de modo a combater o idadismo.

No que concerne as perceções sobre os trabalhadores mais velhos, (nomeadamente no âmbito da formação), a literatura analisada centra-se, predominantemente, nas perspetivas das chefias. Estas são maioritariamente caracterizadas por crenças predefinidas, que derivaram de estereótipos, concordando com a falta de vontade para participar em práticas de formação. A literatura mostra que, apesar de os estereótipos terem uma base limitada na realidade, exercem uma forte influência nas atitudes de cada indivíduo que se podem traduzir em atitudes discriminatórias. Alguns dos artigos analisados mostram que, os trabalhadores mais velhos percecionam discriminação, não só por parte das chefias, mas também por parte dos seus colegas. As consequências desta são exploradas em vários estudos aqui analisados. Por exemplo, segundo Piers Bayl-Smith e Barbara Griffin (2017) existe um impacto negativo no ajuste da pessoa ao ambiente organizacional; Yeung et al., (2021) concluíram que o idadismo percebido pelos colaboradores impacta, de forma positiva, no desgaste dos mesmos; e Fasbender e Gerpott (2021) verificaram que a discriminação prejudica a transferência de conhecimento entre as diferentes faixas etárias. Por outro lado, a perceção de apoio ao acesso à formação, aumentou a motivação e, consecutivamente, reduziu a intenção de reforma (Dordoni, et al., 2017).

A literatura destaca, ainda, diferenças culturais, revelando que os orientais tem perceções significativamente mais positivas sobre os trabalhadores mais velhos. Já a sociedade ocidental é descrita por desenvolver perceções negativas,

inibindo a vontade de aprender. Os resultados sugerem que, a ocidente, as organizações são, normalmente, indiferentes acerca da formação orientada a trabalhadores mais velhos.

No que se refere à gestão de idade, os resultados mostram que a implementação das respetivas práticas é ainda muito limitada e *ad hoc*. Algumas empresas nem as consideram suficientemente importantes para a produtividade dos colaboradores (Urbancová & Fejfarová, 2017a). Por outro lado, a falta de recursos para a sua apropriada implementação explica parte da atual situação. Deste modo, é necessário disponibilizar informação de orientação sobre a adoção de novas práticas que acompanhem o envelhecimento global, uma vez que a maioria das empresas não dispõem de nenhum conjunto estruturado de medidas para a implementação.

Por fim, a literatura destacou o impacto destas práticas com foco no desenvolvimento e aprendizagem contínua – práticas que geram recursos de trabalho adicionais reduzindo, por exemplo, a perceção dos trabalhadores sobre a diminuição na capacidade de elaborar tarefas (Pak et al., 2020); e mentoria – prática pouco desenvolvida mas compreendida por beneficiar níveis de desempenho de todos os colaboradores através da transferência de conhecimentos (Blomé et al., 2018)

As conclusões descritas, aliadas ao envelhecimento e aumento da diversidade etária nas organizações, permitem destacar algumas implicações práticas para os gestores de RH que procuram melhorar o desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos, dispostos a focarem-se na empregabilidade sustentável, bem como no aumento do desempenho organizacional. A literatura defende que as organizações devem proporcionar a todos, não sendo exceção os trabalhadores mais velhos, um amplo apoio à aprendizagem e combater uma cultura propensa a estereótipos negativos e atitudes discriminatórias. Dado que o estigma da incompetência associado a estes grupos se revelou bastante resistente, e que a

oferta de formação parece reforçar a ameaça representada pelas percepções negativas, as chefias devem ser sensibilizadas para mecanismos que possam impedir os efeitos negativos do idadismo no local de trabalho. A literatura sugere a inclusão de todos os membros da organização em programas de diversidade etária de modo a criar espaço para um debate sobre ameaças do idadismo em contexto organizacional. Assim, os resultados sobre as vantagens e falhas das práticas de GRH recomendam o desenvolvimento de intervenções que tenham em consideração todas as faixas etárias nas organizações. Deste modo, considera-se importante que a investigação futura procure focar-se nos trabalhadores mais novos, de modo a compreender a necessidade de intervenções distintas para esta população. Não obstante o rigor metodológico, de modo a garantir o critério no procedimento de pesquisa, podem ser assinaladas limitações ao presente estudo. Em primeiro lugar, o facto da questão de investigação se centrar apenas nos trabalhadores mais velhos e não em diferentes faixas etárias também alvos de idadismo, como os trabalhadores mais jovens. Seguidamente, os critérios de inclusão e exclusão utilizados poderão não ter considerado artigos com contribuição importante para o tema, nomeadamente, a inclusão de estudos escritos apenas na língua portuguesa ou inglesa com o objetivo de facilitar a sua análise, e ainda estudos com data de publicação posterior a 2014. Por hipótese, um maior número de publicações consideradas poderiam oferecer mais informações pertinentes para responder à questão de investigação, permitindo assim um conhecimento mais aprofundado sobre o tema.

Bibliografia

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60 (1), 451-474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Axelrad, H., & Mahoney, K. J. (2017). Increasing the pensionable age: What changes are OECD countries making? What considerations are driving policy?. *Open Journal of Social Sciences*, 5(7), 56-70. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.57005>
- *Axelrad, H., Kalev, A., & Lewin-Epstein, N. (2022). How do employers think about older workers?. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 17 (2), 201-220. <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2019-1830>
- Bakker A. B., Demerouti, E., & Schaufeli W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 392-417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bayl-Smith P., & Griffin B. (2017). Age discrimination within a P-E fit paradigm: Maintaining fit with an active work style. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90, 306–328. <https://doi.org/10.1111/joop.12173>
- *Blomé, M.W., Borell, J., Håkansson, C., & Nilsson, K. (2020). Attitudes toward elderly workers and perceptions of integrated age management practices. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 26(1), 112-120. <https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>
- Bonnesen, J. L., & Burgess, E. O. (2004). Senior moments: The acceptability of an ageist phrase. *Journal of Aging Studies*, 18(2), 123-142. <https://doi.org/10.1016/j.jaging.2004.01.008>

- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The gerontologist*, 9(4), 243-246. https://doi.org/10.1093/geront/9.4_Part_1.243
- Butler, R. N. (1975). *Why survive? Being old in America*. Harper & Row.
- Butler, R. N. (1980). Ageism: A foreword. *Journal of Social Issues*, 36(2), 8–11. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>
- Bytheway, B. (1995). Ageism. Rethinking ageing. Cambridge. (2022). *Ageism*. In *Cambridge Learner's Dictionary* (4, 1856). Cambridge University.
- *Campaner, A., Heywood S. J., & Jirjahn, U. (2021). Flexible work organization and employer provided training: Evidence from German linked employer-employee data. *Kyklos*, 75, 3-29. <https://doi.org/10.1111/kykl.12283>
- Carr, P. B., & Steele, C. M. (2010). Stereotype threat affects financial decision making. *Psychological Science*, 21(10), 1411-1416. <https://doi.org/10.1177/0956797610384146>
- *Cebulla, A., & Wilkinson, D. (2019). Responses to an Ageing Workforce: Germany, Spain, the United Kingdom. *Business Systems Research*, 10(1), 120-137. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2019-0009>
- CENIE. (07 de agosto de 2020). *Idadismo, também no local de trabalho*. Centro Internacional sobre o Envelhecimento. <https://cenie.eu/pt/blog/idadismo-tambem-no-local-de-trabalho>
- *Chiesa, R., Zaniboni, S., Guglielmi, D., & Vignoli M. (2019). Coping with negative stereotypes toward older workers: organizational and work-related outcomes. *Frontiers in Psychology*, 10 (649), 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00649>
- Chiu, W., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human relations*, 54(5), 629-661. <https://doi.org/10.1177/0018726701545004>

Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný, P., Odrazilová R., Palán, Z., Rabusicová, M., Rajmonová, M., Řeháková, L. & Štorová I. (2012). Age management in work with target group 50+: a guidebook.

*Dordoni, P., Van der Heijden, B., Peters, P., Kraus-Hoogeveen, S., & Argentero P. (2017). Keep up the good work! Age-moderated mediation model on intention to retire. *Frontiers in Psychology*, 8(1717), 1-12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01717>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). A Guide to Good Practice in Age Management. <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>

Eurostat. (2020). Ageing Europe: Looking at the lives of older people in the EU. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478057/KS-02-20-655-EN-N.pdf/9b09606c-d4e8-4c33-63d2-3b20d5c19c91?t=1604055531000>

Eurostat. (2021). *Aging Europe*. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/ageing/>

*Fasbender U., & Gerpott F. (2021). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125-142.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1839421>

Feldman, D. C., & Ng, T. W. (2008). Motivation to Engage in Training and Career Development. In Society for Industrial and Organizational Psychology (Orgs.) *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 401-431). Routledge.

Finkelstein, L. M., & Burke, M. J. (1998). Age stereotyping at work: The role of rater and contextual factors on evaluations of job applicants. *The Journal of general psychology*, 125(4), 317-345. <https://doi.org/10.1080/00221309809595341>

- Fiske, S. T. (2004). Intent and ordinary bias: Unintended thought and social motivation create casual prejudice. *Social Justice Research*, 17(2), 117-127. <https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027405.94966.23>
- Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A Continuum of Impression Formation, from Category-Based to Individuating Processes: Influences of Information and Motivation on Attention and Interpretation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, 1-74. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60317-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60317-2)
- Flynn, M., Upchurch, M., Muller-Camen, M., & Schroder, H. (2012). Trade union responses to ageing workforces in the United Kingdom and Germany. *Human Relations*, 66(1), 45-64. <https://doi.org/10.1177/0018726712464801>
- *Frøyland, K. & Terjesen, A. C. H. (2020). Workplace Perceptions of Older Workers and Implications for Job Retention. *Nordic journal of working life studies*, 10(2), 23-41. <https://doi.org/10.18291/njwls.v10i2.120819>
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual review of psychology*, 31(1), 229-272. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.001305>
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Principia.
- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476. <http://hdl.handle.net/2066/138777>
- Iversen, T. N., Larsen, L., & Solem, P. E. (2012). A conceptual analysis of Ageism. *Nordic Psychology*, 61(3), 4-22. <https://doi.org/10.1027/1901-2276.61.3.4>
- Karpinska, K., Henkens, K., & Schippers, J. (2011). The recruitment of early retirees: a vignette study of the factors that affect managers' decisions. *Ageing & Society*, 31(4), 570-589. <https://doi.org/10.1017/S0144686X10001078>
- *Karpinska, K., Henkens, K., Schippers, J. & Wang, M. (2015). Training opportunities for older workers in the Netherlands: A Vignette Study. *Research in Social*

Stratification and Mobility, 41, 103-112.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rssm.2015.03.002>

Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Joint Technical Report*, 1-27. <http://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>.

Kite, M. E., & Johnson, B. T. (1988). Attitudes toward older and younger adults: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 3(3), 233–244. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.3.3.233>

Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley Jr., B. E., & Johnson, B. T. (2005). Attitudes Toward Younger and Older Adults: An Updated Meta-Analytic Review. *Social Issues*, 61(2), 241-266. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00404.x>

Lagacé, M., Donizzetti, A. R., Van de Beeck L., Bergeron C. D., Rodrigues-Rouleau P., & St-Amour A. (Testing the Shielding Effect of Intergenerational Contact against Ageism in the Workplace: A Canadian Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022; 19(8):4866. <https://doi.org/10.3390/ijerph19084866>

Lazazzara, A., Karpinska, K., & Henkens, K. (2013). What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals. *The international journal of human resource management*, 24(11), 2154-2172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725077>

Levy, B. R. (2001). Eradication of ageism requires addressing the enemy within. *The gerontologist*, 41(5), 578-579. <https://doi.org/10.1093/geront/41.5.578>

*Mansour, S., & Tremblay, D. (2019). What strategy of human resource management to retain older workers?. *International Journal of Manpower*, 40(1), 135-153. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0170>

*Mulders, O. J. (2020). Employers' age-related norms, stereotypes and ageist preferences in employment. *International Journal of Manpower*, 41 (5), 523-534. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2018-0358>

- Nisbett, R. E. (2005). Heredity, environment, and race differences in IQ: A commentary on Rushton and Jensen (2005). *Psychology, Public Policy, and Law*, 11(2), 302–310. <https://doi.org/10.1037/1076-8971.11.2.302>
- *North, S. M. (2022). Chinese Versus United States Workplace Ageism as GATE-ism: Generation, Age, Tenure, Experience. *Frontiers in Psychology*, 13 (817160), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.817160>
- Nussbaum, J. F., Lee Hummert, M., Williams, A., & Harwood, J. (1996). Communication and older adults. *Annals of the International Communication Association*, 19(1), 1-48. <https://doi.org/10.1080/23808985.1996.11678927>
- OCDE. (2021). *Pensions at a Glance 2021: OECD and G20 Indicators*. <https://doi.org/10.1787/ca401ebd-en>.
- *Oliveira, E. A. S., & Cabral-Cardoso, C. J. (2018). Buffers or Boosters? The Role of HRM Practices in Older Workers' Experience of Stereotype Threat. *The Journal of Psychology*, 152(1), 36-59. <https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1405903>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., ..., Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(89), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Pak, K., Kooji, D. T. A. M., De Lange, A. H., van den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. P. J. M. (2020). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311-325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304>
- Palmore, E. (1978). When can age, period, and cohort be separated?. *Social Forces*, 57(1), 282-295. <https://doi.org/10.1093/sf/57.1.282>

- *Peng, Y. (2022). A two-study examination of age discrimination, work meaningfulness, and bridge employment intentions. *Career Development International*, 27(3), 391-407. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2021-0295>
- Perdue, C. W., Dovidio, J. F., Gurtman, M. B., & Tyler, R. B. (1990). Us and them: Social categorization and the process of intergroup bias. *Journal of personality and social psychology*, 59(3), 475-486. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.3.475>
- Perry, E. L., & Finkelstein, L. M. (1999). Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: A joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9(1), 21-49. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00010-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00010-8)
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K., & Duffy, S. (Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). Systematic reviews in the social sciences: A practical guide. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, 35(1), 158-188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- *Principi, A., Fabbietti, P., & Lamura, G. (2015). Perceived qualities of older workers and age management in companies. Does the age of HR managers matter?. *Personnel Review*, 44(5), 801-820. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2013-0158>
- *Rafferty, A. (2019). Skill Underutilization and Under-Skilling in Europe: The Role of Workplace Discrimination. *Work, Employment and Society*, 34(2), 317-335. <https://doi.org/10.1177/0950017019865692>
- *Ravichandran, S., Cichy, K. E., Powers, M., & Kirby, K. (2015). Exploring the training needs of older workers in the foodservice industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 157-164. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.003>

- *Rego, A., Vitória, V., Pina e Cunha, M., Tupinambá, A., & Leal, S. (2017). Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(13), 1866-1899. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128462>
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16, 238–255. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>
- Sandelowski, M., Docherty, S., & Emden, C. (1997). Qualitative metasynthesis: Issues and techniques. *Research in nursing & health*, 20(4), 365-371. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199708\)20:4<365::AID-NUR9>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199708)20:4<365::AID-NUR9>3.0.CO;2-E)
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of vocational behavior*, 75(3), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- *Schloegel, U., Stegmann, S., Maedche, A., & van Dick, R. (2018). Age stereotypes in agile software development – an empirical study of performance expectations. *Information Technology & People*, 31(1), 41-62. <https://doi.org/10.1108/ITP-07-2015-0186>
- Skoglu B., & Skoglund, C. (2005). Can age management promote work ability among older workers? *International Congress Series*, 1280, 392-396. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.049>
- Slay, H. S., & Smith, D. A. (2011). Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. *Human relations*, 64(1), 85-107. <https://doi.org/10.1177/0018726710384290>
- *Stuken, T., & Korzhova, O. (2019). Strategic personnel management: context of retirement age reform in Russia. *Strategic Management*, 24 (4), 21-27. <https://doi.org/10.5937/StraMan1904021S>

- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29, 609 – 640. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00028-X
- Taqi, A. (2002). Older people, work and equal opportunity. *International Social security review*, 55(1), 107-120. <https://doi.org/10.1111/1468-246X.00117>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Torraco, R. J. (2000). A theory of knowledge management. *Advances in developing human resources*, 2(1), 38-62. <https://doi.org/10.1177/152342230000200105>
- *Urbancová, H., & Fejfarová, M. (2017a). Age Management Aspects in the Czech Republic. *JEEMS*, 22(4), 621–640. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-4-621>
- *Urbancová, H., & Fejfarová, M. (2017b). Factors influencing age management in organisations in the czech republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(1), 347–356. <https://doi.org/10.11118/actaun201765010347>
- *van Dalen, P. H., Henkens, K., & Wang, M. (2014). Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers. *The Gerontologist*, 55(5), 814-824. <https://doi.org/10.1093/geront/gnu048>
- *Vauclair, C., Hanke, K., Huang, L., & Abrams, D. (2017). Are Asian cultures really less ageist than Western ones? It depends on the questions asked. *International Journal of Psychology*, 52(2), 136-144. <https://doi.org/10.1002/ijop.12292>
- *Wainwright, D., Crawford, J., Loretto, W., Phillipson, C., Robinson, M., Shepherd, S., Vickerstaff, S., & Weyman, A. (2019). Extending working life and the management of change. Is the workplace ready for the ageing worker?. *Ageing & Society*, 39, 2397–2419. <https://doi.org/10.1017/S0144686X18000569>

- Walker, A. (1999). Combating age discrimination at the workplace. *Experimental Aging Research*, 25(4), 367-376. <https://doi.org/10.1080/036107399243823>
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.-H., & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1301–1313. <https://doi.org/10.1037/a0012680>
- Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1), 35-60. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200021\)11:1<35::AID-HRDQ4>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200021)11:1<35::AID-HRDQ4>3.0.CO;2-%23)
- Wilson, T. D., & Brekke, N. (1994). Mental contamination and mental correction: Unwanted influences on judgments and evaluations. *Psychological Bulletin*, 116(1), 117–142. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.116.1.117>
- Wrenn, K. A., & Maurer, T. J. (2004). Beliefs About Older Workers' Learning and Development Behavior in Relation to Beliefs About Malleability of Skills, Age-Related Decline, and Control. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(2), 223-242. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02546.x>
- *Yeung, D., Zhou, X., & Chong, S. (2021). Perceived age discrimination in the workplace: the mediating roles of job resources and demands. *Journal of Managerial Psychology*, 36 (6), 505-519. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2020-0185>
- *Žnidaršič, J., Kogovšek, M., Kogovšek, M., & Ograjanješek, I. (2021). It Is Never too Late to Learn: The Role of Organizational Support in Older Employees' Learning. *Revija za socijalnu politiku*, 28(2), 239-258. <https://doi.org/10.3935/rsp.v28i2.1730>

Apêndice

Apêndice I - Processo de categorização dos artigos incluídos na RSL e apresentação de excertos exemplificativos

Tema	Sub-Tema	Definição	Excertos Exemplificativos
Estereótipos de idade e o Idadismo	Percepções a atitudes face aos trabalhadores mais velhos: perspectiva das chefias	Os líderes que possuam estereótipos de idade, poderão não estar dispostos a alocar mais recursos aos seus trabalhadores (mais velhos). Percepções estereótipadas podem resultar em atitudes discriminatórias no recrutamento, avaliação de desempenho, promoções e oportunidades de formação.	"Hence, some of the justifications for a preference to not employ older workers (60–70 years old) relate to perceived characteristics or stereotypes including that the older worker is "tired," "expensive," "incapable of coping with changing realities," <i>etc.</i> There are also important organizational characteristics seen in organizational culture or in perceived managerial difficulties that play a role in negative attitudes towards older workers." (Axelrad, 2022, p. 208)

Results show that managers with a higher retirement age norm are more likely to be neutral. In addition, when older workers are rated strongly on their soft qualities, relative to younger workers, employers are more likely to offer training to older workers. Further, organisations in the industry sector are less likely to be neutral, while larger organisations are more likely to be neutral. Here, organisations with many employees on a flexible contract are more likely to prefer younger workers to offer training to.” (Mulders, 2020, p. 530)

However, a considerable number of managers also expressed negative perceptions about older workers. Some shortcomings (e.g. physical weakness) are real and biological, and admitted to by the retirees themselves. However, other perceptions appear to be biased. For example, while seven managers considered that older workers reject training, almost all retirees stated that older workers wish to learn and improve their skills and knowledge, and complained about the lack of opportunities to participate in training, including topics in

which they recognize shortcomings (e.g. new technologies). (Rego et al., 2016, p. 1877)

“We compare employees less than 55 to those that are 55 or older. This split shows a significant influence of decision-making autonomy on training only for employees younger than 55, but not for those older than 55. This may indicate an age bias. However, the finding on the other indicator of workplace flexibility shows no difference. Task variety continues to exhibit essentially the same influence on training for those above and below age 55. Thus, our second split also provides only weak evidence that workplace flexibility is age biased.” (Campaner et al., 2021, p. 21)

“The most commonly reported form of discrimination, however, was age discrimination, and this was the case for both men and women” (Rafferty, 2020, p. 324)

“Although the majority of people who reported such discrimination were over 45 years old (45.9%), over one in five were below 25 years of age (21.5%). Such discrimination was therefore apparent at both ends of the working-age spectrum but also for prime-age workers.” (Rafferty, 2020, p. 325)

“The results show that workers’ age is negatively associated with receiving training opportunities; workers who are 62 and 66 years old were less likely to be offered the training opportunity comparing to those who are 50. Also, good physical and mental health increased the participation chances. (...) Neither age norms nor managers’ gender had a significant effect on their training opportunities. Yet, the likelihood of offering training opportunities to older workers decreased with managers’ age.” (Karpinska et al., 2015, p. 109)

“Examples are that older workers are perceived as working and acting more slowly than younger workers and that they are experienced as more sedate. ‘The elderly slow down a little’ (leader, bank/finance sector). They are also described as being less flexible and having less ability or willingness to adapt in new situations. Our informants gave several examples; ‘some do not understand that they also need to change and develop’ (leader, bank/finance sector) or ‘the flexibility decreases when one becomes older’ (leader, health sector). Some of the informants described what they viewed as a lack of innovation, understanding and insight among older workers.” (Frøyland & Terjesen, 2020, p. 32-33)”

“Partially in line with Shore et al. (2003), who reported mixed results on this matter, our results support H1, given that older managers tend to judge the qualities of older workers more favorably than younger managers do.” (Principi, 2015, p. 813)

		“For instance, having a higher percentage of older workers is associated with a higher likelihood of formulating development policies for this age group but is much more strongly related to the use of exit measures. Meanwhile, the impact of workforce aging on accommodation measures takes an intermediate position. These results suggest that workforce aging is a cause of highly divergent HR policy responses. Specifically, this finding suggests that organizations use a dual approach toward managing the employment of older workers.” (van Dalen et al., 2015, p. 821)
Percepções a atitudes face aos trabalhadores mais velhos: perspectiva dos trabalhadores	Percepções por parte dos próprios trabalhadores mais velhos sobre si e capacidades de trabalho, assim como perspectivas estereotipadas dos colegas de trabalho	“Our data show that there are significant amounts of age stereotypes to be found within the ASD context, and that age stereotypes depend on a complex interplay of four components: the age and job role of the employee holding the stereotype, as well as the age and the job role of the employee facing such stereotypes. Three important results to be highlighted are that: older developers suffer the strongest negative stereotypes in ASD; younger developers hold the strongest bias; and the Performance

Expectations of developers decrease continuously with target age, while the general performance of middle-aged employees is favored over that of younger and older employees.” (Schloegel et al., 2018, p. 54)

“The individuals are motivated by the activities and results that are highly valued by them while the values are important determinants of one’s behaviour (Maslow, 1943). Motivational reinforcement is of various resource, namely material, social and self-reinforcement (Bandura, 1971). Learning motivation encompasses the motivation to engage in learning, motivation to invest enough effort in the learning process and the motivation to transfer the newly acquired knowledge to the workplace.” (Žnidaršič et al., 2020, p. 241)

“Moreover, negative views on aging workers might elicit self-stereotyping believes of older workers themselves as being incompetent in terms of developing desired results (Harris, Krygsman, Waschenko & Laliberte Rudman, 2018; Voss, Wolff & Rothermund, 2017). Contrary, as stated by Gaillard and Desmette (2010), when an older

		worker is exposed to positive stereotypic information, he/she expresses higher levels of motivation for learning.” (Žnidaršič et al., 2020, p. 243”
		“Results support the hypotheses indicating that the perception of negative stereotypes about older workers in the organization is negatively associated with the identification of the company and, in turn, with psychological engagement in the work domain and with attitudes toward development opportunities. In addition, they confirm that this relationship is stronger in older workers with higher and medium levels of occupational self-efficacy.” (Chiesa et al., 2019, p. 5-6)
Impacto dos estereótipos de idade nas atitudes dos trabalhadores	Impacto que os estereótipos tem nas experiências que os trabalhadores mais velhos vivem no contexto de trabalho. (Bakker et al., 2003). Estes estereótipos podem ainda ser seguidos de práticas discriminatórias com impacto na carreira dos colaboradores	“It was suggested that age discrimination may negatively impact D-A fit through the denial of access to developmental opportunities and a reinforcing environment, restricting the employee’s continued ability to meet workplace demands. Consistent with this perspective, the findings demonstrate that age discrimination ought to be conceived as a barrier to an employee’s maintenance of skills and abilities necessary to

successfully fulfil their job demands. In relation to Need-Supplier fit, we argued that age discrimination will negatively influence perceptions of fairness and justice in relation to the supply of needs by the organization. The results also support these claims." Age discrimination within a P-E fit paradigm: Maintaining fit with an active work style (Bayl-Smith & Griffin, 2017, p. 320-321)

"This study provides clear support for the importance of investigating the roles of preretirement work-related psychosocial factors in workers' late-career development. Our findings also support that work meaningfulness plays a critical role in the relationship between age discrimination and bridge employment intentions, above and beyond affective commitment." (Peng, 2022, p. 403-404)

"Knowledge sharing does not occur automatically; rather, it is a deliberate prosocial act that involves a risk for the knowledge sharer, who may be criticized or taken advantage of as a result of sharing unique knowledge. In our social-cognitive internalization model, we proposed

that older employees' perceived age discrimination results in less knowledge sharing with younger colleagues through lower occupational self-efficacy. We find support for this mediation model in a dyadic field study of younger and older colleagues." (Fasbender & Gerpott, 2021, p. 135)

"Our empirical work revealed that perceived job support for learning has the potential to reduce older workers' intention to retire. Further, in line with earlier scholarly work (Hofstetter and Cohen, 2014; Schermuly et al., 2014), it was found that perceived negative age stereotypes [viewed as an organizational demand (cf. Demerouti et al., 2001)], was positively associated with intention to retire. Hence, both the job-related and the organizational factor that we included in our model (i.e., positive perceptions on the room for development in their job, and negative perceptions on their organization's culture, in terms of the prevalence of negative age stereotyping) have proven to be important factors in older workers' retirement intentions (cf. Carr et al., 2016)". (Dordoni et al., 2017, p. 8)

“Among the six types of workplace age discrimination assessed (Furunes and Mykletun, 2010) in this study, the participants perceived that training opportunities were less likely offered to older workers than to younger workers (52.9%), followed by less promotion opportunities (46.8%) and limited involvement in organizational restructure and change processes (41.4%). (...) When middle-aged and older workers are not treated fairly in their organizations, such as unequal opportunity to receive training and promotion, they tend to perceive limited support from their supervisors and coworkers, less freedom and autonomy at work, and need to devote extra physical and mental energies to their work tasks.” (Yeung et al., 2021, p. 514-515)

“The aim of this study was to assess whether HRM practices such as training for older workers, and recognition and respect moderate the positive relationship between negative age-based metastereotypes and age-based stereotype threat in the workplace. Results confirmed that training for older workers, and recognition

		and respect play a role in the agebased metastereotype activation model suggesting that core-self evaluations and workplace interventions moderate workers' reactions to metastereotypes (Finkelstein et al., 2015). Specifically, workplace interventions like training for older workers heightened the threat reaction to negative age-based metastereotypes, while practices that contribute to a positive social identity and therefore to more positive core-self evaluations like recognition and respect impaired it." (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018, p. 50)
Diferenças culturais	Os estereótipos de idade refletem as normas culturais. A literatura mostra que estereótipos negativos são comuns nas sociedades ocidentais, e contrastam com as crenças nas culturas orientais que se focam nos estereótipos positivos relacionados à idade (Tobin, 1987).	"The global workplace is growing older and more multigenerational (Kulik et al., 2014; North and Fiske, 2015a), and these trends encompass similarly industrialized Eastern and Western societies. Therefore, how older workers will be valued, and how generations will work together, is set to become a defining issue of cross-cultural management. However, age-based prejudices threaten this growing need, as does theoretical ambiguity concerning how researchers can most precisely study and understand age differences." (North, 2022, p. 7)

“In this paper, we aimed to better understand whether Eastern cultures are indeed less ageist than Western ones, as so often portrayed in the literature. By disentangling perceptions about cultural norms and personal beliefs as well as the cognitive, affective and behavioural components of ageism, our findings provide new insights into the issue of cultural differences in ageism. We scrutinised the culture hypothesis, which holds that Eastern cultures hold older people in higher regard than Western cultures. We examined to what extent this prediction was supported in regard both to meta-perceptions (cultural norms) about older people and individuals’ personal attitudes.” (Vauclair et al., 2017, p. 142)

“In all three countries, existing arrangements risk gaps and inequalities in older workers’ opportunities for accessing age-confident working practices. Legal frameworks, industrial relation systems and corporate practices (...) complementary tools to form the basis for a strategic (and one may wish to add: evidence-based)

			evolution of age-confident working practices in business. We may also be witnessing a multi-speed Europe in age-confident workplace innovation.” (Cebulla & Wilkinson, 2019, p. 132)
Gestão de Idade	Implementação de práticas de de gestão de idade	Percepções, positivas ou negativas, sobre os recursos necessários e o interesse das chefias em relação à implementação de práticas que respeitam as diferentes faixas etárias nas organizações.	“For such employers’ adaptation of personnel practices to the work with employees of senior age becomes actual. This includes the use of part-time programs, the introduction of flexible working hours, and the transfer of older workers to jobs with less workload. At the same time, most employers are not yet ready to change the practices of working with personnel and adapt them to the increase in the share of older workforce in the labor market. They are either waiting for additional impacts from the state or rely on increasing the intensity of employment of younger workers. (...) We believe that in the Russian Federation, changing the practices of working with staff will be harder because of the widespread ageism, reducing the prevalence of which requires serious and targeted measures on the part of the state.” (Stuken & Korzhova, 2019, p. 26)

“The research results showed that age management is employed by only 29.3 % (161 organisations), 70.7 % of organisations have not implemented any age management initiatives at all. The most frequent reasons for this being the fact that they do not consider age management important (43 %), they do not have suitable employees – specialists who can carry out age management initiatives (39.4 %), and they do not have the time and finances required for this purpose (21.4 %). 28.1 % of respondents said that the culture of the organisation does not support age management (organisations with majority foreign capital). 23.2 % of the participating organisations that have not yet implemented age management intend to do so in the course of the following 5 years because they are aware of its need in the future.” (Urbancová & Fejfarová, 2017a, p. 350)

“Of the 29.3% of the participating organisations that employ age management, 68.9% implement age management initiatives intuitively and do not have any set of measures used to implement them. 31% of them

have a set of measures applied for individual employee age groups and employees in the age group 50+ in the first place. Responsibility for age management lies most often with managers (69%). The HR department or the HR manager are responsible for age management only in 31% of organisations. Age management benefits become the most apparent with respect to the ability to retain key employees (70.8%), an increase in the performance of the whole organisation (47.8%) and an improvement in motivation and work performance of the employees in the examined age group of 50+ (47.8%). The respondents specified 3.9 benefits on average per one organisation.” (Urbancová & Fejfarová, 2017b, p. 629-630)

“Employers have the opportunity to retain highly experienced, knowledgeable employees who still have much to contribute, but also risk retaining workers who are poorly performing, and losing the capacity to manage workforce transitions. These opportunities and threats may balance each other out, but our analysis suggests that many of the opportunities can be enhanced and some of

		the threats ameliorated by the adoption of more proactive strategies for managing the transition to retirement.” (Wainwright et al., 2019, p. 2415)
		“First, developmental practices aim to aid workers in improving their performance (e.g., training and promotion). They are seen as important organisational resources which can help employees generate additional person and job resources that are cognitive and/or behavioural in nature. (...) As developmental practices are classified as organisational resources and can help workers generate additional job resources, we argue that they will be beneficial for the extension of working lives. (...) As developmental practices are likely to be used by employees who want to improve their performance even further these individuals are likely to have good levels of perceived work ability and preferred retirement age. Furthermore, based on the notion of resource caravans the use of developmental practices can be seen as a resource that is expected to lead to the generation of additional resources.” (Pak et al., 2020, p. 314)
Impacto das práticas de gestão de idade: desenvolvimento e aprendizagem contínua	As práticas de desenvolvimento e aprendizagem contínua são práticas organizacionais que ajudam os trabalhadores a gerar recursos de trabalho adicionais.	

		“Findings revealed three overarching themes: (1) need for better leadership; (2) training structure comprising training methods, pace of training, use of technology in training, training feedback and benefits of training; and (3) pride and enjoyment at work, which have important implications for training and retaining older adult workers in the foodservice industry. Overall, findings provide information on how organizations can begin to meet the unmet training needs of their older employees in order to establish age-friendly workplaces.” (Ravichandran et al., 2015, p. 162)
Impacto das práticas de gestão de idade: mentoria	Processo onde o mentor, mais experiente, transfere conhecimento a outro colaborador, com menos experiência, onde o objetivo é o desenvolvimento profissionalmente (Dingman, 2004).	“This qualitative study has also identified three clear themes that highlight attitudes and perceptions of integrated age management practices for the benefit of employees and organizations: (...) Experience and mentorship: it is considered important to work actively on developing experience, regardless of age, and mentorship is appreciated in general.” (Blomé et al., 2020, p. 118)

“As for mediation effects, the results of bootstrap indicate that the indirect impact of the use of generativity before retirement on affective occupational commitment via job satisfaction is positive and significant (...) The results suggest that the use of generativity by older workers before retirement is related to affective occupational commitment via job satisfaction. This result shows the importance of the use of generativity in the study of older workers” (Mansour & Tremblay, 2019, p. 143)
