



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A GESTÃO DE IDADES NAS ORGANIZAÇÕES: OS EFEITOS DA MENTORIA NA INCLUSÃO DOS TRABALHADORES SENIORES

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Alexandra Matos Coelho

Porto, julho de 2018



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A GESTÃO DE IDADES NAS ORGANIZAÇÕES: OS EFEITOS DA MENTORIA NA INCLUSÃO DOS TRABALHADORES SENIORES

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação
do *Professor Doutor Eduardo Oliveira*

Alexandra Matos Coelho

Porto, julho de 2018

Agradecimentos

É com grande felicidade que vejo um dos meus objetivos de vida concretizados. O caminho nem sempre foi fácil, mas muito recompensador. Cresci muito ao longo de todo o meu percurso académico. Aprendi com a Psicologia a ser uma pessoa melhor e esse é, para mim, o maior ganho. Por isso, não posso deixar de agradecer a todo o corpo docente da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa.

Tenho também de agradecer aos meus pais, porque sem eles nada disto seria possível. Obrigada por apostarem na minha educação, acreditarem em mim, e por toda a força e apoio que sempre me deram. O meu esforço e empenho foram a minha forma de demonstrar gratidão.

A ti, Eduardo, por caminhares na vida de mão dada comigo. Por estares lá, por nunca me deixares cair e por acreditares mais em mim do que eu própria. Obrigada.

À minha compincha, Beatriz, por toda a amizade e companheirismo. Este percurso não teria sido o mesmo sem ti. Iniciamos e acabamos esta etapa juntas. E que seja assim em todas as outras que por aí virão.

Aos meus amigos, por serem os melhores que alguém pode ter, obrigada!

Ao professor Eduardo, obrigada pelo incansável apoio e ajuda que sempre me deu. A responsabilidade de o ter como orientador deu-me a força para continuar nos momentos em que só quis desistir. Que continue a inspirar e a formar muitos alunos ao longo da sua vida.

E por último, e não menos importante, à Professora Carmo por todo o apoio, ajuda e disponibilidade que sempre manifestou que foi essencial para o desenvolvimento desta investigação, obrigada.

“Successful people never reach their goals alone”

Índice

Introdução	9
Capítulo I – Enquadramento Teórico	11
1. Estereótipos baseados na idade	11
1.1 Estratégias de Inclusão para os trabalhadores seniores	12
2. Mentoring	13
2.1 Relações de mentoria.....	15
2.2 O mentoring nas organizações.....	16
Capítulo II – Método	18
1. Participantes.....	18
2. Instrumentos.....	20
3. Procedimentos	21
3.1 Recolha de Dados	21
3.2 Tratamento de Dados.....	21
Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados	23
Análise e Discussão dos Resultados	23
1. Descrição do Sistema de Categorias	23
2. Resposta às Questões de Investigação	32
Capítulo IV – Conclusões	43
Referências	46

Índice de Tabelas

Tabela 1	19
Caracterização Sociodemográfica dos Participantes	19
2. Instrumentos	20
Tabela 2	32
<i>Percepções sobre o trabalhador sénior X Tipo de Participantes</i>	32
Tabela 3	34
<i>Questão de Investigação 1.2: Que percepção tem o trabalhador sénior sobre a forma como é avaliado o seu desempenho profissional no seio organizacional?</i>	34
Tabela 4	35
<i>Questão de Investigação 2.1: Será que as práticas de RH estão a influenciar a permanência dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho?</i>	35
Tabela 5	37
<i>Percepções sobre a Mentoria X Tipo de participante</i>	37
Tabela 6	40
<i>Relação de Mentoria X Trabalhador Sénior/Mentor e Trabalhador Jovem//Mentorado</i>	40

Índice de Anexos

Anexo 1 - Guião Entrevista Trabalhadores Seniores/Mentores	50
Anexo 2 - Guião Entrevista Trabalhadores Jovens/Mentorados.....	51
Anexo 3 - Guião Entrevista Gestores RH	52
Anexo 4 - Tabela Questões Centrais de Investigação	53
Anexo 5 - Sistema Integral de Categorias	53
Anexo 6 - Matriz “Percepções Sobre o Trabalhador Sénior X Tipo de Participantes.....	68
Anexo 7 - Matriz “Percepções Sobre a Mentoria X Tipo Participantes	68
Anexo 8 - Matriz “Relações de Mentoria X Trabalhadores Séniores/Mentores e Trabalhadores Jovens/Mentorados	70

Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

Resumo

A presente investigação procura descrever e compreender as perceções no seio organizacional sobre os trabalhadores seniores, tendo os seguintes objetivos específicos: descrever as perceções sobre o trabalhador sénior no seio organizacional; compreender as práticas de RH aplicadas ao trabalhador sénior; descrever as perceções sobre o *mentoring*, enquanto estratégia de inclusão do trabalhador sénior, no seio organizacional. A investigação de cariz qualitativo, teve como participantes trabalhadores seniores e mentores, trabalhadores jovens e mentorados e gestores de Recursos Humanos. Foram desenvolvidas nove entrevistas individuais, semiestruturadas. Tendo em conta o objetivo desta investigação, a análise temática foi a técnica utilizada no tratamento de dados. Conclui-se que os trabalhadores seniores são percecionados de forma positiva no contexto organizacional e que o *mentoring* é uma ótima estratégia de inclusão para os trabalhadores seniores.

Esta investigação procura ser um contributo para a inclusão produtiva dos trabalhadores mais velhos, demonstrando os benefícios que estes trabalhadores podem trazer para as organizações.

Palavras-chave: Gestão da idade nas organizações; Trabalhadores seniores; Práticas de RH; Inclusão dos trabalhadores seniores; mentoria

Abstract

This investigation seeks to describe and understand the organizational perceptions about older workers and it has the following specific objectives: describing the perceptions about the older worker within the organization; understanding HR practices applied to the older worker; describing the perceptions about mentoring, while older worker inclusion strategy, within the organization. The qualitative investigation had as participants older workers and mentors, young workers and trainees and Human Resources managers. Nine individual semi-structured interviews were developed. Regarding the purpose of this investigation, the technique used in the treatment of data

was the thematic analysis. It is concluded that older workers are perceived positively in the organizational context and that mentoring is a great inclusion strategy for them.

This investigation seeks to be a contribution to the productive inclusion of older workers, showing the benefits that these workers can bring to organizations.

Key-words: Age management in organizations; Older workers; HR Practices; Inclusion of older workers; mentoring.

Introdução

Atualmente, na maioria das sociedades Ocidentais é notório um crescimento acentuado do envelhecimento demográfico. Esta é uma tendência que traz desafios e preocupações de âmbito social e económico, tendo um impacto elevado no mercado de trabalho, traduzindo-se assim numa problemática quase global fruto de um decréscimo acentuado da população ativa. Portugal reflete-se nesta realidade, apresentando uma taxa média de emprego com trabalhadores com idades entre os 50 e 60 anos, tendo uma evolução de 62,6% em 2013 para 67,6% em 2016 (Statistics Portugal, 2017).

A presente investigação procura compreender como é que os trabalhadores seniores são percecionados no seio organizacional, procurando identificar possíveis estratégias para a sua inclusão mais produtiva. Segundo a OCDE, trabalhador sénior geralmente refere-se a trabalhadores com 50 ou mais anos (OCDE, 2006).

Apesar de este ser um tema bastante discutido e existirem estudos sobre os estereótipos negativos face aos trabalhadores seniores (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018), é fundamental sensibilizar a sociedade, sobretudo o mercado de trabalho, para aquilo que são as qualidades e características positivas dos trabalhadores mais velhos.

Os trabalhadores seniores têm necessidades e expectativas necessariamente diferentes dos trabalhadores mais jovens que influenciam na decisão de se manterem ativos. A condição primeira para as pessoas trabalharem até à idade da reforma é, no entanto, a sua saúde física e bem-estar psicológico (Barroca, Meireles, & Neto, 2014).

No entanto, a retenção produtiva dos trabalhadores seniores requer não só intervenções ao nível daquilo que são as atitudes, características e necessidades dos trabalhadores mais velhos, como também na gestão de práticas que contribuam para uma identidade social positiva e reconhecimento (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2018).

Assim, à necessidade de manter os trabalhadores seniores no ativo e, desta forma aumentar o emprego neste grupo etário, opõem-se estereótipos negativos em relação a estes trabalhadores e uma efetiva falta de conhecimento sobre como abordar, numa perspetiva de gestão de pessoas, muitos dos desafios que o recrutamento e a gestão destes trabalhadores geram. Importa, portanto, reforçar o papel que as empresas, e a montante as organizações dos sistemas educativos responsáveis pela formação dos futuros gestores e gestores de pessoas, têm na promoção e implementação de práticas

de gestão alinhadas com o ciclo de vida dos trabalhadores, tendo consciência do papel da idade como moderador das práticas de gestão de pessoas, além dos restantes fatores já normalmente tidos em conta (Barroca et al., 2014).

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. O capítulo I, referente ao enquadramento teórico explora os seguintes temas: diferentes estereótipos relativos aos trabalhadores seniores, possíveis estratégias de inclusão com foco no processo de *mentoring* como estratégia eficaz para a inclusão produtiva destes trabalhadores.

O capítulo II refere-se à metodologia que descreve, inicialmente, o objetivo geral e os objetivos específicos desta investigação. Ainda, apresenta a descrição dos critérios de seleção dos participantes e a respetiva caracterização sociodemográfica dos mesmos. A abordagem metodológica privilegiada é a abordagem de carácter qualitativo, sendo que neste capítulo encontram-se justificados os motivos para esta escolha. De seguida, encontram-se identificados os instrumentos de recolha e de tratamento de dados. O instrumento privilegiado para a recolha de dados foram as entrevistas semiestruturadas. Relativamente ao tratamento de dados, a análise temática foi o método de análise que mais se adequou ao objetivo do presente estudo, sendo que a análise de conteúdo recorreu ao Software Nvivo9.

No que diz respeito ao capítulo III, este apresenta a análise e discussão dos resultados. Primeiramente, é apresentado o sistema de categorias tendo por base os principais resultados ilustrados com unidades de registo dos participantes. Num segundo momento, surgem as respostas às questões centrais de investigação. Os resultados são apresentados tendo em conta os objetivos do estudo, recorrendo a literatura científica.

Por último, o capítulo IV destina-se à apresentação sucinta das principais conclusões deste estudo assim como sugere pistas para investigações futuras e apresenta as limitações desta investigação.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1. Estereótipos baseados na idade

A literatura demonstra que o envelhecimento sentido no meio organizacional está amplamente relacionado com a má gestão dos trabalhadores mais velhos (Armstrong, 2008; Posthuma & Campion, 2009; Vitória, 2015).

Estudos demonstram que a falta de capacidade das organizações em gerirem os trabalhadores seniores e estimularem as suas qualidades resulta, frequentemente, de mitos e conceções distorcidas acerca das capacidades dos mais velhos (Vitória, 2015). Por exemplo, os gestores podem inconscientemente formar estereótipos negativos acerca dos trabalhadores seniores, que apesar de inconscientes, afetam a forma como pensam sobre estes trabalhadores (Posthuma & Campion, 2009). Isto pode traduzir situações de discriminação quando, por exemplo, um trabalhador sénior não é contratado, não é selecionado para formação ou é direcionado para *lay-offs* (Posthuma & Campion, 2009).

Existem muitas evidências na literatura sobre diferentes estereótipos negativos associados aos trabalhadores mais velhos (Posthuma & Campion, 2009). Por exemplo, que existe um declínio na performance dos trabalhadores seniores, que apresentam uma maior resistência à mudança, que têm menor capacidade em aprender, que não contribuem no retorno do investimento para a organização, que têm custos mais elevados, entre outros.

No entanto, os trabalhadores mais velhos não têm a si associados apenas estereótipos negativos, existem características e qualidades que lhes devem ser reconhecidas. Estudos comprovam que os trabalhadores seniores são mais confiáveis, estáveis e honestos (McDaniel, Pesta, & Banks, 2012). Assim, é de esperar que os trabalhadores mais velhos sejam menos propensos a desenvolverem comportamentos contraproducentes e menos propensos a desistirem do seu trabalho (McDaniel et al., 2012).

Em muitos empregos, o conhecimento adquirido ao longo do tempo pode desenvolver o desempenho no trabalho. Isto verifica-se especialmente quando o trabalho exige decisões baseadas no conhecimento. Nestas situações, os

trabalhadores experientes têm vantagem, na medida em que tiveram mais tempo para absorver o conhecimento relevante para o desenvolvimento do seu trabalho.

O mercado de trabalho pode perder, portanto, a oportunidade de capitalizar as características e competências dos trabalhadores seniores devido à forma como as organizações percebem estes trabalhadores no seu contexto de trabalho. Assim sendo, as organizações devem adotar algumas práticas que permitam a inclusão produtiva e o bem-estar dos mais velhos.

1.1 Estratégias de Inclusão para os trabalhadores seniores

É importante que as organizações pensem criticamente se estão a tomar decisões baseadas em estereótipos errados sobre os trabalhadores seniores que podem levar as organizações a contratarem, promoverem e formarem trabalhadores mais jovens que podem ser menos produtivos e mais dispendiosos (Posthuma & Campion, 2009). Uma pessoa deve ser julgada pelas suas capacidades individuais, e não pela média das capacidades do grupo ao qual pertencem (McDaniel et al., 2012). Mesmo que, em média, os trabalhadores mais velhos sofram alterações no seu desempenho, nem todos apresentam uma redução na sua performance (McDaniel et al., 2012). As organizações devem procurar capitalizar as características mais positivas dos trabalhadores e adaptar as competências que estão em declínio.

Assim, as organizações devem procurar ajustar as práticas de GRH às necessidades dos trabalhadores seniores. Segundo Armstrong (2008), se as práticas de Recursos Humanos forem centradas nas necessidades e desejos dos trabalhadores seniores, isso transmitirá aos trabalhadores mais velhos a mensagem de que a organização valoriza a sua contribuição, criando assim o desejo de permanecer na empresa. Deve existir uma boa comunicação entre os empregadores e estes trabalhadores sobre as práticas de RH que devem ser adaptadas às necessidades e preferências dos mesmos.

Uma outra intervenção eficaz na inclusão e na valorização dos mais velhos é envolver os trabalhadores seniores em programas de formação e desenvolvimento. As organizações devem não só assegurar que os trabalhadores seniores tenham acesso a

esses programas como também incentivar a sua participação no sentido de formar continuamente os trabalhadores, adaptando os programas de formação e desenvolvimento às suas necessidades (Armstrong, 2008).

Ainda, no sentido de proporcionar uma maior identificação entre os trabalhadores seniores e a organização, a GRH deve procurar oferecer oportunidades de *mentoring* que permitam o conhecimento, a transferência direta e a criação de laços transversais entre trabalhadores seniores e jovens (Oliveira & Cabral-Cardoso, 2017).

Mais do que um processo de socialização, o *mentoring* pode ser definido como uma relação entre um tutor/mentor e um recém-colaborador, para que este possa receber instruções de um membro antigo na organização sobre o modo como deve atuar.

A mentoria pode ser assim uma estratégia de inclusão eficaz dos trabalhadores seniores, uma vez que estes são fundamentais na transferência de conhecimentos e práticas organizacionais. Irei explicar e explorar este processo no tópico seguinte.

2. Mentoring

O *mentoring* é definido como uma relação entre um trabalhador sénior (com mais experiência) e um trabalhador novo e menos experiente, com a finalidade de o orientar e ajudar a desenvolver a sua carreira (Kram, 1985).

Enquanto uma série de relações existem no local de trabalho, as relações de orientação são únicas, uma vez que têm como um dos principais objetivos desenvolver as competências e carreira do *protégé* (mentorado). Algumas relações de tutoria desenvolvem-se informalmente, enquanto outras são designadas como parte de um programa formal de orientação, dentro de uma constelação de relacionamentos que podem incluir mentores formais, mentores informais, mentores de supervisão, mentores de pares e outras relações de desenvolvimento dentro e fora do local de trabalho (Ragins, 2016).

Uma característica distintiva das relações de mentoria é o seu foco na aprendizagem e desenvolvimento dentro do contexto de carreira. Segundo Ragins (2016), como os relacionamentos de mentoria envolvem um mentor mais experiente e um *protégé* menos experiente, tradicionalmente são vistos como relações hierárquicas

onde uma pessoa tem mais influência sobre a outra. No entanto, as diferenças na experiência de trabalho não significam necessariamente que o relacionamento deve ser uma experiência de aprendizagem unidirecional, os relacionamentos de mentoria podem envolver aprendizagem e desenvolvimento mútuo, e essa mutualidade pode ser um fator chave nos relacionamentos com qualidade (Ragins, 2016).

Os relacionamentos de mentoria desenvolvem-se em fases específicas. Kram (1983, 1985) delineou quatro fases-chave nas relações de orientação: iniciação, desenvolvimento, separação e redefinição. Na iniciação, que dura entre os seis meses e um ano, o relacionamento começa com as primeiras interações entre o mentor e o *protégé* podendo ser marcada por alguns confrontos. Depois da fase da disputa, passam para a fase de desenvolvimento, que pode durar entre os dois e os cinco anos. Nesta fase, a relação de tutoria está no seu pico e as expectativas que foram desenvolvidas durante a fase de iniciação são confrontadas com a realidade. Na fase de separação, uma mudança estrutural ou psicológica em um ou ambos os pares da relação levam a uma transição para fora da relação de orientação. A fase de separação pode durar entre os seis meses e os dois anos. Finalmente, enquanto alguns relacionamentos terminam, outros podem chegar à fase de redefinição. De acordo com a definição, a relação transita para um relacionamento entre pares ou amizade que dura indefinidamente. Através destas fases, o relacionamento deixa de ser hierárquico, ou então, termina (Kram, 1983).

Nas relações de mentoria "tradicionais", os mentores demonstram que têm principalmente duas ou três funções: uma função de desenvolvimento de carreira e uma função psicossocial, ambas providenciando benefícios aos *protégés* (Kram, 1983; Noe, 1988).

Segundo Raymond, Greenberger, & Wang (2002), os mentorados beneficiam desta relação para o desenvolvimento das suas carreiras ao receberem suporte, *coaching*, proteção, exposição, visibilidade e tarefas de trabalho desafiadoras. Os tutores ajudam os seus *protégés* a aprenderem mais sobre a vida organizacional e a prepará-los para oportunidades futuras. Das funções psicossociais, os *protégés* beneficiam ao receber modelagem, aceitação, orientação e amizade, recebendo dos

mentores apoio emocional e ajuda na construção de confiança e sentimentos de autoestima (Raymond et al., 2002).

Os benefícios que os mentorados recebem das relações de mentoria dependem de uma série de fatores, entre eles a posição/função dos seus mentores na organização, as suas competências interpessoais e as percepções que têm acerca da qualidade do relacionamento (Raymond et al., 2002).

Ragins, Cotton, & Miller (2000) afirmam que a qualidade da relação da mentoria tem uma forte influência nos resultados obtidos pelos mentorados. Os seus estudos comprovaram que os profissionais que experienciaram relacionamentos de mentoria formais ou informais satisfatórios apresentavam uma maior satisfação no trabalho, maior compromisso organizacional, satisfação com oportunidades de promoção, compromisso com a carreira, maior autoestima, percepções de justiça e menor intenção de abandono, em comparação com profissionais que relataram relações de mentoria insatisfatórias (Raymond et al., 2002).

No entanto, a realidade de trabalho atual apoia a ideia de que os trabalhadores devem se esforçar para ter diferentes relacionamentos de desenvolvimento. Os relacionamentos entre trabalhadores juniores e seniores são relações bidirecionais, proporcionando ganhos em ambos os sentidos. Não só os juniores aprendem com os trabalhadores seniores. Os trabalhadores mais jovens ajudam os seniores a tornarem-se fluentes e conscientes da evolução tecnológica mais recente e a aprender novas abordagens para o desenvolvimento de serviços e produtos (Raymond et al., 2002).

2.1 Relações de mentoria

Tal como acontece em diferentes tipos de relacionamentos, a qualidade da relação de mentoria pode variar, resultando numa relação funcional ou numa relação disfuncional.

As relações de orientação ditas “disfuncionais” podem ser vistas ao nível de uma única interação – episódios de *mentoring* – que correspondem a interações de desenvolvimento de curto prazo que ocorrem num momento específico no tempo (Fletcher & Ragins, 2007). Embora todos os relacionamentos de orientação envolvam

episódios de mentoria, as pessoas podem participar num episódio informal de *mentoring* sem estarem necessariamente integrados numa relação de mentoria (Ragins & Verbos, 2007).

No que diz respeito à relação de mentoria funcional, esta reflete aquilo que podemos designar de uma relação de alta qualidade e é definida como uma relação de desenvolvimento interdependente e generativo que promove crescimento mútuo, aprendizagem e desenvolvimento profissional (Ragins et al., 2007).

Uma relação de mentoria de alta qualidade é muito mais do que as abordagens tradicionais defendem e descrevem os mentores como orientadores ou professores. Neste tipo de relacionamentos de mentoria, ambos os membros são transformados e modificados de forma a refletir um conjunto completamente diferente de processos, normas e comportamentos psicológicos, proporcionando mais do que apenas resultados instrumentais relacionados com a progressão na carreira ou promoção (Ragins, 2016).

Em vez de olhar para o mentor como uma fonte predominante de poder e influência, a relação de mentoria funcional reconhece que uma relação de alta qualidade envolve a capacidade de existir influência, crescimento e desenvolvimento mútuo e ambos sentem a responsabilidade e o desejo de contribuir para o crescimento e desenvolvimento do seu par (Ragins et al., 2007).

O seu alcance estende-se muito além do local de trabalho, pois estas relações podem levar as pessoas a criarem novos caminhos não só na carreira como também nas suas vidas pessoais, oferecendo benefícios importantes e únicos para uma força de trabalho diversificada e oportunidades para aprender sobre a diversidade dentro e fora do local de trabalho (Ragins et al., 2017; Ragins, 2016).

2.2 O mentoring nas organizações

Segundo Ragins (2016), a mentoria é considerada fundamental para o desempenho e desenvolvimento da carreira de um trabalhador, é capaz de produzir excelentes resultados, desenvolver trabalhadores, melhorar o seu desempenho e impulsionar carreiras.

Este processo pode ocorrer sobre diferentes formas, nomeadamente através de

interações formais de desenvolvimento, sessões de *coaching* a longo prazo e através do estabelecimento de relações intensas (Janssen, Vuuren & Jong, 2015).

As organizações podem proporcionar processos de mentoria com qualidade ao valorizarem a aprendizagem, o crescimento e desenvolvimento dos seus trabalhadores, ao reconhecerem que os relacionamentos de mentoria são o meio de aprendizagem e desenvolvimento e implementarem ativamente a mentoria através das suas políticas, práticas e programas (Ragins, 2016).

Uma característica que distingue a eficácia da mentoria é perceber se a relação de orientação parte de um programa formal ou informal.

Em programas informais, ambos são participantes voluntários que se selecionam para uma relação de orientação. Contrariamente, em programas formais, os mentores e os mentorados são selecionados por um terceiro, muitas vezes com base na função ou noutra característica relacionada com o trabalho (Allen, Eby, & Lentz, 2006).

Estudos anteriores comprovaram que os mentorados manifestam maior satisfação ao estarem envolvidos num programa formal, com metas e objetivos, cumprindo aquilo que são as expectativas estabelecidas inicialmente (Viator, 1999).

Ainda, segundo Allen et al. (2006) para que o programa de mentoring seja mais eficaz, devem identificar-se *à priori* as metas/objetivos do programa, esclarecendo o papel de cada parte e estabelecendo as expectativas da relação mutuamente.

Uma relação de mentoria bem definida e programada oferece uma série de benefícios importantes para as organizações. Os programas eficazes são uma ótima maneira de promover culturas de orientação e a formação oferecida nesses programas pode ajudar os trabalhadores a desenvolverem relacionamentos de mentoria com qualidade (Ragins, 2016).

Assim, e no sentido de desenvolver uma cultura de orientação relacional, as organizações devem promover programas de formação para os trabalhadores seniores para que estes possam aprender a desenvolver processos de mentoria positivos, demonstrando o que as relações de mentoria podem produzir no contexto organizacional (Ragins, 2016).

Concluindo, os relacionamentos de mentoria podem ser transformadores e capazes de inspirar colaboradores a encontrar a melhor versão deles mesmos, proporcionando

novas formas de aprendizagem, crescimento e descoberta, transmitindo ao mesmo tempo segurança, confiança e liberdade para progredir (Ragins, 2016).

Assim sendo, as organizações podem, através da mentoria, não só procurar motivar os trabalhadores mais velhos como também promoverem a valorização desta faixa etária no seio organizacional, ao terem a responsabilidade de serem mentores de um recém-colaborador, formando-os para desenvolverem da melhor forma as suas carreiras.

Tendo em conta o objetivo geral do estudo – descrever e compreender as perceções sobre os trabalhadores seniores no seio organizacional, o presente estudo segue uma abordagem qualitativa no sentido de aceder aos significados das experiências individuais.

Capítulo II – Método

O objetivo geral deste estudo passa por descrever e compreender as perceções no seio organizacional sobre os trabalhadores seniores, tendo três objetivos específicos que permitiram o desenvolvimento da presente investigação:

1. Descrever perceções sobre o trabalhador sénior no seio organizacional.
2. Compreender as práticas de RH aplicadas ao trabalhador sénior.
3. Descrever as perceções sobre o *mentoring*, enquanto estratégia de inclusão do trabalhador sénior, no seio organizacional.

Relativamente às questões centrais de investigação do meu estudo, estas encontram-se discriminadas em anexo (anexo 4).

1. Participantes

Uma vez que se trata de uma amostra não probabilística, que pretende ser representativa do fenómeno, os critérios de seleção foram definidos intencionalmente. Este estudo contou com a participação de nove indivíduos (n=9) e os critérios de seleção foram os seguintes: ser trabalhador sénior e mentor (50 ou mais anos); ou ser

Gestor de RH; ou ser trabalhador jovem e mentorado. Em análise estiveram dois colaboradores seniores e mentores do sexo feminino e um do sexo masculino, dois colaboradores jovens e mentorados do sexo feminino e dois do sexo masculino e dois colaboradores Gestores de RH do sexo masculino.

Os participantes exercem a sua atividade profissional no grupo Amorim, na Amorim Irmãos S.A, indústria corticeira. A escolha dos participantes prende-se com o objetivo geral do meu estudo, compreender as perceções no seio organizacional sobre os trabalhadores seniores. Na tabela 1 encontra-se a caracterização sociodemográfica dos participantes.

Tabela 1

Caracterização Sociodemográfica dos Participantes

Cód.*	Sexo	Idade	Antiguidade	Tipo Participante	Situação Perante a Mentoria
TJAR	fem	20-29	Até 5 anos	Trabalhador jovem/mentorado	Já participou
TSGG	fem	+50	+20 anos	Trabalhador sénior/mentor	Já participou, mas informal
TSCC	fem	+50	+20 anos	Trabalhador sénior/mentor	Já participou
TSCF	masc	+50	+20 anos	Trabalhador sénior/mentor	-
GRHJV	masc	+50	-	Gestores RH	-
GRHAJ	masc	40-49	-	Gestores RH	-
TJMB	masc	30-39	Até 5 anos	Trabalhador jovem/mentorado	Já participou
TJAB	fem	20-29	Até 5 anos	Trabalhador jovem/mentorado	Já participou
TJGM	masc	20-29	Até 5 anos	Trabalhador jovem/mentorado	Já participou

2. Instrumentos

O método de investigação adotado neste estudo foi o método qualitativo, com base no paradigma construtivista, com o intuito de aceder a múltiplas realidades construídas através dos significados partilhados, sendo que foi a opção que melhor se adequou ao objetivo da presente investigação.

A investigação qualitativa procura abordar questões que levem à explicação ou compreensão dos fenómenos e dos seus contextos (Ritchie & Lewis, 2003).

Os estudos que utilizam a investigação qualitativa procuram obter uma interpretação sobre o mundo social, sobre os significados das próprias interpretações do investigador e a compreensão do fenómeno em estudo (Ritchie & Lewis, 2003).

Uma vez que se trata de um estudo que procura aceder às experienciais dos indivíduos, o instrumento privilegiado para a recolha de dados foram as entrevistas semiestruturadas. A utilização deste instrumento prendeu-se pelo facto de se tratar de um instrumento versátil e vantajoso no sentido de permitir uma verificação e clarificação de respostas, e ainda pelo facto de existir diálogo há a possibilidade de trocar e confirmar informação. Outras vantagens prendem-se com a possibilidade de realizar uma análise mais complexa e uma maior quantidade de informação. A entrevista revela-se como um instrumento que permite a reconstrução das experiências por parte dos sujeitos, conferindo uma certa objetividade ao que num primeiro momento pode parecer subjetivo e, portanto, intransmissível (Aires, 2011).

Foram realizadas nove entrevistas individuais, semiestruturadas. Os guiões de entrevista foram construídos procurando ir de encontro aos objetivos da investigação (anexos 1, 2 e 3). Foram construídos três guiões, um destinado a obter as perceções sobre os trabalhadores seniores, outro para compreender as práticas de RH aplicadas ao trabalhador sénior e, por fim, um com o intuito de descrever as perceções sobre o *mentoring*, enquanto estratégia de inclusão do trabalhador sénior, no seio organizacional.

As entrevistas foram conduzidas tendo por base os guiões de entrevista elaborados, mas com a partilha dos participantes surgiram inevitáveis questões que acabaram por conduzir as mesmas.

3. Procedimentos

3.1 Recolha de Dados

O contacto estabelecido com os participantes foi, numa fase inicial, por intermédio do Departamento de Recursos Humanos da Amorim & Irmãos, local onde foi conduzida a presente investigação. Os participantes foram contactados via email, onde lhes foram explicados os objetivos, o âmbito da investigação e questões de confidencialidade. Após obter o consentimento de todos os participantes foram agendadas as entrevistas. As entrevistas decorreram entre março e abril de 2018.

Procedeu-se à gravação áudio das entrevistas de modo a possibilitar posteriormente uma análise mais detalhada das informações fornecidas. Foi questionado previamente aos entrevistados se estariam de acordo com a gravação das mesmas, sendo que todos concordaram e não demonstraram qualquer constrangimento.

As entrevistas tiveram uma duração média de 30 a 40 minutos e abordaram principalmente os seguintes tópicos: perceções sobre os trabalhadores seniores; perceções sobre os trabalhadores jovens; perceções sobre a mentoria; programa de *mentoring*; importância das relações de *mentoring*; conceções sobre a valorização da experiência dos trabalhadores seniores na transferência de conhecimentos; conceções sobre o *mentoring* como suporte no desempenho profissional.

3.2 Tratamento de Dados

A presente investigação segue uma abordagem qualitativa, uma vez que procura descrever e compreender as perceções no seio organizacional sobre os trabalhadores seniores.

Assim, a análise temática foi o método de análise que mais se adequou ao objetivo do presente estudo, uma vez que tem como foco o aprofundamento das experiências individuais.

A análise temática tem como objetivos identificar, organizar e oferecer sistematicamente insights sobre padrões de significados (temas) a partir de um

conjunto de dados (Braun & Clarke, 2012). Assim, permite que o investigador observe e retire significados e experiências partilhadas (Braun et al., 2012).

No que diz respeito ao tratamento de dados procedeu-se à transcrição das entrevistas, que comportou a transcrição integral do discurso dos participantes em formato áudio para um ficheiro escrito. De seguida, prossegue-se com uma leitura atenta que permitiu uma apropriação do conteúdo da informação recolhida e posteriormente, a construção de categorias. Por último, a análise do conteúdo utilizando o software Nvivo9 que possibilitou a organização dos conteúdos em categorias, facilitando assim a análise dos dados.

A investigação qualitativa exige uma atenção e reflexão rigorosa à linguagem e aos significados que vão emergindo ao longo da investigação. A codificação aberta pressupõe a inclusão de cada unidade de registo no máximo de categorias possíveis. Ainda, a categorização permite agrupar os códigos em categorias e subcategorias, seguindo um critério de inclusão em cada categoria (Fernandes & Maia, 2001).

O processo de codificação aberta assenta num questionamento constante dos dados, na conceptualização das respostas encontradas, voltar atrás no sentido de detalhar as análises efetuadas e especificar as categorias construídas, questionando e verificando até à saturação deste processo (Fernandes & Maia, 2001).

Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados

Análise e Discussão dos Resultados

1. Descrição do Sistema de Categorias

O sistema de categorias é composto por seis categorias de primeira geração: (A) Percurso Profissional; (B) Percepções; (C) Mentoria; (D) Avaliações; (E) Práticas de Recursos Humanos; e (F) Reforma. O quadro com o sistema de categorias completo (anexo 5) contém os códigos relativos às categorias de primeira geração, as subcategorias e respectivos códigos e a descrição de cada uma das categorias criadas.

A apresentação e discussão dos resultados irá centrar-se nos dados que são mais relevantes tendo em conta os objetivos da investigação e das temáticas em estudo.

A partir da categoria de primeira geração “Percepções” surgiram quatro subcategorias: (B11) Sobre os Trabalhadores Seniores; (B12) Sobre os Trabalhadores Jovens; (B13) Sobre a Mentoria; (B14) Sobre o Programa de *Mentoring* Transferir. Estas subcategorias destinam-se a analisar os dados referentes às percepções que os participantes manifestaram pelos trabalhadores seniores, trabalhadores jovens e mentoria. Analisando a categoria de segunda ordem “Percepções Sobre os Trabalhadores Seniores”, esta originou oito categorias de última ordem: “experiência”, “reconhecimento”; “estereótipos”; “valorização”; “variabilidade”; “evolução”; “desvalorização” “ponderação”.

Existem muitas evidências na literatura sobre diferentes estereótipos negativos associados aos trabalhadores mais velhos (Posthuma & Campion, 2009). Por exemplo, que existe um declínio na performance dos trabalhadores seniores, que apresentam uma maior resistência à mudança, que têm menor capacidade em aprender, que não contribuem no retorno do investimento para a organização, que têm custos mais elevados, entre outros (Posthuma & Campion, 2009).

Os diferentes participantes, ao longo das entrevistas, revelaram que sentem que são atribuídos alguns estereótipos relativos à idade aos colaboradores seniores. Ainda, consideram que estes trabalhadores com o acumular de experiências tornam-se um pouco inflexíveis e resistentes ao nível da mudança e evolução. Relativamente à

possibilidade de existir um declínio na performance dos trabalhadores seniores, os participantes referem que o declínio acontece ao nível físico e não ao nível cognitivo e comportamental.

["Diria aquilo que é mais uma vez eventualmente os estereótipos. Sabemos que nós temos por natureza alguma resistência à mudança e será tanto maior quanto mais confortáveis nos sentimos num determinado contexto. À partida, esses ditos colaboradores, trabalhadores mais seniores terão ou poder-se-ão sentir mais confortáveis pela experiência que têm, por essa serenidade, no contexto da organização e como tal poderem também ter provavelmente uma maior resistência à mudança".](GRHAJ)

["Tudo que for a nível mais físico se calhar um jovem consegue muito melhor do que uma pessoa de mais idade".](TJMB)

No entanto, tal como indicado por (GRHJV) – *["Acho que a senioridade aqui tem a ver com a questão da experiência e menos com a idade, mas aqui na nossa organização nós vamos encontrando pessoas relativamente novas de idade, mas com muita experiência, portanto em termos profissionais já são seniores no exercício das suas funções"]*, ser sénior na função é sinónimo de experiência. Estudos anteriores comprovam que os trabalhadores seniores são mais confiáveis, estáveis e honestos (McDaniel, Pesta, & Banks, 2012).

As perceções mais salientes relativas aos trabalhadores seniores foram, claramente, o acumular de experiências e conhecimentos (pelo lado positivo) e a resistência à mudança (pelo negativo). No entanto, os participantes também foram congruentes nas suas opiniões de que há reconhecimento e valorização do trabalhador sénior no seio organizacional.

["A imagem ou a ideia que a população em geral faz dessas pessoas é positiva, porque também sabem, eles próprios também sabem que podem ir buscar benefícios ao

passar por experiências, ao ter o contacto com pessoas que já passaram por bastantes experiências profissionais”.] (GRHJV)

No que diz respeito à subcategoria “Sobre os Trabalhadores Jovens”, desta resultaram oito categorias de última geração: “inflexibilidade”; “irreverência”; “reconhecimento pelos seniores”; “abertos à mudança”; “arrogantes”; “imaturidade”; “motivação”; “potencial”.

Os códigos que obtiveram maior destaque foram “potencial” e “motivação”. Na generalidade, os participantes descrevem os trabalhadores jovens como sendo trabalhadores com grande potencial, trazendo conhecimento novo e atualizado, tendo um maior conhecimento no que toca a novas tecnologias, conceitos e técnicas atuais.

[“Claro, porque os jovens trazem conceitos novos, que têm sido determinantes nestas mudanças e, portanto, é preciso valorizar isso e aproveitar isso ao máximo, mas por outro lado temos de saber fundir as duas coisas, as coisas novas que eles trazem com o conhecimento que já cá existe...”] (TSGG)

Da subcategoria “Sobre a Mentoria” destacam-se os seguintes códigos: “transferência de conhecimentos”, “partilha de experiências”; “preparação para o futuro”; “orientação”.

Tal como indicado pelo participante (TJGM) – *“Mas ao fim de algum tempo, neste caso em particular ao fim de 2 anos, a ajuda de uma pessoa mais velha, que transmita conhecimentos e competências para o nosso futuro acho que é uma mais valia muito importante e vai-nos preparar com certeza para o que há de vir por aí fora (...)”, o mentoring é fundamental para a passagem e transferência de conhecimentos e partilha de experiências. O mentor surge assim como referência para o mentorado, orientando-o, no sentido de o tornar capaz de identificar qual o caminho a seguir e que decisões deve tomar, preparando-o para potenciais desafios que possam surgir no futuro.*

Os participantes consideram a mentoria essencial para o desenvolvimento das suas funções e progressão futura. Segundo Ragins (2016) a mentoria é capaz de produzir excelentes resultados, desenvolver trabalhadores, melhorar o seu desempenho e

impulsionar carreiras.

[“A não ser a pessoa estar a transferir conhecimento e a pessoa que está a ser mentorada acaba por ganhar aqui muitos... muitas skills, muitos conhecimentos que se calhar de outra forma não íamos conseguir em formação externa ou uma coisa assim do género”.] (TJAB)

[“Acho que, sem dúvida, o mentoring é uma ótima ferramenta que nos permite desenvolver muito mais, sobretudo se for com o mentor certo”.] (TJMB)

Ainda, relativamente às perceções sobre o programa de *mentoring* Transferir (B14), os participantes consideram o programa interessante e bastante positivo, na medida em que permite, essencialmente, a orientação e a evolução dos mentorados na organização – *“Eu acho que é um programa muito bem conseguido, bem estruturado e acho que vai ajudar imenso, acima de tudo para eu ter uma planificação mais estruturada sobre a minha evolução aqui dentro e também a gestão das expectativas, a gestão de carreira dentro da organização”* (TJGM)

Já a categoria de primeira geração “Mentoria” permitiu o desenvolvimento de três subcategorias: (C1) Programa Transferir; (C2) Relação de Mentoria; (C3) Tutores. Estas subcategorias resultaram dos dados relativos à mentoria, onde se procurou explorar o programa Transferir – o programa de *mentoring* implementado na empresa onde decorreu a presente investigação; aquilo que os participantes consideram importante existir numa relação de mentoria; e como classificam os seus tutores e a sua relação com o tutor. Da subcategoria “Programa Transferir” resultaram as subcategorias (C12) Objetivos; (C13) Funcionamento; e (C14) Seleção. Estas subcategorias destinaram-se a analisar os dados referentes ao programa Transferir, nomeadamente perceber como é que o processo se desenvolve e é gerido, quais os objetivos, quem são os destinatários e de que modo são selecionados.

O programa “Transferir”¹ tem como principais objetivos apoiar a transferência de conhecimentos e experiências profissionais, apoiando a integração e o desenvolvimento profissional dos mentorados.

A subcategoria “Funcionamento” permitiu perceber em que consiste o programa “Transferir”, como funciona e como é estabelecido.

[“O que é que nós procuramos fazer? Nós no suporte, no dossier que entregamos, pedimos no fundo... é que há aqui dois momentos importantes. Uma clarificação das expectativas, então pedimos que sejam mesmo eles a dizer: no final deste processo o que é que eu gostaria de? Portanto isto ser feito assim. Torna muito mais claro aquilo que eu espero do mentor, o mentor também fica mais claro do que eu espero dele e eu enquanto mentorado também o que é que posso esperar do mentor”.] (GRHAJ)

Tal como indicado pelo participante, o programa é lançado pelos Recursos Humanos que agendam a primeira reunião entre o mentor e o mentorado, no sentido de clarificar os objetivos e expectativas e onde o Plano de Desenvolvimento do mentorado e o cronograma são delineados.

Cada mentorado é responsável por agendar as sessões e cabe ao mentor criar as condições para a implementação do Programa e avaliação do mesmo.

Relativamente à seleção – “São os colaboradores que podem demonstrar interesse e a própria chefia, porque a chefia também pode identificar, que nesta fase considera que tem aqui dois ou três colaboradores que pode fazer sentido fazerem este programa, pode não definir quem há de ser o tutor, mas, depois também depende muito dos momentos das equipas, das próprias pessoas, do desenvolvimento, se são equipas maduras, mais juniores, portanto também há aqui, as pessoas podem demonstrar interesse, as chefias podem demonstrar interesse em ter dois ou três, ou um colaborador neste programa”.] (TJAB)

Ou seja, os mentorados identificados são colaboradores com potencial de desenvolvimento na organização, quer tecnicamente quer ao nível de liderança, e com

¹ Todas as informações que não se encontram referenciadas foram obtidas através dos dados obtidos pelas entrevistas e pela consulta de documentos internos da empresa.

formação acadêmica superior ou então porque está numa fase de integração na organização ou mudança para uma nova função com grau de responsabilidade. Já os mentores são selecionados de acordo com a experiência profissional sustentada e significativa, reconhecida pela organização e pelo mentorado, assumindo a responsabilidade de aconselhar e orientar o desenvolvimento do mesmo, nas dimensões técnicas e comportamentais.

[/“Lançamos as edições todos os anos, lançamos paginações e quase uma comunicação de convite para identificar mentorados, com base nos mentorados propomos a eles a serem eles próprios a identificar os mentores, e normalmente aquilo que dizemos é: sugiram pessoas na organização que vocês conhecem ou que têm algumas referências e que representam de alguma maneira algo... que têm algum significado profissional importante para si ou porque reconhece que tem um conhecimento específico que é importante e que é útil e que... ou até por curiosidade, porque tem uma experiência de carreira, porque tem uma formação semelhante ou não, porque passou por aquela ou outra experiência, ou simplesmente até porque reconhece algum carisma ou porque admira e gostaria de conhecer melhor essa pessoa, certo?”]
(GRHAJ)

Relativamente à subcategoria “Relação de Mentoria”, foi possível criar oito categorias de última geração, com aquilo que os participantes identificaram ser mais importante existir numa relação de mentoria: “competência”; “comunicação”; “disponibilidade”; “interesse”; “transparência”; “empatia”; “confiança”; “proximidade”.

As categorias de última geração mais salientes nesta subcategoria foram “transparência”, “confiança” e “proximidade”. Isto significa que a relação de mentoria, na perspectiva dos entrevistados, deve ser uma relação caracterizada pela – *“Abertura, transparência porque quando sentes que a pessoa não te quer transmitir ali alguma coisa acaba um bocadinho por bloquear quem está a fazer as perguntas, e talvez, interesse.”* (TJAB)

Enquanto uma série de relações existem no local de trabalho, as relações de orientação são únicas, uma vez que têm como um dos principais objetivos desenvolver as competências e carreira do mentorado.

Tal como referido por (TSCC) – *“No fundo, é importante que a pessoa se sinta segura de que tem alguém com quem pode contar, nas suas dificuldades, que pode questionar, no fundo que pode contar com aquela pessoa de forma indiscreta”*], os mentores procuram essencialmente ajudar os mentorados a desenvolverem a sua carreira e proporcionar suporte emocional e orientação (Kram, 1983; Noe, 1988).

Assim, estudos anteriores comprovam que os mentorados que desenvolvem relações de mentoria positivas com o seu mentor, apresentam uma maior satisfação no trabalho, maior compromisso organizacional, satisfação com oportunidades de promoção, compromisso com a carreira, maior autoestima, perceções de justiça e menor intenção de abandono (Ragins et al., 2000), sendo que todos os participantes (do tipo mentor e mentorado), referiram ter relações bastante positivas de mentoria.

Para além de procurar perceber qual era a perceção dos trabalhadores seniores no seio organizacional, achei também importante perceber como é que os trabalhadores seniores se autoavaliavam. Assim, a categoria “Avaliações”, que tem como códigos “Positivas” e “Negativas”, refere-se aos dados que representam essas mesmas autoavaliações. Foi possível perceber que todos os participantes do tipo trabalhadores seniores, se autoavaliavam positivamente.

[/“Eu diria que por muito que fossem buscar agora jovens, até terem as minhas competências e o meu Know How, levaria muito tempo e talvez não com o mesmo resultado, portanto é preciso aqui alguma experiência acumulada para depois se conseguir fazer algum trabalho como se é pedido não é...”](TSCC)

Ainda, com o objetivo de perceber em que medida as práticas de RH podem influenciar a permanência dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho, foi criada a categoria de primeira geração “Práticas de RH”. Desta categoria surgiram os seguintes códigos: “Ajustamento de Funções”; “Balanceamento de perfis”.

Na opinião dos Gestores de RH, as práticas de RH devem ser ajustadas aos trabalhadores seniores para que estes tenham as mesmas oportunidades e possam transferir o seu conhecimento.

[/“Sempre e quando há essa vontade de continuar em funções mais críticas, de se ajustar as funções ou o trabalho dessas pessoas para que o conhecimento que elas têm possa ser transferido para a organização.”](GRHAJ)

Assim, se as práticas de RH estiverem centradas com as necessidades e desejos dos trabalhadores seniores, isso transmitirá a estes trabalhadores a mensagem de que a organização valoriza a sua contribuição, criando assim o desejo de permanecer na empresa (Armstrong, 2008).

Ainda, tal como indica GRHAJ – *“De resto acho que as novas organizações têm de facto de conseguir encontrar este mix na sua equipa, na sua estrutura, de perfis diferentes... e esses perfis diferentes têm que se fazer necessariamente também com pessoas diferentes, de natureza diferente, de estatuto diferente, de faixas etárias diferentes, de classes até sociais diferentes... a diferença seguramente trará mais capacidade de adaptar à organização, àquilo que vão sendo as exigências do mercado (...)*”, é importante que as organizações procurem cruzar/apostar em perfis diferentes.

A categoria de primeira geração “Reforma”, surge pelo objetivo de perceber qual a perceção dos Gestores de RH relativamente a reforma dos trabalhadores seniores e quais as implicações que consideram que este processo pode trazer para as organizações. Desta categoria, surgiram as seguintes categorias de última geração: “transição”; “utilidade”; “autonomia”.

A reforma é percecionada pelos gestores de RH como uma fase de transição, que deve ser devidamente atempada e estruturada para que haja transferência do conhecimento de quem sai da organização. A permanência dos trabalhadores seniores nas organizações para além da idade típica de reforma, na perspetiva dos Gestores de

RH, depende das motivações dos próprios, das suas capacidades e se acrescentam ou não valor à organização.

[“Eu acho que hoje em dia os processos estão cada vez melhor definidos, estão... quando as pessoas saem deixam nas organizações esse know-how, porque ao longo desses processos aquilo que se tende a fazer é que a passagem dessas experiências e desse conhecimento seja feita de uma forma gradual. Portanto, as pessoas não saem, em funções críticas, não saem de uma forma... de um dia para o outro. Portanto há um processo de transição que é mais ou menos garantido”.] (GRHJV)

Os trabalhadores seniores devem decidir se querem ou não se manter na organização, de acordo com as suas motivações. Caso queiram permanecer na organização, as organizações devem procurar ajustar as funções dessas pessoas para que seja garantida a transferência dos seus conhecimentos.

[“Podem. Eu acho que nós temos até alguns exemplos de uma forma transversal, temos colaboradores que por vontade própria quiseram continuar e continuaram, continuaram num enquadramento que permitiu de alguma maneira potenciar essa experiência do colaborador no negócio. Nos últimos anos temos tido até alguns exemplos, bastantes desses, e as pessoas têm sempre na mente que elas próprias querem sair. Portanto, que práticas é que temos? Desde logo essa flexibilidade de ir planeando com tempo a saída dos colaboradores em função também das motivações próprias, um. Dois, sempre e quando há essa vontade de continuar em funções mais críticas, de se ajustar as funções ou o trabalho dessas pessoas para que o conhecimento que elas têm possa ser transferido para a organização. É típico encontrarmos pessoas deste segmento até em programas de formação, ser os próprios formadores internos em operações mais críticas da organização, ter funções de conselheiro num ou noutro processo (...).”] (GRHAJ)

2. Resposta às Questões de Investigação

Questão de Investigação 1.1: Qual a percepção sobre o trabalhador sénior entre os diferentes participantes?

Para explorar as percepções sobre os trabalhadores seniores na perspetiva de todos os participantes, foi construída uma matriz (Tabela 2) que cruza as categorias “Percepções Sobre o Trabalhador Sénior” com o tipo de participantes (Trabalhador Sénior/Mentor; Trabalhador Jovem/Mentorado; Gestores RH).

Tabela 2

Percepções sobre o trabalhador sénior X Tipo de Participantes

	Trabalhador Sénior/Mentor	Trabalhador Jovem/Mentorado	Gestores RH
B11 sobre trabalhador sénior	0	0	0
2: Desvalorização	4	0	0
3: Estereótipos	0	0	0
3.1 Idade	4	0	5
3.2: Limitações Físicas	2	1	0
3.3: Resistência	0	6	3
4: Evolução	2	1	0
5: Experiência	10	9	11
6: Ponderação	0	3	0
7: Reconhecimento	7	0	0
8: Valorização	2	0	0
9: Variabilidade	3	3	1

Tal como podemos verificar na tabela 2, as percepções mais salientes relativas aos trabalhadores seniores foram o acumular de experiências e conhecimentos (pelo lado positivo) e o estereótipo “Resistência” (pelo negativo). Ainda, os participantes foram congruentes nas suas opiniões de que há reconhecimento e valorização do trabalhador sénior no seio organizacional – *“Eu diria que bem ou mal, de uma maneira*

ou de outra, nós sentimos que o nosso trabalho é valorizado, a questão é que, não vamos estar agora aqui a discutir o nível se é bem ou mal, neste caso, se é muito ou pouco ou se é suficiente, eu não estou aqui a fazer... eu acho que na generalidade os trabalhos são todos valorizados, agora nem sempre na devida proporção que as pessoas entendam que deve ser valorizado, não é...por vezes, o simples facto de termos alguém na nossa chefia ou um colega nosso que tenha um comentário sobre o trabalho que nós temos realizado, e que por vezes esse comentário possa ser elogioso, é evidente que isso no final do dia marca a diferença.” (TSCF)

Os diferentes participantes, ao longo das entrevistas, revelaram que sentem que são atribuídos alguns estereótipos relativos à idade aos colaboradores seniores. Os participantes “Trabalhadores Jovens/Mentorados” e “Gestores de RH” referem que os trabalhadores com o acumular de experiências tornam-se um pouco inflexíveis e resistentes ao nível da mudança e evolução.

“[Os menos positivos, eventualmente, têm mais... têm já algumas práticas que depois poderão torná-los mais resistentes à mudança, como fazem aquilo imagina há 15 anos, 20, 30 anos quando lhes é introduzida uma variável diferente hum... se forem pessoas mais resistentes à mudança, temos mais dificuldade em muda-los, pode ser um aspeto menos positivo”.] (TJAB)

Já os participantes do tipo “Trabalhador Sénior/Mentor”, sentem uma certa discriminação e estereótipo relativo à idade e ao avançar dos anos – “(...) Percebo que as pessoas quando nos veem com mais de 50 anos, começam a fazer contas para a idade da reforma, porque depois transforma aquele lugar e agora isso está-se a sentir muito, transforma aquele lugar por vários recursos e por menos valor, não é, e, portanto, isso é negativo como é óbvio, e eu penso que os nossos pares pensam um bocadinho isso, mas nessa perspetiva”. (TSCC)

Ainda, relativamente à possibilidade de existir um declínio na performance dos trabalhadores seniores, estes participantes referem que o declínio acontece ao nível físico e não ao nível cognitivo e comportamental – “Sim, mas isso vai notar claramente.

Não em termos profissionais, mas físicos. Eu não sou um bom exemplo, porque tive três problemas graves de saúde, num dos quais ia perdendo a vida, e é evidente que isto nota-se, eu não sei se os meus colegas sentiram o mesmo, eu sinto que efetivamente, que aqui questões de ordem física que é diferente...” (TSCF)

Tabela 3

Questão de Investigação 1.2: Que percepção tem o trabalhador sénior sobre a forma como é avaliado o seu desempenho profissional no seio organizacional?

Reconhecimento	<i>“Há um reconhecimento dos jovens quando integram a estrutura de olharem e dizerem este fulano é mais velho sem dúvida nenhuma, mas 20 anos de experiência é algo que as pessoas veem com eu não diria com alguma irreverência, não tanto assim, mas com conhecimento e admiração (...)” (TSCF)</i>
Desvalorização	<i>“Depois também é um bocadinho da forma que lhes dá jeito, se é muito complicado fazem de conta que ouviram, se tem por trás uma carga bastante negativa e que pode ter impacto no trabalho deles acabam por tomar isso em consideração e isso também é negativo (...)” (TSCC)</i>
Variabilidade	<i>“Hmm... acho que isso é um bocadinho variável, acho que isso é visto de forma diferente por diferentes pessoas e diferentes áreas. Eu durante algum tempo, não nos dias de hoje, mas durante algum tempo via isso no ar ou tinha essa percepção de que realmente à medida que íamos avançando na idade, houve aí uma fase, em que havia uma tendência em desvalorizar as pessoas mais velhas porque o que era precisa era sangue novo e por aí fora...” (TSGG)</i>

No que diz respeito à forma como os trabalhadores seniores sentem que o seu desempenho é avaliado no seio organizacional, estes de um modo geral sentem que são reconhecidos e valorizados. No entanto, os participantes referem que a forma como as pessoas percebem e avaliam o trabalhador sénior depende e varia de pessoa para pessoa. Ainda, os trabalhadores seniores referem que, o acumular de experiências é visto com uma certa admiração e conhecimento, especialmente pelos trabalhadores mais jovens e recentes na organização – *“(...) na nossa organização eu acho que há um respeito pelas pessoas que têm uma certa, mais do que a idade, um certo percurso, percurso que se confira de certa forma nos anos que tem na empresa, porque nos temos uma peculiaridade, a nossa empresa, somos relativamente jovens, a maior parte, mas com muitos anos de experiência (...)”* (TSCF)

Tabela 4

Questão de Investigação 2.1: Será que as práticas de RH estão a influenciar a permanência dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho?

<p>Ajustamento de Funções</p>	<p><i>“(...) Sempre e quando há essa vontade de continuar em funções mais críticas, de se ajustar as funções ou o trabalho dessas pessoas para que o conhecimento que elas têm possa ser transferido para a organização.”</i> (GRHAJ)</p>
<p>Balanceamento de Perfis</p>	<p><i>“Acho que as organizações têm de ter sempre no seu quadro este balanceamento de perfis, inevitavelmente. E ter este balanceamento trar-lhe-á com certeza uma amplitude maior até de competências para enfrentar os desafios do negócio.”</i> (GRHAJ)</p>

No sentido de perceber em que medida as práticas de RH podem influenciar a permanência dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho, foi explorada a opinião dos Gestores de RH sobre aquilo que é/pode ser feito nesse sentido.

Na opinião dos Gestores de RH, as práticas de RH devem ser ajustadas aos trabalhadores seniores para que estes tenham as mesmas oportunidades e possam transferir o seu conhecimento para a organização. Tal como referido anteriormente e de acordo com a literatura, de facto, as práticas de RH ao estarem alinhadas com as necessidades destes trabalhadores, transmitirá aos mesmos a ideia de que a organização valoriza a sua contribuição, podendo influenciar assim a sua permanência na empresa (Armstrong, 2008). Assim sendo, os Gestores de RH referem que – *“Sempre e quando há essa vontade de continuar em funções mais críticas, de se ajustar as funções ou o trabalho dessas pessoas para que o conhecimento que elas têm possa ser transferido para a organização”* (GRHAJ). Segundo o mesmo participante, uma intervenção adotada no sentido da inclusão dos trabalhadores seniores é a aposta na sua formação e desenvolvimento *“É típico encontrarmos pessoas deste segmento até em programas de formação, ser os próprios formadores internos em operações mais críticas da organização, ter funções de conselheiro num ou noutro processo (...)”* (GRHAJ)

De facto, as organizações devem não só assegurar que os trabalhadores seniores tenham acesso a esses programas como também incentivar a sua participação no sentido de formar continuamente os trabalhadores, adaptando os programas de formação e desenvolvimento às suas necessidades (Armstrong, 2008).

Ainda, e no sentido de capitalizar as qualidades dos trabalhadores seniores, as organizações devem procurar balancear perfis diferentes, para que o conhecimento/experiência destes trabalhadores possa ser transferido para outros mais recentes na organização.

Questão de Investigação 3.1: Quais são as percepções dos diferentes participantes sobre o mentoring?

Tabela 5

Percepções sobre a Mentoria X Tipo de participante

	Trabalhador Sênior/Mentor	Trabalhador Jovem/Mentorado	Gestores RH
B12 sobre a mentoria	0	0	0
2: Autonomia	0	0	4
3: Desafio	2	0	1
4: Desenvolvimento	0	11	0
5: Dificuldade na gestão de tempo	5	0	0
6: Experiência Positiva	2	3	1
7: Integração	1	2	5
8: Mais valia	0	5	0
9: Orientação	2	12	0
10: Partilha de Experiências	7	11	0
11: Preparação para o futuro	3	15	1
12: Reconhecimento	0	0	7
13: Transferência de conhecimentos	8	18	4

Para responder a esta questão de investigação foi construída uma matriz que cruzou os diferentes tipos de participantes (Trabalhador Sênior/Mentor; Trabalhador Jovem/Mentorado; Gestores de RH) com os dados da categoria “Sobre a Mentoria”.

Tal como podemos verificar na tabela 5, das percepções sobre a mentoria destacam-se as ideias “transferência de conhecimentos”, “partilha de experiências”; “preparação para o futuro”; “orientação”.

Tal como indica o participante (TJGM), o *mentoring* é fundamental para a passagem e transferência de conhecimentos e partilha de experiências, sendo que o mentor surge assim como referência para o mentorado, orientando-o, no sentido de o

tornar capaz de identificar qual o caminho a seguir e que decisões deve tomar, preparando-o para potenciais desafios que possam surgir no futuro – *“Mas ao fim de algum tempo, neste caso em particular ao fim de 2 anos, a ajuda de uma pessoa mais velha, que transmita conhecimentos e competências para o nosso futuro acho que é uma mais valia muito importante e vai-nos preparar com certeza para o que há de vir por aí fora (...)”* (TJGM)

A mentoria é definida como uma relação entre um trabalhador sénior (com mais experiência) e um trabalhador novo e menos experiente, com a finalidade de o orientar e ajudar a desenvolver a sua carreira (Kram, 1985).

Os participantes consideram a mentoria essencial para o desenvolvimento das suas funções e progressão futura. Segundo Ragins (2016) a mentoria é capaz de produzir excelentes resultados, desenvolver trabalhadores, melhorar o seu desempenho e impulsionar carreiras.

[“A não ser a pessoa estar a transferir conhecimento e a pessoa que está a ser mentorada acaba por ganhar aqui muitos... muitas skills, muitos conhecimentos que se calhar de outra forma não íamos conseguir em formação externa ou uma coisa assim do género”.] (TJAB)

Ainda, os Gestores de RH consideram a mentoria uma ótima estratégia para o reconhecimento e valorização dos trabalhadores seniores – *“Ora, o mentoring por si só pode ser uma forma de as valorizar, dá-lhes o espaço, dá-lhes o palco para fazerem-nas sentir-se úteis. Portanto acho que nesse ponto de vista, é uma excelente forma, o mentoring, para isso mesmo. E, ao mesmo tempo, porque proporciona a transferência importante de conhecimento interno na organização (...)”* (GRHAJ).

Ainda, segundo este participante, a mentoria – *“É uma boa prática para precisamente integrar ou valorizar de maneira diferente estes colaboradores mais seniores.”* (GRHAJ). A mentoria pode ser assim uma estratégia de inclusão eficaz dos trabalhadores seniores, uma vez que estes são fundamentais na transferência de

conhecimentos e práticas organizacionais. Uma característica distintiva das relações de mentoria é o seu foco na aprendizagem e desenvolvimento dentro do contexto de carreira (Ragins, 2016).

Respondendo à Questão de Investigação *“Que experiências apresentam os trabalhadores seniores e juniores do envolvimento num processo de mentoring? Que efeitos positivos dessa experiência surgem? Que limitações?”*, através da tabela 5 conseguimos perceber que os trabalhadores seniores/mentores e os trabalhadores jovens/mentorados consideram que a experiência de mentoria permite acima de tudo a transferência de conhecimentos e a partilha de experiências.

Para os mentorados, o *mentoring* é uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional, onde o mentor, com a partilha das suas experiências, ajuda-os a estarem preparados para o futuro – *“uma ótima ferramenta que nos permite desenvolver muito mais, sobretudo se for com o mentor certo (...) Quanto mais não seja de hoje para amanhã estarmos mais preparados para uma realidade que nos possa surgir no grupo”* (TJMB).

Ainda, os mentorados revelam que se sentem mais seguros ao passarem por uma experiência de mentoria, uma vez que os permite adquirir uma série de conhecimentos e competências importantes para o desenvolvimento profissional – *“A não ser a pessoa estar a transferir conhecimento e a pessoa que está a ser mentorada acaba por ganhar aqui muitos, muitas skills, muitos conhecimentos que se calhar de outra forma não íamos conseguir em formação externa ou uma coisa assim do género.”* (TJAB)

Já os mentores consideram o *mentoring* fundamental, uma vez que permite a passagem de conhecimentos importantes e essenciais para o desenvolvimento e evolução da empresa – *“Sem dúvida, até porque há aqui a cultura da empresa, o conhecimento de como a empresa trabalha, os seus processos e se não existir esta passagem, vai ser um bocadinho difícil para quem vem de novo...há muita coisa que se*

vai perder, há muita coisa que se capta, que está escrita, mas muita perde-se, e portanto, é importante essa passagem, sim.” (TSCC)

No entanto, apesar de todos considerarem a mentoria uma experiência positiva e essencial, salientam também aquilo que é a maior dificuldade nesta experiência: a disponibilidade e gestão de tempo. Todos os mentores referiram que é extremamente difícil conciliarem a mentoria com o dia-a-dia do trabalho – *“Bem, eu gosto de ser mentora, mas tem sempre uma dificuldade que é o tempo, não é, muitas vezes como isso nos rouba algum tempo, estamos sempre a jogar o equilíbrio entre aquele tempo que estamos ali, se vamos conseguir fazê-lo, às vezes é esse o problema...” (TSCC)*

Questão de Investigação 3.3: Na perspetiva dos mentores e mentorados o que é que deve existir numa relação de mentoria, entre um mentor e mentorado?

Tabela 6

Relação de Mentoria X Trabalhador Sénior/Mentor e Trabalhador Jovem//Mentorado

	Trabalhador sénior/mentor	Trabalhador jovem/mentorado
C2 Relação De Mentoria	0	0
1: Competência	1	0
2: Comunicação	3	1
3: Confiança	2	5
4: Disponibilidade	5	0
5: Empatia	1	2
6: Interesse	0	3
7: Proximidade	2	7
8: Transparência	0	4

A tabela 6 representa a matriz criada que cruzou os dados da categoria “Relação de Mentoria” com o tipo de participantes “Trabalhador Sénior/Mentor” e “Trabalhador Jovem/Mentorado”, no sentido de tornar perceptível as perceções destes participantes em relação ao que eles consideram que deve existir numa relação de mentoria.

Uma relação de mentoria pode ser definida como uma relação de desenvolvimento interdependente e generativo que promove crescimento mútuo, aprendizagem e desenvolvimento profissional (Ragins et al., 2007).

Tal como podemos observar na tabela 6, a presente investigação revela que, na perspetiva dos mentorados, uma relação de mentoria deve ser uma relação próxima e transparente – *“Quer um quer outro, por acaso são dois homens, são muito positivos, as relações são muito positivas, muito próximas, tratamo-nos por tu, portanto são mesmo muito, muito próximas e temos à vontade o suficiente para se não perceber alguma coisa perguntar diretamente, “não percebi”, “repete outra vez”, “explica por favor”, “não compreendi” (...).”* (TJAB)

Já os mentores, destacam a disponibilidade e a transmissão de confiança como sendo fatores chave neste tipo de relações – *“No fundo, é importante que a pessoa se sinta segura de que tem alguém com quem pode contar, nas suas dificuldades, que pode questionar, no fundo que pode contar com aquela pessoa de forma indiscreta”*. (TSCC)

Uma característica que distingue a eficácia da mentoria é perceber se a relação de orientação parte de um programa formal ou informal. Relativamente ao programa de mentoring em que os participantes estão envolvidos – “Transferir”², este é um programa que tem como objetivos apoiar a transferência de conhecimentos e experiências profissionais, apoiando a integração e o desenvolvimento profissional dos mentorados.

Na perspetiva dos participantes, este é um programa positivo com bastante aderência – *“eu considero que este é dos melhores programas que nós temos aqui na empresa, porque acima de tudo tem muito a ver com a relação e com a parceria entre o mentor e o mentorado e é uma, eu considero que é um programa mais à frente, tem muitas mais valias, porque mesmo o mentor e já há mentores que o admitiram que também aprendem com os mentorados.”* (TJAB)

² Todas as informações que não se encontram referenciadas foram obtidas através dos dados obtidos pelas entrevistas e pela consulta de documentos internos da empresa.

Relativamente à seleção dos participantes em programas de mentoria, quando se tratam de programas informais, os participantes são ambos voluntários. Contrariamente, em programas formais, os mentores e os mentorados são selecionados por um terceiro, muitas vezes com base na função ou noutra característica relacionada com o trabalho (Allen et al., 2006).

No que diz respeito ao programa Transferir, os mentorados identificados são colaboradores com potencial de desenvolvimento na organização, com formação académica superior ou então porque está numa fase de integração na organização ou mudança para uma nova função com grau de responsabilidade. Já os mentores são selecionados de acordo com a experiência reconhecida pela organização e pelo mentorado, assumindo a responsabilidade de aconselhar e orientar o desenvolvimento do mesmo, nas dimensões técnicas e comportamentais – *“São os colaboradores que podem demonstrar interesse e a própria chefia, porque a chefia também pode identificar, que nesta fase considera que tem aqui dois ou três colaboradores que pode fazer sentido fazerem este programa (...)”*. (TJAB)

Segundo Allen et al (2006), para que o programa de *mentoring* seja mais eficaz, devem identificar-se a *priori* as metas/objetivos do programa, esclarecendo o papel de cada parte e estabelecendo as expectativas da relação mutuamente. O programa aqui analisado procura fazer isso mesmo – é lançado pelos Recursos Humanos que agendam a primeira reunião entre o mentor e o mentorado, no sentido de clarificar os objetivos e expectativas.

[/“O que é que nós procuramos fazer? Nós no suporte, no dossier que entregamos, pedimos no fundo... é que há aqui dois momentos importantes. Uma clarificação das expectativas, então pedimos que sejam mesmo eles a dizer: no final deste processo o que é que eu gostaria de? Portanto isto ser feito assim. Torna muito mais claro aquilo que eu espero do mentor, o mentor também fica mais claro do que eu espero dele e eu enquanto mentorado também o que é que posso esperar do mentor”]. (GRHAJ)

Capítulo IV – Conclusões

Esta investigação surge no sentido de descrever e compreender quais as perceções no seio organizacional sobre os trabalhadores seniores, tendo como foco de análise o *mentoring* como estratégia de inclusão para estes trabalhadores. Foi possível concluir que os trabalhadores seniores são percecionados com grande reconhecimento e valorização pelos seus pares.

No entanto, é importante ressaltar que, o contexto onde a presente investigação se desenvolveu se trata de uma empresa onde é frequente os colaboradores estabelecerem relações familiares, com uma média de idades de 40 anos e cujo negócio depende da experiência e conhecimento antecedente. Isto é, qualquer colaborador novo na organização para contribuir para o negócio e conhecer o produto necessita inevitavelmente dos seniores.

Outro grande objetivo desta investigação passou por perceber quais as perceções sobre o *mentoring*, enquanto estratégia de inclusão para os trabalhadores seniores. Foi possível constatar que o processo de *mentoring* é percecionado no seio organizacional como uma ótima ferramenta de crescimento e desenvolvimento profissional. Tanto os mentores, como os mentorados consideram o processo uma mais valia e uma das melhores formas para formar colaboradores tanto para as funções atuais, como para potenciais progressões futuras.

Relativamente aos Gestores de RH, estes salientam duas grandes vantagens em ter este processo na organização: uma, é a transferência de conhecimentos e partilha de experiências dos mais seniores para os mais juniores. Mais uma vez, na medida em que se trata de uma empresa com um negócio onde a explicação e informação do mesmo só existe pelo acumular de experiências, a mentoria é vista como essencial para que esta passagem de testemunho seja garantida, e onde os seniores são responsáveis por formar e desenvolver os recém-colaboradores na organização; a segunda maior vantagem é o facto de ser uma forma de integrar, motivar e reconhecer os seniores. Para os Gestores de RH é uma prática que transmite aos seniores que são reconhecidos na organização, criando assim o desejo de permanecerem como membros da mesma.

Assim sendo, a empresa possui um programa formal e estruturado de mentoria. Estudos comprovaram que os resultados num processo de mentoria são mais eficazes quando se trata de um programa formal do que um programa informal (Viator, 1990).

Apesar de se tratar de um programa formal de mentoria, existem algumas limitações que devem aqui ser analisadas. Tal como já referi anteriormente, o programa é lançado pelos Recursos Humanos que agendam uma primeira reunião entre o mentor e os mentorado, para que os objetivos e as expectativas sejam clarificados. Este é um aspeto que saliento como positivo, pois estudos indicam que para que o programa de *mentoring* seja mais eficaz, devem identificar-se *a priori* as metas e objetivos do programa, esclarecendo o papel de cada parte e estabelecendo as expectativas da relação mutuamente (Allen et al., 2006).

Os participantes devem corresponder aos critérios de seleção definidos, isto é, os mentorados serem colaboradores com potencial de desenvolvimento na organização ou então porque estão numa fase de integração na organização ou mudança para uma nova função e os mentores serem selecionados de acordo com a experiência profissional reconhecida pela organização e pelo mentorado. No entanto, o que tem acontecido é que são os participantes que se voluntariam para o processo. Tanto os colaboradores como as próprias chefias, podem identificar potenciais participantes para integrar o processo de mentoria. Isto é comum verificar-se em programas informais de mentoria e não tanto em programas formais (Allen et al., 2006).

Ainda, são os mentorados responsáveis por agendar as sessões com o mentor. A única indicação que é dada é de que as sessões têm a duração de 12 meses e devem acontecer, no mínimo, 6 sessões. São os mentorados e os mentores responsáveis por fazer o registo das sessões, sendo que no final do ano é feito um *follow-up* com uma avaliação final do programa.

Isto permite concluir que apesar de existir um programa formalmente desenhado, na prática não é devidamente gerido e estruturado. Assim, deveria existir um maior suporte ao programa por parte dos Recursos Humanos, nomeadamente um maior seguimento das sessões, procurarem obter feedback ao longo do ano junto do mentor e do mentorado, para que possam garantir que as sessões acontecem e para que o programa não fique aquém das expectativas inicialmente delineadas.

Relativamente aquilo que foram as limitações do estudo, estas refletiram-se principalmente na constituição dos participantes. Houve uma grande dificuldade em conseguir alcançar um participante que fosse ao mesmo tempo sénior e mentor num programa formal de mentoria. Uma outra limitação do estudo, prende-se com o facto de ter sido realizado numa indústria que, tal como já referi anteriormente, não só valoriza o trabalhador sénior e a transferência de conhecimentos dos seniores, como necessita inevitavelmente dessa senioridade e dessa passagem de testemunho. Este facto, poderá enviesar de alguma forma os resultados obtidos nesta investigação.

Assim sendo, para investigações futuras, considero importante procurarem explorar quais as perceções dos trabalhadores seniores em outros contextos de trabalho, nomeadamente em contextos onde a experiência não seja fulcral para o desenvolvimento do negócio e analisarem um programa formal de mentoria como estratégia de inclusão destes trabalhadores.

Referências

Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

Allen, T.D., Eby, L.T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*, 567–578

Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers – And why aren't employers using them?. *Asia Pacific Journal of Human Resource, 46*(3), 334–352. [1038-4111] DOI: 10.1177/1038411108091755.

Barroca, A., Meireles, G., & Neto, C. (2014). *Estudo de Boas Práticas*. Advancis Business Services. ISBN: 978-98999269-1-2

Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic Analysis. In H. Cooper, *APA Handbook of Research Methods in Psychology, 2*, p. 57-60. American Psychological Association.

Fletcher, J.K., & Ragins, B.R. (2007). Stone Center relational cultural theory: A window on relational mentoring. In B.R. Ragins, and K.E. Kram (Eds.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice* (pp. 373–399). Thousand Oaks, CA: Sage.

Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In E. Fernandes & L. Almeida (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação. Contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Janssen, S., Vuuren, M. & Jong, M. (2015). Informal Mentoring at Work: A Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews, 00*, 1–20. doi: 10.1111/ijmr.12069

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625

Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

McDaniel, M., Pesta, B. & Banks, G. (2012). Job Performance and the Aging Worker. In Walter C. Borman and Jerry W. Hedge (Eds.), *Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 280-297)

Noe, R., Greenberger, D., & Wang, S. (2002). Mentoring: What we Know and Where We Might Go. *Personnel and Human Resources Management*, 22, 129-173

OCDE (2006). *Older workers, living longer, working longer*. Labour and Social Affairs (DELSA) Newsletter No. 2, disponível em: <http://www.oecd.org/social/family/35961390.pdf>, acessado em janeiro de 2018.

Oliveira, E., & Cabral-Cardoso, C. (2017). Buffers or Boosters? The role of HRM practices in older workers' experience of stereotype threat. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 152(1), 36-59. DOI: 10.1080/00223980.2017.1405903

Oliveira, E., & Cabral-Cardoso, C. (2018). Stereotype threat and older workers attitudes: a mediation model. *Personnel Review*, 47(1), 187-205. DOI: 10.1108/PR-11-2016-0306

Posthuma, R. & Campion, M. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. doi: 10.1177/0149206308318617

Ragins, B. R., Cotton, J.L., & Miller, J. S. 2000. Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177-1194

Ragins, B. R., & Verbos, A. K. (2007). Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In J. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ragins, B. (2016). From the ordinary to the extraordinary: High-quality mentoring relationships at work. *Organizational Dynamics*, 45, 228-244

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: SAGE Publications.

Viator, R. E. (1999). An analysis of formal mentoring programs and perceived barriers to obtaining a mentor at large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 13, 37–53.

Vitória, A. (2015). *Os mais velhos nas organizações: um desafio para a gestão*. Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Anexos

Guião Entrevista Trabalhadores Seniores/Mentores

- Nome;
- Idade;
- Antiguidade na função.

1. Há quanto tempo exerce a sua função?
2. Como considera que as pessoas percecionam o seu trabalho/desempenho?
3. É comum, durante um dia de trabalho, recorrerem à sua ajuda?
4. Sente que, de alguma forma, a sua idade é um fator determinante na forma como os outros avaliam o seu trabalho?
5. Sente, em algum momento, que a sua idade condiciona o seu trabalho?
6. Já recebeu tutoria alguma vez?
7. Em que consiste o processo de Mentoring? Como funciona?
8. Na sua opinião, quais são as maiores vantagens de um processo de mentoring?
9. Como se descreve como tutor?
10. Como se sente ao ser tutor de alguém?
11. Considera o Mentoring uma atividade desafiante?
12. O que considera mais importante existir/desenvolver numa relação de tutoria entre um trabalhador sénior (mais experiente) e um trabalhador júnior?
13. Considera que a sua experiência é importante e pode ser útil na transferência de conhecimentos a um recém-colaborador?
14. Sente que os trabalhadores mais jovens valorizam a sua experiência e respeitam-no enquanto tutor?

Anexo 2

Guião Entrevista Trabalhadores Jovens/Mentorados

- Nome;
- Idade;
- Antiguidade na Função.

1. Bom dia/Boa tarde. Para começar, poderia falar-me um pouco de si e daquilo que é a sua função?
2. Há quanto tempo exerce a sua função?
3. A partir de que idade considera que um trabalhador é considerado sénior?
4. Consegue dizer-me algumas características positivas e negativas que atribui aos trabalhadores seniores?
6. Em que intervalo de idades considera que se encontra um trabalhador jovem?
7. Consegue mencionar algumas características positivas e negativas que atribui a esses trabalhadores?
8. O que acha que o distingue de um trabalhador mais velho?
9. Considera que o desempenho de um trabalhador mais jovem é diferente de o desempenho de um trabalhador mais velho?
10. Sei que está integrado no processo “Transferir” de Mentoring. Em que consiste o processo?
9. Como e quando é que foi integrado no processo?
10. Como descreve o mentoring?
11. Que efeitos considera que o mentoring tem para o desenvolvimento do seu trabalho?
12. Como descreve o seu tutor e a sua relação com o seu tutor?
13. O que considera mais importante existir/desenvolver na relação entre um tutor e um tutorando?
14. Em que considera que o mentoring mais o ajudou?
15. Acha que o seu desenvolvimento e desempenho profissional sem o processo de mentoring seria igual?

Guião Entrevista Gestores RH

- Nome;
- Idade;
- Função.

1. Como vê/descreve um trabalhador sénior?
2. Consegue dizer-me algumas características que considere mais positivas destes trabalhadores?
3. E negativas?
4. E, para si, quais são as maiores vantagens de ter um trabalhador sénior numa organização?
6. E quais as desvantagens?
7. Como considera que os profissionais em geral veem os trabalhadores seniores?
8. Considera que a reforma dos trabalhadores seniores tem implicações para a organização?
9. E os trabalhadores que trabalham e mantêm-se membros da organização depois da idade típica de reforma... qual é a sua opinião relativamente a esse facto? Considera que traz implicações para a organização?
10. Como gestor de RH, como avalia/classifica as diferenças existentes no recrutamento e seleção, formação e outros processos entre trabalhadores mais velhos e trabalhadores mais jovens?
11. Para si, o que poderia ser feito em termos de gestão para que essas diferenças pudessem ser colmatadas?
12. Sente que os trabalhadores seniores se sentem motivados ao serem tutores/mentores de um recém-colaborador?
13. Como é que os recém-colaboradores reagem ao ser mentorados de um colaborador sénior?
14. Como classifica a experiência dos trabalhadores seniores em termos de impacto para a vida profissional dos trabalhadores mais jovens?

Anexo 4

Tabela Questões Centrais de Investigação

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES CENTRAIS DE INVESTIGAÇÃO
1. Descrever percepções sobre o trabalhador sénior no seio organizacional.	1.1 Qual a percepção sobre o trabalho sénior entre trabalhadores seniores e entre trabalhadores jovens? E nos Gestores de RH? 1.2 Que percepção tem o trabalhador sénior sobre a forma como é avaliado o seu desempenho profissional no seio organizacional?
2. Compreender as práticas de RH aplicadas ao trabalhador sénior.	2.1 Será que as práticas de RH estão a influenciar a permanência dos trabalhadores seniores no mercado de trabalho?
3. Descrever as percepções sobre o <i>mentoring</i> , enquanto estratégia de inclusão do trabalhador sénior, no seio organizacional.	3.1 Quais são as percepções sobre o mentoring entre os diferentes participantes? 3.2 Que experiências apresentam os trabalhadores seniores e juniores do envolvimento num processo de mentoring? Que efeitos positivos dessa experiência surgem? Que limitações? 3.3 Na perspetiva dos mentores e mentorados o que é que deve existir numa relação de mentoria, entre um mentor e mentorado?

Anexo 5

Sistema Integral de Categorias

(A) PERCURSO PROFISSIONAL					
(B) PERCEÇÕES					
(B11) SOBRE O TRABALHADOR SENIOR	Codifica as perceções que os participantes revelam ter sobre os trabalhadores seniores.				
(B12) SOBRE O TRABALHADOR JOVEM	Codifica as perceções que os participantes revelam ter sobre os trabalhadores jovens.				
(B13) SOBRE A MENTORIA	Codifica as perceções que os participantes revelam ter sobre a mentoria.				
(B14) SOBRE O PROGRAMA TRANSFERIR	Codifica as perceções que os participantes revelam ter sobre o programa de mentoria “Transferir” implementado na organização em estudo.				
(B2) IDADE DOS TRABALHADORES SENIORES	A partir de que idade é um trabalhador percebido como sénior, na perspetiva dos participantes.				
(B3) IDADE DOS TRABALHADORES JOVENS	A partir de que idade é um trabalhador percebido como júnior, na perspetiva dos participantes.				
(B4) AVALIAÇÕES DAS PERCEÇÕES	Codifica as perceções relativamente à expressão de uma avaliação positiva ou negativa encerrada nas mesmas.				
Código	Designação	Descrição	Exemplo dos Dados	Nº Sources	Referências
B111	Estereótipos	Perceção de estereótipos associados aos trabalhadores seniores.			
B1111	Limitações	Os participantes revelam que aquilo que se faz mais sentir	<i>“Tudo que for a nível mais físico se calhar um jovem consegue muito</i>	3	3

	Físicas	com o avançar dos anos, é um declínio ao nível físico, não sentindo diferenças ao nível cognitivo.	<i>melhor do que uma pessoa de mais idade</i> ". (TJMB)		
B1112	Idade	Estereótipo direcionado à idade.	<i>"Acho que se calhar essa tendência continuará a ser trazer sangue novo para as empresas. Admito que assim seja, se estivermos a falar, mais uma vez, de uma forma geral, aquilo que vamos assistindo". (GRHAJ)</i>	5	10
B1113	Resistência	Na percepção dos entrevistados os trabalhadores seniores revelam alguma inflexibilidade e resistência ao nível da mudança.	<i>"Diria aquilo que é mais uma vez eventualmente os estereótipos. Sabemos que nós temos por natureza alguma resistência à mudança e será tanto maior quanto mais confortáveis nos sentimos num determinado contexto". (GRHAJ)</i>	5	9
B112	Ponderação	Seniores revelam maior ponderação, tranquilidade comparativamente a um trabalhador mais jovem.	<i>"Sim, depende, depende das situações, depende das pessoas, mas...não estou a dizer que eles também não têm força porque têm muita, mas são mais ponderados, são mais calmos. As coisas para avançar têm de estar mesmo coesas e nós às vezes avançamos ainda ali um bocadinho na incerteza". (TJAG)</i>	2	3
B113	Evolução	Evolução na forma como o trabalhador sénior é visto no seio profissional.	<i>"Hoje já não sinto tanto isso, e tenho visto algumas coisas a acontecerem na organização que o que mostram é que afinal a experiência é útil e importante. Por isso é que eu digo que isto vai variando ao longo do tempo, se calhar se me perguntasse isso há seis ou sete anos atrás eu diria uma coisa e hoje já lhe digo outra, felizmente, não é? (...)" (TSGG)</i>	3	3
B114	Reconhecimento	Há um reconhecimento e valorização pelo desempenho e experiência	<i>"Eu diria que bem ou mal, de uma maneira ou de outra, nós sentimos que o nosso trabalho é valorizado, a</i>	3	8

		dos trabalhadores seniores.	<i>questão é que, não vamos estar agora aqui a discutir o nível se é bem ou mal, neste caso, se é muito ou pouco ou se é suficiente, eu não estou aqui a fazer... eu acho que na generalidade os trabalhos são todos valorizados (...)</i> (TSCF)		
B115	Variabilidade	A forma como as pessoas avaliam o trabalhador sénior depende e varia de pessoa para pessoa.	<i>“O grande problema, as pessoas percecionam o trabalho umas melhor que outras, portanto, umas valorizam mais que outras e acham que é um trabalho bem desempenhado, reconhecem-me competências (...)</i> ” (TSCC)	5	7
B116	Experiência	Valorização da experiência profissional. Ser experiente é desempenhar uma função há muito tempo, revelando por isso, grande conhecimento e eficácia no desempenho do trabalho. Todos estes processos significam também que existe competência.	<i>“trabalhador sénior... numa determinada função será aquele que tem experiência demonstrada de que desempenha formalmente a função (...) é expectável que sejam pessoas que possam ter uma experiência rica na função, portanto o capital ganho, com interesse desde logo na utilização do saber e do saber fazer daquela pessoa e através dela poder passar para outros elementos da organização”.</i>	9	30
B121	Inflexibilidade	Jovens revelam alguma inflexibilidade no que diz respeito à subordinação.	<i>“não há abertura, não há flexibilidade, portanto, eu acho, é outro problema que se começa a sentir, é que há muita juventude que tem claro uma função, certo, dão-lhe inclusive um descritivo, mas depois fixam-se aquilo...e a falta de flexibilidade também é um problema”</i> (TSCC)	1	2
B122	Irreverência	Trabalhadores jovens são mais irreverentes que os trabalhadores seniores.	<i>“De um lado, num extremo temos os novos colaboradores a chegar à empresa, se calhar com outro olhar, com um olhar mais irreverente, mais predispostos a questionar as coisas”</i> (GRHAJ)	2	4

B123	Reconhecimento pelos seniores	Jovens demonstram com humildade reconhecimento e admiração pelos seniores.	<i>“(…)há um reconhecimento dos jovens quando integram a estrutura de olharem e dizerem este fulano é mais velho sem dúvida nenhuma, mas 20 anos de experiência é algo que as pessoas vêem com, eu não diria com alguma irreverência, não tanto assim, mas com conhecimento e admiração, é isso que eu sinto, eu sinto que os jovens, pelo menos demonstram sem hipocrisias a admiração que têm pelas pessoas que já têm uma certa experiência (…) (TSCF)</i>	2	2
B124	Abertos à mudança	Os jovens são disponíveis e abertos à mudança. Gostam de evoluir.	<i>“Juniões, positivas hum, supostamente são pessoas ou a maior parte mais abertas à mudança, pessoas mais com rasgo diferente, com uma abertura à mudança completamente diferente, com uma energia que nunca mais acaba (…)” (TJAB)</i>	3	5
B125	Arrogância	Os trabalhadores jovens revelam por vezes alguma arrogância e excesso de confiança no que toca aos seus conhecimentos.	<i>“Portanto, acho que temos muita garra, somos muito proativos, tentamos sempre saber mais, mas também tem esse lado negativo, que às vezes expomos tanto o nosso problema e viramos tanto o mundo para as nossas coisas que somos um bocadinho arrogantes” (TJRG)</i>	3	4
B126	Imaturidade	Os trabalhadores jovens revelam alguma imaturidade e ingenuidade no que toca ao desempenho e tomada de decisão, sendo por vezes precipitados.	<i>“Aspetos menos positivos ter menos experiência, menos maturidade, têm maior dificuldade em relativizar algumas situações, hum, pronto e acho que é por aí, mais ou menos.” (TJAB)</i>	5	8
B127	Motivação	Os jovens chegam às organizações com muita garra e vontade de aprender, com grande motivação, empenho, energia e ritmo.	<i>“(…)se formos a medir, traçar um gráfico de crescimento, é muito maior nos que acabam de chegar porque têm uma evolução muito mais experiencial do que depois quando começa já a estagnar na parte sénior, e nesse aspeto acho</i>	5	12

			<i>que os jovens acabam por trazer mais irreverência e muito maior capacidade de motivação e de aprendizagem.” (TJGM)</i>		
B128	Potencial	Os juniores trazem às organizações conhecimento novo e atualizado. Têm um maior conhecimento no que toca a novas tecnologias, conceitos e técnicas atuais. Têm potencial para desenvolverem e crescerem profissionalmente.	<i>“De um lado, num extremo temos os novos colaboradores a chegar à empresa, se calhar com outro olhar, com um olhar mais irreverente, mais predispostos a questionar as coisas, eventualmente com outras propostas, para aquilo do ponto de vista do conhecimento se vai produzindo, se pode trazer para as organizações por esta via ou também por esta via.” (GRHAJ)</i>	7	11
B131	Autonomia	É expectável que os mentorados sejam autónomos e procurem, por iniciativa deles, adquirir conhecimento dos mais experientes, serem proativos na aquisição dos conhecimentos que serão importantes para o exercício das suas funções.	<i>“E eu, e a minha experiência mostra, ou aquilo que eu tiro desta minha experiência também é que, como tinha dito no início, isto não depende só de um lado, depende das duas partes, e uma pessoa mais nova que entra na organização também tem que saber ir à procura e saber lidar com essas pessoas mais resistentes.” (GRHJV)</i>	1	4
B132	Dificuldade de Gestão Tempo	Mentores afirmam que a maior dificuldade no processo de <i>mentoring</i> é a conciliação do tempo.	<i>“Bem, eu gosto de ser mentora, mas tem sempre uma dificuldade que é o tempo, não é, muitas vezes como isso nos rouba algum tempo, estamos sempre a jogar o equilíbrio entre aquele tempo que estamos ali, se vamos conseguir fazê-lo, às vezes é esse o problema...” (TSCC)</i>	2	5
B133	Reconhecimento	O <i>mentoring</i> permite que os seniores sintam que o seu trabalho e desempenho é valorizado	<i>“(…)por um lado, por outro lado acho que mais uma vez em determinadas funções e funções mais críticas do negócio também há tendência para reconhecer que estes colaboradores seniores são importantes para fazer perpetuar o conhecimento na organização e serem eles os principais mentores das gerações que vêm a seguir.” (GRHAJ)</i>	2	5

B134	Desafio	O <i>mentoring</i> permite que os seniores sintam que o seu trabalho e desempenho é valorizado	<i>“Pessoalmente gosto imenso, e para mim é um desafio, é uma das coisas que eu gosto imenso de fazer. Eu até costumo dizer que se algum dia tivesse de, refazer a minha carreira não digo, mas se houvesse alguma atividade que eu gostasse de aprofundar era claramente o mentoring e coaching, é especialmente uma coisa que gosto imenso.”</i> (TSCF)	3	3
B135	Desenvolvimento	O <i>mentoring</i> , na perspetiva dos entrevistados, permite que os mentorados desenvolvam conhecimentos, competências e capacidades importantes não só para as suas funções atuais, mas para outras que possam surgir.	<i>“A não ser a pessoa estar a transferir conhecimento e a pessoa que está a ser mentorada acaba por ganhar aqui muitos, muitas skills, muitos conhecimentos que se calhar de outra forma não íamos conseguir em formação externa ou uma coisa assim do género.”</i> (TJAB)	4	11
B136	Experiência Positiva	Entrevistados classificam a mentoria como sendo uma experiência positiva.	<i>“Sim, toda a gente do que eu conheço as pessoas todas elas gostam, quer os mentores quer os mentorados apreciam muito este programa, sentem que este programa é uma mais valia para a organização, uma mais valia para a pessoa.”</i> (TJAB)	4	5
B137	Integração	O <i>mentoring</i> , na perspetiva dos participantes é uma prática eficaz na integração de recém-colaboradores.	<i>“É uma boa prática para precisamente integrar ou valorizar de maneira diferente estes colaboradores mais seniores.”</i> (GRHAJ)	4	8
B138	Orientação	O <i>mentoring</i> ajuda os mentorados a não cometerem os erros dos mentores, a identificarem qual o caminho a seguir e quais as decisões a tomar. O mentor é uma referência para o mentorado.	<i>“ou seja, não existe a passagem de testemunho e, sobretudo, a oportunidade de outros, e aqui é que é a grande vantagem, é que o facto de ter tido uma experiência boa ou má e o facto de eu a poder transmitir a outros permite-os optar por outros caminhos e isso faz ganhar grandes etapas, e eu não considero que um jovem deve queimar etapas mas é sempre importante tomar como</i>	4	14

			<i>referência aquilo que foram as experiências dos outros, porque isso ajuda claramente, num momento em que um jovem tem de tomar decisões (..)" (TSCF)</i>		
B139	Partilha de Experiências	O <i>mentoring</i> permite a passagem/troca de experiências, conhecimentos e vivências de vida entre os pares (tanto o mentor para o mentorado como o mentorado para o mentor). Relação <i>win-win</i> .	<i>"Sim, o programa é muito interessante. O que nos procuramos transmitir, no fundo, é partilhar experiências daquelas que nos fomos acumulando ao longo da vida, da vida de trabalho, e por vezes até mesmo da vida, quer dizer, quando se está a fazer transferência de conhecimentos está-se a transferir algo que é nosso que não é só apenas aquilo que é confinado à empresa(...)" (TSCF)</i>	7	18
B310	Preparação para o futuro	O <i>mentoring</i> , permite aos mentorados estarem preparados para potenciais desafios que possam surgir no futuro.	<i>"Acho que, sem dúvida, o mentoring é uma ótima ferramenta que nos permite desenvolver muito mais, sobretudo se for com o mentor certo. Neste caso, acho que o mentor é uma pessoa espetacular e que nos vai permitir, quer a mim quer a outras pessoas, no caso da Ana Rita e do Vítor, que são os outros dois mentorados do meu mentor, e acho que nos vai permitir chegar mais à frente. Quanto mais não seja de hoje para amanhã estarmos mais preparados para uma realidade que nos possa surgir no grupo." (TJMB)</i>	7	19
B1311	Transferência de conhecimentos	O <i>mentoring</i> é essencial na passagem de conhecimentos.	<i>"(...) E, ao mesmo tempo, porque proporciona a transferência importante de conhecimento interno na organização, mesmo que não estejam na prateleira, que eu quero acreditar que os exemplos todos que temos, não passamos muito por aí, são pessoas que estão no ativo e estão com ritmos acelerados e com... são chamadas à decisão." (GRHAJ)</i>	9	30
B141	Orientação	O programa Transferir, na perspetiva dos participantes,	<i>"Eu acho que é um programa muito bem conseguido, bem estruturado e</i>	4	14

		ajuda os mentorados a desenvolverem algumas competências e a estarem preparados para desafios futuros.	<i>acho que vai ajudar imenso, acima de tudo para eu ter uma planificação mais estruturada sobre a minha evolução aqui dentro e também a gestão das expectativas, a gestão de carreira dentro da organização.”</i> (TJGM)		
B142	Dificuldades	Aquilo que em termos de gestão/controlo do processo é difícil de assegurar.	<i>“Em termos de motivação, de envolvimento, o que é que nem sempre corre bem? É a dificuldade de depois manter disciplina nisto quer de um lado, quer de outro. É verdade que nós quanto à área de suporte também não temos tido os recursos, recurso entenda-se pessoas e tempo para fazer o seguimento como eventualmente se...se calhar faria sentido termos mais momentos em que chamássemos os pares e tentássemos perguntar como é que as coisas estão, fazemos isso de uma forma muito mais desgarrada e deixar um pouco correr (...)”</i> (GRHAJ)	2	5
B143	Positivo	Perceção dos participantes sobre o programa transferir é de que é um programa muito positivo, interessante e muito valorizado internamente.	<i>“Sim, toda a gente do que eu conheço as pessoas todas elas gostam, quer os mentores quer os mentorados apreciam muito este programa, sentem que este programa é uma mais valia para a organização.”</i> (TJAB)	5	9
B21	Sénior função	na Quando, independentemente da idade em que começou a trabalhar, atinge cerca de 15 anos na função.	<i>“Acho que a senioridade aqui tem a ver com a questão da experiência e menos “com a idade, mas aqui na nossa organização nós vamos encontrando pessoas relativamente novas de idade, mas com muita experiência, portanto em termos profissionais já são seniores no exercício das suas funções.”</i> (GRHJV)	6	8
B31	Júnior função	na A partir do momento em que sai da universidade e começa a exercer uma	<i>“depende também da experiência, não só a idade, tendo em conta o nascimento, mas também a experiência, mas entre os 20 aos</i>	4	5

		determinada função.	35, depois é a meia-idade.” (TJRG)		
B41	Positivas		“E depois acredito que, de uma maneira geral, não será com todos assim, mas acho que qualquer um de nós se sente realizado quando tem alguém à frente que lhe possa transmitir alguma coisa nova, alguma aprendizagem... e dar essa oportunidade só por si tem proporcionado experiências muito interessantes, que as pessoas têm valorizado muito, mesmo aqueles que diziam: nunca me tinha imaginado numa situação destas e gosto e gosto... e oferecem-se e, portanto, acho que é...” (GRHAJ)	4	7
B42	Negativas		“Eu durante algum tempo, não nos dias de hoje, mas durante algum tempo via isso no ar ou tinha essa percepção de que realmente à medida que íamos avançando na idade, houve aí uma fase, em que havia uma tendência em desvalorizar as pessoas mais velhas porque o que era precisa era sangue novo e por aí fora...” (TSGG)	2	2

(C) MENTORIA

C1 PROGRAMA TRANSFERIR	Programa de <i>mentoring</i> na empresa.
C12 OBJETIVOS	Objetivos do programa Transferir.
C13 FUNCIONAMENTO	Em que consiste o processo, como funciona e como é estabelecido.
C14 SELEÇÃO	Explicação de como é que os participantes são selecionados para o processo.
C2 RELAÇÃO DE MENTORIA	O que os entrevistados consideram que deve existir numa relação de <i>mentoring</i> .

C3 TUTORES		Como os mentorados classificam os seus tutores.			
C121	Partilha de Experiências	Programa Transferir tem como objetivo a partilha de experiências, no sentido de orientar os mentorados ajudando-os a gerir expectativas e progressão na carreira.	“Sim, o programa é muito interessante. O que nos procuramos transmitir, no fundo, é partilhar experiências daquelas que nos fomos acumulando ao longo da vida, da vida de trabalho, e por vezes até mesmo da vida (...)” (TSCF)	2	5
C122	Transferência de conhecimentos	Programa Transferir tem como objetivo a transferência de conhecimentos importantes para o desenvolvimento profissional.	“(…)de trabalho ou os nossos interesses, pode não ser a nossa área de trabalho, mas os nossos interesses e levantamos algumas questões que gostávamos que fossem esclarecidas ao longo do programa, e o mentor tem a função de nos ir esclarecendo, passando algum conhecimento, às vezes até em áreas que nós não falamos, mas que surge a oportunidade, porque a empresa também... às vezes perde-se ali um bocadinho de “know-how” e então a intensão é mesmo passar o conhecimento.” (TJRG)	6	11
C21	Competência		“Não, há aqui pontos de interesse que devem ser explorados, porque é preciso criar empatia, porque se não existir essa empatia é muito difícil transmitir o que quer que seja. E depois é preciso competência. Nos não podemos perder o foco, eu não vou ter uma sessão de mentoring, se no final eu me apercebo que perdi aqui uma hora, a ouvir histórias, não foi para isso que eu cá vim, a pessoa vem cá para aprender alguma coisa, a competência é fundamental.” (TSCF)	1	1
C22	Comunicação		“Comunicação, como é óbvio e muito acompanhamento e prontos isso faz parte do meu dia-a-dia e nesta altura até estou a senti-lo de forma mais intensa porque vão haver aqui umas alterações que eu tenho que tentar ajustar com alguma	2	4

			<i>rapidez, que é ter e manter um acompanhamento e feedback que nem sempre acontece” (TSGG)</i>		
C23	Disponibilidade	Participantes consideram que numa relação de mentoria, é importante que o mentorado sinta que o mentor está disponível para o apoiar em qualquer questão.	<i>“No fundo, é importante que a pessoa se sinta segura de que tem alguém com quem pode contar, nas suas dificuldades, que pode questionar, no fundo que pode contar com aquela pessoa de forma indiscreto.” (TSCC)</i>	2	5
C24	Interesse	É importante existir interesse de ambas as partes na relação de mentoria.	<i>“De ambas as partes sim. Perceber até que realmente aquela pessoa pode estar a fazer aquela pergunta e quer chegar a mais algum lado e a pessoa se interessar e começar a puxar um bocadinho.” (TJRG)</i>	2	3
C25	Empatia	Participantes revelam que numa relação de mentoria tem de existir empatia entre mentor e mentorado.	<i>“Não, há aqui pontos de interesse que devem ser explorados, porque é preciso criar empatia, porque se não existir essa empatia é muito difícil transmitir o que quer que seja. E depois é preciso competência.” (TSCF)</i>	3	3
C26	Transparência	As relações de mentoria devem ser abertas, transparentes e genuínas.	<i>“Abertura, transparência porque quando sentes que a pessoa não te quer transmitir ali alguma coisa acaba um bocadinho por bloquear quem está a fazer as perguntas, e talvez, interesse.” (TJRG)</i>	3	4
C27	Confiança	Numa relação de mentoria é importante que haja confiança entre os pares.	<i>“Para mim é extremamente importante... eu falei da empatia, da competência e depois há a confiança. Eu tenho de demonstrar competência sem dúvida nenhuma, mas se eu não conseguir criar um nível de confiança, eu nunca vou ter retorno.” (TSCF)</i>	5	7
C28	Proximidade	A relação de mentoria na perspetiva dos entrevistados, deve ser uma relação caracterizada pela abertura e proximidade.	<i>“Quer um quer outro, por acaso são dois homens, são muito positivos, as relações são muito positivas, muito próximas, tratamo-nos por tu, portanto são mesmo muito, muito próximas e temos à vontade o</i>	5	9

			<i>suficiente para se não perceber alguma coisa perguntar diretamente, “não percebi”, “repete outra vez”, “explica por favor”, “não compreendi” (...)</i> (TJAB)		
C31	Experiente	Mentorados classificam os seus tutores como sendo profissionais com grande experiência.	<i>“Enquanto tutor? Que pergunta difícil agora, é o meu chefe. É um bom tutor, eu escolhi-o não por vir a ser o meu chefe, nem por ser diretor desta unidade, mas porque é uma pessoa que tem muita experiência, que para além de ter experiência na direção industrial, portanto toda aquela parte de gestão, tem muita experiência em processos.”</i> (TJRG)	2	4
C32	Rigorouso	Tutores exigem rigor e competência por parte dos mentorados.	<i>“(…)sempre preocupada em passar os detalhes, não é, às vezes nem tanto as coisas macro mas o que é detalhe e que por vezes está entre linhas e que não se entende, para que depois a pessoa perceba mais facilmente como pode atuar no seu dia-a-dia e com o pode resolver alguns problemas, chamando atenção para aquilo que é crítico, aquilo que são as dificuldades, nesta ou naquela área, portanto tentando colocar-me sempre naquilo que são as dificuldades da atividade.”</i> (TSCC)	2	2
C33	Aberto	Caracterização dos tutores como sendo abertos, comunicativos, informais e disponíveis nas relações de mentoria.	<i>“mas não tenho propriamente nenhum problema em fazê-lo, e sinto-me bem ao fazê-lo...e gosto de passar...há pessoas que gostam de ter o conhecimento do lado delas, e têm alguma dificuldade em o passar e não gostam de o passar, eu senti um bocadinho isso quando cheguei aqui à empresa, tinha quase de andar a “catar” como era e não era e as pessoas falavam-me umas pinceladas aqui e outras ali...outras abrem o livro, não é, e eu considero-me esse livro aberto, sem dúvida nenhuma.”</i> (TSCC)	4	6

(D) AVALIAÇÕES

D1	Positivas	Avaliações que os trabalhadores seniores fazem a eles próprios - autoconceito.	<i>“Sim, sim. Sem dúvida nenhuma. Sem querer ser convencido, eu acho que a minha experiência ao longo de 28 anos na empresa que fui acumulando, tem que me ser reconhecido que, efetivamente, não há 50, isto é uma força de expressão, mas eu orgulho-me disto, orgulho-me de fazer parte de um grupo de pessoas que tem muito para transmitir.”</i> (TSCF)	3	18
D2	Negativas	Avaliações que os trabalhadores seniores fazem a eles próprios - autoconceito.		0	0

(E) PRÁTICAS RH

E1	Ajustamento de funções	As práticas de RH devem ser ajustadas aos trabalhadores seniores para que estes tenham as mesmas oportunidades e possam transferir o seu conhecimento.	<i>“(…) Dois, sempre e quando há essa vontade de continuar em funções mais críticas, de se ajustar as funções ou o trabalho dessas pessoas para que o conhecimento que elas têm possa ser transferido para a organização.”</i> (GRHAJ)	2	4
E2	Balanço de Perfis	É importante que as organizações procurem cruzar/apostar em perfis diferentes. Deve haver um balanceamento de perfis.	<i>“De resto acho que as novas organizações têm de facto de conseguir encontrar este mix na sua equipa, na sua estrutura, de perfis diferentes... e esses perfis diferentes têm que se fazer necessariamente também com pessoas diferentes, de natureza diferente, de estatuto diferente, de faixas etárias diferentes, de classes até sociais diferentes (...)”</i> (GRHAJ)	2	8

(F) REFORMA

F1	Autonomia	Os seniores devem decidir se querem ou não se manter na organização. Ficar ou não ficar depende da motivação do próprio.	<i>“Depende de... se estivermos a falar de alguém que a motivação, que é uma opção própria e será sempre uma opção própria a partir do momento que chega à idade da reforma, o próprio pode querer a reforma ou pode continuar a trabalhar. Às vezes assiste-se a alguns colaboradores que continuam a trabalhar por opção própria mesmo que exista uma pressão da entidade patronal para não continuar.” (GRHAJ)</i>	2	7
F2	Transição	A reforma é percecionada pelos gestores de RH como uma fase de transição, onde é devidamente atempada e estruturada para que haja transferência do conhecimento de quem sai.	<i>“Eu não diria que não pode ser na medida em que isso é o rumo natural das coisas. Uma organização que não antecipe isso não está a considerar o que é a realidade em que se insere. Não pode ser difícil, tem de ser planeada, tem de ser acautelada, e se assim for far-se-á transição de gerações com propósito e com a tranquilidade necessária para que os processos se mantenham e não sejam afetados por isso.” (GRHAJ)</i>	2	4
F3	Utilidade	A permanência dos seniores nas organizações para além da idade típica de reforma depende das motivações do próprio e das suas capacidades, se acrescenta ou não valor à organização/tem utilidade.	<i>“(...) não podem estar aqui para passar o tempo, têm que se sentir também úteis e têm que aportar alguma coisa nas organizações. Se as pessoas tiverem com esse perfil é perfeitamente concebível que elas permaneçam nas organizações, tal como um jovem também, se estiver numa organização para trabalhar, para aprender, para acrescentar alguma coisa, justifica-se, se não tiver essa postura não se justifica estar na organização.” (GRHJV)</i>	2	6

Anexo 6

Matriz “Percepções Sobre o Trabalhador Sênior X Tipo de Participantes

	Trabalhador Sênior/Mentor	Trabalhador Jovem/Mentorado	Gestores RH
1: B11 sobre trabalhador sênior	0	0	0
2: Desvalorização	4	0	0
3: Estereótipos	0	0	0
3.1 Idade	4	0	5
3.2: Limitações Físicas	2	1	0
3.3: Resistência	0	6	3
4: Evolução	2	1	0
5: Experiência	10	9	11
6: Ponderação	0	3	0
7: Reconhecimento	7	0	0
8: Valorização	2	0	0
9: Variabilidade	3	3	1

Notas: *Analisado por Coding references*

Anexo 7

Matriz “Percepções Sobre a Mentoria X Tipo Participantes

	Trabalhador Sênior/Mentor	Trabalhador Jovem/Mentorado	Gestores RH
B12 sobre a mentoria	0	0	0
2: Autonomia	0	0	4
3: Desafio	2	0	1
4: Desenvolvimento	0	11	0
5: Dificuldade na gestão de tempo	5	0	0
6: Experiência Positiva	2	3	1
7: Integração	1	2	5
8: Mais valia	0	5	0
9: Orientação	2	12	0
10: Partilha de Experiências	7	11	0
11: Preparação para o futuro	3	15	1
12: Reconhecimento	0	0	7
13: Transferência de conhecimentos	8	18	4

Notas: *Analizado por Coding references.*

Anexo 8

Matriz “Relações de Mentoria X Trabalhadores Sêniores/Mentores e Trabalhadores Jovens/Mentorados

	Trabalhador sênior/mentor	Trabalhador jovem/mentorado
C2 Relação De Mentoria	0	0
1: Competência	1	0
2: Comunicação	3	1
3: Confiança	2	5
4: Disponibilidade	5	0
5: Empatia	1	2
6: Interesse	0	3
7: Proximidade	2	7
8: Transparência	0	4

Notas: *Analisado por Coding references.*