

# SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

## IO3 - Conjunto de Ferramentas para Empregadores e Trabalhadores

### Programa de Formação Nível Individual

[www.sparkling-grey.eu](http://www.sparkling-grey.eu)

Co-funded by  
the European Union



This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852





## Parceiros:

**INOVA+**

**INOVA+**

<https://inova.business/>

**bit media**  
member of eee group

**bitmedia**

<http://www.bitmedia.at/en/>



**E-Seniors**

<http://www.eseniors.eu/>



**INNOMOTIVE**

<http://www.innomotive.hu/>



**Fondo Formacion  
Euskadi**

<http://www.ffeuskadi.net/>



**CITEVE**

<http://www.citeve.pt/>



**FVEM**

<http://www.fvem.es/es/>



**FyG Consultores**

<http://www.fygconsultores.com/>





## Tabela de conteúdos

<b>1</b>	<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Metodologia</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Programa de Formação – Estrutura</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Bibliografia</b> .....	<b>9</b>

### Figuras

Figura 1 – Programa de Formação - Estrutura de referência .....	3
Figura 2 – Programa de Formação – Estrutura.....	5

### Tabelas

Tabela 1 Programa de Formação – Nível Individual.....	4
Tabela 2 Programa de Formação – Estrutura dos módulos .....	5





# 1 Introdução

A tendência da população ativa da União Europeia (UE) aponta para um crescimento de cerca de 16.2% (9.9 milhões) na faixa etária entre 55 e 64 anos entre 2010 e 2013.

Em muitos países, os trabalhadores seniores (55-64 anos) representarão 30% ou mais da população ativa (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho).

Segundo Pupo (2006), para um profissional que está atualmente empregado não basta depender do investimento feito pela empresa nas suas capacidades, devendo sim procurar novos conhecimentos para que possam enriquecer o seu trabalho e assim garantir a sua empregabilidade.

A aprendizagem ao longo da vida é considerada de alta importância pela UE no apoio ao crescimento económico, inclusão social e cidadania ativa, bem como para o processo de desenvolvimento pessoal. De igual modo, também traz benefícios para a inclusão digital, o envelhecimento ativo e a intergeracionalidade.

A transferência de experiências, conhecimento, *know-how* (saber-fazer) e memórias é um dos diferentes tipos de atividades que pode ser integrada na aprendizagem intergeracional. A experiência individual pode ser transmitida de uma pessoa para a outra, independentemente da idade, dos mais novos para os mais velhos e vice-versa. O desafio passa por construir pontes entre as gerações e criar uma experiência contínua e interativa.

Um local de trabalho de aprendizagem intergeracional pode ser informal, assim como a transferência de conhecimento entre os trabalhadores seniores e os mais jovens pela realização de tarefas implícitas ao trabalho. Este tipo de contextos, por exemplo, pode ser um meio para enfrentar os desafios da sociedade civil, de desenvolvimento de um melhor entendimento entre gerações, de redução da discriminação e aumento da inclusão social. Assim sendo, a intergeracionalidade traz vários benefícios para uma organização: trabalhadores flexíveis e responsáveis, sem medo de enfrentar desafios, são fundamentais em qualquer empresa.

As leis do mercado de trabalho são duras e exigem atualizações e melhorias constantes. Como tal, é da responsabilidade de cada trabalhador fazer o planeamento da sua própria carreira, adaptando-se a essas mesmas exigências e suas evoluções. A falta de expectativas que poderá surgir por parte dos trabalhadores seniores, dada a proximidade do fim das suas carreiras, é uma realidade que deverá ser preparada e orientada com antecedência.

A importância que a sociedade atribui ao trabalho faz com que muitas das vezes a reforma seja associada à perda de relações sociais, uma vez que o indivíduo passa do papel de trabalhador para o papel de reformado. No entanto, a importância da reforma não pode ser dissociada da importância que o trabalho efetivamente desempenha na vida das pessoas.





A reforma é muitas vezes caracterizada por mudanças que, inevitavelmente, se tornam em desafios. Os primeiros anos estão associados a um período de transição, daí que a preparação deva ser feita com a devida antecedência.

A preparação para a reforma é fundamental para todos os indivíduos como uma continuação do planeamento de vida, sendo que tal atitude deverá ser estimulada no interior das organizações (França, 2010; Neto, 2012). De acordo com Neto (2010, 2012), as organizações deverão facilitar a adaptação daqueles que desejam reformar-se, promovendo um espaço de reflexão anterior a esse processo com base em pesquisas, diagnósticos e parcerias, a fim de conhecer as perceções dos sujeitos relativas à reforma.

Uma transição apoiada da vida profissional para a reforma só é possível através do desenvolvimento de programas e estratégias capazes de consciencializar futuros reformados sobre a situação de vida futura e possíveis dificuldades inerentes.





## 2 Metodologia

Baseado nos resultados do O1 – Estado da arte, cenários e diretrizes para uma estrutura comum de estratégias de gestão amigas da idade e da multigeracionalidade - foi concebido um conjunto de ferramentas para o nível individual, constituído por dois documentos principais:

- ◆ Programa de Formação
- ◆ Pacote de formação

O Pacote de Formação está disponível na plataforma da ferramenta de avaliação e inclui um conjunto de materiais e recursos de formação. Neste documento, está descrito o programa de formação.



Figura 1 – Programa de Formação - Estrutura de referência





## 2.1 Programa de Formação – Estrutura

Tabela 1 Programa de Formação – Nível Individual

Nível Individual	
<b>Grupo-alvo</b>	Trabalhadores seniores (+45)
<b>Objetivo geral</b>	Encorajar a aprendizagem ao longo da vida, apoiar decisões profissionais/de carreira, desenvolvimento de competências e processos de reforma.
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Melhorar a qualidade do trabalho, estender as vidas profissionais e desencorajar reformas antecipadas;</li> <li>○ Promover o conhecimento através de aprendizagens flexíveis e ajustáveis;</li> <li>○ Encorajar a aprendizagem intergeracional;</li> <li>○ Aumentar a autoestima e a satisfação;</li> <li>○ Clarificar e consciencializar sobre o processo de reforma.</li> </ul>
<b>Linha temporal de implementação</b>	<p>No que respeita os marcos temporais, a implementação deste conjunto de ferramentas depende da maturidade das organizações, da experiência dos formadores e da complexidade das competências a desenvolver.</p> <p>O programa de formação é flexível de tal forma que pode ser implementado como um pacote completo ou apenas como módulos individuais de forma independente.</p> <p>Os módulos foram projetados com o seguinte cronograma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sessão presencial: 7 hora – esta sessão poderá ser dividida em duas sessões presenciais, uma no início do modulo (por exemplo 4,5h) e a segunda no final do mesmo (por exemplo, 2h).</li> <li>○ Sessões <i>online/b-learning</i>: 15-20 horas de estudo individual.</li> </ul>

O programa de formação foi construído de forma a motivar e apoiar os trabalhadores seniores das indústrias têxtil e metalúrgica, dando-lhes a conhecer os benefícios de uma aprendizagem ao longo da vida e a forma como estes podem prolongar a sua carreira e vida profissional. Este também esclarece e apresenta diferentes formas e práticas de preparação da reforma.

Este programa de formação é um elemento central no projeto Sparkling Grey, de tal forma que o mesmo só poderá ser bem-sucedido caso todos os participantes estejam envolvidos e alcancem os resultados de aprendizagem previstos. Além disso, um programa de formação deve encorajar a auto-reflexão e definir oportunidades para os participantes aprenderem e participarem ativamente.

O programa de formação contém a seguinte informação:



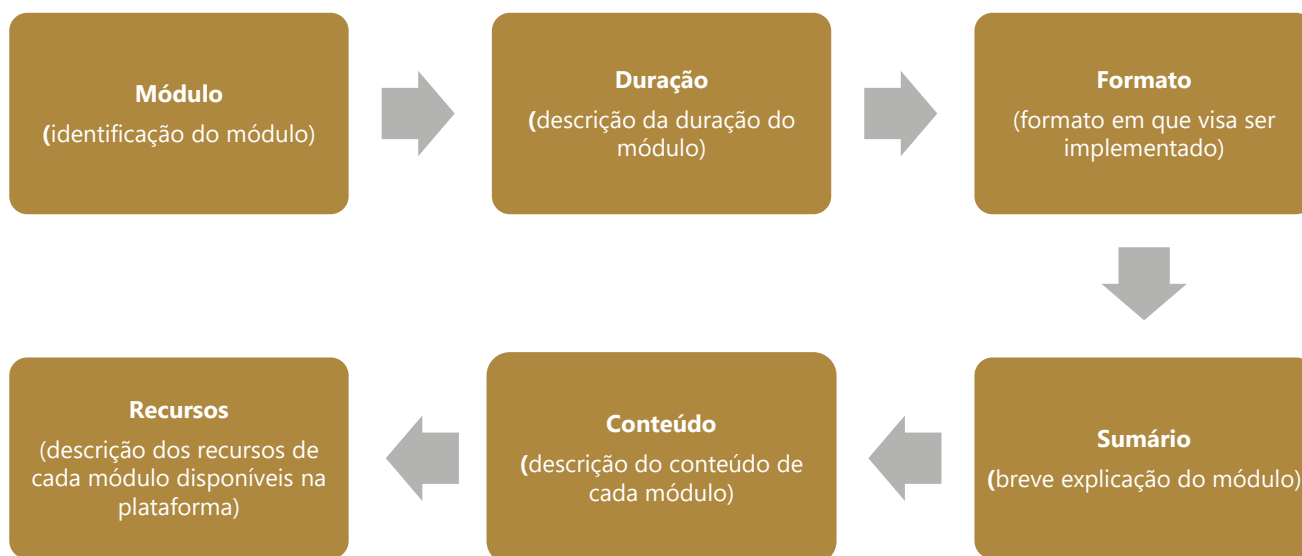


Figura 2 – Programa de Formação – Estrutura

O programa de formação, ao nível individual, é composto pelos seguintes três módulos que visam auxiliar os trabalhadores seniores a desenvolverem novas competências.

Tabela 2 Programa de Formação – Estrutura dos módulos

MÓDULO						
Nº.1	Aprendizagem não formal no local de trabalho e aprendizagem	Duração				Formato
		Sessões presenciais	7h	Estudo individual	15h	Misto / <i>b-learning</i>
Sumário	<p>A aprendizagem intergeracional envolve pessoas de diferentes gerações que investem em aprender umas com as outras e em conjunto. A aprendizagem não formal no local de trabalho pode ser vista como um espaço partilhado e pertinente para o intercâmbio entre as gerações. O presente módulo destina-se a abordar a aprendizagem intergeracional como um instrumento para transferir competências, valores e conhecimentos de uma geração para a outra, assim como uma oportunidade para promover a compreensão mútua com o propósito de apoiar objetivos mais alargados.</p> <p>O módulo também se destina a abordar a relevância da aprendizagem não formal e da aprendizagem intergeracional, tal como a aprendizagem entre pares e em equipas. Pretende-se apresentar estratégias para identificar a importância dos procedimentos de mentoria e tutoria para a aprendizagem não-formal e intergeracional.</p>					
Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Introdução</li> </ul>					







<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A aprendizagem não formal e a sua relevância</li> <li>- A aprendizagem intergeracional e a sua relevância</li> <li>◆ A aprendizagem não formal como uma ferramenta de transferência de conhecimento e de aprendizagem intergeracional                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalhadores seniores no ensino dos trabalhadores mais jovens</li> <li>- Trabalhadores seniores na aprendizagem com trabalhadores mais jovens</li> </ul> </li> <li>◆ Aprendizagem entre pares                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender com os pares e equipas</li> </ul> </li> <li>◆ Mentoria e tutoria                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentoria</li> <li>- Tutoria</li> </ul> </li> <li>◆ Transferência de conhecimento                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferência de valores</li> <li>- Partilha de experiências</li> <li>- Construir a cultura empresarial</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lista de Presenças</li> <li>● Manual</li> <li>● Apresentação PowerPoint</li> <li>● 2 Estudos de Caso                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ O Japão contrata trabalhadores seniores: vantagens para a equipa dos trabalhadores seniores</li> <li>○ A Deloitte desenvolve um programa de mentoria com o envolvimento de trabalhadores seniores</li> </ul> </li> <li>● 7 Recursos práticos                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Face a face (<i>offline</i>)                                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quebra-gelo: jogo do Nome</li> <li>- Autoavaliação para trabalhar num ambiente multigeracional</li> <li>- Mãos à obra</li> <li>- Construir pontes</li> <li>- <i>Vlogging</i></li> <li>- Tutoria <i>online</i></li> </ul> </li> <li>○ Aprendizagem à distância (<i>online</i>)                                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoavaliação para trabalhar num ambiente multigeracional</li> <li>- <i>Vlogging</i></li> <li>- Jogo <i>online</i></li> <li>- Tutoria <i>online</i></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Avaliação da Aprendizagem</li> <li>● Avaliação da Formação</li> </ul>

MÓDULO						
Nº.2	Prolongar a vida profissional e o plano de carreira	Duração				Formato
		Sessões presenciais	7h	Estudo individual	15h	Misto / <i>b-learning</i>
<b>Sumário</b>	<p>Este módulo pretende abordar a noção de educação e formação e os seus benefícios tanto para os trabalhadores como para as empresas. Diferentes modelos de aprendizagem serão expostos a fim de cobrir o amplo significado de educação e formação e sublinhar a sua importância. O conceito de aprendizagem ao longo da vida também será enfatizado como um meio para ampliar a vida profissional, permanecer mentalmente ativo e também reter e transferir conhecimentos.</p> <p>Serão explicados os benefícios de a empresa ter um plano de formação, tanto para trabalhadores quanto para as próprias empresas. Além disso, o <i>design</i> do trabalho será</p>					





<b>Conteúdos</b>	<p>apresentado como uma estratégia para ajudar os trabalhadores seniores a prolongar a sua vida profissional; a ampla gama de oportunidades oferecida pelo <i>design</i> do trabalho que ajuda a manter esses trabalhadores no ativo.</p> <p>Finalmente, as figuras do tutor e mentor serão apresentadas como um meio para transferir conhecimento relacionado com o trabalho a pessoas menos experientes e, assim, manter o talento e o <i>know-how</i> dentro da empresa. Serão ilustradas as principais aptidões necessárias para se tornar mentor/tutor, bem como outros elementos facilitadores e inibidores que podem influenciar o processo de aprendizagem dentro da empresa.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Introdução:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que é a formação?</li> <li>- Como perceber os conceitos de educação e de formação?</li> <li>- Benefícios da formação para as organizações e trabalhadores</li> <li>- Diferença entre: saber, saber-fazer e saber-ser</li> <li>- Principais métodos de formação e procedimentos</li> <li>- Aprendizagem ao longo da vida</li> </ul> </li> <li>◆ Plano de formação:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer formação fora da empresa – iniciativa própria e dentro da empresa</li> </ul> </li> <li>◆ Desenho de tarefas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- O que é e benefícios para os trabalhadores seniores</li> </ul> </li> <li>◆ Tutoria e mentoria             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Como me posso tornar um tutor ou mentor?</li> <li>- Competências de comunicação exigidas ao mentor/tutor</li> <li>- Facilitadores e inibidores da aprendizagem</li> </ul> </li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lista de presenças</li> <li>● Manual</li> <li>● Apresentação PowerPoint</li> <li>● 1 Estudo de Caso             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudo de Caso: Formação de trabalhadores seniores</li> </ul> </li> <li>● 5 Recursos Práticos             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Face a face (<i>offline</i>)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dinâmica de grupo: Quebra-gelo</li> <li>▪ Dinâmica de grupo: <i>Brainwriting</i></li> <li>▪ Cartões de Desafio</li> <li>▪ Vídeo: Aprendizagem no Local de Trabalho</li> </ul> </li> <li>○ Aprendizagem à Distância (<i>online</i>)                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vídeo: Acolhimento dos Trabalhadores Mais Velhos</li> <li>▪ Vídeo: Aprendizagem no Local de Trabalho</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Avaliação da Aprendizagem</li> <li>● Avaliação da Formação</li> </ul>

MÓDULO						
Nº.3	Preparação para a reforma	Duração				Formato
		Sessões presenciais	7h	Estudo individual	15h	Misto / <i>b-learning</i>
<b>Sumário</b>	<p>Tendo em conta que as pessoas atualmente vivem mais tempo, é importante promover um envelhecimento ativo saudável para que seja possível desfrutar todas as etapas da vida. Este módulo apresenta diferentes técnicas para permitir às pessoas que estão a envelhecer continuarem ativas e saudáveis.</p>					





	<p>De forma a alargar o trabalho-vida e facilitar uma transição suave do trabalho para a reforma, serão apresentadas diferentes estratégias e métodos que se centram na flexibilidade e segurança.</p> <p>Por fim, chamar-se-á a atenção para as vantagens de planificar o futuro e a reforma, bem como para a necessidade de partilhar tais expectativas com os amigos próximos e família.</p> <p>Será também abordada a importância de uma gestão adequada do tempo e, para consciencializar os trabalhadores seniores sobre as diferentes opções disponíveis, serão apresentadas diferentes possibilidades, como a universidade sénior.</p>
<p>Conteúdos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Introdução: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Envelhecimento ativo</li> <li>- Reforma planeada</li> </ul> </li> <li>◆ Flexibilidade e segurança: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições de trabalho</li> <li>- Envelhecimento saudável</li> </ul> </li> <li>◆ Conciliação trabalho e família</li> <li>◆ Planear o futuro: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças provocadas pela reforma em áreas-chave da vida e estratégias que podem ser utilizadas para as enfrentar</li> <li>- Gestão do tempo</li> <li>- Atividades de lazer, universidade sénior, voluntariado, etc.</li> <li>- Estilos de vida que contribuem para a saúde física e psicológica</li> </ul> </li> </ul>
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lista de presenças</li> <li>● Manual</li> <li>● Apresentação PowerPoint</li> <li>● 1 Estudo de Caso <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Construtora Hazenberg: conjunto de medidas para melhorar a qualidade do trabalho dos trabalhadores seniores</li> </ul> </li> <li>● 5 Recursos Práticos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Face a face (<i>offline</i>) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de grupo: Quebra-gelo</li> <li>- Dinâmica de grupo: O futuro é agora</li> <li>- Teste dos 100 euros</li> <li>- Acabar com os mitos do envelhecimento</li> </ul> </li> <li>○ Aprendizagem à distância (<i>online</i>) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acabar com os mitos do envelhecimento</li> <li>- Vídeo: Como viver até aos 100 anos</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>● Avaliação da Aprendizagem</li> <li>● Avaliação da Formação</li> </ul>





### 3 Bibliografia

Eurofound. (2012). *Living longer, working better - active ageing in Europe*. Available at <http://www.eurofound.europa.eu/resourcepacks/activeageing.htm>

European Agency for Safety and Health at Work. (2016). *Healthy Workplaces for all Ages*. Brussels

França, L. (2010). *Preparação para a reforma: responsabilidade individual e coletiva*. Psychology journal, 53, 47-66.

Neto, A. (2012). *A Educação para a reforma: por um envelhecimento ativo e bem sucedido*, in Eduardo Santos, Joaquim Ferreira, Ricardo Pocinho, João Gaspar e Anabela Ramalho (orgs.), *Transição para a reforma/adaptação: contributos para a adaptação*. Viseu: Psicossoma, 103 – 107.

Neto, A. (2010). *Da vida laboral à reforma: expectativas de ocupação*. PhD Thesis in Education. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

Pupo, M. (2006). *Empregabilidade acima dos 40 anos*. Expressão e Arte, São Paulo.



# SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

[www.sparkling-grey.eu](http://www.sparkling-grey.eu)

Co-funded by  
the European Union



 /facebook.com

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852