



Formação LearnGen:

Desafios intergeracionais no trabalho

Módulo 3

Conceptualização de estratégias de combate à discriminação etária e exclusão social nos locais de trabalho

Future in Perspective, Irlanda -





Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita. Projeto número: 2020-1-BG01-KA202-079064

Conteúdos

Introdução	3
Objetivos	3
Resultados da aprendizagem	4
Estrutura do módulo	4
Módulo 3: Conceptualização de estratégias de combate à discriminação etária e exclusão social nos locais de trabalho	6
Unidade 1: Antiguidade no local de trabalho para os trabalhadores seniores e jovens	7
Unidade 2: Estratégias de gestão de recursos humanos para abordar a questão da discriminação etária e promoção do trabalho intergeracional	10
Avaliação	14
<i>Questionário de avaliação</i>	14
<i>Respostas ao questionário de avaliação</i>	16
Ficha de Atividade 1	17
Referências	19



Introdução

Existem seis importantes dimensões básicas que devem ser consideradas ao nível da gestão de recursos humanos: *branding* da entidade empregadora; recrutamento e seleção; gestão do desempenho; aprendizagem e desenvolvimento; planeamento e promoção do progresso; compensação e regalias.

Nestas seis áreas, as estruturas de direção enfrentam diariamente vários desafios no que diz respeito à discriminação e ao preconceito ou equívocos relacionados com a idade. As organizações acabam por ter que tomar decisões sobre estes estereótipos no local de trabalho, especialmente no que se refere à idade. São estes estereótipos que podem fazer com que os indivíduos se sintam socialmente excluídos.

Para combater com sucesso a discriminação etária e a exclusão social no local de trabalho, as estruturas de gestão de recursos humanos devem ter conhecimentos adequados na aplicação de estratégias que atraiam colaboradores de várias gerações. Como atualmente a força de trabalho é composta por colaboradores de cinco gerações que interagem entre si, incluindo trabalhadores seniores (50+), as organizações precisam de ter capacidade para articular e para transferir conhecimentos entre os membros da equipa das diferentes gerações.

Esta partilha de conhecimentos pode promover a confiança tanto nos trabalhadores mais jovens pouco qualificados, como nos trabalhadores seniores, que podem ser vítimas de discriminação relacionada com a idade (idadismo). Através da partilha de conhecimentos intergeracionais, diferentes comunidades de gerações podem juntar-se e promover um ambiente de trabalho frutífero e de apoio mútuo.

Objetivos

Este módulo visa fornecer a coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante e profissionais de entidades de ensino e formação profissional, uma vasta gama de estratégias que podem



implementar nos seus contextos profissionais para combater a discriminação etária e a exclusão social no local de trabalho.

Resultados da aprendizagem

Este módulo visa fornecer a coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante e profissionais de entidades de ensino e formação profissional, os seguintes conhecimentos, aptidões e atitudes para combater a discriminação etária e a exclusão social no local de trabalho. Após a conclusão deste módulo espera-se que estes:

- Melhorem as suas capacidades de observação para identificar e lidar com quaisquer comportamentos discriminatórios relacionados com a idade em contextos organizacionais.
- Identifiquem a lógica subjacente aos estereótipos que ocorrem na organização relacionados com os colaboradores;
- Identifiquem as vantagens associadas à diversidade etária possibilitados por uma equipa multigeracional;
- Definam estratégias comuns que podem ser implementadas para desencorajar a discriminação relacionada com a idade que pode ocorrer numa organização.

Estrutura do módulo

O módulo está dividido em duas unidades de aprendizagem:

- Unidade 1: Antiguidade no local de trabalho para os trabalhadores seniores e jovens.
- Unidade 2: Estratégias de gestão de recursos humanos para abordar a questão da discriminação etária e promoção do trabalho intergeracional.

Cada unidade incorpora um conjunto de questões para discussão, vídeos *online* para promover o debate e uma oportunidade para os formandos observarem a implementação de estratégias no seu local de trabalho.

O módulo, em formato presencial, tem a duração de três horas. Os conteúdos formativos são apresentados de modo que possam ser disponibilizados e os formandos debatê-los num contexto de apoio. Todos os materiais foram concebidos para serem disponibilizados em formato presencial ou *online*. A definição do tempo final para cada atividade de



aprendizagem fica ao critério do facilitador. No entanto, é aconselhável que a primeira unidade dure aproximadamente 1 hora e a segunda cerca de 2 horas.

É também incluído um questionário de avaliação no final da sessão, que deverá demorar entre 10 e 15 minutos a ser preenchido.



Módulo 3: Conceptualização de estratégias de combate à discriminação etária e exclusão social nos locais de trabalho

Na tabela seguinte, identifica-se o número e a designação das atividades referentes ao módulo 3.

Conceptualização de estratégias de combate à discriminação etária e exclusão social nos locais de trabalho

Unidade 1. Antiguidade no local de trabalho para os trabalhadores séniores e jovens

Unidade 2. Estratégias de gestão de recursos humanos para abordar a questão da discriminação etária e promoção do trabalho intergeracional.



Unidade 1: Antiguidade no local de trabalho para os trabalhadores seniores e jovens

Atividade 1.1	
Designação:	Antiguidade no local de trabalho para os trabalhadores seniores e jovens
Implementação:	Presencial / <i>online</i>
Objetivo:	Apresentar uma visão geral dos estereótipos e conceitos errados comuns que se ouvem em relação aos seniores e aos mais jovens no contexto profissional
Competência/s:	Pensamento crítico Pensamento estratégico Resolução de problemas Tomada de decisões Competências digitais Literacia dos media
Duração:	1 hora

Descrição da atividade

Esta unidade está dividida em duas secções. A primeira tem como objetivo discutir o perfil etário e o impacto do envelhecimento no contexto de uma organização. A segunda descreve estereótipos comuns que são utilizados em relação a trabalhadores mais jovens e seniores. Os participantes serão convidados a ver um vídeo no YouTube e a participar em várias atividades estimuladoras de debate.

Os materiais necessários para esta sessão devem incluir:

- Apresentação PPT
- Espaço para debate em grupo
- Computador portátil / PC / Tablet com acesso à *Internet*
- Quadro branco para os formandos criarem as suas próprias ideias
- Acesso ao YouTube



Para sessões que são conduzidas *online*, os facilitadores necessitarão de uma plataforma *online* como o Zoom ou o Teams para realizar a sessão. Além disso, podem utilizar painéis colaborativos como o Padlet ou o Slido para melhorar a experiência de aprendizagem e a participação dos formandos.

Instruções de implementação

Passo 1: Perfil etário na sua organização [10 minutos]

O facilitador pede aos participantes para identificar o perfil etário dos trabalhadores da organização, perguntando:

- Qual é o perfil etário da sua organização?
- Em que posição se encontra no contexto da hierarquia etária (por exemplo, se são os mais velhos ou os mais novos)?
- <qualquer questão adicional que o facilitador considere relevante>

Passo 2: Teoria e Atividade sobre o impacto do envelhecimento no local de trabalho [20 minutos]

O facilitador apresenta aos formandos os seguintes vídeos:

Vídeo 1: [#OldLivesMatter: Uma campanha global contra o preconceito de idade - Caso 1](#)

Vídeo 2: [#OldLivesMatter: Uma campanha global contra o preconceito de idade - Caso 2](#)

Vídeo 3: [#OldLivesMatter: Uma campanha global contra o preconceito de idade - Caso 3](#)

Os participantes deverão ser guiados a observar exemplos comuns de conceitos errados em relação a pessoas de todas as idades na organização e discutirão estereótipos comuns tanto em relação aos trabalhadores mais jovens, como a trabalhadores seniores.

Passo 3: Estereótipos [30 minutos]

O facilitador organiza os participantes em equipas de 3-4 elementos para discutirem o seguinte tema: "Como se manifesta o envelhecimento no seu local de trabalho". Após 15 minutos, voltam ao grupo principal e apresentam as suas conclusões.

Recursos e links



Materiais de apoio ao módulo

Apresentação em PowerPoint - Módulo 3 Unidade 1.

Vídeos

[#OldLivesMatter: Uma campanha global contra o preconceito de idade - Caso 1](#)

[#OldLivesMatter: Uma campanha global contra o preconceito de idade - Caso 2](#)

[#OldLivesMatter: Uma campanha global contra o preconceito de idade - Caso 3](#)



Unidade 2: Estratégias de gestão de recursos humanos para abordar a questão da discriminação etária e promoção do trabalho intergeracional

Atividade 2.1	
Designação:	Estratégias de gestão de recursos humanos para abordar a questão da discriminação etária e promoção do trabalho intergeracional
Implementação:	Presencial / <i>online</i>
Objetivo:	Encorajar os participantes a verificar como as seis dimensões da gestão de recursos humanos podem levar a situações de discriminação etária dentro de uma organização. Os formandos tomarão igualmente contato com um conjunto de estratégias que podem utilizar para combater a discriminação etária no local de trabalho.
Competência/s:	Pensamento crítico Pensamento estratégico Resolução de problemas Tomada de decisões Competências digitais Literacia dos media
Duração:	2 horas

Descrição da atividade

Esta unidade está dividida em duas secções. A primeira aborda os seis processos de recursos humanos e a segunda discute um conjunto de estratégias que podem ser implementadas na organização para combater a discriminação etária:

Os materiais necessários para esta sessão devem incluir:

- Apresentação PPT e Ficha de Atividade 1
- Espaço para discussão em grupo
- Computador portátil / PC / *Tablet* com acesso à *Internet*
- Quadro branco para os formandos anotarem as suas próprias ideias



- Acesso ao YouTube

Para sessões que são conduzidas *online*, os facilitadores necessitarão de uma plataforma *online* como o Zoom ou o Teams para realizar a sessão. Além disso, podem utilizar painéis colaborativos como o Padlet ou o Slido para melhorar a experiência de aprendizagem e a participação dos formandos.

Instruções de implementação

Passo 1: As seis dimensões de Recursos Humanos e questões relacionadas com a discriminação associada à idade [20 minutos]

O facilitador apresentará aos participantes as seis dimensões de recursos humanos e convidá-los-á a participar num debate durante cerca de 10 minutos sobre o que consideram ser as principais questões associadas à discriminação etária. Para sessões que são realizadas *online*, o facilitador desenvolve os processos sequencialmente e convida os participantes a darem as suas respostas em Slido ou Padlet.

Passo 2: Porque é que a diversidade de idades é boa para as organizações [aproximadamente 20 minutos]

O facilitador apresenta aos formandos o seguinte vídeo:

[Why age diversity is good for business? Newmanity School](#) (vídeo em EN)

Depois de assistir ao vídeo, o facilitador deverá colocar aos participantes as seguintes questões:

- Tem experiência pessoal ao nível de situações de instabilidade emocional que tenham resultado de situações entre trabalhadores de diferentes gerações?
- Quais são os desafios no contexto de trabalho para os trabalhadores não empenhados e/ou mais instáveis, independentemente da sua idade?
- Pode identificar exemplos de vantagens competitivas para a sua organização que resultaram da colaboração de trabalhadores jovens com trabalhadores seniores?
- <qualquer questão adicional que o facilitador considere relevante>

Passo 3: As seis dimensões de Recursos Humanos [aproximadamente 30 minutos]



O facilitador deve apresentar cada uma das seis dimensões de recursos humanos em detalhe e encorajar os participantes a darem sugestões para reduzir os estereótipos associados à idade.

Caso o tempo o permita, sugerem-se dois recursos adicionais que podem ser utilizados como autoaprendizagem após a sessão presencial:

1. [How to Manage 5 Generations in the Modern Workplace](#) (vídeo em EN)
2. [What does age-friendly mean to you?](#) (vídeo em EN)

Os vídeos sugeridos são para visionamento a partir do YouTube, sugere-se ao facilitador que utilize a opção de legendagem automática para português.

Passo 4: Estratégias de combate à discriminação etária e à exclusão social no local de trabalho [30 minutos]

O facilitador deve começar por apresentar um conjunto de estratégias que podem ser utilizadas para combater a discriminação relacionada com a idade no local de trabalho.

A [Diretiva 2000 / 78 / CE do Conselho da UE](#) constitui um exemplo de um conjunto de medidas legislativas para combater a discriminação relacionada com a idade. O facilitador deve solicitar aos participantes para realizarem uma pesquisa sobre o processo de implementação desta diretiva a nível nacional.

Passo 5: Estratégias de combate ao envelhecimento e à exclusão social no local de trabalho [20 minutos]

Nesta fase, os participantes deverão completar um exercício de autorreflexão, a partir da experiência que têm nas suas organizações. Este exercício deve ser realizado utilizando a Ficha de atividades nr.º 1.

Durantes este exercício, os formandos podem destacar, considerando as informações fornecidas durante a sessão, qual a estratégia mais adequada para implementar na sua organização.

Caso o tempo o permita, os participantes podem também apresentar as suas ideias e sugestões ao grupo ou disponibilizá-las ao facilitador para receber *feedback*. Além disso,



podem partilhar as suas ideias através de plataformas de redes sociais, tais como a WhatsApp.

Recursos e links

Artigos online

[Nas empresas a idade não pode ser o problema, mas sim a solução](#)

[Empresas que rompem o idadismo em suas forças de trabalho](#)

[Envelhecimento ativo, segurança e saúde no trabalho: desafios contemporâneos](#)

e-books

[O direito dos mais velhos](#)

[Portugal mais velho: por uma sociedade onde os direitos não têm idade](#)

Estudos de caso

[Plano municipal para a igualdade e não discriminação 2021-2024, Arcos de Valdevez](#)

[Plano para a igualdade do Hospital Garcia da Horta](#)

Materiais de apoio ao módulo

Apresentação em PowerPoint - Módulo 3 Unidade 2

Ficha de atividade nr.º 1 - Módulo 3 Unidade 2

Teses de mestrado

[A discriminação aos trabalhadores no âmbito laboral](#)

[Igualdade e não discriminação em razão da idade na relação laboral: a discriminação dos trabalhadores mais velhos](#)

[Trabalhadores seniores: estudo dos fatores que favorecem a intenção de permanecer no mercado de trabalho](#)

Políticas públicas

[Estratégia nacional para o envelhecimento ativo e saudável](#)

Vídeos

[Why age diversity is good for business? Newmanity School \(EN\)](#)



Avaliação

Questionário de avaliação

1. Na investigação conduzida por William Fry em 2016, a partir de que idade se consideravam ser os trabalhadores séniores? Justifique a sua resposta.
 - a. 45
 - b. 51 -
 - c. 61
 - d. 65
2. Algumas das formas comuns de discriminação observadas por colaboradores seniores e mais jovens incluem a discriminação direta, a discriminação indireta e a vitimização. Justifique a sua resposta.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
3. Os estereótipos são sempre negativos por natureza. Justifique a sua resposta.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
4. Em que dimensões os recursos humanos podem abordar a discriminação relacionada com a idade
 - a. Recrutamento e Seleção
 - b. Gestão de Desempenho
 - c. Aprendizagem e desenvolvimento
 - d. Planeamento e Promoção da progressão
 - e. Compensação e regalias
 - f. *Branding* da entidade empregadora
 - g. Todas as respostas anteriores - resposta correta
5. A diversidade etária é negativa para as empresas. Justifique a sua resposta.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
6. Durante o processo de recrutamento, qual dos seguintes termos deve ser utilizado para se referir aos indivíduos:
 - a. Experiente
 - b. Nativos digitais
 - c. Temperado
 - d. Nenhuma das respostas anteriores
7. As análises de desempenho de 360 graus permitem:
 - a. Que todos os membros da equipa forneçam *feedback* aos indivíduos



- b. Apenas alguns membros selecionados podem criticar os outros
- 8. As organizações não precisam de considerar a idade da reforma quando analisam as suas políticas e procedimentos relacionados com a idade.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
- 9. As instituições e organizações consideradas “age-friendly” (*amigas da idade*) promovem:
 - a. As pessoas de qualquer idade para aceder aos serviços que desejam
 - b. Igualdade entre todas as pessoas, independentemente da sua idade
 - c. A preparação de cidades e aldeias para uma população envelhecida
 - d. Todas as respostas anteriores
- 10. O *reverse mentoring* promove:
 - a. O intercâmbio de conhecimentos
 - b. A construção da confiança
 - c. A tomada de consciência de uma abordagem mais holística no que diz respeito à idade
 - d. Todas as respostas anteriores



Respostas ao questionário de avaliação

Questão 1	b
Questão 2	a
Questão 3	b
Questão 4	g
Questão 5	b
Questão 6	d
Questão 7	a
Questão 8	b
Questão 9	d
Questão 10	d



Ficha de Atividade 1

Unidade 2: Estratégias de gestão de recursos humanos para abordar a questão da discriminação etária e promoção do trabalho intergeracional

Responda às seguintes perguntas:

1. Que políticas desenvolve a sua empresa atualmente para apoiar a diversidade etária?

2. Que dificuldades tem a sua empresa na promoção da diversidade etária?

3. Qual tem sido o sucesso da sua organização no combate à discriminação relacionada com a idade?

4. Como poderia o trabalho e/ou a educação intergeracional transformar o seu local de trabalho?



5. Das estratégias delineadas na apresentação, quais seriam as três que a sua organização estaria mais inclinada a aceitar e a implementar?

1.

2.

3.

Referências¹

¹ As referências bibliográficas indicadas referem-se as que foram utilizadas para a produção dos conteúdos do módulo 3



Why Age Diversity is Good for Business: https://www.youtube.com/watch?v=hG5BB8Ope_E

Hiring in the Age of Ageism: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0218/Pages/hiring-in-the-age-of-ageism.aspx>

Performance Management: <https://www.cipd.ie/news-resources/practical-guidance/factsheets/performance-management#gref>

Succession Management: <https://www.cipd.ie/news-resources/practical-guidance/factsheets/succession-planning#gref>

Total Rewards Model:

https://www.worldatwork.org/docs/marketing/1610_BRO_TRModel_Update_J5613_FNL.pdf

The Equal Status Acts: <https://www.ihrec.ie/guides-and-tools/human-rights-and-equality-in-the-provision-of-good-and-services/what-does-the-law-say/equal-status-acts/>

Equality in the workplace:

https://www.citizensinformation.ie/en/employment/equality_in_work/equality_in_the_workplace.html

Remote Working Checklist for Employers:

<https://enterprise.gov.ie/en/Publications/Publication-files/Remote-Working-Checklist-for-Employers.pdf>

How to avoid ageism: <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/Pages/how-to-avoid-ageism.aspx>

Tackling ageism and Discrimination:

http://www.healthyageing.eu/sites/www.healthyageing.eu/files/resources/age_perspective_merged_equinet_en.pdf

Managing an age-diverse workforce: What employers need to know:

https://www.cipd.co.uk/Images/managing-an-age-diverse-workforce_2015-what-employers-need-to-know_tcm18-10832.pdf

How to manage 5 generations in the modern workplace:

<https://www.youtube.com/watch?v=gmgzgfj140hQ>

Centre for Ageing Better (2017) What does age-friendly mean to you? Retrieved from:

<https://www.youtube.com/watch?v=xD36Js5jLel>



