



**ÉTICA E
DIVERSIDADE
GERACIONAL**
(Des)Encontros?



Ética e Diversidade Geracional: (Des)Encontros?

Título Ética e Diversidade Geracional: (Des)Encontros?

Coordenação Helena Gonçalves, Helena Gil da Costa,
Henrique Manuel Pereira, Susana Magalhães

Coleção Fórum de Ética
© Fórum de Ética | Católica Porto Business School
© Universidade Católica Editora
© Autores

Ilustrações Maria Sottomayor

Revisão editorial Margarida Baldaia

Capa Ana Luísa Bolsa | 4 ELEMENTOS

Design e Paginação Margarida Baldaia

Impressão e acabamento Papelmunde

Depósito legal 532573/24

Tiragem 300 exemplares

Data Maio de 2024

ISBN 9789725410295

Licença: Este trabalho encontra-se publicado com a
Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0



Ética e Diversidade Geracional (Des)Encontros?

COORDENAÇÃO

HELENA GONÇALVES

HELENA GIL DA COSTA

HENRIQUE MANUEL PEREIRA

SUSANA MAGALHÃES

ILUSTRAÇÕES

MARIA SOTTOMAYOR

Índice

5 Agradecimentos

Prefácios

7 Um livro com história

HELENA GONÇALVES

17 Pensar eticamente a diversidade: (Re)Leituras

SUSANA MAGALHÃES

1. Olhares largos: perspetivas sociais

27 Otimizar a diversidade geracional: considerações éticas

PIET NAUDÉ

41 A diversidade geracional na perspetiva da longevidade e envelhecimento saudável

LUÍSA V. LOPES

47 Envelhecimento: considerações éticas

TERESA TOLDY

2. Olhares focados: perspetivas organizacionais

53 O idadismo no trabalho: como superar desafios e capitalizar a diversidade de idades nas organizações

SUSANA SCHMITZ

- 71** A pertinência de uma política de diversidade, equidade e inclusão – O tema da diversidade geracional em particular

MANUELA SILVA

- 79** Ética e diversidade geracional no trabalho
– Transformar desafios em oportunidades

ADELAIDE MARTINS

- 89** Trabalhadores-cuidadores nas organizações
– Um desafio de diversidade geracional e não só

RAQUEL CAMPOS FRANCO

3. Olhares interiores: perspectivas individuais

- 95** A diversidade geracional na minha equipa/organização implica desafios e oportunidades...

- 121** Ao leitor

- 122** União sem Idade

MARIA CAETANO VILALOBOS

Posfácios

- 127** Diversidade geracional – Uns com os outros

HELENA GIL DA COSTA

- 147** Um lugar onde amanheça – Para um diálogo pós-disciplinar

HENRIQUE MANUEL PEREIRA

- 153** Notas biográficas dos coordenadores

Agradecimentos

A cada um dos que partilharam as suas reflexões, sem as quais esta obra não poderia ter acontecido.

Artigos

Adelaide Martins, Luisa Lopes, Manuela Silva, Maria Caetano Vilalobos, Piet Naudé, Susana Schmitz, Teresa Toldy.

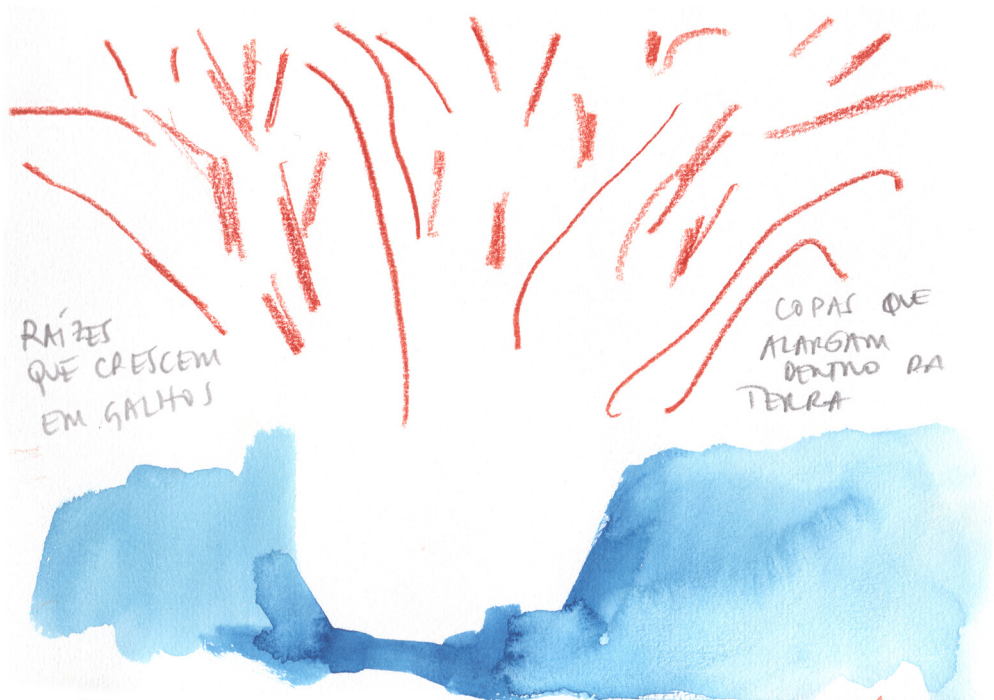
Narrativas

Ana Damião, Carlos João Diogo, Carlos Ruão, Cristina Carita, José Ricardo Gonçalves, Maria Antónia Costa, Maria da Graça Barbosa, Maria José Oliveira, Maria Lopes Cardoso, Maria Manuela Ribeiro, Mariana Albuquerque Oliveira, Mariana Marrana, Patrícia Garcia, Paula Mendes, Pilar Valinhas Moraes, Rita Batista, Sofia Lessa, Susana Costa e Silva, Susana Maciel, Ricardo Ricci.

Aos Membros do Fórum de Ética, pelas reflexões sobre Ética e Diversidade Geracional no Trabalho e pelas narrativas que potenciaram outras.

Aos Patrocinadores do Fórum de Ética – AGEAS Portugal, BIAL, CRITICAL Software, EDP, LIPOR, SUPER BOCK Group –, que permitiram a realização desta obra, para além de todas as outras atividades do Fórum de Ética.

Prefácios



Um livro com história

HELENA GONÇALVES

Ao mundo nunca aproveitou nem aproveitará a rutura entre gerações. São os cantos de sereia de um futuro sem raízes, sem arraigamento. É a mentira que te faz pensar que só o novo é bom e belo. A existência das relações intergeracionais implica que nas comunidades se possua uma memória coletiva, pois cada geração retoma os ensinamentos dos seus antecessores, deixando assim um legado aos seus sucessores. Isto constitui marcos de referência para cimentar solidamente uma sociedade nova. Como diz o ditado: “Se o jovem soubesse e o velho pudesse, não haveria coisa que não se fizesse.”

CHV 191*

Este é o segundo livro da Coleção do Fórum de Ética¹ da UCP Editora, que integra as obras publicadas no contexto do Estudo Anual do Fórum de Ética da Católica Porto Business School².

Em 2022, “Ética e Trabalho Híbrido” foi o tema escolhido, tendo dado origem ao *Kit: Pensar com e sobre ética e trabalho híbrido*, publicado em acesso aberto no Global Ethics Day³, que incluiu resultados do inquérito *Ética e Trabalho Híbrido: no Rescaldo da Pandemia*, o documentário *O Melhor de Dois Mundos?* e o Livro Coletivo *Ética e Trabalho Híbrido: Proximidades e Distâncias*, o primeiro título desta Coleção.

Em 2023, imerso na complexidade da interseção entre ética e diversidade geracional nas organizações, o Fórum abriu espaço à reflexão e discussão sobre este tão importante tema, escolhendo-o

* Exortação Apostólica Pós-sinodal *Christus Vivit* do Santo Padre Francisco – Conferência Episcopal Portuguesa (conferenciaepiscopal.pt).

como foco do seu Estudo e Conferência Anual⁴. Nessa conferência apresentámos, entre outros, os resultados do inquérito *Ética e Diversidade Geracional no Trabalho: Olhares de Quatro Gerações*⁵ e apelámos à participação neste Livro Coletivo⁶.

Trata-se de uma temática essencial quer a nível internacional, quer no contexto nacional, incluindo o nível micro, no qual cada um de nós se insere a nível profissional, o nível meso da gestão e lideranças e ainda o nível macro dos decisores políticos e das perspetivas e expectativas sociais.

À medida que caminhamos na Década do Envelhecimento Saudável (2021-2030), é evidente que estamos a testemunhar uma transformação significativa no mercado de trabalho. Considerando⁷ que há uma previsão de crescimento do número de pessoas com 60 anos ou mais em 34% até 2050, podemos concluir que as organizações estão a ser confrontadas com mudanças profundas na gestão da força de trabalho.

Atualmente, as equipas de trabalho agregam com frequência membros de três ou mais gerações, o que traz consigo uma variedade de abordagens e expectativas. No entanto, essa diversidade também pode dar origem a preconceitos baseados na idade, a nível tanto individual como institucional, exacerbando estereótipos e desafiando a gestão ética e de *compliance*.

Estudos como o *Relatório Mundial sobre Idadismo*⁸ da Organização Mundial da Saúde revelam que o preconceito contra os mais velhos é uma realidade global, com implicações substanciais no local de trabalho. A persistência destes estereótipos resulta numa discriminação significativa, com impacto na qualidade de vida e na satisfação com o trabalho. No entanto, há sementes de esperança que devem ser disseminadas. Relatórios como *Retaining*

*Talent at All Ages*⁹, da OCDE, destacam os benefícios de uma força de trabalho multigeracional, incluindo aumento da produtividade, maior retenção de talento e melhoria da estabilidade organizacional. E, à medida que enfrentamos o rápido envelhecimento da população e uma vida profissional mais longa, é fundamental explorar e aproveitar ao máximo o potencial de uma força de trabalho diversificada em idade.

Este apelo à retenção de talento em todas as idades e a necessidade de reimaginarmos o local de trabalho como espaço de inclusão e de respeito pela Pessoa motivaram o desenho e a implementação do nosso estudo, elaborado com base no pressuposto de que a participação de cada um seria uma janela para a vivência de equipas multigeracionais e para a identificação de questões éticas.

O inquérito anual incidiu sobre três tópicos: a) percepções e preocupações sobre convivência intergeracional no trabalho; b) estereótipos, preconceitos e discriminação no trabalho com base na idade; c) preferências geracionais sobre a organização e o trabalho. De entre os conceitos abordados destacamos o do idadismo, entendido como a existência de estereótipos (como agimos) com base na idade. Para além das perguntas fechadas, foram recolhidas centenas de testemunhos em cinco temas: a) experiências vividas ou testemunhadas sobre diversidade geracional; b) formas de combater o idadismo; c) narrativas sobre discriminação com base na idade; e) medidas ou práticas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão; f) testemunhos sobre o trabalho como fator de realização enquanto Pessoa.

A título conclusivo foram destacadas três ideias centrais: a) a convivência intergeracional (no trabalho) é importante, designadamente para preservar a memória e cultura organizacional;

b) a idade como fator de tratamento desigual pode gerar ambientes tóxicos, para os mais velhos e para os mais novos; c) o não reporte de situações de idadeísmo conduz para a necessidade de espaços seguros de partilha de preocupações e inquietações, que só serão possíveis através da construção e preservação de um clima e ambiente éticos, assentes nos valores da Confiança, da Transparência e do Respeito.

Acreditamos que a reflexão sobre e com ética permitirá fazer emergir espaços de trabalho que contribuam para uma vida com mais sentido humano, pensando a partir de uma abordagem mais normativa e procedimental – PENSAR SOBRE ÉTICA – e, simultaneamente, integrando a espessura das situações vividas por cada um – PENSAR COM ÉTICA.

É o que queremos (continuar a) fazer com este Livro Coletivo. As reflexões que contribuíram para esta obra partiram de dois tipos de testemunhos: de convidados, maioritariamente da conferência anual, e de narrativas de iniciativa individual, escritas a partir do mote disparador “A diversidade geracional na minha equipa/ organização implica desafios e/ou oportunidades...”.

O trabalho de coordenação consistiu na organização dos textos dos convidados e das narrativas, que inspiraram as ilustrações de Maria Sottomayor, contando ainda com reflexões da equipa do Fórum, no prefácio e posfácio.

Em *Pensar eticamente a diversidade: (Re)leituras*, Susana Magalhães começa por partilhar como explorar este livro, uma vez que foi “pensado como um laboratório de experiência em pensamento, como espaço de leitura crítica (e não anestésico) e como ferramenta para promover a reflexão ética nas organizações”. Em concreto, os textos poderão ser usados como “como

input para conversas com ética sobre termos e conceitos usados no contexto da diversidade geracional”, “inspiração para iniciativas que repliquem no contexto organizacional o convite aos seus colaboradores a escreverem sobre o tema, mapeando, assim, os desafios e as boas práticas já existentes” ou “ponto de partida para reflexão sobre os códigos de ética das organizações”; em suma, este livro “é um convite à (re)escrita de todos os que o leem hoje e das gerações futuras”.

Os três capítulos centrais permitem-nos três tipos de olhares ou perspectivas sobre diversidade geracional: societais, organizacionais e individuais.

No nível macro, Piet Naudé faz considerações éticas para otimizar a diversidade geracional, convicto de que esta é um bem público: “Não há dúvida de que a diversidade intergeracional é tão importante como outras formas de diversidade e tem o potencial de enriquecer as nossas experiências com os outros, construir instituições ‘belas’ e criar o capital social necessário para uma sociedade rica em bem público”. Luísa Lopes explora a diversidade geracional na perspectiva da longevidade e envelhecimento saudável, certa de que a “chave está em reconhecer a importância do estilo de vida, da interação social e do respeito por todas as faixas etárias, garantindo que todos tenham a oportunidade de envelhecer com dignidade e qualidade de vida”. Teresa Toldy interpela-nos com cinco questões éticas sobre o envelhecimento que “podem ser interpretadas quase como uma provocação”. Para lermos e relermos, devagar.

Numa perspectiva meso, Susana Schmitz, focando-se sobre o idadismo no trabalho, mostra como superar desafios e capitalizar a diversidade de idades nas organizações com exemplos concretos, convicta de que, “além de promover intervenções específicas, as

organizações e, nomeadamente, os seus líderes devem assegurar que as suas práticas diárias são inclusivas em termos de idade”. Manuela Silva, depois de assinalar os desafios demográficos do Ocidente, e em particular os de Portugal, demonstra a pertinência de uma Política de Diversidade, Equidade e Inclusão nas empresas. Acredita que “o preconceito e a discriminação pela idade provocam nas pessoas tristeza, insegurança e até muitas vezes doença. Por isso, ao centrarem as suas políticas nas pessoas, as empresas devem garantir que tudo é feito para que o seu bem-estar e dignidade sejam mantidos e para que nunca ninguém ‘sinta ter ficado para trás’ porque entretanto – e como todos nós – foi ficando mais velho!”. Adelaide Martins deixa-nos pistas para, nas organizações, transformar desafios em oportunidades, depois de refletir sobre a segmentação cronológica tradicional por faixas etárias e identificar a “existência de uma visão mais fluida e dinâmica”, com a qual se identifica, “que afirma que as pessoas não se definem pela idade, mas pelas suas características pessoais e comportamentos”. A encerrar este capítulo, Raquel Campos Franco vê nos trabalhadores-cuidadores um novo e incontornável desafio de diversidade geracional das organizações, mas também da sociedade em geral. Está convicta de que “o cuidar em casa, mesmo sem as famílias se terem preparado para tal, é uma inevitabilidade. Se aprendermos no local de trabalho a compreender que há quem o faça e a desenvolver empatia por essas pessoas e essas situações, estaremos mais bem preparados para o que virá. Se as organizações aprenderem a ser solidárias com essa realidade, apoiando a diversidade geracional e o que essa representa também em termos de exigências extraprofissionais, quando se regressa a casa, estaremos a caminhar para uma sociedade mais capaz e mais saudável”.

No terceiro e último capítulo, em perspectivas individuais, convidamos à leitura(s) de vinte e dois testemunhos muito diversos, inspirados na frase disparadora “a diversidade geracional na minha equipa/organização implica desafios e/ou oportunidades...”, que foram já alvo, como referido acima, de uma “(re)leitura” da Susana Magalhães mas também de “uma leitura lenta” como referido no posfácio por Helena Gil da Costa e apelidados de “fragmentos de uma sabedoria vivida e, por isso, espelhos que nos espiam a alma” por Henrique Manuel Pereira. Após estas narrativas, há um convite “Ao leitor” para que registre por escrito as suas próprias reflexões, uma vez que pensámos neste livro como um tecido de narrativas aberto a outras vozes que possam em conjunto (re)pensar o que verdadeiramente importa no contexto do trabalho de cada um e de todos nós. Por fim, um encontro com “União sem Idade” de Maria Caetano Vilalobos, uma jovem poetisa.

No início do posfácio, em *Diversidade geracional – uns com os outros*, Helena Gil da Costa revela que lhe coube “a tarefa de tentar perceber se, frente às questões de diversidade geracional identificadas, precisamos de criatividade (com tudo o que integra e esforço que implica), ou se, simplesmente, precisamos de fazer o que (desde há muito, em muitos lugares) está dito e escrito pelos sábios da vida”. Isto depois de se ter deixado “encantar” pelo texto que Piet Naudé escreveu para este livro, “enquanto lia, com vagar, as narrativas” que integram o terceiro capítulo, e via saltar aos seus olhos muitas palavras e ideias ligadas ao seu campo de estudo, a criatividade. Quase no final, brinda-nos com uma ideia central: “Diversidade geracional indica, numa perspectiva muito restrita, diferentes montantes de tempo de vida – vida contada,

vida quantificada. Para que a intergeracionalidade, a sabedoria e a paz aconteçam, há que incorporar tempo lento, tempo saboreado, para nos conhecermos, para estarmos juntos, para encontrar e criar – isto é, tempo para a Vida”.

Considerando que “também os (des)encontros da inexperiência – a inexperiência como uma qualidade da condição humana – cruzam as páginas deste livro”, Henrique Manuel Pereira fecha *Ética e Diversidade Geracional: (Des)Encontros?* afirmando que gosta “destes assuntos, mais ainda se sob a forma de interrogação. Cruzamento de destinos, estabelecem uma rede de temas adjacentes, uma teia de substância e raiz profunda, irreduzível, inapreensível na totalidade. Territórios heterogêneos, instáveis, pós-disciplinares, propiciam uma fertilização cruzada da ética, da literatura, da gestão, do direito, das artes, das ciências humanas e sociais, da teoria e da prática. Articulando metodologias plurais, convocam – e isso é o que mais importa – uma mudança de atitude paralela a uma mais lúcida visão do mundo”.

Este(s) livro(s) com história concretiza(m), acreditamos, o objetivo do Fórum – promover a ética empresarial através da troca de experiências, da reflexão conjunta e da criação e partilha de conhecimento –, à luz do pensamento e da visão sobre ética de Paul Ricoeur:

a procura da vida boa, com e para os outros, em instituições justas.¹⁰

Notas

- 1 Fórum de Ética (ucp.pt). <https://www.uceditora.ucp.pt/pt/369-forum-de-etica>
- 2 Fórum de Ética – Ética e Sustentabilidade | Católica Porto Business School (ucp.pt). <https://catolicabs.porto.ucp.pt/pt-pt/about/ethics-responsibility-sustainability/ethics-forum/apresentacao>
- 3 Global Ethics Day 2023 | 18 de outubro | CPBS (ucp.pt). <https://catolicabs.porto.ucp.pt/pt-pt/global-ethics-day-2023-18-de-outubro>
- 4 Fórum de Ética da Católica Porto Business School debateu “Ética e Diversidade Geracional no Trabalho” | CPBS (ucp.pt). <https://catolicabs.porto.ucp.pt/pt-pt/noticias/forum-de-etica-da-catolica-porto-business-school-debateu-etica-e-diversidade-geracional-no-trabalho-10861>
- 5 Relatório_Ética e_Diversidade_Geracional no Trabalho (ucp.pt). <https://catolicabs.porto.ucp.pt/pt-pt/asset/4876/file>
- 6 <https://ver.pt/quer-participar-no-livro-etica-e-diversidade-intergeracional-no-trabalho/>
- 7 United Nations (2020). *World Population Ageing 2019*. Department of Economic and Social Affairs, Population Division.
- 8 OMS (2021). *Relatório mundial sobre o idadismo*. Organização Mundial da Saúde. Washington, D.C.: Organização Pan-Americana da Saúde.
- 9 OECD (2023). *Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies*. OECD Publishing, Paris.
- 10 “Une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes. Paul Ricœur. 1990. *Soi-même comme un autre*. Paris: Editions du Seuil (coll. Points Essais), 2015.

Pensar eticamente a diversidade: (Re)Leituras

SUSANA MAGALHÃES

A construção de um livro sobre ética da diversidade geracional no trabalho enraíza-se no pressuposto de que não há Ética sem Relação, não há Ética sem Alteridade, não há Ética sem o Outro. Pensar eticamente a diversidade é pensarmo-nos enquanto seres que se constituem como um Outro em si mesmo, de forma singular e única, e que atestam a sua identidade no olhar do Outro. No mapa da ética não há, portanto, lugares de indiferença, mas sim de diferença, promovendo práticas, formas de Ser e de Estar que não nos deixem *morrer de indiferença*:

Como se Morre de Velhice

Como se morre de velhice
ou de acidente ou de doença,
morro, Senhor, de indiferença.

Da indiferença deste mundo
onde o que se sente e se pensa
não tem eco, na ausência imensa.

Na ausência, areia movediça
onde se escreve igual sentença
para o que é vencido e o que vença.

Salva-me, Senhor, do horizonte
sem estímulo ou recompensa
onde o amor equivale à ofensa.

De boca amarga e de alma triste
sinto a minha própria presença
num céu de loucura suspensa.

(Já não se morre de velhice
nem de acidente nem de doença,
mas, Senhor, só de indiferença.)
CECÍLIA MEIRELES, *in* Poemas (1957)

A sociedade digitalizada em tempos desestruturados é impelida a saltar de momentos do presente para momentos do presente, sem uma narrativa que dê sentido ao fio que se desenrola. O nosso desafio é, pois, o de dar visibilidade aos Outros que connosco habitam, num tempo de esvaziamento de narrativas necessárias à humanização do próprio Tempo. Byung-Chul Han recorda-nos que, na sociedade da sedação da Dor, há uma tendência para objetificar o Outro porque, *enquanto objeto, não dói*. Ora, as narrativas que aqui se oferecem à nossa leitura e reflexão ética são vozes de Alteridade que reclamam o espaço da Diversidade como um lugar ético. Lugar de diálogo entre quem nos convida a pensar sobre o *dever ser* e quem nos impele a VER o espaço de possibilidades entre o que deveria ser mas não é. Trata-se de um lugar de estranhamento, de desencontro, de *pré-conceitos*, que porventura distancia os que vão amadurecendo dos que ainda vivenciam a juventude (biológica).

As narrativas usadas para promover a reflexão ética permitem-nos olhar a realidade com outra lente: para além da questão ética *como devemos agir?*, a lente narrativa interpela-nos a refletir sobre *como chegamos aqui?* Considerando que o processo deliberativo começa com uma análise dos factos, a nossa proposta é atentarmos nas percepções dos autores deste livro como perspetivas sobre o facto de convivermos com diferentes gerações no mundo do trabalho de uma forma mais ampla e mais heterogénea do que alguma vez aconteceu. A esta análise das percepções, testemunhos,

experiências, seguir-se-á, no âmbito de um processo deliberativo, uma avaliação dos valores subjacentes e das propostas de cursos delineadas nestes textos.

Este livro é, portanto, pensado como um laboratório de experiência em pensamento, como espaço de leitura crítica (e não anestesiante) e como ferramenta para promover a reflexão ética nas organizações.

Os textos poderão ser usados:

- a) como *input* para *conversas com ética* sobre termos e conceitos usados no contexto da diversidade geracional, moderadas por elementos das organizações com formação em ética:

“Um meio **multigeracional** é, também, um gerador de **conflitos** e reivindicações, motivados pela hierarquia, por diferentes níveis salariais e graus de conhecimento. Por outro lado, os *inputs* geracionais são relevantes na solução. Ajudam a mitigar a luta e a valorizar a discussão. Diferentes perspectivas, experiências e sensibilidades, tendem a convergir num ponto.

A inclusão e a aceitação estão intimamente relacionadas com a **competência**. A muitos conflitos, eu respondo ‘importam-se pela competência’. Os ganhos são **o respeito e o reconhecimento**.”

CARLOS RUÃO

Pistas para reflexão:

Como transformar um contexto multigeracional num ambiente de trabalho intergeracional?

O que contribui para transformar problemas em conflitos?

De que modo se materializam os princípios do respeito e do reconhecimento no dia-a-dia das nossas organizações?

- b) como inspiração para iniciativas que repliquem no contexto organizacional o convite aos seus colaboradores a escreverem sobre o tema, mapeando, assim, os desafios e as boas práticas já existentes:

Através da formação, próxima e interativa, criam-se as bases para a aceitação e o respeito mútuos. Uma formação postulada pela inclusão, através de perguntas, do convite à opinião e da participação na decisão. Os formandos sentem que a sua opinião conta. Que serão convidados a intervir e a integrar os projetos. Cria-se, tacitamente, uma curva comportamental, a ser seguida. [...]

Há uma série de detalhes muito presentes na inclusão e no trabalho de equipa: tratamento pelo nome próprio, conhecimento e aceitação do que cada geração valoriza, ênfase dos pontos positivos, uso recorrente dos novos meios de comunicação, reuniões informais, humor e momentos de lazer.

CARLOS RUÃO

Post-it reflexivos:

Entre gerações não se mete a colher: a importância do tratamento pelo nome próprio no trabalho.

Muito riso, pouco siso: o humor faz a diferença?

Tecnologia, para que te quero!

O respeito é devido, mas nem sempre conseguido.

- c) como ponto de partida para reflexão sobre os códigos de ética das organizações, identificando lacunas no que se refere ao tema da diversidade geracional ou destacando o que já existe e que pode ser melhorado no futuro:

“Importa dar lugar à partilha, ao diálogo, à pessoalização das relações, por forma a encontrar (ou criar) uma via com dois sentidos, que conduza à dupla troca.

A intergeracionalidade possibilita, em primeira instância, que os colaboradores das gerações mais antigas transmitam aos colegas mais jovens os valores identitários da empresa e, por outro lado, que os mais novos contribuam com uma visão empreendedora, flexível e com uma maior consciência social e ambiental. [...] O caminho passará pela criação de programas internos de partilha de ideias, de mentorias, formações, ações de *onboarding* e a criação de grupos de trabalho voltados para a diversidade, entre outras iniciativas. As organizações devem investir, igualmente, na implementação e divulgação ativa de políticas inclusivas, que são cruciais para manter viva a identidade da organização, sempre com os olhos postos no futuro.

Mas mais importante: Deverá esta busca pelo equilíbrio e pela integração das várias gerações ser encarada como uma obrigação ética das organizações? A resposta é afirmativa.”

ANA DAMIÃO

Pistas para reflexão:

Os valores anunciados no código de Ética são também os meus valores?

Na minha equipa há espaço para o diálogo sobre o que verdadeiramente me/nos importa?

Sou capaz de dar exemplos práticos de medidas implementadas na minha organização para promover a inclusão?

Os líderes da minha organização assumem como missão a integração das diferentes gerações?

Os textos que aqui se apresentam interpelam-nos a partir de diferentes lugares da Ética, contemplando diversas perspetivas, umas mais deontológicas, outras mais focadas na utilidade de práticas e procedimentos que beneficiem o Bem Comum dentro de cada organização:

“Juntar colaboradores mais jovens e mais experientes em direções e departamentos e criar grupos multidisciplinares para definir melhorias a implementar nos processos e na organização tem muitas vantagens, pois permite maximizar a experiência e a tecnologia, encontrar soluções novas e diferentes para novos e velhos problemas, assegurar uma continuidade na transmissão dos conhecimentos específicos de cada empresa e, assim sendo, o sucesso da organização a longo prazo!”

SUSANA MACIEL

Alguns textos impelem-nos a ver mais além: os ruídos na paisagem normativa, os elementos que destoam, os traços que não parecem fazer parte do desenho. É nestes textos que se rasgam janelas para as histórias que não se contam, mas que precisam de ser escutadas:

Uma vez sugeriu-se uma “Academia de Outono”. Porque não oferecer estágios a seniores, reformados, disponíveis, competentes, inspiradores e com vontade de colaborar? A iniciativa despoleta alguma apreensão e medos inesperados. Como comunicar? Como cuidar? Como gerir expectativas? Lanço para reflexão – não são precisamente estas as inquietações que temos com os jovens?

PILAR VALINHAS MORAIS

Entre os juniores e seniores? Os primeiros já são crescidos e já dão resposta direta aos seniores. Já sabem muitas coisas e já ganharam uma certa *expertise* no seu trabalho. Já assumem alguma responsabilidade. Estão finalmente prontos para ser alguém importante, para fazer acontecer todas as ambições que estiveram guardadas nos últimos trinta anos. Mas no mundo empresarial raramente as coisas são assim tão lineares. Até então estes foram consolidando a teoria com a prática. Numa metáfora gastronómica, já não estão tão verdes que não deem para comer, mas ainda não estão maduros o suficiente para serem doces. Falta-lhes a resposta rápida, a assertividade e, acima de tudo, a confiança dos seniores. Estes, num mundo ideal, verão o crescimento dos juniores como uma coisa positiva, mas, num cenário pior (e muitas vezes real), podem-se sentir ameaçados pois também estão a passar a sua própria fase e isso traz os seus desafios.

ANÓNIMO

Não há lugar à troca remota – como reação química, a permuta exige contacto físico. E para que possa ocorrer tem de

existir porosidade entre as pessoas. A recompensa? Como fenómeno químico típico, a constituição do material muda. As pessoas melhoram, enriquecem, tornam-se mais completas – todas as gerações têm a ganhar com a permuta.

MARIANA ALBUQUERQUE OLIVEIRA

A diversidade geracional desenrola-se no tempo, é tecida pelo envelhecimento e pelos rituais de iniciação de cada uma das gerações; é feita de mundos interiores que moldam o clima ético das organizações e está ancorada na percepção que cada um de nós tem do outro, que é sempre maior do que a soma das partes. Depois de edificarmos os pilares normativos do *dever ser intergeracional*, depois de abrirmos janelas e de vermos tudo o que somos capazes de fazer em conjunto, convidamos os leitores a escreverem sobre o sentido do Envelhecimento, do Tempo, do Ritual, da Interioridade, da Intersubjetividade, do Ser que habita cada um de nós. Este livro é, portanto, um convite à (re)escrita de todos os que o leem hoje e das gerações futuras.

Recordando Marcel Proust, esperamos que a leitura destas páginas nos permita encontrar “as chaves mágicas que nos abrem no fundo de nós mesmos a porta das moradas nas quais não teríamos sabido penetrar” (Proust, M. (2020). *Sobre a leitura*, trad. Miguel Serras Pereira, Antígona).

1.
Olhares
largos:
perspetivas
societais



Otimizar a diversidade geracional: considerações éticas*

PIET NAUDÉ

* Esta é uma versão editada da comunicação apresentada na Conferência Anual do Fórum de Ética da CPBS sobre diversidade geracional no trabalho, em 17 de outubro de 2023.

Introdução

Este ensaio discute o tema da diversidade geracional a partir de cinco questões:

1. Quais são as limitações e vantagens de uma abordagem baseada em coortes etárias?
2. O que aprendemos com a diversidade dos ecossistemas?
3. De que maneira a visão que temos do mundo alimenta o ciclo do idadismo?
4. Existe um ciclo de liderança para otimizar a diversidade geracional?
5. Porque é que acolher a diversidade (inter)geracional é, simultaneamente, um bem privado e um bem público?

Como ponto de partida, temos de ter em atenção as demarcações cronológicas e os nomes que normalmente se dão para distinguir as diferentes coortes etárias¹ no período que vai de 1925 até a data atual².

1 [https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/#:~:text=Baby%20Boomers%20\(Born%201946%2D1964,Alpha%20\(Born%202010%2D2024\)](https://mccrindle.com.au/article/topic/demographics/the-generations-defined/#:~:text=Baby%20Boomers%20(Born%201946%2D1964,Alpha%20(Born%202010%2D2024))

2 O exemplo aqui apresentado exclui a “Maior Geração”, nascida no período de 1901-1924, mas não tem implicações nas observações que a seguir se colocam.

OTIMIZAR A DIVERSIDADE GERACIONAL: CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

PIET NAUDÉ

Category	Builders Born: 1925-1945	Baby Boomers Born: 1946-1964	Generation X Born: 1965-1979	Generation Y Born: 1980-1994	Generation Z Born: 1995-2009	Gen Alpha Born: 2010-2024
Slang terms	 We prefer proper English! If you please	 Be cool Peace Groovy Way out	 Dude Ace Rad As if Wicked	 Bling Doh Funky Whosup?	 Fam GOAT Slay Yass queen	 It's burd cool rn dab
Social markers	World War II 1939-1945	Moon landing 1969	Stock market crash 1987	September 11 2001	GFC 2008	COVID-19 2020
Iconic cars	 Model T Ford First, 1907	 Ford Mustang 1964	 Holden Commodore 1978	 Toyota Prius 1997	 Tesla Model S 2012	 Autonomous vehicles 2020s
Iconic toys	 Roller skates	 Frisbee	 Rubik's cube	 BMX bike	 Folding scooter	 Fidget spinner
Music devices	 Record player LP, 1948	 Audio cassette 1962	 Walkman 1979	 iPod 2001	 Spotify 2008	 Smart speakers Now
Leadership style	 Controlling	 Directing	 Coordinating	 Guiding	 Empowering	 Inspiring
Ideal leader	Commander	Thinker	Doer	Supporter	Collaborator	Co-creator
Learning style	Formal	Structured	Participative	Interactive	Multi-modal	Virtual
Influence Advice	Officials	Experts	Practitioners	Peers	Forums	Chatbots
Marketing	Print (traditional)	Broadcast (mass)	Direct (targeted)	Online (linked)	Digital (social)	In situ (real-time)

Uma vez que demos conta do consenso generalizado em torno das coortes geracionais, vamos agora investigar as limitações e vantagens desta abordagem.

1. Quais são as limitações e vantagens de uma abordagem baseada em coortes etárias?

Limitações

A demarcação de certos períodos parece ad hoc e inconsistente. Não há um critério uniforme que sustente a delimitação estável de cada coorte. Se olharmos para os “marcos sociais” acima indicados, não há, por exemplo, uma ligação racional entre marcos como a II Guerra Mundial (1939-1945), a ida à lua em 1969, o *crash* da bolsa de valores de 1987 e o 11 de Setembro de 2001. Contudo, e apesar da sua natureza arbitrária, são usados para a distinção de coortes. Não há uma base científica social sólida para algo que apenas se tornou aceite por força do seu uso generalizado e da sua presença recorrente nos meios de comunicação social.

A seleção de datas ligadas a eventos percebidos como significativos tem, claramente, uma leitura norte-americana. Algumas perguntas elementares demonstram este enviesamento: Estas coortes são relevantes para a história e para os contextos sociais dos dois países mais populosos do mundo, Índia e China? Estas designações podem ser aplicadas à África Subsariana ou ao Médio Oriente? E, mesmo para Portugal, as especificidades da geração que viveu antes do 25 de Abril de 1974 e as das que nasceram depois da revolução não podem, simplesmente, ser acomodadas dentro das categorias de coorte geral.

O modelo de coorte etária representa, assim, uma generalização grosseira de indivíduos ligados apenas pelo intervalo entre datas de nascimento. Por outras palavras, para funcionar como um “sistema” típico, todos os indivíduos nascidos entre as duas datas da coorte são agrupados e “forçados” nas descrições de traços gerais. As

exceções individuais e as características de datas cruzadas não são atendidas, embora, de facto, se possam presumir tais desvios com segurança. Como exemplo, observemos a coluna “estilo de liderança” acima indicada: Existe alguma razão para que a geração Z funcione como “coordenadora” e não também como “inspiradora”, como acontece com a Geração Alfa? E com que base se pode dizer que os *baby boomers* preferem líderes “pensadores” e a geração Y, líderes “apoiantes”?

A esquematização da coorte também apresenta elementos de determinismo social. Pressupõe que aqueles que nascem dentro de um determinado período de tempo são obrigados a ter certas opiniões, não permitindo a capacidade das pessoas de se adaptarem a novas circunstâncias e mudarem ao longo do tempo. Não há, por exemplo, razão para que um *baby boomer* não possa adaptar-se às tecnologias digitais no local de trabalho, e até liderar essa mudança, apesar da visão “tendenciosa” de que esta capacidade é uma prerrogativa da geração Z. O impacto homogeneizador global da interação humano-IA enfraquece ainda mais a tipologia construída através do sistema de coorte etária.

Vantagens

É comum nas ciências sociais construir “modelos” que funcionam como auxiliares heurísticos com algum poder explicativo, mas sem se pretender que sejam uma descrição direta ou uma réplica da realidade atual que descrevem. Embora não sejam empiricamente exatos, ajudam-nos a compreender uma realidade complexa e fornecem alguma orientação para interpretar essa realidade.

O modelo de coorte etária – apesar das suas deficiências (e de alguns itens divertidos!) – tem o efeito positivo de trazer a idade

e o idadismo (discriminação negativa) para o discurso público, ao mesmo nível do racismo, sexismo, culturalismo e classismo. A conferência onde apresentei esta comunicação e as publicações subsequentes são, elas próprias, exemplos de discussão da “idade” como uma categoria de diversidade que exige gestão no local de trabalho.

Para quem lidera e administra instituições, a pesquisa em coortes etárias permite a criação de valor organizacional com a diversidade intergeracional, torna possível uma cultura institucional positiva e orienta iniciativas de desenvolvimento de colaboradores que se ajustam às necessidades das diferentes faixas etárias.

2. O que aprendemos com a diversidade dos ecossistemas?

A referência aqui é a ciência da biodiversidade e, especificamente, o artigo de Isbell, Craven, Connolly et al. publicado na revista *Nature* (526, 574–577, 14 de outubro de 2015)³. A biodiversidade aumenta a resistência da produtividade dos ecossistemas em extremos climáticos.

A citação relevante tem a seguinte redação:

“Mostramos que a biodiversidade aumentou a resistência do ecossistema em relação a uma ampla gama de eventos climáticos, incluindo eventos húmidos ou secos, moderados ou extremos e breves ou prolongados. Em todos os estudos e eventos climáticos, a produtividade de uma comunidade de

3 <https://doi.org/10.1038/nature15374>

baixa diversidade, com uma ou duas espécies, mudou aproximadamente 50% durante eventos climáticos, enquanto a de uma comunidade de alta diversidade, com 16-32 espécies, foi mais resistente, mudando apenas 25% aproximadamente.”

Agora é possível fazer uma comparação entre áreas de alta e de baixa biodiversidade:

- as zonas de elevada biodiversidade são, por definição, constituídas pela diversidade de multiespécies, com um complexo sistema interativo multidirecional entre as diferentes espécies; pelo contrário, as zonas de baixa biodiversidade são marcadas por um ambiente monoespécie, com um sistema interativo simples e unidirecional concomitante (devido à ausência de múltiplas vias interativas);
- as zonas de elevada biodiversidade são resilientes perante as adversidades (seca, por exemplo), ao passo que as zonas de baixa biodiversidade são frágeis em caso de adversidades naturais;
- as zonas de elevada biodiversidade demonstram uma elevada capacidade (re)produtiva, enquanto as zonas de baixa biodiversidade apresentam uma capacidade (re)produtiva limitada;
- pela sua própria composição (uma vasta gama de espécies), as áreas de alta biodiversidade apresentam qualidades estéticas significativas devido à sua heterogeneidade; em contrapartida, as zonas de baixa biodiversidade são menos “atrativas” devido à sua composição monótona.

Deve-se, obviamente, ter cuidado para não transferir diretamente as características da biodiversidade para a diversidade humana, porque é necessário que a pesquisa social empírica verifique as alegações a esse respeito. Poder-se-á, no entanto, tirar as seguintes conclusões preliminares sobre instituições compostas de forma mais diversificada – incluindo a diversidade relacionada com a idade.

Em instituições altamente diversas, existe um sistema interativo mais rico, embora mais complexo, que liga vários indivíduos e grupos entre si, com maior potencial de ação comunicativa. Devido às múltiplas fontes de “coragem”, as instituições de alta diversidade podem, por um lado, ser mais resilientes em caso de adversidade e, por outro, mostrar uma maior capacidade de gerar novas ideias e capacidades produtivas mais eficientes. Por último, mas não menos relevante, ou sem importância: uma instituição composta por um conjunto diferenciado de pessoas (cultura, raça, religião e também idade) é simplesmente mais “bela”⁴ do que um contexto monocultural com potencial “estético” limitado.

3. De que maneira a visão que temos do mundo alimenta o ciclo negativo do idadismo?

O que é o “idadismo”? À semelhança de outras formas de discriminação negativa (classismo, racismo, sexismo, etc.), o idadismo é uma atitude preconceituosa em relação aos jovens/idosos

4 A referência aqui não é meramente à beleza ou diversidade externa, física, mas à “beleza” total e coletiva relacionada com todos os aspetos da condição humana, incluindo a beleza das relações harmoniosas.

acompanhada de ações de atribuição de estatuto social e de poder diminuídos em relação à faixa etária contra a qual essa discriminação é exercida.

Os seres humanos não nascem com atitudes discriminatórias negativas naturais. Qualquer forma de -ismo é um comportamento adquirido. Podemos dizer que é resultado de uma “visão do mundo” – ou seja, do quadro interpretativo que adquirimos e desenvolvemos através de uma série de atores sociais, que vão desde pais e amigos até sistemas educacionais, visões políticas e formação religiosa. A forma como “vemos” desenvolve-se, ao longo do tempo, num olhar ou com lentes relativamente fixas através das quais damos sentido ao mundo e através das quais vemos outras pessoas.

Como funciona o ciclo de discriminação negativa em função da idade? De uma forma muito simplificada, podem ser identificadas as seguintes “etapas” (não necessariamente por esta ordem):

- **Etapas 1:** Identificar a “outra” faixa etária com pressupostos pré-socializados negativos sobre esse grupo (“São demasiado velhos para compreender a tecnologia e abrandar o desenvolvimento”; “São jovens e arrogantes, sem experiência e não demonstram lealdade institucional”).
- **Etapas 2:** Generalizar os pressupostos negativos do grupo discriminado a todas as pessoas que se enquadram nesta coorte etária (“Todos os trabalhadores antigos são lentos”; “Todos os gestores de meia-idade entendem mal os trabalhadores jovens”).
- **Etapas 3:** Quando nos deparamos com contradições com o que foi estabelecido nas fases 1 e 2, essas contradições não levam a uma revisão da nossa visão do mundo. São

enquadradas da mesma forma discriminatória, como sendo “exceções raras” à regra geral (“Temos uma gestora sénior, na casa dos 50 anos, que realmente abraça e lidera a adoção de novas tecnologias, mas ela é uma em mil”).

- **Etapas 4:** Há uma tendência intrínseca para proteger a visão do mundo discriminatória, limitando-nos a “observar” apenas informações que confirmem os estereótipos existentes. Por outras palavras, as “lentes” através das quais os outros são vistos de forma negativa fazem com que se fique cego para “ver” qualquer evidência contraditória e que, racionalmente, exigiria a revisão do estereótipo.
- **Etapas 5:** Uma vez que as etapas 1 a 4 são estabelecidas ao longo do tempo, reforça-se o idadismo numa espiral descendente de que é muito difícil escapar. Não é por acaso que uma mudança de visão do mundo é muitas vezes denominada “experiência de conversão” ou “mudança de gestalt”, recorrendo a uma linguagem religiosa para a descrever.

Mas será que a liderança pode desempenhar um papel que reverta esse processo ou, pelo menos, que o retarde de forma que ocorra menos discriminação negativa dentro de um ambiente institucional?

4. Existe um ciclo de liderança para otimizar a diversidade geracional?

O tema da “liderança na diversidade” é demasiado vasto para ser desenvolvido aqui. O que se apresenta é uma simplificação muito grande baseada na minha própria reflexão sobre experiências de

liderança. Espero, contudo, que forneça algumas indicações que possam ajudar os líderes atuais e futuros que assumem a responsabilidade de uma cultura institucional saudável e inclusiva:

- Os líderes têm a capacidade de, primeiro, reconhecer e, depois, ultrapassar a sua visão do mundo e desenvolver uma mentalidade autocrítica, ao mesmo tempo que promovem uma identidade segura e relacionada com a idade. O primeiro passo para mudar uma visão do mundo é entender que se a tem (!) e aceitar que ela não é um “dado”, mas resultado de processos sociais. Uma visão do mundo é, por natureza, tendenciosa e subjetiva e, portanto, também mutável. Essa mudança provém de visões alternativas do mundo que podem contradizer ou reforçar a atual. Mas os líderes não podem escapar à realidade da sua idade e só podem liderar os outros se se sentirem confortáveis com a sua fase de vida atual e com a sua identidade relacionada com a idade. Este paradoxo complexo de “identidade e crítica” simultâneas precisa de ser gerido de forma criativa para garantir uma liderança estável e inspiradora.
- Ao contrário de uma visão fechada e definida sobre outras faixas etárias, os líderes demonstram, em princípio, uma abertura para “as outras” gerações. Transcendem os seus próprios preconceitos e, simultaneamente, abraçam o conceito de dignidade de cada pessoa, independentemente da sua idade (ou de qualquer outra característica acidental, como género, raça, religião ou cultura). A autocrítica deve ser acompanhada por um movimento exterior de aceitação e celebração do “outro”, para que a humanidade

única desse mesmo “outro” seja confirmada pelas ações dos líderes.

- Os líderes devem ter capacidade para compreender as fontes e o efeito real de liderar pessoas de diferentes faixas etárias, que podem subscrever valores diferentes e abrigar expectativas contrastantes com as da organização e as do próprio líder. Se não lidarem com essas complexidades, os líderes não criarão uma cultura inclusiva e “escolherão lados” com base nas suas próprias preocupações e crenças.
- Negociar o conflito potencial e o conflito real entre grupos etários é uma tarefa de liderança crucial. Tais negociações ocorrem, sobretudo, informalmente (antecipando conflitos), mas, em alguns casos, formalmente, em estruturas criadas para esse fim (lidar com conflitos). Um pré-requisito fundamental é o de que os líderes sejam confiáveis para serem observadores e participantes imparciais, sem comprometerem os valores assumidos pela instituição.
- Para ajustar adequadamente o seu estilo de liderança, os líderes são capazes de discernir, tanto a fase de desenvolvimento institucional, quanto as particularidades de uma situação específica. Para citar apenas um exemplo da minha experiência: um estilo democrático de liderança (incluindo todos de forma consultiva) funciona bem na definição de valores institucionais que governariam ocorrências de idadismo (ou qualquer outra forma de discriminação negativa). Mas a aplicação desses valores a um caso particular exige liderança direcionada e coragem para agir de forma decisiva. (Exemplo: Eu tinha uma pessoa experiente numa das nossas divisões operacionais, que definia tarefas e cronogramas

impossíveis para os colegas mais jovens. Quando lhe perguntei qual era o problema, respondeu: “Os jovens não sabem o que é trabalho árduo e não conseguem lidar com a pressão.” Depois de entrevistar todas as pessoas da divisão, cheguei à conclusão de que o gestor mais velho se tinha envolvido em práticas abusivas e discriminatórias. Na nossa organização tínhamos negociado e definido valores como respeito e inclusão. A minha tarefa, como líder, era confrontar o gestor com a discrepância entre esses valores e a sua conduta. Não havia espaço para qualquer tipo de negociação a este respeito).

5. Porque é que abraçar e promover a diversidade (inter)geracional é, simultaneamente, um bem privado e um bem público?

O bem privado refere-se aos benefícios que fluem a partir de uma cultura organizacional inclusiva em que todas as faixas etárias e indivíduos se sentem em casa: pessoal motivado, maior produtividade e maiores lucros, criatividade avançada e resiliência em tempos mais difíceis. Todas estas são boas razões para procurar a diversidade intergeracional.

Mas, além destes benefícios privados “internos”, há a questão mais ampla da criação de um bem público “externo” que beneficie a sociedade em geral.

Uma sociedade que reconhece a particularidade e a humanidade dos “outros” é uma sociedade mais tolerante, pacífica e inclusiva. Uma sociedade que permite que as pessoas sejam elas próprias acende a cocriatividade que contribui para a solução dos

problemas sociais. Instituições que demonstram uma diversidade bem-sucedida criam modelos ou exemplos positivos de coexistência, tantas vezes ameaçados pelo pensamento populista sobre “eu” (bom, certo) e os “outros” (mau, errado). E o efeito cumulativo da diversidade intergeracional boa e sustentada é o aumento da prosperidade, tanto no sentido material como imaterial.

Observação final:

Não há dúvida de que a diversidade intergeracional é tão importante como outras formas de diversidade e tem o potencial de enriquecer as nossas experiências com os outros, construir instituições “belas” e criar o capital social necessário para uma sociedade rica em bem público.

A diversidade geracional na perspetiva da longevidade e envelhecimento saudável

LUÍSA V. LOPES

Portugal é o segundo país mais envelhecido da União Europeia e o quinto a nível mundial. Este envelhecimento decorre, por um lado, de haver menos nascimentos no país e de ser maior a esperança média de vida e, por outro, de muitos jovens portugueses emigrarem e terem filhos noutros países. Isto significa que temos de nos adaptar a uma sociedade mais longeva, com características completamente diferentes e com perfis de população envelhecida também muito diferentes entre si e do que eram há sessenta anos. Um desafio importante é, apesar da maior esperança média de vida, criar condições para que, ao longo do envelhecimento, haja autonomia, independência e longevidade saudáveis.

O envelhecimento do corpo está intimamente ligado ao envelhecimento do cérebro; é impossível dissociar um do outro. Com o envelhecimento, vemos alterações principalmente na memória episódica, que é a capacidade de lembrar factos e eventos específicos. Outras funções cognitivas, como a velocidade da função executiva, também podem ser afetadas. O declínio cognitivo é um processo complexo, envolvendo não apenas mudanças estruturais no cérebro, mas também fatores genéticos e ambientais. Embora cuidados com a alimentação, exercício físico e atividades mentais possam preservar a função cognitiva e a memória, ainda há diferenças individuais significativas. Além disso, existe o conceito de “reserva cognitiva”. Pessoas que mantêm atividade mental até mais tarde na vida, seja através do trabalho, de *hobbies* ou da aprendizagem contínua, têm uma reserva cognitiva que pode ajudar a dissimular o declínio cognitivo. Embora todos eventualmente experimentem algum grau de declínio, aqueles com uma reserva cognitiva mais robusta têm estratégias alternativas para ultrapassar esses desafios, especialmente em relação à memória.

Existem outras estratégias de estilo de vida que podem ajudar a desacelerar o declínio cognitivo e promover um envelhecimento saudável. A higiene do sono, por exemplo, desempenha um papel crucial na saúde cerebral. Alterações crónicas de sono, como apneia e insónia, podem aumentar o risco de demência. Uma alimentação variada, rica em vegetais e pobre em alimentos que contribuem para doenças cardiovasculares, também é importante. O isolamento social, a falta de interação social e o sedentarismo são fatores de risco adicionais que devem ser evitados.

Curiosamente, existem cinco regiões do mundo, conhecidas como “zonas azuis”, onde as pessoas vivem mais de cem anos relativamente saudáveis e autónomas. Essas regiões têm em comum uma comunidade coesa, uma dieta saudável e uma vida ativa, tanto física quanto mental. Isso sugere que a longevidade não é apenas uma questão genética, mas também relacionada com o estilo de vida e o ambiente. Apesar do conhecimento disponível, aplicar essas descobertas na prática é um desafio. Políticas públicas que promovam a mobilidade, a interação social e o respeito pelos mais velhos são essenciais para garantir um envelhecimento saudável. O preconceito em relação à idade, a falta de oportunidades de trabalho para pessoas mais velhas e a falta de uma infraestrutura adaptada são obstáculos que precisam de ser repensados. A preparação para um futuro em que a maioria da população será idosa é crucial, e isso requer uma mudança de paradigma em relação ao envelhecimento e ao papel dos idosos na sociedade.

Nestas soluções, a diversidade intergeracional tem uma função importante. Implica uma interação significativa entre pessoas de diferentes faixas etárias, criando um ambiente rico em experiências, perspetivas e aprendizagem mútuas. Esta diversidade desempenha

um papel crucial em diversas áreas da sociedade, apresentando tanto desafios quanto oportunidades.

Em primeiro lugar, é essencial reconhecer os desafios associados à diversidade intergeracional. Um dos principais obstáculos é a falta de compreensão e empatia entre gerações. As diferenças de valores, estilos de comunicação e pontos de vista podem levar a mal-entendidos e conflitos se não forem devidamente abordadas. Além disso, o rápido avanço da tecnologia e a aceleração das mudanças sociais podem criar uma lacuna ainda maior entre as gerações, dificultando a comunicação e a colaboração.

Outro desafio significativo é o preconceito etário, também conhecido como “idadismo”. Esse tipo de discriminação pode manifestar-se de várias formas, desde a exclusão social até à discriminação no local de trabalho. Os estereótipos negativos sobre pessoas mais velhas, por exemplo, podem resultar na subutilização do seu potencial e na falta de reconhecimento das suas contribuições para a sociedade.

No entanto, apesar dos desafios, a diversidade intergeracional oferece uma série de benefícios e oportunidades. Em primeiro lugar, ela promove a troca de conhecimento e experiências entre diferentes grupos etários. Os mais jovens podem beneficiar da sabedoria e do conhecimento acumulado dos mais velhos, enquanto estes podem aprender com a energia, criatividade e perspectivas inovadoras dos mais jovens.

Além disso, a diversidade intergeracional pode contribuir para uma força de trabalho mais dinâmica e produtiva. Ao integrar pessoas de diferentes idades, as organizações podem aproveitar uma ampla gama de conhecimentos e experiências, promovendo a inovação e a resolução de problemas de maneiras novas e criativas.

Outro benefício importante é a promoção da coesão social e do senso de comunidade. A interação de gerações pode ajudar a combater o isolamento social e promover um ambiente de apoio e compreensão mútua. Projetos intergeracionais, como programas de mentoria ou atividades comunitárias, podem fortalecer os laços sociais e criar um senso de pertença para pessoas de todas as idades.

O envelhecimento saudável é um desafio complexo, mas não impossível. Com o conhecimento adequado e a implementação de políticas públicas eficazes, podemos criar um ambiente que promova a saúde cerebral e o bem-estar das comunidades. A chave está em reconhecer a importância do estilo de vida, da interação social e do respeito por todas as faixas etárias, garantindo que todos tenham a oportunidade de envelhecer com dignidade e qualidade de vida. Ao reconhecer e valorizar as contribuições de pessoas de todas as idades, podemos criar um ambiente mais enriquecedor e equitativo.



DESACELERAR
O
TEMPO

Envelhecimento: considerações éticas

TERESA TOLDY

O Envelhecimento é uma situação complexa, que suscita e necessita de abordagens interdisciplinares. Partilho aqui algumas ideias a partir da ética. E gostaria de começar por citar o poema de uma canção de Jacques Brel com o título “Os velhos” (*Les Vieux*), escrita nos anos 60 (claro que poesia traduzida perde sempre a sua musicalidade original, mas, mesmo assim, gostaria de a partilhar convosco):

Os velhos já não falam, ou só o fazem por vezes com os olhos.
 Mesmo ricos, são pobres, já não têm ilusões e apenas um coração para dois.
 Na sua casa, cheira a tomilho, a limpeza, a lavanda e a palavras de outrora.
 Mesmo que vivamos em Paris, todos vivemos na província quando vivemos
 demasiado tempo.
 Será por terem rido muito, que a voz lhes falha quando falam de ontem?
 E por terem chorado muito, que as lágrimas ainda lhes brilham nas pálpebras?
 E se tremem um pouco, é por verem envelhecer o pêndulo do relógio de prata,
 que ronrona na sala, que diz sim, que diz não, que diz: “eu vos espero”.

Os velhos já não sonham, os seus livros adormeceram, os pianos fecharam-se.
 O gatinho morreu e o moscatel de domingo já não os faz cantar.
 Os velhos já não se mexem, o rostos tem demasiadas rugas, o seu mundo
 é demasiado pequeno.
 Da cama para a janela, depois da cama para o cadeirão, depois da cama
 para a cama.
 E se ainda saem, de braço dado a alguém, vestidos a rigor,
 é para seguirem, ao sol, o funeral de um mais velho e de uma mais frágil
 e no espaço de um soluço, esquecerem por uma hora inteira o pêndulo do
 relógio de prata
 que ronrona na sala, que diz sim, que diz não, e que os espera.

Os velhos não morrem, adormecem um dia e dormem muito tempo.
Dão-se as mãos com medo de se perder, mas perdem-se.
E o outro permanece, o melhor ou o pior, o gentil ou o rude.
Não importa: o que fica vive o inferno.
Talvez o vejam, talvez a vejam, às vezes, à chuva, triste,
a atravessar o presente, pedindo desculpa por não estar mais longe,
a fugir, à vossa frente, uma última vez, do pêndulo do relógio de prata
que ronrona na sala, que diz sim, que diz não, que lhes diz “eu te espero”,
que ronrona na sala, que diz sim, que diz não, e que nos espera.

Podemos dizer – e com razão – que muitos dos aspetos referidos por Brel remetem para uma compreensão negativa da velhice, como um processo de decadência, como um “estar à espera da morte” (o pêndulo ‘diz’: “eu te espero”).

Mas há alguns tópicos que me parecem continuar a ser atuais: a solidão, o dar-se as mãos, e o facto de o poema terminar com a referência a algo que queremos esconder: o ronronar do relógio na sala, a dizer que “nos espera”!

Gostaria de muito brevemente enunciar quatro ou cinco questões éticas que me parecem estar presentes nas diversas formas como se fala do envelhecimento e no lugar (ou ausência dele) para “o tempo e o espaço dos velhos”, nos quais como que também nos vemos ao espelho. Algumas destas questões podem ser interpretadas quase como uma provocação:

- **primeira questão:** envelhecer é desacelerar o tempo. Não viveremos nós demasiado “acelerados”, demasiado ocupados em “fazer coisas”, em produzir? O que nos diz acerca das sociedades que construímos o desacelerar o tempo

no processo de envelhecimento? Deixamos de ser úteis? Passaremos a “estar a mais”? Tentaremos desesperadamente puxar os velhos, travando a sua desaceleração, para os tornarmos mais “semelhantes” a quem ainda está numa fase de “produção ativa”? Fazemo-lo porquê?

- **segunda questão:** o que nos diz o envelhecimento sobre o aceitar que a vida tem várias etapas, que não ficamos sempre jovens, que não nos medimos apenas por aquilo que fazemos, como já referi, que “há um tempo para nascer e um tempo para morrer [...], um tempo para procurar e um tempo para perder” (como diz a Bíblia) – um tempo para se ligar e um tempo para des-ligar. Ou veremos na velhice o rosto da morte que se aproxima, que nos atira à cara a nossa essência como seres humanos: *não somos imortais* (o tal relógio que também “nos espera”?).
- **terceira questão:** envelhecer é estabelecer outras relações com o espaço. Ele pode “encolher” (a mobilidade reduz-se, podendo implicar o confinamento a um quarto) ou “alargar-se de uma forma despersonalizada”. Estou a pensar nas situações em que as pessoas perdem as referências ao seu espaço de origem, relacionado com a sua própria identidade, e são transferidas para um espaço sem referência, que não lhes diz nada, que pode contribuir ou mesmo levar à perda de si. De que forma tornamos os espaços para os idosos espaços significativos para eles?
- **quarta questão (esta talvez seja a mais provocatória):** o que nos diz sobre a “essência humana”, isto é, sobre aquilo que nos define como seres humanos, a insistência numa racionalidade cartesiana? Haverá outras formas de racionalidade

nos processos de demência? Haverá “outros mundos” dentro de uma mente que nós deixamos de compreender? Quais são os riscos que podem decorrer de uma visão do ser humano como um ser iminentemente racional, “ainda capaz de fazer contas, de identificar objetos”?

- **quinta e última questão:** o que aprendemos com os velhos? Ouvimo-los, mesmo que contem a mesma história quinhentas vezes? O que diz de si própria uma sociedade que não escuta os velhos? O que dizem as formas de olhar para a velhice acerca do futuro?

2. Olhares focados: perspetivas organizacionais



O idadismo no trabalho: como superar desafios e capitalizar a diversidade de idades nas organizações

SUSANA SCHMITZ

Portugal encontra-se entre os países do mundo com maior proporção de pessoas mais velhas na sua população. Estima-se que, até 2050, mais de um terço da população portuguesa tenha 65 ou mais anos, com a expectativa de vida em Portugal atingindo 80 anos para homens e 86 anos para mulheres, similar a países como o Japão, a Suécia e a França (Mendes & Rosa, 2012).

O aumento da longevidade e o envelhecimento da população trazem consigo implicações significativas para as sociedades, as organizações e as pessoas. No mundo do trabalho, assistimos ao aumento contínuo da idade da reforma, ao prolongamento da vida ativa e à coexistência de várias gerações nos locais de trabalho (North & Fiske, 2013a). Neste contexto, torna-se preponderante compreender o idadismo, a dinâmica das relações intergeracionais nas organizações e, ainda, o que as organizações podem fazer para serem mais inclusivas no que concerne à idade.

O idadismo: o que é e a quem atinge?

O idadismo refere-se às atitudes negativas relativamente a uma pessoa, apenas em função da sua idade (Nelson, 2009). O termo foi originalmente proposto no final dos anos 60 (Butler, 1969) e, nessa altura, entendia-se que o idadismo aplicava-se apenas às pessoas mais velhas. Atualmente, com o desenvolvimento desta área do conhecimento, sabe-se que o idadismo atinge os dois extremos do contínuo etário: as pessoas mais velhas e as pessoas mais jovens (e.g., de la Fuente-Núñez *et al.*, 2021). Neste sentido, o idadismo é entendido como um fenómeno bidirecional (Patient *et al.*, no prelo). A Organização Mundial da Saúde (2021) apresenta uma definição mais recente para o termo: “o idadismo se

refere aos estereótipos (o que pensamos), ao preconceito (o que sentimos) e à discriminação (como agimos) baseados na idade dirigidos a outros ou ao a si próprio” (World Health Organization, 2021, p. 2).

O idadismo é a forma mais prevalecente de discriminação encontrada (Abrams *et al.*, 2011), superando a discriminação baseada na raça ou no gênero. Em média 35% das pessoas que fizeram parte do Inquérito Social Europeu reportaram ter experienciado tratamento injusto por causa da sua idade (Swift *et al.*, 2018).

São a seguir apresentados alguns conceitos relevantes para a compreensão de como o idadismo se origina e como ele funciona.

A categorização social por idade

Quando encontramos outras pessoas, nós automaticamente as categorizamos em grupos sociais, tais como idade, gênero ou raça. O processo de categorização social serve funções biológicas, psicológicas e sociais, pois possibilitam que lidemos mais efectivamente com a complexidade de estímulos que nos circundam (Swift *et al.*, 2018). No processo de categorização social por idade, as pessoas classificam-se umas às outras em categorias de idade mais amplas tais como ‘jovem’ ou ‘velho’ e tendem a fazer inferências implícitas sobre habilidades, competências e outras características. Apesar da utilidade social e cognitiva de ser capaz de perceber, compreender e categorizar por idade, também existem consequências negativas desta categorização, pois, por estarem na base dos estereótipos, do preconceito e da discriminação, podem levar à perpetuação do idadismo.

As normas de idade

As normas de idade referem-se a crenças implícitas partilhadas sobre a idade e a fase de vida “apropriadas” para determinados cargos ou funções (Perry & Parlamis, 2005).

As normas de idade são fluidas e podem mudar segundo a indústria, o setor, a profissão ou, ainda, a cultura do país. Dois exemplos são os setores das tecnologias de informação e da hotelaria, nos quais os trabalhadores são considerados “mais velhos” mais cedo do que noutros setores, considerando que a idade de referência para classificar os trabalhadores como mais velhos costuma ser a partir dos 50 ou 55 anos. O mesmo acontece no setor da restauração: no Reino Unido um gerente de bar pode ser considerado “demasiado velho” aos 30 anos (Nickson & Warhurst, 2007). Por outro lado, professores universitários de 35 anos reportam terem sido considerados “demasiado jovens” para serem promovidos na carreira académica (Chambers & Freeman, 2020).

Outros exemplos de normas de idade são as situações em que os trabalhadores mais jovens não são considerados para promoções a cargos mais elevados porque “ainda não é o momento certo”, ou aquelas em que os trabalhadores mais velhos são penalizados quando procuram empregos de nível inicial ou mudam de carreira (Dello Russo & Schmitz, no prelo).

Os estereótipos de idade

Os estereótipos são crenças generalizadas sobre as características de um grupo específico de pessoas – por exemplo, de uma mesma etnia, gênero ou idade (Nelson, 2009). Os estereótipos podem ser negativos ou positivos e são, de forma geral, representações

imprecisas de um determinado grupo¹. Exemplos de estereótipos relacionados com os trabalhadores mais velhos são: pouco produtivos, resistentes à mudança, menos motivados, pouco disponíveis para formação, mais confiáveis e íntegros (Perry & Parlamis, 2005). Estereótipos comumente associados a trabalhadores mais jovens são: orientados para objetivos, hábeis com as tecnologias, inovadores, inexperientes e não comprometidos com a empresa (Van Rossem, 2019). Apesar de os estereótipos acerca dos trabalhadores mais jovens serem um tópico ainda relativamente novo, estudos recentes indicam a existência de ambivalência no que respeita ao comportamento esperado dos mesmos em contexto organizacional (Schmitz *et al.*, 2023). Compreender estereótipos é especialmente importante, pois eles estão na base do preconceito e da discriminação; no entanto, se reconhecidos, podem ser combatidos através de programas de educação e formação (Patient *et al.*, no prelo).

A discriminação de idade direta e indireta

A literatura do direito laboral distingue entre discriminação indireta e direta (e.g., Forshaw & Pilgerstorfer, 2008). A *discriminação indireta* se origina de uma diferenciação baseada num critério aparentemente neutro, o qual tem o efeito de um grupo ser desfavorecido em comparação com outro grupo. Por exemplo, definir como requisito para estar apto a uma função o critério de ser portador

1 Através da análise de mais de 481 estudos investigando estereótipos sobre os trabalhadores mais velhos, Ng & Feldman (2012) chegaram à conclusão de que estes estereótipos não são, de forma geral, consistentes com os resultados acumulados de estudos prévios.

de carta de condução por pelo menos 10 anos pode configurar-se como discriminação indireta dos trabalhadores mais jovens. Apesar de aparentemente não haver intenção de ter uma atitude discriminatória em relação aos mais jovens, eles são postos em desvantagem. Esta diferenciação não seria discriminatória apenas se baseada em requisitos objetivos para a função (ao invés de acompanhada, por exemplo, de descritivos como “procuramos um motorista ‘confiável’ ou ‘seguro’”). A *discriminação direta* ocorre quando uma pessoa é tratada menos favoravelmente do que outras por causa de uma característica particular (tais como a religião, a orientação sexual ou a idade). Um exemplo seria a idade ser o critério de contratação no caso de dois candidatos possuírem competências equivalentes para uma função.

No que se refere à forma como a discriminação de idade é abordada em termos de legislação, o Código de Trabalho Português refere no seu artigo 24.º que “o trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, situação económica”. Não obstante a discriminação com base na idade ser ilegal, são ainda muito frequentes em Portugal, por exemplo, os anúncios de emprego que têm como requisito a idade (Schmitz, 2022).

Os impactos do idadismo a nível individual e organizacional

São a seguir apresentados alguns estudos-chave sobre os impactos do idadismo em relação aos trabalhadores mais velhos ou mais jovens, tanto a nível individual como a nível organizacional.

No caso dos trabalhadores mais velhos, estudos demonstram que a discriminação percebida no que toca à idade é associada à diminuição da autoeficácia², ao aumento do *stress* cardiovascular (Levy *et al.*, 2009), bem como à diminuição do comprometimento organizacional e da satisfação com o trabalho (Orpen, 1995).

Apesar de a idade cronológica não ser um preditor válido do desempenho, a discriminação dos trabalhadores mais velhos pode ser o resultado da crença generalizada de que o desempenho diminui com a idade (Finkelstein *et al.*, 1995). Isso leva a que oportunidades sejam negadas a trabalhadores mais velhos, em todas as etapas do ciclo da vida laboral – da contratação ao despedimento (North & Fiske, 2015). No âmbito do recrutamento, no estudo de Ahmed *et al.* (2012), os candidatos mais jovens (de 31 anos), em comparação com os candidatos mais velhos (de 46 anos) igualmente qualificados, receberam três vezes mais respostas de empregadores que pretendiam contratar empregados de restauração e quatro vezes mais respostas de empregadores que procuravam assistentes de vendas. No âmbito da contratação, candidatos mais jovens, comparados a candidatos mais velhos igualmente qualificados, receberam 25%

2 A autoeficácia refere-se à autoavaliação sobre as capacidades pessoais para iniciar e desempenhar com sucesso tarefas específicas, que exigem esforço e perseverança face às adversidades (Bandura, 1977).

mais respostas de contratação positivas (Bendick *et al.*, 1997). Esta discrepância é ainda mais acentuada entre as candidatas do sexo feminino (40%) – um padrão replicado através de um estudo que incluiu 40 000 candidaturas a empregos. Em relação à formação, estudos demonstram que empregadores têm menor probabilidade de investir em formação para os trabalhadores mais velhos e que este efeito aumenta com a idade. Ainda no contexto da formação, os estereótipos sobre a (baixa) capacidade de aprendizagem dos trabalhadores mais velhos interfere na formação que eles recebem. Quando os formadores pensam que estão a ensinar uma pessoa mais velha a fazer uma tarefa no computador, têm também expectativas mais baixas e a formação dada é pior do que quando pensam que estão a dar formação a pessoas mais jovens. Esta qualidade inferior na formação dos mais velhos pode ter consequências sérias, reduzindo a aprendizagem e interferindo com o desempenho destes colaboradores (McCausland *et al.*, 2015).

No que respeita aos trabalhadores mais jovens, a pouca investigação ainda existente (de la Fuente-Núñez *et al.*, 2021), em grande parte proveniente de estudos nos quais os trabalhadores mais jovens servem principalmente como grupo de comparação com os trabalhadores mais velhos (Schmitz *et al.*, 2024), sugere que o idadismo em relação a este grupo, tal como em relação aos mais velhos, pode ter sérias implicações. Estudos indicam que a discriminação de idade percebida pelos trabalhadores mais jovens afeta negativamente a satisfação e o comprometimento com o trabalho e reduz o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada (Rabl & Kühlmann, 2009).

Os trabalhadores mais jovens tendem a ser menos bem remunerados e relatam não se sentirem valorizados, receberem comentários depreciativos, serem geralmente vistos como incompetentes

e terem menos oportunidades de desenvolvimento (Raymer *et al.*, 2017). No estudo de Duncan e Loretto (2004) sobre experiências de discriminação em relação à idade, mais de dois terços (70%) dos participantes indicaram ter experienciado tratamento negativo por serem mais jovens. Os tipos mais comuns de tratamento negativo devido à idade mais jovem referidos pelos participantes foram: salário ou benefícios (21%), atitudes negativas (18%), pouca idade para uma promoção (16%), acesso restrito a determinadas funções (12%), aparência jovem (4%).

Uma outra situação na qual os mais jovens podem ser alvo de idadismo é quando ocupam cargos de chefia e têm na sua equipa colaboradores mais velhos. Num estudo que examinou a relação entre trabalhadores mais velhos reportando para jovens supervisores, concluiu-se que, quanto mais jovem é o supervisor relativamente ao seu subordinado, mais baixas são as classificações dadas pelo subordinado ao supervisor no que respeita às suas competências profissionais. Este efeito negativo foi reforçado por uma maior duração da relação entre empregado e supervisor (Van Der Heijden, 2016).

Como as organizações podem ser mais inclusivas em relação às idades?

Estudos demonstram que a diversidade de idades nas organizações pode ser uma “espada de dois gumes”, aumentando simultaneamente o potencial para a criatividade e para o conflito (Horwitz & Horwitz, 2007).

Neste sentido, é fundamental que as organizações fomentem ativamente o desenvolvimento de um clima intergeracional positivo, que tem comprovados resultados benéficos, tais como o aumento

da satisfação com o trabalho (King & Bryant, 2017) e a redução de intenções de deixar a organização. Se geridos de forma efetiva, equipas com membros de idades diversas podem contribuir para um melhor processo decisório, uma colaboração mais produtiva e uma melhoria do desempenho global – mas apenas se os membros estiverem dispostos a partilhar e aprender a partir das diferenças (Gerhardt *et al.*, 2023).

Menos tensão e mais contato entre as diferentes gerações, assim como menos estereótipos a respeito das mesmas, são condições importantes para o desenvolvimento de um clima intergeracional positivo (King & Bryant, 2017). Programas de formação em diversidade de idades são uma ferramenta efetiva que as organizações podem utilizar para fomentar um clima positivo e melhorar as interações entre colaboradores de diversas idades. Um exemplo é a metodologia de formação desenvolvida por Burmeister *et al.* (2021), que produziu impactos positivos tais como a melhoria da qualidade de contato, a redução da ameaça do estereótipo e um aumento na transferência de conhecimento. No estudo desenvolvido por Sinclair *et al.* (2023) foi mapeado um conjunto de intervenções para promover atitudes positivas, nomeadamente em relação aos trabalhadores mais velhos, e reduzir a discriminação com base na idade. As intervenções mapeadas foram classificadas como: intervenções para o “desenviesamento”; intervenções atitudinais breves e *workshops* de diversidade de idades; e intervenções estruturais ou contextuais. Estas intervenções incluem a utilização, por exemplo, de: conteúdos sobre inclusão, diversidade e discriminação com base na idade; vídeos e artigos de informação; contato imaginado com trabalhadores mais velhos; questionários atitudinais no que respeita aos trabalhadores mais velhos. Além disso, referenciais

teóricos da psicologia social e do comportamento dos grupos são utilizados no enquadramento e no desenho das intervenções.

No livro *Gentelligence*, Gerhardt *et al.* (2021) apresentam um modelo composto por quatro práticas-chave para reduzir o conflito intergeracional e promover a integração das diferenças entre gerações:

- Identificar assunções – a ferramenta para a “auditoria das assunções” ajuda a reconhecer enviesamentos de idade e a compreender tensões existentes;
- Ajustar as lentes – o exercício “descrever-interpretar-avaliar” ajuda colegas de diferentes gerações a perceber porque pensam e se comportam de forma diferente;
- Tirar partido das diferenças – a atividade “mesa-redonda intergeracional” promove um espaço para os membros da equipa discutirem como funcionam e para os gestores demonstrarem que todas as perspetivas são apreciadas;
- Adotar a aprendizagem mútua – o “*mentoring* mútuo” contribui para a construção de uma cultura de aprendizagem entre gerações.

Além de promover intervenções específicas, as organizações e, nomeadamente, os seus líderes devem assegurar que as suas práticas diárias são inclusivas em termos de idade (Gerhardt *et al.*, 2023). Alguns exemplos de como isto pode ser feito:

- Recolher dados sobre idadismo e identificar padrões sobre retenção e rotatividade entre as diferentes gerações. Para isso, dados qualitativos (conversas com colaboradores) e dados quantitativos (questionários) podem ser considerados;

- Encorajar os trabalhadores mais velhos e mais jovens a reconhecer as vantagens que colaboradores de outras idades podem trazer para a organização;
- Garantir que os anúncios de recrutamento não usam termos que possam indicar a preferência por grupos etários específicos – expressões como “inovadores”, “enérgicos”, “ágeis” podem fazer alusão a grupos etários mais jovens, enquanto “responsáveis” e “de confiança” podem sugerir uma preferência por pessoas com mais idade;
- Assegurar que nos materiais de comunicação interna (site, intranet e outros materiais de comunicação) os grupos das várias faixas etárias são representados de forma equitativa;
- Fomentar a utilização de uma linguagem “não idadista” – refletir sobre os comentários, piadas ou termos utilizados para descrever colegas mais jovens ou mais velhos e se denotam algum enviesamento;
- Garantir que os benefícios e as atividades de integração promovidos pela organização são dirigidos às necessidades e interesses dos colaboradores de todas as idades;
- Ter em consideração que a forma de motivar trabalhadores mais velhos e mais novos é, nalguns aspetos, diferente (Zaniboni *et al.*, 2013) – os trabalhadores mais velhos, por exemplo, tendem a priorizar a variedade de competências (que permite que usem as várias competências acumuladas, otimizando o seu desempenho), e os trabalhadores mais jovens tendem a priorizar a variedade de tarefas (que facilita a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências).

Referências

- ABRAMS, D., Russell, P. S., Vauclair, C.-M., & Swift, H. (2011). *Ageism in Europe and the UK. Findings from the European Social Survey*. AgeUK.
- AHMED, A. M., Andersson, L., & Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market. *Applied Economic Letters* 19, 403-406. doi: 10.1080/13504851.2011.581199
- BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191-215.
- BENDICK Jr, M., Jackson, C. W., & Romero, J. H. (1997). Employment discrimination against older workers: An experimental study of hiring practices. *Journal of Aging & Social Policy*, 8(4), 25-46.
- BURMEISTER, A., Gerpott, F. H., Hirschi, A., Scheibe, S., Pak, K., & Kooij, D. (2021). Reaching the heart or the mind? Test of two theory-based training programs to improve interactions between age-diverse coworkers. *Academy of Management Learning & Education*, 20(2), 203-232. doi.org/10.5465/amle.2019.0348
- BUTLER, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9, 243-246. doi:10.1093/geront/9.4_part_1.243
- CHAMBERS, C. R., & Freeman Jr, S. (2020). To be young, gifted, and Black: The relationship between age and race in earning full professorships. *The Review of Higher Education*, 43(3), 811-836. 10.1353/rhe.2020.0008
- DE LA FUENTE-NÚÑEZ, V., Cohn-Schwartz, E., Roy, S., & Ayalon, L. (2021). Scoping review on ageism against younger populations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3988. doi:10.3390/ijerph18083988

- DELLO Russo, S., & Schmitz, S. (no prelo). Age discrimination. In *Encyclopedia of Diversity and Management*. Edward Elgar Publishing.
- DUNCAN, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work & Organization*, 11(1), 95-115. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2004.00222.x>
- FINKELSTEIN, L. M., Burke, M. J., & Raju, M. S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts: An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 652-663. doi.org/10.1037/0021-9010.80.6.652
- FORSHAW, S., & Pilgerstorfer, M. (2008). Direct and Indirect Discrimination: is there something in between? *Industrial Law Journal*, 37(4), 347-364.
- GERHARDT, M. W., Irving, P., Poo, A. J., & Gupta, S. (2023). *Multigenerational Workplace: The Insights You Need from Harvard Business Review*. Harvard Business Press.
- GERHARDT, M., Nachemson-Ekwall, J., & Fogel, B. (2021). *Gentelligence: The revolutionary approach to leading an intergenerational workforce*. Rowman & Littlefield.
- HORWITZ, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- KING, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 124-151. <https://doi.org/10.1002/job.2118>
- LEVY, B. R., Zonderman, A. B., Slade, M. D., & Ferrucci, L. (2009). Age stereotypes held earlier in life predict cardiovascular events in later life. *Psychological science*, 20(3), 296-298.

- MCCAUSLAND, T. C., King, E. B., Bartholomew, L., Feyre, R., Ahmad, A., & Finkelstein, L. M. (2015). The technological age: The effects of perceived age in technology training. *Journal of Business and Psychology*, 30, 693-708. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9390-5>
- MENDES, M. F., & Rosa, M. J. V. (2012). *Projeções 2030 e o Futuro*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Available at <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/projecoes-2030-e-o-futuro>
- MOONEY, S. (2016). Wasted youth in the hospitality industry: Older workers' perceptions and misperceptions about younger workers. *Hospitality & Society*, 6(1), 9-30. https://doi.org/10.1386/hosp.6.1.9_1
- NELSON, T. D. (2009). Ageism. In T. D. Nelson (Ed.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination* (pp. 431-440). Psychology Press.
- NG, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. doi:10.1111/peps.12003
- NICKSON, D. and Warhurst, C. (2007), Employee experience of aesthetic labour in retail and hospitality. *Work, Employment and Society*, 21(1), 103-120.
- NORTH, M.S., & Fiske, S.T. (2013a). Act your (old) age: Prescriptive, ageist biases over succession, consumption, and identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39(6), 720-734. <https://doi.org/10.1177/0146167213480043>
- NORTH, M.S., & Fiske, S.T. (2013b). A prescriptive, intergenerational-tension ageism scale: Succession, identity, and consumption (SIC). *Psychological Assessment*, 25(3), 706-713. <https://doi.org/10.1037/a0032367>
- NORTH, M. S., & Fiske, S. T. (2015). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond:

- Individual, interpersonal, institutional, international. *Research in Organizational Behavior*, 35, 159-179.
- ORPEN, C. (1995). The effects of perceived age discrimination on employee job satisfaction, organizational commitment and job involvement. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 32(3-4), 55-56.
- PATIENT, D., Esteves, C., Vauclair, C.-M., Schmitz, S., & Rosa, M. (no prelo). *Understanding Ageism Toward Younger and Older Workers*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- PERRY, E. L., & Parlamis, J.D. (2005). Age and ageism in organizations: a review and consideration of national culture. In A. Konrad, P. Prasad & J. Pringle (Eds.). *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 345-370). SAGE Publications Ltd.
- RABL, T., & Kühlmann, T. M. (2009). Work-life balance and demographic change: Relationships with age and age discrimination. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8(2), 88-99. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.8.2.88>
- RAYMER, M., Reed, M., Spiegel, M., & Purvanova, R. K. (2017). An examination of generational stereotypes as a path towards reverse ageism. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(3), 148. <https://doi.org/10.1037/mgrooooo57>
- SCHMITZ, S. (2022). *Trabalho e envelhecimento*. Fundação Aga Khan Portugal.
- SCHMITZ, S., Rosa, M. H., Patient, D., Vauclair, C.-M., & Mariano, J. (2024). Workplace youngism: A scoping review of ageism towards younger workers. *Working paper*.
- SCHMITZ, S., Vauclair, C.-M., Esteves, C., Patient, D., & Rosa, M. (2023). Assessing younger worker prescriptive stereotypes: The Workplace Ambivalent Youngism Scale (WAYS). In S. Taneja (Ed.), *Proceedings of the Eighty-third Annual Meeting of the Academy of Management*, USA.

- SINCLAIR, C., Joffe, T., Ginnivan, N., Parker, S. K., & Anstey, K. J. (2023). A scoping review of workplace interventions to promote positive attitudes toward older workers and reduce age-based discrimination. *Work, Aging and Retirement*. doi:10.1093/workar/waado13
- SWIFT, H. J., Abrams, D., Marques, S., Vauclair, C.-M., Bratt, C., & Lima, M.-L. (2018). Ageism in the European region: Finding from the European social survey. In *International Perspectives on Aging* (pp. 441-459). doi:10.1007/978-3-319-73820-8_27
- VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. (2016). Interpersonal work context as a possible buffer against age-related stereotyping. *Ageing and Society*, 38(1), 129-165. <https://doi.org/10.1017/S0144686X16001148>
- VAN ROSSEM, A. H. D. (2019). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 434-455. doi:10.1002/job.2341
- WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO (2021). *Global report on ageism*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/item/9789240016866>
- ZANIBONI, S., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Differential effects of task variety and skill variety on burnout and turnover intentions for older and younger workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 306-317.



**A pertinência de
uma política de
diversidade, equidade
e inclusão
– O tema da
diversidade geracional
em particular**

MANUELA SILVA

Todas as sociedades modernas urbanizadas – ao contrário das sociedades rurais e tribais – se revelam condescendentes perante os valores da maturidade e cobrem de honrarias os prazeres da juventude.

SUSAN SONTAG, *Sobre as Mulheres*,
2024, Quetzal Editores

O idadismo está amplamente disseminado nas instituições, leis e políticas em todo o mundo. Ele prejudica a saúde e a dignidade dos indivíduos, bem como economias e sociedades de maneira evidente. O idadismo nega às pessoas os seus direitos humanos e a habilidade de cada indivíduo alcançar o seu potencial.

RELATÓRIO MUNDIAL SOBRE O IDADISMO,
OMS e outros organismos das Nações Unidas,
Mensagem do Secretário-Geral das Nações Unidas, 2022

As empresas que podemos designar como socialmente responsáveis têm vindo a incluir nos seus valores, políticas de ética empresarial e práticas associadas a princípios de “Diversidade, Equidade e Inclusão” (DEI). Na base dessa opção está uma convicção de que a consideração efetiva desses princípios tem efeitos positivos na revitalização das organizações, uma vez que eles permitem tirar partido da realidade do que cada ser humano é: naquilo que é visível sobre ele, mas também nas suas “histórias” menos visíveis. Permitem, na verdade, aproveitar o potencial de todos os que trabalham na organização no seu desenvolvimento e transformação em busca de uma existência realmente sustentável.

Os caminhos seguidos nesta matéria são diferentes conforme a realidade das empresas – e até a sua localização geográfica e correspondentes culturas locais –, mas em geral têm-se materializado na utilização de mecanismos de formação em diversidade, entrevistas de seleção, avaliação de *performance* e sistemas de gestão de denúncias, que visam, no essencial, limitar preconceitos nos processos de recrutamento, de retenção e de promoção dos colaboradores.

Também as problemáticas que são alvo de atenção nestas práticas se têm centrado nos temas de género e de raça/etnia. Claramente tem sido dada menos atenção – ainda que em progresso para algumas categorias, em face da evolução dos tempos – aos temas da deficiência, da orientação sexual, da idade, da nacionalidade, e de migrantes e refugiados.

A idade é um dos temas de grande relevância em matéria de DEI, em particular se atendermos à situação atual nas sociedades ocidentais – em Portugal claramente –, onde se assiste a um envelhecimento significativo da população e a um déficit acentuado e progressivo na relação jovens/idosos. A idade, sendo um dos primeiros aspetos que percebemos nas outras pessoas, é um dos fatores que podem induzir mais preconceito, estereótipos e discriminação, levando àquilo que hoje se designa por “idadismo”, que é de facto “prevalente, amplamente disseminado e insidioso porque passa em grande medida despercebido e incontestado” (cf. o descrito no Relatório em referência).

O “idadismo” pode encontrar-se nas atitudes em relação aos jovens, mas é hoje mais comum na forma como as pessoas mais velhas são encaradas e, em consequência, nas políticas e procedimentos que são definidos em relação a elas.

Com efeito, hoje, a tendência nas empresas – como subtilmente ilustrado na referência inicial de Susan Sontag – é para uma preferência no recrutamento de pessoas jovens, que à partida se considera terem mais “energia”, serem ambiciosas, estarem disponíveis para trabalhar com intensidade e possuírem determinadas competências críticas *hard*, como é o caso das tecnologias de informação. Por oposição, as pessoas mais velhas, ainda que apreciadas por serem confiáveis e dedicadas, são muitas vezes encaradas como mais resistentes à mudança, inflexíveis, menos produtivas, com menos propensão para aprender e, claro, tecnologicamente incompetentes. Assim, para as escolhas, quer no processo de recrutamento, quer depois na progressão na carreira e na atuação em torno dos temas da reforma, as características assignadas aos mais velhos são muitas vezes decisivas no sentido do seu não contributo positivo.

Ora, esta escolha não só não é necessariamente acertada do ponto de vista objetivo (as características acima referidas podem ocorrer nos jovens ou nas pessoas mais velhas de modos contrários ao aqui mencionado), como gera efeitos múltiplos negativos do ponto de vista económico, social e, sobretudo, humano.

Do ponto de vista económico e social, e numa perspetiva global, parece evidente que o desaproveitamento das capacidades produtivas de uma população mais idosa, hoje muito numerosa (em Portugal, por cada 100 pessoas “ativas”, isto é, tendo entre 20 e 64 anos, há 39 com mais de 65 anos, o que coloca o país no 6.º lugar dos 38 países da OCDE), implica para a sociedade perdas relevantes, que não é possível resolver adequadamente apenas com populações jovens e imigrantes, recursos mais aleatórios e não dispondo da experiência e do conhecimento que se pode

reconhecer à população mais idosa. Assim, coloca-se em agenda urgente o tema da sustentabilidade das reformas e dos sistemas sociais de saúde, conquistas fundamentais do Estado Social das últimas décadas nos países ocidentais, mas cuja manutenção em níveis socialmente aceitáveis exigirá decerto novas políticas porventura mais restritivas.

Nas empresas, uma política DEI menos assertiva e que subes-time o tema da idade traz também efeitos menos positivos e evita, em perda, implicações positivas.

Por um lado, as pessoas mais velhas – e refiro-me às pessoas com 50 ou mais anos – estão hoje mais ativas e preparadas para enfrentar as evoluções da gestão das suas organizações, quer porque a sua saúde física e mental é mais acautelada ao longo da vida, quer porque, sobretudo em determinados níveis profissionais, elas continuam a assegurar o seu desenvolvimento numa lógica hoje mais presente de *long life learning*. Estão, portanto, em boas condições para contribuir normalmente para os resultados das empresas, pelo que não tirar partido desta circunstância fará com certeza perder valor económico.

Por outro lado, sem prejuízo da natural necessidade de renovar os quadros de recursos humanos com pessoas que chegam ao mercado de trabalho com novas e importantes competências, a maturidade e a experiência das pessoas mais velhas são essenciais para criar ambientes laborais equilibrados em conhecimento e em ponderação, assegurando também uma justa e produtiva relação intergeracional.

A capacidade das empresas para aproveitar o contributo de todos os segmentos etários que é possível juntar no ambiente de trabalho é especialmente importante, quer porque não deixa perder

os saberes construídos ao longo de anos e de que os trabalhadores mais velhos são os portadores por excelência, quer porque promove a partilha saudável desse saber entre colaboradores mais velhos e mais novos, num verdadeiro compromisso de parceria geracional, quer ainda porque dignifica o papel das pessoas mais velhas respeitando a sua senioridade e dedicação às organizações.

Nas empresas, diversas ações de impacto podem ser postas em prática para assegurar a efetividade dessa capacidade, isto é, a implementação de uma verdadeira política DEI. Desde logo, a realização de encontros em que os trabalhadores mais velhos colocam à disposição dos mais jovens conhecimentos técnicos de áreas específicas, designadamente através de formação interna e/ou a produção de materiais de apoio ao desenvolvimento dos negócios (procedimentos, guias de ação, casos de estudo, etc.). Uma outra linha de aproximação valiosa entre gerações tirando partido da maturidade pessoal e profissional das pessoas mais velhas é a criação de programas de *mentoring*, em que os mais jovens podem reter, junto dos mais velhos, reflexões – a seguir se, e só se, assim o entenderem – importantes para a vida e para a profissão. E, em tempos de reconhecida complexidade e incerteza, em que se desejam para as organizações líderes fortes, sábios e cheios de humanidade, porque não apoiar a sua formação em liderança ética através dos colaboradores mais velhos?

O envelhecimento rápido da população a que assistimos em particular no mundo ocidental deve fazer-nos olhá-lo com verdade e realismo: sobretudo no caso das pessoas mais velhas, há trabalho a fazer por parte das empresas (e, claro, dos governos e de todos os organismos com responsabilidades socioeconómicas, conforme tem sido expresso em inúmeros programas da União Europeia e

das Nações Unidas), nomeadamente, conforme referimos, através de políticas sérias de DEI e da sua efetiva implementação.

Também há trabalho a fazer do ponto de vista individual: a cada um de nós cabe um empenho e um investimento fortes para assegurar um envelhecimento ativo, quer cuidando da saúde, quer continuando a manter uma vida ativa, física e mentalmente, estudando e aprendendo sempre. Tal é muito importante para este combate aos preconceitos e à discriminação associados muitas vezes à idade.

Uma palavra ainda para as mulheres, cuja esperança média de vida é superior à dos homens (prevê-se que entre 2020 e 2025 essa diferença aumente três anos), e cujo envelhecimento enfrenta outras problemáticas em que se juntam preconceitos e estereótipos de idade e de género. Também elas devem, na vida profissional ou pessoal, olhar-se como seres completos que são – parafraseando Susan Sontag, “[elas] podem aspirar a ser sábias, e não apenas simpáticas, competentes e não apenas prestáveis, fortes e não apenas ambiciosas” – e partilhar com as mulheres jovens as lições aprendidas que a idade tornou valiosas.

O preconceito e a discriminação pela idade provocam nas pessoas tristeza, insegurança e até muitas vezes doença. Por isso, ao centrarem as suas políticas nas pessoas, as empresas devem garantir que tudo é feito para que o seu bem-estar e dignidade sejam mantidos e para que ninguém “sinta ter ficado para trás” porque entretanto – e como todos nós – foi ficando mais velho!



Ética e diversidade geracional no trabalho – Transformar desafios em oportunidades

ADELAIDE MARTINS

Gosto de acreditar que a evolução humana acontece de forma contínua, incorporando fases mais e menos desafiantes, e que, ocasionalmente, o ser humano é colocado à prova de forma mais intensa, dando lugar a “crises” que trazem sempre consigo oportunidades de vária índole. A recente pandemia da covid-19 foi sem dúvida um exemplo de um destes momentos.

Os ambientes de trabalho foram, e continuam a ser, na minha opinião, reflexo dessa evolução, incorporando também os desafios que o contexto comporta em cada fase. Um desafio que está atualmente bem presente nas nossas organizações é o da adequada gestão da coexistência de três, ou mesmo quatro, gerações nas equipas, quando, de modo mais acentuado do que nunca, estas gerações comportam perfis pessoais bastante diferenciados. Esta diferenciação assenta em grande parte na evolução digital que se tem verificado nos anos mais recentes e que tem contribuído para moldar de forma marcante as gerações mais jovens, os designados nativos digitais, nascidos num mundo muito configurado e sustentado em tecnologia.

Sucede que o comportamento humano não evolui, nem se modifica, tão rapidamente quanto a tecnologia, e esta circunstância acarreta impactos significativos nas diversas gerações e, por consequência, nas organizações.

Numa sociedade envelhecida, em que os preconceitos e mitos associados à idade das pessoas estão muito enraizados, particularmente quanto aos mais seniores, mas também quanto aos mais jovens, os desafios decorrentes da diversidade geracional são múltiplos, bem como múltiplas são as oportunidades que originam.

Estes desafios surgem, na sua maioria, devido às diferenças de valores, de estilos de comunicação e de expectativas entre diferentes

gerações, sobretudo na perspectiva da compreensão da Ética no local de trabalho e dos comportamentos daí decorrentes. Com efeito, as diferenças de valores éticos e expectativas profissionais entre gerações podem influenciar significativamente o clima e a dinâmica de trabalho, pelo que a compreensão e o respeito mútuos dessas diferenças são essenciais. Tal circunstância apela à necessidade de ser exercida na gestão dessas equipas uma Liderança Geracionalmente Sensível e Inclusiva, sendo de extrema importância que os líderes tenham em conta essas diferenças geracionais e éticas ao avaliar e tomar decisões no que concerne às equipas. Assim, deles se espera que saibam gerir esta diversidade como uma oportunidade; criar ambientes de trabalho que inspirem respeito, confiança, sentido de propósito comum e coesão organizacional; promover a troca de ideias, perspectivas, experiências e competências; fomentar a inovação e a criatividade para que cada um sinta que pode prosperar na sua individualidade.

Acresce que equacionar as gerações de forma estanque, com base apenas na segmentação cronológica tradicional por faixas etárias, como Geração Baby Boomer, Geração X, Geração Y (Millennials) e Geração Z, é muito redutor, existindo uma visão mais fluida e dinâmica, com a qual me identifico, que reconhece que as pessoas não se definem pela idade, mas pelas suas características pessoais e comportamentos. De facto, verificam-se frequentemente situações que desafiam aquelas categorizações e as características que lhes estão associadas, como sucede, por exemplo, quando vemos jovens adolescentes ativistas defenderem causas com impacto mundial, moverem ações judiciais em tribunais internacionais contra Estados nacionais, manifestarem-se contra as alterações climáticas e pela sustentabilidade do planeta, ou assumirem posições políticas

firmes a favor ou contra determinadas causas sociais ou conflitos internacionais.

No outro extremo, vemos também, em faixas etárias elevadas, profissionais de 50, 60 ou mais anos que se mantêm atualizados, adaptados e preparados para as mudanças e desafios, pois adquirem continuamente novas competências, dominam línguas e tecnologia, comunicam bem, são flexíveis, recetivos à mudança, privilegiam a conectividade e trabalham bem em equipa; reinventam-se na era digital, pelo que são um valor acrescentado para as organizações, dada a sua experiência e conhecimento acumulados.

Alguns autores designam este conceito como “Generation Flux/Flow” estando ainda em desenvolvimento, a ideia reflete uma mudança cultural dentro das empresas, perspetivando um futuro mais inclusivo, colaborativo, mais bem preparado para as mudanças constantes, onde a inovação e a criatividade têm melhores condições para prosperar.

Acredito que o caminho terá de ser este: privilegiar e avaliar competências pessoais, técnicas e experiência caso a caso, ao invés de valorizar desde logo a formação académica, quase sempre o primeiro requisito a ser mencionado na divulgação de uma vaga, independentemente da idade dos profissionais que se apresentem para desempenhar a função – tanto mais que o mercado de trabalho se encontra rarefeito, existindo uma séria escassez de talento disponível com as competências de que as organizações necessitam, com particular incidência na área tecnológica, que se está a acentuar com a implementação da Inteligência Artificial e todos os desenvolvimentos daí decorrentes. A digitalização levanta dificuldades acrescidas para as empresas ao nível da captação do talento, face ao impacto incontornável da tecnologia nas suas atividades atuais

e futuras. Estas dificuldades serão tanto melhor resolvidas (e com forte impacto positivo na Gestão da Diversidade Geracional) quanto mais cedo se implementar a mudança de paradigma nas práticas de trabalho, idealmente flexíveis e ajustadas às diferentes gerações. Isso mesmo se verificou a partir da recente pandemia, com a implementação, quase generalizada nas organizações, do teletrabalho, muitas vezes em regime híbrido, um misto de presencial e remoto.

Neste contexto de convivência intergeracional, à mencionada mudança de paradigma nas práticas de trabalho terão ainda de acrescer outras iniciativas visando assegurar a criação de um ambiente laboral inclusivo que valorize a comunicação e as contribuições de todas as gerações, tais como, painéis de debate com colaboradores de diferentes gerações, para conhecer as suas experiências e perspectivas sobre a diversidade geracional no trabalho e ouvir as suas sugestões. Algumas empresas já criaram com os colaboradores mais jovens uma réplica dos órgãos de gestão de topo; aí são trabalhadas questões e ouvidas as soluções perspectivadas por esses jovens, realizados *workshops* sobre práticas inclusivas para a promoção da diversidade geracional no trabalho e implementados programas de *mentoring* e *reverse mentoring*, onde os colaboradores mais jovens e os mais experientes têm a oportunidade de ser quer mentores, quer aprendizes. Esses programas garantem a troca de conhecimentos, contribuindo para eliminar estereótipos e fomentar a compreensão mútua.

A formação intergeracional, visando a convivência no mesmo ambiente de trabalho entre as várias gerações e promovendo um enriquecimento cultural valioso, a troca de conhecimentos e um alinhamento de valores éticos, contribui para um ambiente de aprendizagem contínua, respeitoso e colaborativo, com impactos

positivos acrescidos na imagem externa das organizações, sua reputação e capacidade de atração e retenção de talento. Por outro lado, constitui também uma forma de dinamizar estes contextos e criar novos paradigmas.

A resolução destes desafios contribuirá ainda para a resolução de um problema complexo, que requer uma solução multifacetada; com efeito, atualmente o Estado português, para garantir a sustentabilidade do sistema de pensões, considera que os seus cidadãos têm de trabalhar até aos 66 anos e 4 meses para poderem passar à condição de pensionistas. Contudo, a generalidade das empresas não contrata profissionais com mais de 40/45 anos, por acreditar que os mais jovens são mais adaptáveis às mudanças, nomeadamente tecnológicas, mais produtivos e flexíveis, o que na realidade poderá ser verdade, ou não, para qualquer idade, devendo tal ser avaliado caso a caso. Esta discriminação traduz-se também num drama social, que apenas se resolverá se criarmos um mercado de trabalho mais inclusivo e justo para todos, em que as competências e a experiência são o fator de diferenciação e não a idade, a qual deve ser vista como uma qualidade e não como um problema.

Sendo necessário neste âmbito um esforço conjunto entre o Estado, as empresas e os trabalhadores, pois ao agirem juntos podem criar um futuro em que todos contribuam para a sociedade, independentemente da idade, o primeiro tem um papel decisivo, podendo:

- Criar Incentivos Fiscais para Contratação de Profissionais Seniores destinados a empresas que contratem trabalhadores com mais de 40 anos;
- Sensibilizar e Educar: promover campanhas e outras iniciativas públicas para informar as empresas sobre os benefícios

de uma força de trabalho com equipas diversificadas, nas quais a experiência e a maturidade são valiosos ativos imateriais;

- Promover o *Upskilling* e o *Reskilling* dos profissionais seniores, visando garantir a manutenção da sua empregabilidade, a cada momento, através da adequação das suas competências às necessidades do mercado (também com envolvimento das empresas e por esforço dos próprios);
- Adotar Medidas de Flexibilidade no Trabalho, importantes para os trabalhadores mais seniores, com vista a equilibrar as suas vidas pessoais e profissionais;
- Reforçar a Legislação Antidiscriminação, particularmente a discriminação com base na idade;
- Apoiar o Empreendedorismo Sénior: criação de programas que incentivem o empreendedorismo sénior, viabilizando que pessoas com experiência e competências criem os seus próprios negócios.
- Implementar Políticas e Programas de Envelhecimento Ativo que valorizem e promovam a participação da população sénior na dinamização da economia – voluntariado, iniciativas de apoio a entidades do Setor Social ou outras;
- Incentivar a Implementação Temporária de Quotas para incentivar e acelerar a mudança de mentalidade dos empresários/gestores, mas também da sociedade em geral, até se resolver o problema (idênticas medidas têm sido aplicadas relativamente a outros públicos-alvo).

Em paralelo, nas empresas, as práticas de gestão das gerações em que o idadismo tem maior impacto terão também de ser ajustadas,

visando reconhecer que cada geração tem suas particularidades, preferências e forma de estar no trabalho, pelo que a adoção de uma abordagem flexível e mais individualizada permite a criação de condições para que todos se sintam valorizados, quer ao nível das condições de trabalho, quer ao nível dos benefícios. Assim, é essencial adotar uma abordagem personalizada, que considere o *feedback* de todos os colaboradores para refletir as necessidades em constante evolução de um mercado de trabalho diversificado.

As empresas devem também criar programas de recrutamento, seleção e integração de trabalhadores seniores que eliminem os enviesamentos e a discriminação por idadismo, para que possam conhecer as suas competências e experiência adequadamente e efetuar um enquadramento mais ajustado.

Por sua vez, os trabalhadores seniores devem manter uma atitude de abertura e disponibilidade para a aprendizagem contínua de novas competências e de adaptação às mudanças tecnológicas, particularmente aqueles que possuem baixos níveis de escolaridade, que ainda representam uma percentagem elevada da população ativa. De facto, a curto prazo, estes trabalhadores terão cada vez mais dificuldade em conseguir um enquadramento profissional, tendo em conta o ritmo aceleradíssimo da transformação digital e o advento da Inteligência Artificial, que poderão significar a eliminação dos seus postos de trabalho. E sendo certo que estão a nascer muitas novas funções, o tipo de competências que estas requerem são frequentemente mais exigentes e de áreas tecnológicas, pelo que estes profissionais poderão não ter condições para as desempenhar. A solução, como referido, passará por um esforço atempado e conjunto do Estado, das empresas e dos próprios trabalhadores, para que estes últimos adquiram novas competências.

A diversidade geracional nas organizações constitui simultaneamente um desafio e uma oportunidade e exige uma gestão direcionada da complexidade desta convivência no ambiente de trabalho moderno. Centrando-nos nos desafios, a convivência entre diferentes gerações pode resultar em falta de sintonia ao nível da comunicação, das expectativas e também dos valores. Mas estas diferenças podem ser transformadas em oportunidades valiosas se forem geridas adequadamente. A diversidade enriquece o ambiente de trabalho e favorece uma troca permanente de ideias, perspectivas e competências. A diversidade de experiências fomenta a inovação e a criatividade, promovendo abordagens novas e dinâmicas aos problemas. A colaboração entre gerações resulta em soluções mais completas, pois combina conhecimentos e experiências de diversos tipos. Ao gerir e ultrapassar os desafios da diversidade geracional, as organizações desbloqueiam um potencial significativo para o crescimento e para a melhoria da sustentabilidade e da competitividade no mercado global.

Na perspectiva da ética, a promoção da diversidade geracional reforça, em particular, os valores do respeito, da equidade e do entendimento mútuo dentro da organização. Ao propiciar um ambiente de trabalho que valoriza e respeita as contribuições de cada geração, as empresas demonstram também um compromisso com a diversidade e a inclusão, que são princípios éticos fundamentais no mundo empresarial contemporâneo. Tais princípios melhoram o clima organizacional e fortalecem a imagem externa da empresa perante clientes, parceiros e a sociedade em geral. Mais do que uma vantagem competitiva, abraçar a diversidade geracional é uma questão de integridade e de responsabilidade corporativa.



Trabalhadores-cuidadores nas organizações – Um desafio de diversidade geracional e não só

RAQUEL CAMPOS FRANCO

Há muitos portugueses a cuidar dos seus pais ou outros familiares dependentes. São muitos em Portugal, e vários serão, simultaneamente, profissionais em empresas e cuidadores. Há um caminho a fazer, pelas empresas, no reconhecimento desta situação, que as desafia a rever o seu propósito e a reconhecer também esta dimensão de diversidade geracional e de conciliação trabalho/família.

Em 2023 reportava-se a existência de 827 mil cuidadores informais em Portugal (dados de um inquérito realizado pela Escola Nacional de Saúde Pública), mais de metade sem apoio, exaustos e sem a informação necessária. Um ano antes noticiava-se a existência de 11 mil cuidadores informais reconhecidos, pouco mais de 2600 com subsídios atribuídos. Justificava-se este grande diferencial com o facto de a fasquia de rendimentos para aceder ao subsídio ser muito baixa, sendo então poucos os pedidos de apoio que têm resposta positiva. Assim, de 827 mil cuidadores, apenas 11 mil dos que se dedicam 100% a cuidar têm estatuto reconhecido, dos quais menos de 25% têm apoio financeiro.

Há dados de contexto que nos permitem antever que irá aumentar a pressão sobre as famílias para assumirem os cuidados dos seus familiares mais velhos. Do lado da oferta de serviços, sabe-se que é cada vez mais difícil encontrar pessoas que queiram fazer do cuidar uma profissão; as que há têm pouca formação, os preços praticados são elevados, sendo o preço das mais capacitadas proibitivo para a maioria das famílias. Além disso, sabe-se ainda que, se a opção for a institucionalização, a oferta em lares subvencionados não é suficiente para a procura e o esforço financeiro que pode implicar uma opção privada não está ao alcance da maioria das famílias. Do lado da procura, há dados que indicam que existirão cada vez

mais pessoas mais velhas com necessidade de cuidados. Se é certo que temos uma esperança média de vida elevada, também é verdade que somos um dos países europeus mais envelhecidos e com pior qualidade de vida nesses anos que conseguimos conquistar à longevidade.

Sendo 827 mil as pessoas que assumem funções de cuidados informais, as empresas terão vários colaboradores nesta situação. Tendo em consideração a projeção da procura, no futuro o número de trabalhadores-cuidadores será ainda superior. São colaboradores que, depois do seu horário regular de trabalho, regressam a casa para horas de cuidados a prestar, a que se dedicam muitas vezes por amor e dever (filial), mas que pesam em cansaço físico e emocional. São colaboradores que se distinguem dos outros, seus colegas, porque têm esta exigência acrescida nas suas vidas. Aliás, essa exigência poderá ser colocada em paralelo com a que os pais de filhos pequenos têm, que é a que tipicamente se tem em mente quando se fala em conciliação trabalho/família. Há, pois, que alargar esse entendimento e incluir nele o dos cuidadores de familiares mais velhos. Sem esquecer que esses cuidadores abraçam essa causa tantas vezes de forma imprevista e imprevista.

Como poderão as organizações fazer face a esta dimensão da conciliação trabalho/família? Poder-se-á, eventualmente, argumentar que a primeira pergunta a fazer é se as empresas deverão ter essa dimensão em consideração. Se a pergunta for essa, podemos contrapor: “Como poderão não a ter?”, se a realidade dos trabalhadores-cuidadores tem reflexos no seu bem-estar, com as potenciais consequências diretas na sua prestação profissional. E “como poderão não a ter”, se essa vivência tem potenciais implicações diretas e indiretas na coesão social dentro das organizações,

no bom entendimento entre os mais velhos que têm de cuidar e os mais novos que não têm esses encargos?

Que valor têm efetivamente para as organizações estas pessoas, os trabalhadores-cuidadores, a ponto de as levar a fazer algo por esta causa, e pelas pessoas em concreto?

Num contexto em que as pessoas com qualificações e experiência são um recurso a preservar, porque escasso, há muito que as organizações podem fazer por estas pessoas que são trabalhadoras-cuidadoras. Primeiro, em vez de ignorar, ou de considerar que se trata de uma dimensão pessoal na qual a organização não se deve imiscuir, reconhecer a sua situação. Depois, acolher a constatação de que essas pessoas “não têm apoio, estão exaustas e não têm informação”, criando então formas de apoio que sejam favoráveis tanto para os trabalhadores-cuidadores como para as organizações. Estas medidas podem passar por flexibilidade horária, flexibilidade na marcação de férias, acesso a formação e informação sobre dimensões do cuidar, promoção de grupos internos de entreajuda, facilitação de acesso a serviços de empresas especializadas em cuidados a preços especiais (a que os trabalhadores possam recorrer, para pausas retemperadoras no cuidar), entre outras que façam sentido e sejam possíveis em cada contexto. As organizações poderão também trabalhar a coesão social no seu espaço: partindo do tema “cuidar dos mais velhos dependentes” e da conciliação trabalho/família inerente, poderão promover nos não cuidadores o reconhecimento da relevância do papel social do cuidar e do cuidador e uma atitude de empatia. Sessões de formação sobre doenças típicas subjacentes à situação que redundam em dependências (por exemplo, demências, doenças oncológicas) ou sobre alimentação e estilos de vida saudável, são formas de promover o

encontro e a partilha de experiências que contribuem para a coesão social e o acesso a informação que pode melhorar a vida de todos os colaboradores.

Se antigamente o cuidar em casa era algo que se passava de geração em geração, hoje não se pode dar isso como certo. Relegar essa função para a institucionalização em lares foi e é ainda uma opção para várias famílias, mas essas soluções não são suficientes nem em quantidade, nem em qualidade, e o acesso às mesmas nem sempre é financeiramente viável. Assim, o cuidar em casa, mesmo sem as famílias se terem preparado para tal, é uma inevitabilidade. Se aprendermos no local de trabalho a compreender que há quem o faça e a desenvolver empatia por essas pessoas e essas situações, estaremos mais bem preparados para o que virá. Se as organizações aprenderem a ser solidárias com essa realidade, apoiando a diversidade geracional e o que essa representa também em termos de exigências extraprofissionais, quando se regressa a casa, estaremos a caminhar para uma sociedade mais capaz e mais saudável.

3. Olhares interiores: perspetivas individuais



**A diversidade
geracional na minha
equipa/organização
implica desafios e
oportunidades...**

#1

A diversidade geracional na minha organização contribui para compreender porque o *homo sapiens* vingou face às restantes espécies.

Sentir o outro e ser humilde, para reconhecer que o único caminho para vencer é cooperar.

ANÓNIMO

#2

A diversidade geracional na minha equipa/organização implica desafios e/ou oportunidades para todas as gerações envolvidas. Em linhas gerais – e no que a mim me diz respeito –, poderíamos dividir estas gerações em três grandes grupos: recém-entrados no mercado de trabalho (até aos 25/26 anos); geração júnior (até aos 35/40 anos) e geração sénior (apesar de termos diferenças significativas entre experiências e idade, as quais comumente se distinguem entre plenos e seniores, para o efeito e uma vez que isto é uma visão pessoal, definamos como os que têm mais de 40 anos). Os primeiros, acabados de entrar, vêm carregados de teoria, com ideias pré-concebidas de como tudo será – ainda não se confrontaram com verdadeiros desafios práticos. Os últimos, cheios de experiência e sabedoria, com um enorme *know-how*, pouco investem no futuro – até então a sua experiência tem corrido bem. Ficamos assim com a minha geração – a geração júnior. Esta leva o melhor e o pior dos recém-entrados e dos seniores. Não temos a ingenuidade de sentir que podemos mudar, mas temos muita mais experiência que os recém-entrados. Somos mais ambiciosos que os seniores, mas temos menos experiência. Somos desprezados e valorizados ao mesmo tempo. De nós é esperado que consigamos dar todas as regalias que pode dar um recém-licenciado e todas

as regalias que consegue dar um pré-reformado. Juntando a isto, ainda estamos, provavelmente e na maioria dos casos, a passar por grandes mudanças e grandes desafios pessoais. Enfim, é complexo.

Falemos então das microrrelações. O que se passa entre os recém-entrados e os juniores? Sempre que entra um novo colaborador, ainda sem experiência, verificam-se alguns fenómenos que merecem ser analisados. Em primeiro lugar, estes “bebés” vão sentir que o júnior sabe muitas coisas e que pode ensinar tudo aquilo que eles precisam de saber. Por outro lado, o júnior vê-se numa dualidade entre o sentimento de sabedoria, crescimento e valorização que teve nos últimos anos e o sentimento de que há tão pouco tempo era ele quem estava nesta situação. Há tão pouco tempo ele é que não sabia nada e... podem adivinhar... continua a sentir que ainda não sabe nada.

Entre os juniores e os seniores? Os primeiros já são crescidos e já dão resposta direta ao seniores. Já sabem muitas coisas e já ganharam uma certa *expertise* no seu trabalho. Já assumem alguma responsabilidade. Estão finalmente prontos para ser alguém importante, para fazer acontecer todas as ambições que estiveram guardadas nos últimos trinta anos. Mas no mundo empresarial raramente as coisas são assim tão lineares. Até então os juniores foram consolidando a teoria com a prática. Numa metáfora gastronómica, já não estão tão verdes que não deem para comer, mas ainda não estão maduros o suficiente para serem doces. Falta-lhes a resposta rápida, a assertividade e, acima de tudo, a confiança dos seniores. Estes, num mundo ideal, verão o crescimento dos juniores como uma coisa positiva, mas, num pior (e muitas vezes real) cenário, podem sentir-se ameaçados, pois também estão a passar a sua própria fase e isso traz os seus desafios.

Temos assim de conseguir aproveitar o melhor que as gerações mais novas e mais velhas nos podem dar. Agora que temos práticas de trabalho temos de pegar na teoria toda dos recém-entrados e aplicá-las, conquistando e descobrindo o máximo possível, fazendo de nós o melhor contributo para a empresa, pois só assim conseguiremos corresponder às expectativas empresarias. Temos de pegar em todo o *know-how* dos mais seniores e adaptá-lo à nossa realidade, aos nossos conhecimentos, pois só assim conseguiremos ajudar a geração dos recém-entrados a crescer também. Onde quer que trabalhemos, somos todos parte do mesmo organismo e temos todos o objetivo de fazer o melhor que conseguimos para ajudar a nossa organização a ser, também ela, o melhor que é possível – só assim poderemos sentir-nos concretizados.

A geração júnior está, portanto, em termos laborais, a passar novamente por todo o processo de adolescência. A boa notícia é que já passámos por ela uma vez e – aparentemente – sobrevivemos. Vamos, assim, ao nosso ritmo, aprendendo, descobrindo a nossa identidade, explorando, criando e, acima de tudo, crescendo.

ANÓNIMO

#3

Reflexão

A diversidade geracional deve ser encarada como um desafio que abre um leque de oportunidades às organizações, cuja gestão pode apresentar-se como estratégica e diferenciadora, num mercado cada vez mais global e em constante evolução.

A intergeracionalidade possibilita, em primeira instância, que os colaboradores das gerações mais antigas transmitam aos colegas mais jovens os valores identitários da empresa e, por outro lado,

que os mais novos contribuam com uma visão empreendedora, flexível e com uma maior consciência social e ambiental.

É esta partilha que permite manter e reforçar a identidade da organização, que promove a construção de uma cultura de proximidade e integração. Só assim se constrói uma verdadeira consciência corporativa.

Isto implica naturalmente desafios e estratégias de equilíbrio entre a “tradição/experiência” e a “inovação/renovação”, que devem ser encarados – tal como são – como elementos complementares e não conflitantes.

Mas como é que as empresas vão conseguir responder a perfis e necessidades tão diferentes, quer a nível de valores, quer a nível de comportamentos e expectativas? Como é que conseguirão manter uma força de trabalho multigeracional e reter talento?

O caminho passará pela criação de programas internos de partilha de ideias, de mentorias, formações, ações de *onboarding* e ainda de grupos de trabalho voltados para a diversidade, entre outras iniciativas. As organizações devem investir igualmente na implementação e divulgação ativa de políticas inclusivas, que são cruciais para manter viva a identidade da organização, sempre com os olhos postos no futuro.

Mas mais importante: Deverá esta busca pelo equilíbrio e pela integração das várias gerações ser encarada como uma obrigação ética das organizações? A resposta é afirmativa.

As empresas, enquanto agentes de desenvolvimento da sociedade, têm o dever ético de combater o idadismo, quer no seio da própria organização, quer nas relações que estabelece com terceiros, e, mais além, alinhadas numa abordagem mais ampla de combate a todas as formas de discriminação.

O maior repto para as empresas encontra-se precisamente no assumir o compromisso, no responder à pergunta “Quem queremos ser, enquanto organização?” e, com base na resposta encontrada, instituir uma cultura que promova um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e enriquecedor.

ANA DAMIÃO

#4

A diversidade geracional na minha equipa/organização implica desafios e/ou oportunidades... com um grande potencial de trazer enormes benefícios na *performance*, *engagement* e satisfação global. Hoje, mais do que antes, temos as condições para transformar as diferenças entre gerações em forças diferenciadoras e criadoras de valor. A energia que resulta do “choque de gerações” pode ser usada como capacidade transformadora da realidade em vez de ser estéril e causadora de tensões.

CARLOS JOÃO DIOGO

#5

As gerações mais cúmplices de sempre

A diversidade geracional na minha equipa vista por mim, em retrospectiva.

Desde há muito tempo, e por opção, que trabalho com equipas jovens. O objetivo nunca foi a busca do equilíbrio etário, mas o concurso de diferentes abordagens e análises, para o sucesso das ideias e das equipas.

Vou concentrar-me nos últimos vinte anos. O “confronto” da minha geração *baby boomer* com as gerações Y e Z.

Na verdade, o confronto nunca esteve presente, atenuado à partida, com o foco na interação e na convergência das linguagens, embora sem artifícios, pelo uso forçado de termos tradicionais ou atuais. Pontos de partida para mitigar o *gap* geracional.

Através da formação, próxima e interativa, criam-se as bases para a aceitação e o respeito mútuos. Uma formação postulada pela inclusão, através de perguntas, do convite à opinião e da participação na decisão. Os formandos sentem que a sua opinião conta. Que serão convidados a intervir e a integrar os projetos. Cria-se, tacitamente, uma curva comportamental, a ser seguida.

A adaptação, as cedências e os compromissos são transversais a toda a equipa.

Sem nunca abordar o tema diretamente, porque não há tema, a equipa sente-se confortável no confronto de ideias, nas contribuições mútuas, na persecução do mesmo objetivo, assente na capacidade de mudança, na gestão de expectativas, na visão e na melhoria contínua.

Um meio multigeracional é também um gerador de conflitos e reivindicações, motivados pela hierarquia, por diferentes níveis salariais e graus de conhecimento. Por outro lado, os *inputs* geracionais são relevantes na solução. Ajudam a mitigar a luta e a valorizar a discussão. Diferentes perspetivas, experiências e sensibilidades tendem a convergir num ponto.

A inclusão e a aceitação estão intimamente relacionadas com a competência. A muito conflitos, eu respondo “imponham-se pela competência”. Os ganhos são o respeito e o reconhecimento.

Os principais *inputs* intergeracionais são a experiência, a maturidade e a sensatez *versus* a irreverência, a destreza mental e a inovação.

Há uma série de detalhes muito presentes na inclusão e no trabalho de equipa: tratamento pelo nome próprio, conhecimento e aceitação do que cada geração valoriza, ênfase dos pontos positivos, uso recorrente dos novos meios de comunicação, reuniões informais, humor e momentos de lazer.

Antes de tudo isto e com isto, devemos concorrer para a quebra de estereótipos, profundamente enraizados e recorrentes no raciocínio vigente. “Na minha geração..., esta geração..., a *old school*..., os cotas..., a geração do fax..., os infoexcluídos...”

O resultado é surpreendente, na inclusão a montante e a jusante, no trabalho de equipa, na forte valorização das equipas, na motivação, no enriquecimento dos projetos e no sucesso das ideias.

A idade nunca é um fator diferenciador, onnipresente, decisor. É uma realidade, incontornável, mas que tende a ser impercetível.

CARLOS RUÃO

#6

Na minha organização existe diversidade geracional. Sou a pessoa mais velha, com 53 anos, e a mais nova tem 25 anos, sendo que dois terços da equipa estão nos trinta e poucos anos. Cada um está em diferentes fases da vida, o que, só por si, também é um fator que contribui para os desafios e as oportunidades.

No que diz respeito a desafios, a diferença geracional acarreta, por vezes, alguns obstáculos e mal-entendidos devido a linguagens, valores e princípios distintos face ao trabalho. As gerações mais jovens, na minha organização, são mais destemidas e querem experimentar outro tipo de funcionamento; por outro lado, têm pressa em evoluir, ter mais responsabilidades e ser promovidas. Esta atitude e mentalidade choca com as gerações mais velhas, que

têm experiência e um conhecimento acumulado de boas e más práticas, o que provoca uma maior resistência às suas propostas inovadoras e criativas.

Em relação às oportunidades, precisamente porque temos vivências e características distintas, tem sido interessante conciliar as diferentes perspectivas e visões, procurando ouvir e incorporar as opiniões de toda a equipa em soluções mais abrangentes e, por vezes, “fora da caixa”. Temos estado recetivos ao que podemos aprender uns com os outros; como ser tolerantes e menos resistentes com o que é diferente da norma instituída; como trabalhar em conjunto para derrubar os obstáculos; e que juntos somos melhores porque nos complementamos.

CRISTINA CARITA

#7

Fui-me habituando a priorizar a observação do lado positivo da vida e a aprender com as coisas más que nela nos vão acontecendo, por detrás das quais retiro o que de aprendizagem acabamos sempre por nelas encontrar. O que pode esta minha maneira de estar ter a ver com a ética e a diversidade geracional no trabalho é o que imediatamente nos podemos questionar. Explico.

A coexistência de, pelo menos, três gerações em ambiente de trabalho e as formas diversificadas de acesso ao conhecimento, os distintos modos de estar e de exigir, o famigerado e imprescindível *work-life balance*, entre outros, impõem dilemas éticos de enorme relevância, que nos preocupam e para os quais devemos buscar resposta (positiva). Apontemos, então, para uma abordagem inclusiva e agregadora daquelas gerações, onde todas percebam que têm a aprender umas com as outras (prefiro esta perspetiva de

aprendizagem geracional), impondo-se, como ponto de partida, o respeito que devido por aqueles que ao longo da sua vida profissional foram adquirindo e partilhando conhecimentos e experiências que têm que ser sentidos, não sendo desde logo apreensíveis por via digital, mas antes no contacto presente e atento. Por sua vez, como via com dois sentidos que deve ser, aceitemos também o que os mais novos nos podem trazer e ensinar, ajudando dessa forma a fluir este relacionamento geracional. Deve ainda afirmar-se a disponibilidade de cada uma das gerações que encontramos em ambiente organizacional para aceitar que aquilo que uma tem para ensinar às outras é um importante fator para responder à intergeracionalidade nas organizações. E não se aponte a relevância da atração de talentos apenas para os mais jovens; também os há, e muitos, nas gerações mais velhas, nem sempre substituíveis por aqueles.

Concluo estas telegráficas notas sobre o tema em causa destacando o respeito, a inclusão, a interajuda e a disponibilidade como fatores agregadores destinados a superar o desafio (positivo) que é a diversidade geracional, que devem ser convictamente interiorizados por todos, dos mais novos aos menos novos, aculturados pelas organizações e educados pela sociedade.

JOSÉ RICARDO GONÇALVES

#8

Combinar a juventude de quem está a iniciar a sua vida profissional com a experiência e o saber-fazer pode e deve ser uma mais-valia para as empresas.

Na minha experiência de já alguns (largos) anos, houve um ponto que fez mudar a minha forma de ver e aceitar os jovens na empresa. Isso aconteceu quando comecei a participar em algumas

sessões, primeiro na Faculdade de Economia do Porto, depois também na Universidade Católica do Porto, e a ter contacto com jovens próximo de terminarem a sua licenciatura. Esse contacto mostrou-me que há jovens (muitos mais do que eu imaginava) com muitas qualidades pessoais e técnicas, cheios de garra, com vontade de aprender e de contribuir, que precisam muito de entrar em empresas que os apoiem nos primeiros passos da sua vida profissional (não gosto de falar em carreira, esta palavra para mim tem uma conotação negativa de que não me consigo abstrair).

Os primeiros estagiários que recebemos entraram no início da década de 2000. Foram dois jovens extraordinários que se integraram muito facilmente e que fizeram um trabalho muitíssimo interessante. A partir daí, todos os anos os responsáveis de várias áreas da empresa pediam para trazer estagiários. Passámos a ter protocolos com algumas universidades e todos os anos apresentamos programas de estágio e recebemos estagiários. Todos na empresa entendemos o valor de trazer gente nova e o que isso pode ajudar.

Houve uma mudança grande de mentalidade e na forma de encarar os estágios, e o que permitiu isso foi a qualidade dos estagiários. A regra que sempre tivemos foi só aceitar quem de facto queria vir para a nossa empresa.

É muito compensador pensar que, de alguma forma, ajudamos alguém a dar os primeiros passos na vida profissional; esse espírito de ajuda e aprendizagem mútua que se gera é muito positivo para o ambiente e para a cultura da empresa.

MARIA ANTÓNIA

#9

A diversidade geracional na minha organização implica desafios e oportunidades, tão interessantes quanto complexos.

A minha organização conta com várias pessoas que, mesmo após a sua aposentação ou reforma, continuam a colaborar em missões muito relevantes e a dar um contributo inestimável, com base na sua longa e rica experiência e conhecimento.

No extremo oposto, temos pessoas muito jovens, acabadas de entrar no mercado de trabalho, com uma atitude completamente diferente das gerações anteriores em relação ao trabalho e à conciliação da vida profissional com a vida pessoal; são em geral menos comprometidas com regras e horários rígidos e pouco fiéis ao empregador atual, mas mais movidas por ideais e propósitos com sentido e ânsia por novas experiências.

No meio, temos algumas gerações de *workaholics*, sempre extremamente ocupados e divididos entre as inúmeras atividades e responsabilidades profissionais e familiares, em constante *stress* e convivendo com dificuldade com a alegada falta de compromisso dos mais jovens e com a lentidão ou inadaptação dos mais velhos.

Promover o conhecimento mútuo, a empatia e a compreensão das outras gerações, não só proporciona um ambiente de trabalho mais rico, como acelera as mudanças necessárias à adaptação da organização aos modos de vida e necessidades próprias de cada geração.

Não obstante, poderão surgir, mais ou menos explicitamente, casos de discriminação baseada na idade, não só dos mais novos, como também dos mais velhos, sendo que as lideranças se encontram geralmente nas gerações “do meio”.

Em suma, a diversidade geracional é um enorme desafio para as lideranças, que terão de adaptar a gestão das suas equipas a formas mais flexíveis de trabalhar e a diferentes ritmos, mas que também poderão beneficiar do enorme potencial dessa diversidade.

MARIA DA GRAÇA BARBOSA

#10

A diversidade geracional na minha organização implica saber ouvir, observar, sentir e entender o que está para além disto. Os mais velhos ou avançados na idade nem sempre ouvem os mais novos e frescos de energia. Os mais novos nem sempre entendem as perspetivas e atitudes dos mais velhos. A experiência vivida nesta diversidade geracional permite afirmar: não pensemos nisto, vivamos esta diversidade de gerações, de idades, de modos de estar e de saber, de atitudes experientes e receios de incapacidade, com naturalidade e humildade. Saber ouvir, observar, sentir e entender; com um sorriso num dia, um café no outro, uma volta no jardim, um lenço para secar a lágrima, um abraço para festejar ou uma gargalhada para celebrar a conquista. Tudo isto existe, tudo isto é possível e é um mundo de oportunidades de criação de bem-estar.

Pela admiração do vosso trabalho, que tento acompanhar, não resisti a partilhar a experiência dos últimos quatro anos; e sim é possível escrevê-la em cinco minutos, tive o cuidado de medir esse tempo.

MARIA JOSÉ OLIVEIRA

#11

Busco, em cada fase da minha vida, perceber qual o meu papel. Com as competências que vou adquirindo, mais ou menos conscientemente, com a experiência que vou colecionando e sobre que vou refletindo.

A diversidade geracional tem esta mais-valia de aportar para uma mesma equipa e organização as experiências diversas, as multidivindências, a perspetiva específica de cada olhar.

Atualmente, sinto-me tantas vezes o “canal História”, que traz as memórias de experiências passadas como contributo para a compreensão da atualidade e para a antecipação de tendências. Com o objetivo de transformar o “já vi este filme”, que muitas vezes tem uma carga emocional imobilista, num “como já vi este filme, vamos fazer um melhor”.

A diversidade geracional na minha equipa permite-me integrar o valor de um jovem de 30 anos (maduro, é certo) nas iniciativas que ambos desenvolvemos, com as suas novas abordagens, a sua energia criativa, a sua capacidade de questionar (o que acho maravilhoso).

A consciência do valor da diversidade geracional é um primeiro passo para que cada um descubra, com alegria, o seu papel na equipa. Que esta consciência não se limite às diferenças de geração, mas que entenda que muito do seu papel específico deriva justamente da geração – sociológica, antropológica, cultural, emocional, afetiva, escatológica – a que pertence. O mesmo se verifica noutras dimensões da diversidade, como sejam as social, étnica, cultural, económica, política, etc.

MARIA LOPES CARDOSO

#12

É muito interessante refletir sobre o tema da diversidade geracional à luz da nossa própria experiência e descobrir como essa interação pode ser construída numa base *win-win*.

Comecei a minha vida profissional, como economista numa empresa têxtil, há 38 anos. Essa empresa já possuía uma estrutura organizacional com alguns quadros superiores, numa tentativa de se atualizar em termos de gestão, mas sem perder o conhecimento valioso das pessoas, que tinham contribuído fortemente para o crescimento e desenvolvimento da empresa até então.

A área financeira estava assegurada por mim e por um outro colega, jovens recém-licenciados, com a colaboração de um economista mais velho, assessor da Administração; na parte produtiva, os tradicionais mestres da Fiação e da Tecelagem dividiam o seu “reino” com dois jovens engenheiros têxteis.

Esta foi a minha primeira experiência de diversidade geracional, em que cada um dos envolvidos teve de procurar o “caminho do meio”, onde se reconhecia, em simultâneo, o grande conhecimento dos mais velhos e a necessidade de evoluir, para que a empresa continuasse a responder a um mercado cada vez mais exigente. Naturalmente que existiram conflitos e discordâncias, bem como cedências das duas partes, porque existia um compromisso que falava mais alto. Trazendo esta situação para os temas de cultura organizacional dos dias de hoje, poder-se-ia dizer que existia intrinsecamente uma *shared vision* por parte das pessoas envolvidas, que amenizava e neutralizava o efeito dos egos pessoais.

Hoje, 38 anos depois, vivencio a situação inversa em termos de idade, mas não totalmente em termos de conhecimento. O mundo tem vindo a evoluir de uma forma absolutamente

acelerada e acompanhar as atualizações exige um *mindset* de curiosidade, experimentação e vulnerabilidade, para aceitar novos formatos como a mais-valia da tentativa/erro.

Tendo por base uma visão mais abrangente do tema, e aceitando que a realidade é algo que cada um percebe a partir da sua própria janela de percepção, a diversidade geracional pode ser facilmente vivenciada como uma grande solução *win-win* – articulando a experiência, que apenas a vivência das situações permite adquirir, com os novos conhecimentos, que apenas a juventude permite acompanhar, tal é a velocidade de desenvolvimento atual.

O que nos impede de criar estas soluções *win-win*? É algo externo, que a estrutura organizacional cria, ou é algo interno, em que uma visão mais profunda das nossas janelas de percepção permite identificar e, se assim o escolhermos, ultrapassar?

MARIA MANUELA RIBEIRO

#13

A diversidade geracional implica desafios – e o principal é o de encontrar ferramentas que conduzam a uma permuta de conhecimentos e experiências entre gerações, para enriquecer as pessoas, para enriquecer a organização.

Importa dar lugar à partilha, ao diálogo, à pessoalização das relações, por forma a encontrar (ou criar) uma via com dois sentidos, que conduza à dupla troca. Aqui, atrever-me-ia a dizer que não há lugar à troca remota – como reação química, a permuta exige contacto físico. E para que possa ocorrer tem de existir porosidade entre as pessoas. A recompensa? Como fenómeno químico típico, a constituição do material muda. As pessoas melhoram,

enriquecem, tornam-se mais completas – todas as gerações têm a ganhar com a permuta.

A base de cada uma das gerações tem de ser forte. Forte para suportar a abertura e a entrega; forte para se dar à fraqueza de se deixar mudar, de se deixar contaminar, de absorver o bom do outro, por muito diferente que seja de si.

O espaço para que isso aconteça tem de ser um espaço neutro, potencialmente arejado e despidido de formalismos excessivos. Um espaço de histórias, em que cada um tenha o seu tempo para se expressar, por exemplo, sobre um mote que potencie a conversa.

Criar eventos de *team building* em que às gerações mais novas seja dado espaço para ensinar – novas tecnologias, técnicas de relaxamento, filosofias de vida mais biológicas e menos complexas – aquilo que têm vindo a valorizar. Aos mais seniores, que seja dada a palavra, a história, o tema de vida, aquilo que aprenderam.

Isto como ponto de partida. Depois, cada organização terá de encontrar a sua forma de potenciar o envolvimento, o espaço da multigeração, atendendo aos específicos atores envolvidos e às suas características – esse espaço, numa organização de matemáticos, poderá passar por olimpíadas de problemas; numa organização de informáticos, por explorar os computadores dos anos 90; numa organização ligada a vinhos, pode passar por uma prova cega; numa organização de advogados, por contar os episódios profissionais mais insólitos de cada um. Em todas as organizações, pode e deve passar pela entrega. E pela humildade de cada um se entregar e se deixar mudar pelo outro.

MARIANA ALBUQUERQUE OLIVEIRA

#14

A diversidade geracional na minha organização conduz a conversas e ideias que não teriam lugar num contexto em que as equipas são homogêneas em termos de idade. Os meus colegas mais velhos têm memória institucional, experiência e redes de contacto mais extensas, enquanto os colegas mais jovens geralmente estão a par de tendências e tecnologias mais recentes, têm ideias originais e dão mais importância ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ambos os grupos são importantes na construção de uma equipa harmoniosa e equilibrada.

MARIANA MARRANA

#15

“A diversidade geracional na minha equipa/organização implica desafios e/ou oportunidades”... que trazem uma pluralidade de pontos de vista que enriquecem o nosso trabalho. Considero a Critical uma empresa onde esta diversidade etária existe e é bem acarinhada. Tem sido muito importante para mim, como pessoa e como profissional, trabalhar com pessoas com percursos muito distintos: a experiência e a maturidade que só o tempo permitem, a ingenuidade e a irreverência daqueles para quem tudo é ainda um mundo a descobrir têm-me permitido retirar o melhor destes dois mundos. Sinto que toda a equipa está muito predisposta ao debate e à construção, o que nos conduz para um caminho de criatividade, inovação e resiliência: *gentelligence*.

PATRÍCIA GARCIA

#16

“A diversidade geracional na minha equipa/organização implica desafios e/ou oportunidades”... que nos conectam para lá da vida profissional.

I. Como resistir à experiência partilhada através de histórias vividas na primeira pessoa?

O sr. Arménio Miranda faz a sua ronda diária pela fábrica, cumprimentando todos com um aperto de mão. Este ritual, que não dispensa ninguém, reaviva instantaneamente a memória para a última conversa que se teve. São pequenas inspirações (que a *behavioral science* poderia chamar *nudges*?) que nos “incomodam” para acordar da rotina diária. “O que fazes? Porque fazes assim? Foi porque te mandaram?”

Vi tantas vezes o olhar perplexo das novas gerações, em estágio na empresa, a tentar perceber quem seria aquela pessoa de corpo frágil e perguntas fortes.

O respeito pela idade faz-nos escutar, as perguntas aparentemente soltas desorientam-nos e distraem-nos do automatismo da tarefa. Com o tempo podemos esquecer o que foi dito, o que estava a ser feito, mas nunca esqueceremos como nos sentimos.

– E ficamos a pensar no impacto das nossas ações (“que legado deixarei?”).

– Ponderamos a brevidade da vida (“tudo passa?”).

E ficamos à espera da sua próxima passagem.

O olho do pastor engorda a ovelha.

Nota: o sr. comendador Arménio Miranda, cofundador da Frulact, apoia a Inovação jovem através do programa de Mentorado da

Escola Superior de Biotecnologia da UCP. Assisti tantas vezes ao impacto das interações deste Senhor com as gerações mais novas! Primeiro na empresa e depois na Universidade, testemunhei a relação intergeracional pautada pela disponibilidade, partilha, procura da aceitação e reconhecimento (de ambas as partes, não nos enganemos). Nunca me deixará de surpreender o contraste entre a timidez dos alunos no primeiro encontro de Mentoria com a sua audácia na apresentação final. É neste espaço seguro que damos o nosso melhor, para impressionar quem nos impressiona.

II. Muitas empresas organizam uma “Academia de Verão”, iniciativa que acolhe alguns jovens abençoados com a visão de prescindir temporariamente da praia em favor de uma experiência empresarial. Estes programas têm várias finalidades para a empresa, como a captação de talento jovem, a dinamização de equipas, o contacto com os “novos” consumidores, a familiarização com tendências e comportamentos, etc.

Uma vez sugeriu-se uma “Academia de Outono”. Porque não oferecer estágios a seniores, reformados, disponíveis, competentes, inspiradores e com vontade de colaborar? A iniciativa despoleta alguma apreensão e medos inesperados.

Como comunicar? Como cuidar? Como gerir expectativas?

Lanço para reflexão – não são precisamente estas as inquietações que temos com os jovens?

PILAR VALINHAS MORAIS

#17

A diversidade geracional no ambiente de trabalho apresenta desafios e oportunidades significativas. Um dos principais desafios é garantir que a geração digital e a analógica reconheçam a importância e o valor das perspectivas de cada uma delas. É essencial que haja uma abordagem sem preconceitos, na qual cada indivíduo seja reconhecido e valorizado, sem julgamentos.

No entanto, ao superar esse desafio, surgem oportunidades promissoras. A aceitação e a valorização da diversidade geracional podem resultar no desenvolvimento de soluções e produtos mais inovadores, impulsionando a competitividade da empresa. Além disso, essa abordagem pode contribuir para o aumento do bem-estar geral e da segurança psicológica no ambiente de trabalho, impactando positivamente nos resultados da empresa e na retenção de talentos.

Portanto, ao reconhecer e abraçar a diversidade geracional, as organizações têm a oportunidade de promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, inovador e produtivo, que valoriza as contribuições de cada geração e impulsiona o sucesso a longo prazo.

RITA BATISTA

#18

Dois desafios que me saltam à vista em trabalhar com diferentes gerações.

Primeiro, na área da comunicação. Existem gerações mais digitais, como é o caso da minha, que preferem muitas vezes um contacto mais tecnológico, seja através de e-mails, seja através de mensagens. E existem outras gerações, penso muito na geração

anterior à minha, que são pessoas com quem eu trabalho, que preferem uma comunicação mais pessoal, mais direta.

Depois, na área da ética e dos valores no trabalho. Há gerações que trabalham muito por objetivos, para o que é que vem a seguir. E existem outras gerações, como a minha, que estão sempre em busca de um propósito. Precisam de um propósito para dar sentido ao trabalho. E também procuram muito desenvolver-se e oportunidades para evoluir na área profissional, não só através de competências técnicas, mas também de *soft skills*.

Portanto, só para terminar, acho que os líderes das empresas vão ter no futuro um grande papel no desenvolvimento de formas e planos para encorajar os comportamentos das diferentes gerações e para que estes estejam alinhados também com o que são os valores da empresa.

SOFIA LESSA

#19

A diversidade geracional na minha organização constitui uma grande oportunidade sem dúvida, porque permite a partilha de experiências e de conhecimento entre pessoas que vivenciaram uma aprendizagem baseada em diferentes metodologias de pesquisa e de aplicação de conhecimento. Esta combinação de experiências permite – por contacto entre as diferentes pessoas da organização – aceder a formas distintas de ver a informação e o conhecimento. O encontro geracional numa universidade – onde, para além da lecionação, se procura aprofundar a investigação e a sua transformação em conhecimento útil – é uma mais-valia. Relembro que algumas das pessoas da minha equipa fizeram as suas teses de doutoramento numa altura em que não havia acesso

generalizado e facilitado à Internet (ou não havia de todo...) e em que a presença nas bibliotecas, por exemplo, era uma condição necessária para se produzir um texto com fontes seguras. As pessoas da minha geração já não tiveram essa necessidade e as condições de acesso ao conhecimento foram mais simples. Atualmente, com a facilidade com que os nossos alunos acedem a motores de pesquisa ou sistemas de inteligência artificial, o paradigma é totalmente novo. É que, para além de permitirem a leitura, estes sistemas também ajudam na escrita, permitindo que os recursos usados na investigação se orientem assim para outras tarefas. A desmaterialização e a facilidade de acesso a um número recorde de fontes de conhecimento obrigou as pessoas da minha organização, independentemente da sua idade, a moverem-se da sua zona de conforto e a tomarem contacto com novas formas de estar. O desafio é permanente, mas não posso deixar de o ver também como uma oportunidade para alimentar a busca inquietante pelo conhecimento que é característica de quem trabalha numa universidade, independentemente da sua geração.

SUSANA COSTA E SILVA

#20

Na Infraestruturas de Portugal, a diversidade de gerações que existe na empresa implica desafios:

O **desafio dos líderes** é conseguirem compreender o que motiva os jovens e corresponderem a essas diferentes motivações, partilhando com estes a experiência que possuem, proporcionando oportunidades de formação e desenvolvimento de competências, orientando-os na sua evolução profissional; cabe ainda ao líder criar condições para um equilíbrio vida profissional – vida familiar,

ponto este que é muito valorizado pelos jovens profissionais (e pelos menos jovens também, sobretudo após a pandemia da covid-19). Só assim se conseguirá manter os jovens na empresa durante mais tempo, rentabilizando o tempo de formação e de gestão dos mesmos;

O **desafio dos jovens** é integrarem-se na organização, conhecerem a atividade, saberem o que se espera deles, serem capazes de se adaptar às equipas e acrescentar valor, demonstrarem responsabilidade e capacidade de solicitar apoio aos colegas mais experientes sempre que dele necessitem para o seu trabalho, conseguirem ser mais tolerantes nas relações com os outros e aprenderem a lidar com o stress e a frustração que por vezes advêm das restrições normais que existem na vida real e que são diferentes da experiência que os jovens têm com a tecnologia, em que o seu grau de influência e controlo é superior.

Por outro lado, a eficaz gestão desta diversidade de gerações no mundo corporativo representa também **oportunidades**:

- os colaboradores mais jovens têm geralmente maior domínio das tecnologias e podem apoiar os mais seniores; muitas vezes, têm vontade de “fazer acontecer” com rapidez e pouca paciência para longos processos de decisão e implementação de soluções;
- os colaboradores mais experientes têm um tempo de vida que lhes proporcionou lições valiosas e que lhes permite resolver situações de forma mais eficaz, mais ágil, com menos riscos; têm em geral um bom conhecimento dos processos da organização e dos circuitos de influência e decisão.

Assim, juntar colaboradores mais jovens e mais experientes em direções e departamentos ou criar grupos multidisciplinares para definir melhorias a implementar nos processos e na organização tem muitas vantagens, pois permite maximizar a experiência e a tecnologia, encontrar soluções novas e diferentes para novos e velhos problemas, assegurar uma continuidade na transmissão dos conhecimentos específicos de cada empresa e, assim, o sucesso da organização a longo prazo! Apostar na diversidade geracional é uma das decisões com maior peso na criação de outros tipos de diversidade, como sejam a racial, de género, etc.

SUSANA MACIEL

#21

Quando penso em envelhecimento, sinto tranquilidade, maior sabedoria e mais liberdade para partilhar quem sou e o que sei; mas também sou assolada por pensamentos angustiantes de perda, de finitude e de saudade.

PAULA MENDES

#22

Experiencia de trabajo intergeneracional en una facultad de medicina

Durante mi experiencia como profesor titular de la cátedra de Antropología Médica de la Universidad Nacional de Tucumán – Argentina, he trabajado siempre con personas más jóvenes. Algunos ellos médicos recientemente graduados, otros, la mayoría, estudiantes de medicina.

En la enorme diversidad de tareas emprendidas de manera grupal, el trabajo intergeneracional me exigió una adecuación

permanente. Con esto deseo decir que de manera cotidiana debía hacer el gratificante esfuerzo de adaptarme a nuevas costumbres, lenguajes, modismos, estrategias, sentido del humor, manifestaciones de fastidio. Nuevas en el sentido de que no formaban parte de mi zona de confort. A esta realidad la vi como un mecanismo adaptativo potenciador de mis propias capacidades cerebrales. Nuevos desafíos e incomodidades, resultan mediante la plasticidad cerebral, en nuevas neuronas, nuevas conexiones, enriquecimiento del espacio cultural, enriquecimiento de la propia manera de ver el mundo.

Por otro lado, me he dado cuenta de que además de exigirme una adecuación cognitiva, también me proponían un aggiornamento moral o ético. Han puesto en cuestión mis propios valores, los he tenido que rediseñar. Muchas mañas y costumbres han sido puestas en jaque, y han debido ser respondidas pensando en el bien común. El juicio crítico se hace dueño de una verdad ancestral: Ni todo lo nuevo es bueno, ni lo viejo malo o descartable. Esa realidad nos invita a un nuevo estado de equilibrio, cuya característica es la complejidad y la inestabilidad. Es decir, la vida misma.

No cabe otra cosa más que agradecer a las nuevas generaciones su inconsciente aporte para que las anteriores conserven su vigencia.

RICARDO T. RICCI

Ao leitor

Após estas narrativas, há um *convite* para que registre por escrito as suas próprias reflexões sobre a diversidade geracional na sua equipa/organização: desafios e/ou oportunidades.

Pensámos neste livro como um tecido de narrativas aberto a outras vozes que possam em conjunto (re)pensar o que verdadeiramente importa no contexto do trabalho de cada um e de todos nós. Assim, os textos partilhados nesta obra podem ser fonte de outros textos-narrativas-poemas-pensamentos que promovam reflexão/escrita e que sejam impulsionadores da criação de espaços seguros nas organizações para conversar sobre ética.

Se quiser contribuir para uma próxima edição, poderá enviar os seus textos para o seguinte endereço eletrónico: forumetica.cpbs@ucp.pt.



União sem Idade

MARIA CAETANO VILALOBOS

UNIÃO SEM IDADE

MARIA CAETANO VILALOBOS

Se virmos a diferença
Como porta à desavença
Notamos que idade
Cabe em diversidade
Contudo,
A escuta que oferecemos
À ancestralidade
É um investimento
Que tem como certeza
Ser aposta que compensa
No apelo à comunidade.



Seja associação ou empresa
Forma-se na união,
A equipa mais provável que vença
Qualquer adversidade.
Viajamos no tempo
Desde as teses de doutoramento
Em bibliotecas silenciosas,
Da tipografia célere
De quem desafia o momento
Em corrida graciosa,
À era digital, onde o horizonte é amplo
Onde tudo parece tão perto
E se vêem possibilidades e portas
Entre cada campo
Desconhecido e incerto.
Todo esse conhecimento é vasto
É valiosa a sua origem
É precioso o seu rasto
Essa mudança que nos dá vertigem
Enquanto nos abre caminho.
Nesta aparente fronteira
Está a chave herdeira:
Nós não estamos sozinhos
Unidos pela ética,
Pela paixão e pelo saber,
Cada geração é uma voz,
Um papel a desempenhar,
Uma forma de viver.

Nessa diversidade geracional,
A sabedoria floresce
Na energia que contagia.
Porque se tudo o que é novo mexe
Tudo o que é antigo sacia
Se tudo o que é de hoje é novidade
O ontem semeia paciência
E nessa troca de velocidade
Por tranquilidade
De iniciativa e vontade
Por assertiva experiência
Encontra-se o cruzamento
Entre emoção e ciência.
Mais empatia
Gera motivo
De diálogo e euforia
Por manter vivo
O, em comum, objetivo.
A solução essência
Ontem fosso corrosivo
Hoje força do colectivo,
Ponto de encontro potência,
Futuro de brilho ativo
Humanidade com excelência.

Posfácios



Diversidade geracional – Uns com os outros

HELENA GIL DA COSTA

Lembro-me de que, numa fase muito inicial dos meus estudos de Criatividade, David de Prado¹ nos dizia para fazermos o exercício de abrir um qualquer jornal diário (naquele tempo eram todos impressos em papel) e repararmos quantas vezes e em quantas secções (política, economia, desporto, cultura, entretenimento...) aparecia a palavra “criatividade”. E ia vaticinando que apareceria muitas vezes e em todas as secções. Era sua intenção fazer-nos sentir que, tratando-se de uma característica humana natural, se reconhecia o quanto é, por um lado, marca distintiva e, por outro, premência para enfrentar reptos, problemas e inquietações presentes e futuros.

Ao longo das últimas décadas, o interesse aumentou muito. Ficou na moda. Até cansa. Estamos perante um quadro com duas faces. Numa primeira, lemos e ouvimos falar de criatividade em todos os lugares, a propósito de qualquer coisa, sem critério, sem rigor; lemos e ouvimos apelidar de criativo (e, o que é pior, de inovador) o que quer que seja, por qualquer coisa que seja. Numa segunda, acionando uma postura mais fundamentada e comprometida, percebemos que tudo isto nos indica que é urgente cuidar o que está maltratado e a perder o sentido – enquanto palavras e conceitos desgastados, devolvendo-lhes o seu significado real e complexo; enquanto atitude e enquanto práxis, parindo (com alegrias e dores) o caminho de resposta a muitas situações e problemas que, em tantos campos, nos toca viver.

1 David de Prado é uma das referências no mundo científico ibero-americano ligado à criatividade e à educação. Foi diretor do Master Internacional em Criatividade Aplicada Total na Universidade de Santiago de Compostela.

No final do ano passado, para a escrita de um artigo que celebrava 70 anos de formação e pesquisa sobre Criatividade a partir de Buffalo, Scott Isaksen² fez aquele mesmo exercício – já não num jornal, mas na internet. Encontrou uns impressionantes 760 milhões de referências a técnicas e métodos destinados a aumentar o potencial criativo de pessoas, grupos e organizações. Mas, tal como refere nesse artigo, se estivermos, de facto, interessados em que alguma coisa aconteça, temos de saber quando, como e com quem aplicar essas ferramentas (Isaksen, 2023). Não sendo assim, sublinho eu, ficam resumidas a receitas mal aplicadas, incapazes de valorizar pessoas e contextos, de dar origem a processos e produtos com valor. Precisamos, com urgência, de nos centrarmos numa abordagem confiável, intencional, estruturada.

Porque estou a fazer esta longa introdução? Porque, enquanto me deixava encantar pela transcrição da comunicação de Piet Naudé no nosso Fórum de Ética (17 outubro 2023) e pelo texto que escreveu para este livro, enquanto lia, com vagar, as narrativas que integram capítulos anteriores, via saltar aos meus olhos muitas palavras e ideias ligadas àquele campo de estudo. Cabe-me, por isso, a tarefa de tentar perceber se, frente às questões de diversidade geracional identificadas, precisamos de criatividade (com tudo o que integra e esforço que implica) ou se, simplesmente, precisamos de fazer o que (desde há muito, em muitos lugares) está dito e escrito pelos sábios da vida.

2 Scott Isaksen é o Presidente do Creative Problem Solving Group – Buffalo (EUA) e Investigador Sénior da sua Unidade de Investigação sobre Criatividade. Foi professor e diretor do International Center for Studies in Creativity na State University of New York e é atualmente professor de Liderança e Gestão Organizacional na Norwegian School of Management.

Comecei por fazer aquele mesmo exercício. Com o auxílio da função “procurar” que o *Word* disponibiliza, localizei a palavra “criatividade” e outras que lhe estão associadas (“criativo”, “crítico”, “diferenciador”, “inovação”...). Em 17 páginas encontrei 66 referências. Aliás, o próprio Piet Naudé, bem no início da sua comunicação, propôs a ideia da *creative age diversity* no local de trabalho e, praticamente no fim do seu texto, salienta que “uma sociedade que permite que as pessoas sejam elas próprias acende a cocriatividade que contribui para a solução dos problemas sociais” (Naudé, 2024, pp. 42-43).

O segundo passo foi a construção de um mapa mental. O mapa mental é, como sabemos, uma ferramenta que permite ilustrar ideias e conceitos, traçar relacionamentos, perceber simetrias e/ou similaridades, integrar o aparentemente disperso (Buzan, 2017). Centrei-me nas narrativas. Para lá das palavras-expressões explícitas, identifiquei e organizei, a partir do modelo sistêmico dos 4 Ps da Criatividade³ (o meu marco teórico), muitas outras ideias que se integram, de forma clara, nesta abordagem.

Apesar de extenso, o resultado a que cheguei, e cuja base reproduzo na figura 1⁴, não esgota o que possa ser dito sobre o assunto, mas representa uma certa forma de ler o que os narradores quiseram partilhar – sobre as suas vivências e sobre o seu modo de

-
- 3 O conceito de criatividade não se esgota numa única definição. A abordagem sistêmica dos 4 Ps (pessoa, processo, produto, *press*) permite que seja compreendido de forma mais ampla e evidencia a necessidade de atender a todo o sistema para que a criatividade opere melhor (Rhodes, 1961; Isaksen 2023).
 - 4 Porque muito grande, não é possível reproduzir aqui o mapa mental completo. A opção foi colocar, ao longo do texto, excertos e conteúdos relevantes para a abordagem que está a ser feita.

ler o mundo da diversidade geracional e das adversidades (leia-se “problemas”, “mágoas”, “entraves” e “dores”) que nele coexistem. É uma construção feita a partir das situações descritas, que, por muito pessoais que sejam, não se fecham nos seus narradores. São contributos importantes para a compreensão e discussão de um assunto que, não sendo novo, não pode ser ignorado.

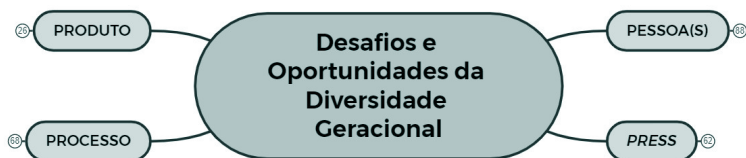


Figura 1. Os 4 Ps da criatividade nas questões da diversidade geracional (base do mapa mental)

Pretendo, por isso, fazer agora o cruzamento entre (1) perguntas essenciais que comandam o estudo da criatividade e as opções tomadas na criação do mapa mental, (2) ideias das narrativas assim organizadas, (3) pontos da reflexão de Piet Naudé e, a partir daí, (4) ver que respostas e novas perguntas podem emergir.

Produto

Começo com o que, à primeira vista, poderia ser o último ponto a ser tratado – o produto, fim material ou imaterial de um processo, consequência/resultado novo e com valor em qualquer campo, mesmo que possa parecer modesto ou insignificante (O’Quin & Besemer, 1989; Amabile, 1996). Acontece, porém, que o produto

responde a uma pergunta fundamental, a pergunta do “para quê”, de busca de sentido (Gil da Costa, 2012; Gil da Costa & Trigo Aza, 2024). A resposta que se venha a encontrar é a que justifica (ou não) o tempo, a energia e o compromisso que é necessário investir quando se equaciona cuidar a diversidade geracional no espaço dos grupos e das organizações e, com isso, chegar ao intergeracional.

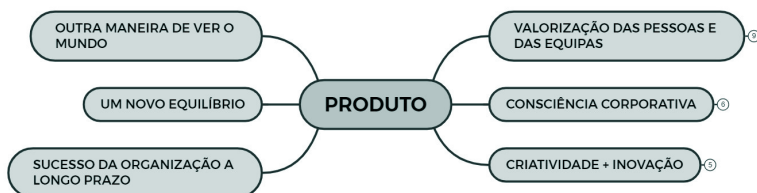


Figura 2. Diversidade geracional e Produto
– excerto do mapa mental

Percebo uma grande consonância entre a perspectiva de Piet Naudé e o que está descrito nas narrativas. Vejamos estas últimas (figura 2) – valorização das pessoas e das equipas / inclusão, ambiente produtivo e resiliente... (Maria da Graça Barbosa); consciência corporativa / equilíbrio tradição-renovação, cultura de proximidade... (Ana Damião); criatividade e inovação (Patrícia Garcia) / diferentes questionamentos e análises, enriquecimento dos projetos, desenvolvimento de soluções e produtos...; impacto na maneira de ver o mundo, na retenção de talentos (Rita Batista), no sucesso da organização (Susana Maciel). Ou, dito de outra maneira e chegando ainda mais longe:

Pessoal motivado, maior produtividade e maiores lucros, criatividade avançada e resiliência em tempos mais difíceis. Todas estas são boas razões para procurar a diversidade intergeracional.

Mas, além destes benefícios privados “internos”, há a questão mais ampla da criação de um bem público “externo” que beneficie a sociedade em geral.

Uma sociedade que reconhece a particularidade e a humanidade dos “outros” é uma sociedade mais tolerante, pacífica e inclusiva. (NAUDÉ, 2024, p. 42)

Está justificado o tempo, energia e compromisso que o tratamento desta problemática exige? Creio que sim.

Pessoa

Uma segunda pergunta fundamental é a pergunta do “quem”. Quem são a(s) pessoa(s) envolvidas, com todas as suas capacidades, competências e motivações? Quem somos nós / quem sou eu (Gil da Costa, 2012; Gil da Costa & Trigo Aza, 2024)?

Encontro, porém, discrepância entre a forma como as pessoas falam aqui de si próprias e dos “outros” e o que Piet Naudé nos recomenda vivamente: precaução ao trabalharmos o tema da diversidade geracional a partir de coortes etárias, facilmente imbuídos de pressupostos pré-socializados e negativos, de contradições, de proteções da nossa visão do mundo discriminatória, das “lentes” que nos impedem de ver informação e situações que ponham em causa os nossos estereótipos (Naudé, 2024).

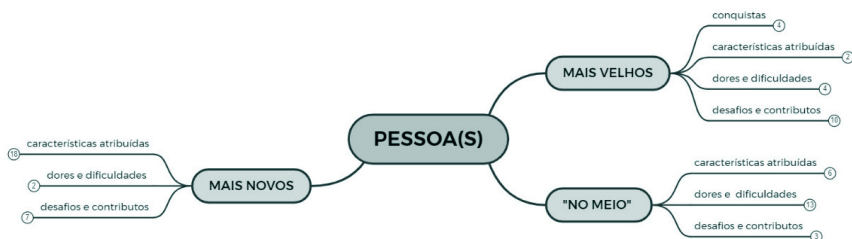


Figura 3. Diversidade geracional e Pessoa(s)
– excerto do mapa mental

Na maior parte das narrativas, as pessoas são divididas em dois grandes grupos – o dos “mais velhos” e o dos “mais novos” e, nalgumas poucas, os que estão “no meio” (figura 3). Até aqui será consensual. A idade é uma “realidade incontornável”, o desafio é que não seja “fator diferenciador, omnipresente, decisor” (Carlos Ruão).

Quando, porém, reunimos o que é dito sobre cada grupo, vemos que o resultado apresenta generalizações e pré-conceitos. Sintetizo:

- Os “mais velhos”: conquistaram experiência, maturidade, tranquilidade, sabedoria; preferem uma comunicação mais direta e pessoal; investem pouco no futuro; sentem-se ameaçados pelos “do meio”; são capazes de transmitir os valores identitários da organização e de antecipar tendências...
- Os “do meio”: ainda enfrentam grandes mudanças e desafios pessoais; respondem diretamente aos seniores; são a geração dos *workaholics*; vivem em stress; tanto são ignorados como admirados; lidam mal com a lentidão ou inadaptação dos mais velhos e com a falta de compromisso dos mais jovens...
- Os “mais novos”: têm destreza mental, ingenuidade, energia criativa, irreverência, pressa em evoluir; são menos

comprometidos com regras e horários rígidos; estão carregados de teoria; são mais movidos por ideias e propósitos com sentido; têm uma atitude diferente na relação trabalho-vida pessoal e maior consciência social e tecnológica; preferem formas de contacto mais tecnológicas; têm pouca paciência para longos processos de decisão e implementação de soluções; têm de provar que são capazes de acrescentar valor.

Ainda que, nas narrativas, ninguém utilize as coortes geracionais apontadas (e refutadas) por Piet Naudé, quase ninguém define com alguma precisão o que é ser “mais velho”, “no meio” ou “mais novo”. Fica a sensação de que cada um estabelece as categorias a partir da idade que tem ou do contexto em que se insere. Os “mais velhos”, por exemplo, tanto podem ser os que têm mais de 40 anos (anónimo, 29 anos), como os que terão mais de 50-60. As características atribuídas não sofrem, no entanto, alterações em função dessas diferenças etárias.

Os “mais velhos” são repetidamente considerados como tendo mais experiência, mais maturidade e sensatez, mais sabedoria. Será mesmo assim? Podem estas qualidades ser generalizadas? Vem-me à memória um comentário de Freinet (pedagogo francês do séc. XX), de que já perdi a referência, mas que é tão conhecido que o posso trazer aqui mesmo sem ser capaz de o reproduzir textualmente – muitas vezes 20 anos de experiência não são mais do que 1 ano de experiência e 19 de repetição. Ou seja, a idade não traz, por si só, nem conhecimento, nem maturidade, nem sabedoria.

A literatura e a vida não mostram que os mais novos sejam mais criativos do que os mais velhos. Poderão ser mais disruptivos/divergentes, mas não necessariamente mais criativos – se

não há criatividade sem imaginação, também não há criatividade sem conhecimento e experiência, sem capacidade de avaliação e reflexão crítica. Só assim o resultado é novo e com valor e, por isso, criativo (Kaufman, 1993).

Por isso, mais do que atribuir, de forma monocausal, aquelas características a cada grupo etário, podemos melhorar e valorizar pessoas e equipas se entendermos o que está para lá do geracional. A forma como lidamos com situações do dia a dia é condicionada pelo contexto, pelas motivações, pelas tarefas, pelas competências, pelo estilo de resolução de problemas... O estilo diz respeito a preferências, propensão e formas de ser criativo e influencia diretamente: a orientação para a mudança (um estilo mais adaptador ou mais explorador); o processamento da informação (mais externo ou mais interno); a tomada de decisões (mais centrada nas pessoas ou mais centrada na tarefa) (Selby *et al.*, 2003). A combinação destas variáveis, que têm diferentes incidências, dá origem a uma multiplicidade de perfis (individuais e grupais), aparente e potencialmente conflituosos, mas com contributos únicos e inestimáveis.

O geracional divide. [...] Conclui-se muita coisa a partir da distinção entre gerações. É preciso ter muito cuidado. [...] Há que compreender de forma autocrítica a nossa própria posição relativa a questões como género, raça e idade [...]. Há que compreender que a própria identidade é dinâmica [...], precisamos de estar abertos para ser influenciados por outros, de outra maneira, sem nos aproximarmos dos outros com ideias pré-concebidas. (NAUDÉ, 2023)

Retomo a pergunta essencial atrás colocada – quem são as pessoas envolvidas? Conhecemo-nos? Parece que não. Precisamos de tempo, energia e empenho para sabermos quem somos.

Processo

O processo, que dá resposta à pergunta “como?”, tem subjacente o compromisso com a ação (Gil da Costa, 2012; Gil da Costa & Trigo Aza, 2024).

São muitas as ideias que se encontram nas narrativas para lidar com desafios e oportunidades da diversidade geracional no contexto das organizações. Agrupei-as com base em três componentes do processo de *Creative Problem Solving*⁵ (Isaksen, 2023) (figura 4).

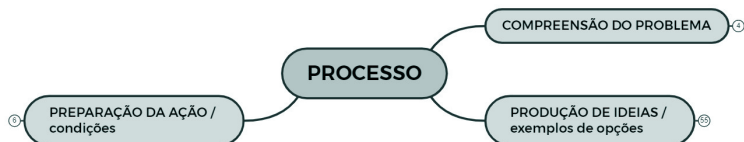


Figura 4. Diversidade geracional e Processo
– excerto do mapa mental

- 5 *Creative Problem Solving* (CPS) é um método para potenciar a criatividade, a inovação e a mudança. Inclui uma estrutura que permite planejar a sua abordagem, diretrizes para produzir e focar opções, uma linguagem positiva adequada ao seu propósito e uma variedade de ferramentas e técnicas. CPS pode ser aprendido e aplicado (a nível individual, de grupo ou de equipa e a nível organizacional) numa ampla variedade de desafios e de oportunidades que exijam maior clareza, mais ideias ou mais ação. <https://www.cpsb.com/assessments-tools>.

Porque se trata de uma questão para a qual não há uma resposta única, porque são os implicados (tendo os líderes um papel intransferível) que têm de encontrar o que possa reduzir a distância entre o ponto em que estão e o que desejam, é necessário:

- Compreender o problema (identificar oportunidades e informação relevante, enunciar perguntas-problemas específicos de cada contexto):
Ex: “questionar os próprios valores; fazer a pergunta essencial ‘quem queremos ser enquanto organização?’” (Ana Damião).
- Produzir ideias (muitas, variadas, invulgares):
Ex: “articular experiências [...], formação próxima e interativa [...], pessoalizar as relações [...], dar espaço aos mais velhos para contar histórias e aos mais novos para ensinar o que valorizam” (Mariana Oliveira).
- Preparar a ação (desenvolvimento de soluções, definição de critérios de avaliação, construção da aceitação):
Ex: “adequação permanente” (Ricardo Ricci).

É fácil? Talvez não. Demora tempo? Demora. Vale a pena? Já vimos que sim. Exige conhecimento? Exige – é preciso saber, como referia Isaksen (2023), quando, como e com quem investir em processos estruturados e intencionais. Deixo, como incentivo, o que Piet Naudé também destaca no seu texto:

O primeiro passo para mudar uma visão do mundo é entender que se a tem (!) e aceitar que ela não é um “dado” [...]. Este paradoxo complexo de “identidade e crítica” simultâneas

precisa de ser gerido de forma criativa para garantir uma liderança estável e inspiradora. (NAUDÉ, 2024, p. 140)

Press

Por último, a pergunta do “porquê” é a que nos remete para o histórico, para o contexto. Tem subjacente o princípio da herança cultural, do testemunho e do contágio (Gil da Costa, 2012; Gil da Costa & Trigo Aza, 2024).

Enquanto dimensão da criatividade, *Press*⁶ integra, em termos organizacionais, realidades conceptualmente distintas, mas complementares – cultura e clima, por um lado, e liderança, por outro (figura 5). Relativamente ao papel e responsabilidade dos líderes, tanto é dito por Piet Naudé e nas narrativas, que me limito a copiar aqui dois excertos que levam a pensar-sentir⁷:

O respeito pela idade faz-nos escutar, as perguntas aparentemente soltas desorientam-nos e distraem-nos do automatismo da tarefa. Com o tempo podemos esquecer o que foi dito, o que estava a ser feito, mas nunca esqueceremos como nos sentimos. [...] O olho do pastor engorda a ovelha.
(PILAR VALINHAS MORAIS)

-
- 6 Para manter a ideia do modelo dos 4 Ps da criatividade, a tradução direta de *Press* para português seria “pressão”. Esta palavra tem, contudo, uma certa conotação negativa que não está contida no conceito de *Press*. Prefiro, por isso, manter a versão inglesa.
 - 7 Tenho subjacente o conceito de “sentipensar” – a fusão de duas formas de perceber e interpretar a realidade baseadas na reflexão e no impacto emocional, até convergirem num mesmo ato de conhecimento e ação (Moraes & Torre, 2018). Essencial para a aprendizagem, essencial para a vida.

Os meus próprios valores foram postos em causa e tive de os redesenhar. Muitos hábitos e costumes foram postos em causa e tiveram de ser abordados tendo em vista o bem comum. O juízo crítico torna-se dono de uma verdade ancestral: nem tudo o que é novo é bom, nem tudo o que é velho é mau ou descartável. Esta realidade convida-nos a um novo estado de equilíbrio, cuja característica é a complexidade e a instabilidade. Por outras palavras, a própria vida.

(RICARDO RICCI)



Figura 5. *Press* e diversidade geracional
(excerto do mapa mental)

No que toca às muitas ideias em que encontrei relação com o clima⁸ para a criatividade, inovação e mudança, organizei-as em função dos fatores identificados a partir de Ekvall no estudo sobre organizações inovadoras e organizações estagnadas e considerados

8 Diferente de cultura, o conceito de clima diz respeito a padrões habituais de comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida na organização (Isaksen, 2023).

no *Situational Outlook Questionnaire*⁹ (SOQ) (Isaksen, 2023). Exemplos:

- “Juntos somos melhores porque nos complementamos” (Cristina Carita) – Confiança e Abertura.
- “Celebrar a conquista” (Maria José Oliveira) – Desafio e Envolvimento.
- “Reuniões informais [...], momentos de lazer” (Carlos Ruão) – Boa Disposição e Humor.
- “Choque de gerações [...], energia estéril e causadora de tensões” (Carlos João Diogo) – Conflitos.
- “Pluralidade de pontos de vista” (Patrícia Garcia) – Debates.
- “Preferências diferentes de ver e de fazer” (Sofia Lessa) – Liberdade.
- “Integrar valores” (Maria Lopes Cardoso) – Apoio a Ideias.
- “Mais-valia da tentativa/erro” (Maria Manuela Ribeiro) – Assunção de Riscos.
- Tempo para as Ideias...

9 “O *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ) mede as percepções das pessoas sobre o clima de criatividade, inovação e mudança no seu ambiente de trabalho. [...] A investigação demonstrou a relação entre as percepções das pessoas sobre o clima organizacional para a criatividade e a capacidade da organização para implementar iniciativas de mudança bem-sucedidas e duradouras, melhorar o desempenho global dos negócios, melhorar a saúde e o bem-estar dos colaboradores e desenvolver produtos e serviços originais”. <https://www.cpsb.com/assessments-tools>.

Surpreendentemente, ou talvez não, o único fator do SOQ com que não encontrei relação nas narrativas é Tempo para as Ideias. Pode ser que um olhar mais atento o consiga identificar, eu não consegui.

Tempo para as Ideias diz respeito à quantidade de tempo que as pessoas podem ter e utilizam para elaborar ou desenvolver outras possibilidades. Quando acontece regular e intencionalmente, os membros da equipa têm e utilizam tempo para explorar novas propostas e oportunidades, podendo testar sugestões não incluídas nas instruções dadas para as tarefas. Quando não acontece, cada minuto é contado e a pressão do tempo torna impossível pensar fora das instruções e das rotinas planeadas (Isaksen, 2023).

Acredito que aquela falta não acontece por acaso, que é resultado de um esquecimento global de que na vida muitas coisas precisam de ser feitas com calma. Estamos envolvidos numa cultura em que a quantidade prevalece sobre a qualidade; o que não se transforma em números não é válido, não existe; repetimos até à exaustão (para nos desculparmos a nós mesmos, ao que não conseguimos alterar, ou com que somos coniventes) que “mais vale feito do que perfeito”; jogamos no campo da competição; perdemos o horizonte. A criação não se compadece, no entanto, com a falta de tempo e vive da cooperação. Se não abrandarmos o ritmo, se não permitirmos proximidades e distâncias, se não nos dermos tempo para incubação, entramos em ciclos de repetição e de incoerência entre os discursos que fazemos e as práticas que vivemos (Stengers, 2019; Honoré, 2005). Precisamos de calma para consolidar projetos, para descortinar alternativas para um mundo mais decente.

Diversidade geracional indica, numa perspetiva muito restrita, diferentes montantes de tempo *de* vida – vida contada, vida

quantificada. Para que a intergeracionalidade, a sabedoria e a paz aconteçam, há que incorporar tempo lento, tempo saboreado, para nos conhecermos, para estarmos juntos, para encontrar e criar – isto é, tempo *para* a Vida.

Consegui fazer deste texto um contributo para a nossa reflexão? Consegui fazer emergir, como me propus no início, outras observações e outras perguntas? Não sei, me dirão. Sei, porém, que fica por responder a primeira de todas as perguntas que (me) coloquei – será que precisamos de criatividade para resolver os problemas enunciados, ou do que precisamos é, simplesmente, de compromisso e coragem para ganhar consciência, estudar-aprender e, sem auto-enganos, fazermos o que já sabemos, ou o que dizemos que fazemos? Depende – é a minha resposta.

Criatividade está em tudo, mas criatividade não é tudo. É para ser usada-vivida, sim, sem tacanhez e sem medo, com seriedade e lisura, sem nos querermos afirmar apagando/ignorando o passado, sem pretendermos inventar o que já está inventado, o que já foi dito, o que já foi feito. Temos de descortinar, em cada contexto, em que ponto estamos do caminho a percorrer, do que precisamos para avançar. Neste e noutros temas, os tais sábios da vida (famosos ou desconhecidos que sejam) apontam-nos direções. A partir daí, cada um de nós terá de distinguir, em si mesmo e no seu entorno, uns com os outros, o que tem de ser, ou não, criado. Esse é, acredito, o nosso repto, o nosso estímulo.

Referências

- BUZAN, T. (2017). *El libro de los mapas mentales – como utilizar al máximo las capacidades de la mente*. Urano.
- CREATIVE Problem Solving Group – Buffalo. <https://www.cpsb.com/assessments-tools>.
- GIL da Costa, H. (2012). *Medo, criatividade e desenvolvimento humano – Um processo de investigação*. Instituto Internacional del Saber.
- GIL da Costa, H.; Trigo Aza, E. (2024). *Educação, criatividade e cultura portuguesa: uma experiência com estudantes internacionais*. Universidade Católica Editora. No prelo.
- HONORÉ, C. (2005). *Elogio de la lentitud*. Océano.
- ISAKSEN, S. G. (2023). Developing Creative Potential: The Power of Process, People, and Place. *Journal of Advanced Academics*, Vol. 34(2), 111–144.
- KAUFMAN, G. (1993). The content and logical structure of creativity concepts: An inquiry into the conceptual foundations of creativity research. In S. G. Isaksen, M. C. Murdock, R. L. Firestien & D. J. Treffinger (Eds.), *Understanding and recognizing creativity: the emergence of a discipline* (pp. 141-157). ABLEX.
- MORAES, M.C.; Torre, S. de la (2018). *Sentipensar. Fundamentos e Estratégias para Reencantar a Educação*. Editora Wak.
- NAUDÉ, P. (2023, outubro). Key ethical considerations to optimize the institutional value of generational diversity. In M.H. Gonçalves (Coord.). *Comunicação no Fórum de Ética “Ética e Diversidade Geracional no Trabalho”*. Universidade Católica Portuguesa.
- NAUDÉ, P. (2024). Otimizar a diversidade geracional: considerações éticas. *Ética e diversidade geracional: (Des)Encontros*. Universidade Católica Editora. pp. 30-43

- O'QUIN, K.; Besemer, S. (1989). The Development, Reliability, and Validity of the Revised Creative Product Semantic Scale. *Creativity Research Journal*, 2, 267-278.
- RHODES, M. (1961). An Analysis of Creativity. *Phi Delta Kappan*, 42, 305-310.
- SELBY, E.; Treffinger, D.; Isaksen, S. (2003). *VIEW: An Assessment of Problem Solving Style™ – Practical applications*. Center for Creative Learning, Inc.
- STENGERS, I. (2019). *Otra Ciencia es posible. Manifiesto por una desaceleración de las ciencias*. Ned.



É O NOSSO ROSTO
E VEMOS?

Um lugar onde
amanheça*
– Para um diálogo
pós-disciplinar

HENRIQUE MANUEL PEREIRA

* Verso de Daniel Faria.

“E, na humilde medida do possível, transformemos (quer dizer, melhoremos), se possível, a vida.”

MARGUERITE YOURCENAR

“Passados alguns anos, ao refletir sobre o próprio passado, a pergunta não será: ‘Quantos me aprovaram, quantos votaram em mim, quantos tiveram uma imagem positiva de mim?’ As perguntas, talvez dolorosas, serão: ‘Quanto amor coloquei no meu trabalho? Em que fiz progredir o povo? Que marcas deixei na vida da sociedade? Que laços reais construí? Que forças positivas desencadeei? Quanta paz social semeiei? Que produzi no lugar que me foi confiado?’”

FRATELLI TUTTI, 197

1.

Chegados aqui, quase sobejam as palavras. É de nós que falamos quando falamos destas coisas. De nós. Da nossa substancial humanidade. Do acúmulo de experiências. Da partilha. Do sentido máximo das coisas. Do sentido dos dias. Da felicidade que nos é dado construir e viver. Só à superfície tratamos de matéria académica, uma vez que a substância real do assunto a excede e transcende.

Se o assunto é antigo e se antes as horas eram lentas, o tempo que hoje vivemos é espantosamente novo e vertiginosamente dinamizado. Dir-se-ia que de repente, quase sem transição, perdeu a espessura vital e liquefez-se, pairando sobre os dias a convicção de que a mudança é a única coisa permanente e a incerteza a única certeza. Há consequências, umas já visíveis, outras bastante previsíveis.

Ética e Diversidade Geracional: (des)encontros?

Gosto destes assuntos, mais ainda se sob a forma de interrogação. Cruzamento de destinos, convocam uma rede de temas adjacentes, uma teia de substância e raiz profunda, irredutível, inapreensível na totalidade. Territórios heterogêneos, instáveis, pós-disciplinares, propiciam uma fertilização cruzada da ética, da literatura, da gestão, do direito, das artes, das ciências humanas e sociais, da teoria e da prática. Articulando metodologias plurais, convocam – e isso é o que mais importa – uma mudança de atitude paralela a uma mais lúcida visão do mundo.

2.

Também neste segundo número da coleção Fórum de Ética, em vão se procure a resposta, a ética ou a moralidade exemplar. Numa polifonia de vozes, numa conspiração de partilha, consente-se apenas a aproximação humilde, o afloramento, a sugestão, a proposta.

Os textos que o compõem não deixam, contudo, de ser fragmentos de uma sabedoria vivida e, por isso, espelhos que nos espiam a alma. Coisa séria, portanto, estas páginas de palavras e de imagens. Sacudindo estas últimas, saltam-lhe de dentro o muito que escondem à superfície. Não foram enxertadas como mero complemento estético, reduzidas ao papel de figurantes, mas criadas e assumidas como legenda, comentário e epígrafe. São também elas protagonistas desta narrativa.

3.

De início, como tópicos para este texto, anotei uns quantos livros – adiante referenciados – e dois filmes: o belíssimo *Primavera, Verão, Outono, Inverno... e Primavera*, realizado por Kim Ki-duk, pelos

inícios de 2000, e *Um Senhor Estagiário* (2015), de Nancy Meyers, com Robert De Niro como protagonista, trabalho fílmico já clássico sobre as questões da intergeracionalidade no trabalho. O aparente emaranhado de materiais tem lógica na minha cabeça. Quero crer que não será difícil ao leitor encontrá-la.

Lembrei-me, depois, do primeiro título em que Milan Kundera pensou para *A Insustentável Leveza do Ser*: “Planeta da Inexperiência”. Segundo ele,

Nascemos uma vez por todas, nunca poderemos recomeçar uma outra vida com as experiências da vida anterior. Saímos da infância sem sabermos o que é a juventude, casamo-nos sem sabermos o que é ser casado, e mesmo quando entramos na velhice, não sabemos para onde vamos: os velhos são crianças inocentes da sua velhice. (KUNDERA, 1987, p. 154)

Também os (des)encontros da inexperiência – a inexperiência como uma *qualidade* da condição humana – cruzam, a meu ver, as páginas deste livro.

4.

Estou já do lado de quem tem mais passado do que futuro. A minha barba grisalha era ontem promessa vaga de um bigode em embrião. Como se se abrisse uma janela no tempo, passa-me adiante uma série de rostos de gerações e idades diferenciadas que, algures lá atrás, cruzaram os meus caminhos. Fixo-me num. Os seus gestos tinham a indolência de um monarca. Escrevia numa maravilhosa Remington pousada em cima de uma secretária de apoio, ao fundo, do lado esquerdo de quem entrava na redação

do *Diário de Notícias*. Raramente se levantava e quando o fazia cambaleava como um barco em águas agitadas. Foi durante uns bons cinco anos tutor, bússola e âncora do meu juvenil alvoroço. Se exagero, é muito pouco.

Com o passar dos dias, fui aprendendo que por baixo do resmungar rezingão – “Ando pràqui a mudar fraldas a meninos!” –, havia uma vulnerabilidade não pacificada e um ego de importância ferida. Os meus pedidos de ajuda – “Chefe, que lhe parece?” – eram afinal elogio e carícia, sopro em brasa. Deixara, há muito, de ser o chefe da redação, mas continuava a ser *o* chefe. Havia ali uma outra hierarquia invisível que todos respeitavam. Quando, certo dia, se despediu de nós, foi com espanto que também o vimos chorar e agradecer. E foi como se nele descobríssemos a lucidez de quem, não podendo dominar a vida, e depois de ver muito mundo, gerações, abalos e novidades, aprendeu a dominar o próprio medo. Também isso lhe dava a autoridade com que ironizava dos nossos. Gostávamos daquele gozo. Aprendíamos com ele. Anda comigo, permanece na raiz de mim. Enfim, não sei como dizê-lo de outro modo. A vida acaba e, ao mesmo tempo, continua. Não penso (agora) em paraísos escatológicos, mas nas consequências do modo como vivemos.

ALIGHIERI, Dante (1995), *A Divina Comédia*.
Tradução de Vasco Graça Moura. Lisboa:
Bertrand.

BAUMAN, Zygmunt (2017), *A arte da vida*. Lisboa:
Relógio d'Água.

CARVALHO, José Eduardo; LOPES, José Álvaro
Assis; REIMÃO, Cassiano Maria (2011),
Inovação, decisão e ética. Lisboa: Edições Sílabo.

FARIA, Daniel, (1998), *Homens que são como
lugares mal situados*. Porto: Fundação Manuel
Leão.

KALLIFATIDES, Theodor (2022), *Outra vida para
viver*. Lisboa: Quetzal.

KUNDERA, Milan (1987), *A arte do romance*.
Lisboa: Dom Quixote.

YOURCENAR, Marguerite (1983), *O tempo, esse
grande escritor*. Lisboa: Difel.

ZWEIG, Stefan (2023), *O mundo de ontem:
recordações de um europeu*. Lisboa: Relógio
d'Água

Notas biográficas dos coordenadores

Helena Gonçalves

Professora, investigadora e consultora em Ética Organizacional na Católica Porto Business School.

Coordenadora do Fórum de Ética da Católica Porto Business School e *focal point* do estudo internacional Ethics at Work: survey of employees do IBE (Institute of Business Ethics). No Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada coordena os trabalhos no âmbito da ética empresarial. Coordena e leciona os cursos executivos Chief Ethics & Compliance Officer e Ética, *Compliance* e *Whistleblowing* nas Organizações. Doutorada em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto; Master Responsabilidad Social Corporativa, Contabilidad y Auditoría Social pela Universidade de Barcelona e licenciada em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Helena Gil da Costa

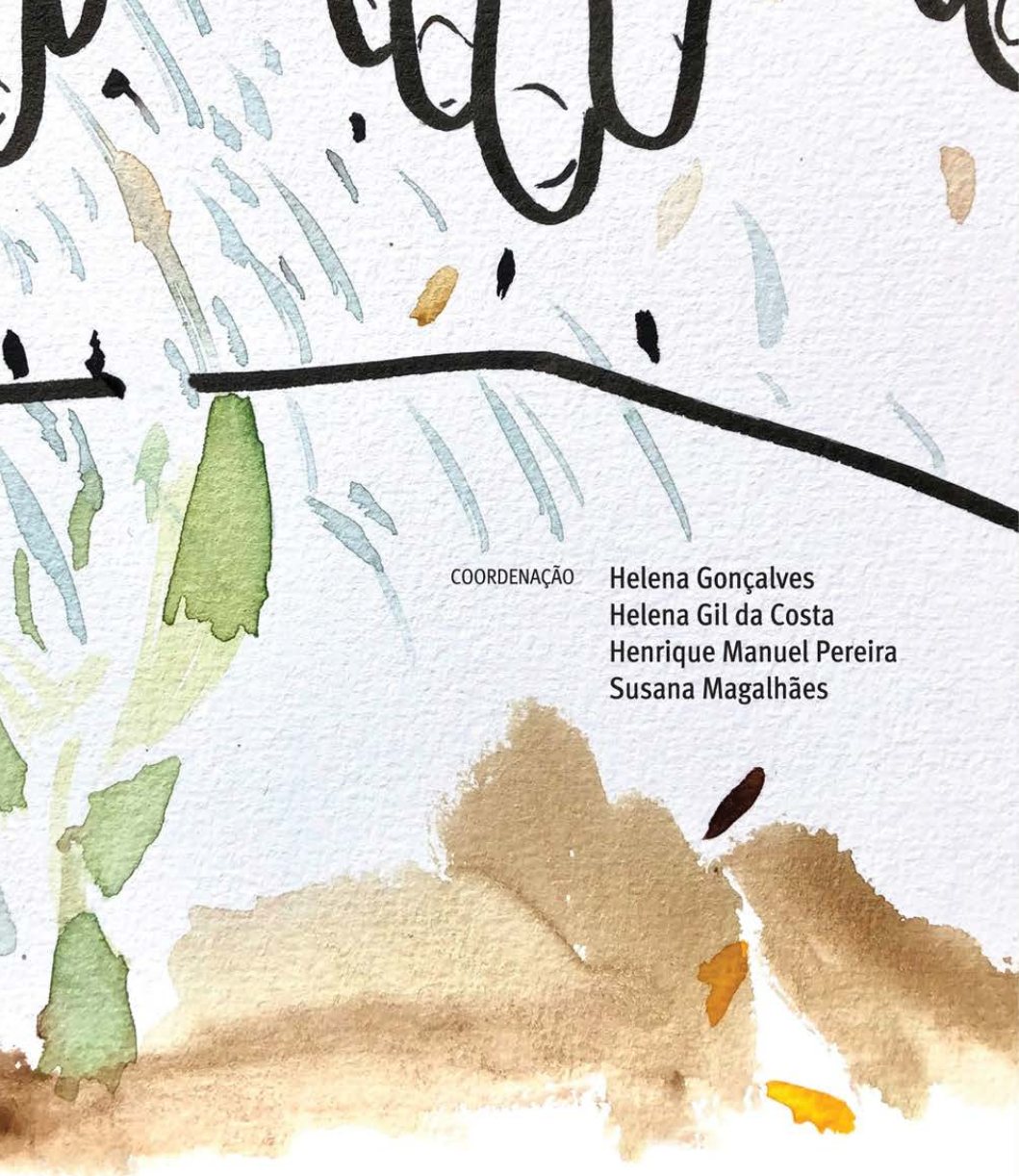
Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa no Porto. Doutoramento em Ciências Humanas e Sociais, Master em Criatividade Aplicada Total, Licenciatura em Sociologia e Curso de Educadores de Infância. É membro da equipa do Fórum de Ética da Católica Porto Business School, integra o grupo fundador do Coletivo Internacional de Motricidade Vital, é a representante em Portugal do Creative Problem Solving Group – Buffalo há mais de 20 anos. Está certificada como Facilitadora de Creative Problem Solving, Administradora do Situational Outlook Questionnaire e do VIEW: An Assessment of Problem Solving Style. Tem experiência diversificada em formação e trabalho com grupos e organizações na área da Criatividade. É autora de artigos e capítulos em revistas e livros nacionais e estrangeiros.

Henrique Manuel Pereira

Professor da Escola das Artes, da Universidade Católica Portuguesa, Porto, coordenador científico do mestrado em Gestão de Indústrias Criativas. Doutor em Cultura pela Universidade de Aveiro, é membro do Centro de Investigação em Ciência e Tecnologia das Artes (CITAR), e do Centro de Línguas, Literaturas e Culturas da Universidade de Aveiro; é membro da equipa do Fórum de Ética da Católica Porto Business School, Membro do Conselho Científico da Asociación Latinoamericana de Literatura y Teología, da Cátedra Poesia e Transcendência e de revistas académicas. Coordena o Projeto Guerra Junqueiro: Memória de um Século e o Gabinete de Estudos Memória, Cinema, Literatura e Transcendência. Jornalista, argumentista, produtor/realizador (pela *New York Film Academy*) de curtas e longas-metragens, realizou e apresentou programas radiofónicos (RR, RFM e Antena 2). Com vasta bibliografia publicada, é *Referee* em revistas científicas nas áreas de cultura, literatura e cinema. Tem sido distinguido com vários prémios e menções honrosas.

Susana Magalhães

Coordenadora da Unidade de Conduta Responsável em Investigação (URCR), no Instituto de Investigação e Inovação em Saúde (i3S) da Universidade do Porto. Doutorada em Bioética pela Universidade Católica Portuguesa e investigadora nas áreas de Medicina Narrativa e Ética e Integridade da Investigação; Professora Auxiliar na Universidade Fernando Pessoa. É membro da equipa do Fórum de Ética da Católica Porto Business School, Membro da Comissão de Ética do Centro Hospitalar Universitário de Santo António e do Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar (CHUdSA/ICBAS); Membro da Comissão de Ética do INESC TEC; Membro do Grupo Fundador da Rede Portuguesa de Reprodutibilidade Científica; Membro da Sociedade Europeia de Medicina Narrativa (EUNAMES); Membro da Direção da Organização The Doctor as a Humanist (DASH); Formadora Certificada do Programa Europeu VIRT2UETrain the Trainer Program; Coordenadora do Grupo de Estudos e Reflexão em Medicina Narrativa – GERMEN.



COORDENAÇÃO

Helena Gonçalves
Helena Gil da Costa
Henrique Manuel Pereira
Susana Magalhães



PATROCINADORES DO FÓRUM DE ÉTICA

