

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 (o que pensamos), preconceitos (o que sentimos) e discriminação (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 idadeismo 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 contribuiram 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 Sottomayer, 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 perspetivas 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 registe 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 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”.

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://catholicabs.porto.ucp.pt/pt-pt/about/ethics-responsibility-sustainability/ethics-forum/apresentacao>
- 3 Global Ethics Day 2023 | 18 de outubro | CPBS (ucp.pt). <https://catholicabs.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://catholicabs.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://catholicabs.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.