



Módulo 4

Implementação, monitorização e avaliação de estratégias de combate à discriminação etária e exclusão social nos locais de trabalho

Motion Digital, República Checa -



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

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

Formação LearnGen: Desafios intergeracionais no trabalho



Conteúdos

Introdução	3
Objetivos	3
Resultados da aprendizagem	4
Estrutura do módulo	4
Módulo 4: Implementação, monitorização e avaliação de estratégias de combate à discriminação etária e exclusão social nos locais de trabalho	5
Unidade 1: Implementação de estratégias para combater a discriminação etária e a exclusão social no local de trabalho	6
Unidade 2: Acompanhamento e avaliação do impacto das estratégias de combate à discriminação etária e à exclusão social na organização	10
Avaliação	16
<i>Questionário de avaliação</i>	16
<i>Respostas ao questionário de avaliação</i>	18
Referências	19



Introdução

A força de trabalho atual é composta por várias gerações, situação sem precedentes ao longo da história. Neste contexto, é natural que existam alguns preconceitos relacionados com a idade e, em grau variável, e tal situação pode resultar em práticas de discriminação e de exclusão.

Os trabalhadores seniores (idade ≥ 50 anos) e jovens (18-30 anos) tendem a ser discriminados devido à sua idade e vítimas de situações de exclusão social no local de trabalho comparativamente a outros grupos etários. Segundo as Nações Unidas estimam que, em 2050, uma em cada três pessoas que vivem no mundo desenvolvido terá uma idade ≥ 60 anos. Atendendo à evolução da estrutura etária no sentido do seu envelhecimento é fundamental prolongar a participação efetiva das gerações mais seniores no mercado de trabalho. Simultaneamente, as organizações estão a tornar-se mais dependentes das competências digitais e das capacidades tecnológicas da geração mais nova.

Os departamentos de recursos humanos enfrentam múltiplos desafios na gestão das necessidades e expectativas destes públicos de diferentes gerações. As organizações bem-sucedidas são as que reconhecem que existem estereótipos e preconceitos relacionados com a idade e que estes têm impacto na eficiência e saúde das organizações. Estas organizações são também as que implementam políticas e práticas formais para lidar com estas questões e que fomentam uma cultura onde trabalhadores, independentemente da idade, aprendem uns com os outros e ultrapassam, com sucesso, possíveis dificuldades associadas às diferenças intergeracionais.

Objetivos

Este módulo visa fornecer a coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante e profissionais de entidades de ensino e formação profissional um vasto conjunto de ferramentas para que possam implementar e monitorizar e avaliar as suas estratégias de combate à discriminação



etária e à exclusão social no local de trabalho, e especificamente no contexto das suas organizações.

Resultados da aprendizagem

Após a conclusão deste módulo, coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante e profissionais de entidades de ensino e formação profissional deverão ser capazes de implementar estratégias impactantes para combater a discriminação etária e:

- Compreender que estereótipos etários são mitos (*vsersus* factos), bem como os benefícios que a diversidade etária e a inclusão podem trazer a uma organização;
- Escolher as estratégias mais adequadas para combater o envelhecimento, com base no perfil etário e na cultura da sua organização;
- Conceber um sistema para monitorizar o progresso da implementação destas estratégias;
- Utilizar as ferramentas mais adequadas para avaliar, em intervalos regulares, o impacto a longo prazo que estas estratégias têm sobre a organização.

Estrutura do módulo

Este módulo está dividido em duas unidades de aprendizagem, nomeadamente:

- Unidade 1: Implementação de estratégias para combater a discriminação etária e a exclusão social no local de trabalho;
- Unidade 2: Acompanhamento e avaliação do impacto das estratégias de combate à discriminação etária e à exclusão social na organização.

Cada unidade inclui um enquadramento teórico, questões para debate e trabalho de grupo, bem como questionários formativos ou outras informações complementares. O módulo, em formato presencial, tem a duração de três horas. Todos os materiais foram concebidos para serem disponibilizados em formato presencial ou *online*. A definição do tempo final para cada atividade de aprendizagem fica ao critério do facilitador. No entanto, é aconselhável que cada unidade tenha a duração de aproximadamente 1,5 horas.



Módulo 4: Implementação, monitorização e avaliação de estratégias de combate à discriminação etária e exclusão social nos locais de trabalho

Na tabela seguinte, identifica-se o número e a designação das atividades referentes ao módulo 4.

Unidades
Unidade 1: Implementação de estratégias para combater a discriminação etária e a exclusão social no local de trabalho
Unidade 2: Acompanhamento e avaliação do impacto das estratégias de combate à discriminação etária e à exclusão social na organização



Unidade 1: Implementação de estratégias para combater a discriminação etária e a exclusão social no local de trabalho

Atividade 1.1	
Designação:	Implementação de estratégias para combater a discriminação etária e a exclusão social no local de trabalho
Implementação:	Presencial / <i>online</i>
Objetivo:	Orientar os participantes na escolha de estratégias para combater a discriminação etária e a exclusão social no local de trabalho. Pretende-se que nesta seleção os participantes partam de exemplos concretos para as organizações onde trabalham.
Competência/s:	Pensamento crítico Pensamento estratégico Resolução de problemas Tomada de decisões Competências digitais Literacia dos media Lidar com os desafios tecnológicos
Duração:	1,5 horas

Descrição da atividade

Esta unidade encontra-se estruturada em três passos. Os materiais necessários para esta sessão devem incluir:

- Apresentação PPT
- Computador portátil / PC / Tablet com acesso à Internet
- Quadro branco e marcadores

Para sessões presenciais, os participantes deverão estar sentados numa disposição em forma de U, devendo igualmente existir um espaço adicional que permita o desenvolvimento das atividades a realizar em grupos mais pequenos. Para sessões que são conduzidas *online*, os facilitadores necessitarão de uma plataforma *online* como o Zoom ou o Teams para



realizar a sessão. Além disso, podem utilizar painéis colaborativos como o Padlet ou o Slido para melhorar a experiência de aprendizagem e a participação dos formandos.

Instruções de implementação

Passo 1: Análise SWOT do perfil etário na sua organização [40 minutos]

O facilitador convidará os participantes a preparar uma análise SWOT das suas organizações com base no perfil etário dos seus funcionários, dando particular atenção à questão da diversidade e inclusão. Os participantes deverão trabalhar individualmente durante 25 minutos, respondendo às seguintes questões:

- **S:** Como é que o perfil etário contribui para os **pontos fortes** da sua organização?
- **W:** Existe alguma **fraqueza** que sinalize associada ao perfil etário da sua organização?
- **O:** Que **oportunidades** identifica que podem potenciar os pontos fortes identificados?
- **T:** Existem **ameaças** às quais considera que deveria estar atento e procurar mitigar?

Posteriormente, durante os últimos 15 minutos, os participantes darão o seu *feedback* sobre qualquer aspeto que identifiquem como surpreendente (“*eye-opener*”) (forças que devem aproveitar/explorar, fraquezas a ultrapassar, etc.). Tal pode ser concretizado com todo o grupo (o facilitador promove o processo de *feedback*) ou em pares (onde cada participante partilha a sua própria perspetiva com outros).

Passo 2: Questionário verdadeiro/falso - “Fatos sobre o envelhecimento” [30 minutos]

Os participantes desenvolverão, posteriormente, uma versão adaptada do questionário “*Facts on Aging*”, de Erdman Palmore. Este processo reforçará a perspetiva sobre factos *versus* mitos ao lidar com trabalhadores mais velhos e escolher as estratégias mais apropriadas para implementar no local de trabalho. Esta atividade deverá durar cerca de 30 minutos e inclui as seguintes subfases:

- 10 minutos para os participantes escolherem individualmente as respostas V/F
- 20 minutos para o facilitador explicar os elementos científicos associados a cada resposta correta

Questionário “*Facts on Aging*”, de Erdman Palmore (Adaptado)

1. À medida que as pessoas envelhecem, a sua inteligência diminui significativamente
2. É muito difícil para os adultos mais velhos aprenderem coisas novas



3. A perda de memória é parte normal do envelhecimento
4. À medida que os adultos envelhecem, o tempo de reação aumenta
5. A depressão clínica ocorre mais frequentemente em pessoas mais velhas do que em jovens
6. O alcoolismo e o abuso de álcool são problemas significativamente maiores na população com idade \geq a 65 anos
7. Os adultos mais velhos têm mais dificuldades em dormir face aos mais jovens
8. Os adultos mais velhos têm uma taxa de suicídio mais elevada do que qualquer grupo etário
9. A força física decresce na velhice
10. A maioria dos idosos perde o interesse e a capacidade para manter relações sexuais
11. Todos os cinco sentidos tendem a piorar com a idade
12. A maioria dos condutores mais velhos são competentes para operar um veículo motorizado em segurança
13. Os trabalhadores mais velhos não podem trabalhar tão eficazmente como os trabalhadores mais novos
14. A maioria das pessoas idosas têm hábitos e rotinas fixas e são incapazes de os alterar
15. As pessoas idosas demoram mais tempo a recuperar do *stress* físico e psicológico

Link para as respostas e explicações corretas (em EN):

<https://aging.umkc.edu/wp-content/uploads/2015/10/Facts-on-Aging-Quiz.pdf>

Passo 3: Envelhecimento no trabalho e perspetivas sobre estereótipos [20 minutos]

O facilitador terminará esta unidade com uma apresentação sobre o envelhecimento e os estereótipos no trabalho. Os participantes terão a oportunidade de ver/ouvir provas empíricas sobre:

- estereótipos comuns associados à idade no local de trabalho;
- estereótipos descritivos *versus* estereótipos prescritivos;
- a compreensão dos efeitos dos estereótipos etários tanto para indivíduos como para organizações.

Recursos e links



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

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

Materiais de apoio ao módulo

Apresentação PowerPoint - Módulo 4 Unidade 1

Plataformas colaborativas para as sessões online

[Slido](#)

[Padlet](#)

Teses de mestrado

[Estereótipo do trabalhador mais velho: o efeito da consistência/inconsistência do estereótipo na perceção, emoção e comportamento em relação ao grupo-alvo](#)



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

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

Unidade 2: Acompanhamento e avaliação do impacto das estratégias de combate à discriminação etária e à exclusão social na organização

Atividade 2.1	
Designação:	Acompanhamento e avaliação do impacto das estratégias de combate à discriminação etária e à exclusão social na organização
Implementação:	Presencial / <i>online</i>
Objetivo:	Fornecer aos participantes um quadro e ferramentas que os ajudem a monitorizar e avaliar o impacto que as estratégias implementadas para combater a discriminação etária e a exclusão social nas suas organizações.
Competência/s:	Pensamento crítico Pensamento estratégico Resolução de problemas Tomada de decisões Competências digitais Literacia dos media
Duração:	1,5 horas

Descrição da atividade

Esta unidade foi concebida para que os formandos sejam capazes de monitorizar e avaliar o impacto das estratégias que decidiram implementar no seu local de trabalho para combater a discriminação etária, e a exclusão social. Esta unidade encontra-se estruturada em três passos. Os materiais necessários para esta sessão devem incluir:

- Apresentação PPT
- Computador portátil / PC / Tablet com acesso à *Internet*
- Quadro branco e marcadores

Para sessões presenciais, os participantes deverão estar sentados numa disposição em forma de U, devendo igualmente existir um espaço adicional que permita o desenvolvimento



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

Instruções de implementação

Passo 1: Construir um questionário para acompanhar o progresso / mudanças de atitudes antes e depois da implementação das estratégias selecionadas [30 minutos]

O facilitador trabalhará com os participantes na elaboração de um questionário para que possam utilizar na sua organização. Pretende-se que o questionário seja preenchido por todos os colaboradores antes da implementação das estratégias. Após a implementação, o mesmo questionário deverá ser realizado em intervalos frequentes (por exemplo, semestralmente ou anualmente, dependendo da estrutura organizacional).

O questionário irá acompanhar a forma como certos estereótipos etários são encarados na organização. Por exemplo, podem ser classificados numa escala de 1 a 5, em que **5** indica “concordo totalmente” e **1** indica “discordo totalmente”.

Exemplos para o desenvolvimento de questionários:



Os colaboradores mais velhos (com idade \geq 50 anos), em comparação com os colegas mais novos, tendem a ser:	Escala 1-5
Mais fiáveis	
Mais honestos / dignos de confiança	
Mais leais / comprometidos com a organização	
Mais experientes (sabedoria acumulada)	
Apresentam níveis mais elevados de pensamento crítico	
Registam piores desempenhos	
Menos capazes / competentes	
Menos produtivos	
Resistentes à mudança	
Mais difíceis de formar	

Os colaboradores mais jovens (18-30 anos), em comparação com os colegas mais velhos, tendem a ser:	Escala 1-5
Mais produtivos e mais bem capacitados no desenvolvimento de multitarefas	
Mais criativos	
Mais ambiciosos	
Reagem melhor a situações de <i>stress</i>	
Tem maiores conhecimentos tecnológicos	
Impatientes (necessidade de reconhecimento instantâneo)	
Mais arrogantes	
Sentimento de direito	
Mais preguiçosos e egocêntricos	
Menos leais / empenhados	



Os primeiros cinco itens da lista são estereótipos positivos e construtivos, enquanto os últimos cinco são negativos. Devem ser igualmente classificados numa escala de 1 a 5, em que **5** indica “concordo totalmente” e **1** indica “discordo totalmente” com o estereótipo. As pontuações médias para ambos os conjuntos de estereótipos serão seguidas ao longo do tempo. É altamente provável que ocorra uma mudança significativa nas pontuações como resultado das estratégias implementadas.

Passo 2: Apresentação – indicação de que as estratégias estão a funcionar [30 minutos]

O facilitador realizará uma breve apresentação aos participantes e dar-lhes-á algumas dicas sobre o que procurar para avaliar se as estratégias estão a funcionar ou se há sinais de aviso de que tal não está a acontecer (observação qualitativa). Se for este último caso, deverão repensar se as estratégias que estão a aplicar são as corretas ou se há a necessidade de corrigir trajetórias ou até mesmo de as eliminar.

Durante e após a apresentação, o facilitador fará aos participantes várias perguntas:

- Tem experiência na implementação de estratégias semelhantes no passado?
- Que fatores contribuíram para o sucesso ou fracasso de tais estratégias?
- O que fará de diferente nesta ocasião?
- <qualquer pergunta adicional que o facilitador considere relevante com base no *feedback* e experiência do participante>

Passo 3: Questionário de Avaliação de Competências [30 minutos]

O facilitador trabalhará com os participantes na elaboração de um questionário a utilizar na sua organização após a implementação das estratégias relevantes, visando uma autoavaliação sobre competências específicas. Haverá um questionário para os colaboradores mais velhos (idade ≥ 50 anos) e um outro para os mais novos (18-30 anos). O questionário pode ser preenchido semestralmente ou anualmente. As competências serão classificadas numa escala de 3 pontos, sendo:

- 1 - “Não melhorei esta competência”,
- 2 - “Fiz alguns progressos nesta competência”
- 3 - “Fiz uma grande melhoria nesta competência”.



Exemplo de questionário para os colaboradores mais velhos (idade ≥ 50 anos):

Colaboradores mais velhos (idade ≥ 50 anos):	Escala 1-3
Competências digitais: capacidades de utilização de dispositivos digitais, aplicações de comunicação e redes para aceder e gerir informação	
Literacia dos media: capacidades de aceder, analisar, avaliar, criar e agir utilizando todas as formas de comunicação	
Lidar com os desafios tecnológicos: competências que ajudará a uma transição suave e aumentará a adaptabilidade (Vocabulário Técnico, Competências de Dactilografia, Encontrar Recursos Úteis de Investigação)	

Exemplo de questionário aos colaboradores mais jovens (18-30 anos):

Colaboradores mais jovens (18-30 anos):	Escala 1-3
Pensamento crítico: a capacidade de pensar clara e racionalmente, compreendendo a ligação lógica entre as ideias	
Resolução de problemas: identificação rápida do problema subjacente e implementação de uma solução	
Tomada de decisões: o processo de fazer escolhas através da identificação de uma decisão, da recolha de informação e da avaliação de resoluções alternativas	
Pensamento estratégico: um processo mental ou de pensamento aplicado por um indivíduo no contexto da realização de um objetivo ou conjunto de objetivos em vários tipos de empreendimentos	



Recursos e *links*

Artigos online

[O trabalho depois dos 40: mitos a abater](#)

[Trabalhadores mais velhos – novas oportunidades](#)

Materiais de apoio ao módulo

Apresentação PowerPoint - Módulo 4 Unidade 2

Plataformas colaborativas para as sessões online

[Slido](#)

[Padlet](#)

Teses de mestrado

[A gestão do envelhecimento no trabalho: Políticas, Actores e Estratégias para um prolongamento efectivo da vida activa](#)

[Envelhecimento, trabalho, e práticas de gestão de recursos humanos](#)



Avaliação

Questionário de avaliação

1. À medida que as pessoas envelhecem, a sua inteligência diminui significativamente
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
2. Todos os cinco sentidos tendem a piorar com a idade
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
3. Os estereótipos prescritivos descrevem o que os indivíduos de uma certa idade podem fazer
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
4. Todos os estereótipos etários são negativos
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
5. Existem poucas provas que sugiram que os estereótipos da idade no local de trabalho são verdadeiros
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
6. Quando as pessoas mais velhas não são aumentadas ou promovidas, podemos estar perante um sinal de discriminação etária
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
7. Competências digitais e lidar com a tecnologia são competências que os trabalhadores mais velhos devem melhorar
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
8. O pensamento crítico é uma competência que melhora com a idade
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
9. O perfil etário de uma organização pode ser ao mesmo tempo um ponto forte e um ponto fraco
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso



10. A depressão ocorre mais frequentemente nas pessoas mais velhas do que nas mais jovens
- Verdadeiro
 - Falso



Respostas ao questionário de avaliação

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



Referências¹

Age Stereotypes in the Workplace (Toomey & Rudolph)

https://www.researchgate.net/publication/313125210_Age_Stereotypes_in_the_Workplace

Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement (Avery & McKay)

https://www.researchgate.net/publication/5825886_Engaging_the_Aging_Workforce_The_Relationship_Between_Perceived_Age_Similarity_Satisfaction_With_Coworkers_and_Employee_Engagement

Our Assumptions About Old and Young Workers are Wrong (Gratton & Scott)

<https://hbr.org/2016/11/our-assumptions-about-old-and-young-workers-are-wrong>

¹ As referências bibliográficas indicadas referem-se as que foram utilizadas para a produção dos conteúdos do módulo 4.



