

ADVANTAGE: UM CONCEITO DE INTERVENÇÃO PARA PROMOVER A DIVERSIDADE ETÁRIA NO CONTEXTO EMPRESARIAL



Maria Antónia Cadilhe, Investigadora Convidada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto e Professora Convidada na Porto Business School e **Ana Isabel Rodrigues**, Bolseira de Investigação na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto



Shutterstock

Num contexto marcado por acentuadas alterações demográficas, explanadas na edição anterior desta revista, torna-se imperativo que o tecido empresarial esteja consciente e sensível dos desafios decorrentes de tais alterações, sendo capaz de tirar partido da diversidade etária e da cooperação entre gerações. Com este objetivo, foi desenvolvido pela Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (FPCEUP) o conceito de intervenção intitulado *advantage*, que irá ser objeto de análise neste artigo.

O projeto *advantage* foi liderado por Maria Antónia Cadilhe e Sara Ramos, resultando de uma parceria entre os serviços de extensão universitária de duas instituições de ensino superior, a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto e a IUL – Global do ISCTE Instituto Universitário de Lisboa, respetivamente.



INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população e o aumento da esperança média de vida têm impacto no prolongamento da vida ativa e, conseqüentemente, no aumento do ciclo de vida do colaborador (Vendramin, Valenduc, Molinié, Volkoff, Ajzen & Léonard, 2012), sendo hoje possível encontrar cinco gerações, lado a lado, no mesmo local de trabalho (Knight, 2014), tornando a força de trabalho mais diversa em termos etários.

Tal diversidade não deve ser entendida como um constrangimento, mas sim como uma potencial vantagem competitiva para as empresas (World Economic Forum, 2018). A este respeito, e apesar de ser necessária mais evidência científica para corroborar esta relação, um estudo realizado com 18 mil empresas alemãs (e cerca de dois milhões de colaboradores) demonstrou que o aumento na diversidade da força de trabalho, nomeadamente da diversidade etária, se traduziu em ganhos na produtividade anual das empresas (Backes-Gellner & Veen, 2009).

No entanto, para que se tire real partido desta diversidade, é necessário que as práticas de gestão de pessoas acompanhem o ciclo de vida do colaborador, somando a

variável idade aos fatores que normalmente já são tidos em conta enquanto moderadores destas práticas (Barroca, Meireles & Neto, 2014).

COMO PODE A ACADEMIA DESAFIAR O TECIDO EMPRESARIAL PARA A TEMÁTICA DA DIVERSIDADE ETÁRIA?

Assumindo que não é possível gerir o impacto do envelhecimento da população sem colocar as empresas na equação, torna-se imperativo que se reflita sobre a forma mais eficaz de as envolver.

Nesta senda, a FPCEUP desenvolveu um conceito de intervenção intitulado *advantage*, cujo intuito é apoiar as empresas no desenvolvimento e na implementação de uma gestão sustentada, proativa e potenciadora da diversidade etária. O *advantage* apresenta três eixos sinérgicos (*agents, gears e engagers*) e propõe três etapas distintas de intervenção (*look inside, look around e look into the future*).

Esta intervenção foca-se na preparação das organizações para acompanhar o ciclo de vida das suas pessoas, procurando apresentar vantagens, quer para a empresa, quer para os seus colaboradores. Foi implementado em diferentes contextos empresariais, tendo demonstrado ser eficaz na realização



de diagnósticos e no planeamento de ações de promoção da diversidade etária em contexto empresarial.

Figura 1 - Logótipo do conceito de intervenção



Note-se que a temática do envelhecimento em contexto real de trabalho já é objeto de estudo na FPCEUP há diversos anos (Ramos & Lacomblez, 2005), tendo-se vindo a constatar um progressivo aumento da receptividade ao tema por parte do tecido empresarial. Assim sendo, e sempre que reunidas as condições contextuais necessárias, a Academia deverá desafiar as empresas a pensar em temas que ainda não tenham sido matéria de intervenção (eficaz) por parte das mesmas.

Foi precisamente para cumprir este objetivo que surgiu o conceito de intervenção *advantage*, um termo que se pretende de fácil memorização, acessível a colaboradores de diferentes nacionalidades e capaz de traduzir uma mensagem positiva (de tirar partido da diversidade) na intervenção. Esta abordagem parte de uma forte convicção de que, para aproximar a Academia do tecido empresarial, é determinante manter uma sólida robustez teórica e técnica, sendo capaz de a traduzir, no entanto, em instrumentos que sejam mais próximos da atividade real dos contextos de intervenção. Trata-se de investir no conhecimento da atividade de trabalho, adaptando a linguagem com base na informação recolhida, de modo a co-constituir a intervenção com os diferentes agentes (Santos & Alvarez, 2019), promovendo a eficácia e sustentabilidade futura do projeto.

COMO SE CONCRETIZA O *ADVANTAGE* NAS EMPRESAS?

A intervenção materializa-se em três etapas distintas:

- **Look inside**

Fase de identificação e avaliação crítica das práticas internas da organização, considerando as lideranças, os modelos e as políticas de gestão de pessoas (como são exemplo o recrutamento, a formação e os benefícios) e a comunicação interna/externa. Para este fim, utiliza-se uma abordagem multimétodo de recolha de dados, nomeadamente, entrevistas, análise documental e sessões de trabalho com agentes do contexto empresarial.

- **Look around**

Fase de recolha e análise de informação externa à empresa, nomeadamente em literatura científica reconhecida e através de um processo de identificação de práticas de referência de outras organizações nacionais e internacionais.

- **Look into the future**

Sistematização de uma visão partilhada acerca das políticas e práticas de gestão da idade, culminando no desenho das ações a implementar no futuro, procurando potenciar e tirar partido da estrutura etária da organização.

A concretização das três etapas tem como ponto transversal três eixos estruturantes e sinérgicos: *agents*, *gears* e *engagers*, conforme apresentado na Figura 2.

Estes eixos, para além de terem por objetivo relembrar os diversos agentes do foco da intervenção, reforçam graficamente a mensagem de que só se consegue atingir o propósito do *advantage* quando se atua simultaneamente nos três eixos (pelo facto de juntos completarem a palavra *age*).

Figura 2 - Eixos do conceito de intervenção



Agents

Refere-se à visão partilhada da organização relativamente ao tema da diversidade etária, bem como em que medida as lideranças partilham dessa visão e se assumem como agentes de sensibilização, capacitação e mobilização das suas equipas. De facto, segundo Noack (2009), “para que uma organização seja considerada *age-friendly*, tal dependerá em larga medida das representações sobre os trabalhadores, que são partilhadas pelos seus membros” (p. 14).

Foram desenvolvidas várias ferramentas (e.g. guiões de entrevistas) e realizadas análises a dados pré-existentes considerando a variável idade (e.g. resultantes da aplicação de questionários do clima organizacional) tendo como objetivo responder a duas questões:

- Como são caracterizados os colaboradores mais velhos e mais novos?
- Como é que os colaboradores mais velhos e mais novos veem a empresa?



Tendo por base intervenções anteriores, e não obstante o reconhecimento da especificidade de cada contexto de intervenção, é possível depreender algumas das possíveis conclusões que podem surgir nesta fase, nomeadamente: o reduzido ou superficial conhecimento sobre a temática e sobre a visão da empresa por parte das lideranças e respetivas equipas; a existência de uma visão genericamente estereotipada da idade; e a reduzida exploração desta variável na auscultação aos colaboradores.

Gears

Diz respeito às políticas, modelos e sistemas de gestão de pessoas, no que se refere a testar a sua elasticidade para acompanhar o colaborador ao longo do ciclo de vida e potenciar a diversidade etária. Ainda que exista, segundo Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni e Fraccaroli (2012) “pouco

trabalho desenvolvido sobre como conceber situações de trabalho para pessoas em diferentes fases de vida de modo a que estas possam continuar a trabalhar ao longo do tempo, promovendo a sua satisfação, envolvimento e produtividade” (p. 341), as empresas devem questionar-se sobre:

- Que lugar ocupa a idade nas políticas e práticas de gestão de pessoas na empresa?

O *advantage* prevê a realização de uma análise qualitativa e quantitativa às práticas de gestão de pessoas (e.g. valores; código de ética; modelo de competências; práticas de atração, recrutamento e seleção; benefícios; formação; avaliação de desempenho; mobilidade; e, saúde e segurança).

Como possíveis exemplos de dimensões que podem ser encontradas nesta fase destaca-se: a referência a comportamentos associados aos mais jovens, reforçando uma

identidade e cultura mais próximas deste segmento; uma atração e integração mais focalizadas neste grupo etário; um portefólio de benefícios com pouca margem de diversificação etária; uma redução do investimento em formação nos colaboradores mais velhos; a necessidade de delinear uma estratégia de ação que vise a retenção dos colaboradores seniores em condições produtivas, sendo relevante concertar uma estratégia face à saúde e segurança que tenha em consideração os impactos do envelhecimento.

Engagers

Refere-se ao envolvimento das pessoas, equipas e comunicação, através da análise do contributo dos colaboradores para a estratégia de integração da diversidade etária, bem como a coerência que as iniciativas de comunicação interna apresentam relativamente a esta matéria. De facto, segundo Rosa (2012), a sociedade (e o tecido empresarial) deve tirar real partido do capital humano existente, verificando-se que esta tem vindo a prescindir do contributo de franjas significativas da população. Nesta senda, as empresas devem questionar-se sobre se:

- A diversidade etária está refletida na comunicação interna e externa da empresa?

As experiências de intervenção anteriores permitiram identificar como potenciais desafios: a definição da linguagem, do conteúdo e do canal de comunicação tendo por base um colaborador “alvo” jovem; a existência de equipas de comunicação homogêneas no que respeita à idade que não tiram partido do contributo de colaboradores com perfis diversos, designadamente ao nível etário.

COMO GARANTIR A SUSTENTABILIDADE DA INTERVENÇÃO?

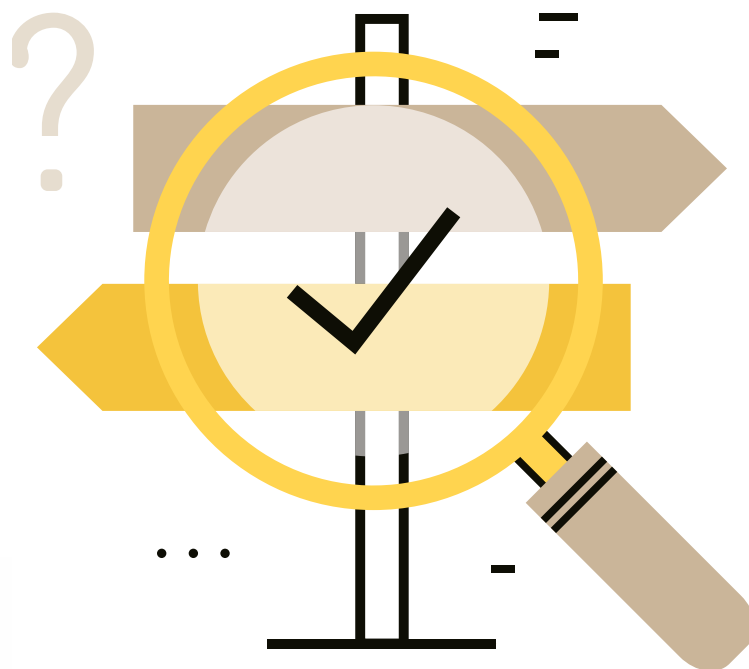
Sendo as etapas anteriores co-construídas com o contexto de intervenção, chegar-se-á ao final desta com um potencial de maior recetividade para:

- Desconstruir estereótipos associados a trabalhadores mais velhos, uma vez que a investigação tem demonstrado que mitos associados ao decréscimo da produtividade e criatividade em pessoas mais seniores não têm fundamento científico (Ilmarinen, 2001; Ng & Feldman, 2013).



- Identificar práticas de referência, uma vez que existem diversas empresas que já acionam iniciativas que lhes permitem tirar partido da diversidade etária, como são exemplos a criação de um observatório da força de trabalho; a readaptação de postos de trabalho; a promoção da saúde e do bem-estar desde a integração na empresa; e a utilização de duplas geracionais na formação e/ou no acolhimento (Champion, 2009).
- Procurar e acionar incentivos à contratação de trabalhadores de diferentes gerações, através do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. (Contrato Geração).

O conceito de intervenção *advantage* foi implementado em diferentes contextos empresariais, num deles de forma integral e noutros de forma parcelar, o que reforça que é possível trabalhar o tema de forma conjunta e cooperativa entre empresas e a Academia. É, assim, possível realizar uma intervenção co-construída que apoie o desenvolvimento das equipas e assegure a aplicabilidade eficaz ao contexto real de trabalho, promovendo a sustentabilidade futura da intervenção. ■



Referências bibliográficas

- BACKES-GELLNER, U., & VEEN, S. (2009). "The Impact of Aging and Age Diversity on Company Performance". Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1346895>
- BARROCA, A., MEIRELES, G., & NETO, C. (2014). "Estudo sobre boas práticas para o aumento da força de trabalho disponível em Portugal através da manutenção e reinserção de seniores no mercado de trabalho". *Advancis Business Services*. Disponível em: http://www.advancis.pt/uploads/1/6/2/1/16214540/estudo_sa_poa_advancis.pdf
- CHAMPION, D. (2009). "How BMW Is Planning for an Aging Workforce". *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2009/03/bmw-and-the-older-worker>
- KNIGHT, R. (2014). "Managing People from 5 Generations". *Harvard Business Review*.
- ILMARINEN, J. (2001). "Aging Workers". *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 489-495. doi: 10.1136/oem.58.8.489
- NG, T., & FELDMAN, D. (2013). "A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behavior". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 585-616.
- NOACK, C. (2009). "Age climate age stereotypes in organizations and older workers" [Tese de Doutoramento não publicada]. Disponível em: <https://d-nb.info/1034994816/34>
- RAMOS, S. & LACOMBLEZ, M. (2005). "Envelhecimento, trabalho e cognição: 80 anos de investigação". *Laboreal*, 1(1), 52-60.
- ROSA, M. (2012) *O Envelhecimento da Sociedade portuguesa*. Lisboa: Relógio D'Água.
- SANTOS, M. & ALVAREZ, D. (2019) "Language Issues in the Activity of Interaction with the Company Players". In: Bagnara S., Tartaglia R., Albolino S., Alexander T., Fujita Y. (eds). *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018)*. IEA 2018. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 821. Springer, Cham. ISBN: 978-3-319-96080-7
- TRUXILLO, D., CADIZ, D., RINEER, J., ZANIBONI, S., & FRACCAROLI, F. (2012). "A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote jobsatisfaction, engagement, and performance". *Organizational Psychology Review*, 2(4), 340-360. DOI: 10.1177/2041386612454043
- VENDRAMIN, P., VALENDUC, G., MOLINIÉ, A., VOLKOFF, S., AJZEN, M., & LÉONARD E. (2012). *Sustainable work and the ageing workforce*. Eurofound, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- World Economic Forum. (2018). "The Future of Jobs Report". Geneva: World Economic Forum.