



FÓRUM DE ÉTICA¹
CATÓLICA PORTO
BUSINESS SCHOOL

ÉTICA

E DIVERSIDADE
GERACIONAL NO
TRABALHO

OLHARES DE QUATRO GERAÇÕES

INQUÉRITO

ÍNDICE

- 1** | **Sumário executivo** | p. 04
- 1** | **Enquadramento** | p. 07
- 2** | **Resultados do Inquérito** | p. 12
 - 2.1 Perceções e preocupações sobre convivência intergeracional no trabalho | p. 13
 - 2.2 Estereótipos, preconceitos e discriminação no trabalho com base na idade | p. 23
 - 2.3 Políticas, práticas e preferências sobre a organização e o local de trabalho | p. 40
- 3** | **Recomendações e Conclusões** | p. 51
- Apêndices / Testemunhos** | p. 58
- Ficha Técnica** | p. 124

ÍNDICE

de Figuras

Figura 1 | Diferenças entre gerações face à idade percebida e à idade real | p. 14

Figura 2 | Desafios físicos, mentais, relacionais e tecnológicos do trabalho | p. 15

Figura 3 | Preocupações motivadas pelo que pensamos que outros têm sobre nós | p. 16

Figura 4 | Expetativas que pensamos que outros têm sobre nós | p. 16

Figura 5 | Perceções dos colegas mais novos | p. 17

Figura 6 | Perceções dos colegas mais velhos | p. 17

Figura 7 | Perceções dos colegas da mesma idade | p. 18

Figura 8 | Percepções sobre comportamentos de colegas de outras gerações | p. 19

Figura 9 | Percepções sobre contributos e oportunidades de promoção | p. 19

Figura 10 | Comunicação intergeracional | p. 20

Figura 11 | Qualidade da vida profissional | p. 20

Figura 12 | Já ouviram falar da expressão idadismo | p. 24

Figura 13 | Dimensões do idadismo | p. 24

Figura 14 | Atitudes em relação ao idadismo | p. 25

Figura 15 | Impactos do idadismo | p. 25

Figura 16 | Agentes no combate ao idadismo | p. 26

Figura 17 | Meios de combate ao idadismo | p. 26

Figura 18 | Vivenciou ou testemunhou algum tipo de discriminação por idade? | p. 29

Figura 19 | Discriminação vivenciada ou testemunhada por idade | p. 29

Figura 20 | Reportou o ato de discriminação vivido ou testemunhado? | p. 30

Figura 21 | Não reportaram o ato de discriminação vivido ou testemunhado | p. 30

Figura 22 | Após ter reportado esses factos sentiu alguma forma de pressão ou retaliação? | p. 31

Figura 23 | Pressão ou retaliação sentida | p. 31

Figura 24 | Razões de não reportar | p. 32

Figura 25 | Geração mais propensa a experienciar este tipo de discriminação | p. 34

Figura 26 | Geração mais propensa experienciar este tipo de discriminação, por cargo | p. 35

Figura 27 | Cultura organizacional de hospitalidade e de inclusão etária | p. 41

Figura 28 | Cultura organizacional de hospitalidade e de inclusão etária, por cargo | p. 42

Figura 29 | Políticas e práticas sobre conciliação vida pessoal/profissional e DEI | p. 43

Figura 30 | Fatores valorizados num empregador | p. 46

Figura 31 | Características mais importantes do local de trabalho | p. 47

Figura 32 | Fatores preferenciais do trabalho à distância | p. 48

Figura 33 | Modelo de trabalho preferido | p. 49

ÍNDICE

de Tabelas

Tabela 1 | Gerações e limites etários utilizados no estudo | p. 10

Tabela 2 | Respostas por Geração | p. 11

Tabela 3 | Respostas por Género | p. 11

Tabela 4 | Respostas por cargo ocupado (de liderança ou não) | p. 11

Tabela 5 | Experiências vividas ou testemunhadas sobre diversidade geracional | p. 22

Tabela 6 | Formas de combater o idadismo | p. 27

Tabela 7 | Exemplos de discriminação por idade vivenciada ou testemunhada | p. 36

Tabela 8 | Exemplos de medidas ou práticas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) | p. 44

Tabela 9 | Testemunhos: o trabalho como fator de realização pessoal | p. 50



1 Sumário executivo

O estudo sobre “Ética e Diversidade Geracional no Trabalho” assenta nos resultados ao inquérito realizado pelo Fórum de Ética da Católica Porto Business School entre julho e setembro de 2023, ao qual responderam 1074 pessoas, e incidiu sobre três grandes temas:

- (a) perceções 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 pensamos), preconceitos (como sentimos) e discriminação (como agimos) com base na idade.

Na análise dos dados recolhidos, apresentada quer de forma global quer por idades, foram consideradas quatro gerações: Boomers, com 60 ou mais anos; Geração X, entre 45 e 59 anos; Geração Y, entre 30 e 44 anos; Geração Z, com 30 ou menos anos.

a) Perceções e preocupações sobre convivência intergeracional no trabalho

O mundo do trabalho é complexo e tem várias dimensões suscetíveis de levantar questões éticas e preocupações pessoais. Segundo estes resultados, os mais jovens são a geração que mais se preocupa com todas as questões laborais

relacionadas com a idade, analisadas no âmbito deste estudo. Entendemos, por isso, que, para além das preocupações com os mais velhos, é necessário prestarmos atenção aos mais jovens.

A maioria (63%) dos jovens adultos (18 a 30 anos) sente pressão para mostrar o que vale em virtude da sua idade e quase metade (43%) das pessoas com 60 ou mais anos diz trabalhar com mais empenho para superar as expectativas que as pessoas têm de si, enquanto representantes de uma geração. Em contrapartida, apenas uma em cada três pessoas das gerações entre os 30 e os 60 anos está preocupada com questões laborais relacionadas com a idade.

Ainda relativamente à complexidade do mundo do trabalho, destacamos que quase metade dos inquiridos com idades compreendidas entre os 45 e os 60 anos concorda com a afirmação “trabalhar com colegas da mesma geração melhora a qualidade da minha vida profissional”. No caso da geração Z, a concordância é mais elevada (83%) e os mais novos, entre os 18 e os 30 anos, acreditam de forma expressiva que o trabalho com pessoas da sua idade é uma mais-valia para a qualidade da sua vida profissional.

Num mundo altamente tecnológico, é importante assinalar que uma maioria expressiva de inquiridos (95% ou mais) considera-se capaz de responder eficazmente às exigências do seu trabalho, sejam elas físicas, mentais, relacionais ou tecnológicas.

b) Olhares das diferentes gerações sobre estereótipos, preconceitos e discriminação no trabalho com base na idade

Cerca de metade (48%) dos inquiridos afirma desconhecer o termo “idadismo”, mas, após a revelação do significado providenciado no inquérito, a maior parte deu testemunhos importantes sobre experiências vividas de comportamentos desadequados ou inaceitáveis motivados pela discriminação em função da idade.

Em linha com o *Relatório Mundial sobre o Idadismo* da OMS (2021)², que revela que na Europa uma em cada três diz ter sido vítima de discriminação com base na idade, neste inquérito, 360 pessoas, um **terço dos inquiridos** (34%), relataram ter experienciado ou testemunhado discriminação por idade no local de trabalho. A taxa é ainda um pouco mais alta na geração dos Boomers (39%). A maioria não reportou (59%) e a principal razão mencionada é “não acreditar que viessem a ser tomadas medidas corretivas” (49%). Das 360 pessoas que reportaram o ato de discriminação por idade vivido ou testemunhado, 26% afirmam ter sentido retaliação, com maior predominância nos mais jovens (40%) e nos mais velhos (33%).

O desconhecimento do termo idadismo pode ser um obstáculo à consciência e à sinalização de discriminação por idade. O facto de haver desconhecimento do termo também pode ser um dos fatores que justificam um dado importante deste inquérito: quase metade dos inquiridos indica que o idadismo pode ser combatido por meio de políticas públicas e legislação, mas, **para 92% dos inquiridos, a forma mais eficaz de o combater é através da educação/formação**. Este enfoque na educação/formação consubstancia a necessidade de promoção de espaços seguros de reflexão, que tem sido um dos desígnios do Fórum de Ética.

As perceções e tomadas de posição sobre as várias dimensões da diversidade geracional do mundo do trabalho são ainda consubstanciadas pelos contributos qualitativos que foram obtidos em resposta às perguntas abertas (apresentadas integralmente nos apêndices). Reafirmamos a necessidade de dar espessura à reflexão ética através da integração de diferentes vozes, espaços e tempos subjacentes às narrativas individuais de todos os envolvidos.

c) Preferências geracionais sobre a organização e o trabalho

De acordo com a quase totalidade dos respondentes (98%) “a passagem de conhecimento e aprendizagem entre pessoas de diferentes gerações é crucial para preservar a memória/cultura organizacional”- para os líderes (99%) e liderados (95%) e para as quatro gerações analisadas (98%; 97%; 96%; 95%).

A característica mais importante de um local de trabalho é a tecnologia disponível no trabalho (72%). As características com maior variação de valorização entre gerações são o conforto térmico (mais valorizado pelos jovens) e o ruído mínimo / silêncio e o acesso à luz natural (mais valorizados pelos mais velhos).

As três maiores vantagens do trabalho à distância³ são a eliminação do tempo perdido nas deslocações (58%); o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (53%) e a flexibilidade de horário (41%), não se tendo registado variações significativas entre gerações.

O trabalho híbrido é, de forma expressiva (67%), o modelo de trabalho preferido globalmente, mas com maior valorização para as duas gerações mais novas (menos de 45 anos). Trabalhar sempre presencialmente é o modelo preferido para 29% dos Boomers e para 26% das pessoas da Geração X. Trabalhar sempre à distância é o modelo de trabalho preferido para 11% dos mais jovens.

Conclusões

O mundo do trabalho é complexo e tem várias dimensões suscetíveis de levantar questões éticas e preocupações pessoais. Embora o fator idade não seja percebido pelas várias gerações como eixo central no funcionamento deste mundo, a verdade é que tem impacto na pressão sentida pelos mais novos e pela geração acima dos 60 anos no contexto organizacional. Nos testemunhos partilhados fica claro que há experiências de discriminação em função deste fator.

A maioria (63%) dos jovens adultos (18 a 30 anos) sente pressão para mostrar o que vale em virtude da sua idade; quase metade (43%) das pessoas com 60 ou mais anos diz ter trabalhado com mais empenho para superar as expectativas que as pessoas têm de si, enquanto representantes de uma geração. No entanto, apenas uma em cada três pessoas das gerações entre os 30 e os 60 anos está preocupada com questões laborais relacionadas com a idade.

A maioria dos inquiridos (95% ou mais) considera ter capacidade de responder eficazmente às diversas exigências do trabalho, ao nível das dimensões físicas, mentais, relacionais e tecnológicas. Não existem aqui diferenças significativas entre gerações, género, ou cargo ocupado (de liderança ou não).

Há uma elevada percentagem (superior a 90%) de concordância das diferentes gerações relativamente à capacidade de comunicar eficazmente com colegas de trabalho de diferentes gerações; ao gosto de interagir e conversar com colegas de trabalho de diferentes gerações; e à percepção de que o trabalho com colegas de diferentes gerações melhora a qualidade da vida profissional de cada um.

O desconhecimento do conceito de idadismo pode ser um obstáculo à consciência e à sinalização deste tipo de discriminação, dado que a ausência de um termo para nomear a questão ética impede que a situação seja reconhecida como um problema ético.

O enfoque na educação/formação, como proposta para combater o idadismo, sublinha a necessidade de promoção de espaços seguros de reflexão. É esse um dos desígnios do Fórum de Ética.

Não restam dúvidas que “a passagem de conhecimento e aprendizagem entre pessoas de diferentes gerações é crucial para preservar a memória/cultura organizacional”, quer para líderes e liderados, quer para as quatro gerações. O presente relatório inclui ainda um conjunto de recomendações a consultar na parte final.

Acho que o maior contributo que as pessoas mais velhas podem dar não é memória/cultura de empresa. É experiência e maturidade emocional. As gerações mais jovens têm um abecedário de comportamentos sociais bastante curto por força da evolução demográfica de famílias pequenas, maiores taxas de divórcios e maior isolamento social. A presença no trabalho permite um crescimento emocional e social por mimetismo que só gerações mais velhas podem dar
(testemunho obtido em resposta a uma pergunta aberta)



ENQUADRAMENTO

- 1.1 Introdução | p. 08
- 1.2 Metodologia | p. 10
- 1.3 Amostra | p. 11



1 Enquadramento

Uma das atividades mais significativas do **Fórum de Ética da Católica Porto Business School**⁴ é o estudo anual, a apresentar numa conferência pública sobre um tema de especial relevância no contexto nacional.

Em 2022 “Ética e Trabalho Híbrido” foi o tema escolhido, tendo dado origem ao relatório com resultados do inquérito “Ética e Trabalho Híbrido: no Rescaldo da Pandemia”, ao Livro Coletivo “Ética e Trabalho Híbrido: Proximidades e Distâncias” e ao documentário “O Melhor de Dois Mundos?”.

Em 2023, selecionou-se o tema “Ética e Diversidade Geracional no Trabalho”, apresentando-se aqui o relatório dos resultados do inquérito.

1.1. Introdução

No final da Década do Envelhecimento Saudável (2021-2030), “o número de pessoas com 60 ou mais anos será 34% superior, passando de mil milhões em 2019 para 1,4 mil milhões; e em 2050, a população mundial de idosos terá mais do que duplicado, passando para 2,1 mil milhões” (UN, 2020, p. 2)⁵, o que já está a provocar (e assim continuará) profundas alterações no mercado do trabalho e em particular na forma de gestão da força de trabalho das organizações. Por isso, e tal como em 2022, este é um estudo exploratório de um tema complexo e multidimensional e igualmente incontornável.

As equipas de trabalho são, cada vez mais, compostas por pessoas de gerações diferentes, incluindo frequentemente três ou mais. A existência dessa diversidade nos locais de trabalho conduz a abordagens e expectativas distintas. Diversos estudos apontam para a possibilidade da existência de preconceito baseado na idade (idadismo), que se pode manifestar de diferentes formas (tanto individualmente como ao nível de práticas/políticas corporativas e institucionais), que perpetuam ainda mais algumas crenças estereotipadas e com implicações na gestão da ética e da *compliance*.

O recente **Relatório mundial sobre o Idadismo** da Organização Mundial de Saúde revela que “a nível mundial, uma em cada duas pessoas tem atitudes discriminatórias em relação aos mais velhos; na Europa, uma em cada três diz ter sido vítima de discriminação com base na idade; o idadismo interpessoal contra adultos mais jovens parece ser ainda mais prevalente do que o idadismo contra as pessoas idosas” (OMS, 2021, p. 24)⁶.

Sabe-se também que as perceções sobre os trabalhadores mais velhos podem ser simultaneamente favoráveis (considerados mais fiáveis, mais leais e com uma ética de trabalho mais forte), e desfavoráveis (considerados menos adaptáveis, com falta de capacidades físicas e competências tecnológicas, resistentes à mudança e à formação ao longo da vida). Estes estereótipos negativos, embora sejam em grande parte infundados, persistem e resultam numa discriminação significativa (Harris *et al.*, 2018)⁷.

O relatório da OCDE (2020) “Promoção de uma Força de Trabalho com Idade Inclusiva”⁸ revela que “a otimização dos benefícios de uma força de trabalho multigeracional aumenta a produtividade e uma empresa que tenha uma percentagem de trabalhadores com 50 ou mais anos 10% superior à média é 1,1% mais produtiva. Estes benefícios resultam do facto de os mais velhos serem, em média, mais produtivos, bem como das complementaridades que aumentam a produtividade entre trabalhadores de diferentes idades, por exemplo, através de equipas mistas e da transferência de conhecimentos e experiência”. O mesmo relatório revela também que “a criação de uma força de trabalho multigeracional permite uma maior reserva de talentos, aumenta a resiliência e melhora a continuidade e a estabilidade da força de trabalho e a retenção de know-how” (OCDE, 2020, p. 13).

O relatório “Retaining Talent at All Ages”⁹ sugere que “no contexto do rápido envelhecimento da população e do prolongamento da vida profissional, podemos e devemos fazer melhor para garantir que os talentos e as competências de uma força de trabalho multigeracional sejam aproveitados da melhor forma” (OCDE, 2023, p. 3)

É neste enquadramento que o nosso estudo pretende apoiar as organizações na identificação de desafios e oportunidades subjacentes à diversidade geracional, propondo linhas de orientação que permitam que o contexto laboral seja espaço de hospitalidade e de inclusão para as diferentes gerações que o habitam.

Acreditamos que este estudo é um importante contributo do Fórum de Ética para as organizações e para a sociedade em geral, respondendo ao seu principal desígnio: 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 de Paul Ricoeur sobre ética:

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

1.2 Metodologia

O presente estudo foi desenvolvido pelo Fórum de Ética da Católica Porto Business School com o apoio do CEGEA, Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada, da UCP.

Este relatório apresenta os resultados do inquérito por questionário realizado junto de pessoas com experiência de trabalho, independentemente da situação atual (reforma, desemprego ou a trabalhar), tendo tido como objetivo proporcionar um melhor conhecimento sobre as perceções dos colaboradores (com e sem responsabilidade de gestão) sobre a diversidade geracional no trabalho. Este conhecimento apoiou a identificação de oportunidades e a criação de linhas de orientação que permitam que o contexto laboral seja espaço de hospitalidade e de inclusão para as diferentes gerações que o habitam.

O questionário que consubstanciou o inquérito foi estruturado em duas partes. Na primeira parte, procurou-se a caracterização dos respondentes e da sua situação no mundo do trabalho. Na segunda parte (constituída por dezanove questões, cinco das quais exclusivamente abertas), registaram-se os dados relativos a experiências, perceções e preferências sobre diversidade geracional na organização e no trabalho, mas também sobre estereótipos, preconceitos e discriminação com base na idade.

A análise qualitativa das respostas às perguntas abertas foi feita a partir de uma abordagem de análise temática indutiva ou "bottom-up", sendo que os temas foram identificados com base nos dados em bruto, sem um sistema de codificação ou enquadramento teórico prévio (Braun and Clarke, 2006)¹¹. Estas respostas foram lidas várias vezes pela equipa de investigação que codificou o texto em conjunto até à definição dos temas finais e das tabelas temáticas.

Sendo um estudo exploratório para propor linhas de orientação à gestão optou-se por uma amostra que não pretende ser representativa da população portuguesa. O questionário foi respondido exclusivamente via *web*, entre 28 julho e 15 de setembro de 2023, tendo sido recolhidas 1074 respostas válidas.

A identificação e definição de gerações sugeridas pela literatura têm muitas variantes (Maloni *et al.*, 2019)¹², designadamente nos limites etários, ainda que seja comumente aceite a existência de cinco gerações: Silenciosa (antes de 1945), Boomers (1946 a 1964), Geração X (1965 a 1979), Geração Y (1980 a 1994) e Geração Z (1995 a 2012).

Neste estudo, optamos por considerar apenas quatro dessas gerações. Tendo em conta o reduzido (sete) número de respostas recolhidas de pessoas com mais de 78 anos, juntámos as duas gerações mais antigas. Por isso, e considerando que o conceito de "Geração" não é uniforme nem estático, optámos, para simplificação de leitura, por alterar ligeiramente as fronteiras das faixas etárias.

Gerações	Idade atual
Boomers	60 anos ou mais
Geração X	entre 45 e 59 anos
Geração Y	entre 31 e 44 anos
Geração Z	30 anos ou menos

Tabela 1 | Gerações e limites etários utilizados no estudo

1.3 Amostra

A amostra deste estudo é constituída por **1074** participantes e os respetivos dados sociodemográficos abrangem duas categorias:

- a) **caracterização da amostra:** idade, género;
- b) **caracterização da situação da pessoa no trabalho:** cargo ocupado (líder ou liderado), antiguidade no mercado de trabalho.

Relativamente à primeira, verificamos que quase metade dos inquiridos (48%) tem idade compreendida entre os 45 e os 59 anos de idade, 31% está entre 31 e 44 anos de idade, 11% tem 60 ou mais anos e 9% dos inquiridos têm entre 18 e 30 anos de idade.

Geração	Idade	Nº Inquiridos	%
Boomers	60 anos ou mais	120	11%
Geração X	entre 45 e 59 anos	520	48%
Geração Y	entre 31 e 44 anos	337	31%
Geração Z	30 anos ou menos	97	9%

Tabela 2_ Respostas por Geração

Mais de metade dos inquiridos (63%) são do género feminino e cerca de um terço dos inquiridos (36%) são do género masculino.

Género	Nº Inquiridos	%
Mulher	677	63%
Homem	389	36%
Não sei Prefiro não responder N/A	8	1%

Tabela 3_ Respostas por Género

Em relação à sua situação no trabalho, um pouco mais de um terço dos inquiridos (38%) ocupa um cargo de liderança na organização em que trabalha. A maioria dos inquiridos (62%) está no mercado de trabalho há mais de 21 anos.

Cargo de liderança na organização	Nº Inquiridos	%
Sim	405	38%
Não	652	61%
Não sei Prefiro não responder N/A	17	2%

Tabela 4_ Respostas por cargo ocupado (de liderança ou não)

A análise dos resultados foi sempre feita por Geração, e sempre que relevante foram assinaladas as variações por género e por cargo de liderança.

Relativamente às questões que utilizam a escala de Likert, designadamente, 1-Concordo totalmente, 2-Tendo a concordar, 3-Tendo a discordar, 4-Discordo totalmente, 5-Não sei | Prefiro não responder | N/A, são apenas apresentados os resultados com o **nível de concordância** (Concordo totalmente + Tendo a concordar).

RESULTADOS DO INQUÉRITO

2.1 Perceções e preocupações sobre convivência intergeracional no trabalho | p. 13

2.1.1. Olhares sobre a idade real e a idade percebida | p. 14

2.1.2. Desafios vividos no contexto do trabalho | p. 15

2.1.3. Preocupações e expectativas | p. 16

2.1.4. Olhares cruzados | p. 17

2.1.5. Relações intergeracionais | p. 19

2.1.6. Testemunhos: experiências vividas ou testemunhadas | p. 21

2.2 Estereótipos, preconceitos e discriminação no trabalho com base na idade | p. 23

2.2.1. Idadismo: conceito e dimensões | p. 24

2.2.2. Resposta(s) ao idadismo | p. 25

2.2.3. Testemunhos: formas de combater o idadismo | p. 27

2.2.4. Vivências, denúncias e retaliação | p. 29

2.2.5. Testemunhos: narrativas sobre discriminação com base na idade | p. 36

2.3 Políticas, práticas e preferências sobre a organização e o local de trabalho | p. 40

2.3.1. Políticas e práticas organizacionais | p. 41

2.3.2. Testemunhos: Diversidade, Equidade e Inclusão | p. 44

2.3.3. Preferências: emprego, locais de trabalho e trabalho à distância | p. 46

2.3.4. Testemunhos: o trabalho como fator de realização pessoal | p. 50



2.1. Percepções e preocupações sobre convivência intergeracional no trabalho

Olhares sobre a idade real e a idade percebida | *Há diferenças entre gerações face à idade percebida e à idade real?*

Desafios vividos no contexto do trabalho | *Quais são os maiores desafios que cada geração enfrenta tendo em conta as exigências físicas, mentais, relacionais e tecnológicas do trabalho?*

Preocupações e Expectativas | *Quais são as maiores preocupações motivadas pela idade? Como se responde às expectativas que pensamos que outros tem sobre nós?*

Olhares Cruzados | *Qual é a percepção que os colegas mais novos têm sobre os mais velhos (e vice-versa) relativamente a contributos, capacidade e empenho no trabalho?*

Relações intergeracionais | *Como nos sentimos a trabalhar com pessoas de outras gerações?*

Testemunhos | *Experiências vividas ou testemunhadas sobre diversidade geracional no trabalho*

2.1.1. Olhares sobre a idade real e a idade percecionada *Há diferenças entre gerações face à idade percecionada e à idade real?*

Independentemente da idade biológica, sente-se:

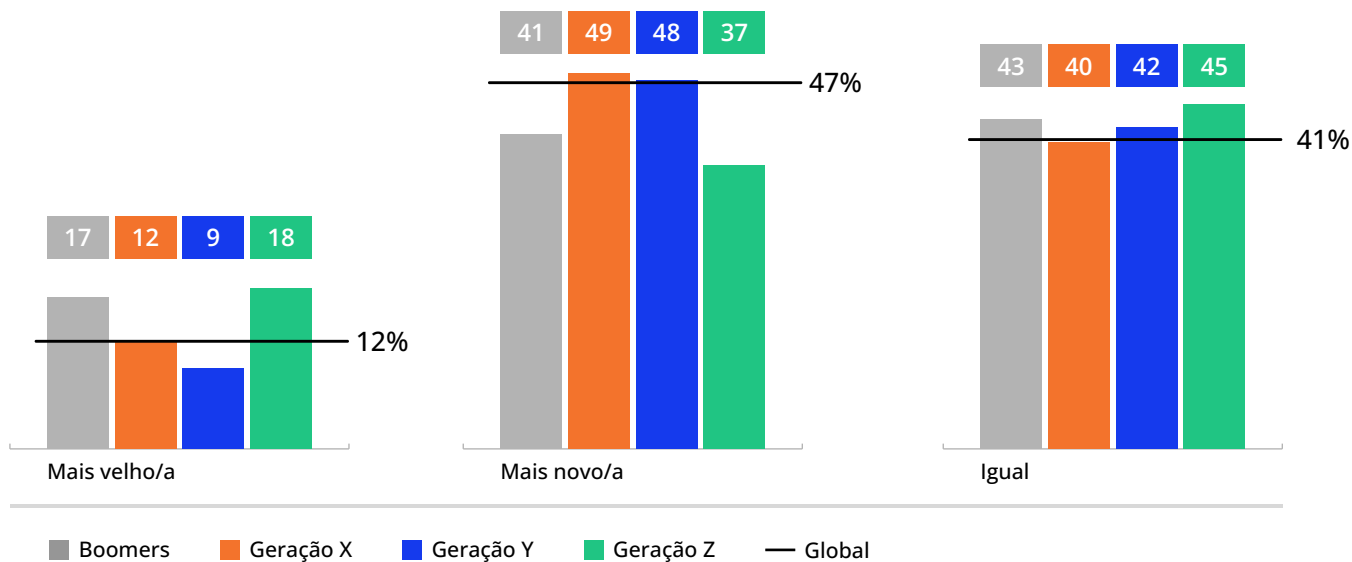


Figura 1 _ Diferenças entre gerações face à idade percecionada e à idade real

A perceção da idade vivida face à idade biológica é transversalmente marcada pela representação de si mesmo como mais novo/a, com maior expressão nas gerações X e Y (entre 31 e 59 anos).

*Penso que algumas vezes são as próprias pessoas que se sentem diferentes devido a idade, a primeira mudança deve partir de cada um. Os outros acabam por nos ver, como nós nos vemos também.
(testemunho obtido em resposta a uma pergunta aberta)*

2.1.2. Desafios vividos no contexto do trabalho

Considerando as diferentes gerações, quais são os maiores desafios que cada uma enfrenta, tendo em conta as exigências físicas, mentais, relacionais e tecnológicas do trabalho?

Concordância [Concordo completamente + Concordo]	Global %	Global #	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Tendo em conta as exigências físicas do meu trabalho, sinto que sou capaz de responder ao que é esperado de mim.	96%	1031	96%	97%	95%	97%
Tendo em conta as exigências mentais do meu trabalho, sinto que sou capaz de responder ao que é esperado de mim.	95%	1021	97%	97%	93%	92%
Tendo em conta as exigências relacionais do meu trabalho, sinto que sou capaz de responder ao que é esperado de mim.	95%	1016	94%	96%	93%	94%
Tendo em conta as exigências tecnológicas do meu trabalho, sinto que sou capaz de responder ao que é esperado de mim.	95%	1022	96%	95%	95%	97%

Figura 2_ Desafios físicos, mentais, relacionais e tecnológicos do trabalho

Em todas as dimensões analisadas, as mulheres dizem sentir-se ligeiramente menos capazes de responder eficazmente, ainda que, no que se refere à dimensão relacional, a diferença seja ínfima (1 p.p.) Uma maioria expressiva de inquiridos (95% ou mais) considera-se capaz de responder eficazmente às exigências do seu trabalho, sejam elas físicas, mentais, relacionais ou tecnológicas.

Num mundo altamente tecnológico, é importante assinalar que uma maioria expressiva de pessoas considera-se capaz de responder ao que é esperado de si nas dimensões físicas, mentais, relacionais ou tecnológicas no trabalho. Trata-se de um dado que foi analisado à luz das respostas às perguntas abertas através de uma abordagem qualitativa já anteriormente referida (cf. 2.1.6).

2.1.3. Preocupações e Expetativas

Como se responde às expetativas que pensamos que outros têm sobre nós?

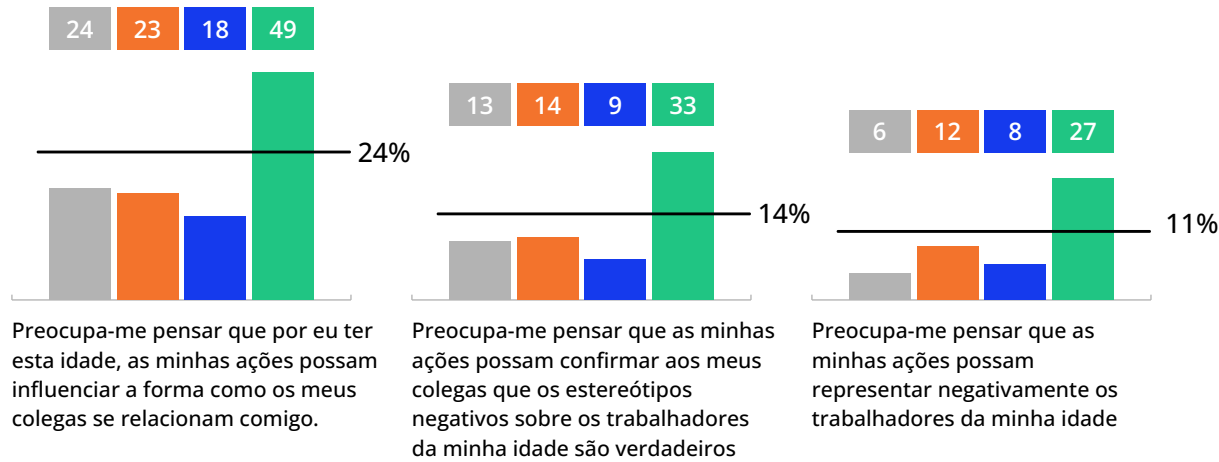


Figura 3_ Preocupações motivadas pelo que pensamos que outros têm sobre nós

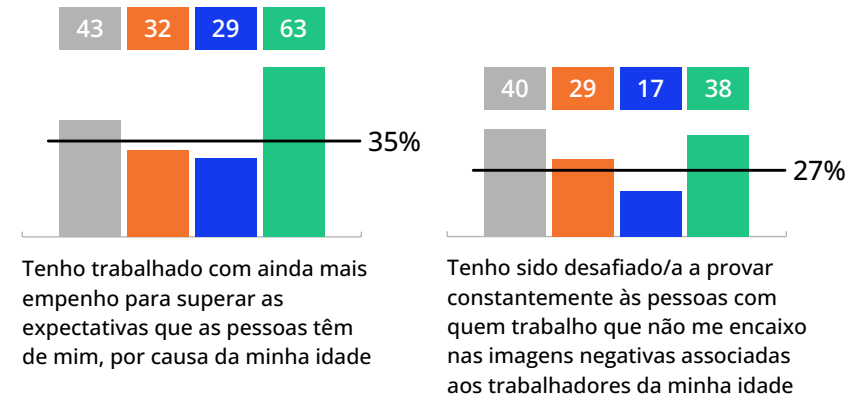


Figura 4_ Expetativas que pensamos que outros têm sobre nós

■ Boomers ■ Geração X ■ Geração Y ■ Geração Z — Global

A maioria (63%) dos jovens adultos sente pressão para mostrar o que vale em virtude da sua idade; 43% das pessoas com 60 ou mais anos (Boomers) tem trabalhado com mais empenho para superar as expetativas que as pessoas têm de si, enquanto representantes de uma geração. No entanto, apenas uma em cada três pessoas das gerações entre os 30 e os 60 anos está preocupada com questões laborais relacionadas com a idade.

O mundo do trabalho é complexo e tem várias dimensões suscetíveis de levantar questões éticas e preocupações pessoais. Segundo estes resultados, os mais jovens são a geração que mais se preocupa com as questões laborais relacionadas com a idade, analisadas neste estudo. E, por isso, necessário prestarmos atenção tanto aos mais jovens como aos mais velhos.

2.1.4. Olhares Cruzados

Qual é a percepção que os colegas mais novos têm sobre os mais velhos (e vice-versa) relativamente a contributos, capacidade e empenho no trabalho?

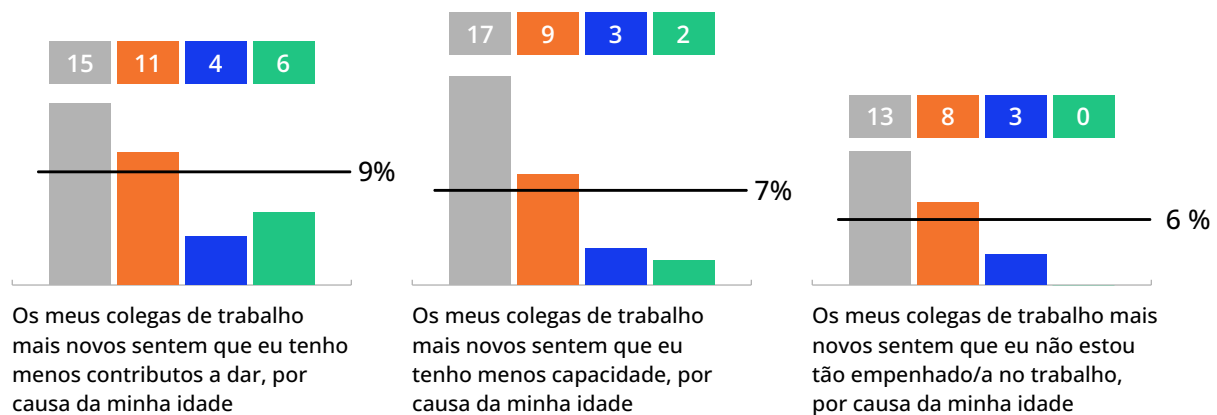


Figura 5_ Percepções dos colegas mais novos

Olhares sobre as percepções dos colegas mais novos

Olhares sobre as percepções dos colegas mais velhos

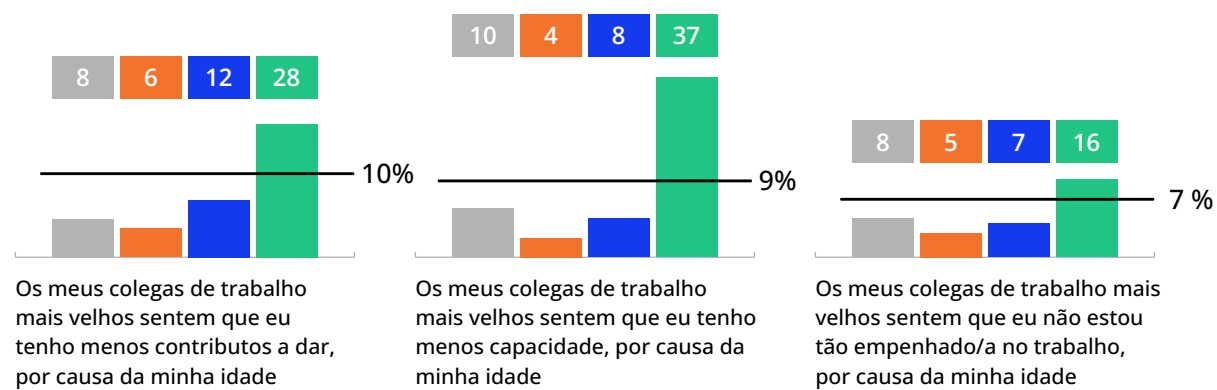


Figura 6_ Percepções dos colegas mais velhos

■ Boomers ■ Geração X ■ Geração Y ■ Geração Z — Global

Olhares sobre as percepções dos colegas da mesma idade

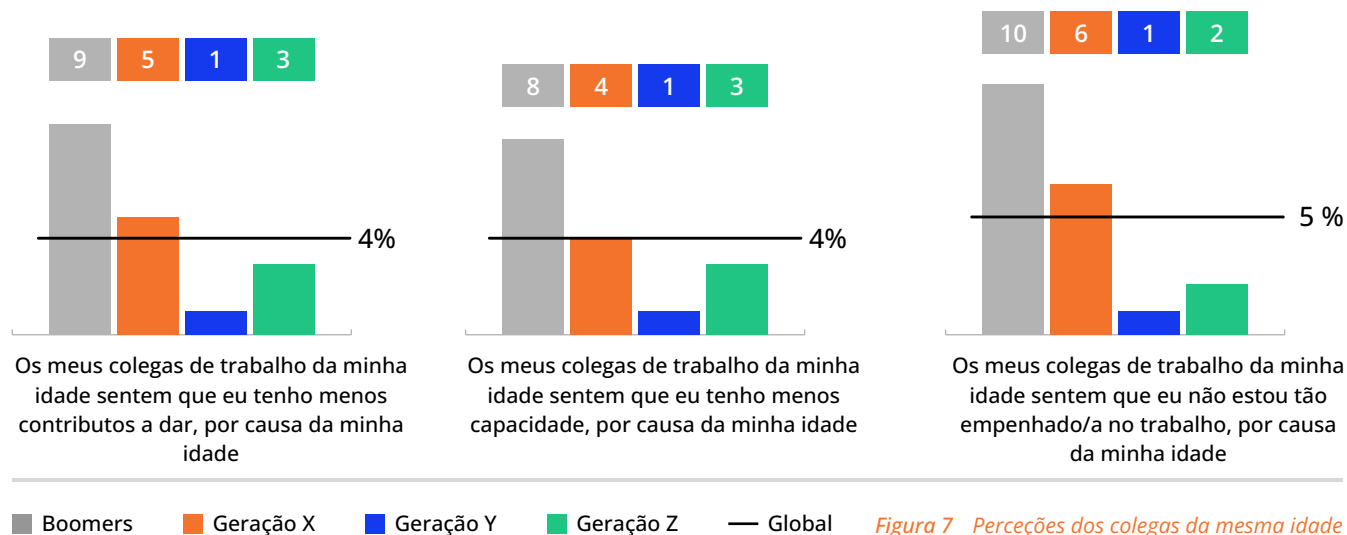


Figura 7 _ Percepções dos colegas da mesma idade

A análise das percepções por geração revela algumas diferenças, ainda que não significativas.

Os Boomers revelam que os seus colegas de trabalho mais novos sentem que eles, por causa da idade, têm menos capacidade (17%), têm menos contributos a dar (15%), e não estão tão empenhado/as no trabalho (13%).

Os mais jovens são também os que mais se preocupam, revelando que os seus colegas de trabalho mais velhos sentem que eles, por causa da idade, têm menos capacidade (37%), têm menos contributos a dar (28%) e não estão tão empenhado/as no trabalho (16%).

São precisamente as duas gerações opostas, a dos mais velhos e a dos mais novos, que revelam maior preocupação relativamente à percepção sobre o seu trabalho pelos colegas com idades entre os 30 e os 60 anos.

2.1.5. Relações intergeracionais

Como nos sentimos a trabalhar com pessoas de outras gerações?

Percepções sobre comportamentos de colegas de outras gerações

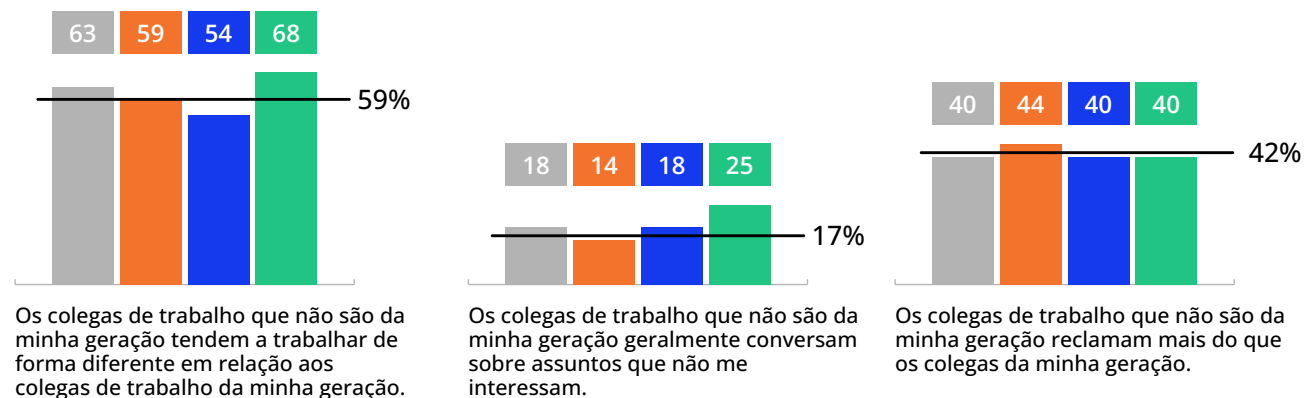
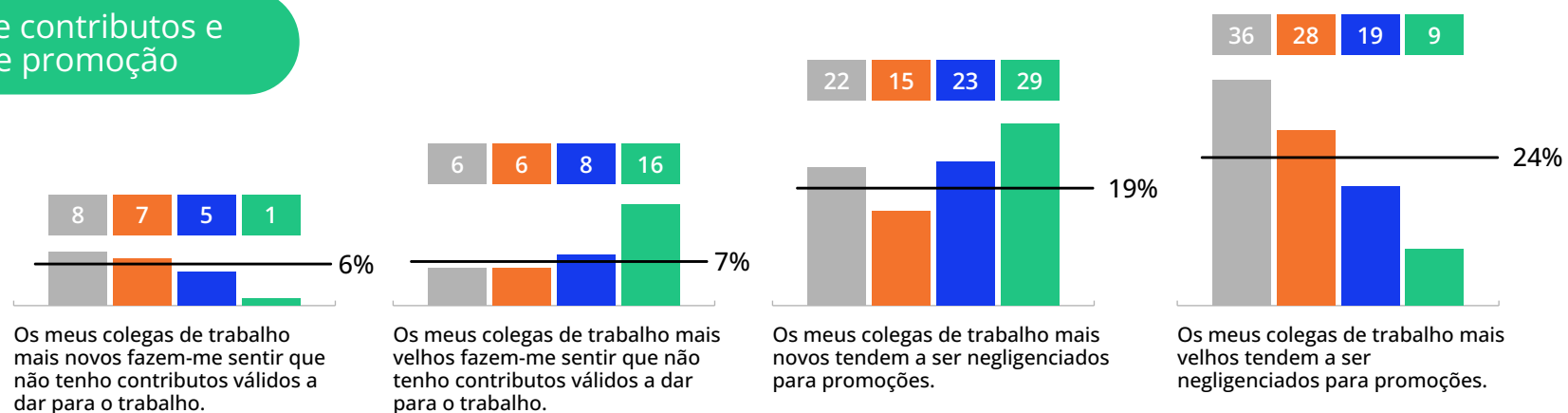


Figura 8 _ Percepções sobre comportamentos de colegas de outras gerações

Percepções sobre contributos e oportunidades de promoção



■ Boomers ■ Geração X ■ Geração Y ■ Geração Z — Global

Figura 9 _ Percepções sobre contributos e oportunidades de promoção

Comunicação intergeracional

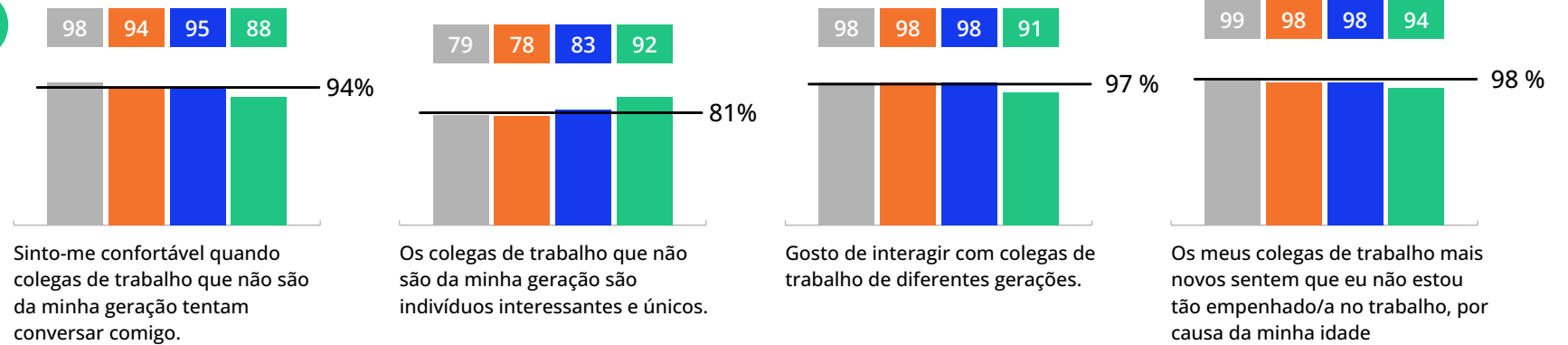


Figura 10_ Comunicação intergeracional

Qualidade da vida profissional

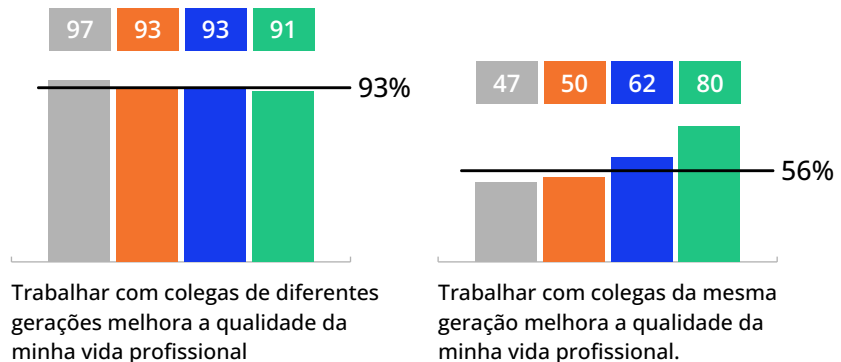


Figura 11_ Qualidade da vida profissional

■ Boomers ■ Geração X ■ Geração Y ■ Geração Z — Global

Há uma elevada percentagem (superior a 90%) de concordância das diferentes gerações relativamente à: capacidade de comunicar eficazmente com colegas de trabalho de várias gerações; ao gosto de interagir e conversar com colegas de trabalho de outras gerações; à perceção de que o trabalho com colegas de diferentes gerações melhora a qualidade da vida profissional de cada um.

Destacamos que quase metade dos inquiridos com idades compreendidas entre os 45 e os 60 anos concorda com a afirmação “trabalhar com colegas da mesma geração melhora a qualidade da minha vida profissional”, com elevada concordância no caso da Geração Z (80%).

Podemos de facto concluir que os mais novos, entre os 18 e os 30 anos, acreditam de forma expressiva que o trabalho com pessoas da sua idade é uma mais-valia para a qualidade da sua vida profissional.

2.1.6. Testemunhos: experiências vividas ou testemunhadas

Quando convidadas a relatarem experiências vividas ou testemunhadas sobre diversidade geracional no local de trabalho, quase 150 pessoas registaram os seus testemunhos.

Os relatos centram-se em experiências relacionadas com **equidade e justiça**, com **ambientes tóxicos** ou com o **cruzamento de perceções entre as diferentes gerações**.

O tratamento negligente, desumanizado, preconceituoso pode gerar **ambientes tóxicos**, sendo em si mesmo, uma manifestação clara de desrespeito pelo valor de cada um como pessoa única e singular:

Senti, na primeira pessoa, alguma discriminação de não ser colocado em projetos, que atribuo à política que a empresa criou de imputação do custo do trabalhador à gestão de cada projeto. Na altura, e por alguma "antiguidade" minha na empresa, tinha uma categoria profissional que tornava o meu custo mais elevado enquanto a experiência era diminuta na tecnologia principal do departamento onde fui enquadrado.

Senti que na altura houve alguns gestores de projeto que preferiram selecionar, internamente, colegas mais juniores, mas conhecedores da tecnologia, devido a essa política. Isto coincidiu aproximadamente com uma mudança minha de funções, requerida pela empresa, tendo transitado de um contexto de vários anos a trabalhar com uma mesma tecnologia, mas que se tornou obsoleta.

A **intersubjetividade** destaca-se também nalguns dos testemunhos, remetendo para a forma como cada geração olha e vê as outras gerações, como as outras gerações percebem a nossa e como nos vemos a nós mesmos enquanto membros de uma geração:

Acho que o maior contributo que as pessoas mais velhas podem dar não é memória/cultura de empresa. É experiência e maturidade emocional. As gerações mais jovens têm um abecedário de comportamentos sociais bastante curto por força da evolução demográfica de famílias pequenas, maiores taxas de divórcios e maior isolamento social. A presença no trabalho permite um crescimento emocional e social por mimetismo que só gerações mais velhas podem dar.

Há claramente uma **valorização da justeza e do alinhamento** entre as expectativas, o reconhecimento e as condições proporcionadas pela organização e as capacidades e expectativas de cada um:

As minhas características, conhecimentos e experiência encaixam bem no projeto, aumentando o meu desempenho e sentindo o reconhecimento, por mim e pela equipa, da importância que o meu contributo deu para o sucesso do mesmo.

Também há relatos sobre **valorização dos mais velhos** (e dos **mais novos**, ainda que de modo menos expressivo), bem como sobre a transmissão de conhecimentos como forma de manter ou reforçar a cultura organizacional:

As pessoas mais novas são o motor e a alegria de qualquer local de trabalho. Permitem manter o entusiasmo, a aprendizagem e a vontade de inovar

A grande maioria dos colaboradores mais novos, estão sempre a olhar para o telemóvel até quando empurram uma maçã, sobem/descem escadarias, aguardam ou estão num elevador, ou conversam com um colega

Temos alguns casos de integração geracional bem sucedidos, mas a situação que mais se destacou, foi a de uma profissional que se reformou aos 67 anos, mas continuou a trabalhar por mais 10 anos, a desempenhar a mesma função e a chefiar uma equipa com quatro gerações distintas! Cessou a atividade recentemente, já com horário reduzido, com mais de 77 anos!

É importante destacar alguns dos testemunhos sobre boa convivência intergeracional:

No meu local de trabalho, aproveitamos as pausas e horários de refeições para conversar e jogar jogos didáticos com pessoas de gerações diferentes. Por vezes até mesmo ficamos fora de horas no local de trabalho a conversar e a fortalecer amizades, através de jogos e atividades em comum.

No meu local de trabalho temos uma diversidade geracional interessante: desde colaboradores com mais de 40 anos de experiência até ao estagiário que ainda nem iniciou uma licenciatura. A todos procuramos proporcionar o melhor ambiente de trabalho. É algo muito importante de experienciar. Aprendemos com todos.

Categorias	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Justeza e alinhamento	23	33	4	19	8	2
Valorização dos mais Velhos	15	22	4	12	6	0
Valorização dos Jovens	6	9	1	7	1	0
Ambientes Tóxicos	13	19	2	11	6	0
Valorização de conhecimentos	13	18	4	9	5	0
Intersubjectividade	8	11	2	6	2	1

Tabela 5_ Experiências vividas ou testemunhadas sobre diversidade geracional

2.2. Estereótipos, preconceitos e discriminação no trabalho com base na idade

Idadismo: conceito e dimensões | *Já alguma vez ouviu falar da expressão idadismo? | Qual das três dimensões do idadismo - estereótipos, preconceitos ou discriminação - é a mais relevante?*

Resposta(s) ao idadismo | *Quais são os agentes e os meios de combate ao idadismo considerados mais relevantes?*

Testemunhos: formas de combater o idadismo | *Para mim, uma das melhores formas de combater o idadismo é ...*

Vivências, denúncias e retaliação | *Experienciou ou testemunhou discriminação por idade? Reportou o ato de discriminação vivido ou testemunhado? Sentiu retaliação? Quais as principais razões que influenciaram a decisão de NÃO reportar o ato de discriminação vivido ou testemunhado? Qual é a geração mais propensa a experienciar discriminação no trabalho?*

Testemunhos: narrativas sobre discriminação com base na idade | *Dê exemplo(s) de discriminação por idade que vivenciou ou testemunhou*

2.2.1. Idadismo: conceito e dimensões

Já alguma vez ouviu falar da expressão idadismo?

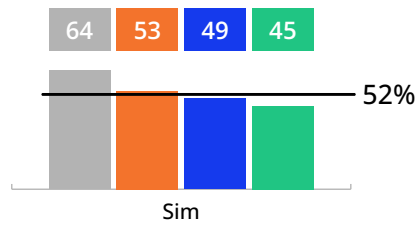


Figura 12_ Já ouviram falar da expressão idadismo

No que se refere ao conceito idadismo - a existência de estereótipos (pensamos), preconceitos (sentimos) e discriminação (agimos) com base na idade - subjacente à elaboração do nosso estudo, 48% dos inquiridos afirma desconhecer o termo, mas, após a revelação do significado providenciado no inquérito, a maior parte deu testemunhos importantes sobre experiências vividas de comportamentos desadequados ou inaceitáveis motivados pela discriminação em função da idade.

Os Boomers têm a maior taxa (64%) de familiaridade com o termo, enquanto as Gerações Y e Z (menos do que 45 anos) têm a menor taxa (49% e 45%) de conhecimento. Este dado parece indicar que o conceito de "idadismo" é mais reconhecido pelas gerações mais antigas e menos pelas gerações mais jovens.

O desconhecimento sobre o conceito pode ter impacto no reconhecimento de questões éticas associadas a este fenómeno, podendo, portanto, ser um obstáculo quer à reflexão sobre o assunto, quer à consciência, quer à sinalização de más práticas subjacentes.

Qual das três dimensões do idadismo - estereótipos, preconceitos ou discriminação - é a mais relevante?

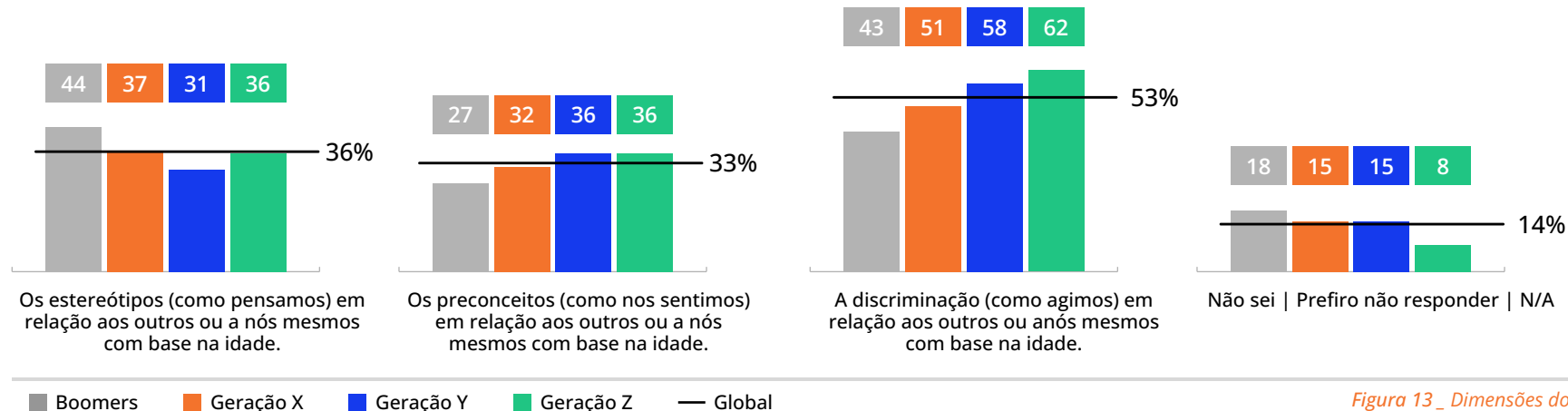


Figura 13_ Dimensões do Idadismo

2.2.2. Resposta(s) ao idadismo

Quais são os meios e os agentes de combate ao idadismo considerados mais relevantes?

Atitudes em relação ao Idadismo

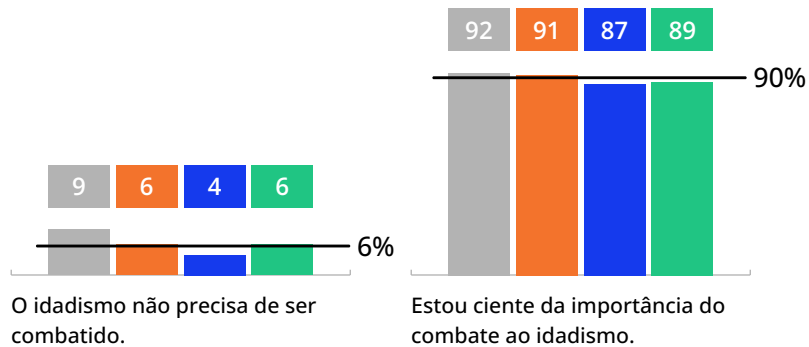


Figura 14_ Atitudes em relação ao idadismo

Impactos do Idadismo

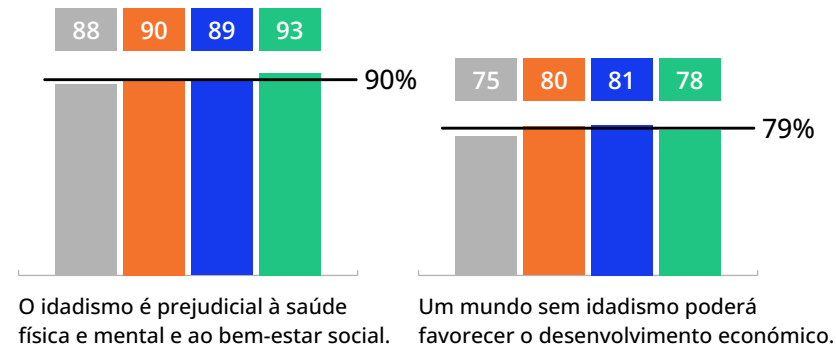


Figura 15_ Impactos do idadismo

Quase todas as pessoas (90%) consideram o idadismo “prejudicial à saúde física e mental e ao bem-estar social” e estão igualmente “cientes da importância de o combater”.

Agentes no combate ao idadismo

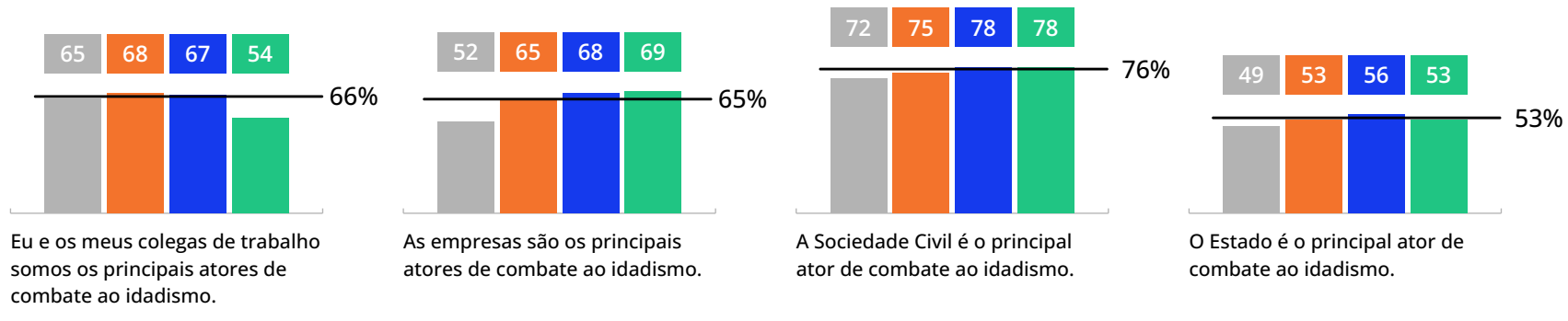


Figura 16_ Agentes no combate ao idadismo

Meios de combate ao idadismo

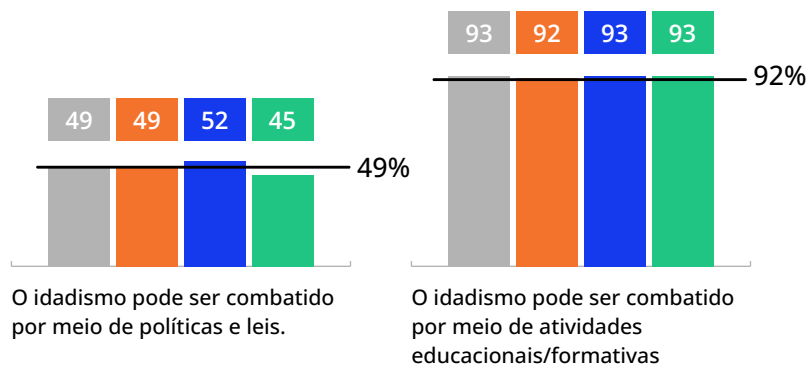


Figura 17_ Meios de combate ao idadismo

Quase metade dos inquiridos acredita que o idadismo pode ser combatido por meio de políticas públicas e legislação.

Mas, para 92% dos inquiridos, a forma mais eficaz de o combater é através da educação/formação.

2.2.3. Testemunhos: formas de combater o idadismo

Solicitados a completarem a frase - *Para mim, uma das melhores formas de combater o idadismo é ...*, 777 respondentes deram os seus testemunhos, dos quais emergiram várias categorias.

Na categoria **Iniciativas Individuais e Coletivas**, podemos destacar cinco formas relevantes de combate ao idadismo: promoção de atitudes de Respeito pelo Outro e não alimentar o idadismo; comportamentos pautados pelo sentido do Profissionalismo; o autocuidado e a automotivação, motores da reivindicação do respeito por cada um de nós, independentemente da idade; e a exemplaridade, com o enfoque no papel das lideranças e das chefias;

A categoria **Integração Intergeracional** está intrinsecamente associada à **responsabilidade das empresas**, à **responsabilidade do Estado** e à **responsabilidade da sociedade civil** na educação e formação para a diversidade e inclusão de todas as gerações e para a mudança de mentalidades. Para além destes atores, destaca-se a importância dos Meios de Comunicação Social como agentes de promoção de literacia neste tema. (Nota: cada testemunho pode ter uma ou mais categorias ou subcategorias atribuídas.)

Categorias	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Iniciativas Individuais e/ou Coletivas	47	436	42	220	134	40
Respeito	14	132	8	73	46	5
Profissionalismo	4	40	3	20	16	1
Autocuidado e/ou motivação	5	43	10	22	9	2
Exemplaridade	1	12	1	6	5	0
Promover a sua rejeição	3	28	5	15	7	1
Integração Intergeracional	13	116	11	53	31	21
Educação/Formação para a DEI	15	142	19	79	34	10
Consciencialização e Sensibilização	9	80	7	40	27	6
Responsabilidade das Empresas	8	74	10	37	22	5
Responsabilidade do Estado	5	49	10	27	11	1
Responsabilidade da Sociedade Civil	1	10	3	6	1	0
Média e Comunicação	1	9	2	2	4	1

Tabela 6_ Formas de combater o idadismo

Iniciativas Individuais e/ou Coletivas

Apesar de termos mudados alguns padrões, parece-me que a discriminação continua a existir, bem como a intolerância ao que é diferente. Talvez a mudança venha com a promoção de organizações mais diversas, sejam elas escolas, ou empresas e permitir este contacto constante com o que é diferente de nós, através de relações baseadas no respeito mútuo.

Profissionalismo

Promover entre os colaboradores um bom ambiente de trabalho, tolerância, e espírito de equipa. As direções e chefias devem estar preparados para lidar com esta problemática.

Em 38 anos não vi discriminação por causa do idadismo. Sobretudo no meu trabalho atual onde diferentes gerações têm iguais oportunidades. Realmente não depende da idade mas das competências de cada colaborador, as que tem e as que queira adquirir.

Autocuidado e/ou motivação

Manter-me ativa física e mentalmente, continuando a trabalhar da forma como sempre o fiz (melhor forma possível com os meios disponibilizados), relacionando-me com pessoas de diferentes idades, lendo, pesquisando e participando em formações sobre estas temáticas, e, alertando para as

mesmas no meu local de trabalho e nas minhas relações sociais.

Motivar e incluir! Tentar que todas as pessoas, independentemente a sua geração acreditem nas suas capacidades, tenham vontade de aprender mais e se sintam parte válida nas equipas e nas organizações. que as pessoas ao longo da sua carreira não se conformem! Quer financeira, pessoal ou profissional! Nós temos que ser inconformados por natureza, só desta forma poderemos estar em evolução constante. Tem que partir das pessoas adaptarem-se. Caso isto aconteça, esta coisa do idadismo não será tema relevante.

Exemplaridade

... estar consciente de que existe, e tentar com o meu comportamento e exemplo contrariar os estereótipos e preconceitos.

Responsabilidade das Empresas

Built educational programmes firstly for team leaders on how to be inclusive and diversified - and teach them how to be role models on inclusiveness and able to get the best from different value added profiles.....and respect the older....for his expertise from experience.....recover the "adjuntos" to team leaders and teams that companies have been displacing losing not only the expertise but also contributing to a society that does not value the older....also I believe ageism is getting sooner in new

generations ...seems milleniuns are already too old for some companies!

Através de políticas públicas, de práticas de gestão e do exemplo, principalmente nos locais de trabalho, já que as empresas têm uma vasta responsabilidade pela forma negativa como este tema é tratado, sendo um local de forte discriminação para atender às necessidades de diferentes gerações, privilegiando ainda, sem fundamento, as gerações mais jovens.

Integração Intergeracional

Formar boas equipas de trabalho, conjugando trabalhadores de idades diferentes, equilibrando experiência com conhecimentos novos mais atualizados.

Promover o convívio intergeracional, para que as gerações mais novas percebam que a idade não é um entrave ou uma desvantagem no mercado de trabalho, e que a experiência de vida e profissional dos mais velhos é um «ativo» que deveria ser mais valorizado. Isso também ajudaria a promover a motivação e combater alguma inércia que se tem vindo a apoderar das gerações mais velhas.

Educação/Formação para a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

Penso que são necessárias ações de diferentes naturezas, em diversas frentes: junto aos próprios alvos do idadismo, junto

dos perpetradores, nos níveis micro, meso e macro da sociedade.

Desde a infância, na educação e na valorização da pessoa idosa e do grande contributo que esta pode dar. A harmonia em família com as várias realidades geracionais e a comunhão "e "sabe"es", "faze"es" e "conhece"es" é a chave. Depois é só o estender para a sociedade o que acontece em família.

Consciencialização e Sensibilização

Envolver toda a sociedade civil, as empresas públicas e privadas, o Estado, os empresários, os organismos representativos dos trabalhadores, num amplo Plano de Integração dos recém licenciados no mercado de trabalho, dos trabalhadores mais velhos próximos da idade da reforma, de molde a existir uma cultura de renovação de consciência social e interação geracional.

É imperativo e urgente repensar um novo modelo de organização do trabalho, num amplo debate a todos os níveis da organização e gestão das empresas. A começar na formação adequada dos gestores em toda a cadeia hierárquica.

As sociedades do futuro e as empresas do futuro, têm de focar o seu objetivo PRIMEIRO no ser humano e não na obtenção da riqueza, no lucro imediato, no enriquecimento exponencial de uma reduzida minoria.

2.2.4. Vivências, denúncias e retaliação

Experienciou ou testemunhou discriminação por idade?

Alguma vez vivenciou ou testemunhou, no seu local de trabalho, algum tipo de discriminação por idade?	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Sim	34	360	39%	34%	31%	32%
Não	58	619	52%	57%	61%	55%
Não sei Prefiro não responder N/A	9	95	9%	9%	7%	13%

Figura 18_ Vivenciou ou testemunhou algum tipo de discriminação por idade?

Vivenciou ou testemunhou, no seu local de trabalho, algum tipo de discriminação por idade

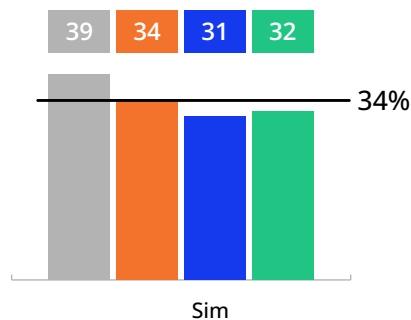


Figura 19_ Discriminação vivenciada ou testemunhada por idade

■ Boomers ■ Geração X ■ Geração Y ■ Geração Z — Global

360 pessoas, um **terço dos inquiridos** (34%), relatou ter experienciado ou testemunhado discriminação por idade no local de trabalho, ainda que a maioria (58%) tenha afirmado não ter tido essa experiência.

De destacar, contudo, a vivência de discriminação mais alta na geração dos Boomers (39%).

Reportou o ato de discriminação vivido ou testemunhado?

[Se vivenciou ou testemunhou, no seu local de trabalho, algum tipo de discriminação por idade] Reportou o ato de discriminação vivido ou testemunhado? #360	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Sim, à minha chefia	14	49	7	26	13	3
Sim, à área de Recursos Humanos	6	22	3	14	5	0
Sim, a outra pessoa responsável	7	25	1	10	12	2
Sim, através do Canal de Denúncias	1	5	1	4	0	0
Não	59	213	25	99	65	24
Não sei Prefiro não responder N/A	13	46	10	23	11	2
Sim	28	101	26%	31%	28%	16%
Não	59		33%	56%	61%	77%

Figura 20_ Reportou o ato de discriminação vivido ou testemunhado?

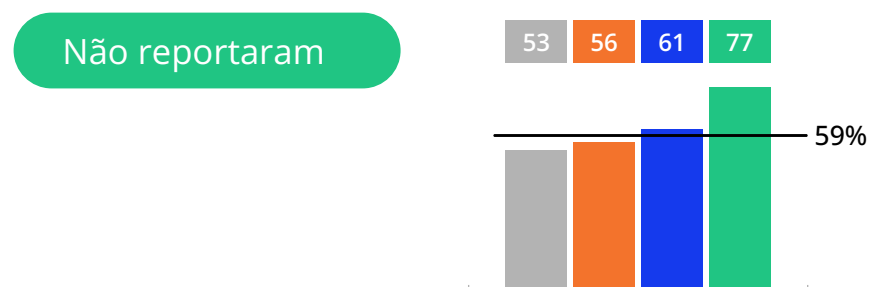


Figura 21_ Não reportaram o ato de discriminação vivido ou testemunhado

Uma maioria não reportou (59%) o ato de discriminação por idade vivido ou testemunhado, assinalando-se que os jovens foram a geração que menos reportou (77%).

■ Boomers ■ Geração X ■ Geração Y ■ Geração Z — Global

Sentiu retaliação?

Após ter reportado esses factos sentiu alguma forma de pressão ou retaliação? #101	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Sim	26	26	4	14	6	2
Não	69	70	7	38	22	3
Não sei Prefiro não responder	5	5	1	2	2	0
Sim (%)			33%	26%	20%	40%

Figura 22_ Após ter reportado esses factos sentiu alguma forma de pressão ou retaliação?



Figura 23_ Pressão ou retaliação sentida

Das 360 pessoas que reportaram o ato de discriminação por idade vivido ou testemunhado, 26% afirmam ter sentido retaliação, com maior predominância para os mais jovens (40%) e os mais velhos (33%).

De notar ainda a diferença de 10 p.p. entre a taxa de retaliação sentida por líderes e liderados, 20% e 30% respetivamente.

■ Boomers ■ Geração X ■ Geração Y ■ Geração Z — Global

Quais as principais razões que influenciaram a decisão de NÃO reportar o ato de discriminação vivido ou testemunhado?

	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Não acreditei que viessem a ser tomadas medidas corretivas.	49%	104	40%	46%	54%	50%
Tive medo de retaliação por parte do meu empregador ou dos meus colegas.	20%	43	4%	18%	26%	50%
Não tinha conhecimento da existência de um canal de denúncias.	18%	38	4%	18%	22%	0%
Senti que poderia prejudicar o meu emprego.	17%	37	4%	15%	24%	0%
Tive medo de criar um ambiente de trabalho hostil à pessoa que sofre a discriminação.	15%	33	4%	19%	15%	0%
Não queria ser visto/a como um/a causador/a de problemas pelas minhas chefias.	15%	33	0%	16%	20%	0%
Nessa altura, não pensei que fosse um assunto importante.	15%	32	12%	11%	21%	0%
Não sabia quem contactar.	11%	24	0%	9%	17%	0%
Senti que não me dizia respeito.	9%	19	4%	6%	14%	0%
Pensei que isso era prática comum.	9%	19	8%	8%	10%	0%
Senti que poderia ser posto/a de lado pelos meus colegas.	8%	16	4%	8%	8%	0%
Pensei que a minha organização já estivesse ao corrente do assunto.	3%	7	0%	4%	3%	0%
Pensei que o assunto iria ser comunicado por outra pessoa.	2%	4	0%	3%	1%	0%
Outro (Por favor, especifique).	24%	51	52%	26%	13%	50%

Figura 24 _ Razões de não reportar

Metade das pessoas não reportaram por “não acreditar que viessem a ser tomadas medidas corretivas” (49%).

No entanto foram também sinalizadas outras razões importantes para não reportar: o medo de retaliação por parte do meu empregador ou dos colegas (20%) e o receio de prejudicar o emprego (17%), assim como confirmar não ter conhecimento da existência de um canal de denúncias (18%).

As razões acima listadas estão em linha com as razões para não reportar más práticas éticas ou ilegais, identificadas, quer a nível nacional quer a nível internacional, por exemplo no estudo trienal do IBE [Ethics Ethics at Work Survey 2021 | Portugal | IBE](#), do qual o Fórum de Ética é o National Partner.

A normalidade patológica (as chamadas normoses¹³) é referida como contexto para práticas não éticas, nomeadamente para a ocorrência de fenómenos de discriminação e retaliação:

Demasiada recorrência e normalização por toda a gente que me rodeava, incluindo o próprio.

Não valorizei e constatei que era prática comum. O problema não estava em mim...

As represálias existem: são uma realidade, seja onde for.

A par do contexto de normalidade patológica, é igualmente destacado o papel das chefias como promotoras de práticas discriminatórias baseadas no fator idade:

Não havia nada a fazer, quando praticado pela chefia.

O superior a quem poderia reportar era o agente do idadismo.

A maior parte das injustiças são levadas a cabo pelas chefias. Não existem canais para denúncia para atos praticados pelas chefias.

O empregador estava perfeitamente ciente da prática discriminatória (foi uma decisão de gestão).

Um dos obstáculos ao reporte de más práticas é a dificuldade de as comprovar – “It's difficult to prove this kind of attitudes” –, bem como a diversidade de perspetivas sobre o que é certo e o que é errado em termos de comportamento moral – “Não é consensual que seja um episódio de discriminação.”

Qual é a geração mais propensa a experienciar este tipo de discriminação?

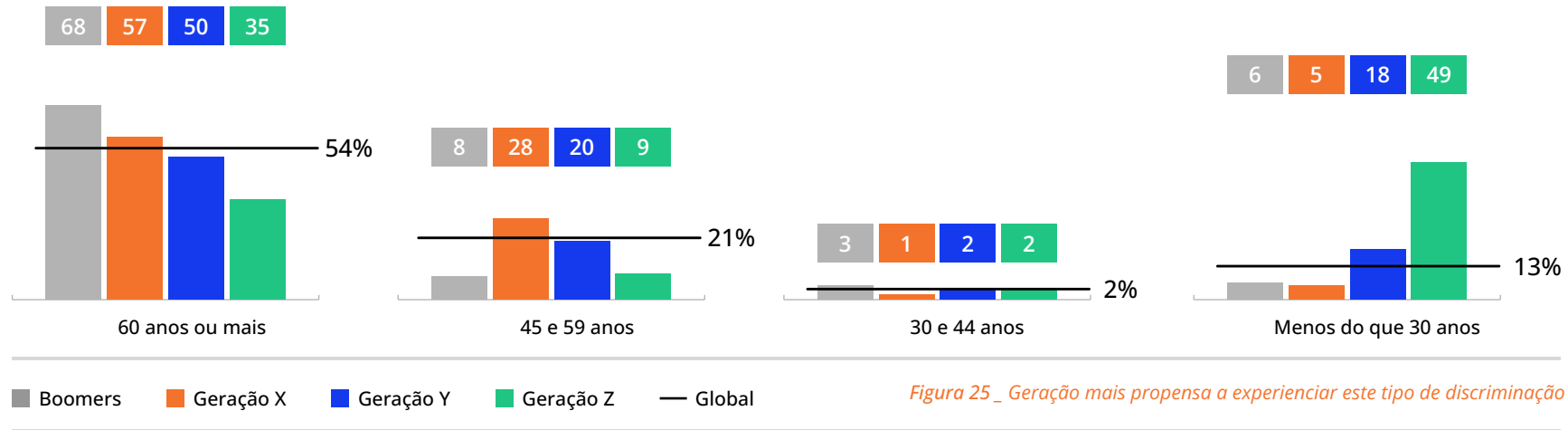


Figura 25_ Geração mais propensa a experienciar este tipo de discriminação

Metade (54%) dos inquiridos considera que os Boomers são a geração das pessoas mais propensas a experienciar discriminação por idade no trabalho, verificando-se uma variação significativa e decrescente de tal perceção quando a análise é feita por geração.

De facto, desta análise de variação de perceção - 68%, 57%, 50% e 35%, respetivamente dos mais velhos para os mais novos - conclui-se que há uma maior autoperceção de Boomers (68%) relativamente aos 26% de jovens adultos (18 a 30 anos) que consideram os Boomers mais propensos à discriminação por idade.

De registar também a mais alta taxa de autoperceção da discriminação da Geração X (45 e 59 anos), com 28% a considerarem tal propensão para a sua geração contrastando com 18% da Geração Y e apenas 9% e 8% das gerações dos mais jovens e mais velhos.

Na sua opinião, qual é a faixa etária em que os trabalhadores são mais propensos a experienciar discriminação por idade no trabalho?	Cargo de Liderança	Outro Cargo	Δ
60 anos ou mais	62%	49%	13%
45 e 59 anos	21%	21%	0%
30 e 44 anos	2%	2%	0%
Menos do que 30 anos	7%	17%	-10%
Não sei Prefiro não responder N/A	8%	12%	-4%

Figura 26_ Geração mais propensa experienciar este tipo de discriminação, por cargo

De notar ainda a variação da percepção entre líderes (62%) e liderados (49%) que consideram os Boomers os mais propensos a esta discriminação.

2.2.5. Testemunhos: narrativas sobre discriminação com base na idade

Da análise efetuada aos 255 exemplos de experiências vividas ou testemunhadas, emergiram um conjunto de categorias de que se destacam os temas relacionados com a **Cultura Organizacional** e **Comentários e Comportamentos Preconceituosos**.

Os temas relacionados com o percurso dos colaboradores na organização foram também alvo de testemunhos, designadamente sobre **Promoções e Mobilidade Profissional**, seguidos de **Contratação e Recrutamento** e na fase oposta do percurso, **Afastamento de Funções e Saída da Empresa**.

Categorias de exemplos de discriminação por idade vivenciada ou testemunhada	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Cultura Organizacional	37	120	17	55	31	17
Comentários e Comportamentos Preconceituosos	32	105	15	49	26	15
Promoções e Mobilidade Profissional	16	53	6	28	18	1
Contratação e Recrutamento	9	30	3	20	6	1
Afastamento de Funções e Saída da Empresa	6	20	7	10	3	0

Tabela 7_ Exemplos de discriminação por idade vivenciada ou testemunhada

Os comentários preconceituosos em relação à idade por parte de colegas ou gestores causam dano, fazendo germinar mal-estar quer nos que são vítimas deste tipo de discriminação, quer no contexto mais global de falhas na construção de um clima ético na empresa:

Aquele/aquela é muito velho(a), o que é que está aqui a fazer...

Dou preferência a uma pessoa mais nova pois tem mais anos pela frente para "vestir a camisola" e, além disso, é mais fácil moldá-la às nossas necessidades (vem com menos vícios).

Devo dizer que os casos que saliento foram exceções e não regras felizmente, ainda que reflitam uma realidade algo atípica de empresas bastante pequenas e progressivas. Mas do que falo com colegas, isto parece ser menos a exceção e mais a regra em empresas médias. Ainda assim:

- 1. Distribuição de cargos de chefia versus outros, em que os mais velhos tendem a ocupar posições mais 'elevadas', sem aparente correlação com as competências da pessoa.*
- 2. Guerras de egos em que pessoas mais velhas têm dificuldade em conceder decisões a quem está melhor equipado para as tomar por razões de idade.*
- 3. Quebra de negociações salariais por falha em corresponder às tabelas de experiência / cargo / idade vs remuneração.*

A discriminação por idade não afeta apenas a autopercepção e autoestima dos colaboradores, mas tem também impacto na promoção e mobilidade profissional.

Considera-se por exemplo que os critérios de promoção ou desenvolvimento de carreira não se devem basear apenas nas competências dos colaboradores, mas também na sua idade, ficando as promoções restritas a quem tenha mais de 55 anos.

Por outro lado, há quem afirme que a partir de determinada idade, os mais velhos são preteridos em relação aos mais novos no que se refere a oportunidades de progressão na carreira.

Podemos concluir que a discriminação pelo fator idade tem sempre dois sentidos, podendo afetar quer os mais velhos quer os mais novos: "os trabalhadores mais novos, com formação superior, não têm acesso às mesmas regalias/ promoções que os mais velhos (sem habilitações académicas) apenas em função da idade. Por sua vez, há trabalhadores mais velhos, que são convidados a sair da organização, com base exclusivamente na idade."

Vivemos mais anos, mas não necessariamente com qualidade de vida. A falta de oportunidades de emprego baseadas no fator idade é destacada em vários testemunhos que assinalam a condenação em vida de quem tem capacidades para contribuir para a sociedade, mas é impedido de o fazer:

Quando com 30 anos e 3 filhos já achavam que eu já não tinha lugar no mercado de trabalho. isto aconteceu em mais do que uma entrevista de emprego. Na altura, achava isto tão normal, que não fiz queixa.

Atualmente, o pior é mesmo não obter resposta às minhas candidaturas a vagas para as quais tenho ou até supero o perfil adequado.

Em Processos de Recrutamento e Seleção, de Promoção ou Desenvolvimento Pessoal, fazem suposições injustas sobre a energia, capacidade de aprender, 'vícios' ou adaptabilidade de colaboradores mais velhos sem considerarem o seu desempenho individual.

É imperativo promovermos reflexão sobre a sociedade da longevidade que estamos a construir sem pilares de bem-estar para os que nela habitam. O sentido de vida ficará necessariamente refém da falta de oportunidades de emprego, tacitamente aceites como normais, que mais não são do que normoses:

Entrevistas de emprego, nas quais ter mais de 48 anos é considerado fora do âmbito do processo de recrutamento. (...) Atualmente, a generalidade das empresas e da sociedade civil acredita (crença social) que a contratação de alguém com mais de 55 anos constitui uma má prestação justificada pelo facto de não haver 'futuro'.

A lógica de uma sociedade ancorada em projetos, exigindo que cada um salte de projeto em projeto, pode contribuir para uma visão redutora de cada um dos seus membros, apreciados pela capacidade de movimento e não pelo conhecimento estruturado pelo saber de experiência feito. (Byung-Chul Hahn, 2022¹⁴)

Na primeira pessoa: ao fim de 31 anos de boa colaboração, bom desempenho e boas avaliações, fui convidada a rescindir sem benefícios pela minha dedicação. Outros colegas da mesma geração e/ou anos de serviço, foram incluídos num processo de despedimento coletivo ainda a decorrer; uma função que eu podia perfeitamente estar a desempenhar, está a ser desempenhado por um estagiário!

No [meu] Banco as pessoas de mais idade sofreram discriminação por idade e mais de duas mil pessoas com idade superior a quarenta anos de idade foram obrigados a aceitar compulsivamente RMA (rescisões por mútuo acordo), reformas antecipadas e despedimentos coletivos.

Trabalhadores mais velhos totalmente discriminados e relegados para funções com tarefas repetitivas e de interesse duvidoso para a empresa. O objetivo desta atitude de gestão é exercer pressão no trabalhador de molde à sua reforma antecipada ou pedido de

demissão. Este exemplo é múltiplo nos Bancos, nas empresas que querem reduzir o número de trabalhadores instantaneamente.

A não valorização da pessoa enquanto identidade única, individual e singular, ou seja, a falta de reconhecimento da dignidade que lhe é devida, resulta na desvalorização do seu estatuto e na descredibilização da sua capacidade de verbalizar opiniões, de partilhar perspectivas, de ter Voz:

A não valorização de ideias apresentadas por pessoas mais velhas e a entrega de trabalhos "importantes" a pessoas mais novas.

*A não consideração das minhas ideias ou soluções, apenas por ser mais nova.
Não fui ouvida, porque era demasiado nova para saber algo.*

Um colega mais velho, não ser chamado a dar opinião, sobre assunto relacionado com o trabalho.

Os testemunhos acima assinalados remetem para a necessidade de se promover uma ética da responsabilidade nas diferentes organizações, sensibilizando e formando as chefias e os restantes colaboradores para o sentido do Respeito e da Integridade no contexto profissional.

Estes princípios são também os que devem alimentar o desenho equitativo na atribuição das funções aos colaboradores:

Fazerem-me sentir que não sou válida por aspetos relacionados com condições físicas próprias do avanço da idade: o meu serviço não está adaptado para a execução de determinadas tarefas para profissionais com mais idade, por exemplo em relação a horários, equipamentos e velocidade a que o trabalho tem de ser executado.

Atribuíram-me durante muito tempo trabalho física e intelectualmente muito desadequado às funções para as quais fui selecionada por ser mais nova. As minhas competências foram durante muito tempo menosprezadas pela mesma razão.

Serem efetuadas formações a nível das TIC em que elementos mais velhos não são incluídos porque não têm capacidade.

Escolha de elementos mais novos para participar em formação específica, sem questionar se existiam mais interessados.

Difficult to tell, easy to feel. Younger directors don't invite me to new programs and courses. A lot of minor situations.

Difícil dizer, mas fácil sentir: que caminho queremos nós traçar no futuro que se faz presente a cada passo, considerando que vivemos cada vez mais tempo, e que este tempo deverá ser desejavelmente humanizado? A resposta requer imaginação, criatividade, espaços de reflexão ética que permitam encontrar janelas de oportunidade no contexto multigeracional em que nos enquadrámos.

2.3. Políticas, práticas e preferências sobre a organização e o local de trabalho

Políticas e práticas organizacionais | *Qual é o papel das organizações na construção de uma cultura de hospitalidade e de inclusão etária?*

Testemunhos: Diversidade, Equidade e Inclusão

Preferências: emprego, locais de trabalho e trabalho à distância | *O que é que cada geração valoriza no emprego? O que cada geração valoriza no local de trabalho? O que cada geração valoriza no trabalho a partir de casa? Qual é o modelo de trabalho preferido de cada geração?*

Testemunhos: *O trabalho como fator de realização pessoal*

2.3.1. Políticas e práticas organizacionais

Qual o papel das organizações na construção de uma cultura de hospitalidade e de inclusão etária?

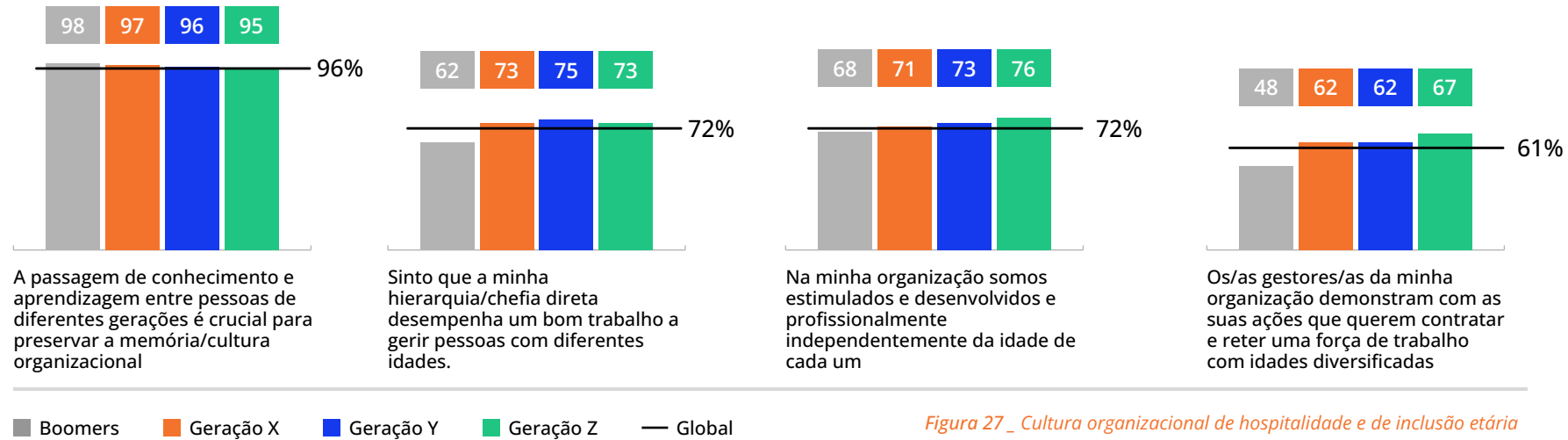


Figura 27_ Cultura organizacional de hospitalidade e de inclusão etária

Não restam dúvidas (96%) que “a passagem de conhecimento e aprendizagem entre pessoas de diferentes gerações é crucial para preservar a memória/cultura organizacional”, quer para as quatro gerações analisadas (98%; 97%; 96%; 95%), quer para líderes (99%) e liderados (95%).

3 em 4 (72%) dos inquiridos consideram que “são estimulados e desenvolvidos profissionalmente independentemente da idade de cada um, na organização onde trabalham”, mas assinala-se a variação de perceção entre líderes (81%) e liderados (66%). Igualmente de assinalar é a variação de tal perceção por parte das pessoas das quatro gerações - 68%; 71%; 73%; 76% - sempre crescente.

Ainda sobre a organização onde trabalham, mas agora sobre ações específicas relacionadas com as lideranças, também se assinalam as variações geracionais e funcionais.

72% acredita que a “hierarquia direta desempenha um bom trabalho a gerir pessoas com diferentes idades”; no entanto, a variação entre líderes (79%) e liderados (69%) é de 10 p.p. e de 11 p.p. entre os mais velhos e as outras gerações, designadamente, 62%, 73%, 75%, 73% respetivamente.

Concordância [Concordo completamente + Concordo]	Cargo de Liderança	Outro Cargo	Δ
A passagem de conhecimento e aprendizagem entre pessoas de diferentes gerações é crucial para preservar a memória/cultura organizacional.	99%	95%	3%
Na minha organização somos estimulados e desenvolvidos e profissionalmente independentemente da idade de cada um.	81%	66%	15%
Sinto que a minha hierarquia/chefia direta desempenha um bom trabalho a gerir pessoas com diferentes idades.	79%	69%	10%
Os/as gestores/as da minha organização demonstram com as suas ações que querem contratar e reter uma força de trabalho com idades diversificadas.	70%	56%	14%

Figura 28_ Cultura organizacional de hospitalidade e de inclusão etária, por cargo

61% considera que “a gestão da organização demonstra com as suas ações que querem contratar e reter uma força de trabalho com idades diversificadas”; no entanto, a variação entre líderes (70%) e liderados (56%) é de 14 p.p. e de 19 p.p. entre os mais velhos e os mais novos, designadamente, 48%, 62%, 62% e 67% respetivamente.

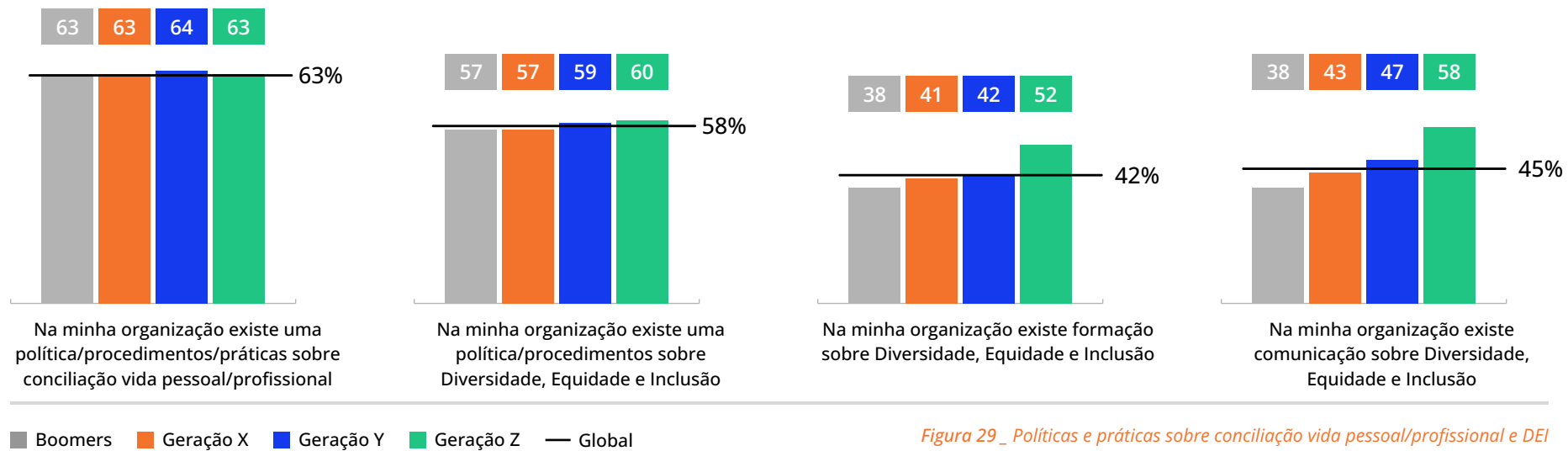


Figura 29_ Políticas e práticas sobre conciliação vida pessoal/profissional e DEI

A maioria revela a existência, na sua organização, de uma política/procedimentos/práticas sobre conciliação vida pessoal/profissional (63%), sem variações de assinalar entre gerações e entre líderes e liderados.

Especificamente sobre o tema Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) na organização, metade (58%) confirma a existência de uma política/procedimentos, mas menos afirmam ter conhecimento quer da existência de formação (42%) quer de comunicação (45%) sobre este tema na sua organização.

Sobre estes dois mecanismos, é de assinalar a análise por geração: sobre o conhecimento relativo à existência de formação sobre DEI, as diferenças de percepção entre os mais velhos e os mais novos (38%; 41%; 42%; 52%) são de 14 p.p; sobre a existência de comunicação, as diferenças (38%; 43%; 47%; 58%) são de 20 p.p..

2.3.2. Políticas e práticas organizacionais

Da análise efetuada aos 319 testemunhos sobre exemplos de medidas ou práticas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) emergiram um conjunto de categorias tais como **Ambiente de Trabalho Inclusivo, Formação e Sensibilização e Contratação Inclusiva**.

Exemplos relacionados com Políticas e/ou procedimentos, com Comunicação e Transparência e com a Promoção de Discussões, Atividades e Eventos, a par de práticas de Conciliação de Vida Pessoal e Profissional e de Liderança foram testemunhos igualmente partilhados.

Categorias	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Ambiente de Trabalho Inclusivo	24	101	17	56	25	3
Formação e Sensibilização	16	71	9	36	23	3
Contratação Inclusiva	13	57	5	31	21	0
Política/procedimentos sobre DEI	11	48	8	20	18	2
Comunicação e Transparência	10	42	4	21	16	1
Promoção de Discussões, Atividades e Eventos	9	41	5	18	15	3
Conciliação de Vida Pessoal e Profissional	5	22	5	10	7	0
Liderança e Orientação	5	20	4	12	4	0

Tabela 8_ Exemplos de medidas ou práticas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)

Ambiente de Trabalho Inclusivo

Ao nível da diversidade geracional, contratação de pessoas aposentadas da função pública para funções de tipo consultivo de alto nível, beneficiando da larga experiência, conhecimento e sabedoria.

Ao nível da diversidade de gênero, a aprovação de um Plano para a Igualdade de Gênero, que se encontra em execução.

Ao nível da diversidade cultural, a divulgação de celebrações de culturas, países ou religiões, com a explicação da importância das datas para as respectivas culturas, por vezes acompanhada de eventos abertos a toda a instituição.

Por último, mas não menos importante, a sensibilização para a inclusão de pessoas com deficiência, com ações de formação e outras iniciativas, bom como a promoção do acesso universal como uma das prioridades do Programa de Diversidade e Inclusão.

Se nos processos de seleção dos departamentos de recursos humanos quem seleciona o candidato não conseguir fazê-lo sem ter em consideração o gênero, então dever-se-ia adotar o "véu da ignorância" de John Rawls e remover o gênero do candidato quando avaliar o cv do mesmo. Desta forma a integração e inclusão será feita de forma plena e baseada unicamente na experiência, capacidade e aptidões do respetivo candidato.

Um exemplo claro de uma iniciativa, na qual estou diretamente envolvido, é o Programa de Neurodiversidade, no qual a empresa tem integrado colegas neurodivergentes com bastante sucesso.

Recrutamento Inclusivo: Utilização de linguagem neutra em anúncios de emprego e recrutamento cego para minimizar vieses inconscientes.

Mentoria e Desenvolvimento: Programas específicos para

grupos sub-representados para garantir que tenham as mesmas oportunidades de progresso na carreira.

Formação de Equipe: Treinamentos obrigatórios sobre DEI para toda a equipe, atualizados regularmente.

Auditorias de Salários: Análises regulares para garantir que não existem disparidades salariais relacionadas a gênero, raça, etc.

Licenças Parentais Flexíveis: Para ambos os sexos, de forma a favorecer a equidade de gênero.

Espaço para Feedback: Fóruns anônimos ou pesquisas de clima organizacional focadas em DEI.

Comité DEI: Grupo de colaboradores dedicados a implementar e monitorar estratégias de DEI.

Colaboração com ONGs: Parcerias com organizações que promovem a diversidade e a inclusão social.

Eventos e Celebrações: Reconhecimento de feriados e eventos culturais diversos para educar e incluir.

Comunicação Transparente: Divulgação de métricas e progressos de DEI para a equipe, mostrando comprometimento e transparência.

Algumas práticas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão: - Peça a opinião de alguém hoje a quem você normalmente não pediria. - Forneça feedback direto e oportuno a todos, independentemente de sua formação.

Liderança pelo exemplo; criação de um ambiente de trabalho saudável em que os colaboradores se sintam seguros e livres para errar, sugerir, colaborar e desafiar processos antigos.

Canais de comunicação eficazes entre a hierarquia e os trabalhadores e vice-versa.

Desenvolvimento de focus group permanentes, que envolvam todos os elementos dos diferentes setores da organização em ordem à sua participação nas decisões da organização;

Avaliação semestral dos níveis de satisfação dos trabalhadores com a organização, em toda a cadeia hierárquica, até ao nível de Administração.

Objetivos mensuráveis de correção de assimetrias dentro da empresa, envolvendo elementos representativos dos trabalhadores, responsáveis diretos, administradores, diretores de recursos humanos.

Criação da figura do provedor do trabalhador, como elemento de ligação com a hierarquia direta, direção de recursos humanos e administrador.

Formação e Sensibilização

Formação de consciencialização às equipas e aos gestores operacionais, estabelecer programas de mentoria de forma a possibilitar o desenvolvimento profissional, flexibilidade laboral de acordo com as necessidades individuais, promover uma cultura de respeito e de inclusão onde as opiniões de todos sejam valorizadas, se combata a discriminação e o assédio., utilizar uma linguagem inclusiva nas comunicações escritas e faladas para evitar termos que possam ser discriminatórios...entre outras.

Em relação à questão da formação sobre estes tópicos, o que a empresa tem vindo a fazer é workshops opcionais. Apesar de haver cada vez mais workshops sobre temas neste âmbito, o serem opcionais faz com que os colegas que são resistentes à partida a alguns dos conceitos simplesmente não se inscrevem, não querem saber. Ou seja, quem deveria estar mais exposto a estes temas, obrigados a ouvir e reflectir sobre o seu bias e o dos outros, simplesmente não vai pois não é obrigatório. E já ouvi alguns colegas (felizmente poucos) gozar simplesmente com o tema e a "não me digas que vais ao workshop xpto?".

Foi pintado um moral no parque de estacionamento para a inclusão e promoção da diversidade.

2.3.3. Preferências: emprego, locais de trabalho e trabalho à distância

O que é que cada geração valoriza no emprego?

Quais das seguintes valias num empregador valoriza mais?	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Oportunidades de progressão / desenvolvimento de carreira.	66%	680	61%	63%	64%	78%
Conciliação da vida pessoal/profissional.	65%	660	54%	59%	66%	70%
Remuneração / benefícios.	64%	658	56%	61%	64%	65%
Bom ambiente de trabalho.	56%	576	58%	55%	51%	39%
Estabilidade financeira.	23%	239	23%	20%	24%	22%
Compromisso com o bem-estar e a saúde.	22%	230	28%	23%	18%	22%
Segurança.	6%	60	8%	7%	4%	0%
Serviços/comodidades no local de trabalho.	2%	23	3%	3%	1%	0%
Outro (Por favor, especifique).	1%	15	2%	2%	1%	4%
Não sei Prefiro não responder N/A.	0%	4	0%	0%	0%	0%

Figura 30 _ Fatores valorizados num empregador

As oportunidades de progressão ou desenvolvimento de carreira (66%), a conciliação da vida pessoal e profissional (65%) e a remuneração ou benefícios (64%) são globalmente os três temas mais valorizados. O bom ambiente de trabalho é também muito valorizado por mais de metade dos inquiridos, tendo a estabilidade financeira sido sinalizada apenas por 23% das pessoas.

Os mais novos são quem mais valoriza as oportunidades de carreira (68%) e conciliação da vida pessoal/profissional (67%), mas não atribuem importância a fatores como Segurança ou Serviços/comodidades no local de trabalho.

Os mais velhos (60 ou mais anos) também valorizam, embora com menos expressão, as oportunidades de carreira (61%) e são os que mais valorizam o bom ambiente de trabalho (58%), seguido de perto por remuneração/benefícios (56%) e a conciliação da vida pessoal/profissional (54%).

As diferenças entre as outras gerações nestas quatro principais preferências no empregador não são significativas.

O que cada geração valoriza no local de trabalho?

Quais das seguintes características de um local de trabalho considera mais importantes?	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Tecnologia disponível no trabalho.	72%	734	72%	70%	66%	61%
Acesso à luz natural.	67%	686	68%	65%	61%	57%
Conforto térmico.	48%	488	37%	45%	48%	57%
Mobiliário ergonómico.	38%	391	33%	31%	45%	30%
Ruído mínimo / silêncio.	38%	388	38%	39%	32%	26%
Privacidade.	25%	253	28%	24%	21%	26%
Decoração geral e plantas/verdura.	7%	74	5%	8%	5%	22%
Outro (Por favor, especifique).	2%	21	5%	1%	2%	4%
Não sei Prefiro não responder N/A.	1%	7	0%	1%	0%	0%

Figura 31 _ Características mais importantes do local de trabalho

A maioria valoriza a tecnologia disponível no trabalho (72%) e o acesso à luz natural (67%).

As características com maior variação de valorização entre gerações (mais de 10. p.p.) são o **conforto térmico**, mais valorizado pelos jovens e o **ruído mínimo / silêncio** e o **acesso à luz natural**, mais valorizados pelos mais velhos.

O que cada geração valoriza no trabalho à distância ou a partir de casa?

Identifique o que mais lhe agrada no facto de trabalhar à distância ou a partir de casa:	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Eliminação do tempo perdido nas deslocações.	58%	594	58%	51%	59%	61%
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal.	53%	543	48%	47%	56%	43%
Flexibilidade de horário de trabalho.	41%	418	38%	40%	38%	39%
Redução dos custos de deslocação.	33%	337	26%	30%	35%	26%
Maior produtividade em casa.	28%	285	21%	25%	30%	39%
Maior concentração.	26%	268	29%	27%	21%	13%
Almoço em casa.	8%	78	9%	7%	7%	13%
Vestuário informal.	7%	73	8%	7%	6%	0%
Possibilidade de reunir fora do local de trabalho.	4%	41	6%	5%	2%	0%
Outro (Por favor, especifique).	12%	121	4%	3%	2%	4%
Não sei Prefiro não responder N/A.	3%	28	8%	12%	10%	17%

Figura 32_ Fatores preferenciais do trabalho à distância

Qual é o modelo de trabalho preferido de cada geração?

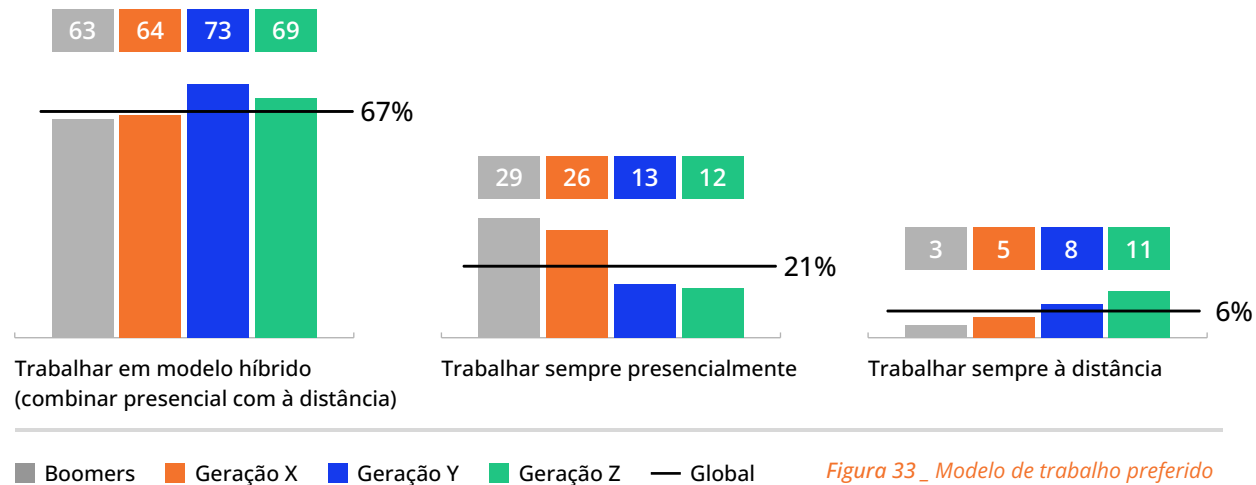


Figura 33_ Modelo de trabalho preferido

O trabalho híbrido é de forma expressiva (67%) o modelo de trabalho preferido globalmente, com ainda maior valorização para as duas gerações dos mais novos (menos de 45 anos).

Trabalhar sempre presencialmente é o modelo preferido para 29% dos Boomers e 26% das pessoas da Geração X.

Trabalhar sempre à distância é o modelo de trabalho preferido para 11% dos mais jovens.

2.3.4. Testemunhos: o trabalho como fator de realização pessoal

Categorias	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Sentir que faz a diferença	22	139	17	63	47	12
Reconhecimento	22	139	17	81	35	6
Bem-estar e Felicidade	14	90	10	56	22	2
Objetivos/expectativas	10	66	7	35	16	8

Tabela 9_ Testemunhos: o trabalho como fator de realização pessoal

Da análise dos testemunhos sobre fatores que condicionam a realização no trabalho, podemos concluir que o alinhamento com expectativas, conhecimentos, competências e valores de cada um é relevante. Para além deste fator, destacamos ainda a perceção de relações justas e equitativas no local de trabalho, com a disponibilização dos recursos necessários e com as devidas adaptações das exigências ao perfil de cada um.

Sentir que faz a diferença

O trabalho realiza-me enquanto pessoa sempre que posso influenciar positivamente a vida de alguém

... sinto que contribuo para o bem comum

Consigo contribuir para o desenvolvimento pessoal, da equipa e da organização

Tenho que trabalhar para um fim que eu verdadeiramente acredite e se alinhe com a minha forma de estar na Vida!

Reconhecimento

Se for valorizado e se as chefias me informarem o que está a correr mal e pode ser melhorado.

... quando a minha opinião é ouvida e respeitada, ainda que não a sigam

Quando os utentes e familiares me valorizam, bem como alguns colegas da minha equipa ou de diferentes equipas. Apesar de superiormente não sentir esse reconhecimento

Bem Estar e Felicidade

... [se] me sinto preenchida, feliz e bem, comigo e com os que me rodeiam, no meu local de trabalho

... [se] me identifico com os valores e visão da organização e/ou equipa

... Se sai feliz após um dia de trabalho e com o sentido de dever cumprido

[se] me sinto feliz quando me dirijo para o trabalho

Objetivos/expectativas

... [quando] os objetivos propostos são alcançados e quando as relações pessoais e profissionais adquiridas ao longo dos anos se mantêm firmes e prósperas

... [quando existe conciliação entre o trabalho e a saúde mental

3

RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES

3.1 Recomendações para (re)pensar o contexto laboral enquanto espaço de hospitalidade e de inclusão para as diferentes gerações que o habitam | p. 52

3.2 Conclusões | p. 55



3.1. Recomendações para (re)pensar o contexto laboral enquanto espaço de hospitalidade e de inclusão para as diferentes gerações que o habitam

A não valorização da Pessoa enquanto identidade única, individual e singular, ou seja, a falta de reconhecimento da dignidade que lhe é devida, resulta na desvalorização do seu estatuto e na descredibilização da sua capacidade de verbalizar opiniões, de partilhar perspetivas, de ter Voz.

Os testemunhos recolhidos neste inquérito remetem para a necessidade de se promover uma ética da responsabilidade nas diferentes organizações, sensibilizando e formando as chefias e os restantes colaboradores para o sentido do Respeito e da Integridade no contexto profissional.

Estes princípios são também os que devem alimentar o desenho equitativo na atribuição das funções aos colaboradores, nomeadamente através:

Da criação de equipas mistas em termos geracionais para diferentes projetos;

Do acolhimento da geração mais nova através de mentores de outra geração;

De um plano de Integração dos recém-licenciados no mercado de trabalho, dos trabalhadores mais velhos próximos da idade da reforma, de modo a construir uma cultura de renovação de consciência social e interação geracional.

É imperativo e urgente repensar um novo modelo de organização do trabalho, num amplo debate a todos os níveis da organização e gestão das empresas, começando pela formação adequada dos gestores em toda a cadeia hierárquica.

Difícil dizer, mas fácil sentir: que caminho queremos nós traçar no futuro que se faz presente a cada passo, considerando que vivemos cada vez mais tempo, e que este tempo deverá ser desejavelmente humanizado? A resposta requer imaginação, criatividade, espaços de reflexão ética que permitam encontrar janelas de oportunidade no contexto multigeracional em que nos enquadrámos.

Fechamos este relatório com um conjunto de propostas, baseadas nos testemunhos que foram partilhados ao longo deste inquérito, e que merecem ser implementadas ou escaladas em termos da sua implementação:

Ao nível da diversidade geracional, contratação de pessoas aposentadas da função pública para funções de tipo consultivo de alto nível, beneficiando da larga experiência, conhecimento e sabedoria;

Ao nível da diversidade de género, a aprovação de um Plano para a Igualdade de Género;

Ao nível da diversidade cultural, a divulgação de celebrações de culturas, países ou religiões, com a explicação da importância das datas para as respetivas culturas, por vezes acompanhada de eventos abertos a toda a instituição; a sensibilização para a inclusão de pessoas com deficiência, com ações de formação e outras iniciativas, bem como a promoção do acesso universal como uma das prioridades do Programa de Diversidade e Inclusão.

Algumas sugestões de (boas) práticas de Diversidade, Equidade e Inclusão:

Elogie! Reconheça a contribuição das pessoas no trabalho;

Seja complacente. Reflita sobre as necessidades e preferências de outras pessoas em encontros e reuniões;

Peça a opinião de alguém hoje a quem você normalmente não pediria;

Dê boas-vindas pessoalmente a novos colaboradores (mantendo o distanciamento social);

Forneça feedback direto e oportuno a todos, independentemente de sua formação.

As organizações poderão ainda implementar:

Recrutamento Inclusivo: utilização de linguagem neutra em anúncios de emprego e recrutamento cego para minimizar vieses inconscientes;

Mentoria e Desenvolvimento: programas específicos para grupos sub-representados para garantir que tenham as mesmas oportunidades de progresso na carreira;

Formação de Equipe: treinamentos obrigatórios sobre DEI para toda a equipe, atualizados regularmente;

Auditorias de Salários: análises regulares para garantir que não existem disparidades salariais relacionadas a gênero, raça, etc;

Licenças Parentais Flexíveis: para ambos os sexos, de forma a favorecer a equidade de gênero;

Comité de DEI: grupo de colaboradores dedicados a implementar e monitorar estratégias de DEI;

Colaboração com ONGs: parcerias com organizações que promovem a diversidade e a inclusão social;

Eventos e Celebrações: reconhecimento de feriados e eventos culturais diversos para educar e incluir;

Comunicação Transparente: divulgação de métricas e progressos de DEI para a equipe, mostrando comprometimento e transparência;

Avaliação semestral dos níveis de satisfação dos trabalhadores com a organização, em toda a cadeia hierárquica, até ao nível de Administração;

Objetivos mensuráveis de correção de assimetrias dentro da empresa, envolvendo elementos representativos dos trabalhadores, responsáveis diretos, administradores, diretores de recursos humanos;

Criação da figura do provedor do trabalhador, como elemento de ligação com a hierarquia direta, direção de recursos humanos e administrador.

É imperativo promovermos reflexão sobre a sociedade da longevidade que estamos a construir sem fortes pilares de bem-estar para os que nela habitam.

O sentido de vida ficará necessariamente refém da falta de oportunidades de emprego, tacitamente aceites como normais, que mais não são do que normoses (ou seja, formas de ser, estar e agir que se constituem como uma manifestação de normalidade patológica, ou seja, que causa sofrimento).

3.2. Conclusões

Da análise ao inquérito emergem algumas conclusões, globais e por gerações:

a) Perceções e preocupações sobre convivência intergeracional no trabalho

Num mundo altamente tecnológico, uma maioria expressiva de inquiridos, independentemente da idade, considera-se capaz de responder eficazmente às exigências do seu trabalho, sejam elas físicas, mentais, relacionais ou tecnológicas.

A maioria dos jovens sente pressão para mostrar o que vale em virtude da sua idade; e quase metade das pessoas com 60 ou mais anos tem trabalhado com mais empenho para superar as expectativas que as pessoas têm de si, enquanto representantes de uma geração. No entanto, apenas uma em cada três pessoas das gerações entre os 30 e os 60 anos está preocupada com questões laborais relacionadas com a idade. Sendo os mais jovens a geração que mais se preocupa com todas estas questões laborais é **necessário prestarmos atenção aos mais jovens, para além das (habituais) preocupações com os mais velhos**. Destacamos ainda que quase metade das pessoas com idades entre os 45 e os 60 anos concorda com a afirmação “trabalhar com colegas da mesma geração melhora a qualidade da minha vida profissional”, com ainda maior expressão dos mais jovens (83%).

b) Estereótipos, preconceitos e discriminação no trabalho com base na idade

No que se refere ao conceito de “idadismo”, metade dos inquiridos afirma desconhecer o termo, ainda que tenham dado testemunhos importantes sobre experiências vividas de comportamentos desadequados ou inaceitáveis motivados por este tipo de discriminação. **Um terço relatou ter experienciado ou testemunhado discriminação por idade**, mas a maioria não a reportou, sendo a principal razão o facto de “não acreditar que viessem a ser tomadas medidas corretivas”. Das 360 pessoas que reportaram, uma em cada quatro afirma ter sentido retaliação, com maior predominância para os mais jovens e os mais velhos. Sendo consensual **que a forma mais eficaz de combater o idadismo é através da educação/formação, este enfoque consubstancia a necessidade de promoção de espaços seguros de reflexão**, que tem sido um dos desígnios do Fórum de Ética.

c) Preferências geracionais sobre a organização e o trabalho

A característica mais importante de um local de trabalho é a tecnologia disponível no trabalho, mas as características com maior variação de preferências são: o conforto térmico, mais valorizado pelos mais jovens; e o ruído mínimo / silêncio e o acesso à luz natural, mais valorizados pelos mais velhos.

O trabalho híbrido é o modelo de trabalho preferido, com maior valorização para quem tem menos de 45 anos. As três maiores vantagens do trabalho à distância são a eliminação do tempo perdido nas deslocações, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e flexibilidade de horário, sem variações significativas entre gerações.

A título conclusivo destacamos ainda as seguintes ideias centrais:

1. A importância da convivência intergeracional (no trabalho)

A passagem de conhecimento e aprendizagem entre pessoas de diferentes gerações é crucial para preservar a memória/cultura organizacional, quer para líderes e liderados, quer para as quatro gerações analisadas. A verdadeira integração de diferentes gerações exige a criação de canais de comunicação abertos entre os que têm mais experiência e memória e os que podem contribuir para inovar o contexto profissional através de diferentes abordagens metodológicas e relacionais. Estes canais de comunicação poderão ser promovidos através de *workshops* e seminários para partilha de visão, memória, estratégias, propósitos entre diferentes gerações; através de desenvolvimento de carreira com horizontes futuros para todos os colaboradores, independentemente da sua idade; através da integração das várias gerações em equipas, gestão intermédia e gestão de topo.

2. O desconhecimento sobre o idadismo pode impactar o reconhecimento de questões éticas

Vivemos num mundo altamente competitivo quer pela aceleração do desenvolvimento e implementação de novas tecnologias, quer pelo envelhecimento populacional que aumenta o hiato de competências tecnológicas e de vivências entre os mais velhos e os mais novos. O conceito de "idadismo" é mais reconhecido pelas gerações mais antigas e menos pelas gerações mais jovens. O desconhecimento sobre o conceito pode ter impacto no reconhecimento de questões éticas associadas a este fenómeno, podendo ser um obstáculo quer à reflexão sobre o assunto, quer à sinalização de más práticas subjacentes. São precisamente as duas gerações opostas, a dos mais velhos e a dos mais novos, que revelam maior preocupação relativamente à perceção sobre o seu trabalho pelos colegas com idades entre 30 e 60 anos.

3. A idade como fator de tratamento desigual pode gerar ambientes tóxicos, para os mais velhos e os mais novos

O tratamento negligente, desumanizado, preconceituoso pode gerar **ambientes tóxicos**, sendo em si mesmo, uma manifestação clara de desrespeito pelo valor de cada um como pessoa única e singular. As sociedades do futuro e as empresas do futuro têm de ter um modelo de gestão e de trabalho centrados na Pessoa. Vivemos mais anos, mas não necessariamente com qualidade de vida. A falta de oportunidades de emprego originada pelo fator idade é destacada em vários testemunhos que assinalam a condenação em vida de quem tem capacidades para contribuir para a sociedade, mas é impedido de o fazer. Podemos concluir que a discriminação pelo fator idade tem sempre dois sentidos, podendo afetar quer os mais velhos quer os mais novos: "os trabalhadores mais novos, com formação superior, não têm acesso às mesmas regalias/ promoções que os mais velhos (sem habilitações académicas) apenas em função da idade. Por sua vez, há trabalhadores mais velhos, que são convidados a sair da organização, com base exclusivamente na idade.

4. O não reporte de situações de idadismo alerta para a necessidade de espaços seguros

Quando confrontados com experiências de idadismo, metade das pessoas não reportaram por "não acreditar que viessem a ser tomadas medidas corretivas". No entanto foram também sinalizadas outras razões importantes: o medo de retaliação por parte do empregador ou dos colegas e o receio de prejudicar o emprego, assim como o desconhecimento da existência de um canal de denúncias. Os argumentos enunciados remetem para a necessidade da criação 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.

Notas

1. O Fórum de Ética, criado em 2015, foi redesenhado em 2020 para incluir patrocinadores, o que permite reforçar substancialmente a concretização do seu objetivo: promover a ética empresarial, através da troca de experiências, da reflexão conjunta e da criação e partilha de conhecimento.

Além dos três encontros regulares por ano e outras atividades, o Fórum promove um estudo por ano que dá mote ao tema da conferência (pública) e jantar (exclusivo de patrocinadores) anuais.

Em 2021 coincidiu com o estudo trienal europeu, Ethics at Work, do IBE, de que somos National Partner desde 2018, Ethics at Work: 2021 International Survey of Employees | Institute of Business Ethics - IBE, com apresentação dos resultados nacionais e reflexão

Em 2022, o estudo foi dedicado ao Trabalho Híbrido de que resultaram o inquérito “Ética e Trabalho Híbrido no rescaldo da pandemia (ucp.pt), o documentário “O Melhor de Dois Mundos” e o livro coletivo “Ética e Trabalho Híbrido: Proximidades e Distâncias” - a primeira obra da Coleção do Fórum de Ética (ucp.pt). Estes três produtos foram disponibilizados em acesso aberto no Global Ethics Day de 2023 com o objetivo de potenciar a reflexão a partir de uma abordagem mais normativa e procedimental - PENSAR SOBRE ÉTICA - e, simultaneamente, integrar a espessura das situações vividas por cada um dos envolvidos nesse mesmo espaço reflexivo - PENSAR COM ÉTICA.

Para 2023, o tema escolhido foi “Ética e Diversidade Geracional no Trabalho”, do qual faz parte este documento com os resultados do inquérito realizado.

² OMS (2021). *Relatório mundial sobre o idadismo*. Organização Mundial da Saúde. Washington, D.C.: Organização Pan-Americana da Saúde; Licença: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://doi.org/10.37774/9789275724453>.

³ Corroborando outros estudos, designadamente o do Fórum de Ética de 2022 - Relatório do Inquérito “Ética e Trabalho Híbrido: no Rescaldo da Pandemia”.

⁴ Fórum de Ética - Ética e Sustentabilidade | Católica Porto Business School (ucp.pt)

⁵ United Nations (2020). *World Population Ageing 2019*. Department of Economic and Social Affairs, Population Division (ST/ESA/SER.A/444).

⁶ OMS (2021). *Relatório mundial sobre o idadismo*. Organização Mundial da Saúde. Washington, D.C.: Organização Pan-Americana da Saúde; Licença: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. <https://doi.org/10.37774/9789275724453>.

⁷ Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J. and Laliberte Rudman, D. (2018). *Ageism and the Older Worker: A Scoping Review*. The Gerontologist, Vol. 58 (2), p. 1-14, <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>.

⁸ OECD (2020). *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>.

⁹ OECD (2023). *Retaining Talent at All Ages, Ageing and Employment Policies*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en>.

¹⁰ “Une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes”: la célèbre formule par laquelle Paul Ricoeur définit la «visée éthique» se trouve dans la septième étude de Soi-même comme un autre. Téléchargé le 17/11/2022 sur www.cairn.info (IP:193.136.52.11)

¹¹ Braun, V. and Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, Vol. 3 (2), p. 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063.

¹² Maloni, M., Hiatt, M. S., and Campbell, S. (2019). *Understanding the work values of Gen Z business students*. The International Journal of Management Education, Vol. 17(3), p. 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>.

¹³ Weil P., Leloup, J-Y. and Crema R. (2011). Normose: A Patologia da Normalidade. Editora Vozes.

¹⁴ Byung-Chul Han (2022). *Não Coisas: Transformações no Mundo em que vivemos*. Relógio de Água.

APÊNDICES | TESTEMUNHOS

- A. Experiências vividas ou testemunhadas sobre diversidade geracional | p. 59
- B. Formas de combater o idadismo | p. 67
- C. Narrativas sobre discriminação com base na idade | p. 89
- D. Medidas ou práticas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão | p. 99
- E. O trabalho como fator de realização enquanto Pessoa | p. 114



A. Experiências vividas ou testemunhadas sobre diversidade geracional

Quando convidadas “a fazer algum comentário, ou relatar (de forma sucinta) alguma experiência vivida ou testemunhada sobre diversidade geracional no seu local de trabalho”, **144** pessoas registaram os seus testemunhos. Da análise de conteúdo emergiram as categorias abaixo que serviram também para organizar esta apresentação integral dos testemunhos.

Categorias	#	%	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Justeza e alinhamento	33	23	4	19	8	2
(não)Valorização dos mais Velhos	22	15	4	12	6	0
(não) Valorização dos Jovens	9	6	1	7	1	0
Valorização de conhecimentos	19	13	2	11	6	0
Ambientes Tóxicos	18	13	4	9	5	0
Intersubjectividade	11	8	2	6	2	1
Exemplos	14	10	5	5	1	3
Comentários soltos e/ou neutros	18	3	7	8	3	0

Justeza e alinhamento

É necessário formar as chefias de topo sobre o valor das pessoas e as suas competências independentemente da idade que têm.

A minha hierarquia faz-me sentir útil à organização e dá muitos exemplos sobre a minha atitude/comportamento aos colaboradores de gerações abaixo (muito abaixo) da minha.

Não estou a ver nenhum exemplo em específico. Trabalhei em empresas que independentemente da idade havia um respeito entre trabalhadores mais novos e mais velhos pois ambos trazem benefícios para a empresa e ambiente de trabalho. O importante é haver uma "proatividade" da chefia da empresa ou departamento específico, para criar/melhorar essa "cultura" de diversidade geracional.

Na minha organização, o principal critério para o acesso a cargos de chefia é o número de anos de serviço dentro do organismo, o que não me parece ser um critério válido, já que não tem em conta nem a experiência profissional prévia à entrada no organismo, nem a formação relevante, nem aspetos como a produtividade, a qualidade do trabalho desenvolvido ou as competências técnicas e de liderança evidenciadas. Não se trata apenas de uma questão geracional, mas afeta o clima organizacional e coloca em causa a igualdade de oportunidades, de uma forma geral.

Infelizmente muitas chefias são nomeadas pela idade e não deixam os mais novos brotarem. Estes mais novos não se sentem realizados e acabam por se transferir.

A chefia não tem perfil de chefe.

Falta imparcialidade da chefia.

É um tema que me faz doer a alma.

I think that respect must always be prevalent no matter what generations are communicating.

O cansaço físico e mental nas empresas não deve levar à saída das pessoas, antes de tudo devem, as empresas, cuidar dos seus colaboradores.

No meu local de trabalho no global todos tem os mesmos ideias e visão, diferenciado pelo gosto de cada um, mas no geral todos são extremamente focados em dar o melhor deles e obter os melhores resultados. Trabalhar no ramo da tecnologia aumenta as capacidades de todos a serem mais lógicos, consensuais e a otimizar os resultados esperados. A experiência de cada um é dada sobre como alcançar os nossos objetivos de forma clara e objetiva.

O meu local de trabalho lida muito bem com a diversidade geracional, nem é uma questão.

Apesar da minha idade quando ingressei nesta organização, não houve dúvidas quanto às minhas facultades.

Em todos os nossos sectores da Empresa trabalham pessoas com idades diferenciadas, sejam eles homens ou mulheres e até portadores de deficiência mental, somos uma Empresa aberta à inclusão social e à igualdade.

O foco da diversidade geracional é geralmente a uma faixa etária superior (50-60 anos) mas creio que continue a existir muitas restrições para mulheres em "período fértil" ou com filhos pequenos. Conheço inclusive candidatas excluídas por mencionarem na entrevista que não têm suporte familiar no dia a dia.

Tanto trabalho com estagiários como diretores.

Qualquer colega que aparece para ser integrado, normalmente acolho-o de modo a ser bem integrada. Independente da idade, mas normalmente são mais novos.

Quando trabalhamos, numa instituição, deveria haver o direito de fazer rodar funcionários, quando estes começam a colocar o trabalho dos colegas em risco e dos utentes.

A responsável destaca sempre que possível um dos mais novos (por vezes substituições) para fazer turnos como Natal, Ano Novo, Páscoa, mesmo que eles estejam no serviço pouco tempo.

All new employees are very young and we who are older are not taken into account for promotions and our experience and contribution is not valued the same.

Trabalhamos com várias etnias e todos com o mesmo sentido de cooperação e objetivo.

Dispensar pessoa mais nova com melhor condição física e de saúde para atividades de interesse pessoal com suplemento de ordenado e sobrecarregar, de tarefas, pessoa com mais idade sem alteração do valor mensal de ordenado. I had a situation in which a person was promoted, although it was not the most competent, just because she was older.

Havendo a possibilidade de alterar de posicionamento remuneratório por opção gestionária um dos critérios que está a ser pensado ser utilizado para definir o universo de trabalhadores beneficiários da medida será com base na idade, abranger aqueles trabalhadores com idade mais próxima da reforma, mais velhos, portanto. É uma medida de discriminação positiva.

De uma forma geral, todas as pessoas são tratadas com respeito e cortesia; parece-me que essa é a melhor experiência que se pode ter neste campo.

Conforme referido anteriormente, penso que, mesmo percebendo que esta questão pode trazer problemas de igualdade de direitos, acho que ter ou não ter filhos, é um critério tido pouco em conta pelas empresas. Na minha opinião pode provocar algumas dificuldades para pessoas de gerações diferentes.

Despedimento e rescisões a trabalhadores perto dos 50 anos de idade.

Acho que devíamos ter a opção de trabalho híbrido e mais flexibilidade no horário.

Ambientes Tóxicos

Os colegas mais novos tendem a olhar os mais velhos como se já não devessem estar ali, acham que por estarem no mercado há muitos anos são "antiquados".

Não valorizam as pessoas que estão na empresa há mais anos. Economicamente quem entra agora tem melhor vencimento, do que pessoas que trabalham cá mais de vinte anos. O poder económico é cada vez pior, e existe maior diferença, entre os mais velhos e os mais novos!

Infelizmente sim. A minha empresa devido a esta ideologia política. Prioriza minorias, género, e politicamente correto. Em detrimento de capacidades técnicas, profissionalismo e meritocracia. Resultado o local de trabalho tornou-se um "infantário" a qualidade do trabalho é muito má e os resultados da empresa estão a ser impactados. Curiosamente culpa e despedem os trabalhadores mais velhos e os com anos de experiência e know-how. TB estão a despedir baseado se são caucasianos e no género (homens). A maior parte das reuniões são passadas a falar sobre sentimentos ou a jogar jogos... Infelizmente no meu local de trabalho as questões vão muito para além idade. Sou funcionária pública, que é um sistema

obsoleto, pelo que seria necessária uma transformação de raiz de mentalidades e de cultura.

In recent years I have witnessed how the organization has increasingly relegated employees of a certain age. This issue is aggravated when these collaborators are from geographies other than Portugal (probably because they are far from decision-making centers) and even more so when they are not included in any category of supposedly discriminated groups. The initiative to delve deeper into this issue of ageism seems very successful to me and I hope it will provide results soon.

Existem pessoas altamente desmotivadas e nada profissionais, nomeadamente as quase em idade quase da reforma. A legislação laboral não permite a dispensa de pessoas que não são tão eficientes e como tal a tendência é se acomodarem ao lugar ficando nas empresas até á reforma sobrecarregando outros colegas de trabalho, e os mais eficientes (mais novos ou mais velhos) fogem dessas organizações mais pesadas.

Senti, na primeira pessoa, alguma discriminação de não ser colocado em projetos, que atribui à política que a empresa criou de imputação do custo do trabalhador à gestão de cada projeto. Na altura, e por alguma "antiguidade" minha na empresa, tinha uma categoria profissional que tornava o meu custo mais elevado enquanto a experiência era diminuta na tecnologia principal do departamento onde fui enquadrado. Senti que na altura houve alguns gestores de projeto que preferiram selecionar, internamente, colegas mais juniores, mas conhecedores da tecnologia, devido a essa política. Isto coincidiu aproximadamente com uma mudança minha de funções, requerida pela empresa, tendo transitado de um contexto de vários anos a trabalhar com uma mesma tecnologia, mas que se tornou obsoleta.

Acho que os funcionários têm receio de exprimir aquilo que sentem, com medo de ficar sem trabalho ou mudança de serviço.

Não, pois acredito que infelizmente nada vai mudar, a não ser uma virada que alguns sejam realmente castigados, enquanto isso não acontecer a xenofobia e outros irão sempre acontecer.

Recentemente vivi situações de pouco empenho e com uma maneira muito diferente de estar no trabalho por parte de jovens na casa dos 20 anos. Com muitas faltas ao trabalho, pouco compromisso com as tarefas, mais para se servirem da empresa do que servir as suas necessidades. Mas não são todos assim. Encontro na mesma faixa pessoas muito empenhadas. Na minha instituição relaciona-se com ter ou não formação superior.

Não ouvidas todas as opiniões.

Colega discriminada por ser jovem ouviu comentário de colega mais velho a perguntar se não deveria estar no jardim de infância.

A diretora de serviço desconsidera quem por lei esta isento de urgências. Recusou transferência de uma colega de outro hospital com um filho com atraso porque esta tinha perto de 50 anos.

Vivi comigo a experiência de ser colocado na prateleira. Não pela idade cronológica em si, mas pela idade "antiga" de tempo de serviço na empresa. Será uma outra forma de idadismo? Talvez.

Não me ser questionada a minha opinião, sendo olhada à priori como alguém desatualizado. Infelizmente as empresas estão a ser geridas por pessoas de

quarenta longe da idade de 60. Não tem sensibilidade para estes problemas que ignoram. É nos RH de grandes empresas que sinto o maior preconceito. Impossível ingressar no mercado de trabalho a partir dos 60. Falo por experiência própria.

Até há pouco tempo sofri danos morais por parte da chefia. Entre nós havia uma grande diferença geracional e por esse mesmo motivo (entre outros) não ouvia nem colaborava sem ser através das próprias ideias as quais muitas vezes estavam desadequadas por falta da dificuldade de acompanhamento dos novos tempos/metodologias.

(Não) Valorização dos mais Velhos

Esta sociedade não é para velhos (tal como o filme ...).

Sou a pessoa mais velha do serviço, mas sinto que tenho a mesma idade que todos os outros colegas e eles sentem o mesmo (pelo menos assim o mostram!).

De forma crescentemente notória, as minhas propostas de promoção de pessoas mais velhas são sistematicamente rejeitadas.

Trabalhei com uma pessoa que se aposentou com 70 anos, foi enriquecedor.

É comum começar a ouvir alguns comentários entre colegas, quando um deles começa a chegar perto da idade da reforma, como menor atenção ao trabalho e menos responsabilidade.

A geração mais nova não valoriza ou respeita os utentes mais velhos. É uma constatação diária no meio hospitalar...

Temos alguns casos de integração geracional bem-sucedidos,

mas a situação que mais se destacou, foi a de uma profissional que se reformou aos 67 anos, mas continuou a trabalhar por mais 10 anos, a desempenhar a mesma função e a chefiar uma equipa com quatro gerações distintas! Cessou a atividade recentemente, já com horário reduzido, com mais de 77 anos!

A minha entidade empregadora não valoriza as pessoas com mais de 50 anos, exceto algumas chefias.

Oldest member of my team, literally twice the age of several team members, but I'm seeing a shift to a few more experienced people coming on board recently, so the age mix may be gaining balance.

Acho que em todas as áreas, à medida que vamos envelhecendo, o nosso "imposter síndrome" vai também aumentando um pouco de volume. Deixamos de ter tanta disponibilidade ou até capacidade mental para lidar com as muitas horas necessárias para estudar novas tecnologias, novas formas de trabalhar, e a não conseguir acompanhar as gerações mais novas que têm essa disponibilidade não só no próprio local de trabalho (pois atribuímos explicitamente esse espaço para se formarem), mas também fora de horas. Se um team lead não consegue ajudar a formar e a decidir sobre o tópico em questão, fica fragilizado. Já me encontro nesse patamar de ser sénior pela experiência nos vários projetos em que estive envolvida e bons resultados, no entanto a sentir-me frequentemente frágil pela minha incapacidade de ajudar no detalhe daquela linguagem de programação, daquela tecnologia.

De modo geral vejo também que pessoal mais júnior se compara muito mais com os outros. Acham que deveriam estar mais à frente em termos de categoria pois são um pouco melhores numa área ou noutra que outra pessoa, quer júnior, quer mais sénior. Ora a experiência que levou

aquela pessoa mais sénior até ao ponto actual na carreira muitas vezes não é visível de forma constante no terreno com uma clara superioridade. Estando o focus diário destas pessoas mais juniores no trabalho a um nível de abstração mais baixo, que implica competências diferentes, isso provoca um gap no seu conhecimento mais abrangente e não percebem que não se podem comparar (nem entre si, nem com outros colegas mais velhos). Por outro lado, do lado dos mais velhos, vejo muitos com resistência à mudança, a sequer dar abertura para se tentar novas coisas. Muito focados naquilo que eles fizeram e sabem que resultou e não quererem (ou conseguirem) encaixar outra forma de trabalhar. Felizmente não sinto isso de forma maioritária.

O acionista e presidente do CA tem 80 anos, a minha chefia direta (administradora) 70 anos. A maior dificuldade ainda é a confiança que depositam na minha geração (40/50). Em termos de agilidade de decisão e de oportunidades tecnológicas necessitamos de rejuvenescer a equipa.

O tema de diversidade geracional coloca-se, sobretudo, a partir de idades mais avançadas. Creio que o preconceito começa a sentir-se e a viver-se nas organizações sobretudo a partir dos 50 anos. É nesta fase da carreira que as "eventuais" discriminações, com base no preconceito, começam a fazer-se sentir. Creio que os mais jovens vivem outro tipo de desafios, pela competitividade existente, mas não tanto "discriminação" por causa da idade. Pelo menos é a percepção que tenho, no contexto em que me encontro inserido.

Eu aprecio muito a aprendizagem e as ricas "histórias"/experiências que os meus colegas mais velhos e proporcionam.

Tenho aprendido muito com os mais velhos e tento partilhar com os mais novos também.

Os colegas mais velhos foram uma ajuda muito importante quando iniciei a minha atividade profissional. Não tenho situação a destacar no local atual de trabalho, mas são numerosos os exemplos de que enquanto 50+ nos processos de recrutamento e seleção e designadamente em entrevista fatores altamente discriminatórios pela idade.

A maior parte das vezes são os mais velhos que mostram mais capacidade de sacrifício e brio profissional, especialmente no que diz respeito ao absentismo. A partir dos 50 anos é tudo velho, devem ir para casa.

Acho que as novas gerações com o seu acesso fácil a tecnologia tem algumas vantagens no conhecimento teórico, mas a mim ninguém me tira o prazer de passar tardes na biblioteca ou nos meus espaços públicos preferidos para estudar.

Alguns colegas acham que os mais velhos impedem a mudança de mentalidade.

No meu local de trabalho não presenciei, mas andei durante 4 anos em procura ativa de emprego e as respostas normalmente era que procuravam alguém mais novo, que as minhas habilitações/ formação profissional eram demasiado.

Há 14 anos, quando iniciei funções como especialista onde trabalho era a mais nova e atualmente sou a mais velha. Em alguns aspetos sinto que já não tenho "paciência" para determinadas tarefas burocráticas.

(Não) Valorização dos mais Novos

As pessoas mais novas são o motor e a alegria de qualquer local de trabalho. Permitem manter o entusiasmo, a aprendizagem e a vontade de inovar.

Com o passar dos anos os estagiários são cada vez mais da idade dos meus filhos. Isso permite-me compreendê-los melhor e alargar horizontes de conhecimento.

Penso que quando era mais nova era mais competitiva. Neste momento sinto prazer positivo em trabalhar com mais jovens, exceto se moralmente incompetentes...

A equipa alargada com a qual trabalho é constituída por membros de várias idades. A interação é o nosso dia-da-dia. Esta interação permite-me observar a forma de trabalho dos mais novos e aprender com eles.

...presenciei diversas situações de "captura" dos mais jovens através de discursos "letrados", provavelmente exibicionistas e não pensados suscetíveis de minorizar os jovens recém chegados ... não presenciei, mas relataram-me situações em jovens contratados a termo eram incentivados a trabalhar extra com termos: "não se esqueça que depende de mim"; " não se esqueça que fui que a contratei"

Os mais novos (por serem poucos e tendencialmente menos resistentes) são sobrecarregados com o volume de trabalho. Os mais velhos estão permanentemente ansiosos pela reforma e expressam-no, manifestando constante saturação do trabalho.

Mentoria aos mais novos.

Inclusão de novos colegas muito mais novos.

A grande maioria dos colaboradores mais novos, estão sempre a olhar para o telemóvel até quando empurram uma maca, sobem/descem escadarias, aguardam ou estão num elevador, ou conversam com um colega.

Valorização de conhecimentos

Lema: os outros ensinam-nos sempre coisas importantes, qualquer que seja a sua idade e circunstância.

I worked with people from almost all generation spectrum in different projects, always with great team spirit. Always learned something new each time.

Estou numa faixa etária "a meio", o que já permitiu ensinar gente mais nova e aprender com os mais velhos, mas curiosamente já tenho aprendido muito com gente nova e ensinado muito a colegas mais velhos.

No meu local de trabalho temos uma diversidade geracional interessante: desde colaboradores com mais de 40 anos de experiência até ao estagiário que ainda nem iniciou uma licenciatura. A todos procuramos proporcionar o melhor ambiente de trabalho. É algo muito importante de experienciar. Aprendemos com todos.

Deveria haver maior preocupação em garantir a passagem de conhecimento e experiência dos mais velhos para os que estão a iniciar uma nova atividade.

Importância do saber/experiência dos mais velhos que é transmitida às gerações mais novas. O saber prático aliado ao saber teórico.

A diversidade geracional levou a uma partilha de conhecimento por parte dos trabalhadores mais velhos, no entanto a aceitação de novos métodos de trabalho e de novas formas de raciocínio derivadas da entrada de trabalhadores mais jovens com diferentes perspetivas, foi um processo mais demorado e custoso.

Equipas multigeracionais tem mais facilidade em acomodar imprevistos, desafios e dificuldades, por terem vivências diversas e capacidades que se completam.

Na minha atividade, ao longo dos últimos 30 anos houve muitas alterações de modo de fazer. É importante a partilha dessa informação para que não se esqueça a memória de onde viemos e para onde queremos evoluir.

Sim propor a reforma antecipada para dar lugar aos mais novos... Ao mais novos são fundamentais para ombrear com os mais velhos e partilharem experiências sem que nenhum seja o velho do restelo.

Sinto que na minha empresa tenho uma grande diversidade geracional apesar de na área tecnológica termos habitualmente uma comunidade mais jovem. No meu percurso profissional, trabalhar com pessoas mais séniores foi muito impactante no meu desenvolvimento profissional e pessoal. Ainda hoje tenho muito respeito e gratidão por aquilo que aprendi com elas e continuo a manter contacto para me orientar nos momentos difíceis.

Apesar de a empresa ser relativamente recente, há uma diferença cultural muito grande entre as gerações mais novas e as mais velhas. É importante que se cative o relacionamento inter-geracional para que estas aprendam a dar o seu melhor em conjunto.

Como gestor tive a oportunidade de trabalhar com equipe diversa e essa integração só proporcionou enriquecimento de conhecimento ao time através das trocas de experiências diárias.

Sinto que a passagem de conhecimento aquando da saída de colaboradores para aposentação não está a ser bem conduzida. Gostaria que a organização potenciase a

interação entre colaboradores de diferentes unidades orgânicas.

A diversidade geracional pode ser uma fonte de oportunidades e inovação, ao permitir que os hospitais se beneficiem da experiência e sabedoria das gerações mais velhas, bem como da criatividade e energia das gerações mais jovens.

Os mais novos colocarem questões aos mais velhos sobre a sua experiência prévia em vez de se basearem só na teoria da escola.

Tendência de desvalorização dos conhecimentos das gerações mais velhas, por gerações mais novas e, ainda, em percurso de formação.

Existem colaboradores de todas as idades e todos podemos aprender e transmitir coisas novas uns aos outros.

Tive vários colegas muito mais velhos que foram uma inspiração e um exemplo pela sua dedicação, conhecimento e respeito. Sinto que os colegas mais novos são essenciais para a continuação do crescimento da carreira a que pertença, pois, têm: visões, competências e objetivos adequados à sua geração e que naturalmente, tal como todos nós, crescerão no seu desempenho.

Intersubjectividade

Acho que o maior contributo que as pessoas mais velhas podem dar não é memória/cultura de empresa. É experiência e maturidade emocional. As gerações mais jovens têm um abecedário de comportamentos sociais bastante curto por força da evolução demográfica de famílias pequenas, maiores taxas de divórcios e maior isolamento social. A presença no trabalho permite um

crescimento emocional e social por mimetismo que só gerações mais velhas podem dar. Na classe médica sente-se uma grande diferença entre diferentes gerações, para os mais novos é importante o dinheiro e as condições de vida, são também mais prescritores de exames e análises como meio de diagnóstico.

Penso que algumas vezes são as próprias pessoas que se sentem diferentes devido a idade, a primeira mudança deve partir de cada um. Os outros acabam-nos por nos ver, como nós nos vemos também.

Só salientar que em nenhum lado senti que havia menos estigma em relação à minha idade e à dos meus colegas como quando trabalhei no UK. Apesar de ter assistido a vários casos de discriminação organizacional, a comunicação entre colegas era o mais isenta de estigma possível e ainda não voltei a trabalhar com uma equipa de engenheiros entre os 20s e os 80s desde então, muito menos com aquela facilidade de interação intergeracional. Foi uma experiência que dei por garantida na altura, mas que desde então não encontrei em mais lado nenhum.

A vida ativa está muito difícil em Portugal para quem é jovem. A dificuldade em reter os mais novos no mercado de trabalho nacional contribui: por um lado, para cortes intergeracionais; por outro, para dependências intergeracionais humilhantes. Temos de dar mais apoio aos mais novos. O Estado tem de espremer menos o rendimento dos mais novos e dos mais velhos que são quem vai dando muito suporte aos mais novos que permanecem com vida adiada sabe-se lá até que idade.

O aporte de conhecimentos tecnológicos das gerações mais novas e a partilha de experiência e saber (também da organização) pelas mais velhas. A diferença na elaboração de documentos escritos e de cultura geral a favor dos mais

velhos. A segurança com que os mais velhos se movem no sistema e a ousadia com que os mais novos abraçam novos projetos são uma riqueza que se complementa.

No meu caso o que percebo é que os mais velhos trabalham e incentivam a trabalhar. Os mais novos por medo ou outro tipo de constrangimento por vezes escondem-se atrás dos mais velhos.

A organização não está preparada para o phasing out da vida profissional nem apta a auxiliar as unidades académicas no planeamento da reforma ou pré-reforma dos docentes.

A minha organização encontra-se muito envelhecida, com idade média dos técnicos superior a 50 anos. Temo que se não houver renovação no curto prazo, a geração mais velha não possa passar à seguinte o conhecimento adquirido e que será uma pena se se perder. Por outro lado, sente-se uma apatia e desmotivação, que considero que tenderia a desaparecer com a contratação de gente mais jovem e a promoção da partilha intergeracional.

Sinto que na minha profissão (investigação), as pessoas mais discriminadas são as mais jovens após realização do doutoramento (normalmente entre os 30 e os 40 anos), pois a precariedade é muito grande e as possibilidades de terem contratos sem termo são muito reduzidas. Eu trabalho há 20 anos numa instituição (10 anos com bolsas e 10 anos com contratos), e ainda hoje não tenho um contrato sem termo. Isto é transversal à grande maioria das pessoas. A geração mais velha teve acesso a contratos de trabalho sem termo muito cedo na carreira, maioritariamente como professores em universidades, e por isso é em geral pouco sensível ao problema das gerações mais novas.

In the academic career demanding someone with 50 the

same as someone that just finished a PhD under a new educational model is not ok: People that completed their PhDs 20 years ago were not so well equipped as people that got their PhDs now as for publishing at high-ranked journals. However, this seems to be the unique criteria for promotion. Before, other competences such as teaching and making a difference in society, participating in international and national forums, do consultancy, taking administrative positions, etc. was important for the school and incentivized. Now this seems to worth nothing and younger that don't have it and have good research are taking the good positions. This has not to do with age but it is a result of inadequacy between past and present models of progression.

Exemplos

Trabalho numa unidade de prestação de serviços de saúde e nos dias em que os Palhaços d'Opital lá estão sinto uma enorme alegria, porque eles levam o SOL aos doentes de todas as idades, mas os mais idosos ficam felicíssimos, e, eu também!

Numa recente dinâmica de grupo organizada para uma reflexão estratégica, houve o cuidado de criar grupos com pessoas de várias gerações, a par de outros fatores de diversidade, o que permitiu fazer a discussão e a síntese das ambições, preocupações e expectativas das várias gerações presentes na instituição.

Programa de Neurodiversidade, onde pessoas autistas foram inseridas em várias equipas, para fazerem o mesmo trabalho das restantes... com muito sucesso!

Um trabalhador com cerca de 60 anos que foi dispensado de outra empresa, foi contratado pela nossa empresa porque o administrador considera que é uma pessoa polivalente com competências muito úteis à nossa empresa. A idade

certamente que não lhe permite ser tão ágil como no passado, mas há muitas tarefas que pode fazer sem fazer esforços pouco adequados à idade. Para esses, contratamos jovens.

Apesar de na generalidade existir uma manifesta discriminação por idade, nem todas as chefias são assim. Por exemplo, numa nova área de negócio onde trabalho foi conseguido um equilíbrio estupendo entre colegas muito experientes e colegas mais novos, assegurando confiança nas grandes decisões e motivação nas camadas mais novas-Partilho gabinete com uma profissional 20 anos mais nova, há cerca de meio ano. Tem sido fantástico: aprendi imenso sobre tec, de informação (Ex: tiro agora mais partido do EXCEL e do POWERPOINT), E ela aprendeu imenso sobre comunicação formal intra e inter institucional; protocolo empresarial, etc. As nossas funções são muito diferentes, mas no presente complementamo-nos perfeitamente e em caso de necessidade podemos substituir-nos. O meu stress profissional diminuiu muito...

No meu local de trabalho, aproveitamos as pausas e horários de refeições para conversar e jogar jogos didáticos com pessoas de gerações diferentes. Por vezes até mesmo ficamos fora de horas no local de trabalho a conversar e a fortalecer amizades, através de jogos e atividades em comum.

Existe a prática de, ao acolher novos trabalhadores, "nomear" um colega de uma geração diferente que seja mais experiente, na parte técnica e que tenha um maior conhecimento da entidade de forma a ser mais fácil a integração.

When I first joined my workplace, together with around more 10-20 people at the time, the newcomers (including myself) came from distinct backgrounds, different ages (not only younger people), genders and cultures.

Pela positiva: os meus anos de experiência na empresa já foram motivo de uma entrevista pública na intranet como exemplo de sucesso.

Pela negativa: Disponibilidade para continuar, após aposentação, gratuitamente, um projeto de humanização hospitalar que a administração do hospital pura e simplesmente recusou.

Grupos de trabalho numa ótica de design thinking.

Promover tempo e espaços informais para troca de ideias e métodos de trabalho.

Falta um programa válido ou digno de transição da vida ativa.

Comentários soltos e/ou neutros

Só um comentário: para quem esteja desempregado, as vossas perguntas relativamente à organização em que se trabalha terão de ser respondidas em termos retrospectivos. Seria relevante incluir perguntas relativamente às oportunidades e à invisibilidade de quem não consegue obter trabalho devido à idade. Agradeço a disponibilidade.

Mais do que fazer inquéritos e demonstrar boas intenções, o importante é fazer acontecer.

Parabéns pela iniciativa, pois considero que o mundo e Portugal, em específico, cada vez mais tem de se preocupar com as necessidades e expectativas dos seus trabalhadores, dado que cada vez mais os trabalhadores têm de trabalhar até mais tarde. As capacidades de trabalho físico e mental, não são as mesmas para um trabalhador acima dos 55 anos, mas isso não é critério de exclusão do trabalhador, pelo contrário, deve ser apoiado, por outro(s) com idade

mais jovem, o que irá permitir ganhos para ambos os trabalhadores e, também, para a própria organização.

Quando não existe crescimento das empresas, a diversidade geracional vai conflitar com a renovação geracional ("You can't have both!")

Todos estes assuntos abortados são bem visto em teoria, mas até passarem à prática ainda vai um longo caminho ...

Only that I haven't witnessed ageism of any sort in this company yet.

Impossível, porque não existe.

Na sua maioria foram mas experiências, prefiro não relatar. No entanto acho que com o passar dos anos denota-se situações que se enquadram na falta de respeito e má educação. O simples fato de não haver o hábito de se cumprimentarem colegas que trabalham na mesma instituição.

Não há tempo para falar sobre o assunto em causa, pois iria "dar pano para mangas".

Potência a necessidade de atualização e desenvolve o potencial formativo.

Fiquei deveras surpresa quando num inquérito de RH em 2022, colocavam as seguintes questões para escolha: 1 -Aumento salarial; 2- valorização da chefia. Fico deveras alarmada quando alguns jovens escolherem a opção 2, pois as palmadinhas nas costas não dão para pagar as despesas.

Não existe diversidade geracional no meu local de trabalho. 11 trabalhadores entre os 55 e 63 e um elemento de 40.

As pessoas estão quase todas acima dos 50 anos.

Apenas testemunhada: O Mind!! Representativo desta temática!

I am excited to be a part of this company!

Não, neste novo desafio ainda não vivenciei nenhuma situação enquadrável neste âmbito |Não tive experiências relacionadas com o tema |Sou investigadora no tema.

B. Formas de combater o idadismo

Quando convidados a continuar a frase “Para mim, uma das melhores formas de combater o idadismo é ...”, 777 pessoas (72%) registaram as suas narrativas. Da análise de conteúdo emergiram as categorias abaixo que serviram também para organizar esta apresentação integral dos testemunhos.

Categorias	#	%	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Iniciativas Individuais e/ou Coletivas	436	47	42	220	134	40
Respeito	132	14	8	73	46	5
Profissionalismo	40	4	3	20	16	1
Autocuidado e/ou motivação	43	5	10	22	9	2
Exemplaridade	12	1	1	6	5	0
Promover a sua rejeição	28	3	5	15	7	1
Integração Intergeracional	116	13	11	53	31	21
Educação/Formação para a DEI	142	15	19	79	34	10
Consciencialização e Sensibilização	80	9	7	40	27	6
Responsabilidade das Empresas	74	8	10	37	22	5
Responsabilidade do Estado	49	5	10	27	11	1
Responsabilidade da Sociedade Civil	10	1	3	6	1	0
Média e Comunicação	9	1	2	2	4	1

Iniciativas Individuais e/ou Coletivas | Respeito

O respeito | respeitar o Outro | O respeito pelo outro | Respeitar e aceitar | respeitar todos | respeitar o outro no seu todo.

Respeitar o outro da mesma forma como quero que me respeitem | Respeitar o próximo seja ele quem for | Respeitar o próximo e a nós mesmos | respeitar todos independente da sua idade ou posto na organização.

Garantir o respeito entre todos.

Existir respeito entre todos os colegas, Só assim se consegue combater este problema.

Existir respeito, educação perante todo o indivíduo na sociedade e compreender que todos somos diferentes, o que se torna uma vantagem na sociedade e não uma desvantagem.

Respeitar as pessoas pelo que são e fazem sem pré-rótulos atribuídos pela sua idade.

Respeitar o próximo independentemente do estatuto social, profissional ou de género.

Educar para o respeito do indivíduo no seu contexto multidisciplinar de vida | Educação e respeito | Pela educação e respeito pelo próximo | Respecting everyone independently of their age and educate everyone for that way of thinking.

Saber olhar para o outro com respeito e aceitá-lo tal como é.

O respeito, a interajuda e sempre o abito faz o monge.

O respeito e empatia para connosco e com os outros.

Respeitar a hierarquia estabelecida pelo tempo, pois dele deriva a experiência e a voz da razão. Se existir respeito pelas práticas antigas as novas naturalmente se sucederão. O insensato será, por tanto, o mais novo tentar sobrepor as suas ideias.

To treat everybody with the same level of respect.

Tratarmos todos os indivíduos de forma igual | Tratar as pessoas como iguais. | tratar todas as pessoas da mesma maneira | tratar todos como iguais | Tratar a pessoas de igual forma e perceber que todos temos as mesmas capacidades embora | treating people the same no matter their age | Establishing equal treatment for everyone despite their age. | Tentar tratar de igual modo todos os colegas. | Tratarmos todos da mesma forma e maneira. | tratar todos com igualdade.

Tratar os outros da forma que gostaríamos de ser tratados | tratar os outros como gostaria que os outros me tratassem | Tratar os outros como gostaríamos de ser tratados.

Tratar os profissionais de igual forma independentemente da idade, não só a nível das tarefas como nas promoções.

Aceitarem | Aceitar o próximo | aceitar o outro como ele é | é aceitar as pessoas pelo q são.

Aceitar cada individuo como um ser único independentemente do seu género, idade, etc.

Aceitar as diferenças gerais de cada geração e extrair o melhor de cada uma | aceitar o outro como é e com as diferenças que possam ter | Aceitar as diferenças dos outros | aceitar as diferenças e compreender o contexto de cada geração.

Aceitarmo-nos como somos e aceitarmos os Outros como

são | Aceitar quem e como somos com todas as limitações | aceitar e integrar plenamente o outro independentemente da idade. | cada um começar a aceitar a idade que tem sem preconceitos ou discriminações | cada um de nós aceitar e compreender a idade do outro e o comportamento associado a essa idade Não olhar para a data de nascimento.

Não olhar para a idades das pessoas mas sim da importância que estas tem nas organizações.

Não definir a capacidade da pessoa pela idade

Não olhar para nós nem para os outros com base na idade biológica.

Não fazer distinção independentemente da idade.

pensar se a forma como tratamos os outros é a forma como gostaríamos de ser tratados, não discriminando ninguém pela sua faixa etária.

Não discriminar com base na idade.

Não querer saber a idade das pessoas com quem me relaciono.

Todos serem tratados por igual e não de forma diferente porque têm mais ou menos idade.

É assumir a idade de cada um, apenas como um número.

Pensar melhor que a idade é apenas um número e nada reflete o que o ser humano vale ou sabe.

Mostrar que as pessoas ainda têm capacidade de trabalhar em determinadas idades.

Não olhar à idade, mas ao indivíduo.

É ser ou tentar ser como quando éramos há 20 anos atrás.

Ver a pessoa e as suas capacidades/qualidades, independentemente da idade.

Aceitar todas as idades de igual forma.

Não julgar as pessoas pela idade, mas pelas ações.

... ter consideração por todas as pessoas independentemente da idade.

Ver as pessoas pelo que são e não pelo número de anos de vida que têm! Ver as pessoas pela sua capacidade e pela sua experiência na vida.

Reconhecer que a capacidade de partilhar conhecimento é independente da idade.

Mostrar a capacidade independentemente da idade.

Sentirmo-nos com nós próprios independentemente da idade.

Ser empático com o outro.

Ter empatia e conhecimento sobre os contextos de desenvolvimento de cada geração e ver isso como algo positivo e enriquecedor na vida em geral.

Saber ser empático, descentralizar o foco do Eu para focar-me no outro. Acreditar na complementaridade geracional, quer em âmbito profissional, como pessoal.

Compaixão.

Colocarmo-nos no lugar do outro.

Colocarmo-nos no lugar do outro e julgar as pessoas pelo que fazem, pelo que são e não arranjar desculpas, porque aquilo que pensamos ou em que acreditamos acaba por ter pouca importância. A única coisa que realmente tem importância é o que fazemos.

Sermos todos compreensíveis uns com os outros, porque somos todos humanos, somos todos feitos de carne e osso.

Pensar, agir como gostaríamos que pensassem e agissem connosco.

Conhecer e criar empatia com a pessoa com quem nos relacionamos.

Olhar para o outro como seu semelhante.

Mostrar-se de igual forma aos diferentes tipos e maneiras de estar de cada ser humano.

Considerar o outro como igual, para que todos nos sintamos uma parte fundamental para o todo.

Ouvir as pessoas | Ouvir ativamente os outros.

Observar e ouvir a pessoa, sem qualquer interesse na sua idade.

Partilha de opinião, ouvir o outro e compreender o seu ponto de vista.

Valorizar as pessoas pelo que são e fazem | valorizar o indivíduo e não a idade.

Understand that all people has something of value to present/give to other people.

Valorizar as pessoas pelas suas capacidades e valências.

Valorizar o ser humano como tal, todos diferentes e todos iguais, o respeito pela individualidade num contexto de universalidade.

Não ter preconceitos, estereótipos e discriminar | deixar o preconceito de lado, ter mais idade não é sinónimo de ser incapaz.

Agindo de forma que não o valide, integrando todos, sem nenhum tipo de pré-conceito ou preconceito.

Não haver discriminação | não existir discriminação em relação aos outros.

Relacionarmos de forma igual com todas as gerações.

*Uns melhor que outros.
Conhecer primeiro antes de julgar.*

Não se recriminar por se sentir mais novo/velho mentalmente. Apenas viver como se é feliz.

Sermos nós próprios.

Desenvolver mecanismos que percecionem que, independentemente da idade, todas as gerações têm um contributo positivo para a sociedade como para o ambiente profissional.

As instituições empregadoras serem corretas no tratamento dos seus trabalhadores por igual. A desigualdade de tratamento promove os problemas.

Desenvolver contextos laborais e de recrutamento que valorizem a experiência do candidato, não permitindo que a idade seja um fator discriminatório.

Avaliar as pessoas pelo seu desempenho profissional sem preconceitos (sejam eles de que natureza forem)

Dar oportunidades e responsabilidades iguais, independente da idade.

Sermos reconhecidos ou reconhecer os outros: - pelas suas valências, - por aquilo que podem contribuir seja em ambiente profissional ou na sociedade civil, - pelo valor acrescentado trazido pela experiência acumulada.

Envolver as pessoas | ouvir e envolver todos nos processos de criação (projetos, leis, etc) baseado na experiência pessoal e know-how de cada um independentemente da idade.

Gerir equipas e pessoas com base nas suas competências, promover o trabalho em equipas multigeracionais e facilitar o acesso a formação de acordo com o desejo de carreira do colaborador independentemente da idade.

Reconhecer que todos somos uteis e importantes para o sucesso é a melhor forma de integração.

Ser civilizado e usufruir das experiências dos maiores.

Não diferenciar entre novo e velho. Mas sim mostrar perante a sociedade que a experiência dos mais velhos pode contribuir para um melhor futuro de todas as gerações.

Sermos uns pelos outros.

Todos são válidos! Todos!

Iniciativas Individuais e/ou Coletivas | Profissionalismo

Profissionalismo e foco | Nunca olhar a idade mas sim ao profissionalismo | ser profissional e não preconceituoso | independentemente da idade, julgar o indivíduo pelas suas

capacidades e pelos seus contributos profissionais | Avaliar as pessoas pelo seu profissionalismo e nunca pela idade | não haver preocupação excessiva com a idade e manter o foco no currículo e resultados.

Olhar para o desempenho e não a idade | Concentrate on performance | showing what I am capable of accomplishing regardless of my age | Privilegiar as competências | avaliar as pessoas com base nos seus valores e competências | Valorizar a competência e não a idade | selecionar, avaliar e promover os colaboradores apenas em função do seu desempenho e mérito.

Demonstrar as nossas competências no trabalho, sermos produtivos e empenhados, com bons resultados, independente da idade. É importante que as empresas percebam a importância da presença de trabalhadores de várias gerações, que podem em conjunto contribuir para o sucesso.

... manter padrões (estáveis) de competência estritamente técnico/profissional e comportamental, ser coerente, ter uma só ética torna-te indestrutível.

Para mim, uma das melhores formas de combater o idadismo é trabalhar com afinco e provar que somos bons e competentes no que fazemos independentemente da idade.

Reconhecer, apreciar e valorizar as pessoas pelas suas competências, ações e contributos, independentemente de qualquer fator discriminatório.

Para mim, uma das melhores formas de combater o idadismo é mostrar as nossas capacidades e conhecimentos adquiridos com a experiência.

Tratar todos por igual, com base na meritocracia | A promoção de uma verdadeira cultura de mérito nas organizações.

A empresa basear as escolhas de pessoal e funções com base nas capacidades e qualificações adequadas para as tarefas a desempenhar.

Contratação de profissionais pela sua experiência e não baseado na idade.

A distribuição de funções idênticas a todos os funcionários.

Dar trabalho de igual forma a todos.

Igualdade nos objetivos profissionais.

Para trabalho igual normas e regras iguais e progressão de carreira de acordo com fatores gerais e não por avaliação superior.

Um bom trabalho, em equipa.

Promover entre os colaboradores um bom ambiente de trabalho, tolerância, e espírito de equipa. As direções e chefias devem estar preparados para lidar com esta problemática.

É através da comunicação e justiça nas políticas e divisão do trabalho em função dos pontos fortes/fracos de cada um.

Conhecer as necessidades do colaborador, e traçar objetivos ajustados ao empregador e ao empregado, de modo a haver benefício para ambas as partes.

É estar atento as necessidades das pessoas e promovê-las, remunerá-las de forma adequada e não desprezar e tratar as pessoas como se fossem seus donos. Saber colocar-se no lugar do outro.

Provar, que independentemente da idade todos podem ser válidos.

Provar que os mais velhos têm capacidade para, com entusiasmo e empenho, trabalhar em equipa, e acrescentar valor às organizações, com base na sua experiência de vida, maturidade e serenidade!

... demonstrarmos as nossas valências independentemente de nos sentirmos a envelhecer.

Valorizar cada um com base nas suas capacidades de trabalho, sem a sobrecarga laboral e exigências inatingíveis atual em todos os setores que, independentemente da idade do trabalhador, o conseguem tornar incapaz de realizar aquilo que lhe é atribuído.

Valorizar competências independentemente da idade e promover a autoestima dos colaboradores

Individual e coletivo. Passa por ser uma estratégia organizacional e da cultura de liderança a valorização das pessoas, por aquilo que são em termos Humanos e técnicos e não olhar à idade. Passa também por realizar várias sessões de esclarecimento a nível organizacional para se erradicar o Idadismo.

Em 38 anos não vi discriminação por causa do idadismo. Sobretudo no meu trabalho atual onde diferentes gerações têm iguais oportunidades. Realmente não depende da idade, mas das competências de cada colaborador, as que tem e as que queira adquirir.

Iniciativas Individuais e/ou Coletivas | Autocuidado e/ou motivação

Autoconsciência.

Saber que se tudo correr bem todos começamos novos e acabamos velhos.

*Manter-me ativa física e mentalmente, continuando a trabalhar da forma como sempre o fiz (melhor forma possível com os meios disponibilizados), relacionando-me com pessoas de diferentes idades, lendo, pesquisando e participando em formações sobre estas temáticas, e, alertando para as mesmas no meu local de trabalho e nas minhas relações sociais.
Manter-me ativo, dinâmico, informado e atualizado.*

Mantermo-nos activos, em constante aprendizagem e com hábitos de vida saudável. Acreditar que as oportunidades se mantêm independentemente da idade.

Manter-se produtivo e a vida ativa física, mental e socialmente.

Ser proactivo e empático e não sentirmos nenhuma reserva com os colegas de trabalho.

Trabalhar a qualidade de vida e participação na vida ativa dos mais velhos.

É ter um estilo de vida saudável

Viver da forma que me sinto bem independentemente da idade | viver e agir de acordo com princípios independentemente da idade que se tem.

Afirmarmo-nos e sermos como nós próprios somos | a pessoa sentir-se bem consigo própria | sentirmo-nos bem connosco em cada etapa da vida ! estar bem connosco próprio | Ser eu próprio | Do my work with quality regardless of my age. Be myself | viver em positivo.

Estar bem consigo mesmo, sendo ativo profissionalmente e noutras áreas pessoais como prática da fé, atividade física, leitura e outras que se goste.

Ser a melhor versão de mim, independentemente da fase de vida em que me encontro.

Aceitar que, independentemente da fase da vida em que estejamos, temos um papel importante e decisivo a desempenhar na sociedade.

Mostrar que estamos imunes e que continuamos a trabalhar desenvolvendo as mesmas competências e com a mesma capacidade.

...manter a luta diária! "lutar contra as adversidades "

Give it my all to the best of my ability.

Motivar e incluir! Tentar que todas as pessoas, independentemente a sua geração acreditem nas suas capacidades, tenham vontade de aprender mais e se sintam parte válida nas equipas e nas organizações. aceitar a idade dos outros e a nossa, não a vendo como uma coisa negativa, pois idade é conhecimento.

Think the age is just a number and be yourself to everyone regarding the age.

Aceitar verdadeiramente a nossa idade e a idade dos outros.

Uma das melhores formas de combater o idadismo é pura e simplesmente não pensar nele e sim na vida.

To deconstruct the notion that each generation has different tastes and capabilities defined by the year they were born.

... self-knowledge. That is the first step to find our balance and meet the other from there.

Que as pessoas ao longo da sua carreira não se conformem! Quer financeira, pessoal ou profissional! Nós temos que ser.

Inconformados por natureza, só desta forma poderemos estar em evolução constante. Tem que partir das pessoas adaptarem-se. Caso isto aconteça, esta coisa do idadismo não será tema relevante.

Trabalho em equipa, potenciar o exercício físico em todos. Aprender a envelhecer e preparar a minha velhice. Voltar à universidade e ver onde me encaixo no novo contexto. Tendo em conta o meu tipo de trabalho é difícil passar experiência.

Ter consciência de que se é um eu animado por um espírito para lhe incrementar experiência humana que é transitória.

Reconhecer as capacidades físicas e mentais do individuo e dar valor ao seu bem-estar social.

Melhorar a saúde dos mais velhos.

Iniciativas Individuais e/ou Coletivas | Exemplaridade

... dar o exemplo | Darnos bons exemplos aos outros. | Dar o exemplo tratando os outros com base em fatores que não sejam a idade | dar o exemplo na primeira pessoa. | ...dar o exemplo nas minhas decisões/attitudes do dia a dia. | dar o exemplo tratando as pessoas como pessoas independentemente da sua idade. | Através do nosso comportamentos e das nossas attitudes no dia a dia. | ... estar consciente de que existe, e tentar com o meu comportamento e exemplo contrariar os estereótipos e preconceitos. valorizar bons exemplos.

Educação e exemplo dos superiores hierárquicos | to lead by example with an open mind regarding diversity and a strong work ethic.

To work by example, by creating an environment where everyone takes part in decision making processes, respecting everyone's opinions and ideas (understanding where ideas

come from is key). Creating transparency allied with cooperation in the work environment can drastically change the sentiment of all co-workers, young and old, by removing the unknown and promoting confidence. Always keeping in mind that we should never fall in pseudo virtuous paths where extremes may prosper.

Iniciativas Individuais e/ou Coletivas | Promover a sua rejeição

Não alimentar qualquer tipo de preconceito ou discriminação e defender a igualdade de oportunidades | Assumir que a idade não define ninguém | mostrar que as pessoas são válidas e úteis independentemente da idade. Prazo de validade para o ser humano não devia existir de todo! | A inclusão independente da idade | não ver diferenças | ...não valorizar as diferenças impostas | ...não colocar idade máxima num anúncio de emprego. Não haver preconceito | respeitar o próximo | combater os nossos próprios preconceitos | esquecer o preconceito | não ter preconceitos. | não ser preconceituoso!

O idadismo é um fenómeno não existente na minha realidade. As pessoas são tratadas da mesma forma independentemente da idade que têm. Somos todos iguais, uns mais rápidos, outros mais lentos, mas iguais. Mesmo dentro da mesma geração encontramos pessoas com formas de estar diferentes. Por exemplo, tenho 39 anos, sou a segunda pessoa mais nova do serviço. Considero-me rápida no raciocínio, mas trabalho com uma pessoa de 50 anos que é tão ou mais rápida que eu. Como muita gente diz "a idade é só um número".

Reconhecer que o idadismo desvaloriza as relações humanas, descarta a experiência construída e põe em causa a que está para construir. | Reconhecer que o idadismo existe. | reconhecer que ele existe! | falar do assunto de forma aberta, mostrando que ainda existe, mas que todos

juntos podemos o combater.

To begin by not believing in the stereotypes and prejudices that could apply to ourselves.

Não ir ao encontro do ruído da sociedade | é não lhe dar importância! Se há coisa que as culture wars estão a mostrar, é que o mundo está mais polarizado. Os cursos que as empresas fazem sobre unconscious bias não estão a resultar e se alguma coisa se pode dizer é poderem estar até a agravar os problemas como color blindness | deixar de lhe dar importância ou tempo de antena | ...não pensar nisso. | nem ser assunto. | não lhe dar importância.

Deixar de inventar neologismos sem sentido. | acabar com ele.

No nosso dia a dia criarmos uma cultura de não idadismo. | pensar no nosso futuro.

Iniciativas Individuais e/ou Coletivas | Outros

... em ambiente de trabalho, a convivência de várias gerações. Em termos sociais é a criação de modelos que proporcionem as atividades física e mental. | ser cooperante entre as partes | ouvir atenta e ativamente o contributo de pessoas de diferentes idades / gerações para o bem comum | O convívio social | Conviver e aprender com outras pessoas. | Unir | fazer conviver pessoas de diferentes gerações nas empresas. Ouvir as pessoas de igual forma, dar oportunidades todos, novas ideias vindas de novas gerações ou ideias vindas da experiência | aproveitar o que de melhor cada pessoa tem para oferecer.

Incentivar espírito de grupo | mostrar que com todas as gerações idades conseguimos aprender uns com os outros | sentirmos que precisamos uns dos outros.

Aceitarmos a idade, procurando desafios e aprendendo com os mais novos, transmitindo-lhes também a nossa experiência de vida.

Making everyone feel heard and seen and increasing the communication.

Ter recursos humanos que funcionem bem. Não como os atuais que ninguém sabe o que faz. Apenas ouvimos falar quando nos pedem para respondermos a inquéritos, mas cujos resultados não são partilhados com a comunidade como o inquérito sobre o clima organizacional.

*Interagir todos em grupo em prol de um único resultado / envolver na medida do possível as pessoas nas mesmas tarefas independentemente da idade
Desenvolver atividades educacionais e formativas para cultivar cultura na organização | Pela educação e da formação de equipas.*

Desde as primeiras etapas de formação de uma criança (casa, escola) até ao local de trabalho já na idade adulta (empresas e organizações). | através da educação e formação. As crianças quando nascem não tem qualquer tipo de preconceito, temos de trabalhar no sentido de manter essa mentalidade que se vai perdendo com o passar dos anos pelos exemplos que vão tendo na sociedade.

O desenvolvimento e reforço na educação diária e inclusiva nas escolas e famílias (educação) é o ponto de partida. Atualmente o ensino só está preocupado para cumprir procedimentos impostos e não está virado para o essencial que são as pessoas. Tudo começa desde cedo.

For me, one of the best ways to combat ageism is to educate people and allow them to interact with people in an open fashion. This, of course, requires people to be open-minded. Education and respect. Before time the respect to the elder was a great value. Nowadays it is not so.

Educação, criação de valores de equidade e de diversidade | Educar as pessoas para saber lidar com todas as gerações e perceber que todas as idades têm algum contributo a dar a todas as profissões. | ...educar as pessoas sobre os preconceitos relacionados à idade, promover a valorização da experiência e conhecimento que vêm com o envelhecimento e criar ambientes inclusivos que respeitem e valorizem todas as faixas etárias. | educar os trabalhadores para a inclusão e aceitação da diversidade geracional e promover atividades de team building que demonstrem que todos trazemos mais valias para o ambiente de trabalho.

Educar. É promover no seio familiar e social desde cedo a ligação e o respeito pelas gerações mais velhas. É ensinar a valorizar o conhecimento da experiência de vida. juntar lares com infantários. É criar legislação e políticas que não determinem "prazos de validade" às pessoas. É sensibilizar e educar socialmente, nas escolas, na comunicação social... É criar políticas que incentivem as empresas à empregabilidade de várias gerações (cotas?). É educar, de novo.

For me, one of the best ways to combat ageism is being well educated with good values (early education from the family plays a key role). We must respect everyone independently from their age. Particularly, I think that younger generations should respect older generations due to their increased experience and wisdom.

...termos como base uma boa educação familiar e social com bons princípios de harmonização para com os outros, para o bem da nossa saúde mental!

Sermos inclusivos, diversificando os escalões etários na participação de atividades empresariais e cívicas.

Educar os outros sobre o porquê se ser errado, seja através de ações formativas ou mesmo através de uma "conversa de café". Num ambiente onde estamos confortáveis com os

demais, saber ouvir e perceber porquê que o outro pensa se tal maneira e o que dizer para combater tal estigma.

Promover, por um lado, atividades educacionais e formativas que permitam mitigar estereótipos existentes sobre diferenças de idade e do seu impacto na cultura e formas de trabalho das organizações; e, por outro lado, promover momentos de partilha e de formação interna para alinhar e integrar colaboradores de diferentes gerações. atividades extralaborais que cimentem as relações entre profissionais e que obriguem a refletir sobre o assunto.

Darmos relevância ao que cada geração tem de melhor, e isto deve começar desde a família, na escola e no ambiente profissional. Sou de uma época em que a idade determinava um conjunto de padrões comportamentais, dos quais não podíamos. Apesar de tudo, continuo a perceber uma tendência para abominar o velho, o antigo, como se fossem obstáculos para o desenvolvimento e a criatividade, da mesma forma que não valorizamos muito o contributo das crianças. Apesar de termos mudados alguns padrões, parece-me que a discriminação continua a existir, bem como a intolerância ao que é diferente. talvez a mudança venha com a promoção de organizações mais diversas, sejam elas escolas, ou empresas e permitir este contacto constante com o que é diferente de nós, através de relações baseadas no respeito mútuo.

Cultivar na sociedade que a idade é somente uma numerologia de contagem de acréscimo de experiência e não um rótulo de finitude tanto pessoal como profissional.

Considerar cada cidadão independentemente da idade um recurso ativo aberto a novas oportunidades, desafios e experiências.

Promover o diálogo entre diferentes gerações sem tabus. | Incluir e celebrar a diferença entre todos.

To not pay attention to what age the person is, and treat him/her with respect, despite his/her age.

Integrar no mercado de trabalho as pessoas consideradas mais velhas e não desprezar as ideias dos mais novos.

Oportunidade de quem é doutra geração se dar a conhecer. | Promover iniciativas que visem a igualdade liberdade de todos.

Aceitar as diferenças geracionais como naturais e contribuintes para melhores relações e resultados | tentar perceber as pessoas mais velhas.

Keep investing in long-term education and training. Training and Growth should never end.

...being open minded to different generational perspectives.

Educar para a aceitação de todos e todas. Todas as idades, todas as religiões, todas as cores, todas as opções sexuais, todas as nacionalidades, todos e todos aqueles que têm diferenças de nós são dignos/as.

Fazer entender, que todos somos únicos e importantes, independentemente da idade ou de qualquer outra característica que possa levar a discriminação.

Se o velho pudesse e o novo soubesse não haveria nada que não se fizesse.

The same as fighting any other stereotype, education and exposure to examples that defy our prejudices. If such examples cannot be found in sufficient number for proper exposure, or if negative examples are prevalent and overwhelm the smaller number of positive ones, maybe the bias is justified - the righteous pays for the sinner.

Interagirmos entre todos e não haver discriminações por causa da idade, tirar o melhor proveito das pessoas com mais idade e que têm mais conhecimentos e experiência de vida. Infelizmente, na Empresa, atualmente só contam os novos, os velhos são para "acabar".

...através da promoção de campanhas de consciencialização da discriminação acompanhadas por atividades que incentivem a convivência intergeracional.

Interagir com todas as gerações e ser mente aberta.

Mudar mentalidades. | ter a mente mais aberta, se informar mais | mudança de todos nós | a mudança de mentalidade da sociedade.

A própria sociedade, em tudo, deixar de relevar tanto as idades dos seres humanos.

Cortar radicalmente com tudo o que o possa alimentar.

Pensar global, valorizando atitudes construtivas e incluir todos.

Tentar vencer os preconceitos que existem em relação à idade e agir com todos de forma semelhante. Dizer não à discriminação.

Embracing what each generation has to offer.

A sensibilização junto da sociedade civil e através do sistema educativo. Sensibilizar para a existência do fenómeno, saber identificar o preconceito em nós e nos outros, bem como informar acerca de modos de intervenção e denúncia.

Adaptar o trabalho as características físicas, psíquicas, culturais e educacionais de cada idade.

Igualdades salariais.

Não dizer a idade.

Recusar contratar pessoas acima de uma certa idade.

O conhecimento da população em geral sobre o assunto.

Alertando as diferentes gerações para a existência deste problema é divulgação de formas (nomeadamente a nível individual) de o evitar.

Alertar para o problema e consciencializar as pessoas de forma a arranjar estratégias de mitigação.

Mudar o pensamento da sociedade, das empresas e seus trabalhadores com formações, "team building" e ações (pela empresa e trabalhadores).

Recorrendo à criatividade e pensamento analítico, podemos descobrir maneiras para cada indivíduo contribuir para a sociedade com base nas suas habilidades atuais. Embora a passagem do tempo traga mudanças ao ser humano, se encaradas como oportunidades, essas mudanças devem catalisar transformações positivas.

É fundamental desafiar a noção de que somos definidos unicamente pela nossa profissão atual, seja como engenheiro, professor ou funcionário de supermercado. Ao reconhecer as nossas capacidades, somos capazes de identificar novas áreas de atuação ao longo de toda a nossa vida. A mentalidade de se apegar a uma única identidade profissional deve ser substituída pela compreensão de que temos várias facetas e potenciais a explorar. Isso não apenas enriquece a nossa própria jornada, mas também enriquece a sociedade como um todo. No entanto é também fundamental criar mecanismos facilitadores à mudança, que como sabemos, mesmo

quando desejada, pode envolver medo ou falta de condições para a promover.

É através desta perspetiva positiva e da disposição para abraçar mudanças que podemos enfrentar e superar os estereótipos associados à idade, permitindo que cada pessoa continue a contribuir de maneira significativa, independentemente da fase da vida em que se encontre.

A sensibilização da comunidade e consciencialização individual de cada indivíduo.

Sensibilização, políticas de promoção de diversidade, planeamento de carreiras, atividades de Team building.

Educar os mais novos para o valor da experiência | valorizar a experiência | Valorizar o trabalho das pessoas com mais idade | dar valor ao conhecimento que é adquirido ao longo dos anos | que os mais velhos sejam valorizados adequadamente no meio laboral e no plano social.

Realçar a importância dos mais velhos na tomada de decisões baseadas na prática do dia-a-dia, e na diminuição da valorização da quantidade em detrimento da qualidade de uma forma geral.

Para mim, uma das melhores formas de combater o idadismo é valorizar a experiência dos mais velhos e proporcionar-lhes formação por vezes necessária, em algumas áreas.

Reconhecer e estar seguro do seu próprio valor.

Valorizar os trabalhadores com medidas justas e equitativas.

Promover as suas vantagens nos vários contextos profissional, social e familiar.

Ser todos os dias Eu em parceria com os que me rodeiam porque: Tivemos o privilégio, depois de uma eternidade, de milhares de milhões de tentativas frustradas entrámos neste Mundo e esta janela é tão curta que o melhor é tirar o máximo de partido da nossa presença, hoje, porque amanhã já estamos na segunda eternidade...

Finding common ground. The best example in my experience is being a parent. Parents have common ground, even when children's ages vary greatly.

Mostrar que todas as gerações têm experiências boas para partilhar e que ganhamos enquanto sociedade.

Provar que cada idade tem o seu valor nas organizações, umas pela experiência adquirida, outras pela inovação que podem trazer.

Darmos mais valor aos que tem uma idade superior a nossa. pois são seres com bastante vivências, e isso agrada-me.

Olhar para todos como pessoas que têm algo a contribuir, seja de que idade forem, raça, ou nacionalidade.

De certa forma valorizar os mais velhos, tentado absorver a sua sabedoria para bem de uma equipa.

A melhor forma de combater o IDADISMO, é instruir as pessoas de modo que sejam mais ÍNTEGROS, IDÓNEOS, IMPARCIAIS e que saibam utilizar uma coisa que se chama de VALORES GLOBAIS. Não devem esquecer que nascemos todos IGUAIS e morremos todos pela mesma causa. Enquanto nos for permitido por cá andar, somos submetidos aos mais diversos obstáculos, dificuldades, complicações e muitos imprevistos e às mais diversas provas, sejam excelentes ou catastróficas. Como tal, devemos ser avaliados em todas as áreas, sejam elas quais forem, pela ATITUDE, CARÁTER, PERFIL PSICO-COGNITIVO E POR AQUILO QUE SEJAMOS NA

REALIDADE. Seria excelente que as pessoas em todo o MUNDO, fossem tratadas como quem governa, gere e administra, o que quer que seja, pelo menos eram mais dignas e tinham mais qualidade de vida. Mas para a maior percentagem das pessoas deste MUNDO, isso é UTOPIA E FILOSOFIA.....Está tudo dito; pensem e meditem sobre o assunto e não esqueçam, que quando morrerem, não levam absolutamente NADA.

Actions that prove the stereotypes are wrong.

Valorizarmos a experiência e os conhecimentos de cada pessoa independentemente da sua idade.

Fazer com que os mais velhos se sintam parte do futuro dos mais novos, como deve ser (e sempre foi?).

Compreender e aceitar que existem vários tipos de conhecimento e que a experiência de vida ajuda a construir as capacidades e produtividade. É o caráter de cada um que faz o seu desempenho e não qualquer outro fenómeno de idade, sexo ou raça.

Partilhar valores e conhecimento.

Não ter preconceitos em relação à idade, abolir formas de tratamento discriminatórias, e combater a diferença através da ajuda e da compreensão do outro.

Make it visible and support older employees & allow for promotion of older employees.

Value recognition / mutual respect / join empathy.

Concentrar-me no melhor de cada pessoa, em cada momento da sua vida e, enquanto empresa e sociedade, oferecer soluções/opções que potenciem este "melhor".

Reconhecer os aspetos positivos e diferentes pontos de vista que cada pessoa possa trazer ao ambiente profissional.

Welcome, care and support older people and putting mutual respect at the center of interpersonal relationships.

A demonstração de que a idade não é um obstáculo para a quase totalidade das tarefas mentais e físicas.

Ser isenta, idónea e justa, continuar a evoluir na aceitação da individualidade que caracteriza cada ser humano.
Valorizar os contributos dos mais velhos | Mostrar que a idade não faz diferença.

Valorizar e promover um colaborador com base na sua experiência de trabalho, ou no potencial que detém para exercer as funções, independentemente da sua idade.

Ser valorizado pelo que fazemos e não discriminado seja no fator económico porque há a ideia de que estamos na idade perto da reforma e os incentivos já não são necessários.

Valorizar e dar a conhecer bons exemplos de pessoas capazes de gerações mais velhas que ainda se encontram ativas.

A educação e respeito pelo outro.

Integração Intergeracional

Nas situações profissionais: Criando equipas mistas em termos geracionais para diferentes projetos; Acolhendo a geração mais nova através de mentores de outra geração. Em termos de Educação: Nas respostas sociais através da integração que permitam a aproximação de crianças e seniores, Fomentado o reconhecimento da geração mais velha através de projetos nas escolas com a participação de pessoas adultas.

Promover o convívio intergeracional, para que as gerações mais novas percebam que a idade não é um entrave ou uma desvantagem no mercado de trabalho, e que a experiência de vida e profissional dos mais velhos é um «ativo» que deveria ser mais valorizado. Isso também ajudaria a promover a motivação e combater alguma inércia que se tem vindo a apoderar das gerações mais velhas.

Promover a partilha de experiências entre várias gerações. Compreender as características e necessidades de cada geração e promover a partilha de forma a combater preconceitos e potenciar a relação entre as pessoas e consequente incremento na produtividade das equipas.

O convívio intergeracional | conviver e trabalhar com pessoas de várias idades | O convívio, o encontro e vivências com pessoas de diferentes gerações.

Para mim, uma das melhores formas de combater o idadismo é convívio com pessoas de diferentes idades | Maior convívio entre diferentes gerações.

... em ambiente de trabalho, a convivência de várias gerações. Em termos sociais é a criação de modelos que proporcionem as atividades física e mental. | Convivência, comunicação não violenta, troca de experiências e sensibilização.

Promover momentos de convívio entre pessoas de várias gerações para aumentar a proximidade entre elas. | promover o convívio entre colaboradores de várias gerações para troca de informações sobre o trabalho individual.

Ações de team building entre as equipas | promover a colaboração entre pessoas de diferentes faixas etárias | Vivenciar e tirar partido da diversidade de idades na mesma equipa.

...nas famílias e nas empresas, aproveitar os melhores contributos que cada idade pode proporcionar, mediante a constituição de equipas multigeracionais. Na sociedade civil, evitar segregar as pessoas por idades, mas procurar a integração intergeracional. Oportunidades e atividades de envelhecimento ativo, em contacto com gerações mais novas.

- não ter preconceitos de falar sobre o tema.

Estarmos integrados | Integração ativa | Integrar em diversas esferas da nossa vida, o convívio natural entre pessoas de gerações diferentes.

Continuar a valorizar o conhecimento e experiência dos mais velhos, apostando na formação atualização de conceitos para uma maior longevidade do contributo que podem dar para o negócio. A interação intergeracional aporta muito valor.

Através de programas de inclusão dos trabalhadores "mais velhos" em equipas de trabalho com profissionais de idades "mais jovens", implementar programas de formação contínua dos trabalhadores "mais velhos" que integrem uma componente prática de resolução de casos em que seja necessário chegar-se a uma única solução, por exemplo, tomada de decisão profissional, pessoal, entre outras situações, programas de gestão da motivação. Saber viver com os novos e com os mais velhos, então saber viver em sociedade.

Desenvolver atividades em equipa onde os mais novos e os mais velhos possam interagir e aprender coisas novas quer para a vida profissional como para a vida pessoal. Os mais novos aprendem mas os mais velhos também. dialogue, sharing experiences and understanding that the age of someone does not show you who they really are. Learning that we all have problems and hardships independently of our age is extremely important.

Por as diferentes gerações em diálogo constante: criar a rota intergeracional.

Promover a rede de contacto Intergeracional e criar medidas de incentivo e políticas públicas de reconhecimento e de valorização do trabalho executado pelos mais velhos.

... uma vida profissional e pessoal ativa, convivendo e interagindo com pessoas de faixas etárias diversas.

Promover o contacto intergeracional e a troca de experiências | potenciar as relações intergeracionais. | promover a interação intergeracional | através de ações intergeracionais.

Trabalhar em equipa com diferentes gerações | o convívio e trabalho conjunto entre gerações diferentes.

Criar equipas com indivíduos de várias idades. Os indivíduos por sua vez devem ouvir, respeitar as ideias uns dos outros e se possível contribuir para a melhoria das ideias/atividades desenvolvidas pela equipa.

... criar atividades nas empresas e na sociedade civil de mentoring and reverse mentoring, nas quais cada geração partilha com a outra os temas e as competências (skills) que mais domina ou detém. Ambas vão perceber que têm muitas coisas úteis a aprender com a outra parte e isso remove o preconceito.

Trabalhar em equipa e aproveitar o melhor de ambos os mundos - por um lado temos a experiência dos mais velhos por outro os mais novos trazem conhecimento novo.

To allow people from different generations to work together, taking into account their individual strengths and weaknesses and ensuring that they have training that is adequate to their level of individual experience.

Desconstruir preconceitos através de equipas com diferentes faixas etárias e com chefias que promovam também esse trabalho em equipe.

Haver equipas com colaboradores de várias idades, onde se entreejudam | criar equipas com elementos de diversas gerações | criar equipas de trabalho intergeracionais.

Promover equipas de trabalho multigeracionais, tirando o melhor partido e contributo de cada uma delas.

Criar equipas multidisciplinares e de várias faixas etárias. | estimular equipas multigeracionais.

Promover equipas de trabalho pluridisciplinares com indivíduos de idades e gerações diferentes.

A inter-relação | Promover a ligação entre várias gerações na empresa e na sociedade.

Práticas e rotinas de trabalho de equipa; ações de interação na sociedade em geral; cultura.

Garantir que as equipas de trabalho juntam pessoas de diferentes idades, por forma a desmanchar os estereótipos e vivenciar a vantagem da diferença.

Promoção de equipas de diferentes gerações com troca de ideias e pontos de vista.

Ter equipas com elementos de diferentes idades. A convivência encarregar-se-á de eliminar os estereótipos. ter grupos de trabalho com mistura de gerações diferentes | Trabalhar em grupos heterogéneos | Desenvolver atividades intergeracionais nas organizações | ter equipas de trabalho de várias gerações.

Is promoting intergenerational team buildings, where different generations can interact and understand each other.

Connection, acquaintanceship and good faith communication.

Através do convívio saudável e frequente entre pessoas de várias gerações.

Estar aberto a trabalhar com todas as gerações e não criar ter estereótipos em relação aos outros. organizar actividades extratrabalho e team buildings. | trabalho em equipa | mais actividades team building. | Team building e interconexão empresarial.

Criar equipas com membros de diferentes gerações, dando voz e possibilidade de intervenção nas tomadas de decisão a todos.

As empresas darem oportunidade e espaço aos mais velhos para integrarem equipas multidisciplinares e multi geracionais para a criação de riqueza e inovação. promovendo e incentivando as relações intergeracionais.

Manter uma relação de proximidade e respeito mútuo entre colegas, independentemente da faixa etária em que os mesmos se inserem.

Contribuir para a relação interpessoal e interprofissional de diferentes gerações.

Promover as relações entre diferentes gerações, incentivando quer os mais velhos a experimentar atividades de gerações mais jovens e vice-versa.

Promover a realização de tarefas por trabalhadores com idades distintas e de áreas de trabalho diferentes em cooperação.

Misturar várias gerações no mesmo ambiente de trabalho.

Equipas multigeracionais. Convívio familiar com várias gerações.

Proporcionar dinâmicas com mistura de gerações. | A positiva e frutuosa troca de experiências.

Teamwork, optimism and a constructive spirit. You must believe you can always learn something new from everyone. No matter the age.

Haver diferentes classes etárias a trabalhar juntos! | criar equipas intergeracionais com foco comum.

By exposing people to the capabilities of other generations, that are not affected significantly by age.

É criar interações e atividades para fortalecer o conhecimento e a partilha de ideias.

Sempre que possível na criação de grupos ou equipas tentar incluir diversidade de idades.

Juntar no trabalho pessoas de gerações diferentes e atribuir a cada um o seu papel mais adequado.

Percebermos e aceitarmos que as novas gerações cresceram e aprenderam no mundo tecnológico. Provavelmente partem de um patamar económico e cultural diferente do da minha geração. Mas não tenho dúvidas que os mais novos ainda não fizeram muitas coisas que nós fizemos e eles sabem. Pelo menos na minha área os mais novos e os mais velhos sabem iate e respeitam. dar cargos de chefia ás gerações intermédias que conseguem manter elos de ligação quer com a geração mais velha, quer com a geração mais nova contribuindo para uma maior inclusão de todos.

Formar boas equipas de trabalho, conjugando trabalhadores de idades diferentes, equilibrando experiência com conhecimentos novos mais atualizados.

Equilibrar as equipas com várias gerações, havendo as mesmas oportunidades (horários, promoções, poder de decisão) entre todas.

Através de promover a criação de equipas multigeracionais, procurando tirar partido da capacidade e características de cada interveniente, bem como respetiva experiência, menos e mais "madura", acreditando que cada um tem sempre algo de positivo a acrescentar, esperando assim esbater ou mesmo mitigar ideias estereotipadas.

Fomentar as equipas multigeracionais, no sentido da convivência poder quebrar estereótipos.

... falar sobre o tema já que esta, sendo uma forma de preconceito muito presente, mas menos abordada que outras formas. Promover ações sociais que envolvam várias gerações.

Incluir e criar redações intergeracionais!

Integrate persons of different ages within the teams. | Have multigenerational teams.

Integrar pessoas de diferentes gerações em projetos quer ao nível das empresas, quer na sociedade civil, valorizando os diferentes contributos.

Efetuar uma integração saudável das equipas independentemente da idade, sexo, religião ou raça.

Implement policies that promote interaction between people of different generations.

Apostar em práticas que favoreçam a inclusão das pessoas

independentemente da faixa etária. Empresas podem apostar em atividades de socialização.

Educar e permitir a transmissão geracional | através da educação, produzindo classes e partilha de conhecimento em salsa de aula multidisciplinares e multigeracionais.

Educação, formação, promoção de atividades em conjunto (em casa, nas escolas, universidades, empresas), etc.

Ações de formação que sensibilizem as pessoas que independentemente da idade cada um tem o seu contributo a oferecer.

Promover eventos em que diferentes gerações tenham de participar e construir algo juntos.

Promover a partilha de trabalho e de experiências entre pessoas de diferentes gerações.

A partilha de experiências | promover a educação intergeracional e a partilha de experiências.

Promover interações e relações com pessoas de diferentes idades. Não "fugir" aos encontros/programas organizados por pessoas de outras gerações, quando convidados a participar. Estar presente e disponível para estar e participar.

Promoção de atividades/trabalho de equipa com diferentes gerações.

Reforçar a comunicação e o intercâmbio entre gerações, sensibilizando as diferentes gerações para as mais valias das outras gerações, por forma a abordar a integração de um prisma positivo.

Com exemplos de sucesso da integração de pessoas mais velhas nas empresas e na sociedade em geral.

Promote diversity in teams (including age diversity). People working together towards a common goal is the best way to know each other and dispel stereotypes.

Criar mecanismos de cooperação intergeracional, adaptação de funções, e ministrar formação a toda a organização.

A promoção de equipas de trabalho multigeracionais.

Através da educação e promovendo atividades intergeracionais.

É a partilha de experiências e a entreatuda.

Educação/Formação para a Diversidade, Equidade e Inclusão

Medidas educacionais e socialmente desenvolvidas | a educação e respeito pelo outro. | thought education and policies.

Educar as pessoas para saber lidar com todas as gerações e perceber que todas as idades têm algum contributo a dar a todas as profissões.

For me, one of the best ways to combat ageism is to educate people and allow them to interact with people in an open fashion. This, of course, requires people to be open-minded.

O desenvolvimento e reforço na educação diária e inclusiva nas escolas e famílias (educação) é o ponto de partida. Atualmente o ensino só está preocupado para cumprir procedimentos impostos e não está virado para o essencial que são as pessoas. Tudo começa desde cedo.

Desenvolver atividades educacionais e formativas para cultivar cultura na organização.

Sensibilização sociedade através de estratégias globais de educação e formação acompanhadas de melhoria das condições socioeconómicas de forma a satisfazer as necessidades humanas básicas. Aposta na melhoria das condições de trabalho.

Através da educação continuada em todas as esferas da sociedade pública e privada.

To live a healthy lifestyle, always be in contact with friends and family, enjoy life.

Vermo-nos todos como iguais.

Interagir com todas as gerações e ser mente aberta.

Manter as gerações mais velhas ativas e dar ferramentas para se atualizarem em TICs.

Manter-se apto psiquicamente e a moral assente em pressupostos sumamente verdadeiros...

Ações de formação que sensibilizem as pessoas que independentemente da idade cada um tem o seu contributo a oferecer.

Sensibilização, políticas de promoção de diversidade, planeamento de carreiras, atividades de Team building.

...nas famílias e nas empresas, aproveitar os melhores contributos que cada idade pode proporcionar, mediante a constituição de equipas multigeracionais. Na sociedade civil, evitar segregar as pessoas por idades, mas procurar a integração intergeracional. Oportunidades e atividades de envelhecimento ativo, em contacto com gerações mais novas.

Para mim, uma das melhores formas de combater o idadismo é valorizar a experiência dos mais velhos e proporcionar-lhes

formação por vezes necessária, em algumas áreas.

Desde a infância, na educação e na valorização da pessoa idosa e do grande contributo que esta pode dar. A harmonia em família com as várias realidades geracionais e a comunhão de "saberes", "fazeres" e "conheceres" é a chave. Depois é só o estender para a sociedade o que acontece em família.

Recorrendo à criatividade e pensamento analítico, podemos descobrir maneiras para cada indivíduo contribuir para a sociedade com base nas suas habilidades atuais. Embora a passagem do tempo traga mudanças ao ser humano, se encaradas como oportunidades, essas mudanças devem catalisar transformações positivas. É fundamental desafiar a noção de que somos definidos unicamente pela nossa profissão atual, seja como engenheiro, professor ou funcionário de supermercado. Ao reconhecer as nossas capacidades, somos capazes de identificar novas áreas de atuação ao longo de toda a nossa vida. A mentalidade de se apegar a uma única identidade profissional deve ser substituída pela compreensão de que temos várias facetas e potenciais a explorar. Isso não apenas enriquece a nossa própria jornada, mas também enriquece a sociedade como um todo. No entanto é também fundamental criar mecanismos facilitadores à mudança, que como sabemos, mesmo quando desejada, pode envolver medo ou falta de condições para a promover. É através desta perspetiva positiva e da disposição para abraçar mudanças que podemos enfrentar e superar os estereótipos associados à idade, permitindo que cada pessoa continue a contribuir de maneira significativa, independentemente da fase da vida em que se encontre.

Culture and empathy | Através de mais cultura.

Realizar ações nas escolas desde o pre escolar. | informação e educação | e formar e educar.

Promover, por um lado, atividades educacionais e formativas que permitam mitigar estereótipos existentes sobre diferenças de idade e do seu impacto na cultura e formas de trabalho das organizações; e, por outro lado, promover momentos de partilha e de formação interna para alinhar e integrar colaboradores de diferentes gerações.

Atividades educacionais, mudanças no marketing e publicidade.

A educação | com Educação | educarmo-nos para combater os nossos enviesamentos.

Nas primeiras fases da escolaridade das crianças sensibilizar as mesmas para este tema.

Through educational and training activities

Educação | Pela educação | ...a educação. | através da educação | Educar as várias gerações.

Educar e formar as novas gerações para esta questão.

... a sua desconstrução, através da educação, indispensável, através das políticas inclusivas, que são responsabilidade do Estado mas também do sector privado, e através da abertura de oportunidades a quem está a começar bem como a quem já tem um percurso longo - a valorização do conhecimento e da experiência deveria ser uma prioridade a que correspondesse uma remuneração proporcional. Uma sociedade que não reconhece esse valor porque prefere poupar nos salários, é injusta e insustentável!

Education. | Educar e formar | Educar melhor a população | a educação | educar | Através da educação.

Através da educação, mostrando que é preciso respeitar cada um como pessoa e tal qual como é | através de atividades

educacionais e formativas | através da educação | through education.

Alavancar para um nível de educação superior e isso começa desde criança | Trabalhar o tema nas escolas.

Promover e educar o respeito pelos mais velhos | começa na transmissão de valores desde a infância.

Através da educação das populações e das chefias das empresas.

Formação | dar formação relevante para o posto de trabalho.

Desde as primeiras etapas de formação de uma criança (casa, escola) até ao local de trabalho já na idade adulta (empresas e organizações).

Na formação trazer para o debate as questões relacionadas com o idadismo.

Tentar formar as pessoas sobre as capacidades e vantagens de ter pessoas mais novas na empresa. | Desenvolver as pessoas | por atividades educacionais/formativas.

Através de campanhas/formações | Formação | através de atividades formativas e educacionais | a formação e a educação. | formação gratuita em todas as profissões com formação cívica desde a base do sistema de ensino. | através de atividades educacionais e formativas desde a escola.

Ações de formação de gestão emocional, workteam, entre outras.

Formar e elucidar a população em geral | educar para aprender o direito a igualdade de género, de cor e de idade. Tenho dito.

Formar constantemente as pessoas, pois o "mundo" é demasiado VUCA, e a necessidade de atualização é efetivamente uma constante.

Incluir todas as pessoas em todas as formações, e iniciativas. nunca é tarde nem cedo de mais para aprender.

Apostar na formação/informação | Pela Educação e formação contínuas | conhecimento, exatamente informação. | literacia. | através da informação.

To educate younger people about ageism phenomena and to adequately stress the differences between wisdom-knowledge and information.

A educação para o respeito dos outros e das diferenças | educação para nos pormos na pele do outro.

Educar nas escolas para percebermos, desde logo, que a idade, por si só, não é fator que determine a capacidade de cada um para intervir nas mais diversas áreas da sociedade.

A Educação - em todas as etapas de crescimento da Pessoa. | educar desde o berço.

Educação | education | a educação | Educar | Através da educação | educar.

Built educational programmes firstly for team leaders on how to be inclusive and diversified - and teach them how to be role models on inclusiveness and able to get the best form different value added profiles.....and respect the older....for his expertise from experience.....recover the ""adjuntos"" to team leaders and teams that companies have been displacing losing not only the expertise but also contributing to a society that doesn't value the elders....also i believe ageism is getting sooner in new generationsseems milleniums are already too old for some companies!

Educar desde a infância na escola, até ao ensino secundário | ...a Educação e a Sensibilização intergeracional | Educação, criação de valores de equidade e de diversidade.

Educar as novas gerações a pensar e comportar-se adequadamente, independentemente da idade de outrem.

Education and praxis. It could be a good practice to reserve for older employees those positions that require greater experience and business knowledge and make them responsible for leading new projects and business ventures.

Education and respect. Before time the respect to the elder was a great value. Nowadays it is not so. For me, one of the best ways to combat ageism is being well educated with good values (early education from the family plays a key role). We must respect everyone independently from their age. Particularly, I think that younger generations should respect older generations due to their increased experience and wisdom.

... termos como base uma boa educação familiar e social com bons princípios de harmonização para com os outros, para o bem da nossa saúde mental!

Através da educação, produzindo classes e partilha de conhecimento em salsa de aula multidisciplinares e multigeracionais.

Começar nas escolas e famílias a ensinar o valor de cada um na organização da sociedade, valorizar a interação das várias gerações.

... na escola primária e em casa com a família, valorizando as pessoas independentemente da idade delas e não propagando ideias erradas sobre a capacidade (ou falta dela) das pessoas com base na idade. Também deve ser combatido através dos meios de comunicação social.

Haver formações interpessoais | Formação ao nível da cidadania e convivência em sociedade.

Formação igual para todos | com formação | com formação.

Dar-se formações para se manter todas as gerações atualizadas para que nenhuma das gerações perca performance em relação as gerações mais atualizadas.

Possibilitar a formação contínua, neste caso, na minha área profissional.

With information and education | investir na formação e informação de toda a sociedade | Manter-se atualizado.

Implementar uma disciplina na escola sobre o assunto leis publicidade na TV e Internet ações formação no local de trabalho.

Dar formação aos profissionais e introduzir o tema no ensino básico.

A sensibilização/formação educacional ao longo da vida | através da formação | é a informação através de ações educativas.

Admitir pessoas em funções ou cargos ou trabalhos, mediante as suas capacidades, conhecimentos e competências independentemente da idade.

O processo contínuo da aprendizagem ao longo de toda a vida profissional.

Promover mais formação e debates sobre o tema | através de literacia de todos.

Através da educação/formação. | educar/formar. | Formação e Educação. | através da educação e formação

dos trabalhadores | Educação, formação.

...educar para a "igualdade" em todos os sentidos, desde criança.

Valorização das competências adquiridas com a experiência.

As empresas fomentarem a partilha de experiências entre gerações! Todos ganham per si e a empresa no seu todo.

Educar. Valorizar e potenciar as competências e qualidades que cada geração traz.

Uma das melhores formas de combater o idadismo é...as pessoas novas em idade quando entram nas empresas em que vão trabalhar, devem de ter uma formação em idadismo para saber o que realmente é saber trabalhar em equipa sem olhar a idades.

Ensinar a pensar | Educar os mais novos para o valor da experiência.

Através da educação, do diálogo, do respeito, independentemente da faixa etária em causa.

Através da educação, formação, atividades cívicas | Através da educação, formação e ações de sensibilização | através da educação e promovendo atividades intergeracionais. Não sei, talvez passe pela educação e o cuidado aos mais velhos, que muitas das vezes são abandonados.

Educação, formação, promoção de atividades em conjunto (em casa, nas escolas, universidades, empresas), etc.

Igualdade social.

Mudar o pensamento da sociedade, das empresas e seus trabalhadores com formações, "team building" e ações (pela

empresa e trabalhadores).

Não se sentir velho.

Conscientização e Sensibilização

Fazer campanhas contra a discriminação etária | enfrentar a discriminação.

... através da **promoção de campanhas** de conscientização da discriminação acompanhadas por atividades que incentivem a convivência intergeracional.

Na conscientização do tema na sociedade através de debates e até mesmo de propaganda .

Campanhas de sensibilização e testemunhos reais. | a conscientização.

Promover ações de formação e sensibilização para esta problemática em particular.

Através da conscientização pública de esta situação é cada vez mais real.

A conscientização pública deste problema.

Permitir que estas conversas sejam públicas para que haja noção da importância do tema! Deveria haver sempre nos programas de maior audiência, tempo para esta formação civil...

Convivência, comunicação não violenta, troca de experiências e sensibilização .

Alertando as diferentes gerações para a existência deste problema é divulgação de formas (nomeadamente a nível individual) de o evitar.

... saber que tenho tanto a aprender com os mais novos como com os mais velhos.

Saber bem o que é o idadismo.

Promovendo ações de conscientização e mostrar o valor de cada profissional independente da idade

... Fazer ações de sensibilização | ... conscientização de que o problema é real!!

Ações de sensibilização sobre a transversalidade de vivências independentes do grupo etário em que os indivíduos estão inseridos.

Alertar para o problema e conscientizar as pessoas de forma a arranjar estratégias de mitigação.

Criando awareness para este fenómeno | awareness | Communication.

Divulgar | divulgar exemplos que o contrariem | informar.

Educar e sensibilizar desde que nascemos. |...a Educação e a Sensibilização intergeracional.

Através da educação, do diálogo, do respeito, independentemente da faixa etária em causa.

... através do sistema educativo para as novas gerações e de ações de sensibilização para as gerações mais velhas, complementarmente a uma legislação que permita penalizar e combater comportamentos e atitudes discriminatórias.

Atraves da educação, formação e ações de sensibilização | educar para a diversidade.

Educar para a aceitação de todos e todas. Todas as idades,

todas as religiões, todas as cores, todas as opções sexuais, todas as nacionalidades, todos e todos aqueles que têm diferenças de nós são dignos/as.

... educar as pessoas sobre os preconceitos relacionados à idade, promover a valorização da experiência e conhecimento que vêm com o envelhecimento e criar ambientes inclusivos que respeitem e valorizem todas as faixas etárias.

... começar por explicar o conceito à sociedade em geral e criar campanhas de sensibilização e exercícios de empatia. Provavelmente, muitos sofrem discriminação pela idade e outros discriminam pela idade, de forma inconsciente. Também neste tema, a população deve ser educada. E esta educação deve ser uma iniciativa do Estado e seguida pelas empresas.

Staying updated on new world around us.

A sensibilização de todos. | sensibilizar!
Fighting against prejudices and stereotypes, educating the civil society through social experiments.

A sensibilização da comunidade e conscientização individual de cada indivíduo.

A sensibilização das populações de tenra idade sendo mais uma política que se junta a outros elementos que são as bases que difundem no nosso sistema educativo. Pessoas que discriminam outras pela sua idade não aprenderam o respeito inerente ao indivíduo em si. É sobretudo uma questão de respeito pelo outro e é aí que reside a dificuldade visto sermos um somatório de vivências que definem também os pontos fortes e as fraquezas do nosso carácter. sensibilizar a sociedade para o valor de todas as pessoas, em todas as idades, e a relevância da comunicação e colaboração intergeracional, promovendo atividades que envolvam esta comunicação/colaboração.

Sensibilizar | spread awareness. | Estarmos consciente da sua existência | saber que existe.

*A mudança de mentalidades | Mudar a mentalidade d
Mudar mentalidades | a mudança de mentalidades | ... uma mudança comportamental por parte das pessoas.*

Changing the way people are raised to think.

Para mudar formas de pensar, é importante reeducar a sociedade, com campanhas de sensibilização, medidas de apoio à contratação de pessoas à procura do primeiro emprego e de pessoas mais velhas.

Mudar mentalidades | mudar o "mind set" das pessoas em relação à idade.

Combater o preconceito com a idade | alterar comportamentos da sociedade em geral.

A auto e hétero-consciência | ... dar o exemplo fazer conviver pessoas de diferentes gerações nas empresas.

Sharing examples of what should and shouldn't be done.

Falar sobre isso num ambiente aberto e positivo.

... falar sobre o tema já que esta, sendo uma forma de preconceito muito presente, mas menos abordada que outras formas. Promover ações sociais que envolvam várias gerações.

Falar sobre ele, assumir que existe, que é um problema que deve ser combatido para que sejamos uma sociedade ais justa e coesa.

Inclusion, adjusting, communicating.

Informative surveys like this are a great starting point for discussion and gathering information.

Através de leis e ações de sensibilização nos locais de trabalho.

Ter melhores representações nos media.

Pensar que um dia também podemos ser vítimas do idadismo.

Prevenção e debate diário, informal acerca de todas estas questões.

Promover os testemunhos das pessoas com mais experiência.

Promover o relacionamento intergeracional desde a infância.

Reforçar a comunicação e o intercâmbio entre gerações, sensibilizando as diferentes gerações para as mais valias das outras gerações, por forma a abordar a integração de um prisma positivo.

Manter uma relação de proximidade e respeito mútuo entre colegas, independentemente da faixa etária em que os mesmos se inserem.

Respeitar, ouvir, aprender e pedir conselhos às pessoas de gerações diferentes da minha.

Todos juntos somos mais fortes.

Tratamento igual para todos, independentemente do sexo ou idade. Penso que o machismo na sociedade civil portuguesa é real e bem mais grave.

Utilizar os meios de comunicação social.

Valorizar e dar a conhecer bons exemplos de pessoas capazes de gerações mais velhas que ainda se encontram ativas.

Convencer todos a ver para além do aspeto exterior de cada um.

Responsabilidade das Empresas

Criar, dentro das organizações, políticas e procedimentos que visem combater o idadismo e promover a diversidade, tais como, a criação de comités de diversidade e inclusão, criação de grupos heterogéneos para trabalhar em projetos, incentivo para a criação de companhias e ações de onboarding e troca de experiências.

Built educational programmes firstly for team leaders on how to be inclusive and diversified - and teach them how to be role models on inclusiveness and able to get the best form different value added profiles.....and respect the older....for his expertise from experience.....recover the ""adjuntos"" to team leaders and teams that companies have been displacing losing not only the expertise but also contributing to a society that doesn't value the elders....also i believe ageism is getting sooner in new generationsseems milleniuns are already too old for some companies!

A empresa basear as escolhas de pessoal e funções com base nas capacidades e qualificações adequadas para as tarefas a desempenhar.

valorizar os profissionais independentemente da idade que tenham, adaptando as atividades profissionais consoante a sua idade física.

...convencer a população geral que a idade é um número e a capacidade é que faz o trabalhador.

Aumentar as quotas disponíveis para promoções de trabalho | promover os mais velhos, como exemplo de experiência no trabalho.

Ser capaz de olhar o outro ou avaliar pelo seu saber/saber ser/saber estar e não pela data de nascimento.

Trabalhar mais na área comportamental de todos, as equipas serem lideradas por líderes, onde a motivação e a coesão das pessoas seja uma realidade efetiva.

Dar melhores condições de trabalho com o passar da idade. Valorizar e promover um colaborador com base na sua experiência de trabalho, ou no potencial que detém para exercer as funções, independentemente da sua idade.

Ser valorizado pelo que fazemos e não discriminado seja no fator económico porque há a ideia de que estamos na idade perto da reforma e os incentivos já não são necessários.

Valorizar os trabalhadores com mais de 50 anos.

Valorização profissional pelo contributo que o profissional dá para a instituição - alinhamento pelos objetivos traçados e empenhamento na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

As empresas darem valor aos talentos independentemente da idade.

Elevar a diversidade nas mais diferentes áreas e contextos e criar um mundo propício para todas as idades.

Integrar pessoas de diferentes gerações em projetos quer ao nível das empresas, quer na sociedade civil, valorizando os diferentes contributos.

Corporate culture, communication, training, empower the

older in the company to take advantage of their experience.

Promover a meritocracia, e acabar com as progressões na carreira baseadas no tempo. promover a criação de uma cultura empresarial com enfoque na diversidade e igualdade de oportunidades de todos os colaboradores.

As empresas terem políticas específicas sobre essa matéria.

Promover a diversidade de idades no local de trabalho e promover iniciativas na sociedade civil.

Promover equipas de trabalho diversas, não só em idade, mas em backgrounds, género, cultura, visão.

Inclusão nas empresas e estruturas de pessoas mediante a sua capacidade e conhecimento ao invés da sua idade. | Dar as mesmas oportunidades de progressão a novos e "velhos".

Demonstrar as nossas competências no trabalho, sermos produtivos e empenhados, com bons resultados, independente da idade. É importante que as empresas percebam a importância da presença de trabalhadores de várias gerações, que podem em conjunto contribuir para o sucesso.

Igualdade para todos os que desempenham a mesma função/cargo, independentemente da idade, da categoria e ou carreira de cada um, principalmente a nível salarial, progressão de carreira, e outros benefícios (ex: seguro de saúde) que não chega a todos de igual forma.

Fornecer as mesmas oportunidades aos jovens e não existirem discrepâncias em termos salariais, em ofertas, promoções e progressão de carreira dentro das organizações. Mostrar que os jovens são igualmente competentes.

Realçar a importância dos mais velhos na tomada de decisões baseadas na prática do dia-a-dia, e na diminuição da valorização da quantidade em detrimento da qualidade de uma forma geral.

... dar as mesmas oportunidades de emprego e carreira às pessoas mais velhas e às mais novas. | recrutar sem o preconceito da idade, visto que nem todos envelhecem do mesmo modo.

Tratar todos de igual forma, não discriminando nenhum profissional | IGUALDADE DE OPORTUNIDADES NOS LOCAIS DE TRABALHO.

Rejeitar o princípio de Peter e o seu inverso. A idade é um fator que, quer queiramos quer não, se correlaciona positiva e negativamente com performance dependendo da posição em concreto e de outros aspetos pessoais. Mas aceitar essa correlação como lei tende a criar situações discriminatórias para todos, independentemente da sua idade. A melhor forma de o combater é permitir que pessoas progridam na sua carreira horizontalmente tanto quanto lhes é permitido progredir verticalmente, podendo capitalizar na experiência adquirida e permanecer relevante e devidamente reconhecido no local de trabalho, aprendendo e fazendo continuamente aquilo que se gosta e em que se é competente. Infelizmente a progressão tendencialmente vertical instalou uma pressão económica para a estratificação das posições por idades em vez de competências e o exacerbar de alguns preconceitos. Preconceitos que muitas vezes se tornam desta forma profecias autoconcretizadas.

Desenvolver práticas e políticas que instaurem a igualdade no trabalho.

Contratar, também, pessoas com mais idade. Valorizar as pessoas mais velhas, em lugar de despachá-las

para rescisões e pré-reformas, numa fase da vida em que voltam a ter disponibilidade mental e maturidade para dar um contributo valioso às organizações (filhos já encaminhados, vida mais resolvida).

Cada um de nós aceitar e compreender a idade do outro e o comportamento associado a essa idade.

Os nossos chefes não terem tanto preconceito e serem mais inclusivos.

To hire more older people.

Implement policies that promote interaction between people of different generations.

O mercado dar oportunidade aos mais seniores.

Respeitar a condição física e de saúde do trabalhador relativamente aos interesses das chefias, e estas valorizarem os conhecimentos adquirido pelos mais velhos ao longo da sua vida profissional.

É contratar pessoas de diferentes gerações, incluindo acima dos 45. Solicitar currículos onde não conste a idade.

Sermos inclusivos, diversificando os escalões etários na participação de atividades empresariais e cívicas.

Interagirmos entre todos e não haver discriminações por causa da idade, tirar o melhor proveito das pessoas com mais idade e que têm mais conhecimentos e experiência de vida. Infelizmente, na Empresa, atualmente só contam os novos, os velhos são para "acabar".

Promover os testemunhos das pessoas com mais experiência.

Promover a realização de tarefas por trabalhadores com idades distintas e de áreas de trabalho diferentes em cooperação.

Recurso a processos mais inclusivos, como por exemplo contratação e valorização de mais profissionais sénior.

Atuar no sistema de educação nacional e assegurar a seleção de líderes que valorizam a diversidade da equipa, também em termos de idade.

Promover a inclusão de todos no mercado laboral.

Por promover e incentivar a criação de empregos com uma quota obrigatória para a faixa etária.

Fazer questão de as variadas gerações coexistirem nas diversas equipas.

Promover ações que combatam o idadismo, ou promover reuniões (quer de trabalho, quer fora de trabalho, promovendo o convívio intergeracional).

Promover pelas tarefas desempenhadas e não pela idade.

Incentive hiring in Junior positions and provide conditions to support Senior positions through to retirement age.

A inclusão e valorização de todos os profissionais independentemente da idade que se tem.

Educar os trabalhadores para a inclusão e aceitação da diversidade geracional e promover atividades de team building que demonstrem que todos trazemos mais valias para o ambiente de trabalho.

Dar incentivos às empresas que contratem pessoas mais velhas, mas ainda com as suas capacidades intelectuais e

*cognitivas preservadas e que ainda podem ser muito produtivas para a sociedade
Nas empresas, não discriminar pela idade, promovendo pessoas de mais idade para lugares de chefia.*

A promoção de uma verdadeira cultura de mérito nas organizações.

Mudança de mindset da parte de quem está no poder de decisão de empresas/estabelecimentos comerciais.

(Nas Organizações) são processos de recrutamento totalmente transparentes!

(Na Sociedade em geral) começar a debater o tema, desconstruir o Tema e impor lei de quotas talvez no mundo corporativo.

Have multigenerational teams | A promoção de equipas de trabalho multigeracionais.

Contratar e promover pessoas pela idade, uma vez que revelam mais maturidade e experiência no mercado de trabalho.

Todos juntos somos mais fortes.

Haver integração de diferentes gerações na mesma equipa de trabalho.

Promover a formação de equipas de trabalho de diferentes gerações e não usar a idade como fator de exclusão no recrutamento.

Promover equipas com mix de gerações e...dar formação aos colaboradores para não se tornarem obsoletos tecnologicamente.

Garantir que as equipas de trabalho juntam pessoas de diferentes idades, por forma a desmanchar os estereótipos e vivenciar a vantagem da diferença.

Sensibilização, políticas de promoção de diversidade, planeamento de carreiras, atividades de Team building.

Responsabilidade do Estado

Através de políticas públicas, de práticas de gestão e do exemplo, principalmente nos locais de trabalho, já que as empresas têm uma vasta responsabilidade pela forma negativa como este tema é tratado, sendo um local de forte discriminação para atender às necessidades de diferentes gerações, privilegiando ainda, sem fundamento, as gerações mais jovens.

Políticas de promoção de aquisição de trabalhadores maiores de 45 | criar atividades educacionais intergeracionais políticas e leis | Medidas educacionais e socialmente desenvolvidas | thought education and policies.

Educação nas escolas com a inclusão desta temática.

Criação de universidades (dentro das universidades), de cursos orientados para este público ou maiores de 60, promovendo a interação entre os diferentes estudantes de diferentes idades e estágios do conhecimento.

... através do sistema educativo para as novas gerações e de ações de sensibilização para as gerações mais velhas, complementarmente a uma legislação que permita penalizar e combater comportamentos e atitudes discriminatórias.

Através de uma melhor política educacional | A implementação de uma política de educação e cultura de valores que promovam a integração intergeracional.

É imperativo e urgente repensar um novo modelo de organização do trabalho, num amplo debate a todos os níveis da organização e gestão das empresas. A começar na formação adequada dos gestores em toda a cadeia hierárquica.

As sociedades do futuro e as empresas do futuro, têm de focar o seu objetivo PRIMEIRO no ser humano e não na obtenção da riqueza, no lucro imediato, no enriquecimento exponencial de uma reduzida minoria.

É urgente uma mudança do paradigma do lucro das empresas à custa do prejuízo dos seus Recursos Humanos, da degradação da qualidade de vida das famílias e da marginalização dos que nada têm.

É obrigatório avançar já para uma sociedade em que TODOS sejam parte importante nas decisões, dos Estados, das Organizações Públicas ou Privadas, em ordem a uma convivência multicultural e multigeracional sã e totalmente justa e transparente.

Educar. É promover no seio familiar e social desde cedo a ligação e o respeito pelas gerações mais velhas. É ensinar a valorizar o conhecimento da experiência de vida. juntar lares com infantários. É criar legislação e políticas que não determinem "prazos de validade" às pessoas. É sensibilizar e educar socialmente, nas escolas, na comunicação social.... É criar políticas que incentivem as empresas à empregabilidade de várias gerações (cotas?). É educar, de novo.

Fazer questão de as variadas gerações coexistirem nas diversas equipas.

Dar incentivos às empresas que contratem pessoas mais velhas, mas ainda com as suas capacidades intelectuais e cognitivas preservadas e que ainda podem ser muito produtivas para a sociedade.

O próprio estado não aceitar pessoas mais velhas para trabalhar. Não dão o exemplo. Mas a maioria dos governantes já ultrapassaram os 50 anos.

... alteração da lei laboral que facilita os despedimentos.

Se for em Portugal só por obrigação legal.

Regras rígidas quanto à discriminação.

Promover verdadeiras ações e iniciativas de inclusão de género, incluindo regulamentação.

A inclusão ou o fortalecimento de políticas e leis contra todas as formas de preconceitos.

A não discriminação por idade no acesso ao emprego.

Aumentar a idade da reforma.

Desenvolver políticas de proteção contra o idadismo e atuar na sensibilização.

As políticas de recrutamento não terem fatores de idade.

... aumentar a idade da reforma.

Garantir igualdade de tratamento e oportunidades com base no mérito e não na idade.

Promover: a formação contínua ao longo da vida profissional e incluindo este tema, a constituição de equipas de trabalho multigeracionais, a flexibilização pela legislação laboral dos horários de trabalho e da duração da carreira profissional.

Todas as pessoas com capacidades terem as mesmas oportunidades em termos de classificação para avaliação

SIADAP e serem consideradas para as cotas.

Através de legislação e de medidas públicas.

... a honestidade nas ofertas de emprego, onde as empresas conferem sempre, algures no texto da candidatura, de que respeitam quotas, a diversidade, a igualdade entre homens e mulheres, que são inclusivas, mas, na verdade, é, em muitos casos, apenas texto, na prática, há uma desonestidade camuflada, e a idade é logo, nos meandros após o recrutamento, aquando da seleção, um fator eliminatório, mas que não pode ser argumentado pelo candidato quando é excluído, pois ele não positivado no motivo da exclusão. Apenas pessoas mais velhas, mas de alguma forma, mesmo que não tão competentes, nem com provas dadas, mas que tenham passado, por exemplo, pela política, ou outro qualquer lobby, acabam por ser chamados, muitos destes nem precisam de se candidatar, e são contratados como "facilitadores", "lobistas". Os processos de recrutamento são transparentes, por serem públicos, pelo que deve constar tudo o que fica bem, contudo, a seleção, à porta fechada, a realidade é outra.

Alterar políticas que permitam profissionais mais velhos terem oportunidade de trabalhar menos horas e com carga física reduzida, de acordo com o profissional.

O fortalecimento de políticas e leis contra todas as formas de preconceitos, criando um mundo propício para todas as idades.

Criando legislação que impeça as empresas de discriminar as pessoas com base na idade e obrigando as empresas a manter os seus trabalhadores atualizados em termos de formação.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos Artículo 2: Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de

raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición. Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía.

Dar imediatamente a pré-reforma às gerações mais velhas para não terem de sofrer com esta realidade. Era menos stress/pressão/burnout's para nós (mais velhos) e um alívio para a gestão de RH.

Libertem-nos já e depois podem judiar com os mais novos como quiserem ... através de leis e ações de sensibilização nos locais de trabalho.

Por via de políticas e leis mas também por meio de atividades educacionais/formativas.

... através de políticas e leis se se pretender uma alteração significativa imediata de comportamento tendo em conta que uma mudança cultural levará muitos mais anos a conseguir-se. Obviamente que atividades educacionais e formativas não podem ser dissociadas de uma política de combate ao idadismo.

Desenvolver práticas e políticas que instaurem a igualdade no trabalho.

Promover a inclusão de todos no mercado laboral. | por promover e incentivar a criação de empregos com uma quota obrigatória para a faixa etária.

... dar as mesmas oportunidades de emprego e carreira às

pessoas mais velhas e às mais novas.

Promover a meritocracia, e acabar com as progressões na carreira baseadas no tempo. Criar, dentro das organizações, políticas e procedimentos que visem combater o idadismo e promover a diversidade, tais como, a criação de comités de diversidade e inclusão, criação de grupos heterogéneos para trabalhar em projetos, incentivo para a criação de companhias e ações de onboarding e troca de experiências.

Penso que são necessárias ações de diferentes naturezas, em diversas frentes: junto aos próprios alvos do idadismo, junto dos perpetradores, nos níveis micro, meso e macro da sociedade.

Criar ações (consciencialização) e legislação que favoreça a participação dos cidadãos na sociedade ao longo da vida ativa, apostando claramente em ambientes com diversidade geracional.

(Nas Organizações) são processos de recrutamento totalmente transparentes! (Na Sociedade em geral) começar a debater o tema, desconstruir o Tema e impor lei de quotas talvez no mundo corporativo.

Sensibilização sociedade através de estratégias globais de educação e formação acompanhadas de melhoria das condições socioeconómicas de forma a satisfazer as necessidades humanas básicas. Apostar na melhoria das condições de trabalho.

Para mudar formas de pensar, é importante reeducar a sociedade, com campanhas de sensibilização, medidas de apoio à contratação de pessoas à procura do primeiro emprego e de pessoas mais velhas.

... começar por explicar o conceito à sociedade em geral e criar campanhas de sensibilização e exercícios de empatia. Provavelmente, muitos sofrem discriminação pela idade e

outros discriminam pela idade, de forma inconsciente. Também neste tema, a população deve ser educada. E esta educação deve ser uma iniciativa do Estado e seguida pelas empresas.

Responsabilidade da Sociedade Civil

Integração e respeito pelas diferenças geracionais | INTEGRAÇÃO TRANSVERSAL NA SOCIEDADE CIVIL.

Promover transversalmente a intergeracionalidade em todos os sectores da sociedade civil (famílias, escolas, atividades de lazer, comunicação e publicidade, lares, locais de trabalho etc...).

Incluir sempre nas empresas/locais de trabalho e outros representantes do tecido populacional elevar a diversidade nas mais diferentes áreas e contextos e criar um mundo propício para todas as idades.

Promover a diversidade de idades no local de trabalho e promover iniciativas na sociedade civil.

Promover equipas de trabalho diversas, não só em idade, mas em backgrounds, género, cultura, visão.

Realizar ações nas escolas desde o pré-escolar. | Através da educação, formação, atividades cívicas | começar nas escolas e famílias a ensinar o valor de cada um na organização da sociedade, valorizar a interação das várias gerações.

Média e Comunicação

Atividades educacionais, mudanças no marketing e publicidade.

... na escola primária e em casa com a família, valorizando

as pessoas independentemente da idade delas e não propagando ideias erradas sobre a capacidade (ou falta dela) das pessoas com base na idade. Também deve ser combatido através dos meios de comunicação social. permitir que estas conversas sejam publicas para que haja noção da importância do tema! Deveria haver sempre nos programas de maior audiência, tempo para esta formação civil...

Com exemplos de sucesso da integração de pessoas mais velhas nas empresas e na sociedade em geral.

Utilizar os meios de comunicação social | ter melhores representações nos media.

Communication | Conhecimento, inclusão, comunicação, adaptação.

Educar. É promover no seio familiar e social desde cedo a ligação e o respeito pelas gerações mais velhas. É ensinar a valorizar o conhecimento da experiência de vida. juntar lares com infantários. É criar legislação e políticas que não determinem "prazos de validade" às pessoas. É sensibilizar e educar socialmente, nas escolas, na comunicação social.... É criar políticas que incentivem as empresas à empregabilidade de várias gerações (cotas?). É educar, de novo.

C. Narrativas sobre discriminação com base na idade.

Quando convidados a dar exemplos por discriminação por idade vivenciada ou testemunhada, 255 pessoas (24%) registaram os seus testemunhos. Da análise de conteúdo emergiram as categorias abaixo que serviram também para organizar esta apresentação integral dos testemunhos.

Categorias de exemplos de discriminação por idade vivenciada ou testemunhada	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Cultura Organizacional	33	23	4	19	8	2
Comentários e Comportamentos Preconceituosos	22	15	4	12	6	0
Promoções e Mobilidade Profissional	9	6	1	7	1	0
Contratação e Recrutamento	19	13	2	11	6	0
Afastamento de Funções e Saída da Empresa	18	13	4	9	5	0

Cultura Organizacional

Avaliação das minhas competências digitais e tecnológicas.

Que existe pessoal mais novo com mais capacidade.

Utilização de tecnologia informática.

Serem efetuadas formações a nível das TIC em que elementos mais velhos não são incluídos porque não têm capacidade.

Avaliação SIADAP.

A uma pessoa pela sua pouca formação em novas tecnologias...

Uso das novas tecnologias.

Older colleagues, who do not know coding (or other computer techniques) are expected to learn them as quickly as younger people who have spent much more time learning these skills. There can be a knowledge gap between generations and older generations should not be penalized for not being up to speed with tyounger generations.

Devo dizer que os casos que saliento foram exceções e não regras felizmente, ainda que reflectam uma realidade algo atípica de empresas bastante pequenas e progressivas. Mas do que falo com colegas, isto parece ser menos a exceção e mais a regra em empresas médias. Ainda assim: 1. Distribuição de cargos de chefia versus outros, em que os mais velhos tendem a ocupar posições mais 'elevadas', sem aparente correlação com as competências da pessoa. 2. Guerras de egos em que pessoas mais velhas têm dificuldade em conceder decisões a quem está melhor equipado para as tomar por razões de idade. 3. Quebra de negociações salariais por falha em corresponder às tabelas de

experiência / cargo / idade vs remuneração.

Autodiscriminação: pessoas que apesar de novas, se autointitulavam de velhas e que por isso se punham à margem de determinado tipo de trabalho. Outra que testemunhei estava relacionada com a atribuição de trabalhos a pessoas mais novas, por se considerar que a pessoa em causa (a mais velha), não estava tecnologicamente atualizada ou executava o trabalho de uma forma mais antiquada.

Falta de confiança persistente no trabalho desempenhado pelos mais novos - considerados inexperientes e/ou irresponsáveis.

Less investment in training and fewer promotions.

Assédio Laboral, sobrecarga laboral.

Despedir pela idade | Despedimento | O meu despedimento | Despedimentos.

The company where I previously worked fired me in my 60s for no objective reason. Company policy.

Desvalorização do trabalho executado por pessoas mais velhas. | Mais velhos - já não precisam de formação.

Valoriza-se mais quem é jovem e não quem tem mais experiência e valores.

Não atribuição de tarefas por duvidar da capacidade técnica.

Ser tratado com inexperiente | já está ultrapassado pela idade.

Acham que não temos capacidades ou somos imaturos; não há progressão de carreira ou possibilidade de integração em cargos "mais altos/estabelecidos" por esse motivo.

Desvalorização de mérito | Desvalorização da minha presença por ser mais novo | avaliação anual inferior por ser mais novo.

A expressão: Está próximo da reforma - já não vale a pena incluir.

Ser, por norma, o colaborador mais novo da instituição em que me inseria, gerava certas atitudes condescendentes por parte de superiores e menosprezavam a minha capacidade de trabalho.

Uma colaboradora foi preterida na avaliação de desempenho por estar a meses de ir para a reforma.

Embora há mais de vinte anos, a desvalorização dos resultados pelo preconceito da idade.

Older people perceived as being lazy and cunning.

Desvalorizar o trabalho e experiência dos mais velhos.

Trabalhadores mais velhos totalmente discriminados e relegados para funções com tarefas repetitivas e de interesse duvidoso para a empresa. O objetivo desta atitude de gestão é exercer pressão no trabalhador de molde à sua reforma antecipada ou pedido de demissão. Este exemplo é múltiplo nos Bancos, nas empresas que querem reduzir o número de trabalhadores instantaneamente.

Focar pontos negativos como dificuldades em informática ou outras hard skills, hábitos de trabalho burocráticos, desadequados e na gestão do tempo.

Comentários tóxicos, Ausência de progressão de carreira, Substituição de funções por ausência de experiência académica, Desinvestimento por preconceito.

Distribuição de funções em função da idade. Não atribuição de funções mais relevantes aos mais velhos ou aos mais novos, por acharem que uns são velhos para a função e por isso estão a pensar na reforma, já estão desatualizados e os mais novos porque não têm experiência.

Atribuírem determinadas tarefas em função da minha idade (nem sempre de forma negativa, contudo foi discriminação pela idade).

Instead of being given consultant roles i have been put in competition with younger people on their skills not on leveraging mines....in order for me either to quit or to survive....which i did but for a cost for value adding to the company - in my humble opinion.

Cargos de chefia atribuídos com base na idade apenas.

Um trabalhador sendo julgado como muito velho para mudar de carreira.

Need to overwork (in the same position) compared to someone older. Not being included in discussion. Not hearing opinions or suggestions because you are younger.

Episódios de condescendência. Tanto em relação a pessoas mais velhas como a mais novas.

Em contexto de conflito foi questionada a idade a uma colaboradora como forma de minimizar a sua capacidade de trabalho.

Being overlooked for promotions for being too young.

Dificultar premeditadamente e gravemente a execução de tarefas.

O inquérito deixaria de ser anónimo se identificasse e

poderia ter represálias. Os Recursos Humanos não protegem os colaboradores ou docentes.

Em vários concursos a que me candidatei, mais tarde, em alguns casos acabei por saber, lateralmente por entrepostas pessoas, dentro da organização, que esse tinha sido um fator.

Acharem que por ser mais velho não consegue acompanhar as novas tecnologias.

Na desconfiança pelas ideias de colaboradores mais jovens na instituição. Discriminação no acesso à informação. Discriminação na distribuição de tarefas.

Não valorizar o outro pela sua idade.

Tratamento de forma diferente por ter mais idade.

Ter sido preterida em favor de colegas mais novos, sem ser com base em mérito.

Por ter mais idade, a pessoa já não tem valor, ou por se encontrar numa situação de doença mais grave é discriminado, como não sendo capaz de fazer o trabalho.

Afastamento de lugares de chefia de colegas com absoluta capacidade e competência apenas por motivo de idade. Promoção e atribuição de regalias a colegas mais novos com receio que possam sair da empresa, em detrimento de colegas mais velhos, aproveitando-se do facto que estes possam estar mais reféns da empresa. Existe manifestamente uma discriminação negativa pela idade na empresa, promovida pela gestão de topo bastante jovem para o sector. Este facto acaba por transmitir para baixo o sentimento e a prática de substituição e discriminação de chefias com idade superior aos gestores de topo. Um efeito de contaminação na organização que não é contraposto

pela RH com políticas contrárias. Esgotam-se em políticas soft de igualdade de género ignorando por completo e de forma hipócrita a meritocracia.

Por ser novo e ter tido um ponto de vista diferente ao método de trabalho atual foi desprezado por uma chefia.

Preconceitos relativamente a idade de terceiros e sua aptidões para as exigências do trabalho atual, não manifestadas ao próprio.

Older collaborator's look with suspicious to younger collaborator's that detain superior labour position, and tend to disobey. Colega mais velha e sem as mesmas habilitações académicas.

Profissional com idade superior a 55 anos ter estado ausente ao trabalho e quando regressa não ser incluído na atividade do seu serviço devido à chefia considerar que não tem idade para aprender as novas formas de trabalho.

Não inclusão de alguém mais velho. Sensação de que os mais novos se sentem mais capazes, de forma global, no seu desempenho.

Colocar responsáveis de turno mais novos só porque têm especialidade.

Exclusão subtil, de diálogos, de âmbito profissional ou não. | Exclusão perante uma atividade.

Not allowed to participate in internal programs, not taken into account for promotions.

Exclusão de alguém para uma função sénior em função de ter "idade a mais".

Marginalização dos reformados | less participation requested for older workers.

Retirarem responsabilidades; forçarem saídas antecipadas da empresa.

Distribuição dos turnos de trabalho.

Não ter a mesmas oportunidades de aprendizagem que os mais novos.

Ter menos responsabilidade.

Não respeitar as capacidades da pessoa e dispensar a mesma sem dar oportunidade de provar o seu valor.

Ser posto de parte em algumas tarefas no local de trabalho.

Os mais novos não serem capazes | colocar de parte alguns.

Exigência de uma função física desadequado à idade do profissional.

Retirada de funções por falta de experiência, por imaturidade.

A direção de serviço retira cargos importantes aos mais velhos em detrimento dos jovens. É uma vergonha.

Houve muitos colegas que foram afastados do seu cargo e postos a fazer trabalhos menores assim que chegaram aos 60.

"Encostar à prateleira". | Dispensa de colegas mais velhos.

I myself have been relegated to lower-level positions in favor of new recruits of younger professionals.

Profissionais colocados em funções menos relevantes, desvalorização no trabalho.

Tentativa de afastamento de funções.

Os mais velhos são pressionados a aceitar rescisão por mútuo acordo e os que ficam não são promovidos sendo que novos colegas são admitidos a ganhar mais.

Uma colega mais nova, querer fazer o meu trabalho porque fazia mais rápido.

Alguns casos pontuais por ser novo demais ou velho demais para determinadas tarefas.

Fazerem-me sentir que não sou válida por aspetos relacionados com condições físicas próprias do avanço da idade: O meu serviço não está adaptado para a execução de determinadas tarefas para profissionais com mais idade, por exemplo em relação a horários, equipamentos e velocidade a que o trabalho tem de ser executado.

Atribuição de tarefas que pensam não serem capazes de ser realizadas por alguém da geração mais velha.

Por diversas vezes a gestão de determinados projetos e/ou responsabilidade por iniciativas foram atribuídas a colaboradores mais jovens e menos experientes (ou mesmo recém-chegados), supostamente para os motivar, quando, na verdade, um dos motivos de tal prática, se prendia com dar uma "aparência jovem" à organização para o exterior, desvalorizando-se e/ou perdendo-se o conhecimento da organização e do negócio, a capacidade de gestão, de resolver problemas e a agilidade, que colaboradores mais seniores possuem.

A minha chefia tratava-me muito mal, era mal-educada e criava na equipa um ambiente de medo.

Não realizar determinadas tarefas por ser a mais nova do local de trabalho. Apenas os mais velhos as realizam. Os mais novos calarem, só porque têm respeito pelos mais velhos, e não falarem sobre os seus interesses porque muitas vezes seriam uma mais-valia.

Pessoal mais novo deve ser mais sobrecarregado.

Sou novo demais para assumir determinado cargo ou responsabilidade.

Escolha de elementos mais novos para participar em formação específica, sem questionar se existiam mais interessados.

Difficult to tell, easy to feel. Younger directors don't invite me to new programs and courses. A lot of minor situations.

Atribuíram-me durante muito tempo trabalho física e intelectualmente muito desadequado às funções para as quais fui selecionada por ser mais nova. As minhas competências foram durante muito tempo menosprezadas pela mesma razão.

Alguém não ser considerado para uma tarefa que exigia rigor e atenção por ser muito jovem. (Os argumentos reais foram outros, mas a mensagem subliminar era essa). Note-se que este evento não aconteceu necessariamente na empresa onde eu trabalho atualmente.

Na primeira pessoa: ao fim de 31 anos de boa colaboração, bom desempenho e boas avaliações, fui convidada a rescindir sem benefícios pela minha dedicação. Outros colegas da mesma geração e/ou anos de serviço, foram incluídos num processo de despedimento coletivo ainda a decorrer; uma função que eu podia perfeitamente estar a desempenhar, está a ser desempenhado por um estagiário!

Não ser considerado para exercer cargo superior.

As gerações mais novas têm horários mais sobrecarregados e sem grande opção de escolha das férias.

Substituição de chefia/liderança e corte de vencimento como incentivo a saída.

O trabalho da pessoa mais nova (e a própria pessoa) não é/foi tão levado a sério devido à sua pouca experiência profissional naquele trabalho.

*Os colegas mais velhos têm tendência a querer impor as suas ideias, relativizando as dos mais novos
Não são considerados para cargos de chefia profissionais de idades intermédias.*

Younger and more experienced people in specific domains are almost always considered less by the "more experienced" people, even when they have 0 knowledge in that domain.

Comentários e Comportamentos Preconceituosos

Se te ensinar ficas a saber tanto como eu...

A frase "A idade é um posto".

A excessiva tolerância para com os mais velhos quando expõem as suas ideias, vendo-se na cara do interlocutor mais novo que está a pensar que essas ideias são totalmente ultrapassadas.

Conversas de café nas quais se ouve: - "aquele/aquela é muito velho(a), o que é que está aqui a fazer...". "dou preferência a uma pessoa mais nova pois tem mais anos pela frente para "vestir a camisola" e, além disso, é mais fácil moldá-la às nossas necessidades (vem com menos vícios)".

Erros cometidos e a justificação ter sido porque eram pessoas mais novas.

O próprio (pela idade) colocar-se à parte ou escusar-se de aprender novas coisas.

Os mais jovens não ajudarem nas questões tecnológicas.

Exclusão perante uma atividade.

Presumi que uma pessoa mais velha não se vai adaptar à mudança.

Less participation requested for older workers.

The generation gap between older and younger generations. It simple should not exist. The way we see the world at different ages changes.

"já não tem assunto X estar a trabalhar...está xexe de todo".

Pessoa mais velha e pessoa recém-formada e houve confronto de conhecimento, uma tinha adquirido conhecimento teórico recente e outra para além do conhecimento teórico tinha conhecimento de muitos anos de experiência.

Bullying psicológico dissimulado, diário, pelo facto de ter ganho um concurso público sendo a candidata mais nova (independentemente de eu ter sido comprovadamente a pessoa com mais habilitações para a categoria a ocupar).

Condescendência com os mais novos e os mais velhos relativamente a qualidade do trabalho no geral

Bullying sobre conhecimentos de colega mais velha.

Ele não conta, já tem idade para a reforma...

Já te reformaste?

Desvalorizar a opinião por ser uma pessoa mais nova. | Falta de respeito.

Não ser considerado para exercer cargo superior.

Desvalorização de colegas e do seu trabalho pela idade.

Referências de que a pessoa está desatualizada devido à idade.

"Já está velho". | "estás velho para este trabalho" não considerarem a minha opinião sobre algo por acharem que não tenho experiência de vida suficiente ou contributos válidos.

Miúdas, que me falam alto e com arrogância.

Geração mais velha, achar que tem poder acima de uma geração mais nova, pela forma como fala, autoritária.

O trabalho da pessoa mais nova (e a própria pessoa) não é/foi tão levado a sério devido à sua pouca experiência profissional naquele trabalho.

É novo tem a mania que sabe tudo | Não fui ouvida, porque era "demasiado nova para saber algo"

Tipo "que idade você tem" já deve ter idade para a reforma" de lugar aos mais novos".

Não são considerados para cargos de chefia profissionais de idades intermédias.

Equipa muito nova para assegurar um turno, por ter dois elementos com menos de 26 anos.

*Desvalorizar a opinião e busca desenfreada de novas ideias associadas erradamente sobretudo a pessoas mais novas
Não valorizar o outro pela sua idade | Desvalorização de opiniões | não valorizarem os mais novos.*

Desconsideração de opiniões com base na experiência e idade | Não dar a devida relevância a ideias, opiniões.

Não terem em conta opiniões e visões para a empresa, baseados na idade do colega.

Um colega mais velho, não ser chamado a dar opinião, sobre assunto relacionado com o trabalho.

Não consideração das minhas ideias ou soluções, apenas por ser mais nova.

Presenciei o fato de uma colega mais velho, não ser considerado a sua opinião clínica numa determinada situação, quando este opinou assertivamente e foi desvalorizada verbalmente por outros colegas". Estás ultrapassado...".

Focar pontos negativos como dificuldades em informática ou outras hard skills, hábitos de trabalho burocráticos, desadequados e má gestão do tempo.

Desvalorização do trabalho executado ou do desempenho profissional com base no argumento idade.

Comentários negativos em relação ao desempenho profissional devido á idade.

Desvalorização da minha presença por ser mais novo.

Need to overwork (in the same position) compared to someone older. Not being included in discussion. Not hearing opinions or suggestions because you are younger.

Discriminação de colegas mais novos.

Não se pode esperar mais, tb com esta idade... | Que devido á minha idade já não sou válido!

Os colaboradores mais novos não usufruem dos mesmos benefícios dos mais velhos, apenas em razão da idade, independentemente de terem mais habilitações literárias.

Older colleagues, who do not know coding (or other computer techniques) are expected to learn them as quickly as younger people who have spent much more time learning these skills. There can be a knowledge gap between generations and older generations should not be penalized for not being up to speed with younger generations.

Tratamento de forma diferente por ter mais idade.

O exemplo que vivenciei foi relativo a trabalhadores mais novos que, por trabalharem há menos tempo, não teriam os mesmos direitos no trabalho.

A discriminação baseou se sempre em idade associada a doença.

Xenofobia.

Por ter mais idade, a pessoa já não tem valor, ou por se encontrar numa situação de doença mais grave é discriminado, como não sendo capaz de fazer o trabalho.

"Encostar à prateleira". | Discriminação pelo fator idade avançada.

Um colega com mais de 60 anos, há quem diga que já está velho para estar na empresa.

Profissionais com idade superior a 60 anos, numa fase de

maior debilidade física e mental, mas que não têm capacidade financeira para optar por reforma antecipada e que são comentados por colegas e superiores hierárquicos, como um peso para o sistema (sendo que efetivamente assim se tornaram mas esquecendo-se estes que houve um passado de grande valia, produtividade e abnegação que os trabalhadores mais jovens não assistiram e que na sua conduta por vezes são menos produtivos e dedicados do que esses trabalhadores eram).

Substituição de chefia/liderança e corte de vencimento como incentivo a saída.

Ignorar a opinião dos mais belhos.

Embora há mais de vinte anos, a desvalorização dos resultados pelo preconceito da idade.

Linguagem usada para descrever e julgar " é um bebé..." ou "já está toda queimadinha", são coisas insidiosas que se vão colando à pele e limitam a atuação dos visados ao olhar de terceiros.

Exclusão de alguém para uma função sénior em função de ter "idade a mais".

Unconscious bias towards youger or older people is very common.

The company where I previously worked fired me in my 60s for no objective reason. Company policy.

Colega não ter sido convidada para participar num convívio de grupo de trabalho.

Preconceito relativamente às competências profissionais.

Older people perceived as being lazy and cunning.

Colegas mais jovens serem tratados como os miúdos.

Preconceitos relativamente a idade de terceiros e sua aptidões para as exigências do trabalho atual, não manifestadas ao próprio.

Older collaborator's look with suspicious to younger collaborator's that detain superior labour position, and tend to disobey.

Avaliação anual inferior por ser mais novo.

Colega mais velha e sem as mesmas habilitações académicas.

Para não citar terceiros aconteceu comigo. Aos 45 o meu patrão dizer que sou uma vaca seca porque já não presto nem para ter filhos...

Testemunhamos diariamente o quanto as diferentes gerações, subestimam a capacidade intelectual entre uns e outros... nomeadamente, a capacidade de aprender conteúdos novos, ou capacidade de adaptação.

Desvalorizar o trabalho e experiência dos mais velhos.

A não valorização de ideias apresentadas por pessoas mais velhas e a entrega de trabalhos "importantes" a pessoas mais novas.

Discriminação positiva no combate à Covid-19: colegas mais velhos não eram escalados para observação de doentes infetados.

Não inclusão de alguém mais velho. Sensação de que os mais novos se sentem mais capazes, de forma global, no seu desempenho.

Recrutamento de novos colaboradores (tendência para

excluir candidatos pelo fator idade, por parte dos responsáveis das áreas onde o candidato se vai inserir)

Recrutamento e seleção de candidatos com base na idade, Desconsideração de opinião dentro de reuniões de tomada de decisão.

Devo dizer que os casos que saliento foram exceções e não regras felizmente, ainda que reflectam uma realidade algo atípica de empresas bastante pequenas e progressivas. Mas do que falo com colegas, isto parece ser menos a excepção e mais a regra em empresas médias. Ainda assim: 1. Distribuição de cargos de chefia versus outros, em que os mais velhos tendem a ocupar posições mais 'elevadas', sem aparente correlação com as competências da pessoa. 2. Guerras de egos em que pessoas mais velhas têm dificuldade em conceder decisões a quem está melhor equipado para as tomar por razões de idade. 3. Quebra de negociações salariais por falha em corresponder às tabelas de experiência / cargo / idade vs remuneração.

Humilhação em público em que a idade é colocada em causa e como principal fator para a não execução das funções em tempo útil sem se monitorizar o real motivo da demora de execução de determinada tarefa.

It was more of a joke regarding the younger generation, I didn't consider it necessary to report it (I am the HR :)) but I tried to deviate the discussion on to a safer direction. Fazer piadas ofensivas devido à idade por parte de mais novos.

Troçar do mais velho por não conseguir realizar alguma tarefa.

Pessoas de mais idade serem "gozadas" por não conseguirem fazer tarefas que outras mais novas conseguiam. De um familiar. Anestésista reformado, mas que continuou a

trabalhar. Acabou por desistir mobilizado pelo sentimento transmitido pelos mais novos que lhe estaria a "ocupar o lugar".

Comentários tóxicos, Ausência de progressão de carreira, Substituição de funções por ausência de experiência académica, Desinvestimento por preconceito.

"és um velho, já não consegues fazer nada!" | Disrespectful attitudes | Críticas destrutivas.

Rebolar de olhos perante queixa de incapacidade física por idade.

Resiliência constante de alguns profissionais.

Promoções e Mobilidade Profissional

Atualmente os critérios de promoção ou desenvolvimento de carreira não se baseiam apenas nas competências dos colaboradores, mas também na sua idade. As promoções não ocorrem com frequência em indivíduos depois dos 55 anos.

Atribuição de pontos de siadap aos colegas mais velhos do serviço e não aos que pontuaram mais na avaliação.

Na minha empresa, alguém com mais de 55 anos raramente é considerada para uma promoção.

O afastamento de funções e conseqüente saída de um colega. | Excluídos de promoções, projetos novos.

Não promoção ou mobilidade laboral. | Despromoção. | Despromoção.

Em promoções, em reconhecimento. Salários mais altos para os trabalhadores mais novos.

Possibilidade de promoção condicionada por idade mais elevada.

A não promoção dos colegas mais velhos em detrimento de colegas mais jovens.

Testemunhei dificuldade acrescida em processo de mobilidade interna.

The managers overlooked someone younger, because they thought they could not handle it.

Not allowed to participate in internal programs, not taken into account for promotions.

Despromoção de colaboradores mais velhos de cargos de liderança pelo facto de se considerar que as suas ideias e metodologias de trabalho se encontravam ultrapassadas. Noutras organizações, observei o contrário, ou seja, colegas mais novos que não foram escolhidos para uma determinada função por serem considerados inexperientes, embora o seu desempenho e competências técnicas e pessoais fossem comprovadamente melhores em comparação com os colegas mais velhos selecionados.

Dificuldade na progressão de carreira, não alocação a projetos, congelamento de ordenados...

Not be considered for certain functions, promotions.

Salários mais altos para quem está apenas a entrar agora.

Comentários tóxicos, Ausência de progressão de carreira, Substituição de funções por ausência de experiência académica, Desinvestimento por preconceito.

Acham que não temos capacidades ou somos imaturos; não há progressão de carreira ou possibilidade de integração em

cargos "mais altos/estabelecidos" por esse motivo.

Implicaram com uma pessoa apenas, porque era muito mais velha do que a média, dizendo que já não poderia evoluir e contribuir mais para a organização e depois anos mais tarde vieram a verificar que era uma colaboradora válida e de referência.

Não promoção de alguém por ter mais idade que os seus pares (com as mesmas funções e desempenhos similares).

Pessoas mais velhas com menos competência a passarem a frente em termos de cargos e promoções de pessoas mais novas mais capazes.

Evolução na carreira de colaboradores | Subida de carreira apenas por ser a mais velha.

Promotions | Pessoas não serem promovidas | Promoções.

Promoções laborais para os mais jovens.

Mudança de posto de trabalho.

Muitos dos lugares de chefia na minha instituição são ocupados pela senioridade, sem avaliação de competências.

Promoções; participação atividades | Falta de progressão de carreira.

Promoções para lugares de chefia. | Numa promoção.

Less investment in training and fewer promotions.

Promoções com base na idade (onde se privilegia os mais velhos/mais anos de trabalho na empresa) e não no mérito.

Os trabalhadores mais novos, com formação superior, não terem acesso às mesmas regalias/ promoções que os mais

velhos (sem habilitações académicas) apenas em função da idade. Por sua vez, trabalhadores mais velhos, que são convidados a sair da organização, com base exclusivamente na idade.

Há uma idade referência que coloca as pessoas com um pé na saída. Substituição de pessoas por mais novas sem base na competência.

Não promoção na carreira por já não ter a idade certa.

Os mais velhos são pressionados a aceitar rescisão por mútuo acordo e os que ficam não são promovidos sendo que novos colegas são admitidos a ganhar mais.

Idade como critério de seleção em recrutamentos e em promoções.

Por ser mais jovem não ter aumento de salário que os mais velhos tiveram, embora trabalhasse mais.

Não admitir progressões/desempenho de determinadas funções pela idade do proponente.

Pessoas serem colocadas "na prateleira" porque já são consideradas velhas».

Em sede de uma promoção foi desconsiderado o elemento mais novo apenas pela idade.

Hace mucho que no asciende a un puesto superior u trabajador 55 años.

As pessoas a partir de determinada idade são preteridas em relação aos mais novos nas oportunidades de progressão na carreira.

Promoções e pré-reformas.

Contratação e Recrutamento

Em Processos de Recrutamento e Seleção, de Promoção ou Desenvolvimento Pessoal, fazerem suposições injustas sobre as energias, capacidade de aprender, 'vícios' ou adaptabilidade de colaboradores mais velhos sem considerarem o seu desempenho individual.

Processo de recrutamento, candidatos com valências claramente inferiores, mas que ficaram face a outro candidato que tinha 50 anos! Foi super notório!

Na procura de trabalho, nas entrevistas - chegaram a dizer que devia pintar o cabelo para parecer mais nova; No trabalho com jovens, como monitores, era selecionados colegas mais jovens para esse trabalho.

Não contratação de pessoas mais velhas por terem "vícios" .

Exclusão de um processo de seleção pela idade.

Não ser selecionado para uma vaga; não ser promovido; ser "pressionado" para se (pré)reformular.

Recusa de contratação de pessoas com idade superior a X.

Não contratação de pessoas mais velhas para trabalhar na área de eventos. Contratar apenas jovens e bonitos.

Quando com 30 anos e 3 filhos já achavam que eu já não tinha lugar no mercado de trabalho. isto aconteceu em mais do que uma entrevista de emprego. Na altura, achava isto tão normal, que não fiz queixa.

No passado, desprezo por parte de colegas mais novos, sarcasmos, etc. Atualmente, o pior é mesmo não obter resposta às minhas candidaturas a vagas para as quais tenho ou até supero o perfil adequado.

Que a pessoa não tinha a mesma capacidade que os mais novos.

Um Administrador que resiste a contratar pessoas com mais de 40 ou 40 e poucos anos.

Não contratar por causa da idade | Recrutamento com limite de idade.

Entrevistas de emprego onde ter + de 48 anos era considerado fora do âmbito do processo de recrutamento. Atualmente com muita dificuldade, mesmo para funções onde a experiência profissional é claramente importante, a generalidade das empresas e da sociedade civil acredita (crença social) que a contratação de alguém com mais de 55 anos constitui uma má prestação associada a não constituírem 'futuro'.

Idade como critério de seleção em recrutamentos e em promoções.

Não seleção de um CV válido para uma determinada posição. | Rejeição de contratação.

Filtros ao recrutamento de pessoas com mais do que uma certa idade.

Processos de recrutamento | Em processos de recrutamento e seleção | Entrevista de emprego.

A company choosing to hire younger candidates in order to pay lower salaries and because they viewed the older candidates as "slower".

Contratar apenas pessoas jovens sem experiência em detrimento de pessoas mais velhas e com experiência.

Perdi oportunidade de trabalho pois optaram por outra

trabalhadora mais nova e sem família.

Recrutamento de novos colaboradores (tendência para excluir candidatos pelo fator idade, por parte dos responsáveis das áreas onde o candidato se vai inserir).

Recrutamento e seleção de candidatos com base na idade, Desconsideração de opinião dentro de reuniões de tomada de decisão.

Aumentos salariais dos mais jovens.

Recrutamento com base na idade pese embora a função não seja exigente fisicamente.

Em vários concursos a que me candidatei, mais tarde, em alguns casos acabei por saber, lateralmente por entrepostas pessoas, dentro da organização, que esse tinha sido um fator.

A colaboradora não fazer um trabalho forçado, que está no seu objetivo profissional (mas esta evidencia, foi a própria colaboradora a negar-se a fazer).

Afastamento de Funções e Saída da Empresa

Houve muitos colegas que foram afastados do seu cargo e postos a fazer trabalhos menores assim que chegaram aos 60.

Dispensa de colegas mais velhos. | Tentativa de afastamento de funções.

Aquando de um despedimento, existem vários fatores para o mesmo: ordenado, simplicidade e formação.

No Banco a pessoas de mais idade sofreram discriminação por idade e mais de duas mil pessoas com idade superior a

quarenta anos de idade foram obrigados a aceitar compulsivamente RMA, reformas antecipadas e despedimentos coletivos.

Despedir pela idade | Despedimento | O meu despedimento | Despedimentos.

Trabalhadores mais velhos totalmente discriminados e relegados para funções com tarefas repetitivas e de interesse duvidoso para a empresa. O objetivo desta atitude de gestão é exercer pressão no trabalhador de molde à sua reforma antecipada ou pedido de demissão. Este exemplo é múltiplo nos Bancos, nas empresas que querem reduzir o número de trabalhadores instantaneamente.

Profissionais colocados em funções menos relevantes, desvalorização no trabalho.

A expressão: Está próximo da reforma - já não vale a pena incluir.

Uma colaboradora foi preterida na avaliação de desempenho por estar a meses de ir para a reforma.

Na primeira pessoa: ao fim de 31 anos de boa colaboração, bom desempenho e boas avaliações, fui convidada a rescindir sem benefícios pela minha dedicação. Outros colegas da mesma geração e/ou anos de serviço, foram incluídos num processo de despedimento coletivo ainda a decorrer; uma função que eu podia perfeitamente estar a desempenhar, está a ser desempenhado por um estagiário!

Perda de confiança em funcionários com idade próxima da reforma.

Não atribuição de determinadas tarefas a um colega próximo da idade da reforma.

Marginalização dos reformados.

I myself have been relegated to lower-level positions in favor of new recruits of younger professionals.

D. Medidas ou práticas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão

Da análise efetuada aos 319 testemunhos (30%) sobre exemplos de medidas ou práticas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) emergiram um conjunto de categorias que serviram também para organizar esta apresentação integral dos testemunhos.

Categorias	#	%	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Ambiente de Trabalho Inclusivo	101	24	17	56	25	3
Formação e Sensibilização	71	16	9	36	23	3
Contratação Inclusiva	57	13	5	31	21	0
Política/procedimentos sobre DEI	48	11	8	20	18	2
Comunicação e Transparência	42	10	4	21	16	1
Promoção de Discussões, Atividades e Eventos	41	9	5	18	15	3
Conciliação de Vida Pessoal e Profissional	22	5	5	10	7	0
Liderança e Orientação	20	5	4	12	4	0

Ambiente de Trabalho Inclusivo

Não discriminação de raça/etnia, promoção do incremento de mais mulheres em domínios técnicos e de gestão.

Não discriminação de minorias étnicas, religiosas ou outras.

Objetivos de igualdade por sexos em cargos de gestão.

Na minha empresa, Diversidade, Equidade e Inclusão são promovidas, exceto para pessoas mais velhas. Objetivos para percentagem de mulheres em cargos de direção.

Muito mais que leis é necessário efetivamente agir. Não menosprezar ninguém pela idade. Género contexto social. Handicap. Existe em cada um de nós qualidades que bem geridas podem ser uma mais-valia numa organização. Eu tenho 2 problemas sou mulher e tenho 60 anos.

I just started, but I know there are training modules. The office including management is very diverse across multiple categories, and it was emphasized in my interviews prior to joining.

- empregabilidade de pessoas com características diferentes (idade, etnia, orientação sexual, deficiência...); formação para conscientização sobre o preconceito; - promoção da equidade no local de trabalho; - promoção da produtividade e felicidade associada; - promoção de ambiente de trabalho inclusivo.

Ao nível da diversidade geracional, contratação de pessoas aposentadas da função pública para funções de tipo consultivo de alto nível, beneficiando da larga experiência, conhecimento e sabedoria. Ao nível da diversidade de género, a aprovação de um Plano para a Igualdade de Género, que se encontra em execução. Ao nível da diversidade cultural, a divulgação de celebrações de culturas, países ou religiões, com a explicação da importância das

datas para as respetivas culturas, por vezes acompanhada de eventos abertos a toda a instituição; Por último, mas não menos importante, a sensibilização para a inclusão de pessoas com deficiência, com ações de formação e outras iniciativas, bom como a promoção do acesso universal como uma das prioridades do Programa de Diversidade e Inclusão.

The workplace includes people of highly diverse backgrounds, cultures, ages, and ethnicities. There are many opportunities for continuing education and activities to raise awareness and inclusion of each of our differences.

The fact we have employees of different genders, backgrounds and nationalities.

Uma equipa de trabalho com homens, mulheres e pessoas com deficiência, de diferentes etnias, religiões e crenças é uma equipa diversificada, com equidade e com inclusão.

Associações religiosas.

Estar receptivo a receber colegas de outras culturas, mulheres, homens ou outros géneros, com ou sem problemas de fala, mobilidade, visão, etc. Todos devem de ter acesso a tudo. Pode começar pelo Estado, esta inclusão, diversidade e equidade. Mesmo que para isso tenha que dar formação a todos os seus trabalhadores.

Promoção de jovens e mulheres.

We have talks about subjects such as gender inclusion, respecting people on the autism spectrum, we have multi-age teams where we can gain from both the experience of senior colleagues and the enthusiasm of junior. Práticas de Recrutamento e Seleção ancoradas em pesquisa ativa de perfis diversos ou com incapacidades. Adaptação de postos de trabalho para os adequar às condicionantes dos colaboradores "diversos". Formação/sensibilização regular

sobre temas de Diversidade e Inclusão.

For one, I work here, a junior software developer at 50. We have awareness training and active recruitment of people in the autistic spectrum. Working along side colleagues with physical disabilities.

Diversidade é pluralidade de culturas. Que não existe.

Inclusão de diferentes pessoas, idade, género, etnias.

Celebração do dia da diversidade cultural. Práticas de recrutamento equitativas e inclusivas.

Temos colaboradores de várias nacionalidades, alguns colaboradores com estilos mais alternativos, temos uma capela que não é apenas usada para a igreja católica, etc.

% de homens e mulheres em cargos de liderança; % de diferentes etnias nas várias funções; Equipas constituídas por gerações distintas.

Diversidade - Constituir equipas de trabalho com diferentes idades. Equidade - Tratar os profissionais das várias faixas etárias da mesma forma, e, dar as mesmas oportunidades a todos os profissionais. Inclusão - Nos processos de recrutamento, incluir trabalhadores de diferentes faixas etárias.

Outdoor geracional.

Formação sobre o tema; contratação de pessoas com deficiência; contratação de seniores; valorização do trabalho dos seniores; utilizar seniores como formadores das novas gerações; defender a saúde mental; todas estas medidas aplicadas REALMENTE e não apenas como fachada para ganhar concursos e faz-de-conta.

Programa de neuro-diversidade. Política de não discriminação no processo de contratação. Regra que estabelece que temas políticos ou similares não sejam discutidos no contexto de trabalho ou em publicações públicas onde possamos estar a representar a Empresa.

A criação de cotas para a presença de mais mulheres em posições de chefia/administração, ainda que não concorde totalmente com esta medida, tem por base um princípio de equidade, diversidade e inclusão entre homem e mulher. No entanto, considero que homens e mulheres são diferentes, as mulheres são diferentes das outras mulheres e todos os homens são também diferentes entre si, cada um tem as suas capacidades e aptidões. Acho que a criação deste tipo de cotas fragiliza a posição da mulher. Penso que cada um deverá ocupar o lugar que for mais competente para ocupar e receber uma remuneração em função do desempenho e competência, independentemente do género. Se nos processos de seleção dos departamentos de recursos humanos quem seleciona o candidato não conseguir fazê-lo sem ter em consideração o género, então dever-se-ia adotar o "véu da ignorância" de John Rawls e remover o género do candidato quando avaliar o cv do mesmo. Desta forma a integração e inclusão será feita de forma plena e baseada unicamente na experiência, capacidade e aptidões do respetivo candidato.

Equidade de condições inter-empresa, integração pessoas com incapacidade, representatividade nas equipas (género, perfil, etc.)

Sobre conciliação, vejo a flexibilidade do horário de trabalho, p.ex. S/ diversidade não vejo nada em concreto ainda que neste aspecto a organização é por, cultura descomplexada. S/ equidade não vejo nada e se falarmos s/ igualdade (para mim existe relacionamento) a opacidade prolifera (falo de decisões de gestão, do órgão e da cadeia); Inclusão não vejo nada, pelo contrário, o referido anteriormente exclui, não inclui.

- Possibilidade de realização de horários de trabalho diferenciados, consoante as necessidades familiares de cada trabalhador - promove a equidade; - Realizar Ações de sensibilização para os trabalhadores, em relação à importância e valor de cada Trabalhador numa Organização, por exemplo o que nos traz inovação e novas formas de pensar (provavelmente o trabalhador mais novo), o que nos traz conhecimento, experiência, partilha de valores organizacionais (provavelmente o trabalhador mais velho) e cada um tem acrescenta algo à organização.; - Contratar trabalhadores de todas as idades - inclusão.

Equidade - adaptação dos termos de referência de uma posição às características do profissional; Inclusão - Aceitação e adaptação de local de trabalho às características de um trabalhador com algum tipo de incapacidade.

Ao contrário de empresas onde trabalhei anteriormente, um dos pilares-base da estratégia do meu empregador atual assenta precisamente nesta premissa da Diversidade, Equidade e Inclusão. Talvez por ter uma visão mais internacional, não sinto qualquer discriminação relativa ao género, à religião, ao país de origem dos colaboradores. A inclusão e a celebração da diferença são avidamente fomentadas.

Aumentar a procura de inclusão destes jovens nas organizações, mas sem ser por moda... confiar neles... perceber o que os move... incluir os mesmos sem preconceitos ou a velha máxima de que "culturalmente" na organização não é costume...

Em ambiente profissional: - não impor um dress code; - contratar ou promover pessoas pelo seu potencial e não discriminar com base na nacionalidade, religião, tendência sexual, ...; - fomentar o convívio entre colegas. criar postos de trabalho adaptados, criar políticas de objetivos que tenha em conta o estágio de vida,

Muitas. Somos reconhecidos pelo IEFPP com o Selo de Entidade Inclusiva com menção de Excelência (desde 2021). Somos oradores em vários eventos para divulgar as nossas boas praticas.

Posto de trabalho adequado.

Não discriminação no recrutamento, nem positiva nem negativa. Campanhas de sensibilização para DEI.

Adaptar o trabalhador à sua função em termos de capacidade física, intelectual/psíquica e social, por exemplo trabalho por turnos/noturno e/ou flexibilidade de horários e/ou horários fixos, etc.

Integração.

Oportunidades de recrutamento, sessões como workshops ou conversas, código de conduta.

Preocupação na distribuição de lugares de chefia; integração de pessoas com limitações físicas; preocupação com igualdade de acesso a lugares e funções sem olhar a idade, género ou qualquer outro aspeto identitário.

Formação contínua; Igualdade de oportunidades; Plano de carreira; Reciclagem de funções; Critérios transparentes de recrutamento. Formações para todas as gerações, adaptação de funções à idade.

Antes de mais, formação sobre o assunto. Políticas, procedimentos e comunicação nos locais de trabalho. Incluir gerações diferentes, diversidade de géneros, pessoas com deficiência, sabendo acolher as diferenças com formação para tal.

Promover um ambiente de trabalho onde prevaleça o respeito entre todos os membros das equipas, compreender as necessidades das pessoas e saber ouvi-las; promover a diversidade na construção das equipas (mais velhos com mais jovens); incluir no plano de formação em serviço o tema Diversidade, equidade e inclusão; enviar mensagem no dia de aniversário.

Todos somos diferentes, mas ao mesmo tempo iguais, respeito pelo próximo é um princípio que por vezes é esquecido.

Ouvir a opinião de cada um, não julgar ninguém pelas diferenças.

A não discriminação laboral, a transparência, a igualdade de oportunidades.

Critérios para a subida na carreira; Respeito pelos direitos das mulheres grávidas e puérpera; Respeito pelo mérito.

Nos vários sectores que conheço trabalham colaboradores de diferentes idades e TODOS são tratados com respeito, cordialidade e todos têm iguais oportunidades de desempenhar as suas funções. MM

Termos todos os mesmos direitos.

Trabalhadores de diversas idades; São todos tratados de maneira igual; Haver um melhor tratamento das pessoas neste tema.

A empresa tem uma política antidiscriminação, trata da mesma forma pessoas com o mesmo desempenho independentemente da sua idade, origem, credo ou "raça". Procura ativamente integrar pessoas com limitações físicas ou intelectuais de acordo com as suas capacidades e possibilidades.

Tratar toda a gente da mesma forma.

Somos todos iguais.

Igualdade de oportunidades de progressão profissional para todos, independentemente da idade, género... Promover a igualdade entre homens e mulheres a nível profissional.

Igualdade de oportunidades no acesso ao emprego, desenvolvimento profissional e avaliação do desempenho; Não discriminação com base na religião, sexo, nacionalidade, deficiência física...

Igualdade de escolhas.

Igualdade salarial independente do género e idade; Instalações adaptadas para pessoas com mobilidade reduzida; Rotatividade de postos de trabalho.

Medidas que implementem a igualdade salarial entre grupos profissionais o que atualmente não se verifica.

Existem muitas disparidades, no que refere a salários, e direitos.

Dar as mesmas oportunidades a todas as pessoas...

Há muitas desigualdades dentro da mesma Posição Remuneratória/Nível remuneratório entre colaboradores que desempenham exatamente a mesma função com iguais competências...sendo que tal posição vai ao descontrolo do consagrado na CRP – Constituição da República Portuguesa, pois na alínea a) do n.º 1 do artigo 59º da CRP é referido : "1. Todos os trabalhadores, sem distinção de idade, sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito: a) À retribuição do trabalho, segundo a quantidade, natureza e qualidade, observando-se

o princípio de que para trabalho igual salário igual, de forma a garantir uma existência condigna;". Aposta na igualdade salarial. Na mesma linha de conta está a atribuição diferenciada no montante do Subsídio de Almoço, alguns colegas recebem o dobro de outros - Subsídio igual para todos os colaboradores da Instituição. De igual forma, faço menção ao Seguro de Saúde, que abrange somente os colaboradores com mais antiguidade na casa, sendo extensível ao seu agregado familiar. Pergunto então o agregado familiar do meu colega tem direito a um seguro de saúde pago pelo Instituto onde sou trabalhadora e onde contribuo para o funcionamento do mesmo, e eu não tenho... que medida equitativa é esta? - Benefícios iguais para os trabalhadores do mesmo Instituto.

Salários e regalias iguais para as mesmas funções, haver mais mulheres em lugares de chefia, incluir diferentes etnias/proveniências nas equipas de trabalho.

Igualdade salarial, educação e formação, incentivos financeiros, valorizar competências e experiências.

Dar as mesmas oportunidades e meios e para podermos ter o mesmo rendimento profissional independente da idade.

Proporcionar os acessos e direitos a todas as pessoas. Contratação de pessoas com deficiência; garantir que todos os indivíduos tenham as mesmas oportunidades.

Abertura de todos e para todos.

Adequar funções às limitações físicas de cada funcionário; Valorizar as competências e capacidades de gestão de problemas do funcionário. Reabilitar o funcionário, quando teve uma intercorrência de saúde, para novo desempenho de funções adaptado à sua presente condição física.

Todos procedimentos são aplicados a todos os colegas da

mesma forma, para que a organização esteja sempre atenta a todos os pormenores.

Avaliação do quadro de funcionários; Trabalhar a cultura organizacional; Diversidade no processo seletivo; Acompanhar indicadores e métricas de diversidade e inclusão.

Desenvolvimento de carreiras/talentos, aumento da representatividade, inovação, fortalecimento da cultura empresarial e aumentar a retenção.

Nas pausas, sinto-me, completamente ignorada.

Flexibilidade: no gozo de feriados religiosos, no horário, possibilidade trabalho remoto.

Promoção do gozo de licença parental partilhada junto dos colaboradores independentemente de serem pais ou mães.

- Flexibilização da lei laboral; - Fixação de quotas mínimas para mulheres em cargos de direção de empresas públicas e privadas com mais de XX trabalhadores.; - Contratação nas empresas públicas de chefias de topo (CA) e intermédias por concurso.

Liderança assertiva, culta e com mundo. Organização focada nos resultados, sem qualquer tipo de preconceito.

Todo o tipo e géneros de pessoas são uma mais-valia para o empregador e trabalhador.

Contratação deve ser pelo mérito, essencialmente.

- Realizar avaliação do desempenho dos colaboradores unicamente através do mérito; - Potenciar um ambiente de trabalho inclusivo Não discriminando nenhum colaborador com base nas suas crenças, religião, sexo, cor ou convicções; - Implementar, divulgar e fazer cumprir política de

Diversidade, equidade e inclusão; -Garantir a existência de um Portal interno de queixas anonimo, de acesso reservado que promova a denuncia de qualquer ato discriminatório no seio da empresa.

Multiculturalista dos recursos humanos.

Não olhar ao género, à idade, à cor, à religião, à portabilidade de deficiência.

Partilhar conhecimento; compreender diferenças; saber integrar; promoção; motivação; adequação das funções.

A única que conheço com efeitos práticos é o estabelecimento de quotas de género.

Salário igual para quem desempenha as mesmas tarefas, política clara e aberta de renumerações e existência de carreiras, com critérios de avaliação claros, e públicos. Enfim, a existência de um serviço de recursos humanos com uma estratégia ao serviço da universidade e dos valores humanistas da Igreja, e não a situação atual de obscuridade total relativamente a políticas de renumeração e progressão de carreira.

O importante é colaborarmos todos em modo SUSTENTÀVEL, independentemente dos maus dias, da moda, da cor dos olhos, do cabelo, da pele, da religião, da cultura, das escolhas de género, políticas...

Formação e Sensibilização

Formação | Formações | formação continua sem limites de idades.

Formação em serviço para o crescimento pessoal e profissional, com treino em diferentes soft e hard skills e possibilidade pessoas depois dos 55 anos deixarem de

realizar trabalho noturno e pedir redução de horário (semana 4 dias) sem alteração salarial; Políticas institucionais e mentoria de equipa.

Formação contínua; Igualdade de oportunidades; Plano de carreira; Reciclagem de funções; Critérios transparentes de recrutamento.

Formação profissional igual para todos; Partilha de experiências profissionais entre equipas de trabalho.

Formações para todas as gerações, adaptação de funções à idade.

Ações de formação; Comunicações sobre estudos ou medidas implementadas pela empresa e seus resultados; Processo de inclusão inicial na empresa robusto e completo; Team Building; Atividades sociais com a equipa promovidas pela empresa/chefia direta.

Talks and trainings about diversity in the workplace and peoples experiences. There also are trainings on being open to diversity.

Formação sobre o tema; contratação de pessoas com deficiência; contratação de seniores; valorização do trabalho dos seniores; utilizar seniores como formadores das novas gerações; defender a saúde mental; todas estas medidas aplicadas REALMENTE e não apenas como fachada para ganhar concursos e faz-de-conta. Awareness and training sessions or events.

Desenvolvimento de carreiras/talentos, aumento da representatividade, inovação, fortalecimento da cultura empresarial e aumentar a retenção.

Cursos de la universidad (da Empresa].

Educação, educação, educação.

Oportunidades de recrutamento, sessões como workshops ou conversas, código de conduta.

Formação Contínua | formação e comunicação | Training.

- Workshops; - DEI manifest; - Concrete programs (Neurodiversity, etc.).

Ações de formação recentes sobre o tema / formação em serviço sobre a temática | Existir formações nesse sentido.

Palestras e formação sobre abordagem de diferentes etnias.

Formações obrigatórias onde se fale sobre o tema para que todos os trabalhadores ganhem consciência.; Incentivar a existência de equipas diversificadas e comunicar os seus sucessos através de newsletters (mostrar o sucesso e os elementos da equipa sem necessariamente abordar a temática sobre as idades.; Efetuar mais experiências de team building para verificarmos e aceitarmos a diferença entre todos.

Novos conhecimentos e tecnologias difundidas nos serviços, com horários de formação e reuniões mensais.

Formação de integração no organismo igual para todos independentemente de serem oriundos de outros organismos do Estado (probabilidade de idade mais elevada), através de mobilidade, ou de programas de recrutamento específico direcionado para jovens licenciados. Os primeiros muitas vezes ou quase nunca têm formação de integração.

Existe formação, comunicação e tudo mais, mas em teoria é muito bonito, na prática é outra coisa!

Formações obrigatória | - atividades formativas | formação "unconscious bias".

Formações sobre vários tópicos relacionados com a diversidade, contratação de pessoas independentemente da idade, sexo, raça, etc.
Training, workshops and vídeos about Diversity, Equity, and Inclusion. Recruiting employees based on the principles of diversity.

Ações formativas; teams buildings em realidades desfavorecidas ou até mesmo a inclusão de crianças/adolescentes para sensibilizar as pessoas; testemunhos; apoios e recrutamento pessoas desfavorecidas.

Formações sobre as diversas matérias.

Educação; Formação; Prática na instituição.

Dar formação prática aos novos elementos.

Antes de mais, formação sobre o assunto. Políticas, procedimentos e comunicação nos locais de trabalho. Incluir gerações diferentes, diversidade de géneros, pessoas com deficiência, sabendo acolher as diferenças com formação para tal.

Ações de formação da temática.

Workshops formativos, contratação de pessoas com base nas suas competências e potencial.

Atualização de formação. | formação e atividades de team building.
Diversidade - incluir diferentes categorias profissionais, como diferentes formações, conhecimentos, culturas e idades nas equipas de trabalho.

Equidade - Dar as mesmas oportunidades de progressão e desenvolvimento a todos os profissionais das equipas, independentemente da sua formação, conhecimentos e idade.

Inclusão - incluir pessoas de diferentes idades e formações nas equipas de trabalho.

Formações e atividades realizadas pelo centro de formação | Ações de formação.

Formações online sobre Inclusão e Debates/workshops.

Partilhar conhecimento; compreender diferenças; saber integrar.

Desenvolvimento de soft skills, Desenvolvimento de hard skills, Promover uma cultura geral de respeito e abertura de espírito na equipa, Misturar gerações nas equipas.

Medidas de sensibilização e formação aos colaboradores e chefias. Criação de grupos dinamizadores de atividades de Inclusão e envolvimento de todos os colaboradores da instituição.

My workplace has programs to help people in their career change to IT/ STEM job market. My workplace has also programs to train and acquire neurodivergent talent.

Na minha organização está definida uma Política da Qualidade onde é assumido o compromisso para a Qualidade, Humanização, Igualdade e Não Discriminação. Estão definidas medidas de Apoio Profissional e Desenvolvimento Pessoal. As práticas incidem sobre atividades de capacitação e iniciativas de trabalho em grupo de gestão de conflitos, liderança, reconhecimento dos colaboradores pelas chefias hierárquicas, cultivar relações convidando antigos colegas de trabalho para partilha de

experiências, participar em atividades e participar nas comemorações da organização agradecendo o seu contributo para o crescimento da empresa.

Género, idade.

Neurodiversity awareness and training actions.

Empregabilidade e formação.

Empregabilidade de pessoas com características diferentes (idade, etnia, orientação sexual, deficiência...); formação para conscientização sobre o preconceito; promoção da equidade no local de trabalho; promoção da produtividade e felicidade associada; promoção de ambiente de trabalho inclusivo.

Outdoor activities within the company such as team-buildings; Regular workshops about these themes.

A entidade tem que se certificar que os seus colaboradores de todas as idades/géneros/diversidades culturais, não só têm um emprego, como também têm a mesma capacidade de serem promovidos, de contribuírem e de terem o mesmo impacto no local de trabalho - que os seus pares.

Em relação à questão da formação sobre estes tópicos, o que a empresa tem vindo a fazer é workshops opcionais. Apesar de haver cada vez mais workshops sobre temas neste âmbito, o serem opcionais faz com que os colegas que são resistentes à partida a alguns dos conceitos simplesmente não se inscrevem, não querem saber. Ou seja, quem deveria estar mais exposto a estes temas, obrigados a ouvir e refletir sobre o seu bias e o dos outros, simplesmente não vão pois não é obrigatório. E já ouvi alguns colegas (felizmente poucos) gozar simplesmente com o tema e a "não me digas que vais ao workshop xpto?"

Igualdade salarial, educação e formação, incentivos financeiros, valorizar competências e experiências.

Criação de um comité de diversidade, existência de Códigos de Conduta que abordem os temas da diversidade, equidade e inclusão e formação.

Discussão interpares na organização sobre contributos para todos os ODS (incluindo os mencionados) e procura de respostas. evidencias de acompanhamento dos novos elementos e sua integração através de relatórios de acompanhamento a entregar ao RH.

Práticas de Recrutamento e Seleção ancoradas em pesquisa ativa de perfis diversos ou com incapacidades. Adaptação de postos de trabalho para os adequar às condicionantes dos colaboradores "diversos". Formação/sensibilização regular sobre temas de Diversidade e Inclusão.

Aceitar as preferências pessoais na elaboração de escalas; Acesso a formação profissional; Acesso a progressão.

My company is well known for the benefits of work life balance for their employees and Equity courses which are compulsory to assist.

Comunicação; Formação; Valores /Código de Conduta; Distinções; Sanções.

Contratação Inclusiva

Contratação de pessoas com incapacidade, em situação de desemprego de longa duração ou refugiados.

Contratação de imigrantes, portadores de deficiência, equilíbrio de género e distribuição de idades nas pessoas contratadas. Organização de convívios entre trabalhadores e estabelecimento de regras para progressão na carreira.

Práticas de recrutamento que, em igualdade de circunstâncias, privilegiem o aumento da diversidade, equidade e inclusão.

Ao contratar trabalhadores a idade tem pouco peso na escolha; respeito pela pessoa.

Contratação estável dos assistentes. Não existem na prática. O idadismo é uma forma de assédio moral e estas sinalizações nunca dão em nada. Fiz uma e estou arrependida. A Diretora de serviço retirou me cargos que desempenhei sempre bem, apenas por maldade. É doente. Mas muito eficaz a camuflar os seus atos hediondos.

Contratação de equipas de diferentes idades e nacionalidades para trabalhar nos diversos eventos que organizamos.; Contratamos pessoas com incapacidade física e integramos em eventos nas funções adequadas. Contratamos pessoas de instituições para trabalhar em eventos de forma remunerada.

Programa de neuro-diversidade. Política de não discriminação no processo de contratação. Regra que estabelece que temas políticos ou similares não sejam discutidos no contexto de trabalho ou em publicações públicas onde possamos estar a representar a Empresa.

Inclusão de pessoas com deficiência.

Empregabilidade e formação.

Contratar pessoas diversificadas.

Contratação de pessoas com diferentes capacidades físicas e ou mentais, remunerações equivalentes independentemente do tipo de pessoa.

Contratação com base nas skills necessárias e não olhar a género, idade ou qualquer outra situação que não influencia em nada a capacidade de trabalho.

Contratar sem ter em conta idade, género ou nacionalidade, entre outras características.

Diversidade: contratação de colaboradores de diferentes nacionalidades / culturas. Equidade: atribuição das mesmas condições salariais para colaboradores com funções idênticas. Inclusão: contratação de colaboradores com mobilidade reduzida e/ou diferentes etnias.

Contratação e valorização de profissionais sénior.

Possibilidade de realização de horários de trabalho diferenciados, consoante as necessidades familiares de cada trabalhador - promove a equidade. Realizar Ações de sensibilização para os trabalhadores, em relação à importância e valor de cada Trabalhador numa Organização, por exemplo o que nos traz inovação e novas formas de pensar (provavelmente o trabalhador mais novo), o que nos traz conhecimento, experiência, partilha de valores organizacionais (provavelmente o trabalhador mais velho) e cada um tem acrescenta algo à organização. - Contratar trabalhadores de todas as idades - inclusão.

Formação sobre o tema; contratação de pessoas com deficiência; contratação de seniores; valorização do trabalho dos seniores; utilizar seniores como formadores das novas gerações; defender a saúde mental; todas estas medidas aplicadas REALMENTE e não apenas como fachada para ganhar concursos e faz-de-conta.

Ter pessoas nas chefias que avaliam de modo justo obrigadas a ter formação para tal, dar oportunidade a pessoas com deficiências várias dar oportunidade a pessoas com mais idade, etc.

*My workplace recently proceeded with a new wave of hiring, where the new worker's ages ranged from early twenties to late fifties. Without regarding age, there are also measures in place to hire neuro-diverse people, for example. However, I recognise based on my previous work experiences that this is not the national standard.
Recrutar com base na experiência e qualificação em vez de olhar a idade, género ou algum tipo de deficiência.*

Promoção de cultura inclusiva logo nos ensinamentos escolares primários. Recrutamento por competências e não por escolhas de sexo, idade etc.

Colocar ecrãs com indicações com língua gestual e sinais sonoros.

No discrimination in hiring.

Inclusão de pessoas com deficiência, programas de empregabilidade de pessoas vulneráveis, formação sobre DEI, ações de voluntariado com públicos diferentes, etc.

Recrutamento inclusivo.

proporcionar os acessos e direitos a todas as pessoas. contratação de pessoas com deficiência. Garantir que todos os indivíduos tenham as mesmas oportunidades.

Diversidade geracional, de género, de raça, inclusão pessoas com limitações...

Envolver os profissionais mais velhos em tomada de decisões e cargos de gestão, em que a ponderação curricular não seja apenas no curriculum académico, mas o seu histórico de desempenho profissional.

Contratação de pessoas com fragilidades.

Admissão de pessoas com deficiência.

Diversidade é pluralidade de culturas. Que não existe.

Contratação de colaboradores independente na sua nacionalidade, etnia, credo ou cultura, bem como contratação de pessoas com mobilidade condicionada ou outro tipo de dificuldade, procurando promover ambientes multiculturais e condições de trabalho adequadas para todos.

Recrutamento Inclusivo: Utilização de linguagem neutra em anúncios de emprego e recrutamento cego para minimizar vieses inconscientes. Mentoria e Desenvolvimento: Programas específicos para grupos sub-representados para garantir que tenham as mesmas oportunidades de progresso na carreira. Formação de Equipe: Treinamentos obrigatórios sobre DEI para toda a equipe, atualizados regularmente. Auditorias de Salários: Análises regulares para garantir que não existem disparidades salariais relacionadas a género, raça, etc. Licenças Parentais Flexíveis: Para ambos os sexos, de forma a favorecer a equidade de género. Espaço para Feedback: Fóruns anónimos ou pesquisas de clima organizacional focadas em DEI. Comitê de DEI: Grupo de colaboradores dedicados a implementar e monitorar estratégias de DEI. Colaboração com ONGs: Parcerias com organizações que promovem a diversidade e a inclusão social. Eventos e Celebrações: Reconhecimento de feriados e eventos culturais diversos para educar e incluir. Comunicação Transparente: Divulgação de métricas e progressos de DEI para a equipe, mostrando comprometimento e transparência.

Contratação de profissionais de diferentes faixas etárias, raça, religião e estrato social.

Dar oportunidade de trabalho a pessoas invisíveis e com dificuldades cognitivas.

We receive many students from abroad.

Contratação de pessoas com necessidades especiais.

Práticas de Recrutamento e Seleção ancoradas em pesquisa ativa de perfis diversos ou com incapacidades. Adaptação de postos de trabalho para os adequar às condicionantes dos colaboradores ""diversos"". Formação/sensibilização regular sobre temas de Diversidade e Inclusão.

Alguma discriminação positiva para contratar e manter trabalhadores com algumas limitações, exemplo invisuais.

Inclusão de diferentes pessoas, idade, género, etnias.

Na contratação os únicos fatores a ter em conta serem qualificações académicas e experiência profissional.

Concursos de contratação de pessoas neuro-divergentes.

O recurso ao trabalho temporário pode tomar dimensões contraditórias a uma boa inclusão no mercado de trabalho.

Temos um programa de neurodiversidade que dá oportunidade a pessoas neurodiversas (creio que a maioria são autistas) para trabalhar connosco.

Não olhar ao género, à idade, à cor, à religião, à portabilidade de deficiência.

Avaliação do quadro de funcionários; Trabalhar a cultura organizacional; Diversidade no processo seletivo; Acompanhar indicadores e métricas de diversidade e inclusão.

Contratação de funcionários de diferentes gerações.

For one, I work here, a junior software developer at 50. We

have awareness training and active recruitment of people in the autistic spectrum. Working along side colleagues with physical disabilities.

- contratar pessoas com necessidades especiais, etnias diferentes; - existência de provedorias de Diversidade, Equidade e Inclusão - exposições sobre Diversidade, Equidade e Inclusão.

Contratação de colaboradores com incapacidades.

Oferecer as mesmas oportunidades independente da afinidade com a pessoa.

Contratação de funcionários com défices físicos; Homens e mulheres em cargos de chefia/ Conselho de Administração. Globalmente, as pessoas são considerada uma parte que contribui inequivocamente para o todo.

As comissões de serviço dos cargos serem ocupadas tanto por mulheres como por homens, independentemente da idade, cor, etnia e/ou religião.

Política/procedimentos sobre DEI

Trabalhadores de diferentes idades, nacionalidades, com limitações físicas/sensoriais inseridos em contexto de trabalho. Plano de conciliação pessoal /profissional.

Partilha entre várias gerações sobre a experiência na Empresa; Género de um alto definição das pessoas que estão a mais anos da empresa a partilharem a sua experiência e evolução da empresa (como era ao início, depois passou...); Acompanhamento de um dia de uma pessoa na mesma função/departamento de uma geração com outra de geração;

Integração de colegas já em idade de reforma.

A progressão por antiguidade. A inclusão em trabalhos de grupo de trabalho de pessoas mais velhas. Equipas de trabalho compostas por pessoas de diferentes gerações para promover a partilha de experiências e conhecimentos.

Equipas mistas a nível de funções, experiências e idades.

Definição de equipas de trabalho heterogéneas.

Reuniões de partilha de experiências na equipa.

I believe that the different teams formed tho tackle different parts of a project are built with that diversity in mind, as having different generations in the team can be beneficial for everyone.

Equipas e grupos constituídos por pessoas de várias gerações e géneros; Funções, recursos, objetivos, ... adequados às características, necessidades, geração e género de cada um.

Neural diversity.

Tenho visto várias, não relacionadas com a questão da idade, mas com questões como autismo, orientação sexual, etc.

Todas as hierarquias serem ouvidos para questões cruciais como estratégia, valores, etc. Avaliação do quadro de funcionários; Trabalhar a cultura organizacional; Diversidade no processo seletivo; Acompanhar indicadores e métricas de diversidade e inclusão.

Medidas que favorecem a parentalidade, os portadores de deficiência ou doença crónica. Políticas de pré-reforma.

Programa de neuro-diversidade. Política de não discriminação no processo de contratação; Regra que estabelece que temas políticos ou similares não sejam discutidos no contexto de trabalho ou em publicações públicas onde possamos estar a representar a Empresa.

Existência de uma Política e Princípios sobre Diversidade, Equidade e Inclusão.

Integração.

Inclusão de representantes de grupos mais jovens em alguns órgãos consultivos da empresa.

1. Constituição de equipas multigeracionais; 2. Redução do horário de trabalho para profissionais acima dos 60; 3. Mentoring - os profissionais acima de 60 anos acompanham a integração de novos profissionais e contribuirão para a melhoria dos procedimentos em conjunto com as gerações seniores mais novas; 4. Atração e retenção de quadros mais entre os 25 e os 45 anos.

A inclusão de todas as faixas etárias nos plenários de decisão. Escuta sobre todas as opiniões.

Diversidade geracional, de género, de raça, inclusão pessoas com limitações...

Formação de equipas multidisciplinares.

Temos colaboradores de várias nacionalidades, alguns colaboradores com estilos mais alternativos, temos uma capela que não é apenas usada para a igreja católica, etc.

% de homens e mulheres em cargos de liderança; % de diferentes etnias nas várias funções; Equipas constituídas por gerações distintas.

Criação de equipas com pessoas de várias faixas etárias e várias culturas. Divulgação de informação sobre os principais estereótipos e preconceitos relacionados com o idadismo, racismo e exclusão. Formas de agir em situações de discriminação. Divulgação de formas de comunicação intercultural e práticas que promovam a empatia. criação de grupos multidisciplinares.

Código de Conduta, com tópico de diversidade, equidade e inclusão.

Integração de trabalhadores de outras geografias e culturas, equipas com diferentes níveis de escolaridade, acções para salvaguardar bom equilíbrio de género e etário em função das especificidades funcionais, etc.

Que os elementos mais novos sejam alocados aos serviços e não sirvam apenas como substituições temporárias, porque as equipas beneficiam com a diversidade das idades através de novas visões e ideias.

Promover o trabalho conjunto das diversas gerações; incrementar a divisão de trabalho de acordo com as capacidades de cada um; investir na continuidade da formação das gerações mais antigas.

Aproveitamento das competências dos reformados.

There are several initiatives, including for example a programme on neurodivergency and how to best work with them.

Diversidade - sociedades multiculturais; Equidade - Reconhecer o direito de qualquer um.

Inclusão - Na inclusão não contar só o género, mas também a idade, orientação sexual e religião.

O exemplo que dou é da falta dele. Na organização em que trabalhei os maiores de 60 são convidados a abandonar a empresa independentemente da vontade e capacidade física de continuar. É impossível reentrar no mercado de trabalho.

We receive many students from abroad.

Composição de equipas de trabalho com pessoas de várias idades / conhecimentos / experiências.

Diversidade - Constituir equipas de trabalho com diferentes idades.

Equidade - Tratar os profissionais das várias faixas etárias da mesma forma, e, dar as mesmas oportunidades a todos os profissionais. Inclusão - Nos processos de recrutamento, incluir trabalhadores de diferentes faixas etárias.

Onde trabalho tenho pessoas para cima dos cinquenta e outras mais abaixo e se formos a ver as mais velhas trabalham mais e são amais massacradas no trabalho porque as mais novas não estão para se matar.

Avaliação | Avaliações.

Diversificar equipas, contratar mais diversidade e alterar chefias.

Promoção de cultura inclusiva logo nos ensinamentos escolares primários. Recrutamento por competências e não por escolhas de sexo, idade etc.

Nunca vi tanta discriminação de género como atualmente! Não me recordo de o sexo/género de uma pessoa fazer parte dos atributos de promoção. Hoje, o género entra sempre na equação e há mesmo uma pool de mulheres que estão a ser favorecidas face aos seus colegas homens. Muitos destes aspetos começam com boas intenções, mas procuram

impactar nos resultados em vez das condições de acesso e oportunidade.

Adequar funções às limitações físicas de cada funcionário; Valorizar as competências e capacidades de gestão de problemas do funcionário; Reabilitar o funcionário, quando teve uma intercorrência de saúde, para novo desempenho de funções adaptado à sua presente condição física.

A minha empresa dá mais um dia de férias por cada 5 anos de trabalho. A minha empresa dá mais 3 meses de licença de parto ao casal que acabou de ter um bebé. Existe prémio para todos sempre, desde que haja lucro. Na minha empresa existe um programa de neuro diversidade que vai desde a disseminação de conhecimento à contratação de pessoal neuro-diverso. Na minha empresa existem um conjunto de projetos sociais com base em escolhas dos trabalhadores. A minha empresa é transparente e está no Glassdoor. A minha empresa é transparente e convida todos para as reuniões trimestrais. 80% das pessoas do meu departamento não estavam na minha empresa há dois anos atrás.

Regras iguais para todos, e aplicadas a todos da mesma maneira.

Comunicação e Transparência

Não escolher por afinidades.

Trabalhar a comunicação interna a fim de apoiar, valorizar e propor respeito à diversidade. Formações sobre inteligência emocional.

Medidas de sensibilização e formação aos colaboradores e chefias. Criação de grupos dinamizadores de atividades de Inclusão e envolvimento de todos os colaboradores da instituição.

Ninguém precisa de contar a sua vida pessoal, mas será importante as equipas falarem abertamente entre colegas das mudanças que poderão ocorrer suponhamos que a pessoa R precisa de realizar teletrabalho será bom para o bem-estar na equipa se todos souberem que tal irá acontecer mesmo que não possam opinar em relação a isso.

Ouvir todos e todas.

Comités, participação em eventos, lunch&learns, formação, apoio a ONGs.

Comunicação; Formação; Valores /Código de Conduta; Distinções; Sanções.

Criação de um comité de diversidade, existência de Códigos de Conduta que abordem os temas da diversidade, equidade e inclusão e formação.

Em ambiente profissional: - não impor um dress code; - contratar ou promover pessoas pelo seu potencial e não discriminar com base na nacionalidade, religião, tendência sexual, ...; - fomentar o convívio entre colegas.

Apesar do reconhecimento sobre medidas de Global, infelizmente a Empresa é muito ""fechada"" nas oportunidades aos RH's sobre novos horizontes e o reconhecimento também é algo restrito a /ao grupo fechado de RH's.

Apostar seriamente na comunicação cívica, desde a creche, na escola, na repartição, na empresa, na universidade, na oficina: o respeito pelas diferenças face aos direitos e deveres de tod@s. No contexto laboral, a promoção de diálogo intergeracional sem medos nem paternalismos e independentemente das hierarquias, no âmbito de uma cultura empresarial que se deseja democrática, num Estado de direito. Cresci a ouvir dizer que os (bons) exemplos vêm de

cima, mas a realidade é outra. A ânsia de poder mina as estruturas muito hierarquizadas e compromete a produtividade, logo impede o progresso.

1- Monitoring: With our platform Peakon, management can continuously obtain up-to-date scores of how the workforce feels regarding those topics. These anonymous feedbacks can be drilled down into individual teams, offices, age groups, etc... 2- Acting: Managers, Directors, and even the Management Board can think and act upon the obtained results. Constant training and Information sessions occur to promote open communication on these topics to act upon. More relevant than this, the Company Culture is the best promoter for the values.

Discussão interpares na organização sobre contributos para todos os ODS (incluindo os mencionados) e procura de respostas. evidencias de acompanhamento dos novos elementos e sua integração através de relatórios de acompanhamento a entregar ao RH.

Realizar Avaliação do desempenho dos colaboradores unicamente através do mérito. Potenciar um ambiente de trabalho inclusivo Não discriminando nenhum colaborador com base nas suas crenças, religião, sexo, cor ou convicções. Implementar, divulgar e fazer cumprir política de Diversidade, equidade e inclusão. Garantir a existência de um Portal interno de queixas anónimo, de acesso reservado que promova a denuncia de qualquer ato discriminatório no seio da empresa.

Apoio e desenvolvimento de parcerias com entidades que desenvolvem projetos inclusivos, testemunhos de pessoas de áreas e idades abrangentes, campanhas promocionais envolvendo pessoas e práticas diversas, equitativas e inclusivas.

Respeitar e não excluir/oprimir quem tem uma opinião dissidente, evitando assim que alguém nessa situação se veja obrigado/a a recorrer à autocensura. Perguntar e valorizar a opinião dos funcionários sobre temas "pouco relevantes", como o local e atividades para um dia de team building ou o tipo de merchandising que a empresa quiser oferecer.

Contratação de equipas de diferentes idades e nacionalidades para trabalhar nos diversos eventos que organizamos. Contratamos pessoas com incapacidade física e integramos em eventos nas funções adequadas. Contratamos pessoas de instituições para trabalhar em eventos de forma remunerada.

Formação e atividades de team building.

Formação profissional; Criação de oportunidades; Adaptação de infraestruturas e equipamentos; Criação de mais eventos que potenciem o convívio; Inclusão da família em eventos específicos.

Programa de Trainees.

E-mails with information and courses-seminars provided.

There have been some webinars about it.

Ações de formação; Comunicações sobre estudos ou medidas implementadas pela empresa e seus resultados; Processo de inclusão inicial na empresa robusto e completo; "Team Building"; Atividades sociais com a equipa promovidas pela empresa/chefia direta.

There is a manifesto regarding the issue

Na minha organização existe um provedor de equidade e inclusão e um plano para a equidade e inclusão.

The hiring of people is exclusively concerning with technical capability. There are webinars about these topics. There is a strong policy of reporting inequalities and of having an open spirit on the company.

Ter uma política de conduta interna, escrita, de forma a clarificar e mudar comportamentos.

Criação de um regulamento específico sobre estas temáticas amplamente divulgado, Identificação de um provedor para a equidade e inclusão; Ações de sensibilização dedicadas ao tema; O dia da "Diversidade, Equidade e Inclusão", Canal de denúncia anónimo.

Transparência comunicacional; Oportunidades de crescimento profissional.

Representantes dos funcionários no governo da organização. Comunicação em português, inglês e áudio. Criação de regime simplificado de trabalho a tempo parcial para estudantes do ensino superior.

We have documentation about DEI and a manifesto. We send on a regular basis a survey were we push this matter.

Promoção de Discussões, Atividades e Eventos

Dar oportunidades iguais a todos os colaboradores; Ouvir as propostas de melhoria das pessoas com mais idade pois a experiência de uma vida é, muitas vezes, mais próxima da realidade do que as teorias que se aprendem a nível académico; Organizar teambuildings inclusivos, independentemente da posição que se ocupe na estrutura.

Criação de um comité de diversidade, existência de Códigos de Conduta que abordem os temas da diversidade, equidade e inclusão e formação.

Contratação de imigrantes, portadores de deficiência, equilíbrio de género e distribuição de idades nas pessoas contratadas. Organização de convívios entre trabalhadores e estabelecimento de regras para progressão na carreira.

Realização de atividades em que todas as faixas etárias são convidadas a participar, desde os filhos ou netos dos colaboradores até aos avós.

Outdoor geracional.

Firmações, desenvolvimento de programas e iniciativas sobre o tema.

Promover palestras sobre o tema.

Palestras internas, sessões de Teambuilding ou programas de intercambio entre áreas e colaboradores com diferentes origens e faixas etárias. Palestras sobre os temas e sensibilização para os mesmos.

Incentives to participate in charity projects and team building events in the office.

Promoção de atividades envolvendo pessoas de gerações diferentes.

Projetos comuns, convívios e relatos externos.

Apoio e desenvolvimento de parcerias com entidades que desenvolvem projetos inclusivos, testemunhos de pessoas de áreas e idades abrangentes, campanhas promocionais envolvendo pessoas e práticas diversas, equitativas e inclusivas.

Eventos recreativos em todos os trabalhadores são convidados; publicação interna da legislação sobre a proibição de discriminação em função do género, raça, idade

ou outro fator não admissível; canal de denúncias; provedor do colaborador.

Conferências relacionadas com este tema.

Promoção de atividades onde todos tenham lugar, dando palco tanto aos mais novos como aos mais velhos, tanto a homens como a mulheres e sem discriminação da cor ou da orientação sexual. Dentro das organizações devia ainda ser promovida uma maior conciliação entre vida profissional e pessoal/familiar.

Celebração do dia da diversidade cultural; Práticas de recrutamento equitativas e inclusivas

Foi pintado um moral no parque de estacionamento para a inclusão e promoção da diversidade.

Promoção de palestra, onde os elementos mais velhos abordam situações de impasse.

Organização de eventos sociais inclusivos; Dar prioridade à igualdade salarial; Promover oportunidades de trabalho/mobilidade interna para todos os colaboradores; Promover a formação/especialização dos colaboradores.

Convívios organizados entre os colaboradores de diferentes cidades.

Recrutamento inclusivo / Formação Liderança Inclusiva /BRG's.

*Recrutamentos.
Reuniões de serviço.*

Awareness and training sessions or events.

Organização de mesas redondas abertas à discussão.

Divulgação dos conceitos.

Envolver mais os estudantes em fóruns que normalmente só incluem professores (isto no caso particular das universidades).

Formação profissional igual para todos; Partilha de experiências profissionais entre equipas de trabalho.

São temas abordados em palestras no auditório ao longo do ano, pelo serviço de Comunicação com convite de personalidades externas e acessíveis a todos os funcionários.

Discussão inter pares na organização sobre contributos para todos os ODS (incluindo os mencionados) e procura de respostas. evidências de acompanhamento dos novos elementos e sua integração através de relatórios de acompanhamento a entregar ao RH.

*Surveys, events, etc.
There is a manifesto regarding the issue.*

Sensibilização a todos os níveis, política, social e empresarial.

Workshops, discussions on internal social media network about this.

Várias clínicas e talks sobre estas práticas.

Ginástica no local de trabalho, workshops / reuniões sobre estes temas, promoção de consultas de saúde mental / apoio psicológico no local de trabalho.

- Outdoor activities within the company such as team-buildings. - Regular workshops about these themes.

Workshops sobre estas matérias.

Conciliação de Vida Pessoal e Profissional

Flexibilidade: no gozo de feriados religiosos, no horário, possibilidade trabalho remoto. promoção do gozo de licença parental partilhada junto dos colaboradores independentemente de serem pais ou mães.

Teletrabalho, horário flexível | Teletrabalho | teletrabalho.

Medidas de gestão da vida profissional e familiar.

Dentro da medida do possível existe flexibilidade para adaptar horários e tarefas às necessidades individuais.

Possibilidade de realização de horários de trabalho diferenciados, consoante as necessidades familiares de cada trabalhador - promove a equidade; Realizar Ações de sensibilização para os trabalhadores, em relação à importância e valor de cada Trabalhador numa Organização, por exemplo o que nos traz inovação e novas formas de pensar (provavelmente o trabalhador mais novo), o que nos traz conhecimento, experiência, partilha de valores organizacionais (provavelmente o trabalhador mais velho) e cada um tem acrescenta algo à organização; Contratar trabalhadores de todas as idades - inclusão.

My company is well known for the benefits of work life balance for their employees and Equity courses which are compulsory to assist.

*No meu trabalho: política de horários flexíveis e apoio à família.
Promoção de jovens e mulheres.*

Existência de um Sistema de Gestão da Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal.

Sobre conciliação, vejo a flexibilidade do horário de trabalho,

p.ex.; S/ diversidade não vejo nada em concreto ainda que neste aspeto a organização é, por cultura, descomplexada. S/ equidade não vejo nada e se falarmos s/ igualdade (para mim existe relacionamento) a opacidade prolifera (falo de decisões de gestão, do órgão e da cadeia).

Inclusão não vejo nada, pelo contrário, o referido anteriormente exclui, não inclui.

Formação contínua; Igualdade de oportunidades; Plano de carreira; Reciclagem de funções; Critérios transparentes de recrutamento.

Formações para todas as gerações, adaptação de funções à idade.

Adaptar o trabalhador à sua função em termos de capacidade física, intelectual/psíquica e social, por exemplo trabalho por turnos/noturno e/ou flexibilidade de horários e/ou horários fixos, etc.

Promoção de atividades onde todos tenham lugar, dando palco tanto aos mais novos como aos mais velhos, tanto a homens como a mulheres e sem discriminação da cor ou da orientação sexual. Dentro das organizações devia ainda ser promovida uma maior conciliação entre vida profissional e pessoal/familiar.

No Banco as medidas são só de fachada, para inglês ver.

Aceitar as preferências pessoais na elaboração de escalas, Acesso a formação profissional; Acesso a progressão.

Medidas diversas de conciliação da vida profissional com a vida familiar.

Devem ser tidas mais em conta medidas em relação não só à idade, mas principalmente ao facto de ter ou não ter filhos. Ter filhos implica uma série de responsabilidades fora de

horário laboral, que eu acho que muitas vezes não é tida em conta.

Representantes dos funcionários no governo da organização. Comunicação em português, inglês e áudio. Criação de regime simplificado de trabalho a tempo parcial para estudantes do ensino superior.

Liderança e Orientação

Liderança pelo exemplo; Seleção com foco nas competências e habilidades; Ampla divulgação dos processos seletivos criação de um ambiente de trabalho saudável em que os colaboradores se sintam seguros e livres para errar, sugerir, colaborar e desafiar processos antigos.

Oportunidades de liderança sem ter em conta a idade.

Liderança assertiva, culta e com mundo. Organização focada nos resultados, sem qualquer tipo de preconceito.

Formação constante e transversal entre todos os elementos da equipa; Canais de comunicação eficazes entre a hierarquia e os trabalhadores e vice-versa; Desenvolvimento de focusgroup permanentes, que envolvam todos os elementos dos diferentes setores da organização em ordem à sua participação nas decisões da organização; avaliação semestral dos níveis de satisfação dos trabalhadores com a organização, em toda a cadeia hierárquica, até ao nível de Administração; objetivos mensuráveis de correção de assimetrias dentro da empresa, envolvendo elementos representativos dos trabalhadores, responsáveis diretos, administradores, diretores de recursos humanos; criação da figura do provedor do trabalhador, como elemento de ligação com a hierarquia direta, direção de recursos humanos e administrador.

Na minha organização existe um provedor de equidade e

inclusão e um plano para a equidade e inclusão | Inclusão de pessoas com deficiência.

Ter uma política de conduta interna, escrita, de forma a clarificar e mudar comportamentos.

Ao contratar trabalhadores a idade tem pouco peso na escolha; respeito pela pessoa.

Promover a inclusão de profissionais diversos.

Inclusão de representantes de grupos mais jovens em alguns órgãos consultivos da empresa.

1. Constituição de equipas multigeracionais; 2. Redução do horário de trabalho para profissionais acima dos 60; 3. Mentoring - os profissionais acima de 60 anos acompanhar a integração de novos profissionais e contribuir para a melhoria dos procedimentos em conjunto com as gerações seniores mais novas; 4. Atração e retenção de quadros mais entre os 25 e os 45 anos.

A inclusão de todas as faixas etárias nos plenários de decisão. Escuta sobre todas as opiniões.

Envolver os profissionais mais velhos em tomada de decisões e cargos de gestão, em que a ponderação curricular não seja apenas no curriculum académico, mas o seu histórico de desempenho profissional.

Desenvolvimento de soft skills, Desenvolvimento de hard skills, Promover uma cultura geral de respeito e abertura de espírito na equipa, Misturar gerações nas equipas.

Mulheres a exercer cargos de Liderança; Pessoas negras a exercer cargos de Liderança; Abertura do mercado de trabalho a pessoas portadoras de deficiência.

Na minha organização, apenas o facto de, ao nível de oficiais superiores, e formados no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, darem cargos de Comando e Direção a mulheres, contudo, ao nível dos restantes postos, e ao nível de pessoal com funções não policiais, isso não acontece.

Valorizar as pessoas; Implementar iniciativas; Algumas práticas sobre Diversidade, Equidade e Inclusão: Elogie! Reconheça a contribuição das pessoas no trabalho. Seja complacente. Reflita sobre as necessidades e preferências de outras pessoas em encontros e reuniões. - Peça a opinião de alguém hoje a quem você normalmente não pediria. Dê boas-vindas pessoalmente a novos colaboradores (mantendo o distanciamento social). Forneça feedback direto e oportuno a todos, independentemente de sua formação. Tal como acontece em todas as outras áreas de um negócio, é preciso estar aberto à mudança, mas também compreender o porquê de uma estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) ser necessária, caso contrário o processo perde o seu propósito.

Diversificar equipas, contratar mais diversidade e alterar chefias.

Preocupação na distribuição de lugares de chefia; integração de pessoas com limitações físicas; preocupação com igualdade de acesso a lugares e funções sem olhar a idade, género ou qualquer outro aspeto identitário.

E. O trabalho como fator de realização enquanto Pessoa

Quando convidados a continuar a frase “O trabalho realiza-me enquanto pessoa se/quando ...”, 662 pessoas (62%) registaram as suas narrativas. Da análise de conteúdo emergiram as categorias abaixo que serviram também para organizar esta apresentação integral dos testemunhos.

Categorias	%	#	Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Sentir que faz a diferença	22	139	17	63	47	12
Reconhecimento	22	139	17	81	35	6
Bem-estar e Felicidade	14	90	10	56	22	2
Objetivos/expectativas	10	66	7	35	16	8

Sentir que faz a diferença

When I see my contribution in the final product | i feel i have contributed to the goals of the team and have recognition from mates and superiors | when we see our contribution for a better world.

O trabalho realiza-me enquanto pessoa sempre que posso influenciar positivamente a vida de alguém.

... ajudo a realizar pessoas. Quando sinto que contribuo positivamente para o crescimento da minha organização.

Consigo contribuir para o desenvolvimento pessoal, da equipa e da organização.

Sinto que presto um serviço de qualidade (técnica e humana).

Se me sentir útil na minha prestação e sinta que sou útil na passagem de informação aos RH's mais novos | Sinto que consigo acrescentar valor.

Quando o consigo concretizar, e todos que estão comigo se sentem bem.

O trabalho realiza-me enquanto pessoa quando contribuo para o desenvolvimento e performance da empresa e da comunidade.

Sentir que marquei a diferença no cuidar da pessoa doente.

Quando contribui para o meu crescimento, bem-estar e me permite ser útil.

Considerar que contribuo para o bem-estar e saúde do outro.

Sinto que o meu trabalho acrescenta valor à empresa.

Posso contribuir para a melhoria do trabalho de outros.

Sinto que contribuo/i para alcançar os objetivos traçados pela empresa.

O trabalho realiza-me enquanto pessoa quando o tempo investido começa a trazer frutos e a satisfação de todos à minha volta melhora.

Me permite sentir que o meu contributo é válido e contribui para o bem do Outro e da Sociedade.

Sinto que estou a contribuir em prol da sociedade.

Consigo fazer o melhor pelo doente.

Consigo ter a sensação que contribui para a felicidade do outro.

O trabalho realiza-me enquanto pessoa se sentir que acrescento algum valor ao mundo com a minha função (ainda que seja uma gota no oceano).

Consigo contribuir para um propósito maior.

Posso acrescentar valor à minha organização, através da concretização das minhas competências, baseada na minha experiência, com autonomia, alinhada com a estratégia e o propósito definidos.

Sinto que consigo contribuir para algo maior... | Se sinto que crio impacto no mundo.

Sentir que apporto valor acrescentado áquilo que faço.

Chego ao fim do dia e sinto que contribuí de alguma forma para melhorar a sociedade.

Sentir que estou a contribuir para algo (alguém).

Quando sinto que contribuo para o bem-estar dos utentes.

Sei que contribuo para uma finalidade comum, um bem maior.

Sinto que contribuo para o bem comum de todos aqueles que são os meus clientes, dando relevância e notoriedade à organização que integro.

Se sinto que estou a contribuir de forma positiva para algo útil.

Quando sinto que acrescento valor à organização e às equipas.

Consigo contribuir para a melhoria dos resultados financeiros e sociais.

Quando aquilo que faço tem como objetivo facilitar e ajudar pessoas.

Contribuir para acrescentar | me sentir uma mais-valia para a organização.

Sinto que o meu contributo é valorizado. Quando sinto que estou a contribuir para mudar/transformar a organização e, se possível, a sociedade.

Sinto que estou a contribuir positivamente para os objetivos da instituição e quando tenho a oportunidade de aplicar minhas habilidades e paixões para fazer a diferença na vida das pessoas.

... sinto que contribuo para o bem comum. | posso contribuir para a riqueza do país.

Consigo ter uma percepção de que estou a contribuir para algo positivo para todos.

Em simultâneo sinto que contribuo para a melhoria da organização e da sociedade no seu todo.

O trabalho realiza-me enquanto pessoa quando sinto que estou a contribuir para a melhoria / desenvolvimento dos outros, quando o resultado do meu trabalho é útil e acrescenta valor à sociedade.

Sinto que estou a contribuir para os objetivos da empresa, em sintonia e harmonia com os elementos da equipa.

Sinto que contribuí para o bem-estar de outras pessoas.

O seu resultado contribui para ajudar os outros a desenvolver o seu próprio trabalho.

Crio ou desenvolvo algo que tem contributo real.

I am able to help others | Ajudo o próximo | sinto que estou a ajudar o outro.

Ajudo os outros a sentirem-se úteis, realizando os seus sonhos.

Quando acrescento valor, encontro soluções para os desafios, faço a diferença e contribuo para a felicidade das pessoas da equipa.

Acrescento valor ao projeto e aprendo no processo.

When I feel that my work adds value to the Organization and the people who work with me.

Vejo impacto do que faço no bem-estar dos doentes.

As minhas ações provocam impacto positivo nas pessoas com quem e para quem trabalho.

O faço ao meu ritmo e ao meu gosto, tendo impacto grande e positivo numa comunidade.

Sinto que tem um impacto positivo nas outras pessoas.

Sinto que o meu trabalho tem impacto significativamente positivo para a humanidade.

O meu trabalho e o da minha equipa tem impacto na empresa e nos clientes.

Tem impacto significativo na vida da de outrem, sem que a minha se desorganize.

... i see positive impact from my work in others.

Posso fazer tarefas em que percebo o impacto que tenho na organização.

De alguma forma, causa impacto positivo.

Me sentir útil | I feel like I am actually useful for society. | sinto-me útil. | Me sinto útil.

For útil para terceiros.

Me sinto útil, gosto das funções que desempenho e sinto que sou uma mais-valia para a empresa.

Me sentir útil á organização e ser reconhecido com importante para a hierarquia da mesma.

Sentir a utilidade do mesmo para a sociedade, e se for dado o devido valor ao que realizo.

... tenho oportunidade de ajudar os outros e ser útil.

... sinto que o que estou a fazer tem grande utilidade para outras pessoas.

Me sinto útil ao empregador e impacto no bem-estar da sociedade.

O trabalho realiza me sempre pois está associado a utilidade.

Permite sentir-me útil à organização e à sociedade.

Sei que fiz alguém sentir-se melhor | Contribuo para o bem-estar da organização.

Quando o mesmo beneficia outros e sinto que é valorizado | É bom para a comunidade.

Envolve criatividade e sentir que melhorei a vida de alguém.

... se sinto que está a contribuir para o meu Desenvolvimento e Crescimento Pessoal, se sinto Reconhecimento e que sou recompensado pelo meu contributo, se tenho um certo grau de Autonomia e Controle sobre as minhas tarefas e Decisões, se me permite construir e manter Relações Sociais e sentir-me parte de uma Equipa em que todos trabalham com um Significado e um Propósito.

Quando sinto que faço a diferença nos cuidados aos utentes.

Sinto que faço diferença positiva na vida das pessoas.

Me permite fazer uma diferença (para melhor) na vida das pessoas.

Quando é feito com dedicação e empenho e se consegue que flua, dignificando a Universidade.

O que produzo produz efeitos positivos nos que me rodeiam

When increasing the efficiency of organizational processes.

Encontro Propósito no que faço.

Me enriquece e me faz enriquecer os outros.

Consigo evoluir, aprender e acrescentar valor enquanto profissional.

Me sinto a evoluir como pessoa enquanto contribuo para o desenvolvimento da empresa.

Como dizia Benjamin Franklin, "o trabalho dignifica o homem". Ver o resultado do trabalho feito, é para mim muito gratificante.

O meu trabalho é importante e vai ser útil para a comunidade e tenho condições de trabalho espirituais e físicas para o desenvolver, sem gastar energias desnecessárias e poluir desnecessariamente só para ter presença física num dado espaço como hoje se trabalhasse numa fábrica a roscar porcas como em "Tempos modernos" do Charlie Chaplin.

Sinto ao fim do dia que realizei trabalho que cumpru com a minha obrigação de fazer prosseguir o interesse público, num ambiente de trabalho cordial e democrático.

Contribuo para a melhoria das condições de vida dos meus utentes.

Me permite deixar o mundo melhor do que o encontrei.

As pessoas estão motivadas.

O trabalho realiza-me enquanto pessoa se/quando eu me sentir motivado pelo impacto que a minha atividade tem no contexto global e pelo aumento de conhecimento que gero.

Quando o grupo/ departamento cresce, amadurece, participa na mudança como um todo/uno.

Faço parte de algo maior, me preenche e me sinto útil nas minhas funções.

For produtivo e contribuir para o crescimento da minha empresa e para o bem da comunidade.

Sinto que produzo algo para a comunidade.

Estou envolvido em projetos de grande impacto e importância para a comunidade.

O trabalho realiza-me enquanto pessoa quando o mesmo tem um propósito.

Tem um propósito com significado/contribui para a satisfação de uma necessidade/melhoria do bem comum.

O trabalho realiza-me enquanto pessoa quando consigo aliar a minha paixão e habilidades ao impacto positivo que posso gerar, seja para os clientes, para os membros da minha equipe, ou para a sociedade como um todo. Quando vejo que as soluções e estratégias que desenvolvi realmente fazem a diferença, sinto-me não apenas profissionalmente validado, mas também pessoalmente enriquecido.

Sentir que tem propósito.

Tiver um propósito e me permitir fazer face às responsabilidades que tenho, e conciliar com a vida pessoal e profissional.

Ele tem um propósito com o qual concordo e construo uma amizade com os colegas de trabalho.

Servir para o meu propósito e se alinhar com os meus valores!

Inegociável! Tenho que trabalhar para um fim que eu verdadeiramente acredite e se alinhe com a minha forma de estar na Vida!

*For reconhecida a sua utilidade pela comunidade
Work fulfills me as a person if I feel that my work is recognized and it helps to improve society well-being.*

Consigo responder ao esperado.

Consigo ver resultados, sobretudo quando há um impacto positivo evidente nos destinatários.

As pessoas que giro demonstram satisfação no trabalho e se sentem felizes.

Os nossos clientes demonstram satisfação com o nosso trabalho.

... encontro um sentido para o que faço e faço o que sei fazer bem, daí resultando melhorias na qualidade de vida dos que atendo.

Sinto que estou a trabalhar para a sociedade.

... quando encontro boas soluções para todos os intervenientes.

Quando contribuí para o sucesso da empresa e crescimento profissional dos meus formandos.

Em resultado das minhas ações contribuo para o sucesso da minha empresa e o bem-estar dos meus colegas podemos transformar o trabalho, a empresa, a comunidade e contribuirmos para uma sociedade melhor e mais justa.

Se ajuda a transformar os conhecimentos dos alunos, dando-lhe asas para voar.

O meu contributo é válido para todos com quem interajo.

Sinto que o meu conhecimento e experiência trazem valor acrescentado e são reconhecidos pelos meus líderes; enquanto líder contribuo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos elementos da minha equipa.

Me permite criar valor e ser recompensada adequadamente, sem abuso excessivo do tempo livre.

Sou capaz de criar valor para a organização e sou reconhecido por isso.

Realizo uma função e tarefas que tragam valor acrescentado à empresa e à sociedade; e quando tenho um retorno positivo (incluído o financeiro) do meu esforço, na forma como sou tratada e valorizada pela chefia, colegas e clientes.

Me revejo nos valores e princípios da organização.

Sou valorizada pelo que contribuo para o bom funcionamento do serviço.

I feel valued and someone who brings up to the job.

Reconhecimento

Me sinto valorizada e compreendida, sou bem paga pelos serviços que desempenho, faço algo que me estimula e vai ao encontro dos meus valores, me permite conciliar a minha vida pessoal e profissional, quando tenho um bom ambiente de trabalho.

Valoriza a empresa e ela própria | Valorização e compensação adequada.

Me permite fazer aquilo a que aspiro e o empregador toma em conta, valoriza e remunera o meu trabalho e dedicação.

Se me sentir valorizada | me sinto valorizada! | sentir-me valorizada e reconhecida.

O trabalho realiza-me enquanto pessoa se sou valorizada economicamente pela minha entidade patronal.

Me sentir valorizada; me forem facultadas as ferramentas e apresentados objetivos pretendidos; houver acompanhamento do trabalho realizado.

... me sinto valorizada durante o desempenho do mesmo.

Sou reconhecida e estimulada a aprender e a fazer melhor.

For valorizada.

Sinto que sou útil ao serviço que eu empenho.

Sinto que atinjo objetivos exigentes e sou reconhecido por isso.

For valorizado e considerado pelas chefias e pares.

... sou valorizado em todos os níveis (comportamental, salarial, etc).

Sinto que o que faço tem um impacto positivo na empresa, nas pessoas e na sociedade. Quando utilizo as minhas competências de forma criativa e sinto que sou reconhecido pelo contributo que dou.

Me sinto valorizado!

O trabalho realiza-me enquanto pessoa se/quando é valorizado quer como carreira como também remuneração.

Me sentir valorizado e conseguir uma remuneração e progressão na carreira justas.

Sinto que o meu trabalho é importante para a empresa e para as pessoas e que, em consequência, me sinto reconhecida e valorizada. Além disso, quando a minha opinião é ouvida e respeitada, ainda que não a sigam.

Sente valorizado e integrado na equipa de trabalho.

Se for valorizado e se as chefias me informarem o que está a correr mal e pode ser melhorado. Esta situação não é fácil quando se trabalha longe dos superiores hierárquicos que podem conhecer as nossas habilitações, mas descochem as nossas competências (empenhamento para o serviço público por exemplo).

Sinto que é valorizado pela chefia.

O meu trabalho é valorizado | For valorizado | for valorizada profissionalmente pelas funções que desempenho | my contribution is valued | Me siento valorizada e respetada | Sou valorizado pelo meu contributo | sou valorizado | vejo/sinto que o que desempenho é valorizado | quando é valorizado | Valorizado.

I see that my work is valued monetarily and I'm seen as a positive contribution to the company.

O funcionário é valorizado através da remuneração e elogios.

Sou valorizado e reconhecido profissionalmente. Quando sou tratado com dignidade.

Quando os utentes e familiares me valorizam, bem como alguns colegas da minha equipa ou de diferentes equipas. Apesar de superiormente não sentir esse reconhecimento.

Eu sou reconhecida, valorizada e bem remunerada | reconhecida pelo meu esforço | quando sou reconhecida pelo meu esforço | somos reconhecidos por parceiros ou

colegas pelo impacto das nossas ações | ...sou reconhecida pelo que faço | ...for reconhecida profissionalmente | Quando o meu trabalho é reconhecido e me sinto motivada.

Me sinto integrada no projeto, percebo claramente o meu papel e contribuição e sou reconhecida e recompensada pelos resultados apresentados.

Gosto do que faço, sou reconhecido pelo meu empenho, e tenho boas condições económicas e consigo equilibrar com vida pessoal.

Quando consigo atingir os objetivos a que me proponho. existe conciliação entre o trabalho e a saúde mental.

Sou reconhecido financeira e humanamente | Sou reconhecido pelo meu empenho.

Sinto que o meu empenho é reconhecido e valorizado e não ofuscado ou ignorado.

For reconhecido | sou reconhecido | For reconhecido o meu esforço.

Vejo o meu esforço, o meu trabalho e o meu empenho reconhecidos.

Quando o resultado do mesmo é reconhecido pelas pessoas e pela Organização.
Vir o meu esforço de trabalho reconhecido e bem compensado.

For reconhecido materialmente e pessoalmente pelo meu desempenho, assegurando uma progressão na carreira com base no mérito sem discriminação de idade.

... há resultados e se são reconhecidos | é reconhecido e útil.

For reconhecido pelo bom trabalho e as minhas ideias implementadas.

Reconhecem o meu valor, me respeitam e me remuneram justamente.

I fell I am respected and recognized for my effort.

Quando o mesmo é reconhecido | sinto que é reconhecido pelas chefias.

O meu trabalho é reconhecido pelo meu esforço | é reconhecido.

É reconhecido por ser bem feito e também quando não é tão bem feito.

É reconhecido e valorizado | For reconhecido tanto a nível hierárquico como monetário.
quando é reconhecido. | Vir os meus méritos reconhecidos.

Sentimos o reconhecimento dos nossos clientes.

Quando tenho feedback positivo dos meus clientes.

Me reconhecem profissionalmente e respeitam o grupo profissional a que pertença.

For um espaço onde o meu valor é reconhecido.

Se houver reconhecimento quer financeiro quer emotivo.

Me sinto capaz de responder ao que me é solicitado e sou reconhecido pelo meu desempenho.

Produzido com recurso ao meu conhecimento e competências e se valorizado em função de fatores reais de produtividade.

Quando o resultado do meu trabalho e empenho é notado e valorizado pela minha chefia/colegas.

Tiver o que procuro numa organização - reconhecimento, respeito e amizade.

Se for reconhecido e quando se traduz em valor para o [Centro] como instituição e para os nossos doentes.

when I feel recognized and see that my work adds value.

Se me sinto produtivo e quando sou reconhecido.

É reconhecido | É reconhecido | É reconhecido | For reconhecido | perceciono reconhecimento.

Sentir reconhecimento | tenho reconhecimento dos meus pares e superiores.

Recebo reconhecimento e valorização pelo meu empenho.

Quando há reconhecimento, bom ambiente e uma remuneração justa.

The work I do is acknowledged.

The employer acknowledges effort, good work and provides career challenges.

Sinto que o que eu produzo, é efetivamente analisado, em tempo, por quem de direito, e tem efeitos.
o desempenho nas tarefas que me são atribuídas é apreciado pelos meus pares e chefias.

... tiver autonomia e ao mesmo tempo reconhecimento.

O empregador avalia e dá valor aos seus colaboradores pelo que produzem e a qualidade com o que produzem.

Atualmente avalia tudo por baixo e as hierarquias recebem grandes prêmios (pornográficos até).

Verifico os resultados e sou avaliado pelos mesmos.

When I find some kind of closure on the work i'm doing. My pairs see me as useful and my work is valued.

For compensado na medida do meu esforço e dedicação.

Há total confiança da hierarquia superior.

Sinto que confiam na minha capacidade de trabalho, na qualidade do meu trabalho, e me fazem sentir como parte importante da equipa.

*Eu sou vista como elemento pertencente à equipa, no seu todo.
...i feel engaged.*

Os meus clientes me escolhem.

Me estimula a crescer e a desenvolver as minhas capacidades e se me vejo reconhecida por isso.

Sinto estímulo intelectual, sou reconhecida em termos pessoais e remuneratórios.

Work fulfils me as a person if the team is wholly collaborative.

Se for estimulante e for reconhecida pelo meu desempenho.

For estimulante, desafiante e recompensador!

É estimulante e reconhecido (incluindo em termos remuneratórios).

*Executo bem uma tarefa/trabalho obtenho feedback/elogio de retorno
Recebo bom feedback do trabalho que entreguei.*

Obtenho feedback do utente a dizer que se sente melhor, ou se sente grato pela minha ajuda.

Se me sentir feliz e valorizada, quer pelos colegas e chefias, quer pelos doentes.

É impactante e somos reconhecidos culturalmente, pela chefia, pela remuneração, pela progressão na carreira e temos bons líderes.

A meritocracia for real.

A pessoa está motivada e reconhecida. | se me sinto motivada e valorizada.

Estamos motivados e somos respeitados.

Tenho oportunidade de evoluir diariamente e sou valorizado.

Nos sentimos parte da empresa | realiza ao fazê-lo.

Devidamente realizada sobre o ponto de vista profissional e pessoal.

I am recognised by my superiors.

Outras pessoas reconhecem o meu trabalho e/ou esforço.

Me consigo relacionar com outros indivíduos, e sou reconhecido pela entidade empregadora pelo desempenho.

Quando sou respeitado pela chefia e o meu trabalho reconhecido pela mesma.

Me sinto respeitado nas minhas funções e me coloca desafios profissionais de desenvolvimento dentro de um espírito de equipa.

For respeitado e reconhecido | me faz sentir respeitado e valorizado.

... sou respeitado e realizado!

Do outro lado há um sorriso e um obrigado.

Houver respeito.

Respeito e sou respeitada enquanto pessoa.

Há possibilidade de trabalhar por resultados vs prêmios e bom ambiente de trabalho sobretudo com chefia direta.

Quando vejo resultados positivos do meu trabalho e se a instituição o reconhece.

Acredito que fiz o melhor e tenho retorno do que faço. Mesmo que possa ser uma avaliação menos positiva, é esta avaliação que me ajuda a melhorar. A falta de retorno representa o vazio e a sensação de que caminhamos sozinhos.

Bem-estar e Felicidade

Estou feliz | Me sinto Feliz | me sinto feliz quando me dirijo para o trabalho | feliz.

Não pode haver felicidade na vida, se não houver felicidade no trabalho que se faz.

Vou para o trabalho, me sinto feliz com o que faço.

A condição essencial para a felicidade é ser humano e dedicado ao trabalho.

Me realiza e motiva | me sinto feliz e realizado com o que faço.

Me sinto Feliz! | me sinto feliz e equilibrado. | me sinto Feliz! | estou a trabalhar com prazer.

Estou feliz e sinto-me bem a trabalhar, cuidando dos outros.

Se sente feliz e respeita, pelas chefias, colegas e utentes | Enquanto for feliz com o que faço.

... quando me sinto feliz no trabalho | Se me sinto feliz no trabalho, também estou feliz com a vida.

Estamos bem com a vida. O volume do trabalho não é importante, o importante é a pessoa gostar do que faz e estar sempre disponível para o executar, mesmo fora de horas.

Me sinto bem a fazer o que gosto | Estou feliz satisfeita tenho prazer em trabalhar | estou feliz | Sou feliz | se me fizer feliz! | chego a casa feliz.

Sempre. Gosto do que faço e é uma componente essencial da minha vida.

Estou feliz a fazer o que faço. | se me sinto feliz com o que faco. | acordo feliz por ir trabalhar.

Trabalho na área de negócio que amo e com pessoas que admiro enquanto profissionais e pessoas.

Me possibilita curiosidade para aprender e satisfação pessoal | tudo e feito com prazer.

For feito com amor.

... when i feel happy with my work and work environment.

Faço aquilo que efetivamente gosto de fazer. | tirar prazer e for apreciado.

Porque gosto do que faço. | Gostar da função. | Sempre.

Faço o que gosto.

Fazemos o que gostamos | trabalho com paixão pelo que faço.

Me sentir feliz na execução das tarefas. | Trabalho com gosto e dedicação.

Você gosta do que faz. | faço o que gosto! | Desenvolvo uma atividade de que gosto.

Estiver motivada e feliz! | faço aquilo que gosto. | Posso fazer aquilo que gosto.

O Trabalho realiza-me enquanto pessoa a todos os níveis.

Ganha um propósito. | o que faço tem propósito e resultado.

Me identifico com os valores e visão da organização e/ou equipa.

Gostamos do que fazemos e nos dão boas condições de trabalho.

Concilio o propósito com os meus valores. | Se veste a camisola.

Sinto que estou numa organização com propósito, respeito pelos colaboradores e valor acrescentado para os stakeholders.

Trabalho ganha um propósito verdadeiro. A maior recompensa que se pode ter é a certeza de que você deu o melhor de si.

Se me sinto útil e a construir algo que contribui para um futuro melhor.

Continuar a amar o que faço. | este me deixa realizado. | me sentir feliz! | Continuar a ser feliz.

Gostar do que faço, tiver tempo para executar as tarefas pretendidas sem pressão e tiver a oportunidade de aprender sempre mais.

Me faz crescer. | praticamente sempre. | I get recognised.

I do what I like and I'm rewarded fairly for that | se me sentir preenchida totalmente. Enquanto me sinto feliz em concretizá-lo e transmito alegria.

Me sinto preenchida, feliz e bem, comigo e com os que me rodeiam, no meu local de trabalho .O meu trabalho contribui para a minha felicidade pessoal, gosto do que faço e isso é o mais importante, pois estando eu bem consigo transmitir isso no meu trabalho!

Estou presente, sinto uma enorme satisfação com o meu trabalho.

Também contribui para o meu equilíbrio emocional.

Chego ao fim do dia satisfeito com o que produzi.

Quando favo o que gosto. Tenho autonomia a realizar as mesmas minhas tarefas. Quando tenho garantida estabilidade financeira.

I can work 8h a day and still feel accomplished.

Me divirto a conquistar os objetivos que mutuamente acordei com a companhia.

Se sai feliz após um dia de trabalho e com o sentido de dever cumprido.

Posso desenvolver o meu trabalho com satisfação.

Me traz satisfação, me proporciona conhecimento/aprendizagem e me faz crescer enquanto pessoa e profissional.

Traz satisfação | consigo ter o prazer da concretização.

... no dia seguinte, acordar com vontade de continuar esse mesmo trabalho.

Gostarmos do que fazemos | when is meaningful.

Tenho prazer com o que faço e me sinto bem com os outros.

Quando sinto que tenho orgulho e prazer no que estou a fazer e que efetivamente estou a fazer serviço público. A «agenda política» e os interesses políticos são um dos maiores obstáculos à realização profissional, fazendo-nos sentir mais como peças de uma engrenagem do que como pessoas/técnicos que podem fazer a diferença na vida das empresas.

Dentro do propósito e missão, permitem a minha valorização pessoal.

... me proporcionar alegria e motivação para fazer... sempre aprendendo e fazendo melhor...

Estiver bem | Acordo de manhã para ir para o trabalho, não sentir que é uma coisa má.

Objetivos/expectativas

Os objetivos propostos são alcançados e quando as relações pessoais e profissionais adquiridas ao longo dos anos se

mantém firmes e prósperas.

Consigo atingir os objetivos a que me propus tiver conhecimento do projeto e objetivos comuns.

Continuo convicta que desempenho as funções que me são atribuídas.

Cumpro a missão da instituição.

Os meus objetivos e os da organização são alinhados e atingidos.

Sei que estou a contribuir positivamente para os resultados alcançados.

Ao atingir os objetivos definidos sinto que estou a contribuir para o bom desempenho da minha organização e para o meu desenvolvimento profissional e também pessoal.

Objetivos individuais são alcançados e, principalmente, quando isso se transpõe na garantia e alcance dos objetivos comuns da equipa e/ou grupo.

Permitir o alcance de objetivos individuais e partilhados.

Os objetivos são atingíveis sem stress e com uma chefia que tenha interesse em ajudar e motivar.

Quando está de acordo com as minhas capacidades, nem acima, nem abaixo.

Consigo atingir os objetivos que me são definidos. | atinjo os objetivos a que eu, ou a instituição se propõe.

Consigo atingir os meus objetivos, independentemente dos restantes valorizarem ou não.

Atinjo os fins que me são propostos | atingimos objetivos | os objetivos são alcançados.

Sei que fiz o que me compete e fiz bem. | consigo resolver os assuntos todos atempadamente...

Complete a project under budget | ...quando consigo realizar as minhas funções corretamente.

Tenho a capacidade de concluir tarefas e projetos. | all my tasks are complete for the day.

Conseguir desempenhar as minhas tarefas com sucesso | Revê nos objetivos.

Atingir o objetivo proposto | concluído | consigo dar resposta às solicitações.

Os objetivos estiverem cumpridos | dever cumprido. | atinjo os objetivos propostos pela empresa.

Bem remunerado por objetivos; Chefias com capacidade de gerir empresas como a minha.

Acho que faço bem o meu trabalho | é bem executado.

Consigo ajudar os outros e atingir os meus objetivos. | consigo atingir os meus objetivos.

Quando consigo cumprir agenda e agilizar processos que facilitam o trabalho geral.

... consigo atingir/superar os objetivos, em tempo útil e com esforço adequado.

Sei o faço e o que é esperado de mim. | consigo cumprir com o que assumi

I can fulfil the tasks given to me.

Conseguir corresponder ou superar as expectativas.

It allows me to reach a feeling of accomplishment and productivity, while not making me feel bad while doing it.

Concretizo os meus objetivos e sou remunerada em conformidade.

Consigo entregar ótimos resultados de trabalhos desafiadores e ainda ter tempo com a minha família ou para lazer.

Sinto que estou a ajudar os doentes e corresponder ao esperado de mim.

Consigo cumprir os objetivos e aprender coisas novas. Conhecimento é poder.

I see the results of my work, when they are palpable.

I can complete my work within time and to a high quality.

Sei que não houve falhas; Há satisfação do utente.

Meet over mine and employer's expectation. | Um turno corre bem | it has tangible results.

Superar as expectativas do cliente | conseguir superar todos os objetivos definidos.

Se ultrapassa os objectivos | os desafios são superados.

Tiver objetivos que me desafiem e a minha opinião for tomada em consideração.

Tiver a verdadeira consciência que consigo responder com

capacidade e de forma positiva aos desafios que me forem propostos.

Tenho objetivos claros e desafios desafiantes | Foco nos assuntos diretamente sem distrações.

I'm productive | realizar as tarefas com produtividade. | quando consigo ser produtivo.

Título:

Ética e Diversidade Geracional no Trabalho: olhares cruzados

Autores

Helena Gonçalves

Docente nas áreas de ética e sustentabilidade organizacional na Católica Porto Business School. Coordenadora do Fórum de Ética da Católica Porto Business School. Coordena trabalhos de consultoria no CEGEA no âmbito da ética empresarial. Doutorada em Gestão e licenciada em Economia.

Susana Magalhães

Coordenadora da Unidade de Conduta Responsável em Investigação (Ethics & Integrity Officer) | i3S - Instituto de Investigação e Inovação em Saúde. Docente em Bioética e Medicina Narrativa. Doutorada em Bioética e licenciada em Línguas e Literaturas Modernas (Inglês/Alemão).

Mariana Alves Cunha

Docente na Católica Porto Business School. Participa em trabalhos de consultoria para o CEGEA, nomeadamente nos trabalhos de conceção, recolha, tratamento e análise de dados, designadamente inquéritos no âmbito da ética empresarial. Doutorada e licenciada em Economia.

Agradecimentos

Helena Gil da Costa, pelo contributo no desenho e conceção do inquérito e revisão crítica do relatório.
Docente nas áreas da educação, sociologia e criatividade na Católica Porto. Doutorada em Ciências Humanas e Sociais.

Raquel Campos Franco, pela revisão crítica do relatório.
Docente, investigadora e consultora em Gestão de Organização sem Fins Lucrativos e Impacto Social na Católica Porto Business School. Doutorada e Licenciada em Gestão.

Aos Membros do Fórum de Ética, pelas muitas reflexões sobre Ética e Diversidade Geracional no Trabalho.

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

Edição

Fórum de Ética da Católica Porto Business School, com a colaboração do Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada da Católica Porto

Design e Paginação

Química - Produção Criativa

Data de Edição

Dezembro 2023



Patrocinadores do Fórum de Ética

