



Formação LearnGen:

Desafios intergeracionais no trabalho

Módulo 1

Introdução à educação intergeracional

IoD & CARDET, Chipre



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

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

Conteúdos

Introdução	3
O programa de formação LearnGen	4
Módulo 1: Introdução à educação intergeracional	5
1.	5
2.	8
Trabalhadores seniores (50+)	8
Trabalhadores mais jovens	8
Gestão etária	9
3. Educação intergeracional: antecedentes teóricos	10
Referencial de competências	11
Duração do programa de formação	12
Módulo 1: Atividades	13
Atividade 1.1 Identificar as gerações	14
Atividade 1.1: Anexo 1	16
Atividade 1.2 <i>Mentoring</i> intergeracional e avaliação de necessidades de formação	17
Atividade 1.3 Navegar no local de trabalho multigeracional	19
Avaliação	20
<i>Questionário de avaliação</i>	20
<i>Respostas ao Questionário</i>	21
Referências	22



Introdução

Este módulo tem como objetivo disponibilizar aos facilitadores orientações e sugestões para a implementação de atividades do programa de formação LearnGen. O facilitador encontrará, nas páginas seguintes, atividades, instruções e indicação dos resultados de aprendizagem do currículo formativo LearnGen.

As atividades propostas têm uma duração de cerca de 100 a 120 minutos, sendo que dispõe de várias atividades e poderá selecionar as que considerar mais adequadas, organizando o percurso formativo em conformidade com a sua duração e estrutura.

Paralelamente, pode também alterar e implementar as atividades em conformidade com os seus próprios objetivos ou limitações específicas (disponibilidade de tempo, características específicas do grupo de formandos, disponibilidade de material, resultados de aprendizagem desejados, características próprias do facilitador).

Os facilitadores devem estar capacitados para responder a perguntas e de se envolverem nas conversas com os formandos. Deste modo, recomendamos aos facilitadores uma leitura atenta de todo o material disponibilizado, realizando, também, uma investigação mais aprofundada dos diferentes tópicos sugeridos.



O programa de formação LearnGen

O currículo de formação LearnGen divide-se em seis módulos, sendo que cada módulo inclui: recursos para a sua implementação; número de horas para cada área de competência em cada etapa; ferramentas e conteúdo do material de formação; folhas de apoio e fichas de atividade; e ferramentas de avaliação. Os módulos que integram o currículo são os seguintes:

- **Módulo 1.** Introdução à educação intergeracional
- **Módulo 2.** Análise de necessidades de formação em educação intergeracional nas organizações
- **Módulo 3.** Concetualização de estratégias de combate à discriminação etária e exclusão social nos locais de trabalho
- **Módulo 4.** Implementação, monitorização e avaliação de estratégias de combate à discriminação etária e exclusão social nos locais de trabalho
- **Módulo 5.** Programa de formação de mentores
- **Módulo 6.** Implementação, monitorização e avaliação do programa de formação LearnGen



Módulo 1: Introdução à educação intergeracional

1. O projeto LearnGen: enquadramento geral

Com o objetivo principal de combater a **discriminação etária** e a **exclusão social** no local de trabalho, o currículo de formação LearnGen tem como foco principal disponibilizar um conjunto de conhecimentos e aplicações práticas para que diferentes responsáveis em organizações, sejam coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa e formadores, possam desenvolver estratégias relevantes no contexto específico das suas instituições.

Os conteúdos disponibilizados consideram as necessidades específicas dos grupos-alvo do projeto LearnGen, ou seja, **trabalhadores seniores (+50)** e **trabalhadores jovens (18-30 anos)** com baixas qualificações.

Todos os conteúdos foram criados de forma a permitir **flexibilidade** para ajustamentos e implementação em diferentes contextos, considerando igualmente as características únicas dos participantes e diferentes grupos (número de elementos, experiência, disponibilidade de tempo, antecedentes culturais, sociais e educacionais).

Para **sensibilizar** coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa e formadores relativamente à importância da **aprendizagem intergeracional**, o material de formação abordará noções importantes relacionadas com a questão geral do envelhecimento, a estigmatização e **discriminação etária (idadismo)**, desigualdade social e exclusão de oportunidades no acesso à aprendizagem e formação.

Este currículo de formação fornece material de apoio para que trabalhadores seniores e jovens possa desenvolverem as competências nucleares necessárias para ensinar e aprender conjuntamente, considerando o facto de que ambas as gerações estejam a viver sob as mesmas normas sociais e nos mesmos ambientes de trabalho e, por isso, precisam de colaborar para prosperar. O objetivo final deste programa de formação e aprendizagem



intergeracional é encorajar ambos os grupos etários na partilha de competências e experiências e a colmatar eventuais lacunas na sua relação.

1.1. Objetivos do currículo de formação LearnGen:

1. Apoiar os trabalhadores seniores e jovens a desenvolverem **competências nucleares** necessárias para interagir eficazmente num ambiente profissional.
2. **Melhorar a colaboração entre** trabalhadores seniores (+50) e trabalhadores jovens (18-30 anos) com baixas qualificações., **promovendo o conhecimento**, e o acesso a formação e qualificação.
3. Apoiar coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais com experiência relevante para conceber, implementar e monitorizar políticas e **práticas inclusivas de combate à discriminação** etária e exclusão social nos locais de trabalho.
4. Capacitar coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa e formadores para **conceptualizar, implementar e monitorizar programas de mentoring**.
5. **Reduzir as diferenças de competências** entre profissionais de diferentes gerações.



Consórcio LearnGen

P1 CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA
BÚLGARO-ROMENA - BULGÁRIA



P2 FUTURE IN PERSPECTIVE - IRLANDA



P3 MINDSHIFT TALENT ADVISORY LDA -
PORTUGAL



P4 CENTRO PARA O AVANÇO DA INVESTIGAÇÃO
E DESENVOLVIMENTO EM TECNOLOGIA
EDUCACIONAL LTD CARDET - CHIPRE



P5 MOTION DIGITAL - REPÚBLICA CHECA



P6 INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO LTD -
CHIPRE



P7 ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL
EUROFORMAÇÃO - GRÉCIA



2. Conceitos

Trabalhadores seniores (50+)

A população da Europa está a envelhecer progressivamente. A população com **idade \geq a 55** anos aumentou para 30% em 2019, estimando-se que atinja cerca de 40% do quantitativo populacional até 2050. Como resultado do declínio contínuo da fertilidade em todos os países da União Europeia e do envelhecimento da geração *Baby Boomers*, em combinação com um aumento significativo da esperança de vida, verifica-se a necessidade imediata de manter os trabalhadores mais velhos ativos durante mais tempo. De modo a alcançar este objetivo, é necessário assegurar que estes trabalhadores sejam apoiados de uma forma que lhes permita manter a capacidade de trabalhar até uma fase mais avançada das suas vidas.

Observa-se a **necessidade de uma ação imediata**, em virtude de se verificarem reduzidas taxas de participação no mercado de trabalho da população com idade \geq a 55 anos e pela saída precoce deste grupo etário da vida profissional (Ilmarineh, 2015). Embora os trabalhadores seniores optem por continuar a trabalhar em vez de se reformarem, ainda assim estima-se que existam três vezes mais trabalhadores seniores desempregados face a trabalhadores jovens que não estão na inseridos no sistema de ensino, emprego ou formação (CIPD, 2015). Assim, existe um **elevado potencial de talentos não explorados** e os profissionais em cargos de coordenação e gestão, recursos humanos e orientação profissional são relevantes para encontrar soluções sobre como inserir e manter no mercado de trabalho os grupos etários referidos.

Trabalhadores mais jovens

A taxa de participação dos **jovens (15-24 anos)** no mercado de trabalho tem diminuído. Com efeito, entre 1999 e 2019, o número total de jovens inseridos no mercado de trabalho (empregados ou desempregados) diminuiu de 568 milhões para 497 milhões (OIT, 2020). A atualização dos requisitos de competências na maioria dos campos profissionais ameaça ainda mais a inclusão de jovens trabalhadores pouco qualificados no mercado de trabalho, especialmente aqueles que não têm qualquer formação académica ou profissional



especializada anterior (De Grip & Walters, 2005). Paralelamente, não são apenas os trabalhadores mais jovens pouco qualificados, mas todos os trabalhadores neste grupo etário, que procuram oportunidades de aprendizagem na sua carreira profissional, que permitam que cresçam profissionalmente. Os trabalhadores mais jovens, em geral, reconhecem que as **oportunidades de formação** ao longo da vida são importantes para a sua progressão na carreira e são uma componente essencial que permitirá o desenvolvimento da **confiança e compreensão mútua** entre empregadores e empregados (McKinlay, 2010).

Gestão etária

Uma questão-chave para o futuro é saber até que ponto os empregadores podem adaptar-se a esta mudança sem precedentes na composição das suas forças de trabalho. A “**Gestão etária**” é um termo frequentemente utilizado para descrever boas práticas ou estratégias relevantes, especialmente concebidas para **combater barreiras etárias, promover a diversidade etária e criar um ambiente inclusivo**, no qual cada indivíduo terá o apoio e os meios para atingir o seu potencial máximo sem ser discriminado ou limitado devido à sua idade. Os **benefícios da diversidade etária** em contextos organizacionais incluem melhorias no **desempenho organizacional**, motivação elevada do pessoal, estímulo do **pensamento criativo** e atração de uma vasta gama de talentos e melhoria da **reputação das organizações** (Gardiner 2004).

As estratégias de gestão da idade são uma obrigação, a fim de assegurar uma vida profissional mais longa e satisfatória para todos os indivíduos, independentemente da sua idade. Apesar de existirem muitas boas práticas e exemplos, a gestão etária não está geralmente integrada nas políticas de recursos humanos das organizações, nem é apoiada por políticas nacionais. A UE apoia e promove a abordagem da gestão etária; contudo, depende de cada um dos seus Estados Membros adotar este mesmo conceito.



3. Educação intergeracional: antecedentes teóricos

Desde o início da evolução humana, a aprendizagem intergeracional emergiu como uma prática social, revelando-se vital para estabelecer uma base sólida que permitia a transferência de conhecimento entre gerações. As mudanças anteriormente discutidas na demografia do local de trabalho, o envelhecimento da mão-de-obra e a falta de oportunidades para os trabalhadores mais jovens, fizeram emergir a aprendizagem intergeracional mais como uma necessidade do que apenas uma prática de rotina (Jain & Maheshwari 2020).

O *mentoring intergeracional* pode ser tradicionalmente definido como o estabelecimento formal de uma relação entre um trabalhador senior com um trabalhador mais jovem, visando promover a aprendizagem e o crescimento mútuos, encorajando ambos os grupos etários a extrair e beneficiar das competências, sabedoria e experiência um do outro. A aprendizagem na era atual pode envolver o ensino de novas tecnologias, gestão de redes sociais, relações com clientes, escrita, liderança e formação em gestão. O principal objetivo de qualquer contexto organizacional que promova práticas de mentoria é criar um ambiente de aprendizagem estimulante e criativo, onde todas as gerações possam reunir os seus conhecimentos e experiências de modo a ajudarem-se mutuamente.

O *mentoring* tem sido geralmente uma prática que coloca colaboradores mais jovens sobre a preparação e orientação dos seus colegas mais velhos. Esta *dinâmica de relacionamento*, de seniores que ensinam os colaboradores mais jovens, resulta também pelo facto de os seniores terem frequentemente mais domínio ou experiência de competências transversais num posto ou setor relevante. No entanto, hoje em dia, com resultado dos *rápidos avanços tecnológicos*, os papéis são frequentemente invertidos, uma vez que as gerações mais jovens ganharam protagonismo devido aos seus conhecimentos tecnológicos mais avançados (Jain e Maheshwari, 2020). Deste modo, este contexto refere que a troca de conhecimentos entre profissionais deve depender dos seus pontos fortes, mérito e necessidades organizacionais globais e não da sua idade.



Além disso, a aprendizagem intergeracional cria oportunidades para as gerações aprenderem mais umas *sobre as* outras e para **compreender as perspetivas** de outras gerações sem necessariamente as adotar (Bostrom & Schmidt-Hertha, 2017). Portanto, a aprendizagem intergeracional não só amplificará as aptidões e competências da população ativa, como também melhorará o clima geral de trabalho, as relações profissionais e eliminará possíveis fontes de conflito.

Referencial de competências

Sinaliza-se, seguidamente, uma lista de competências em que o presente currículo de formação se foca para apoiar o desenvolvimento profissional de trabalhadores de diferentes gerações, e com baixas qualificações

Trabalhadores jovens (18-30 anos)

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

Trabalhadores seniores (50+)

- **Competências digitais:** uma gama de capacidades de utilização de dispositivos digitais, aplicações de comunicação e redes para aceder e gerir informação.
- **Literacia dos media:** a capacidade de aceder, analisar, avaliar, criar e agir utilizando todas as formas de comunicação.



- **Lidar com os desafios tecnológicos:** um conjunto de competências que ajudará a uma transição digital suave e aumentará a adaptabilidade (Vocabulário técnico, competências de dactilografia, encontrar recursos úteis de investigação)

Duração do programa de formação

O currículo de formação LearnGen tem a duração de 18 horas, em formato b-learning. O programa inclui um *workshop* de oito horas para coordenadores, profissionais de recursos humanos, gestores de equipa, formadores e outros profissionais, seguido de cinco horas de aprendizagem *online* independente/de grupo. A aprendizagem independente/de grupo incluirá *mentoring online* ao vivo e reuniões presenciais adicionais opcionais. No final, será realizado um *workshop* de cinco horas, durante o qual os participantes apresentarão as estratégias para as suas empresas/locais de trabalho. **Cada módulo tem a duração de três horas, com uma hora reservada à teoria e duas horas reservadas ao desenvolvimento de atividades práticas.**



Módulo 1: Atividades

Na tabela seguinte, identifica-se o número e a designação das atividades referentes ao módulo 1.

Atividades
Atividade 1.1 Identificar as gerações
Atividade 1.2 <i>Mentoring</i> Intergeracional e avaliação de necessidades de formação
Atividade 1.3 Navegar no local de trabalho multigeracional



Atividade 1.1 Identificar as gerações

Atividade 1.1	
Designação:	Identificar as Gerações
Implementação:	Presencial / <i>online</i>
Objetivo:	Avaliar as necessidades de formação em <i>mentoring</i>
Competência/s:	Introdutório
Duração:	45 minutos

Descrição da atividade

Primeiro, o facilitador pode utilizar um ecrã ou quadro para apresentar os diferentes grupos geracionais aos participantes, conforme as opções seguintes:

1. GERAÇÃO SILENCIOSA / MADUROS / VETERANOS / TRADICIONALISTAS / II GUERRA MUNDIAL: Nascido antes de 1940 a 1945
2. *BABY BOOMERS*: Nascido entre 1940-45 a 1964
3. GERAÇÃO X / X'er/ *POST BOOMERS* / A 13.^a GERAÇÃO: Nascido entre 1960-54 a 1980
4. *MILLENNIALS* / GERAÇÃO Y / *ECHO BOOMERS* / *BABY BUSTERS* / GERAÇÃO SEGUINTE: Nascido entre 1981 a 1999

O facilitador deve pedir aos participantes para se juntarem em pequenos grupos, solicitando-lhes que identifiquem os seguintes perfis para os seus grupos, respondendo às seguintes questões:

- a. Como é que se apresentaria a si próprio? Como se encontra no seu percurso profissional?
- b. Qual o estado de espírito que se vivia na época em que cresceu? Que mensagens convincentes recebeu dos meios de comunicação social, na escola e em casa?
- c. Como é que essas mensagens afetaram como é atualmente em relação ao seu perfil profissional? Como é que afetaram a sua ética de trabalho?



Depois, coloque as respostas dos participantes com os respetivos perfis num quadro, para responder à questão: *Com que geração é que os participantes mais se associam?*

Confira os diferentes perfis geracionais no [Anexo 1](#).

O facilitador deve:

- Discutir se o que é dito é verdade.
- Discutir a validade destas mensagens e perguntar aos participantes se gostariam de acrescentar algo mais

Recursos e links

Artigos online

[As gerações e as suas formas de aprender](#)

[As gerações e a segmentação](#)

[Baby Boomers e Gerações X, Y e Z: Quem são e como alcançar cada uma delas](#)

[Choque de gerações no local de trabalho: mito ou realidade?](#)

[Como acrescentar valor entre equipas com diferentes gerações](#)

[Conflito de gerações dentro das organizações](#)

[Há gerações diferentes no local de trabalho. E depois?](#)

[Várias gerações de colaboradores, várias abordagens de gestão?](#)



Atividade 1.1: Anexo 1

PERFIL	II GUERRA MUNDIAL	BABY BOOMER	GERAÇÃO X	MILLENNIALS
Perspetivas	Prático	Otimista	Cético	Esperançoso
Ética do Trabalho	Dedicado	Conduzido	Equilibrado	Ambicioso
Perspetiva sobre a autoridade	Respeito	Amor / Ódio	Sem impressão	Descontraído / Educado
Liderança	Hierarquia	Consenso	Competência	Conquistadores
Relacionamentos	Sacrifício pessoal	Gratificação pessoal	Relutante em comprometer-se	Leal
Perspetiva	Cívica	Equipa	Auto	Cívica
Tecnologia	Adaptado	Adquirido	Assimilado	Integral



Atividade 1.2 *Mentoring* intergeracional e avaliação de necessidades de formação

Atividade 1.2	
Designação:	<i>Mentoring</i> Intergeracional e avaliação de necessidades de formação
Implementação:	Presencial / <i>Online</i> (com salas individuais de trabalho)
Objetivo:	Avaliação das necessidades e <i>mentoring</i>
Competência/s:	Introdutório - compreender diferentes perspetivas
Duração:	45 minutos

Descrição da atividade

O facilitador deve promover um debate para discutir implicações no contexto das organizações para o sucesso dos procedimentos de *mentoring*.

- a) Quais são as necessidades básicas dos trabalhadores seniores (avaliação das necessidades)?
- b) Como podem os trabalhadores mais novos transferir conhecimentos e competências para melhorar os conhecimentos e competências dos seniores?
- c) Como podem os trabalhadores seniores transferir conhecimentos e competências para beneficiar os trabalhadores jovens?

Os participantes devem ser divididos em pequenos grupos, sendo nomeado e designado um líder de cada grupo para apresentar os principais resultados da sua discussão.

Espera-se que os participantes utilizem técnicas de avaliação das necessidades para encontrar e depois melhorar os conhecimentos e competências dos trabalhadores seniores e jovens (*soft* e *hard skills*). A avaliação das necessidades ajudará tanto os mentores como os mentorados a construir e manter uma relação de *mentoring* que beneficiará ambos (vice-versa).



Recursos e links

Artigos online

[Diagnóstico e Avaliação da Formação: avaliação de necessidades](#)

[Manual de Boas Práticas – Recurso Didático para Formação Intra-Empresas](#)



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita. Projeto número: 2020-1-UK01-KA204-079165

Atividade 1.3 Navegar no local de trabalho multigeracional

Atividade 1.3	
Designação:	Navegar no Local de Trabalho Multigeracional
Implementação:	<i>Online</i>
Objetivo:	Compreender a dinâmica da existência de várias gerações no mesmo ambiente profissional
Competência/s:	Introdutório - compreender diferentes perspetivas
Duração:	30 minutos

Descrição da atividade

O facilitador deve pedir aos formandos para tirarem notas enquanto visionam o vídeo. Quando o vídeo terminar, o facilitador iniciará uma conversa sobre a importância da empatia e da cooperação entre colegas de diferentes gerações.

O facilitador pode utilizar as seguintes questões para permitir aos participantes discutir tópicos importantes:

- Tem trabalhadores de várias gerações no seu local de trabalho?
- Alguma vez encontrou alguma falha na comunicação que resultasse de diferenças entre grupos etários/gerações?
- Tem alguns exemplos da vida real?
- Como lidaria com essa situação na vida real?

Recursos e links

Vídeo

[Navigating the Multigenerational Workplace | Leah Georges | TEDxCreightonU](#)

Vídeo TED Talk apresentando a pesquisa de Leah Georges sobre o mercado de trabalho multigeracional, apresentando uma novidade na história da América: quatro gerações interagindo num local de trabalho, com o grupo *Gen Z* a chegar em breve. Georges reflete sobre perspetivas geracionais, liderança *millennial* e o poder de acompanhamento local e nacional.



Avaliação

Questionário de avaliação

1. O *mentoring* tem sido uma prática comum aplicada a funcionários jovens, num contexto em que estão a ser orientados pelos seus colegas seniores.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
2. O *mentoring* pode ser disponibilizado mutuamente pelos seniores aos funcionários jovens e vice-versa. Explique como cada grupo etário pode contribuir na educação e formação uns dos outros:
3. De acordo com investigações recentes (2019), a população com idade \geq a 55 anos aumentou para 30% no total populacional em 2019 e estima-se que atinja cerca de 40% até 2050.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
4. Com o termo "*Digital skills*", estamos a referir-nos a um conjunto de capacidades para utilizar dispositivos digitais, aplicações de comunicação e redes para aceder e gerir informação.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
5. Apenas os trabalhadores mais jovens e pouco qualificados procuram atualmente oportunidades de aprendizagem através da sua carreira profissional que os ajudem a dominar as suas competências.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
6. Os "*Baby Boomers*" nasceram depois de 1981.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso
7. Descreva brevemente (1-2 frases) o que é a "Gestão etária":
8. O que é o "pensamento estratégico"?
9. Identifique três benefícios da "Diversidade etária" em contextos de trabalho profissionais:
10. Diz-se que os *Millennials* são indelicados com os indivíduos em posições de liderança.
 - a. Verdadeiro
 - b. Falso



Respostas ao Questionário

Questão 1	a. Verdadeiro
Questão 2	<p>O <i>mentoring</i> intergeracional pode ser tradicionalmente definido como o estabelecimento formal de uma relação entre um trabalhador senior com um trabalhador mais jovem, visando promover a aprendizagem e o crescimento mútuos, encorajando ambos os grupos etários a extrair e beneficiar das competências, sabedoria e experiência um do outro. A aprendizagem na era atual pode envolver o ensino de novas tecnologias, gestão de redes sociais, relações com clientes, escrita, liderança e formação em gestão. <u>Competências sugeridas a serem ensinadas - troca de conhecimentos:</u></p> <p>Para a geração jovem (pensamento crítico, resolução de problemas, tomada de decisões, pensamento estratégico)</p> <p>Para a geração sénior (competências digitais, literacia dos media, lidar com os desafios tecnológicos).</p>
Questão 3	a. Verdadeiro
Questão 4	a. Verdadeiro
Questão 5	b. Falso
Questão 6	a. Verdadeiro
Questão 7	<p>Gestão etária é um termo frequentemente utilizado para descrever boas práticas ou estratégias relevantes, especialmente concebidas para combater barreiras etárias, promover a diversidade etária e criar um ambiente inclusivo em que cada indivíduo terá o apoio e os meios para atingir o seu potencial máximo sem ser discriminado ou limitado devido à sua idade.</p>
Questão 8	<p>O “pensamento estratégico” é um processo mental ou de pensamento aplicado por um indivíduo no contexto em que pretende alcançar um objetivo ou conjunto de objetivos em vários tipos de empreendimentos.</p>
Questão 9	<p>9. Os benefícios da diversidade etária em ambientes organizacionais incluem melhorias no desempenho organizacional, motivação elevada do pessoal, estímulo do pensamento criativo e atração de uma vasta gama de talentos e melhoria da reputação corporativa.</p>
Questão 10	b. Falso



Referências¹

Boström, A. K., & Schmidt-Hertha, B. (2017). Intergenerational relationships and lifelong learning.

Chartered Institute of Personnel and Development. (2015). Managing an age-diverse workforce: what employers need to know.

De Grip, A., & Wolbers, M. H. (2006). Cross-national differences in job quality among low-skilled young workers in Europe. *International Journal of Manpower*.

Gardiner, M 2004, 'Costs and Benefits of Workforce Diversity Policies to Companies', Centre for Strategy and Evaluation Services, London.

Ilmarinen, J., Ilmarinen, V., Finkelstein, L. M., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., & Kanfer, R. (2015). Work ability and aging. Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach, 134-156.

International Labour Organization (2020). *Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the future jobs*.

Jain, A., & Maheshwari, M. (2020). An Exploratory Study on Intergenerational Learning in Indian IT Workspace. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(2), 233-256.

McKinlay, A. (2010). Performativity and the politics of identity: Putting Butler to work. *Critical perspectives on accounting*, 21(3), 232-242.

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





Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

Projeto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita. Projeto número: 2020-1-UK01-KA204-079165

