

SPARKLING GREY



Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

IO3 – Conjunto de Ferramentas para Empregadores e Trabalhadores

Programa de Formação
Nível Organizacional

www.sparkling-grey.eu

Co-funded by
the European Union



This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852





Parceiros:

INOVA+

bit media
member of eee group



INOVA+	https://inova.business/
bitmedia	http://www.bitmedia.at/en/
E-Seniors	http://www.eseniors.eu/
INNOMOTIVE	http://www.innomotive.hu/
Fondo Formacion Euskadi	http://www.ffeuskadi.net/
CITEVE	http://www.citeve.pt/
FVEM	http://www.fvem.es/es/
FyG Consultores	http://www.fygconsultores.com/



Tabela de Conteúdos

1	Introdução	1
2	Metodologia	3
2.1	Programa de Formação - Estrutura	4
3	Bibliografia	11

Figuras

Figura 1 – Programa de Formação – Estrutura de referência.....	3
Figura 2 – Programa de Formação - Estrutura	5

Tabelas

Tabela 1 Programa de Formação – Nível Organizacional.....	4
Tabela 2 Programa de Formação – Estrutura dos módulos	5





1 Introdução

Gerir forças de trabalho multigeracionais é uma arte em si. Os jovens trabalhadores pretendem criar um impacto rápido, a geração intermédia precisa de acreditar na sua missão e os trabalhadores mais velhos não gostam de ambivalência. É a sua vez.

Eric J. McNulty, 2006

Os principais benefícios para as organizações em terem uma força de trabalho diversificada são as diferentes perspetivas, partilha de conhecimentos e avançada experiência de contacto com o cliente. Mas a faixa etária atual também pode trazer desafios, como a falta de interesses e valores compartilhados (CIPD, 2015).

Atualmente, muitas organizações procuram os meios certos para gerir uma força de trabalho multigeracional. Os gestores estão cada vez mais focadas nos trabalhadores seniores pelas questões implícitas ao novo paradigma de equipas multigeracionais. No entanto, este novo desafio é passível de criar conflitos, pelo que os gestores deverão procurar as melhores formas de antecipar os possíveis problemas e tomar a iniciativa de minimizar as tensões.

As diferentes gerações necessitam de trabalhar lado a lado, pelo que as organizações deverão ter em consideração estas diferenças geracionais de forma a gerir com sucesso os locais de trabalho.

Nos próximos anos, a gestão multigeracional será um dos grandes desafios para todas as organizações. Questões como elevar a idade da reforma e longevidade, assim como a entrada no mercado de trabalho de jovens cada vez mais qualificados faz com que as organizações tenham presentes, na sua força de trabalho, 4 a 5 gerações diferentes trabalhando juntas.

Segundo Helyer e Lee (2012), ainda que as forças de trabalho multigeracionais já sejam um dos atuais desafios, ainda existe pouca disseminação de medidas e práticas para promover o mesmo.

Com uma variedade de recursos que permita alcançar a multigeracionalidade, e num período em que a diversidade de conhecimento e competências é uma vantagem nuclear, as empresas são capazes de promover a flexibilidade, adaptabilidade e, por consequência, melhorar os níveis de competitividade e inovação. Ainda assim, salienta-se a necessidade de mecanismos e procedimentos que promovam a colaboração, comunicação e relações interpessoais.

A mudança demográfica gradual, juntamente com o advento da tecnologia e da globalização em geral colocou simultaneamente estes desafios e também oportunidades para as organizações.





Em 2050, a população mundial com idade acima dos 60 anos será de 2 bilhões, fazendo com que esta faixa etária seja três vezes maior comparativamente a 2000.

Simon Biggs & Irja Haapala, 2015

Ambientes favorecedores da idade estimulam a saúde, bem-estar e participação social das pessoas à medida que estas envelhecem. Um aspeto importante inerente à criação de um ambiente de trabalho saudável é a cultivação de uma cultura de trabalho que envolva e valorize os trabalhadores de todas as idades e suas capacidades em particular, incluindo as dos trabalhadores seniores. Os locais de trabalho “amigos da idade” são bons para todas as partes envolvidas: para o negócio em si, para os empregadores e também para os trabalhadores.

As principais políticas de gestão de RH para o envelhecimento da força de trabalho deverão incluir:

- Conscientização da idade
- Organização flexível do trabalho
- Horários de trabalho flexíveis
- Diversidade e igualdade de oportunidades
- Planeamento e progressão na carreira
- Aprendizagem ao longo da vida
- Condições de trabalho saudáveis e seguras

A boa prática de contratar trabalhadores mais velhos é uma das formas de combater as barreiras da idade, promovendo a diversidade etária e proporcionando um ambiente no qual cada indivíduo é capaz de atingir o seu potencial sem os constrangimentos da idade.

Walker (2005) considera a diversidade etária uma componente imperativa para as empresas. Os seus benefícios incluem melhorias organizacionais ao nível da performance, motivação dos trabalhadores e estimulação do pensamento criativo, assim como atração de talento, melhoria da reputação corporativa e redução do absentismo.

As organizações e os trabalhadores são mais próximos do que aquilo que podem pensar. Os trabalhadores são o elemento mais dinâmico e precioso das organizações, tendo claro impacto no sucesso e competitividade das mesmas.

Assim sendo, gerir o capital humano torna-se indispensável para as organizações (Chiavenato, 2004). Estas têm de ser capazes de atrair, reter, aplicar, aprender, criar e partilhar o conhecimento e o talent dos trabalhadores, especialmente aqueles com maior experiência. Em suma, as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências são a base de qualquer organização (Chiavenato, 2004).





2 Metodologia

Baseado nos resultados do O1 – Estado da arte, cenários e diretrizes para uma estrutura comum de estratégias de gestão amigas da idade e da multigeracionalidade - foi concebido um conjunto de ferramentas para o nível organizacional, constituído por dois documentos principais:

- ◆ Programa de Formação
- ◆ Pacote de formação

O Pacote de Formação está disponível na plataforma da ferramenta de avaliação e inclui um conjunto de materiais e recursos de formação. Neste documento, está descrito o programa de formação.



Figura 1 – Programa de Formação – Estrutura de referência





2.1 Programa de Formação - Estrutura

Tabela 1 Programa de Formação – Nível Organizacional

Nível Organizacional	
Grupo-alvo	Empregadores (donos de negócios), gestores e gestores de RH
Objetivo geral	Apoiar a implementação efetiva de políticas e práticas favorecedoras da idade e da multigeracionalidade nas PMEs dos setores do têxtil e metal, prolongando a vida profissional dos trabalhadores seniores ao mesmo tempo que se auxilia no processo de preparação para a reforma, procurando e promovendo a transferência de conhecimento e aprendizagem intergeracional.
Objetivos específicos	Reforçar a capacidade dos empregadores, gestores e gestores de RH para: <ul style="list-style-type: none"> ○ Melhor utilizarem o potencial dos seus trabalhadores seniores e de uma força de trabalho multigeracional; ○ Integrar estratégias que promovam um ambiente de trabalho intergeracional; ○ Implementar planos de formação apropriados ao perfil dos trabalhadores seniores; ○ Reter talentos seniores e auxiliá-los na planificação gradual dos seus processos de reforma.
Linha temporal de implementação	<p>No que respeita os marcos temporais, a implementação deste conjunto de ferramentas depende da maturidade das organizações, da experiência dos formadores e da complexidade das competências a desenvolver.</p> <p>O programa de formação é flexível de tal forma que pode ser implementado como um pacote completo ou apenas como módulos individuais de forma independente.</p> <p>Os módulos foram projetados com o seguinte cronograma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sessão presencial: 7 hora – esta sessão poderá ser dividida em duas sessões presenciais, uma no início do modulo (por exemplo 4,5h) e a segunda no final do mesmo (por exemplo, 2h). ○ Sessões <i>online/b-learning</i>: 15-20 horas de estudo individual.

O programa de formação foi construído de forma a apoiar as empresas dos setores têxtil e metal a redesenhar, melhorar ou mesmo criar políticas e procedimentos que efetivamente promovam a multigeracionalidade.

Este programa de formação é um elemento central no projeto Sparkling Grey, de tal forma que o mesmo só poderá ser bem-sucedido caso todos os participantes estejam envolvidos e alcancem os



resultados de aprendizagem previstos. Além disso, um programa de formação deve encorajar a auto-reflexão e definir oportunidades para os participantes aprenderem e participarem ativamente.

O programa de formação contém a seguinte informação:

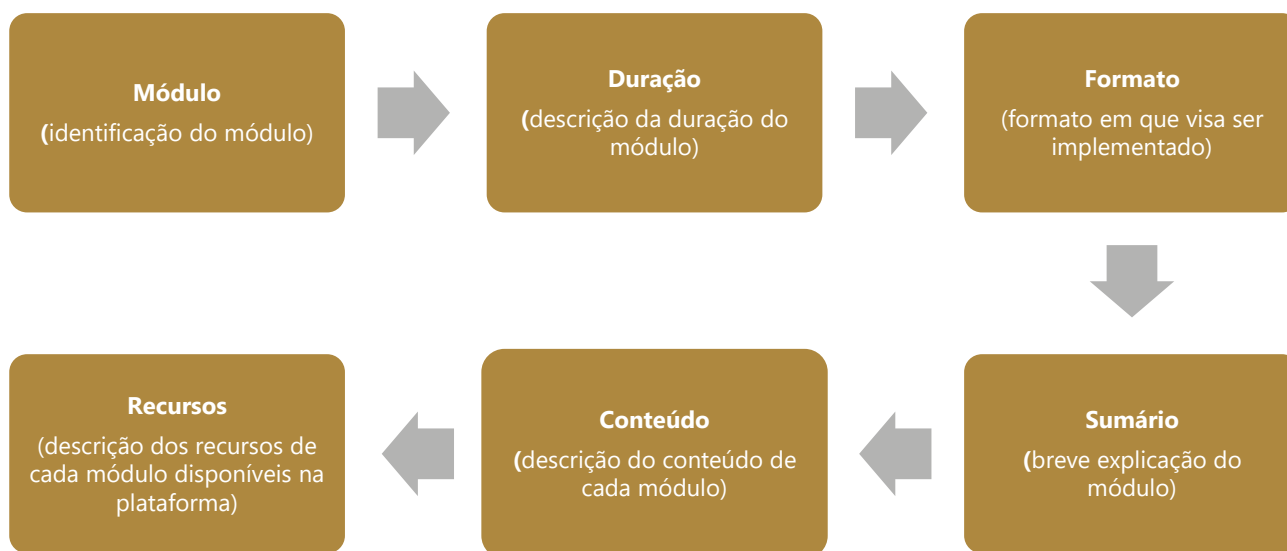


Figura 2 – Programa de Formação - Estrutura

O programa de formação, ao nível organizacional, é composto pelos seguintes quatro módulos que visam apoiar a efetiva integração de estratégias de recursos humanos favorecedoras da idade e de ambientes multigeracionais.

Tabela 2 Programa de Formação – Estrutura dos módulos

MÓDULO						
Nº.1	Atração e retenção de trabalhadores talentosos	Duração				Formato Misto / <i>b-learning</i>
		Sessões presenciais	7h	Estudo individual	13h	
Sumário	<p>O crescimento e desenvolvimento de uma organização está intrinsecamente relacionado com o investimento que é feito no seu capital humano. Os trabalhadores das empresas destacam-se como um importante diferencial, proporcionando resultados excelentes às empresas que desenvolvem políticas de valorização dos recursos humanos.</p> <p>A valorização do capital humano é um investimento que trará retorno à empresa, através dos resultados gerados pelos trabalhadores. Esta valorização dá-se nos investimentos feitos pelas empresas em programas de atração de talentos, desenvolvimento de capital humano e manutenção dos trabalhadores.</p> <p>Pretende-se que este módulo aborde a importância das pessoas nas empresas, com foco nos trabalhadores mais velhos. Pretende-se a sensibilização no que respeita a atração e retenção</p>					





	<p>de trabalhadores talentosos nas empresas, com a explicação dos mecanismos e procedimentos para tal, assim como as vantagens associadas. Não só é importante atrair talento sénior, mas também é essencial reter os trabalhadores mais velhos e permitir que estes expandam o seu conhecimento e contribuam com a sua experiência. Neste campo, o processo de socialização torna-se determinante para garantir a retenção de trabalhadores mais velhos talentosos, mas também para garantir um pacote de benefícios, medidas de (re)formulação do trabalho e acordos de trabalho flexíveis, de forma a aumentar a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores.</p>
<p>Conteúdos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Introdução <ul style="list-style-type: none"> - O envelhecimento da mão-de-obra - Estratégias para atrair e reter trabalhadores seniores talentosos ◆ Atração de trabalhadores seniores talentosos <ul style="list-style-type: none"> - Procedimentos de recrutamento sensíveis às diferenças etárias <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas para o recrutamento interno e externo - Procedimentos de seleção sensíveis às diferenças etárias <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas ◆ Retenção de trabalhadores seniores talentosos <ul style="list-style-type: none"> - A importância dos aspetos sociais na retenção de trabalhadores seniores: criar locais de trabalho sensíveis às diferenças etárias <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sugestão de atividades sociais que abordam as necessidades relacionais dos trabalhadores - Benefícios da criação de um local de trabalho sensível às diferenças etárias e a importância da cooperação intergeracional - Adaptar o ambiente de trabalho às necessidades específicas dos trabalhadores seniores <ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas internas para promover um local de trabalho sensível às diferenças etárias
<p>Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Lista de presenças ● Manual ● Apresentação PowerPoint ● 2 estudos de caso <ul style="list-style-type: none"> ○ BMW: Adaptar o ambiente de trabalho aos seniores - Como a BMW está a dissipar a bomba-relógio demográfica ○ Siemens AS: Mobilidade das carreiras e o envelhecimento dos trabalhadores ● 7 Recursos Práticos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sessão presencial (<i>offline</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Atividade quebra-gelo: Quem é o meu parceiro? - Dinâmica de grupo: Entrevista de emprego - Dinâmica de grupo: Comunicação positiva - Dinâmica de grupo: Confiança cega - Dinâmica de grupo: Duplas de boas-vindas ○ Ensino à distância (<i>online</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Vídeo: As vantagens de contratar trabalhadores mais velhos - Vídeo: 10 Resoluções para a retenção de trabalhadores ● Avaliação da aprendizagem ● Avaliação da formação

MÓDULO						
Nº.2	Formação e desenvolvimento de trabalhadores seniores	Duração				Formato
		Sessões presenciais	7h	Estudo individual	18h	





Sumário	<p>No módulo encontrará explicações, exemplos, dinâmicas, referências e bibliografia para ajudar os proprietários/gestores gerais/ gestores de RH formadores, consultores e especialistas em aconselhamento profissional, a apoiar a implementação de políticas e práticas eficazes, sensíveis às diferenças etárias e multigeracionais, nas PME dos setores metalúrgico e têxtil.</p>	
	<p>Neste módulo, propõe-se serem abordados aspetos relacionados com: como avaliar a importância do papel dos trabalhadores seniores e encorajar a sua participação na formação e aprendizagem contínua; melhorar a segurança e saúde ocupacional, com medidas que visam a conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal, e medidas para proteger os trabalhadores seniores.</p>	
	Conteúdos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Introdução <ul style="list-style-type: none"> - Os benefícios da formação para as empresas e trabalhadores - As principais ferramentas/métodos para seniores - Diferença entre conhecimento, <i>know-how</i> (saber-fazer) e <i>know-how to be</i> (saber-ser) ◆ Como identificar necessidades de formação <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de necessidades de formação - Métodos e técnicas para avaliação das necessidades de avaliação ◆ Como avaliar a eficácia da formação <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da formação - Tipos de avaliação - Técnicas e ferramentas para avaliar a eficácia da formação de acordo com os objetivos e tipos de aprendizagem - Seleção de indicadores: a transferência de conhecimento para o local de trabalho e o nível de satisfação ◆ Formação informal <ul style="list-style-type: none"> - Formação informal em contexto de trabalho - Os trabalhadores seniores podem ser formadores e mentores internamente
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ● Lista de presenças ● Manual ● Apresentação Power Point ● 2 estudos de caso <ul style="list-style-type: none"> ○ KAKO como exemplo de <i>mentoring</i> ○ American Express como exemplo de <i>mentoring</i> ● 4 Recursos Práticos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Sessão presencial (<i>offline</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Quebra-gelo: Informação Cruzada - Dinâmica de grupo: Imagens ○ Ensino à distância (<i>online</i>) <ul style="list-style-type: none"> - Rotatividade no trabalho - Lição de um só ponto ● Avaliação da aprendizagem ● Avaliação da formação 	

MÓDULO						
Nº.3	Prolongar a vida profissional	Duração			Formato	
		Sessões presenciais	7h	Estudo individual	18h	Misto / <i>b-learning</i>
Sumário	<p>O módulo explora as estratégias e ideias que promovem um envelhecimento ativo dos trabalhadores, através da criação de condições e oportunidades para que estes permaneçam</p>					





no mercado de trabalho por um período de tempo mais longo, estando física e mentalmente ativos, e de boa saúde. O módulo explora estratégias e ideias que promovem as condições necessárias para que cada trabalhador possa ter um desempenho compatível com as suas competências, a sua categoria profissional e as suas possibilidades físicas e psíquicas e, ao mesmo tempo, sendo criadas condições para um melhor equilíbrio entre a vida profissional, familiar e privada.

Em detalhe, o módulo aborda aspetos relacionados com: (1) Como valorizar o papel dos trabalhadores seniores; (2) Como adaptar o trabalho à pessoa através da (re)estruturação do trabalho, e desta forma, melhorar a experiência de trabalho para os trabalhadores seniores; (3) Que medidas podem ser implementadas no que toca à conciliação da vida profissional, familiar e privadas dos trabalhadores; (4) Que políticas e atividades podem ser incluídas para criar um ambiente de trabalho saudável ao bem-estar mental, emocional e físico dos trabalhadores, e como é que as organizações podem proporcionar aos trabalhadores seniores carreiras mais longas; (5) São também apresentados os benefícios de se prolongar a vida profissional dos trabalhadores seniores e de se promover um ambiente de trabalho sensível às doenças etárias.

Conteúdos

- ◆ Introdução
 - Envelhecimento ativo
 - Local de trabalho sensível às diferenças etárias
- ◆ Correspondência entre as necessidades individuais e organizacionais
 - (Re)estruturação do trabalho
 - Tipos de (re)estruturação do trabalho
 - Processo de (re)estruturação do trabalho
 - Benefícios para as organizações
 - Acordos de trabalho flexíveis
 - Tipos de acordos de trabalho flexíveis
 - Processo de implementação de acordos de trabalho flexíveis
 - Benefícios para as organizações
 - Programas de saúde e bem-estar
 - Tipos de atividades incluídas nos programas de saúde e bem-estar
 - Implementação de programas de saúde e bem-estar
 - Benefícios para as organizações
- ◆ Favorecer as carreiras longas
 - Progressão na carreira
 - Tipos de iniciativas que apoiam a progressão na carreira
 - Implementação de ferramentas de planeamento e progressão na carreira
 - Benefícios para as empresas por prolongarem a vida profissional dos trabalhadores: balanço final

Recursos

- Lista de presenças
- Manual
- Apresentação Power Point
- 2 estudos de caso
 - Made in Inox: iniciativas sensíveis às diferenças etárias no que respeita ao trabalho flexível e à melhoria do ambiente físico de trabalho
 - Aquacultural FAME(S): de um sistema com sobrecarga de dados, para um sistema de inventário com tecnologia de códigos de barras sensível às diferenças etárias
- 4 Recursos Práticos:
 - Sessão presencial (*offline*)
 - Atividade quebra-gelo: Viagem ABC
 - Dinâmica de grupo: Reflexão sobre um estudo de caso
 - Vídeo: Testemunhos





- Ensino à distância (*online*)
 - Aprender e Jogar - Quizlet
- Avaliação da aprendizagem
- Avaliação da formação

MÓDULO						
N.º.4	Ambiente intergeracional	Duração			Formato	
		Sessões presenciais	7h	Estudo individual	15h	Misto / <i>b-learning</i>
Sumário	<p>O módulo analisa com atenção a questão das diferentes gerações que coabitam na mão-de-obra atualmente: dos <i>Baby Boomers</i> à futura Geração Z. Através deste conhecimento espera-se que os utilizadores consigam reconhecer a sua própria geração, e entender melhor as diferenças entre cada geração, não só como uma fonte de informação, mas também como uma vantagem competitiva.</p> <p>O conhecimento geracional pode ser uma ferramenta interessante, uma vez que pode proporcionar aos empregadores e aos gestores de RH uma oportunidade de melhorar as competências de cada geração, de forma a aumentar a sua competitividade e eficácia. Também pode tornar-se uma fonte de aprendizagem e conhecimento; um ambiente multigeracional pode permitir que os trabalhadores aprendam uns com os outros e aumentem as suas competências, melhorando ainda mais as suas possibilidades dentro da empresa.</p> <p>Ao longo do módulo, serão explicadas não só as principais diferenças entre as gerações, e qual é a noção que os trabalhadores têm delas, mas também serão apresentados os benefícios que advêm de um ambiente multigeracional, assim como será explicado como é possível ajudar a aumentar e melhorar a comunicação entre as gerações. Também será discutido como desenvolver a colaboração entre as gerações para se alcançar o sucesso.</p> <p>O módulo irá abranger também a importância da autoconsciência ao nível geracional, e como este conhecimento pode melhorar um ambiente multigeracional. Finalmente, serão estudadas várias maneiras de se transferir conhecimento, uma vez que esse é um dos principais benefícios que as empresas podem obter de um ambiente multigeracional: a partilha de conhecimento e competências.</p>					
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Introdução <ul style="list-style-type: none"> - Compreender as gerações no local de trabalho - Diferenças geracionais - Benefícios de uma mão-de-obra multigeracional ◆ Estratégias de comunicação <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação entre gerações ◆ Desenvolver a colaboração <ul style="list-style-type: none"> - Equipas de trabalho ◆ Desenvolver a autoconsciência <ul style="list-style-type: none"> - A autoconsciência das gerações: a qual pertencço? - A autoconsciência da geração: acertar e falhar - Auto consciência: saiba o que quer ◆ Transferência de conhecimento <ul style="list-style-type: none"> - Estratégias para a transferência de conhecimento <ul style="list-style-type: none"> ■ Observação em contexto de trabalho ■ Comunidades de práticas ■ <i>Mentoring</i> 					
Conteúdos						





Recursos	- <i>Mentoring</i> e tutorial entre trabalhadores de diferentes gerações
	<ul style="list-style-type: none">• Lista de presenças• Manual• Apresentação PowerPoint• 1 Estudo de caso<ul style="list-style-type: none">○ Um dia no museu• 6 Recursos Práticos<ul style="list-style-type: none">○ Sessão presencial (<i>offline</i>)<ul style="list-style-type: none">- Atividade quebra-gelo: Escolha uma palavra- Dinâmica de grupo: Ver o lado positivo das diferenças geracionais- Dinâmica de grupo: Compreender as gerações no local de trabalho- Criar um mapa de comunicação- Mural geracional○ Ensino à distância (<i>online</i>)<ul style="list-style-type: none">- Dinâmica de grupo: Compreender as gerações no local de trabalho- Criar um mapa de comunicação• Avaliação da Aprendizagem• Avaliação da Formação





3 Bibliografia

Biggs, S. & Haapala, I. (2015). Age friendly environments. *Journal of Social Work Practice*, vol. 29, No1, 1-3.

CEDEFOP. (2012). *Working and ageing: The benefits of investing in an ageing workforce*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

CIPD. (2015). *Managing an age-diverse workforce: What employers need to know*. UK.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Elsevier Publisher, Rio de Janeiro.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Helyer, R., & Lee, D. (2012). *The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and challenges but also challenges and benefits*. Education + Training.

McNulty, E. (2006). *It's Time to Rethink What You Think You Know About Managing People*. Harvard Management Update, Vol. 11, N. 2. Accessed on 13-03-2017, in <http://hbswk.hbs.edu/archive/5297.html>.

Walker, A. (2005). The emergence of age management in europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10 (1), 685-697.



SPARKLING GREY

Turning silver into gold through management strategies that effectively address an ageing and multi-generational workforce

www.sparkling-grey.eu

Co-funded by
the European Union



 /facebook.com

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project N°.: 2016-1-PT01-KA204-022852