

O LUGAR DOS TRABALLADORES MÁIS VELLOSO:

NA MEDIATRIZ DA
IDOLATRÍA DA MOCIDADE
E DUNHA «NOVA ESPARTA»

Eduardo Oliveira

Vogal da Delegación Regional do Norte da Ordem
dos Psicólogos Portugueses (OPP)
eaoliveira@porto.ucp.pt

RESUMO O envellecemento da forza de traballo é unha realidade en moitos países occidentais. É neste contexto que ensaiamos un par de reflexións sobre este fenómeno, en concreto sobre as súas causas e as súas repercusións a nivel individual, grupal e organizativo. Revisamos iniciativas de xestión dunha man de obra avellentada. Entendemos que o reforzo da importancia de identidades sociais comúns a todos os traballadores dunha organización (por exemplo, a identidade profesional ou organizativa) pode contribuír en moito a mitigar os efectos indesexables das categorizacións estereotipadas con base na idade.

PALABRAS CHAVE Envellecemento, traballadores maiores, identidade social, organizacións inclusivas.

CONTEXTO

A maioría das sociedades occidentais asistiron nos últimos anos a cambios sensibles na estrutura da idade das súas poboacións activas. Como exemplo do acontecido noutros países europeos, a tradicional pirámide de poboación deixou de retratar fielmente a distribución da idade da poboación activa en Portugal. Como era de esperar nun fenómeno desta dimensión e extensión, a súa xénese é multicausal. Neste fenómeno concorren causas de orde ben distinta, entre elas: a vaga da emigración moza, sobre todo cualificada, que tan só recentemente está a dar sinais de suavizarse; o baixo atractivo do país xunto con activos novos doutras nacionalidades impide que Portugal responda ao envellecemento da forza de traballo con medidas similares ás adoptadas por algúns conxéneres europeos; o modelo de xubilacións anticipadas amplamente instaurado en Europa durante décadas deixou de ser sustentable; e aínda que con impactos inmediatos distais na composición por idades da forza de traballo, o feito de que a taxa de natalidade en Portugal sexa das máis baixas de Europa.

É neste escenario de acelerado envellecemento da forza de traballo que situamos as nosas reflexións neste documento. En primeiro lugar, trataremos algunhas razóns que forzan a decisores políticos, organizacións, traballadores e demais *stakeholders* a pensar crítica e estratexicamente os determinantes e as consecuencias do envellecemento da forza de traballo. Despois colocamos a lente psicosocial para poñer en perspectiva os efectos que este envellecemento pode ter nos propios traballadores, nos equipos de traballo, nos departamentos e nas organizacións. E rematamos esta viaxe deixando algunhas suxestións para intervencións que pretenden xestionar a diversidade de idades nas organizacións.

Durante moitos anos, as políticas de incentivo á xubilación anticipada cobraron forza no espazo europeo, o que tivo como resultado un descontrol dos custos con pensións e xubilacións e as purgas nas organizacións dos traballadores de maior idade¹.

[1] Por traballadores maiores enténdense aqueles con 50 anos ou máis.

De certo, eles tampouco parecían moi incómodos coa situación. Máis ben o contrario, o modelo de xubilacións anticipadas foi unha solución amplamente ambicionada polo xeral entre os traballadores debido á xenerosidade do esquema compensatorio en que se asentaba o modelo. Aínda que a constatación do carácter insostible deste tipo de modelos supuxo alteracións profundas nas súas condicións de atribución. En efecto, as elevadas penalizacións ás cales está suxeito quen pretende xubilarse anticipadamente a día de hoxe levan a ese traballador a abdicar da intención en non poucas ocasións.

O DESAFÍO DO ENVELLECIMENTO NO CONTEXTO DO TRABALLO

Estamos, xa que logo, diante dun novo desafío organizativo: como xestionar eficientemente as expectativas, as motivacións e as competencias do segmento da forza de traballo composto por traballadores maiores? Este é un reto ao que todos os axentes organizativos deben tentar responder, desde os xestores, pasando polos traballadores máis vellos, os máis novos, ata os representantes sindicais. E por que? Temos o convencemento de que o éxito na inclusión produtiva e no fomento do benestar destes traballadores non se asenta nos programas concibidos especificamente para este grupo de idade. Non será cara a unha «nova Esparta» en que os traballadores maiores atopen o seu camiño. A súa inclusión e o seu benestar resultará máis ben da calidade, do significado e da seguridade psicolóxica das relacións interpersoais e intergrupais (sobre todo estas últimas) establecidas en contextos de traballo (Kahn, 1990). Explicámolo. Dinos a Psicoloxía Social que os escenarios de competencia por recursos escasos agudizan as relacións intergrupais (Guillaume et al., 2013). Agora ben, no contexto actual de crise económica, de austeridade e de contención do investimento, o traballo é un recurso cada vez máis escaso, como se comproba facilmente pola taxa de desemprego en Portugal e, en concreto, pola dificultade dos máis novos para atoparen espazo nas organizacións.

En paralelo, o entendemento inxenuo, aínda que comunmente vehiculado, de que os máis novos atoparán traballo no momento en que os máis vellos abandonen os seus postos de traballo –nunha lóxica de substitución directa, lineal e automática– tende a crear as condicións para tensións interxeracionais no mercado de traballo. Estas tensións recrúanse máis aínda nun contexto macrosocial que se caracteriza por unha idolatría da mocidade, isto é, por un conxunto de crenzas que se asenta na preferencia por todo o que é novo sobre o que é vello. Esta preferencia cultural é facilmente observable e espállase polos anuncios de emprego, pola publicidade nos medios de comunicación e polo cine.

As relacións entre os traballadores máis novos e os maiores no contexto de traballo aínda veñen marcadas por estereotipos de idade. Malia térense identificado estereotipos sobre os traballadores máis novos, é sobre os seus colegas maiores en que recae boa parte deles, moitas veces, negativos (Posthuma e Champion, 2009). Nunha meta-análise recente, Ng e Feldman (2012) analizaran seis dos estereotipos máis comúns sobre traballadores maiores documentados na literatura: menos motivados, máis resistentes e menos dispostos a cambiar, menos crédulos, menos saudables, máis vulnerables a desequilibrios traballo-familia e, polo xeral, menos dispostos a participaren en formación, coa conclusión de que, curiosamente, tan só o estereotipo relacionado coa formación ten soporte empírico consistente. En calquera caso, a mera existencia de estereotipos negativos de idade sobre os traballadores de maior idade, isto é, de crenzas negativas xeneralizadas sobre este grupo de idade, probablemente terá impacto na súa relación con colegas de equipo e xefes, así como nas súas actitudes cara ao traballo e á propia organización. En efecto, varios investigadores documentaron os efectos negativos que supoñen para os traballadores maiores a ameaza dos estereotipos negativos. Esas consecuencias nefastas sitúanse ao nivel do empeño organizativo, da satisfacción no traballo e das intencións de xubilación (von Hippel, Kalokerinos e Henry, 2013).

NON HAI NADA MÁIS PRÁCTICO QUE UNHA BOA TEORÍA ...

Do antes referido derívase que o desafío da inclusión dos traballadores maiores debe ser analizado por medio de conceptos da rede nomolóxica da teoría da identidade social de Tajfel e Turner (1979). A teoría da identidade social procura explicar o comportamento intergrupar a través do concepto central da identidade social, é dicir, á parte do autoconcepto que é resultado da percepción da pertenza ao grupo. Os individuos esfórzanse por conservar ou obter unha identidade social positiva a través de comparacións favorables entre o grupo ao cal pertencen e outros grupos relevantes. En consonancia con este pensamento, os efectos contraproducentes provocados pola estigmatización causada polos estereotipos negativos dos traballadores máis vellos intensificáronse sempre que a identidade social deste grupo de idade se volva máis visible. Dito noutras palabras, calquera intervención organizativa deseñada explicitamente para os traballadores máis vellos (por exemplo, a formación profesional específica ou a redución da carga de traballo, entre outras) corre o grave risco de exacerbar os estereotipos negativos que persisten nestes traballadores. Con todo, as intervencións desta clase tenden a producir efectos non só nos sistemas de crenzas dos traballadores maiores, senón tamén nos dos restantes membros da organización. Ambos os grupos de traballadores poden interpretar en gran medida este tipo de intervencións como un recoñecemento formal por parte da organización das necesidades particulares e das insuficiencias dos traballadores máis vellos, ameazando deste xeito a calidade, o significado e a seguridade psicolóxica das relacións interxeracionais no contexto de traballo. Ademais, as intervencións centradas nos traballadores máis vellos poden ter tamén efectos contraproducentes en termos de niveis de identificación organizativa e de compromiso por parte destes traballadores, xa que os traballadores maiores senten que a organización non ten en conta as súas achegas ou que, como mínimo, as valora pouco.

A MODO DE CONCLUSIÓN

Neste contexto, que tipo de estratexia organizativa contribuirá máis eficazmente á inclusión produtiva e ao benestar dos traballadores máis vellos? O seguimento de programas de acción afirmativa levados a cabo nos Estados Unidos desde a década dos sesenta do século pasado proporcionáanos información relevante con respecto a isto. Os primeiros programas de acción afirmativa pretendían eliminar as desigualdades existentes entre os grupos raciais, garantindo a igualdade de oportunidades e de tratamento, e combater a discriminación racial nos Estados Unidos. Talvez a contribución máis importante que deixaron estes programas para a xestión da diversidade de idade no contexto organizativo sexa a do recoñecemento de que calquera intervención relacionada coas identidades sociais só terá éxito se elimina as fronteiras entre os grupos de idade e nunca o contrario. A resposta ao desafío da xestión eficiente das expectativas, das motivacións e das competencias do segmento da forza de traballo composto por traballadores maiores atópase, na nosa opinión, na promoción dunha identidade social positiva compartida por todos os membros da organización. A idea chave é a da creación, do mantemento e do desenvolvemento dun «nós» organizativo que substitúa a segmentación e o atrincheiramento da forza de traballo no grupo dos «máis vellos» e no grupo dos «máis novos».

Non hai nada menos exacto que supoñer que o talento é un privilexio da mocidade. Non. Nin da mocidade nin da vellez. Non se é talentoso por ser mozo nin xenio por ser vello.

(Júlio Dantas, 1968 en *Páginas de Memórias*)

BIBLIOGRAFÍA

- Guillaume, Y., Dawson, J., Priola, V., Sacramento, C., Woods, S., Higson, H., et al. (2013). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802. doi: 10.1080/1359432X.2013.805485
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Ng, T. e Feldman, D. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. doi: 10.1111/peps.12003
- Posthuma, R. e Campion, M. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. doi: 10.1177/0149206308318617
- Tajfel, H. e Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. En W. Austin e S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- von Hippel, C., Kalokerinos, E. e Henry, J. (2013). Stereotype threat among older employees: relationship with job attitudes and turnover intentions. *Psychology and Aging*, 28(1), 17-27. doi:10.1037/a0029825