

Envelhecimento, Trabalho e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Doutoramento em Gestão, Especialidade em Gestão e
Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque Santos Pinto

Orientadora - Doutora Sara Ramos, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School



Problema de investigação

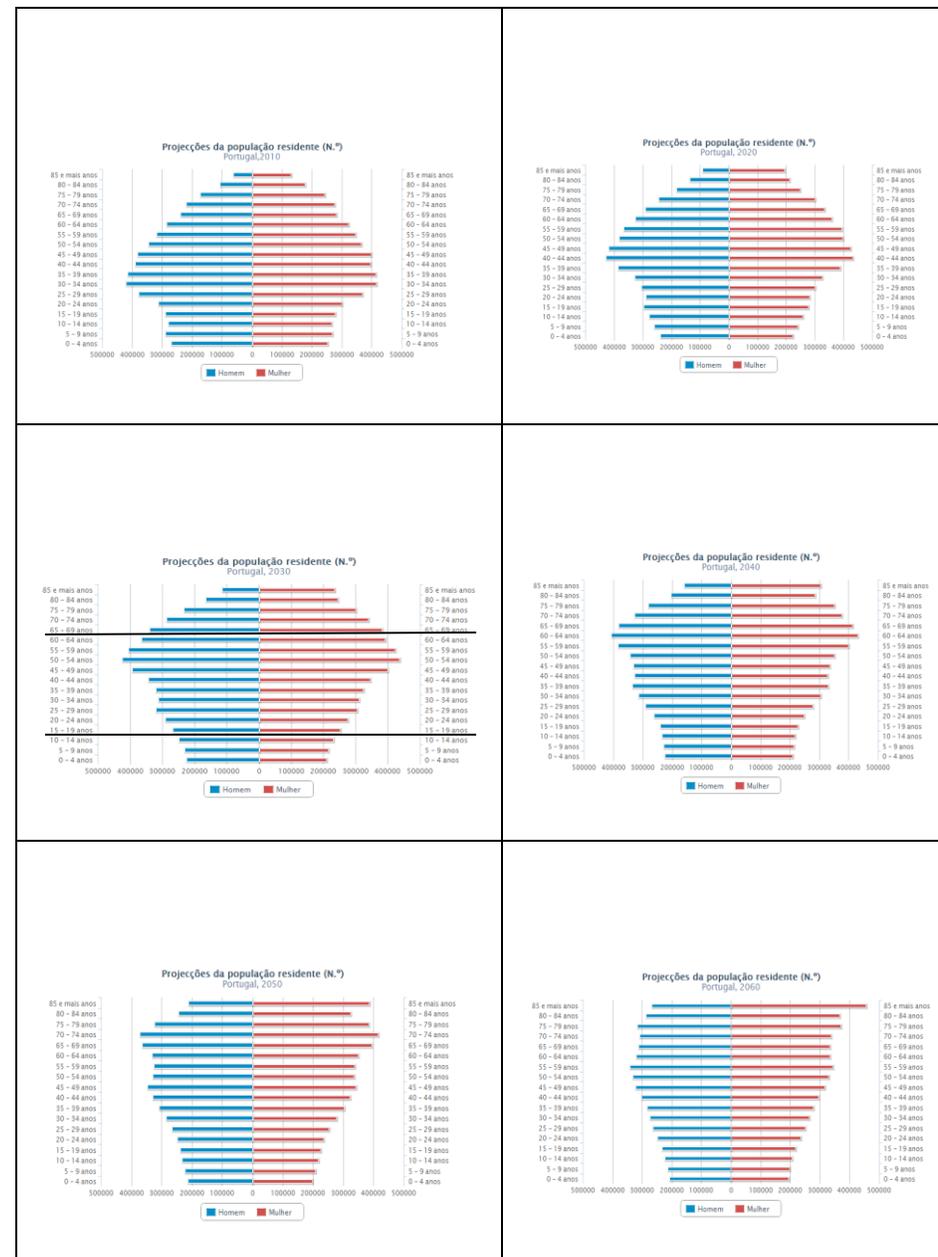
Apesar do **envelhecimento da população**, continua a existir não só um relativo desconhecimento sobre a forma como as **organizações** enfrentam esta situação mas também como os **trabalhadores** lidam com a possibilidade de permanecer por mais anos na população ativa.

Que práticas de GRH contribuem para a retenção de trabalhadores de diferentes idades.

Evolução do envelhecimento da população

Em 2030, o número de pessoas com 65 e mais anos poderá ser o dobro do número de pessoas com menos de 15 anos e atingir quase o triplo em 2050.

Em 2030, o número de pessoas com 65 e mais anos poderá representar quase metade do número de pessoas em idade ativa, quando atualmente equivale a pouco mais de um quarto.



Contributo da GRH

- São poucas as organizações que, de uma forma ativa, procuram manter os seus trabalhadores mais velhos.
- Adequar políticas e práticas organizacionais, a fim de incentivar os trabalhadores mais velhos a permanecerem envolvidos e membros ativos da força de trabalho.
- Esta particularização das práticas de GRH poderá facilitar a negociação de acordos individualizados para os trabalhadores jovens e para os mais velhos de modo a aumentarem ou a manterem o seu desempenho.

Contributo da GRH

- As atitudes dos trabalhadores relativamente ao trabalho diferem ao longo das diferentes fases da carreira.
- 1ª Etapa
 - < 30 anos – Aprendizagem e exploração
 - Práticas adequadas: Desenvolvimento de competências
- 2ª Etapa
 - 31 – 40 anos – Estabilidade e crescimento
 - Práticas adequadas: Desenvolvimento da carreira e segurança
- 3ª Etapa
 - > 41 anos – Manter o interesse no trabalho
 - Práticas adequadas: Oportunidades de envolvimento.

Estudo 1

Conhecer a sensibilidade dos Gestores de RH quanto às questões da gestão da idade nas organizações.

Estudo qualitativo, realizado através de entrevistas semi-estruturadas a 14 Gestores de RH de empresas com atividade em Portugal.

Estudo 1 - Resultados

Identificar as práticas de GRH que são seguidas nas organizações

- Todas as empresas participantes utilizam práticas de GRH;
- Perceção dos trabalhadores e da gestão estratégica como ferramentas para a competitividade.
- Genericamente, não levam em conta a diversidade etária.

Estudo 1 - Resultados

Identificar a intenção de adequar as práticas de GRH às necessidades dos trabalhadores mais velhos

- Idade como desafio social (externo à empresa);
 - Perceção da empresa como jovem;
 - Crença na receção económica e nas leis de mercado (oferta > procura mão-de-obra);
 - Competências e as habilidades sobrepõem-se à idade;
- Escassez de práticas de gestão da idade.
- Manifestação de intenções no médio/longo prazo.

Estudo 1 - Resultados

Obstáculos e facilitadores que levam à aplicação das práticas de GRH, focadas na idade, nas organizações

- Dimensão das empresas:
 - GE's mais capacidade e recursos para implementarem práticas de GRH;
- Pressões estratégicas:
 - Concorrência, produção, qualidade, custos;
 - Escassez de competências;
- Legislação:
 - Idade legal de reforma
 - Discrepância entre o definido pelos governos e o praticado nas empresas.
- Informalidade:
 - Práticas de cariz informal.

Estudo 2

Conhecer a percepção e a importância que diferentes práticas de GRH têm na motivação para continuar a trabalhar e, ainda, o peso que estas práticas têm nas intenções de reforma dos trabalhadores.

Estudo quantitativo, realizado através da aplicação de um Inquérito a 402 trabalhadores.

Estudo 2 - Resultados

Percepção < Importância

Existem diferenças entre o uso efetivo de práticas de GRH na empresa e aquilo que os trabalhadores mais valorizam.

Estudo 2 - Resultados

“O que acontece na organização onde trabalho”

- Avaliação de Desempenho – 3,68
- Formação e Progressão – 3,57
- Recrutamento e Segurança de Emprego – 3,53
- Recompensas, Reconhecimento e Participação – 3,35
- Práticas de Trabalho Flexível – 2,65

(médias em escala de resposta tipo likert de 1-5)

“Em que medida é importante para mim”

- Recompensas, Reconhecimento e Participação – 4,04
- Formação e Progressão – 4,03
- Recrutamento e Segurança de Emprego – 4,01
- Avaliação de Desempenho – 3,96
- Práticas de Trabalho Flexível – 3,24

(médias em escala de resposta tipo likert de 1-5)

Estudo 2 - Resultados

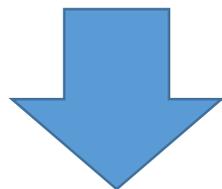
A relação entre as práticas de GRH e os objetivos e expectativas de reforma

- > percepção de práticas de RRP e de PTF leva a mais objetivos de reforma;
- FP estão positivamente relacionadas com a intenção de continuar a trabalhar.

Estudo 2 - Resultados

A idade como variável moderadora na relação entre as práticas de GRH e os objetivos e expectativas de reforma

- Mais jovens – valorizam menos as práticas de GRH
- Faixa etária intermédia - valoriza as práticas de RSE
- Mais velhos – valorizam as práticas de RRP



A importância atribuída às práticas de GRH muda com a idade.

Estudo 2 - Resultados

O papel preditor das práticas de GRH quanto à idade esperada, e desejada e à expectativa de permanência na organização

- As práticas da GRH **não influenciam uma idade** esperada de reforma.
- Contudo, a FP e as PTF **contribuem para uma maior expectativa de permanência** na organização.

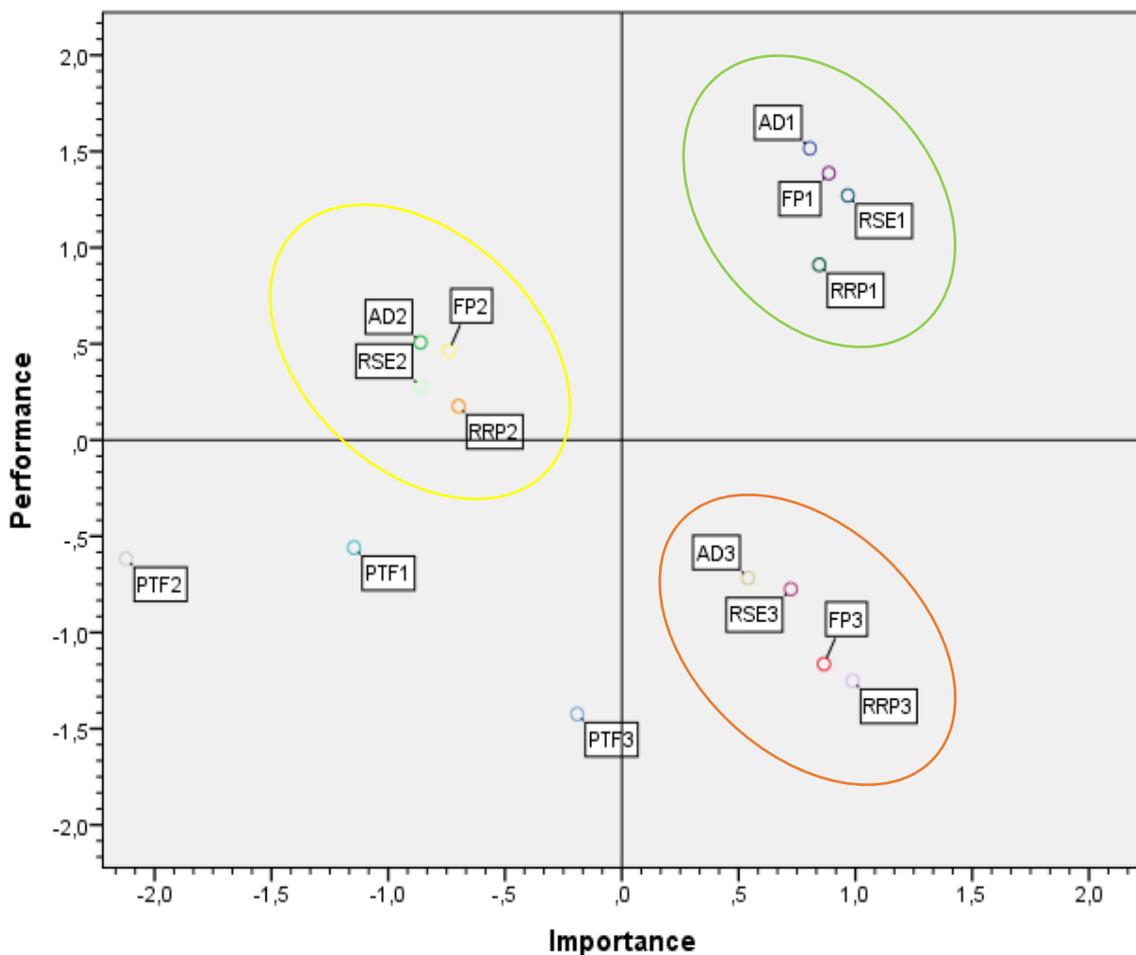
Estudo 3

Perceber se é possível integrar e estruturar as práticas de GRH, categorizando-as em conjuntos de práticas de GRH (*bundles*) teoricamente significativas a partir da perspetiva dos trabalhadores de diferentes idades.

Estudo quantitativo, realizado através da aplicação de um Inquérito a 402 trabalhadores.

Estudo 3 - Resultados

Foram identificados 3 clusters, que denominamos de:



C1 - Práticas de GRH elevado desempenho

- Bundles de GI consolidada
- > GE's
- > N° homens
- Idade intermédia (36,8)
- Habilitações intermédias
- Antiguidade de (11,1)

C2 - Práticas de GRH moderadas

- Bundles de GI incipiente
- > PME's
- Idade mais elevada (37,9)
- < Habilitações
- > Antiguidade de (14,9)

C3 - Práticas de GRH fracas

- Bundles de GI ambicionada
- > PME's
- > N° mulheres
- + jovens (35,1)
- > Habilitações
- < Antiguidade de (10,3)

Estudo 3 - Resultados

Capacidade preditiva da relação entre as *bundles* de GRH e os objetivos e expectativas de reforma, a idade esperada e desejada de reforma e a permanência na organização.

- **Não é a quantidade** de práticas de GRH mas **sim a percepção e valorização** que influencia as decisões de reforma.
- As **RRP e as PTF se desenvolvidas e implementadas conjuntamente**, complementam-se e reforçam-se no sentido de **motivarem os trabalhadores a continuar a trabalhar.**

Discussão final

- **Se a prioridade das empresas é sobreviver, como gerir e enfrentar a questão do envelhecimento?**
 - Por um lado,
 - as políticas públicas adiam a idade de reforma, ao afirmarem: “viver mais, trabalhar mais tempo”;
 - temos uma taxa de desemprego elevada;
 - necessidade de transmissão de conhecimento entre gerações ...

Discussão final

- O facto de não existir correspondência entre as práticas genéricas usadas nas organizações e as práticas que os trabalhadores valorizam, demonstra que ...

... ainda existe muito trabalho para ser feito nesta área, e torna evidente a necessidade de ouvir e encorajar os trabalhadores a participarem no design e implementação das práticas de GRH focadas na idade.

