

A PREPARAÇÃO PARA A REFORMA NAS ORGANIZAÇÕES EM PORTUGAL

Como pensam os líderes?

Carla Mendes Oliveira (1), Sónia P. Gonçalves (2) & Miguel Pereira Lopes (3)

(1) Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa; carlamendes1812@gmail.com

(2) Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa; sponcalves@iscsp.ulisboa.pt

(3) Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa; mplopes@iscsp.ulisboa.pt

Palavras-chave: Preparação para a Reforma (PR); Portugal; Benefícios da PR; Barreiras para a PR

Resumo

À medida que a população mundial envelhece, a temática da Preparação para a Reforma (PR) se torna mais emergente. A reforma representa uma mudança significativa na vida de um ser humano e a transição para esta fase pode vir acompanhada de medos, anseios e até depressão.

Portugal possui uma das populações mais envelhecidas do mundo e as organizações não podem ser indiferentes a esta realidade. Os Recursos Humanos precisam estar atentos aos seus colaboradores para ajudá-los a se prepararem para a vida na reforma, seja esta preenchida ou não por atividades laborais.

No âmbito do doutoramento em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade de Lisboa, o objetivo deste trabalho consiste na análise de conteúdo de oito entrevistas feitas a Diretores de grandes organizações presentes em Portugal sobre a temática da PR. As oito organizações participantes representam diversos setores da economia e foram selecionadas pelo método da bola de neve. As entrevistas ocorreram de forma presencial e, com a devida autorização dos participantes, foram gravadas e transcritas. A organização dos dados e a análise textual foram feitas com o auxílio do *software* MaxQDA.

Os códigos foram construídos a partir das perguntas feitas aos Diretores e, para esta pesquisa, foram utilizadas as seguintes questões: 1) Significado da PR (resposta: válido, não válido); 2) Papel das organizações (resposta: ativo, não ativo); 3) Práticas de PR (resposta: diretas, indiretas, desejadas, de pós-reforma); 4) Motivos para a existência das práticas de PR (resposta: benefícios individuais, organizacionais, sociais) e 5) Motivos para a inexistência das práticas de PR (resposta: barreiras financeiras, de comunicação, cultura organizacional, cultura da sociedade, consciência individual, psicológica). As opções entre parênteses representam os subcódigos que, a partir da leitura minuciosa das entrevistas, foram construídos com base nas respostas fornecidas pelos entrevistados.

O tema da PR é considerado importante e fundamental para que as pessoas continuem a se sentir válidas após o evento da reforma: “Acho que é um tema cada vez mais importante, as pessoas reformam-se mais tarde, mas com todas as capacidades”. Como contraponto,

dois entrevistados afirmam não gostar muito do tema e defendem formas de prolongar a vida do trabalhador dentro nas organizações: “..nós não chamamos preparação para a reforma, chamamos de carreira longa”.

A maior parte dos entrevistados acredita que as organizações devem ter uma postura ativa no tema da PR, sendo um dever e até uma obrigação social auxiliar os colaboradores, “...é um papel importante e muito ativo”, “...as organizações deviam fazer alguma coisa nesse sentido, deviam...”.

Dentre as práticas de PR diretas, ou seja, aquelas intencionais e voltadas especificamente à temática, foram citados os programas de preparação e o atendimento personalizado a executivos. Com relação às práticas indiretas, podem ser incluídas as orientações e aconselhamentos oferecidos pela responsabilidade social interna, associações de cuidados de saúde e os próprios Recursos Humanos, pois, apesar de estarem à disposição dos empregados, essas áreas não são pró-ativas no sentido de auxiliar na PR. O teletrabalho, os dias extras de folga e a redução da carga horária também podem estar neste grupo, na medida em que os empregados podem ficar mais tempo fora das paredes das organizações. A redução do horário de trabalho na pré-reforma não é realidade para todas as organizações participantes da pesquisa e, por isso, entra como uma prática desejada, assim como o retorno aos workshops sobre temas relacionados com a PR, como finanças, lazer e voluntariado. Com relação às práticas de pós-reforma, foram citados os programas de voluntariado, os clubes e as associações de reformados.

A existência das práticas diretas de PR podem trazer alguns benefícios individuais, organizacionais e sociais. A preparação para essa fase tão importante da vida permite que o empregado reflita sobre os seus interesses e tenha mais satisfação com a reforma. As organizações que apostam nas práticas melhoram o clima organizacional, a imagem interna e a produtividade. No que tange os benefícios para a sociedade, a PR pode auxiliar na prevenção de doenças da população mais velha, principalmente a depressão. Além disso, pessoas mais preparadas para a fase da reforma podem contribuir de forma mais assertiva para a comunidade.

Apesar dos benefícios supracitados, existem barreiras para a existência de tais práticas, como a financeira, a cultura, a barreira psicológica e a mentalidade da liderança. Reduzir a carga horária esbarra em questões legais e retomar os workshops implica em alto investimento de tempo e dinheiro. A cultura pode representar uma barreira na medida em que a sociedade como um todo não demonstra muita preocupação com as questões da senioridade, não há uma consciência coletiva sobre o tema da PR em Portugal, “...ninguém fala o que é que querem as pessoas mais velhas”. A barreira psicológica pode existir por parte dos próprios colaboradores, ou seja, estes podem acreditar que, ao oferecer Programas de PR, a organização está convidando-os a sair. Com relação à mentalidade das lideranças, os decisores não sabem das dificuldades e necessidades dos pré-reformados e, enquanto alguns estão condicionados a dispensar os trabalhadores mais velhos e, dessa forma, não oferecer oportunidades de prolongamento da vida ativa, outros não querem tocar no assunto da PR com receio de perder pessoas da equipe.

Enquanto Portugal se torna cada vez mais grisalho, a pauta dos eventos e das revistas de Recursos Humanos trata de jovens, dos processos de *onboarding* e de gestão de talentos. As organizações estão de olhos quase fechados ao envelhecimento da força de trabalho e às necessidades dos empregados mais velhos.