

Programas de Contratação de Profissionais Sêniores Pós COVID 19: Reflexões

LUIZ FRANCISCO BUENO - DIRETOR UNIDADE SUL DE MINAS & VALE DO PARAÍBA - SP DA WISDOM

2020



WISDOM ARTIGOS

PROGRAMAS CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS SÊNIORES PÓS COVID-19: REFLEXÕES

Prezados(as) leitores(as), imagino que vocês, assim como eu, um jovem sexagenário, estão conectados às redes sociais, além de vários grupos de whatsapp - familiares, da EMPRESA, colegas de faculdade, da Pós / MBA, bem como a outros de profissionais das suas áreas.

O tema desse ARTIGO surgiu de uma “calorosa” discussão em um de meus grupos “fechados” de whatsapp, do qual participa um grande número de profissionais de RH e professores.

Dentre os vários questionamentos, sobre o tema, 02 deles polarizaram a discussão:

- ▶ Os PROGRAMAS e iniciativas focados na contratação de PROFISSIONAIS SÊNIORES serão mantidos ou descontinuados pelas EMPRESAS, após a COVID-19?
- ▶ Naquelas em que os PROGRAMAS dessa natureza já estavam em implantação, eles serão postergados “*sine die*”?

Como sempre ressalvo em meus ARTIGOS, não tenho a pretensão de exaurir o tema e, sim, instigá-los a um “co-criar” reflexões que possam balizar ações a ele relacionadas em nosso cotidiano profissional! Vamos lá.

A longevidade, ou seja, o crescimento dos ciclos médios da VIDA HUMANA, mesmo em países onde as desigualdades sociais são gritantes, vem se ampliando no dia a dia, tanto em virtude das melhorias nas condições de vida, de alimentação, saúde (remédios e vacinas) e saneamento básico quanto das inovações tecnológicas na medicina preventiva.

Paralelamente, a progressiva participação da mulher no mercado de trabalho, bem como o seu amplo acesso a métodos contraceptivos, vem fazendo decrecer a taxa de natalidade, sobretudo, em países desenvolvidos.

Segundo o IBGE, o número de idosos, grupo etário convencionalmente composto por pessoas acima de 60 anos, deverá chegar a 25,5% da população brasileira até 2060.

A combinação desses fatos foi, e é, uma das principais razões para a revisão dos PROGRAMAS OFICIAIS de APOSENTADORIA em vários países, pois a longevidade associada à queda no crescimento da POPULAÇÃO ECONOMICAMENTE ATIVA resultará em maiores gastos governamentais.

Outra tendência que vem se consolidando é a ampliação do CICLO DE VIDA profissional, ou seja, o “adiamento da aposentadoria”, dado o achatamento dos benefícios, a dificuldade histórica para se formar “poupança” e a elevação dos gastos pessoais com saúde e medicamentos.

Enquanto isso os desempregados, sobretudo os mais jovens, e aqueles com mais de 55 anos, sofrem os maiores impactos dessa transformação social, conforme sinalizam pesquisas e analistas especializados, situação essa que se agravará em decorrência da COVID-19.

Nesse sentido, creio ficar claro - para todos nós - que a longevidade da FORÇA DE TRABALHO será um dos grandes desafios a serem enfrentados pelas EMPRESAS no futuro próximo.

Peter Drucker, já em 1999, afirmava que as Organizações que conseguirem atrair e reter TRABALHADORES acima da idade tradicional da aposentadoria, mantendo-os plenamente produtivos, terão uma enorme vantagem competitiva.

Assim sendo, de forma assertiva e mesmo arriscando-me a generalizar, estou convicto de que a maioria das EMPRESAS brasileiras, de qualquer porte, ainda está engatinhando nessa questão.

Com certeza, vocês caros(as) leitores(as) se lembrarão de, no máximo, umas 20 EMPRESAS que fizeram ou estão fazendo algo a respeito! Pergunto, então, quais os porquês dessa inação?

Arrisco alguns “palpites” decorrentes de vários diálogos com profissionais de RH e LIDERANÇAS, (nos diversos níveis), com as quais me relaciono. Reitero que tais “palpites”, em termos metodológicos de pesquisa, têm suas limitações e, portanto, devem ser entendidos apenas como “provocações” que podem guardar certa correlação com a vivência empresarial de vocês.

Na minha percepção, certas práticas em relação aos SÊNIORES ainda estão “presentes” no dia a dia dos processos de GESTÃO DE PESSOAS. Abaixo, aquelas que entendo serem as mais relevantes:

- 1) Os PROFISSIONAIS SÊNIORES ainda sofrem restrições como ALTERNATIVAS para preencher posições de gestão e contribuição individual tanto nas áreas administrativas e de suporte técnico quanto nas operacionais, mesmo frente à escassez de talentos qualificados!
- 2) No caso da contratação de novos profissionais, de forma velada e mesmo em condições de igualdade técnica, a escolha do profissional mais jovem é mais frequente.
- 3) Mesmo nas EMPRESAS que reconhecem o conhecimento e a experiência dos SÊNIORES, esse ativo intelectual não é plenamente utilizado, dada a timidez dos processos de *mentoring* e das iniciativas das universidades corporativas no que tange à GESTÃO DO CONHECIMENTO tácito demandado.
- 4) No PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO há, de forma correta, PDIs (planos de desenvolvimento individual) decorrentes dos processos de *ASSESSMENT* para sucessores, mas se existirem gaps “para aqueles com menos tempo de vida profissional” antes da aposentadoria, em geral, não lhes serão oferecidas oportunidades, seja para equacioná-los ou evoluir na carreira, ainda que em regime *part time* ou *home office*, tornando muitas vezes mais traumáticas as “passagens de bastão”, sobretudo no nível técnico e administrativo.

Daí a constatação acerca dos estereótipos existentes em relação aos PROFISSIONAIS SÊNIORES que, mesmo quando combatidos pelas LIDERANÇAS C-level e profissionais de RH, se cristalizaram no INCONSCIENTE COLETIVO das EMPRESAS e são frequentemente expressos através de frases, tais como: eles “custam mais”, são “menos criativos”, “resistentes às mudanças”, têm “dificuldades de aprendizagem”, principalmente no que tange a tecnologias digitais e, o mais cruel deles, eles são acomodados e não assumem desafios!

Em contrapartida, temos que parabenizar as EMPRESAS que contratam, reconhecem e valorizam os PROFISSIONAIS SÊNIORES, cujos posicionamentos denotam também com frequência maior capacidade para diagnosticar e resolver questões cotidianas e aquelas envolvendo negociações mais críticas e/ou complexas.

Outros traços comportamentais importantes e frequentes nos PROFISSIONAIS SÊNIORES são: inteligência emocional, autoestima, sentido de missão, engajamento com a EMPRESA e estabilidade em relação ao tipo de vínculo que com ela mantém. Como, em geral, a vida deles já está mais equacionada em termos econômicos (filhos criados, alguma renda complementar, etc.), sem dúvida, eles pensam mais vezes antes de aceitar convites profissionais fora de sua Organização, principalmente se envolver apenas a questão pecuniária.

Esta dimensão, nem sempre tangível do trabalho, traz um “clima up” para as EMPRESAS que adotaram PROGRAMAS DE CONTRATAÇÃO DE SÊNIORES, pois preocupadas em ter uma força de trabalho MAIS SAUDÁVEL no futuro, elas investem, cada vez mais, em iniciativas de Qualidade de Vida no Trabalho e de customização das ações preventivas de saúde, entre elas, aquelas focadas na ergonomia aplicada a todos os profissionais / postos de trabalho, com atenção especial aos SÊNIORES.

Nessa “altura do ARTIGO”, vocês já perceberam que minhas ponderações acerca da questão inicial já foram contempladas. Portanto, tenho absoluta convicção de que os PROGRAMAS serão mantidos e ampliados, até por razões de inteligência empresarial e, vou além, aqueles focados na transição geracional virão conectados de forma complementar e siamesa!

A TRANSIÇÃO GERACIONAL não significa romper com as COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS e FUNCIONAIS das gerações BABY BOOMERS e X, mas sim, a sua complementaridade com as gerações Y e Z, a fim de formar times diferenciados, centrados em vertentes disruptivas e inovadoras, para assegurar a SUSTENTABILIDADE dos negócios em médio e longo prazo.

Para finalizar, a pandemia provoca REFLEXÕES, não só de caráter pessoal, mas também sobre a forma de agir dos poderes constituídos e das EMPRESAS, ou seja, a questão da responsabilidade social e revisão dos valores envolvendo as políticas de gestão dos TALENTOS HUMANOS.

Luiz Francisco Bueno - DIRETOR DA UNIDADE SUL DE MINAS & VALE DO PARAÍBA da WISDOM. Psicólogo - USP, Mestre em Engenharia de Produção - UFSC, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho, atuou como executivo de RH em organizações de grande porte com destacado posicionamento em seus segmentos. Professor de MBA e Pós Graduação.

PALAVRAS CHAVE: aposentadoria, COVID-19, mentoring, transição geracional, geração y, Peter Drucker, sentido do trabalho, longevidade, carreira, sucessão, profissionais seniores, qualidade de vida no trabalho, sustentabilidade.