



LONGEVIDADE E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO: VISÃO DA INDÚSTRIA



FIEP
SESI
SENAI
IEL

SESI

Longevidade &
Produtividade

INSTITUTO SESI DE INOVAÇÃO

Fiep - Federação das Indústrias do Estado do Paraná

Edson Luiz Campagnolo

Presidente

Superintendente do Sesi e IEL no Paraná e Diretor Regional do Senai no Paraná

José Antonio Fares

Assessora de Projetos Estratégicos

Maria Cristhina de Souza Rocha

Gerente Executivo de Inovação

Luiz Carlos Ferracin

Instituto Sesi de Inovação em Longevidade e Produtividade

Erika Onozato

Juliana Ferreira Santos Bastos de Lacerda

Noélly Cristina Harrison Mercer

Rodrigo Meister de Almeida

Yanas Aparecida Zorzi

Responsabilidade Técnica da Pesquisa

Núcleo de Indicadores de Desenvolvimento e Pesquisa (NIDEP)

Diva Irene da Paz Vieira

Isabela Drago

Paulo Galvão Pinto

Willian Teodoro

Yara Prates Kenappe

A reprodução total ou parcial desta publicação por quaisquer meios, seja eletrônico, mecânico, fotocópia, de gravação ou outros, somente será permitida com prévia autorização, por escrito, do Sesi.

SESI. Departamento Regional do Paraná.

Longevidade e produtividade no trabalho: visão da indústria [recurso eletrônico] / Sesi. Departamento Regional do Paraná. - Curitiba: Sesi, 2017.

30 p.

Formato: PDF

ISBN: 978-85-5583-025-9

1. Longevidade. 2. Produtividade 3. Inovação. 4. Qualidade de vida. I. Instituto Sesi de Inovação em Longevidade e Produtividade.

CDU 612.68

Direitos Reservados

Sesi - Serviço Social da Indústria. Departamento Regional do Paraná

Avenida Cândido de Abreu, 200 – Centro Cívico

CEP: 80530-902 – Curitiba – Paraná

Telefone: (41) 3271-9000

instituto@longevidade.ind.br

<http://longevidade.ind.br>

SUMÁRIO



APRESENTAÇÃO	4
1 LONGEVIDADE E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO	5
2 CONCEITOS E DEFINIÇÕES	8
3 METODOLOGIA	11
3.1 PERFIL ATUAL DA FORÇA DE TRABALHO DAS EMPRESAS RESPONDENTES	14
4 TEMAS TRATADOS E PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES	15
4.1 POLÍTICA EMPRESARIAL DE ENVELHECIMENTO	16
4.2 IDOSO APOSENTADO QUE TRABALHA	18
4.3 PRODUTIVIDADE	19
4.4 CONDIÇÕES DE TRABALHO E LONGEVIDADE	20
4.5 BENEFÍCIOS E AMEAÇAS DA SENIORIDADE	21
4.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO	23
4.7 O QUE AS EMPRESAS QUEREM SABER SOBRE LONGEVIDADE	24
5 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	25
6 REFERÊNCIAS	28

APRESENTAÇÃO

O Sesi no Paraná, com a missão de apoiar a indústria para que continue garantindo lugar de destaque no desenvolvimento do país, promove soluções inovadoras destinadas a favorecer o enfrentamento dos desafios contemporâneos, dentre eles, a relação entre envelhecimento populacional e trabalho.

O aumento da expectativa de vida é uma das maiores vitórias da humanidade até agora. Apresenta, claro, uma série de novos desafios: previdenciários, na área da saúde, políticas públicas e, também, no ambiente de trabalho das indústrias, pois as mesmas devem estar preparadas para atender às demandas dos funcionários seniores.

Gera, também, oportunidades econômicas, com impactos sobre a produção de riquezas e o consumo. Fazer bom uso dessas oportunidades, no entanto, exige mudanças culturais na sociedade e nas empresas.

Nessa perspectiva, o Instituto Sesi de Inovação em Longevidade e Produtividade busca alicerçar a promoção de pesquisa e inovação de produtos e serviços em prol da longevidade ativa e saudável da força de trabalho. Assim, disponibiliza a presente pesquisa, que permite evidenciar como as empresas consideram o assunto e atuam a respeito.

Dessa forma, o Instituto contribui para enriquecer o diálogo ao trazer informações para a produção de conhecimento e aumento na competitividade dos negócios.

José Antonio Fares

Superintendente do Sesi e IEL no Paraná e Diretor Regional do Senai no Paraná

LONGEVIDADE E
PRODUTIVIDADE
NO TRABALHO

1

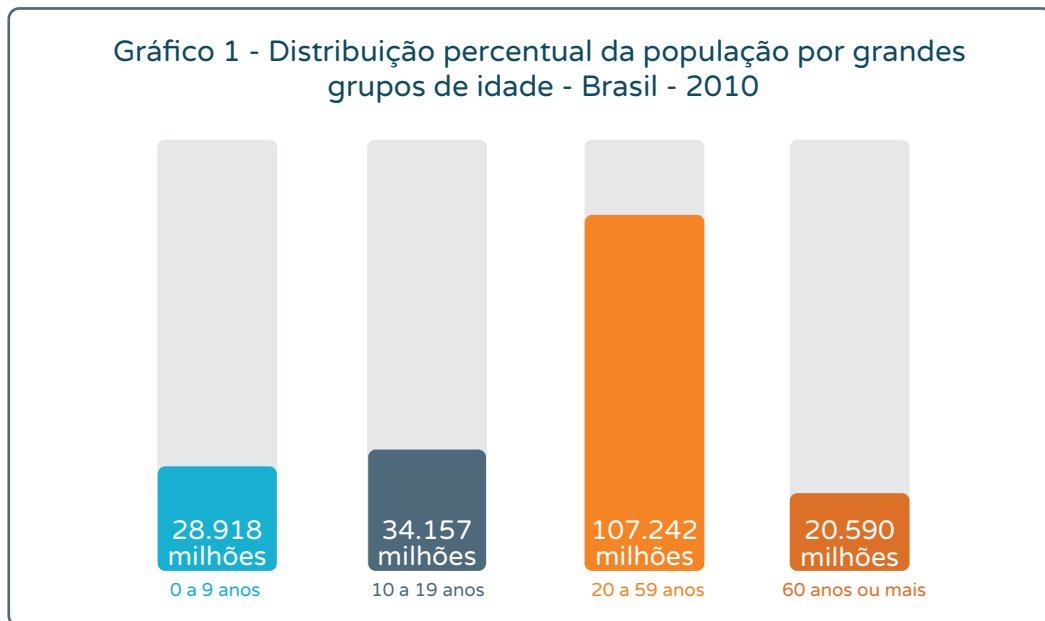


De acordo com estudo realizado em 2014, pelo *Copenhagen Institute for Futures Studies*, duas das principais megatendências mundiais são o desenvolvimento demográfico e o crescimento da população. A expectativa de vida vem crescendo e a idade média da população subindo rapidamente, o que possibilita, às pessoas, permanecerem ativas por mais tempo. Com a diminuição da taxa de crescimento nas últimas décadas, espera-se a estabilização da população global por volta de 2050.

A pesquisadora Ana Amélia Camarano (2002) também destaca o crescimento mais elevado da população idosa em relação aos demais grupos etários como um proeminente fenômeno mundial, irreversível nas sociedades modernas.

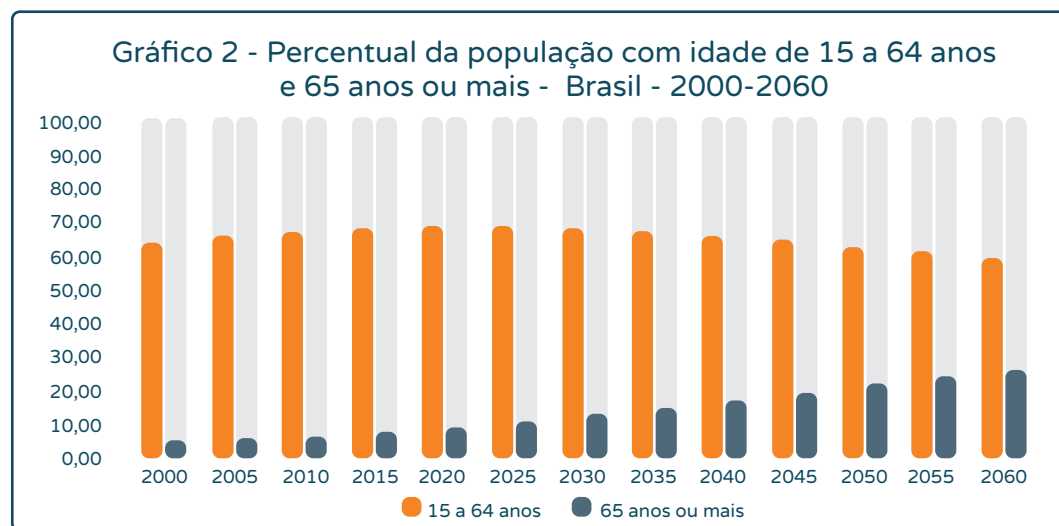
Essa situação confirma-se, no Brasil, com o aumento acelerado da população maior de 60 anos no total da população nacional, como apontam dados produzidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Em dez anos, entre 2000 e 2010, o número de pessoas com mais de 60 anos teve um crescimento superior a 41%, passando de 14,5 milhões para 20,5 milhões, o que corresponde a 10,5% da população. Em 2040, segundo as projeções, serão mais de 54 milhões. A expectativa de vida dos brasileiros, em 1991, era de 64,7 anos; em 2014, passou a 75,2. Por outro lado, o número de crianças de até nove anos caiu de 33 milhões, em 2000, para 29 milhões, em 2010. Brasileiros com 40 anos ou mais representam o principal segmento da População Economicamente Ativa (PEA).



Fonte: IBGE – Censo Demográfico 2010.

Analisando-se a dinâmica demográfica da população brasileira a partir de 2000, com projeções até 2060, verifica-se a estabilização da população em idade ativa, com tendência de decréscimo já a partir de 2030. Essa situação terá impactos significativos na composição da força de trabalho do país, com crescente aumento das pessoas com mais de 65 anos.



Fonte: IBGE – Censo Demográfico 2010, PNAD e Projeções Populacionais.

A população de 50 anos ou mais deve aumentar 2,4 vezes no período de 2010-2050, vindo a ser responsável por aproximadamente metade da População em Idade Ativa (PIA), em 2050. A população de 15 a 49 anos poderá apresentar uma diminuição, em termos absolutos, de cerca de 20%.

Esse fenômeno do envelhecimento populacional dá-se em meio a significativas transformações que vêm ocorrendo na sociedade, tanto no âmbito familiar, como no mundo do trabalho. A forte presença das mulheres no mercado de trabalho, que, em 2014, representavam 43,25% (Ministério do Trabalho e Emprego, 2014), vem modificando os papéis tradicionais que antes desempenhavam, inclusive no âmbito familiar, com casamentos realizados mais tarde, queda da fertilidade e consequentes mudanças no estilo de vida das pessoas em geral e na dinâmica do mundo do trabalho.

E qual seria o reflexo desse fenômeno para as empresas? Estariam preparadas para a nova composição de sua força de trabalho?

Essa pesquisa, realizada pelo Instituto Sesi de Inovação em Longevidade e Produtividade, junto a empresas paranaenses com mais de 100 colaboradores, pretende oferecer um panorama sobre o que elas pensam e já fazem, ou deveriam fazer, para contribuir com o envelhecimento ativo e saudável dos trabalhadores, de forma a viabilizar a perenidade dos negócios, o bem-estar das pessoas e o progresso das localidades.

CONCEITOS E DEFINIÇÕES

2



• Envelhecimento Ativo

É o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas.

O envelhecimento ativo aplica-se tanto a indivíduos quanto a grupos populacionais. Permite que as pessoas percebam o seu potencial para o bem-estar físico, social e mental ao longo do curso da vida e participem da sociedade de acordo com suas necessidades, desejos e capacidades. Ao mesmo tempo, propicia proteção, segurança e cuidados adequados, quando necessários (OMS, 2005).

• Gestão do Conhecimento

Processo para criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa.

A Gestão do Conhecimento, por meio de suas práticas, objetiva organizar, de forma estratégica, os conhecimentos dos colaboradores e os conhecimentos externos, que são fundamentais para o sucesso do negócio. Segundo o *European Guide to Good Practice in Knowledge Management* (2004), “[...] gestão do conhecimento é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas”.

• Mentoring

Termo inglês, normalmente traduzido como “tutoria”, “mentoria”, “mentorado” ou “apadrinhamento”. Para Chiavenato (2002, p. 43 e 134), consiste em uma relação de apoio e suporte na qual uma pessoa mais experiente disponibiliza seu conhecimento, sua sabedoria e sua experiência a outra menos experiente no sentido de ajudá-la no seu desenvolvimento profissional.

O mentor é um guia, um mestre, um conselheiro, alguém com vasta experiência profissional no campo de trabalho da pessoa que está sendo ajudada.

• População Economicamente Ativa (PEA)

É composta pelas pessoas de 15 a 65 anos de idade que foram classificadas como ocupadas ou desocupadas na semana de referência da pesquisa, segundo o IBGE.

• População em Idade Ativa (PIA)

Compreende a população economicamente ativa (PEA) e a população não economicamente ativa (PNEA), na faixa etária entre 15 anos e 64 anos, segundo o IBGE.

• Relações Intergeracionais

São as relações interpessoais entre indivíduos de várias gerações. Referindo-se às relações interpessoais, Ribeiro (1999, p. 51) expressa-se da seguinte forma:

Um importante fenômeno para a reflexão sobre o envelhecimento é o conflito de gerações. Os idosos têm diversos e contraditórios sentimentos em relação aos jovens: inveja, orgulho, ressentimento, alegria, irritação, superioridade e inferioridade. Desaprovam nos mais jovens as formas de tratamento pessoal, costumes e valores. Mas isso não os impede de possuir expectativas de compreensão e diálogo para a construção de uma nova sociedade. O contato entre jovens e adultos não deixa dúvidas de que, em nossa sociedade, os jovens estão sendo moldados para apenas tolerar o idoso, não para respeitá-lo e ouvi-lo com interesse, como acontecia no passado. A imagem que se pode construir da velhice, nesses casos, é uma imagem resultante da discriminação e da segregação.

• Senioridade

O Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa define senioridade como a qualidade ou estado de pessoa mais velha, mais antiga; no ambiente corporativo, utiliza-se para indicar o indivíduo que acumula uma quantidade maior de anos de experiência.

• Transição da Estrutura Etária (TEE)

Termo cunhado por Pool (2000), considera as mudanças produzidas pela redução da fecundidade, as quais são medidas pelas alterações nos padrões de sobrevivência e, ainda, em decorrência de fluxos migratórios.

METODOLOGIA

3

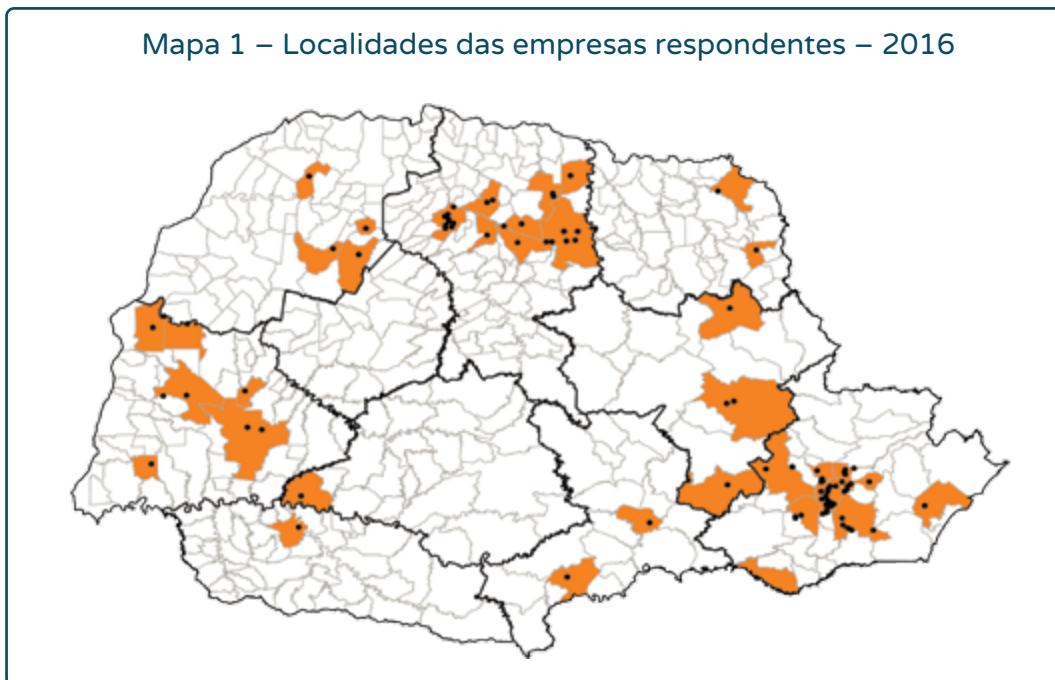


Essa pesquisa é uma iniciativa do Instituto Sesi de Inovação em Longevidade e Produtividade e tem como objetivo conhecer o entendimento atual das empresas paranaenses sobre a questão do envelhecimento de sua força de trabalho, assim como identificar se existem práticas de gestão que demonstrem interesse sobre o tema.

Realizada entre dezembro/2015 e abril/2016, contou com a participação de 110 empresas com mais de 100 funcionários. A base utilizada para a identificação das empresas foi o Cadastro Industrial do Paraná 2015, editado pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

O questionário foi aplicado via web, direcionado à área de gestão de pessoas das indústrias, com sensibilização para seu preenchimento por telefone.

Mapa 1 – Localidades das empresas respondentes – 2016



Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

Responderam à pesquisa empresas de nove mesorregiões do Paraná, ficando sem representação apenas a mesorregião Centro Ocidental, que concentra o menor número de empresas.

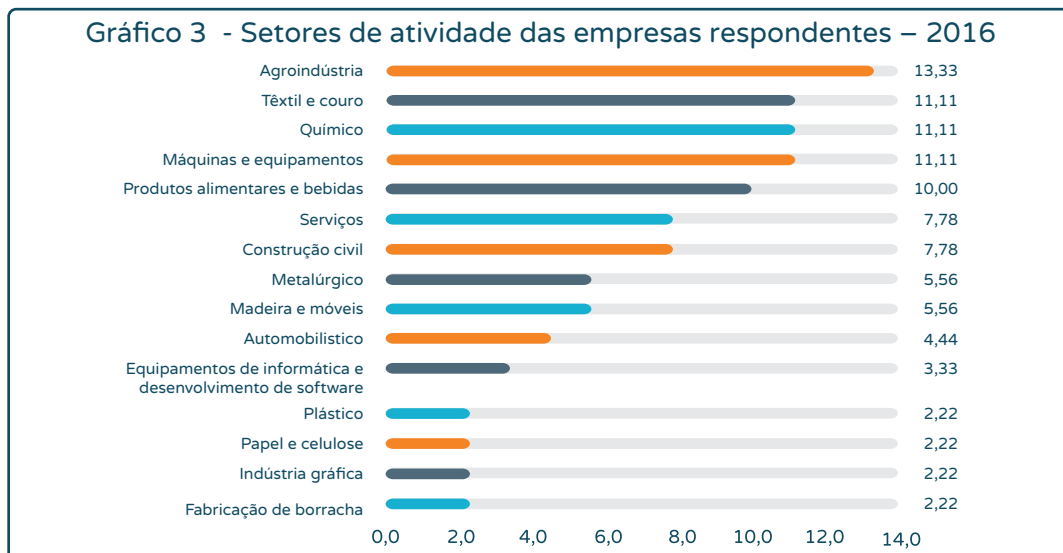
A Mesorregião Metropolitana de Curitiba, com quase metade das empresas respondentes (49,4%), é onde estão instaladas mais de 30% das empresas do Estado, seguida pelo Norte Central e Oeste, conforme distribuição no Quadro 1.

Quadro 1 – Empresas existentes e respondentes por mesorregião

% de Empresas Existentes 2014	% de Empresas Respondentes 2016	Mesorregião
30,28%	49,4%	Metropolitana de Curitiba
25,67%	26,32%	Norte Central
11,98%	9,47%	Oeste
8,70%	4,21%	Noroeste
6,41%	1,05%	Sudoeste
4,71%	4,21%	Centro Oriental
3,63%	2,11%	Sudeste
3,59%	2,11%	Norte Pioneiro
2,63%	1,05%	Centro Sul
2,39%	0%	Centro Ocidental

Fonte: MTE (2014) e Sesi PR/NIDEP (2016).

As empresas dos setores agroindustrial, têxtil e couro, químico, máquinas e equipamentos e de produtos alimentares e bebidas representam mais de 50% das respondentes, conforme demonstrado no Gráfico 3.



Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

Responderam à pesquisa, ainda, uma empresa do setor energético, uma de telecomunicações e uma de ferrovias.

3.1 PERFIL ATUAL DA FORÇA DE TRABALHO DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Nas empresas pesquisadas, a faixa etária predominante dos funcionários é de 30 a 44 anos, seguida daquela de 18 a 29 anos, ou seja, grande parte dos trabalhadores são jovens.

Quadro 2 – Faixa etária predominante dos funcionários das empresas respondentes

Faixa etária	Média de funcionários
Funcionários de 18 a 29 anos	299
Funcionários de 30 a 44 anos	348
Funcionários de 45 a 54 anos	155
Funcionários de 55 a 64 anos	59
Funcionários de mais de 65 anos	8

Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

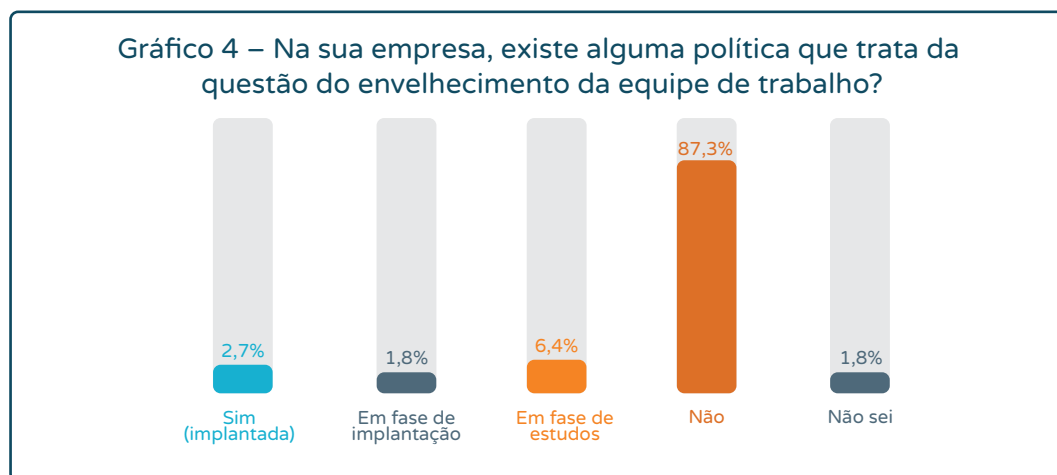
TEMAS
TRATADOS E
PRINCIPAIS
CONSTATAÇÕES

4

4.1 POLÍTICA EMPRESARIAL DE ENVELHECIMENTO

As empresas de modo geral, como demonstrado no Gráfico 4, não têm política interna que contemple medidas sistêmicas voltadas ao envelhecimento ativo de sua força de trabalho.

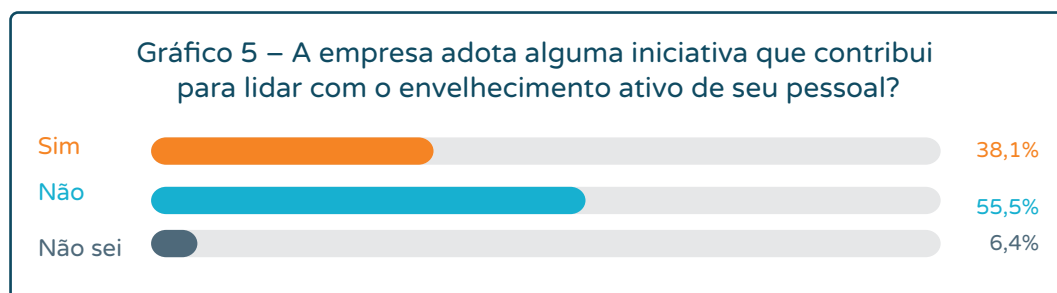
Apenas 4,5% das entrevistadas possuem ou estão em fase de implantação de uma política nesse sentido. Assim, o destaque fica para o elevado percentual de respondentes (87,3%) que declarou não possuir políticas relacionadas ao envelhecimento.



Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

A transição da estrutura etária (TEE) da população brasileira irá exigir cada vez mais mudanças das condições de trabalho para promover a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores, com menores taxas de absenteísmo, e, em consequência, menores custos e aumento da produtividade.

No ambiente profissional, 38,1% das empresas pesquisadas indicaram adotar iniciativas que contribuem com o envelhecimento ativo de suas equipes de trabalho.



Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

Dentre os 38,1% que responderam adotar alguma iniciativa que contribui para lidar com o envelhecimento ativo de seu pessoal e considerando a possibilidade de mais de uma delas ser praticada, os temas apontados e respectivos percentuais foram:

83,3% **Segurança no trabalho**

Higiene e medicina do trabalho; Prevenção e controle de riscos em máquinas, equipamentos e instalações; Engenharia de segurança; Doenças ocupacionais; Higiene do trabalho; Ergonomia e iluminação; Proteção contra incêndios e explosões e Gerência de riscos.

81% **Programas de saúde**

Promoção de hábitos saudáveis; Controle do tabaco, álcool e outras drogas; Atividades físicas; Alimentação saudável; Saúde mental; Prevenção à AIDS; Ergonomia; Prevenção à perda de audição e visão, entre outros.

23,8% ***Mentoring***

Ferramenta de desenvolvimento profissional que consiste em uma pessoa mais experiente ajudar outra menos experiente.

21,4% **Ações voltadas ao aprendizado ao longo da vida**

Promoção da cultura do aprender, acesso à informação, relacionamento entre gerações, programas contínuos de capacitação.

19% **Valorização do envelhecimento e da experiência adquirida**

9,5% **Participação em processos decisórios**

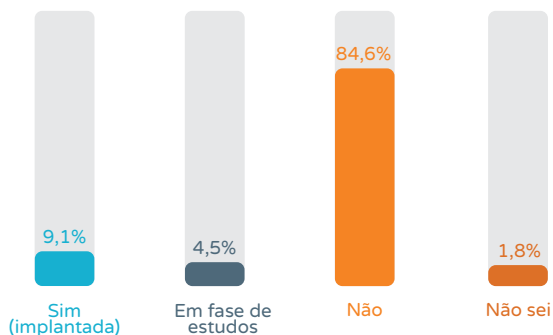
Mecanismos de participação e decisão; incentivo ao voluntariado.

2,4% **Estratégia de gestão da idade**

4.2 IDOSO APOSENTADO QUE TRABALHA

O aumento da expectativa de vida, associado a melhores condições de saúde, vem permitindo que as pessoas, mesmo depois de completados 60 anos, continuem exercendo uma atividade profissional, com vantagens não só para elas, como também para as empresas. No entanto, para que ocorra maior efetividade nesse processo, é fundamental que as empresas definam sua política para tal.

Gráfico 6 – A empresa tem política para contratação de profissionais que já se aposentaram ou que estão próximos da idade de se aposentar?



Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

A pesquisa apontou não haver, na grande maioria das empresas pesquisadas, política específica de contratação de aposentados e nem ações sistemáticas contemplando o apoio ao trabalhador no final de sua carreira profissional, visando a preparação para a aposentadoria.

Como destaca Camarano (2014), de forma geral, o trabalhador termina sua vida profissional sem a preparação adequada para uma vida que possa durar mais do que o tempo anteriormente dedicado ao trabalho, face ao significativo aumento da expectativa de vida.

Gráfico 7 – Existem funcionários que já são aposentados e ainda continuam trabalhando na empresa?



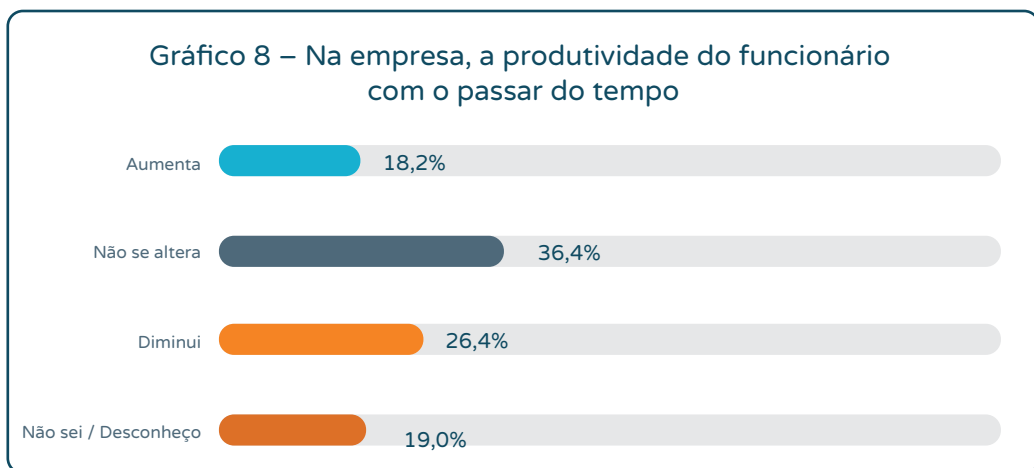
Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

Mesmo não havendo política de contratação de aposentados, o resultado da pesquisa aponta a existência de elevado percentual de empresas (72,7%) com aposentados em suas equipes de trabalho, por considerarem um benefício relevante contar com a experiência e a qualificação de profissionais seniores.

4.3 PRODUTIVIDADE

Referindo-se à eventual oscilação da produtividade do funcionário com o passar do tempo, um terço das empresas consideram não haver alteração.

Um número expressivo de empresas, perto de um quarto, destacou a ocorrência de aumento da produtividade com o passar do tempo; no entanto, um quarto delas afirmou ocorrer redução.



Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

4.4 CONDIÇÕES DE TRABALHO E LONGEVIDADE

Apesar de não ter sido registrada a existência de políticas formais relacionadas ao trabalhador longo, as empresas vêm desenvolvendo um conjunto de ações relevantes que demonstram tratamento de igualdade entre trabalhadores de diferentes gerações e apontam para o início de uma cultura de valorização da longevidade no mundo do trabalho.

Quadro 3– Declarações sobre as condições de trabalho para pessoas idosas

Declarações	Sim	Não	Não Sei
Trabalhadores idosos são deixados de lado em casos de promoção ou recrutamento interno.	5,5%	86,3%	8,2%
Trabalhadores idosos não possuem igualdade de oportunidades para treinamento durante o horário de trabalho.	7,3%	81,8%	10,9%
Trabalhadores mais jovens têm preferência quando novos equipamentos, atividades ou métodos de trabalho são introduzidos na empresa.	28,2%	61,8%	10,0%
Trabalhadores idosos tomam parte em avaliações de desenvolvimento/entrevistas com seus superiores com menor frequência que os mais jovens.	10,9%	78,2%	10,9%
Trabalhadores idosos têm menos aumentos de salários que os trabalhadores mais jovens.	6,4%	87,2%	6,4%
Trabalhadores idosos não são envolvidos em processos de mudança e novos métodos de trabalho no mesmo nível que seus pares mais jovens.	13,6%	73,7%	12,7%

Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

Todas as afirmativas elencadas tiveram respostas que confirmam a possibilidade de uma nova forma de relacionamento entre gerações no ambiente de trabalho. A maioria das empresas declarou apresentar condições de trabalho adequadas. São poucos os casos de relatos em que os trabalhadores jovens são mais beneficiados em relação aos idosos. Isso só ocorre com alguma predominância (28,2%) quando se trata da introdução, na empresa, de novos equipamentos, atividades ou métodos de trabalho.

4.5 BENEFÍCIOS E AMEAÇAS DA SENIORIDADE

Tratando dos principais benefícios e oportunidades de a empresa ter profissionais acima de 60 anos em sua equipe de trabalho, 54,5% apontaram a alternativa experiência e qualificação como o maior diferencial na contratação dessa faixa etária, a qual, associada ao compartilhamento de conhecimento, com 20,9%, concentra no aspecto conhecimento o grande valor desses profissionais.

Quadro 4 – Benefícios e oportunidades da senioridade percebidos pelas empresas

%	Benefícios/Oportunidades
54,5%	experiência e qualificação
20,9%	compartilhamento de conhecimento
6,4%	maior equilíbrio emocional
3,6%	não há benefícios
2,7%	capacidade de resolver problemas com maior rapidez
2,7%	maior competência para realizar diagnósticos
1,8%	maior produtividade
1,8%	riqueza das relações entre gerações
1%	compromisso e responsabilidade com o trabalho
1%	<i>networking</i> relevante
3,6%	não informaram

Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

Com 39,1%, a dificuldade no uso de novas tecnologias foi a ameaça considerada mais relevante percebida pelas empresas ao dispor de uma força de trabalho acima de 60 anos, seguida da menor resistência física (14,5%).

Quadro 5 – Ameaças da senioridade percebidas pelas empresas

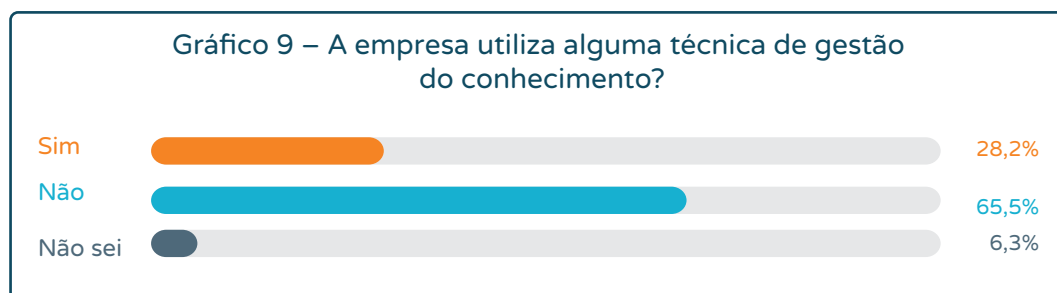
%	Ameaças
39,1%	dificuldades no uso de novas tecnologias
14,5%	menor resistência física
10,0%	não há ameaças
9,1%	custos mais elevados
6,4%	ausências frequentes
5,5%	acomodação
5,5%	menor flexibilidade nas relações
3,6%	menor produtividade
2,7%	conflitos entre diferentes gerações
3,6%	não informaram

Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

4.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Fundamental destacar a importância do conhecimento para o sucesso dos negócios na era da globalização e do conhecimento. Nesse sentido, o conhecimento das pessoas mais experientes pode oferecer uma contribuição significativa ao processo de criação, captura, armazenamento, disseminação, uso e proteção do conhecimento importante para a empresa.

No entanto, do universo pesquisado, menos de 30% utilizam alguma técnica de gestão do conhecimento e, estas, não em aspectos relacionados mais intensamente às questões estratégicas do negócio.



Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

A seguir, síntese das técnicas dentre as mais utilizadas pelas empresas com vistas a promover a gestão do conhecimento:

Quadro 6 – Técnicas de gestão do conhecimento utilizadas

%	Temas
80,6%	gestão de pessoas (mapeamento de competências, cultura de retenção, desligamento em etapas e planejamento de sucessão)
29,0%	práticas de compartilhamento (comunidades de práticas, histórias de sucesso, <i>mentoring</i>)
16,1%	tecnologias para capturar, armazenar e compartilhar (mapeamento de conhecimentos, <i>e-learning</i> , banco de talentos, memória organizacional e banco de especialistas)
6,5%	recuperação do conhecimento (aquisição de competências perdidas, regeneração de conhecimentos perdidos e mecanismos para contratação de conhecimentos de colaboradores desligados)

Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

4.7 O QUE AS EMPRESAS QUEREM SABER SOBRE LONGEVIDADE

Verificou-se que o tema do envelhecimento da força de trabalho, de maneira geral, ainda é tratado de forma insipiente pelas empresas. Perguntadas sobre o que gostariam de saber e aprofundar, elencaram temas mais comuns ao seu funcionamento operacional, com menor ênfase a aspectos estratégicos do mundo do trabalho, que serão impactados pela transição da estrutura etária em um curto espaço de tempo, como bem apontam as projeções realizadas pelo IBGE.

Quadro 7 – Temas mais priorizados pelas empresas

%	Temas
43,6%	relações entre gerações
38,2%	programas de promoção de saúde e bem-estar do trabalhador ao longo da vida
36,4%	ferramentas para retenção do conhecimento (práticas de compartilhamento, recuperação do conhecimento, gestão de pessoas, tecnologias para capturar, armazenar e compartilhar)
35,5%	capacidade para o trabalho
20%	preparação para aposentadoria
17,3%	participação dos trabalhadores no desenho das atividades, decisões e organização do trabalho
16,4%	extensão de carreira
13,6%	flexibilização do trabalho
1,8%	política para contratação de pessoas acima de 60 anos para prevenir o apagão de talentos
1,8%	projetos pessoais

Fonte: Sesi PR/NIDEP (2016).

ALGUMAS
CONSIDERAÇÕES E
RECOMENDAÇÕES

5



Essa pesquisa teve como foco principal identificar o comportamento predominante das indústrias quanto ao envelhecimento de sua força de trabalho, considerando o desafio que representa enfrentar as mudanças impostas pela transição demográfica brasileira.

A dinâmica demográfica, face as suas implicações em todas as áreas da vida moderna, tais como a saúde, a educação, a previdência, a assistência social, a vida nas cidades, assim como o mundo do trabalho, passa a ser tema estratégico para todos os setores da sociedade. Às empresas, desse modo, caberá uma importante parcela de contribuição nesse processo de garantir que a conquista do aumento da expectativa de vida não se torne um problema a ser superado, mas se constitua, de fato, em uma conquista, em uma oportunidade a ser considerada.

A pesquisa revela que as empresas pouco tratam do assunto e a grande maioria não possui políticas relacionadas ao envelhecimento de sua força de trabalho, o que indica relativo desconhecimento sobre o assunto, apesar de boa parte delas possuir aposentados na ativa. Entendendo que não se constitui em variável controlável pelas organizações e que causará impactos importantes no perfil da equipe, torna-se absolutamente urgente compreender a dinâmica populacional para preparar-se adequadamente às mudanças que irá provocar.

A produtividade é palavra-chave para a competitividade das empresas. Ela depende ao mesmo tempo do capital físico colocado à disposição do trabalhador, como, por exemplo, infraestrutura, equipamentos e tecnologia, assim como da adequada qualificação desse trabalhador para realizar suas atividades. E a competitividade, ainda que dependa de inúmeros outros fatores, do ponto de vista técnico, depende do atendimento aos padrões de conformidade. Daí a importância dada à produtividade pelas empresas. Para ser competitivo é preciso ser também produtivo.

No entanto, segundo a pesquisa, mesmo apontando que o maior benefício da longevidade nas empresas é a experiência acumulada pelos trabalhadores longevos, não foi identificado sistema para verificar se essa condição provoca impactos positivos na produtividade. A capacitação permanente dos trabalhadores, incluindo processos de gestão do conhecimento, é outro fator estratégico a ser considerado pelas empresas que desejam ter trabalhadores produtivos. A forma de fazer não é única. Pode ser segundo os modelos convencionais, a partir de oportunidades formais de treinamento, mas é desejável adotar formas inovadoras, como relações de aprendizado entre os mais velhos e os mais jovens, entre outras, que, além de possibilitarem a retenção e a disseminação de conhecimentos, com ganhos para a organização, também proporcionam reconhecimento aos integrantes da equipe, com conseqüente satisfação pela valorização.

Ponto positivo destacado pela pesquisa são as condições de trabalho, ditas iguali-

tárias para todas as gerações. Entretanto, com base no maior entendimento sobre os reflexos da transição demográfica nas equipes, seria desejável ação mais estratégica, envolvendo a definição de política de gestão de pessoas, que contemple as novas necessidades requeridas, como:

- perfil da força de trabalho (idade, gênero, competências, habilidades e conhecimentos...);
- participação dos trabalhadores no desenho das atividades e na tomada de decisões;
- relações de trabalho, incluindo a extensão da carreira, a flexibilização do trabalho e a preparação para a aposentadoria;
- instalações físicas e organização dos postos de trabalho;
- ações de segurança e saúde inovadoras, adequadas à nova realidade;
- relações intergeracionais.

As mudanças relacionadas ao perfil demográfico da força de trabalho brasileira são inevitáveis e estão acontecendo de forma muito rápida, mas – segundo a pesquisa – não se constituem ainda em tema a permear a estratégia da grande maioria das empresas. No entanto, estudos nacionais e internacionais, como de Ilmarinen (2005), junto ao *Finnish Institute of Occupational Health (FIOH)*, e de Camarano (2010), por solicitação da Confederação Nacional da Indústria (CNI), apontam que o desafio da produtividade passa pela adoção de medidas que visam manter e promover a capacidade de trabalho, com o aumento da vida laboral dos trabalhadores. Desse modo, ao buscar a perenidade de seus negócios, as empresas, entre outras questões, precisam também se perguntar: “Como nossa empresa está se preparando para bem responder aos desafios da transição demográfica?”

REFERÊNCIAS

6



BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Mulher no Mercado de Trabalho**. 2014. Disponível em: <<http://maisemprego.mte.gov.br/portal/pages/trabalhador.xhtml>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

CAMARANO, A. A. **Envelhecimento da população brasileira**: uma contribuição demográfica. 2002. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0858.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2016.

_____. **Cuidados de longa duração para a população idosa**: um novo risco social a ser assumido? 2010. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=6586%3Acuidados-de-longa-duracao-para-a-populacao-idosa-um-novo-risco-social-a-ser-assumido&catid=166%3Adimac&directory=1&Itemid=1>. Acesso em: 28 jun. 2016.

_____. **Novo regime demográfico**: uma nova relação entre população e desenvolvimento? 2014. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=23975>. Acesso em: 04 jul. 2016.

CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos**. Coaching & Mentoring. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2002.

COPENHAGEN INSTITUTE FOR FUTURES STUDIES. **CIFS General Megatrend Information Package 2014**. Copenhagen: CIFS, 2014.

DICIONÁRIO INFOPÉDIA DA LÍNGUA PORTUGUESA COM ACORDO ORTOGRÁFICO. Porto: Porto Editora, 2003-2017. Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/senioridade>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

EUROPEAN GUIDE TO GOOD PRACTICE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT (2004). Disponível em: <<http://knowtec.com/artigos/o-que-e-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

ILMARINEN, J. **Towards a longer worklife!** Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2010**. Características da população e dos domicílios: resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

_____. **Projeção da População do Brasil por Sexo e Idade para o Período 2000/2060**. 2013. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Projecao_da_Populacao/Projecao_da_Populacao_2013/nota_metodologica_2013.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2016.

NONATO, F. J. A. P.; PEREIRA, R. H. M.; NASCIMENTO, P. A. M. M.; ARAÚJO, T. C. **O perfil da força de trabalho brasileira: trajetórias e perspectivas**. 2012. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3884?locale=pt_BR>. Acesso em: 28 jun. 2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Relatório Mundial de Envelhecimento e Saúde**. 2014. Disponível em: <<http://sbgg.org.br/wp-content/uploads/2015/10/OMS-ENVELHECIMENTO-2015-port.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

_____. **Envelhecimento ativo: uma política de saúde**. 2005. Disponível em: <http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2016.

POOL, I. Age-structural transitions and policy: towards frameworks. **Seminar IUSSP/Asian Meta-Centre, Age-Structural Transitions and Policy**, Phuket, Dec. 2000.

RIBEIRO, M. A. Terceira Idade Família e Relacionamento de Gerações. **Revista A Terceira Idade ATI** 184, n. 16, maio 1999, SESC São Paulo.

SISTEMA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Cadastro das Indústrias do Paraná 2015**. Curitiba: EBGE, 2015.

Longevidade & Produtividade

—
INSTITUTO SESI DE INOVAÇÃO

Acesse: longevidade.ind.br