

Motivação de geração em geração – Ageismo e as Práticas de GRH

Tiffany Amorim Silva

Carlos Miguel Oliveira e Maria Elisete Martins

▶ RESUMO

O objetivo global da investigação foca-se em conhecer as motivações e o nível motivacional das diferentes gerações que coexistem atualmente no mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, identificar quais práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) a que os colaboradores atribuem maior importância. A opção para o seu desenvolvimento passou por um estudo de caso, desenvolvido nas lojas da zona norte do grupo Lefties (loja do grupo Inditex). Após uma revisão da literatura sobre os três construtos principais, optamos pela utilização de um conjunto de escalas de forma a mensurar as diferentes dimensões. O estudo foi assim baseado na perceção dos colaboradores.

▶ Palavras-chave

Ageismo; Gerações; Gestão e Práticas de Recursos Humanos; Motivação e Organização

▶ INTRODUÇÃO, CONTEXTUALIZAÇÃO e OBJETIVOS

Esta investigação assenta num objetivo global, subdividido em 3 objetivos secundários para responder à questão em estudo - A idade é um critério de segmentação das práticas dos gestores de recursos humanos? Objetivos:

- Validar se as configurações das práticas de GRH trabalham de forma sinérgica, para ajudar a compreender as práticas de GRH focadas na idade e quais as gerações mais afetadas;
- Validar as diferenças motivacionais por geração;
- Relacionar as práticas em contexto de trabalho com os níveis de motivação dos colaboradores.

▶ METODOLOGIA

Neste estudo utilizou-se a abordagem quantitativa descritiva e analítica, de natureza transversal, assumindo-se como um estudo de caso.

Esta abordagem encontra-se associada ao inquérito por questionário, que permite recolher dados em grande escala possibilitando a generalização dos resultados e produzindo dados estatisticamente manipuláveis. O presente estudo configura-se num Estudo de Caso que consiste em estudar uma realidade, de forma intensa e exaustiva, procurando aprofundar determinados fenómenos e identificar determinado tipo de interações.

▶ PROJETO

Os questionários foram administrados após a autorização concedida, estes foram fornecidos aos colaboradores das lojas do Norte da Lefties, por via email, sendo que os mesmos foram devidamente informados acerca dos objetivos do estudo, bem como os princípios éticos e deontológicos associados à confidencialidade, anonimato e natureza voluntária da participação.

Pretendeu-se verificar se as Práticas de Gestão de Recursos Humanos estão relacionadas com os níveis de motivação dos colaboradores e quais as diferenças motivacionais por geração. O estudo empírico, baseado na perceção dos colaboradores, foi desenvolvido com base nas seguintes hipóteses de investigação:

H1: As gerações mais novas sentem-se mais motivadas com o trabalho (geração versus motivação global);

H2: Existem diferenças nos fatores motivacionais percebidas por geração.

H3: As gerações têm perceções diferenciadas face à importância das práticas de GRH (associadas à Avaliação de Desempenho (AD); ao Acesso à Informação (AI); às Oportunidades de carreira (OP); às Oportunidades de Formação (OF); às Oportunidades de participação (OP); às Práticas de Remuneração (PR); à Segurança no Emprego (SE).

H4: Existe uma relação positiva e significativa entre as práticas de GRH e o nível de motivação dos colaboradores da Lefties.

▶ RESULTADOS (PREVISTOS) E CONCLUSÕES

Os resultados apontam para uma geração Z mais motivada, nomeadamente em relação às perspetivas de progressão de carreira, ao suporte dos GRH e ao salário justo. O estudo demonstra ainda que as gerações mais novas se sentem mais valorizadas no trabalho. Ao nível das práticas de GRH validamos que todas as gerações valorizam a prática da avaliação de desempenho, registando-se diferenças ao nível do acesso à informação, oportunidades de carreira, oportunidades de formação, participação e segurança no emprego. Confirmamos ainda que as práticas de remuneração são uma das práticas mais valorizadas e consideradas motivadoras para as gerações, principalmente as mais velhas.

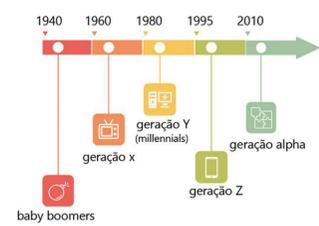
Entendemos que o objetivo geral dessa pesquisa foi atingido, quando demonstramos a existência da valorização das práticas pelas gerações mais novas nas lojas Lefties e a baixa pontuação dada pelo gerações X e Y em relação ao suporte prestado pelo GRH. Assim sendo, conhecendo as características peculiares de cada geração podem contemporizar conflitos no seio da organização e por sua vez uma menor retenção de talento. Estratégia é a palavra-chave da modernidade, uma vez que sustenta nela toda a estrutura das organizações que precisam estar atentas às exigências do capital humano, atento às suas necessidades de conviver no ambiente da organização em consonância com os demais trabalhadores de gerações diferentes. Neste ambiente, a comunicação é essencial para melhorar o ambiente e proporcionar um ambiente mais harmonioso. Neste contexto a Lefties deveria rever as suas práticas de GRH e adaptá-las a todas a gerações para assim conseguir atingir um equilíbrio e harmonização entre as organizações.

▶ ESTADO DA ARTE / REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A GRH já demonstrou mais que uma vez que existe uma associação positiva entre as suas práticas e o desempenho organizacional. A dinâmica da GRH obriga a constantes mudanças, procurando respostas às necessidades das organizações.

O ageismo tem vindo a ter protagonismo no mundo organizacional, mostrando evidências claras de se estar a tornar num problema grave entre gerações. Este conceito provoca o afastamento entre colaboradores, refletido em comportamentos negativos e afetando as culturas e climas organizacionais.

O grande foco das organizações para alcançarem este clima e obterem um retorno eficaz na extração das habilidades e competências dos profissionais pertencentes a cada geração, devem-se prender nas estratégias de motivação e nas práticas dos gestores de recursos humanos. Comparar gerações é cada vez mais uma tarefa difícil, antigamente estas eram formadas a cada 25 anos e atualmente a cada 10 anos, especialistas indicam que as novas classes genealógicas estão a surgir a cada 10 anos. Atualmente existem 4 gerações no mercado trabalho.



▶ BIBLIOGRAFIA

- Ribeiro, J. L. P. (2010). *Investigação e avaliação em psicologia e saúde*. In Placebo Editora.
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157–174. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000200008>
- Rychtaříková, J. (2019). Perception of population ageing and age discrimination across EU countries. *Population and Economics*, 3(4), 1–29. <https://doi.org/10.3897/popecon.3.e49760>
- Commentary on “radical HRM innovation and competitive advantage: The Moneyball story.” *Human Resource Management*, 45(1), 127–145. <https://doi.org/10.1002/hrm>