



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**POLYANA MONTEIRO LUTTIGARDS**

**ENVELHECIMENTO E GESTÃO DA IDADE: PERSPECTIVA E ATUAÇÃO DOS  
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Salvador**

**2018**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**POLYANA MONTEIRO LUTTIGARDS**

**Envelhecimento e Gestão da Idade:  
Perspectiva e Atuação dos Profissionais da área de Gestão de Pessoas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientadora: Prof. Dra. Janice Aparecida Janissek

**Salvador**

**2018**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Universitário de Bibliotecas (SIBI/UFBA), com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Luttigards, Polyana Monteiro  
ENVELHECIMENTO E GESTÃO DA IDADE: PERSPECTIVA E  
ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE  
PESSOAS / Polyana Monteiro Luttigards. -- Salvador,  
2018.

114 f. : il

Orientadora: Janice Aparecida Janissek.  
Dissertação (Mestrado - Programa de Pós Graduação em  
Psicologia) -- Universidade Federal da Bahia,  
Instituto de Psicologia, 2018.

1. Envelhecimento. 2. Trabalho. 3. Gestão da  
idade. 4. Teorias do envelhecimento. I. Janissek,  
Janice Aparecida. II. Título.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA - UFBA**  
Instituto de Psicologia - IPS  
*Programa de Pós-Graduação em Psicologia - PPGPSI*  
**MESTRADO ACADÊMICO E DOUTORADO**



## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**“ENVELHECIMENTO E GESTÃO DA IDADE: PERSPECTIVA E ATUAÇÃO DOS  
PROFISSIONAIS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS”**

**Polyana Monteiro Luttigards**

### **BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janice Aparecida Janissek (Orientadora)**  
*Universidade Federal da Bahia – UFBA*

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Daniela Campos Bahia Moscon**  
*Universidade Salvador - UNIFACS*

---

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dóris Firmino Rabelo**  
*Universidade Federal do Recôncavo da Bahia - UFRB*

Salvador, 23 de fevereiro de 2018.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico a produção e conclusão deste trabalho a meus pais, Elenice e Cláudio. Em minha trajetória como estudante acompanhei o esforço deles para que eu tivesse a melhor educação ao alcance, principalmente minha mãe, que sempre incentivou e garantiu que eu estudasse em ótimas escolas. Agradeço a meus pais, ainda, pelo apoio psicológico e material oferecido por toda a vida. Esse apoio me ajudou a escolher todo o caminho que trilhei até hoje. Considero-me extremamente sortuda por poder escolher a profissão que sonhei e sustenta-la até que ela pudesse me dar sustento. Serei eternamente grata por isso e espero poder retribuir-lhes todo o investimento em mim depositado.

Agradeço imensamente a minhas amigas, por dividirmos a caminhada, por me oferecerem espaço para descansar, desabafar, confiar e descontraír. Por serem leveza e ponto de equilíbrio em minha vida e por me lembrarem de que as coisas não precisam ser tão intensas e graves. Agradeço em especial as amigas Fernanda Ladeia, Cecília Bezerra e Fernanda Gaspar, que me acompanharam na escolha pelo mestrado, com todas as dúvidas, mudanças, incertezas e desafios que vieram com isso. Gratidão especialmente pelo apoio neste último ano, em que achei em vocês muito amor, cuidado e atenção, indispensáveis para confiar no meu caminho.

Agradeço a todos os leitores de qualificação deste trabalho: as suas contribuições foram imprescindíveis para o desenvolvimento do mesmo. Agradeço aos participantes deste trabalho, em especial aos cinco participantes da etapa de entrevista que disponibilizaram seu tempo e atenção para construir comigo conhecimento e para discutir sobre um tema que alguns deles sequer havia pensado. Pela abertura e sinceridade: gratidão.

À educação pública de qualidade da Universidade Federal da Bahia: faço reverência. Serei sempre grata a esta Universidade por ter possibilitado a construção do meu caminho como psicóloga, pelo encontro com professores inspiradores, estágios inquietantes e amigos para a vida toda. Agradeço também à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia pelo apoio financeiro que me permitiu dedicar-me a construir este trabalho.

Agradeço também às companheiras do Pós-Psi. Compartilhamos as aulas, as angústias, dicas, dúvidas e acabamos por compartilhar também nossas vidas! A torcida por vocês é enorme, meninas. Em especial, agradeço à Julianin Araújo pela referência de profissional e pesquisadora que é; pela disposição em ajudar sempre e pelas contribuições diretas e indiretas na minha dissertação. À Daniela Moscon, agradeço pelo apoio na coleta de dados e pelo incentivo constante em nossos encontros. Sou profundamente grata também à Sônia Gondim, grande mestra que tanto influenciou na lapidação deste trabalho. Por fim, agradeço à minha orientadora, professora Janice Janissek, pela leveza na condução de todo o meu mestrado; por aceitar construir comigo esse tema, desafiador e cheio de possibilidades; pelas contribuições ao longo de todo esse processo e, sobretudo, por me inspirar a ser uma pessoa mais leve, humilde e positiva.

“E aprendi que se depende sempre  
De tanta, muita, diferente gente  
Toda pessoa sempre é as marcas  
Das lições diárias de outras tantas pessoas

E é tão bonito quando a gente entende  
Que a gente é tanta gente onde quer que a gente vá  
E é tão bonito quando a gente sente  
Que nunca está sozinho por mais que pense estar”  
(Caminhos do coração, Gonzaguinha)

## RESUMO

Utilizando como referenciais teóricos as teorias do envelhecimento e a gestão de pessoas orientada a gestão da idade, este estudo teve como objetivo explorar de que forma os profissionais da área de gestão de pessoas percebem e atuam sobre o envelhecimento dos trabalhadores. O envelhecimento populacional é um fenômeno que vem se intensificando nos últimos anos no Brasil. Isto impacta no mundo do trabalho de modo que um número crescente de pessoas com idade igual ou superior aos sessenta anos continue trabalhando. O presente estudo se caracteriza por ser exploratório e descritivo, de cunho qualitativo e se propôs a (1) analisar as concepções que profissionais da área de gestão de pessoas de organizações baianas possuem em relação ao trabalhador idoso; (2) analisar quais são as práticas de gestão de pessoas direcionadas para a gestão da idade que são realizadas nas organizações pesquisadas e (3) analisar quais práticas de gestão de pessoas direcionadas para a gestão da idade, ainda não implementadas no contexto organizacional, são percebidas como importantes pelos profissionais de gestão de pessoas. Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de mapeamento online de informações com profissionais da área de gestão de pessoas, de modo a coletar dados preliminares que pudessem apoiar a definição dos participantes. A partir desta etapa, foram feitas entrevistas semiestruturadas com profissionais da área de gestão de pessoas que informaram na etapa online atuar com ao menos uma prática de gestão direcionada para o trabalhador idoso. A etapa de entrevista contou com o apoio de cartões de práticas de gestão da idade, confeccionados a partir da literatura internacional sobre gestão da idade. Foram entrevistados cinco profissionais de gestão de pessoas. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Os dados obtidos foram discutidos à luz do referencial da análise de conteúdo, identificando as estruturas argumentativas dos entrevistados sobre o trabalhador idoso, as mudanças do envelhecimento e os impactos para o trabalhador idoso, além da percepção sobre a qualidade do trabalho deste trabalhador. Ao final do estudo, concluiu-se que as percepções e atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre o envelhecimento dos trabalhadores estão fortemente atravessadas pelas representações sociais negativas da velhice e por uma visão organicista do desenvolvimento humano, que promove a velhice como uma etapa de declínio. Identificou-se que poucas são as organizações que realizam alguma prática direcionada para a gestão da idade. Entretanto, dentre as práticas que são realizadas, a mais disseminada foi o programa de preparação para aposentadoria. As discussões propostas nesta investigação podem contribuir para (a) produzir conhecimento sobre o envelhecimento no trabalho e gestão da idade, um tema ainda fraco conceitual e empiricamente; (b) subsidiar a atuação de profissionais da área, apresentando-lhes práticas e reflexões direcionadas ao trabalhador idoso e (c) apresentar outros olhares, para além da visão organicista de desenvolvimento. Por fim, destaca-se a importância de que sejam realizados novos estudos sobre envelhecimento e gestão da idade, visto que a produção acadêmica nacional não está acompanhando a velocidade com que o fenômeno está alcançando as estruturas sócio-políticas e organizacionais.

**Palavras-Chave:** Envelhecimento, Trabalho, Gestão da idade, Teorias do envelhecimento.

## ABSTRACT

Using as theoretical references the theories of aging and the people management oriented to age, this study aimed to explore how the professionals in the area of people management perceive and act on the aging of workers. Aging is a phenomenon that has been intensified in recent years in Brazil. This phenomenon has an impact on the world of work so that an increasing number of people aged sixty or older continue to work. The present study is characterized by being exploratory and descriptive, with a qualitative approach, and it proposes (1) to analyze the conceptions that professionals in the area of people management of Bahia's organizations have in relation to the elderly worker; (2) to analyze the people management practices directed to the age management that are carried out in the organizations surveyed, and (3) to analyze those age management practices, not yet implemented in the organizational context, that are perceived as important by people management professionals. For data collection, the online information mapping techniques were used with professionals of people management team, in order to collect preliminary data that could support the definition of the participants of the study. From this stage, semi-structured interviews were conducted with professionals of people management team who reported in the online stage to act with at least one practice of age management. The interview stage was supported by cards of age management practices, made from the international literature on age management. Five people management professionals were interviewed. The interviews were recorded and later transcribed. The data obtained were discussed in light of the content analysis framework, identifying the argumentative structures of the interviewees about the elderly worker, the changes of aging and the impacts for the elderly worker, as well as the perception of quality of work of older worker. At the end of the study, it was concluded that the perceptions and performance of people management professionals on the aging of workers are strongly crossed by negative social representations of old age and by an organicist vision of human development, which promotes old age as a stage of decline. It was identified that there are few organizations that perform some age management practice. However, among the practices that are carried out, the most widespread was the retirement preparation program. The discussions proposed in this research may contribute to (a) produce knowledge about aging at work and age management, a topic still weak conceptually and empirically; (b) subsidize the work of professionals working in the people management team, by presenting them practices and reflections directed at the elderly worker and (c) presenting other perspectives, further than the organicist view of development. Finally, the importance of new studies on aging and age management is emphasized, since the Brazilian academic production is not following the speed with which the phenomenon is reaching the socio-political and organizational structures.

**Keywords:** Aging, Work, Age management, Theories of aging

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Grandes temas da fundamentação teórica.....	18
Figura 2	Práticas de Gestão da Idade nos estudos de Armstrong-Stassem (2008), Znidarsic e Dimoviski (2009), Liu, Courtenay e Valentine (2011), Lazazzara e Bombelli (2011), Atkinson e Sandiford (2015) e Truxillo et al. (2015).....	47
Figura 3	Principais práticas de gestão da idade e suas definições.....	49
Figura 4	Modelo geral da pesquisa.....	55
Figura 5	Relação entre objetivos específicos, perguntas da entrevista e análise de dados..	62
Figura 6	Relação de respondentes por função.....	66
Figura 7	Quantidade de idosos declarados nas Organizações investigadas em relação ao quadro de funcionários.....	67
Figura 8	Relação de participantes e práticas de gestão de pessoas direcionadas para o trabalhador idoso.....	68
Figura 9	Caracterização das Organizações em que trabalham os participantes convidados na segunda etapa do estudo.....	68
Figura 10	Mapa geral das características do trabalhador idoso para os participantes deste estudo.....	70
Figura 11	Mapa das mudanças do envelhecimento para os participantes deste estudo.....	76
Figura 12	Impactos do envelhecimento na qualidade do trabalho do trabalhador idoso.....	84
Figura 13	Práticas de gestão da idade por frequência de escolha.....	86
Figura 14	Práticas de gestão da idade consideradas importantes.....	88
Figura 15	Práticas adotadas nas organizações em que os profissionais estão inseridos.....	90
Figura 16	Práticas identificadas pelos participantes como possíveis de serem adotadas nos contextos em que estão inseridos.....	92

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 Quantidade de respondentes por tipo de Organização.....64

Tabela 2 Quantidade de respondentes por área de atuação da Organização.....65

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	10
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
1. Envelhecimento: Conceitos, Paradigmas, Teorias e Dados Demográficos.....	19
1.1 Paradigmas do Desenvolvimento.....	22
1.2. Teorias do Envelhecimento.....	25
1.2.1 Teorias Sociológicas do Envelhecimento.....	26
1.2.2 Teorias Psicológicas do Envelhecimento.....	28
1.3 Envelhecimento da População Brasileira.....	31
1.4 Envelhecimento, Velhice e Trabalho.....	33
2. Gestão da Idade.....	35
2.1 Práticas de Gestão de Pessoas e Mudanças Contextuais.....	36
2.2 Um desafio inicial: quem são os velhos, mais velhos ou idosos no contexto de trabalho?.....	39
2.3 Práticas de Gestão da Idade.....	40
CAPÍTULO III – DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	54
PROBLEMA DE PESQUISA.....	54
OBJETIVOS.....	54
Modelo Geral da Pesquisa.....	55
CAPÍTULO IV – DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	56
Primeira Etapa: Identificação e caracterização das Organizações que executam alguma prática de gestão da idade.....	56
Segunda Etapa: Identificação e caracterização das concepções e da atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas com o trabalhador idoso.....	59
4.1 Participantes.....	59
4.2 Instrumentos de coleta dos dados.....	59
4.3 Procedimentos de coleta dos dados.....	60
4.4 Procedimentos de análise dos dados.....	61
CAPÍTULO V – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	64
5.1 Características das Organizações que executam alguma prática de gestão da idade a partir das respostas da pesquisa <i>online</i> .....	64
5.2 Noções sobre trabalhador idoso.....	69
5.3 Práticas de gestão da idade: conhecimento, importância e adoção.....	86
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICES.....	108

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A projeção de crescimento da população brasileira, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2013) indica um aumento de 48% da população idosa entre 2015 e 2025. A definição de idoso, aqui referenciada, se pauta na lei nº 8.842, de 1994, que o entende como “pessoa maior de sessenta anos de idade” (capítulo I, art. 2º). Ademais, a perspectiva da Organização Mundial de Saúde [OMS] (2002/2005) é que em 2025 o Brasil seja o 6º país com maior contingente de idosos. O fenômeno do envelhecimento da população de um país traz uma série de consequências que demandam dos setores sociais maior conhecimento sobre o processo do envelhecer, a fim de planejar e realizar as mudanças necessárias para a garantia de direitos deste grupo etário seja no âmbito da saúde, social, educacional, do trabalho, da economia ou outros.

No âmbito do trabalho, o envelhecimento está vinculado ao fim da trajetória profissional, que é comumente associado à aposentadoria. Entretanto, as melhorias nas condições de vida, de saúde e trabalho contribuíram para que os sujeitos chegassem à velhice e pudessem continuar trabalhando (Camarano, 2001). Esse fato é refletido no aumento de 21% da população idosa economicamente ativa no Brasil entre os anos de 2001-2011 (IPEA, 2012). Isso pode representar que, cada vez mais (a) indivíduos maiores de 60 anos, apesar de já apresentarem idade para aposentadoria, não se aposentam e continuam trabalhando, (b) sujeitos já legalmente aposentados pela previdência social continuam trabalhando ou (c) pessoas se aposentam, saem do mercado de trabalho, mas voltam a trabalhar.

Os avanços da medicina e da tecnologia ao longo dos anos promoveram o aumento da longevidade da população mundial (França, Menezes, Bendassolli, & Macedo, 2013). Somado a isso, conquistas de direitos trabalhistas, com restrição de jornadas laborais e melhorias das condições de trabalho, férias, entre outros, contribuíram para promover qualidade de vida aos trabalhadores. Junto a essas condições favoráveis há, ainda, fatores

relacionados com o desejo ou a necessidade de continuar trabalhando, que também influenciam a permanência dos sujeitos no trabalho.

O desejo de continuar trabalhando, possivelmente, está ligado à importância que o trabalho tem na vida dos sujeitos. O trabalho se configura como um espaço central para desenvolvimento do sujeito, no qual se constrói uma identidade e através do qual são construídos laços sociais. Somado a isso, há o fato de que a vida após o tempo do trabalho não é culturalmente discutida, sonhada, planejada. Para muitos, a saída deste mundo é vislumbrada como perda de identidade, de laços sociais e, até mesmo, de valor social, o que faz com que muitos compreendam a extinção do trabalho em suas vidas como um malefício (Fontoura, Doll & Oliveira, 2015).

Por outro lado, para outros, a continuidade no trabalho se configura como indispensável não pela centralidade e importância psicossocial nas suas vidas, mas pela necessidade em se manter a renda. Em muitas situações, o benefício da aposentadoria não é suficiente para manter-se ou apoiar financeiramente aos dependentes, fator a ser destacado, visto que os idosos são considerados provedores em grande parte das famílias brasileiras (Bitencourt, Gallon, Batista & Piccinini, 2011).

Pela confluência de todos os fatores citados acima, se anuncia no Brasil um número cada dia maior de pessoas com idade acima dos sessenta anos que continua trabalhando, mesmo encaixando-se nos critérios de aposentadoria por tempo de trabalho e por idade. A permanência dos trabalhadores com idade superior a sessenta anos no mercado laboral tende a provocar uma série de reflexões e ações que reverberam no mundo do trabalho.

No âmbito da previdência social, por exemplo, é da ordem do dia a discussão sobre a reforma previdenciária, em que a ampliação da idade mínima da aposentadoria se configura como ponto crítico. Apesar de ainda não haver uma lei promulgada que altere todas as formas de aposentadoria vigentes, já se percebem esboços de uma mudança desde a lei nº 13.183, de

2015, que prevê que até 2026 o cálculo de progressividade da aposentadoria (soma da idade mais o tempo de contribuição) aumente em cinco anos para mulheres e homens (Brasil, 2015). Ou seja, até 2026 a soma do tempo de contribuição e da idade passaria a ser de 90 anos (para mulheres) e 100 anos (para homens).

A discussão mais atual sobre o tema previdenciário, entretanto, é corporificado pela proposta de emenda constitucional nº287A/2016 (PEC 287A/2016), que propõe não apenas aumento da idade mínima para aposentadoria, mas ampliação do tempo de contribuição e revisão de alguns benefícios aos segurados e dependentes. Alterações como estas têm repercussão especial no mundo do trabalho e direciona para as organizações a questão sobre como lidar com o envelhecimento dos trabalhadores, que tendem a permanecer por mais tempo no mercado laboral.

A mudança do perfil de trabalhadores ativos (profissionais mais velhos) suscita discussões e propostas que deem suporte às necessidades de vida e desenvolvimento destes profissionais, que continuam trabalhando ou que começam o período de transição de carreira para a aposentadoria. Isso se torna ainda mais importante num país cuja preocupação com o envelhecimento da população é embrionária.

A continuidade deste trabalhador idoso no mundo do trabalho traz consigo a urgência em se pensar sobre políticas organizacionais de gestão de pessoas que contemplem a diversidade etária, além de se avaliar os projetos e práticas já existentes. Nesse sentido, a forma como o envelhecimento é compreendido também é um tópico a levar-se em conta, visto que influencia a maneira em que vão se arrolar as relações no trabalho e a partir de que serão construídas políticas e estratégias organizacionais específicas.

Apesar da realidade de envelhecimento do trabalhador no Brasil promover um campo extremamente complexo e profícuo, por se configurar como um fenômeno atual, ainda é pequeno o número de estudos nacionais sobre as transformações necessárias no mundo do

trabalho para dar conta desta realidade. Mais escassa é a produção de pesquisas sobre as práticas de gestão de pessoas voltadas especificamente para esse público no país. Na literatura internacional, por outro lado, as práticas voltadas para o trabalhador que envelhece vêm consolidando uma área de estudos que, em português, pode ser traduzida como “gestão da idade” (*age management*).

A gestão da idade é uma forma sintética de falar sobre novas abordagens, políticas e instrumentos que visam acomodar a situação do envelhecimento dos trabalhadores e promover um ambiente em que cada indivíduo tenha subsídios para alcançar seu potencial sem sofrer discriminação por conta da idade (Znidarsic & Dimoviski, 2009). A gestão da idade trata-se de uma expressão nova, pouco discutida e composta por práticas desarticuladas, o que reforça a necessidade de ser amadurecida teórica e empiricamente.

Pesquisas internacionais (Armstrong-Stassen, 2008; Znidarsic & Dimoviski, 2009; Lazazzara & Bombelli, 2011; Liu, Courtenay & Valentine, 2011; Atkinson & Sandiford, 2015; Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015) indicam que o envelhecimento populacional gerou para a área de gestão de pessoas a demanda por esclarecer, aprofundar, criar ou reformular ações como planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, ações de treinamento e desenvolvimento, promoção de saúde, segurança e ergonomia, flexibilidade de carga horária e jornadas laborais, redesenho de trabalho, preparação para aposentadoria, entre outros. Apesar dessa discussão internacional, no Brasil, entretanto, ainda são necessários muitos aprofundamentos e discussões sobre as ações de gestão de pessoas orientadas ou direcionadas a atender a realidade do envelhecimento dos trabalhadores (Fontoura & Piccinnini, 2012).

Acredita-se que a relevância deste estudo reside na atualidade do problema, não apenas em relação ao mercado de trabalho, mas também em termos de políticas públicas no Brasil. Considerando tais prerrogativas e a carência de estudos nacionais sobre esta temática

específica, esta dissertação delineou a seguinte pergunta de pesquisa: “Como os profissionais de gestão de pessoas de organizações em exercício na Bahia percebem o envelhecimento no trabalho e como atuam frente ao envelhecimento de seus trabalhadores?”. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar de que forma os profissionais da área de gestão de pessoas percebem e atuam sobre o envelhecimento dos trabalhadores.

Inicialmente, no capítulo II, é apresentada a fundamentação teórica deste trabalho, que está dividida em dois principais eixos teóricos: envelhecimento e gestão da idade. Dentro do tópico envelhecimento é feita uma análise inicial do que significa envelhecer, dentro de uma perspectiva histórica e cultural. Em seguida, são apresentadas as principais teorias do envelhecimento e aprofundada a discussão sobre as teorias de orientação *life span*, paradigma que orienta este estudo. Os dados sobre o envelhecimento populacional no Brasil e os impactos deste contexto no mundo do trabalho são apresentados na sequência. Ainda no capítulo II, é apresentada a concepção de gestão da idade, as práticas orientadas para a gestão da idade e como estas práticas são vistas e/ou realizadas. Essa discussão é acompanhada de uma análise mais ampla sobre a área de gestão de pessoas e como essa área vem se transformando a partir de mudanças contextuais ao longo dos anos.

Em seguida, no capítulo III, são apresentados o problema de pesquisa e os objetivos deste estudo, assim como o modelo geral da pesquisa. Os procedimentos metodológicos da investigação realizada são apresentados no capítulo IV. No capítulo V os resultados são apresentados e discutidos em três tópicos. O primeiro tópico apresenta e analisa dados adquiridos na etapa de coleta online. No segundo tópico, apresenta-se e discutem-se as noções subjacentes no discurso dos profissionais de gestão de pessoas sobre o trabalhador idoso no contexto organizacional baiano. Já o terceiro tópico discorre sobre as percepções e atuações dos profissionais de gestão de pessoas sobre as práticas de gestão da idade. Dentro de cada tópico, os resultados foram problematizados. Por fim, apresentam-se as

considerações finais deste trabalho, assumindo as limitações e indicando possibilidades de futuros estudos na área.

## CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico da dissertação discorre-se sobre os dois eixos centrais desta pesquisa: o envelhecimento e a gestão da idade. Discute-se, ainda, o fenômeno de envelhecimento populacional até os dias atuais e como o contexto de envelhecimento, aumento da expectativa de vida e redução de natalidade influencia na formulação e importância das práticas de gestão da idade.

Inicialmente, serão apresentadas as principais teorias do envelhecimento, para em seguida destrinchar a concepção de envelhecimento assumido neste estudo. Adiante, será apresentado o que se entende por práticas de gestão da idade, contextualizando a formulação destas práticas como uma resposta às mudanças demográficas ao redor do mundo. Além disto, estas práticas serão caracterizadas, tal como são concebidas pela literatura internacional.

A Figura 1 apresenta uma síntese da fundamentação teórica, contendo os principais temas que circunscrevem esta dissertação: práticas de gestão da idade, as teorias do envelhecimento e o envelhecimento populacional. No quadro indicam-se quais são os enfoques teóricos que guiarão este trabalho, as principais nomenclaturas de cada referencial teórico, seguidos pelas principais referências.

TEMAS	TEORIAS DO ENVELHECIMENTO	ENVELHECIMENTO POPULACIONAL	GESTÃO DA IDADE
<b>ENFOQUE TEÓRICO</b>	Paradigma <i>Life Span</i>	Teorias Previdenciárias; Dados Censitários	Práticas de Gestão da Idade
<b>NOMENCLATURAS</b>	<i>Old age</i> ; velhice, envelhecimento; idoso; mais velhos	Velho; Idoso; Terceira Idade; Velhice; Trabalhador Maduro; Maioridade; Mais velho	<i>Mature Worker</i> ; <i>Older Worker</i> ; <i>Elderly</i>
<b>PRINCIPAIS REFERÊNCIAS</b>	Neri (2006) Baltes et al. (1999)	Camarano (2011); IPEA; IBGE; Previdência Social	Armstrong-Stassen (2008); Znidarsic e Dimoviski (2009); Lazazzara e Bombelli (2011); Liu et al. (2011), Atkinson e Sandiford (2016); Taylor et al. (2016)

**Figura 1:** Grandes temas da fundamentação teórica.

## **1. Envelhecimento: Conceitos, Paradigmas, Teorias e Dados Demográficos**

O ciclo de vida humano é dividido em etapas que costumam ser marcadas por faixas etárias socialmente convencionadas e por vivências e desafios particulares a cada etapa da vida. Nascemos, somos crianças; crescemos, somos adolescentes; em seguida, somos adultos; envelhecemos, somos idosos. Essas etapas funcionam como marcadores de vida e apoiam a produção e reprodução da vida social e o que dela é esperado (Debert, 1999). Cria-se, com isso, uma noção padronizada do que é ser criança, adolescente, adulto, idoso. Se por um lado essa padronização pode favorecer a compreensão sobre as experiências normativas, comuns a cada um desses momentos, por outro, limita e enquadra as possibilidades do ser criança, ser adolescente, ser adulto ou ser velho.

Ao longo do tempo, os símbolos e expectativas sociais de cada um desses períodos da vida foram mudando e, apesar de termos hoje uma noção supostamente comum de quem é, como se comporta, como se caracteriza ou em que faixa etária se encontra uma criança, um adolescente, um adulto ou um idoso, os símbolos e concepções sociais sobre cada uma destas fases do desenvolvimento continuam em reformulação, constantemente. Esta afirmação destaca como a definição das etapas de vida são construções sociais, reformuladas e compartilhadas a todo tempo.

De acordo com Stuart-Hamilton (2002), há uma ampla variedade de métodos para descrever a idade de uma pessoa, como por exemplo, por estágios de maturidade, por idade geracional, por idade social ou por idade cronológica. Dentre estas formas de falar sobre a idade, entretanto, o método mais disseminado parece ser o da cronologia, que divide a vida em faixas etárias. A demarcação da vida em idades cronológicas para Debert (1999) exerce o papel de “estabelecer a ordem generalizando, classificando e separando categorias” (p. 76).

Entretanto, a mera separação em categorias de idade não contempla a realidade heterogênea vivida pelos sujeitos. Afinal, não existe um ponto único e exato em que todos os

seres humanos, de todos os contextos do mundo, deixem de ser criança, ou deixem de ser adolescentes, passem a ser adultos ou se tornem velhos. Não é possível conter as experiências tão diversas dos sujeitos em enquadres únicos. Entende-se, com isso, que a idade cronológica sempre é uma medida arbitrária e não muito exata (Debert, 1999; Stuart-Hamilton, 2002).

No que tange ao desenvolvimento do idoso, foco deste trabalho, as considerações sobre em que ponto pode-se dizer que um sujeito se torna idoso recaem sobre a mesma questão: não existe um ponto específico que marque o início dessa trajetória, afinal, começamos a envelhecer assim que nascemos. Isso revela algo óbvio que muitas vezes não é considerado: os “mais velhos”, “idosos”, “maduros”, “sujeitos que envelhecem” não constituem um grupo homogêneo. Estudar o sujeito que envelhece é, portanto, compreendê-lo como integrante de um contínuo, em processo de desenvolvimento individual e próprio de cada momento histórico, social e cultural em que se vive (Neri, 2006). A história de vida, o contexto social, o estilo de vida que se leva, os hábitos de alimentação e exercícios físicos, as condições de saúde e financeiras interferem em como cada sujeito experimenta a velhice.

Apesar da compreensão necessária de que o desenvolvimento humano não se dá de forma linear e uniforme como a divisão da vida em faixas etárias pode sugerir, entende-se que a demarcação de grupos populacionais, divididos por faixas etárias, se configura como importante para a formulação de políticas públicas (Santos, 2015). É a partir da lei nº 8.842 que a legislação brasileira assume como idosa a “pessoa maior de sessenta anos de idade”. Desde este marco etário, várias políticas públicas e organizacionais vão se constituindo no país, como as regras previdenciárias, direitos trabalhistas e de planejamento e sucessão de pessoas dentro das organizações.

De forma semelhante à lei nº 8.842, em documento orientador para o “Envelhecimento Ativo”, a OMS (2002/2005) definiu as pessoas mais velhas como aquelas que se encontram acima dos 60 anos. Já em boa parte de países europeus, com o envelhecimento populacional

vivenciado nas últimas décadas nestes locais, passou-se a assumir como idoso as pessoas a partir da idade de 65 anos. Apesar dessas idades médias, entre 60 e 65 anos, não existe consenso na literatura acadêmica sobre a idade em que se inicia a velhice. Isto porque a experiência de envelhecimento é extremamente heterogênea e idiossincrática.

A indefinição sobre qual seria o marco em que se inicia a velhice, a forma mais adequada de caracterizá-la ou nomeá-la acompanha a literatura sobre envelhecimento como um todo. Isso ilustra como a idade cronológica não é um marcador preciso para as mudanças que acompanham o envelhecimento. Isso porque, dentro de uma mesma faixa etária, “existem variações significativas relacionadas ao estado de saúde, participação e níveis de independência entre pessoas mais velhas que possuem a mesma idade” (OMS, 2002/2005, p. 6).

A consideração de que o desenvolvimento continua após a infância até o último dia de vida é uma visão que passou a ser formulada a partir de meados do século XX (Neri, 2006). É, portanto, uma perspectiva atual, que advém com a intensificação do envelhecimento populacional vivido em especial nos Estados Unidos a partir dos anos 1950, em que se passou a repensar o desenvolvimento humano para além da psicologia da criança e do adolescente.

Conforme denuncia Santos (2015), muitos dos estudos na Psicologia do Desenvolvimento ao falar sobre a velhice ainda destacam as mudanças quantitativas no desenvolvimento, como os declínios físicos, cognitivos e sociais. Entretanto, essas perdas podem estar presentes em outros momentos de vida, a depender de diversas condições de vida e saúde. Poucos são os estudos que destacam os aspectos ou mudanças positivas atreladas à velhice.

A partir das transformações trazidas com a modernização (desde as melhorias de condições de vida, desenvolvimento de tecnologias de saúde, desenvolvimento sanitário, etc), passou-se a viver por mais tempo e com mais saúde. A partir dessa transformação social,

outra visão da velhice passa a emergir: a noção de envelhecimento ativo ou envelhecimento bem-sucedido. Para esse “novo” momento de vida criou-se uma nova nomenclatura, a de terceira idade, ou melhor-idade, composta pela imagem do(a) velho(a) gozador(a) de boa saúde, que irá aproveitar a vida que lhe resta a partir de experiências de lazer, viagens e novos desafios.

Para Debert (1997), a invenção da terceira idade tem a ver com a formação de um novo nicho de mercado e mais uma vez a experiência de envelhecer dos sujeitos é enquadrada em um novo padrão. Ligada à ideia de terceira idade está também o envelhecimento ativo, bem-sucedido. Para Liang e Luo (2012), o envelhecimento bem-sucedido é um modelo baseado nos valores estadunidenses, com ênfase na atividade, produtividade, independência, eficiência, riqueza, saúde e sociabilidade. A valoração de "sucesso" para medir o envelhecimento acaba por mascarar a diversidade e criar desigualdade entre o “bem sucedido” e o "mal sucedido", o "normal" e o "desviante" (Liang & Luo, 2012, p. 330).

De uma forma ou de outra, a velhice ainda é marcada por padrões que a valoram a partir do seu grau de funcionalidade social. O desafio de ultrapassar essas visões parece estar posto, visto que, com o envelhecimento populacional, fenômeno antigo que agora se revela intensamente, de forma a transformar as pirâmides etárias nos países, todos se depararão ou experimentarão a velhice por muito mais tempo.

## **1.1 Paradigmas do Desenvolvimento**

A visão sobre o homem ao longo do tempo foi orientada por uma concepção organicista, em que pesam as noções de ganho, reprodução (que seria o objetivo final de todo espécime) e, em seguida, a morte. A visão da velhice como um momento de parada, descanso, declínio e morte muito tem a ver com a ampla difusão do paradigma organicista sobre o desenvolvimento humano. De acordo com esse paradigma, o desenvolvimento

humano passa por um momento de crescimento, culminância e contração. Passado o período inicial, de produtividade e reprodução da espécie, os organismos entrariam em declínio, já que não mais teriam função para a espécie (Neri, 2006). Além da influência do paradigma organicista, os ditames da cultura também marcaram e marcam a forma de se enxergar os fenômenos da vida, tais quais o envelhecer.

A noção da idade avançada como um tempo de perdas, declínio e desengajamento com as atividades de vida, noção promovida pelo paradigma organicista, é uma visão que não se atualizou com os avanços das condições de vida e saúde e, portanto, se utilizam de estereótipos de idade desatualizados. A influência deste paradigma acaba por direcionar e enfatizar a responsabilidade do envelhecimento como exclusiva dos indivíduos e não de todo um sistema sócio-político-cultural que os atravessa.

Compreende-se neste estudo que as categorias etárias são construídas por todo um contexto social, histórico, cultural e político a que os sujeitos estão inseridos. Por isso, envelhecer nunca será um processo apenas de responsabilidade do sujeito, mas também de todo seu entorno. Essa visão reflete o paradigma *life span* que promove a noção do desenvolvimento como algo construído ao longo da vida, com interferências pessoais, mas também sociais e culturais.

Como dito, muito do que permeia a noção de desenvolvimento está influenciada por uma visão organicista, em que se promove a noção de ganhos e crescimento. Segundo a perspectiva *life span*, o desenvolvimento não se completa na vida adulta, mas se estende por toda a vida. Assim, desde a concepção até o fim da vida estão em vigor processos adaptativos de aquisição, manutenção, transformação e desgaste nas estruturas e funções psicológicas (Baltes, Staudinger, & Lindenberger, 1999). Ou seja, envelhecer não é um fenômeno que se dá apenas a partir de uma determinada idade, mas que vai se perfazendo ao longo da vida.

Baltes, Staudinger e Lindenberger (1999) afirmam que a perspectiva *life span* se disseminou na América do Norte por fatores como o interesse das ciências sociais pelo tema do envelhecimento e o advento de uma nova área de pesquisa na biologia, chamada gerontologia. Já para Neri (2006), o contexto de envelhecimento populacional vivido a partir dos anos 1950 nos Estados Unidos foi propício para a “adoção de um enfoque de desenvolvimento ao longo de toda a vida (*life span*)” (Neri, 2006, p. 30). A noção *life span*, aliás, emergiu junto com o estudo psicológico do envelhecimento e hoje influencia a psicologia do envelhecimento como um todo (Baltes et al., 1999).

Este paradigma se configura como a perspectiva dominante na psicologia do envelhecimento e a partir dela, compreende-se que sim, há diversas mudanças no processo de envelhecimento, como declínio das funções biológicas, e mudanças em relação à resiliência e plasticidade. Entretanto, ao contrário do que se possa esperar desde um ponto de vista estritamente organicista, que ainda influencia o pensamento moderno, é possível também a preservação e ganhos evolutivos em determinados domínios do funcionamento, como o intelectual e o afetivo, sendo este último capaz de atuar de maneira compensatória sobre as limitações cognitivas (Neri, 2004).

Esta perspectiva propõe três postulados sobre a velhice: variabilidade (diferenças interindividuais), interindividualidade (regularidades do desenvolvimento) e plasticidade intraindividual. Esses três postulados destacam a diferença principal desta teoria em relação às demais: apesar dos pontos em comum (interindividualidade) do desenvolvimento, a velhice é uma experiência heterogênea e as condições idiossincráticas de vida (variabilidade e plasticidade) vão interferir nessa vivência.

Dessa forma, ao longo da vida, os sujeitos vão criando reservas (biológicas, sociais e psicológicas) que dependem da variabilidade, plasticidade, do treino e da aprendizagem de

cada um. Na perspectiva *life span*, portanto, o comportamento e os processos mentais são dinâmicos, multidimensionais, multifuncionais e não lineares (Baltes et al., 1999).

## 1.2 Teorias do Envelhecimento

Neri (2006) afirma que não há um corpo robusto de teorias do envelhecimento. Para a autora, grande parte da produção científica mundial sobre o envelhecimento não é fundamentada em teorias. Aliás, esta produção vem se baseando, sobretudo, em dados demográficos e em ocorrências políticas, sociológicas e econômicas. Assim como Neri (2006), Taylor, Loretto, Marshall, Earl, e Phillipson (2016) também indicam que as produções da área não costumam se basear em teoria. Apesar disso, destacam a importância de que outras perspectivas teóricas mais gerais como a economia política e a perspectiva de curso de vida venham embasando os estudos sobre o tema.

Apesar da pouca robustez de teorias sobre o envelhecimento, pode-se dizer que há cinco principais correntes por detrás dos estudos que abordam a velhice: (1) teoria do desengajamento, (2) teoria da atividade, (3) teoria da seletividade sócio emocional; (4) teoria da dependência aprendida e (5) a teoria da seleção, otimização e compensação – SOC. As duas primeiras teorias, do desengajamento e da atividade, são chamadas teorias sociológicas do desenvolvimento por preconizarem o envelhecimento, sobretudo, como um processo social. Já a teoria da seletividade sócio emocional, teoria da dependência aprendida e teoria da seleção, otimização e compensação são teorias psicológicas do envelhecimento. Estas três teorias psicológicas fazem parte da perspectiva *life span* do desenvolvimento, ou seja, compreendem o desenvolvimento como algo que se dá ao longo da vida e que se trata de um fenômeno muito mais que social, também biológico, cultural e idiossincrático.

### 1.2.1 Principais Teorias Sociológicas do Envelhecimento

Siqueira (2002) ao falar sobre as teorias sociológicas do envelhecimento destaca três principais gerações de teorias. A primeira geração de teorias enfatiza o indivíduo, os papéis sociais que assume ou deixa de assumir com o envelhecimento. A segunda geração de teorias, por sua vez, enfatiza o nível macrossocial, entendendo que a maneira como as pessoas envelhecem advem da organização da sociedade. A terceira geração, enfim, agrupa teorias que criticam as gerações anteriores.

Dentro da primeira geração está a teoria do desengajamento, teoria sociológica que propõe o envelhecimento como um momento de desengajamento universal e inevitável. A teoria do desengajamento questiona a atividade e produtividade como valores presentes na velhice. Essa teoria, preconizada por Cumming e Henry (1961), representa o típico pensamento do senso comum, para quem as pessoas mais velhas estariam menos envolvidas socialmente, diminuiriam seus níveis de interação e, por isso, entrariam num processo de desengajamento para com a vida. A ideia desta teoria é que desengajar-se é um processo natural da velhice e que isso seria como uma preparação para os idosos e uma forma de gerar espaço para os mais novos. Está implícita nesta teoria a ideia de descréscimo de interações sociais.

Siqueira (2002) destaca que a teoria do desengajamento foi bastante criticada, por desencorajar a integração do idoso e por promover a ideia de envelhecimento como uma vivência homogênea e universal de desengajamento em todos os níveis da vida. Para Neri (2006), a teoria do desengajamento não considera que o desengajamento possa ocorrer apenas em algumas áreas da vida, mas não em outras. A grande crítica a esta teoria é que ela não retrata a realidade de diversos idosos que não se afastam da vida social ao longo do tempo, que não se desengajam. Doll, Gomes, Hollerweger, Pecoits e Almeida (2007), explicam que esta teoria está amplamente influenciada pelo contexto em que foi proposta: início dos anos

1960, nos Estados Unidos. Foi neste período em que a vida com a velhice começou a fazer parte do cotidiano dos sujeitos de forma mais intensa.

A teoria da atividade surge no sentido de superar a teoria do desengajamento e dar conta da realidade de envelhecimento que os países começavam a vivenciar. Foi concebida por Havighurst entre o fim dos anos 1940 e 1960 (Doll et al., 2007). Inicialmente, este autor previu uma série de tarefas desenvolvimentais relacionadas com a idade; em seguida, propôs o conceito de envelhecimento bem sucedido, que perpassa toda a teoria da atividade. De acordo com Doll et al. (2007), o envelhecimento bem sucedido significaria a manutenção de atividades comuns da vida do sujeito, pelo maior tempo possível. Uma das hipóteses desta teoria é que o envelhecer mantendo certo nível de atividade seria mais positivo, satisfatório e mais saudável para os sujeitos, do que o envelhecer marcado por um ritmo de vida mais passivo. Além desta, outra hipótese da teoria da atividade é que é possível manter a atividade, mesmo que alterando os papéis sociais que se execute.

Apesar da intenção de superar a teoria do desengajamento, a teoria da atividade acaba por, também, limitar a compreensão sobre o envelhecimento, promovendo um único modelo de envelhecimento – ativo – como ideal. Essa proposta desconsidera que os sujeitos podem desejar vivenciar a velhice de uma forma mais passiva, sim, ou, ainda, podem apresentar limitações de ordem de saúde, financeira e/ou social que os impossibilite de vivenciar a velhice de forma ativa. Uma crítica adicional a esta teoria é a promoção de uma perspectiva antienvelhecimento, enaltecendo a jovialidade e desconsiderando outras possibilidades de envelhecer.

Um dos ganhos trazidos pela teoria da atividade, por outro lado, foi a promoção da discussão de um formato de envelhecimento ativo e do bem-estar na velhice, que acabou por originar políticas públicas e ações organizacionais que, com certeza, deixam marcos positivos para a sociedade (como as ações da Organização Mundial da Saúde para o envelhecimento

ativo, os programas de ginástica e alongamento no trabalho, entre outros). Para Siqueira (2002), esta é uma das teorias mais utilizadas pelos movimentos sociais de idosos e “continua sendo uma das mais adequadas perspectivas no campo da Gerontologia Social” (Siqueira, 2002, p.50).

### 1.2.2 Principais Teorias Psicológicas do Envelhecimento

A teoria da seletividade sócio emocional, teoria psicológica do envelhecimento, foi formulada por Carstensen, na década de 1990, para explicar o declínio nas interações sociais e as mudanças no comportamento emocional dos idosos (Neri, 2006). Para Carstensen (1991), com o envelhecimento, as pessoas vivenciarão, demonstrarão e decodificarão as emoções com menos intensidade. Para Neri (2006), essa mudança de intensidade não significa, necessariamente, uma perda própria do avanço da idade, mas sim uma mudança adaptativa. De acordo com essa teoria, os idosos passariam a escolher onde investir seus recursos sócio-emocionais, supostamente mais escassos. Assim, no processo de seleção sócio emocional, a escolha por investir recursos em metas, parceiros, formas de interação e ambientes sociais que lhe pareçam mais positivos seria promotor de satisfação com a vida.

Por sua vez, a teoria da dependência aprendida, preconizada por Baltes (1996), indica que a dependência estigmatizada na velhice, na verdade, é um fator aprendido e que está presente não apenas na velhice, mas em todos os ciclos da vida. Dentro desta teoria se entende por dependência, a “incapacidade de a pessoa funcionar satisfatoriamente sem ajuda, devido a limitações físico-funcionais, a limitações cognitivas ou a uma combinação destas duas condições” (Neri, 2006, p. 27).

De acordo com Baltes (1996), com o avanço da idade, os sistemas de cuidado ao idoso, como hospitais, famílias e instituições tendem a promover os comportamentos de dependência e a rechaçar comportamentos de independência, com a intenção de diminuir os

riscos. Assim, um dos desafios que a teoria da dependência aprendida propõe é a promoção desses comportamentos que fomentem a independência para que os sujeitos se adaptem a velhice de uma forma mais autônoma, sempre que possível. Apesar dessa noção, a teoria da dependência aprendida compreende que a dependência do idoso é uma condição heterogênea, que será determinada pela interação de múltiplos fatores (Neri, 2006).

A teoria da Seleção, Otimização e Compensação (SOC), também uma teoria psicológica do envelhecimento, foi desenvolvida por Paul Baltes e Margret Baltes nos anos 1990. Para esta teoria, a biologia e a cultura, o social e o pessoal estão em íntima relação e o processo de envelhecer será fruto desta interdependência. Segundo Neri (2006), importa para essa teoria como os sujeitos se utilizam de seus recursos internos e externos para selecionar, otimizar e compensar as perdas e ganhos ao longo do desenvolvimento.

Segundo Baltes et al. (1999), dentro da teoria da Seleção, Otimização e Compensação (SOC), existem três objetivos de desenvolvimento, que ocorreriam de forma concomitante: crescimento, manutenção (resiliência) e regulação das perdas e ganhos que atravessam o desenvolvimento. Assim, a alocação de recursos disponíveis para o crescimento diminuiria com a idade, enquanto os investimentos na manutenção e regulação da perda aumentariam com a idade (Baltes et al., 1999). Por isso, ao avançar da idade e com os possíveis desgastes atrelados ao envelhecer, será necessário investir mais esforços na regulação e compensação de déficits biológicos relacionados à idade.

De forma generativa, acredita-se que com a regulação, novos comportamentos, conhecimentos e valores vão sendo gerados de modo que se aumente a capacidade adaptativa dos mais velhos (Baltes et al., 1999). Esse movimento dinâmico revela a relação de ganhos e perdas presentes na velhice. Para a teoria SOC, será necessário selecionar, otimizar e compensar as experiências ao longo do tempo, de forma a maximizar os ganhos e diminuir as perdas.

As três principais teorias psicológicas apresentadas retratam a perspectiva de desenvolvimento ao longo da vida, ou paradigma *life span*. Esta perspectiva compreende o desenvolvimento e o envelhecimento como uma série de mudanças previsíveis e imprevisíveis, de ordem genético-biológica, psicossocial e idiossincrática (Neri, 2006). Nessa perspectiva, entende-se que fatores genético-biológicos, socioculturais e pessoais interagem e se influenciam mutuamente no processo de envelhecimento.

Todas as teorias sociológicas e psicológicas até aqui apresentadas, ao tratar sobre uma temática – envelhecimento – que vem sendo negligenciada ao longo dos anos, acabam por oferecer benefícios para a Psicologia do Envelhecimento. As três teorias psicológicas apresentadas retratam olhares da perspectiva do desenvolvimento por toda a vida (*life span*). Esta perspectiva guia esta dissertação porque se entende que o desenvolvimento não é um processo linear e que cessa em um determinado ponto ou que continua ativo e ilimitado para sempre, mas sim um processo que se estende por toda a vida, de forma adaptada e generativa.

Acredita-se que a influência da concepção de desenvolvimento por toda a vida (*life span*) seria extremamente positiva para promover projetos de gestão pessoas voltados para a gestão da idade. Nos contextos organizacionais, a noção predominante ainda parece ser a de velhice como momento de decadência e perdas (influenciado por uma visão exclusivamente organicista do desenvolvimento). Entretanto, essa visão não dá conta da pluralidade que há no envelhecer. Essa concepção se esbarra com a manutenção cada dia mais frequente dos sujeitos mais velhos no contexto laboral. Assim, para promover a mudança desta perspectiva, que já não parece dar conta da realidade dos contextos organizacionais, outras perspectivas como a de desenvolvimento ao longo da vida precisam alcançar as formações em gestão de pessoas, ser mais divulgadas nos ambientes acadêmicos e alcançar também as políticas públicas e organizacionais.

### **1.3 Envelhecimento Populacional no Brasil**

De acordo com a previsão do IBGE (2013), em 2018 existiriam no Brasil cerca de 27 milhões de pessoas com idade igual ou superior a 60 anos. A projeção deste órgão é que até 2060 esse número aumentará para 73,5 milhões. Isso implica em dizer que em 43 anos, a população idosa triplicará. Com esse ritmo de envelhecimento intenso, de acordo com a OMS (2002/2005), em 2025 o Brasil será o 6º país com maior contingente de idosos no mundo. Frente a essa tendência crescente de envelhecimento, a caracterização do processo de envelhecimento populacional no Brasil parece ser elementar para apoiar a compreensão do que se vivencia no país hoje, bem como para problematizar a situação desta população em relação ao mercado de trabalho.

Para Simões (2016), foi a partir dos anos 1940, com o declínio dos níveis de mortalidade que o padrão demográfico brasileiro começou a mudar. Segundo este autor, fatores como a regulamentação do trabalho, advento do sistema de saúde pública, previdência social e infraestrutura urbana, aliados aos avanços da indústria farmacêutica, apoiaram o controle e a redução de várias doenças ao longo dos anos.

De acordo com Borges, Campos e Silva (2015), até a década de 1950, a estrutura etária do Brasil apresentava um formato piramidal, em cuja base havia muitas crianças e jovens e cujo cume era estreito, com poucos idosos. A partir da década de 1970, com o declínio dos níveis de fecundidade e consequente redução da taxa de crescimento populacional, essa estrutura piramidal começou a mudar, diminuindo o número de crianças e adolescentes em paralelo com o aumento da população adulta e idosa (Borges et al., 2015; Simões, 2016).

Atualmente, com a queda dos níveis de fecundidade e a crescente perspectiva de longevidade populacional, tem-se ampliado as discussões sobre o envelhecimento populacional. De acordo com Borges et al. (2015),

O segmento populacional que mais aumenta na população brasileira é o de idosos, com taxas de crescimento de mais de 4% ao ano no período de 2012 a 2022. A população com 60 anos ou mais de idade passa de 14,2 milhões, em 2000, para 19,6 milhões, em 2010, devendo atingir 41,5 milhões, em 2030, e 73,5 milhões, em 2060. (p. 146)

Isso impacta significativamente na estrutura etária do Brasil, que vem se configurando conforme sociedades que já envelheceram: diminuição do número de crianças e jovens e aumento de adultos e idosos. Essa transformação da estrutura etária tem implicações enormes para indivíduos, famílias e sociedade e revela a todos um grande desafio de adaptação e reinvenção. Para Simões (2016),

o processo de envelhecimento é muito mais amplo que uma simples elevação do efetivo de determinada população, uma vez que ele altera a vida dos indivíduos, as estruturas familiares, a demanda por políticas públicas e a distribuição de recursos na sociedade. A questão que se está colocando refere-se ao impacto da dinâmica demográfica recente na demanda de cuidados de longa duração para a população idosa. (p. 102)

O envelhecimento populacional exerce pressão sobre as políticas públicas voltadas para esse grupo etário, especialmente sobre os cuidados de saúde e sobre a previdência social (Simões, 2016). Nesse contexto, destaca-se a urgência em se discutir, avaliar e revisar políticas públicas direcionadas ao segmento de idosos. No quesito saúde, Borges et al. (2015) comentam que as demandas ao sistema de saúde são mais intensas para idosos devido ao perfil epidemiológico de maior risco, do que para jovens e adultos, exigindo, portanto, mais recursos.

No que tange à previdência social, agenda em maior destaque quanto ao envelhecimento populacional brasileiro, entende-se que a previsão de aumento do número de idosos não é acompanhado pelo aumento do número de jovens, o que faria com que o número de dependentes da previdência fosse maior que o de contribuintes (Brasil, 2017). Essa

previsão supõe que, caso nada seja modificado na política previdenciária, haverá um saldo negativo nas contas da previdência e, por conseguinte, a desassistência à população.

A principal discussão sobre o tema atualmente é corporificado pela proposta de emenda constitucional nº287A/2016 (Brasil, 2016), que visa ampliação do tempo de contribuição, aumento da idade mínima para aposentadoria e revisão de alguns benefícios aos segurados e dependentes. Alterações como essa tem repercussão especial no mundo do trabalho e direcionará para as organizações o desafio de lidar com a continuidade dos trabalhadores idosos no seu quadro funcional, buscando alternativas para além da aposentadoria.

#### **1.4 Envelhecimento, Velhice e Trabalho**

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2009), o envelhecimento populacional não se restringe aos países ditos desenvolvidos: é um fenômeno mundial que vem alcançando todas as nações do globo. No Brasil, as mudanças demográficas anunciam a urgência em se pensar sobre o envelhecimento em diversos âmbitos. No âmbito do trabalho, são poucos os movimentos organizacionais e acadêmicos que indiquem como lidar ou atender as demandas e desafios do envelhecimento. Fontoura e Piccinini (2012), no seu estudo teórico sobre envelhecimento e trabalho ressaltam esse fato, indicando que há poucos estudos sobre a gestão de pessoas idosas no trabalho, em especial no Brasil. Lima e Helal (2015) destacam que a maioria das publicações que envolvem envelhecimento e trabalho enfatiza apenas a aposentadoria. Esses dados indicam como organizações e cientistas acabam por não promover ou discutir a manutenção dos indivíduos velhos no mercado de trabalho e acabam por corroborar com a ideia de que velhice é um tempo de parada e fim de carreira.

Para as sociedades modernas industrializadas, a velhice é tida como um tempo de relaxamento forçado, em que se espera que as pessoas mais velhas se comportem de forma essencialmente sossegada (Stuart-Hamilton, 2002). Não surpreendentemente, o início da

velhice é tradicionalmente associado à aposentadoria. Essa visão da velhice como um momento de parada, descanso e declínio, muito tem a ver com a ampla difusão do paradigma organicista sobre o desenvolvimento humano.

Para Neri (2006), os efeitos do paradigma organicista afetam os sujeitos que envelhecem no contexto do trabalho, já que, por viés de idade, são pressupostos falta de capacidade e desmotivação. A autora denuncia, ainda, que “estas ocorrências podem ser função de falta de treinamento e de um ambiente inadequado” (Neri, 2006, p. 8) ou até mesmo fruto de desinvestimento e falta de reciclagem profissional (Lazazzara & Bombelli, 2011), questões que nada tem a ver com a idade dos sujeitos.

Ainda, para Lima e Helal (2015), a visão estereotipada e preconceituosa sobre o processo de envelhecimento leva a crer que os velhos ou idosos seriam menos produtivos, menos ágeis, flexíveis e habituados a novas tecnologias do que os mais jovens. Dessa forma, vai se perpetuando a noção de velhice como estágio de parada, incapacidade e improdutividade laboral.

Apesar desses pressupostos estereotipados, os valores associados ao trabalho/atividade, de acordo com estudo de Neri (2007), permanecem mais presentes entre os idosos do que a ideia de recolhimento a atividades mais lúdicas. Isso porque, ao longo da trajetória de vida dos sujeitos, as noções de atividade e trabalho tendem a ser muito mais centrais.

Ao longo da vida a atividade, a produtividade, o trabalho são valores extremamente promovidos, ao passo que a ausência do trabalho e o momento de vida pós-trabalho são muito pouco discutidos. Isso, inclusive, tem relação com o estudo de Fontoura, Doll, e Oliveira (2015), realizado com aposentados e sujeitos próximos a aposentadoria, para quem aposentar-se tinha relação com malefícios, declínio de saúde e morte. Essas reflexões destacam a urgência em se produzir discussões e práticas sobre o envelhecimento no trabalho, esforço que vem conformando a área de estudo intitulada Gestão da Idade.

## 2. Gestão da Idade

Compreende-se por gestão da idade a série de estratégias e práticas voltadas ou adaptadas a promover a não exclusão, manutenção, reciclagem e desenvolvimento para o trabalhador mais velho (Znidarsic & Dimoviski, 2009). Para Lazazzara e Bombelli (2011), a gestão da idade deve fazer parte de um processo contínuo, direcionado a todos os integrantes, não apenas ao trabalhador idoso ou a seus líderes. Para essas autoras, as estratégias de gestão da idade são cruciais para lidar com o envelhecimento da força de trabalho e promover uma cultura mais diversa e inclusiva.

No Brasil, a tendência de envelhecimento aponta para uma rápida e intensa mudança demográfica nos próximos anos que, à semelhança de países desenvolvidos, implicará em mudanças nas políticas laborais vigentes. O perfil de trabalhadores ativos no Brasil se configura como um profissional cada dia mais maduro (IPEA, 2012). Essa nova configuração suscita discussões e propostas que deem suporte às necessidades de vida e desenvolvimento deste trabalhador, que continua trabalhando, ainda mais em um cenário de mudanças na configuração previdenciária brasileira. Nesse sentido, as práticas de gestão da idade se apresentam como uma estratégia que está alinhada a essa demanda, já que visam enfrentar as barreiras etárias e promover a diversidade de idade nas organizações.

De acordo com Taylor et al. (2016), são poucos os estudos acadêmicos na área de gestão ou da psicologia organizacional que se debruçam sobre a vida laboral tardia ou a continuidade do trabalhador idoso no trabalho. Com isso, pouco se sabe de fato sobre as atitudes, motivações e comportamento das pessoas mais velhas no trabalho. Ainda de acordo com Taylor et al. (2016), na grande parte dos estudos sobre o trabalhador mais velho, tem-se focado em aspectos relacionados à aposentadoria ao invés de se averiguar as possibilidades da continuidade no trabalho.

O estudo destes autores, feito a partir da perspectiva de países desenvolvidos, denuncia que por muito tempo as políticas e práticas laborais voltadas para o trabalhador idoso se resumiam ao incentivo e antecipação da aposentadoria. Esse fato tem relação com a vivência desses países: vinham favorecendo a aposentadoria para oferecer espaço para a juventude desempregada de seus países. Entretanto, com as mudanças demográficas que levaram ao envelhecimento populacional e a diminuição do número de nascimentos, esse quadro vem se modificando, tornando favorável a permanência dos sujeitos idosos no trabalho.

Nesse ínterim, emergem da perspectiva de gestão da idade ações e políticas organizacionais que alcancem o público de trabalhadores mais velhos, idosos que continuam trabalhando. Essas ações e políticas se expressam através de práticas de gestão de pessoas direcionadas a promoção de um ambiente de trabalho que promova a não exclusão e garanta subsídios para o desenvolvimento e continuidade deste trabalhador idoso no mercado de trabalho.

## **2.1 Práticas de Gestão de Pessoas e Mudanças Contextuais**

Ao estudar a literatura sobre a área de gestão de pessoas, ora chamada de gestão de recursos humanos (principalmente na literatura internacional), ora de gestão de talentos, entende-se que esta passou e continua passando por uma série de lapidações e pressões para mudar. Essas lapidações têm autoria do tempo e das mudanças contextuais que atravessam as organizações. Mudanças na economia, globalização, diversidade e tecnologia criam novas demandas para as organizações, que impulsionam a área em novas direções totalmente diversas (Stone & Deadrick, 2015).

Cappelli e Keller (2014) afirmam que praticamente todas as práticas de gestão voltadas para as pessoas foram desenvolvidas entre 1945 e 1970, considerado pelos autores como período inicial da área. Até então, os avanços na carreira eram gerenciados centralmente

pelas organizações, que sabiam e planejavam quem deveria receber treinamento, quem iria se aposentar, quem poderia ser promovido. Os postos de trabalho, as atividades e os degraus de promoção eram bem claros, mas também controlados pelas organizações.

A partir dos anos 1980, o contexto de competitividade implicou em mudanças profundas no sistema de emprego (Cappelli & Keller, 2014). Isso fez com que as organizações se abrissem para o mercado externo, o que acabou por gerar a sensação de menor estabilidade e maior competitividade para os trabalhadores. Além disso, mudanças contextuais alteraram as práticas de gestão tradicionais: ocorreu o achatamento de hierarquias, passou a vigor definições de cargos mais amplas e etapas menos demarcadas para se alcançar a promoção, por exemplo. Com essas mudanças, também o trabalhador passou a se responsabilizar pela carreira.

Para Stone e Deadrick (2015), atualmente, a principal mudança que vem ressoando na área de gestão de pessoas é a mudança de uma economia fabril para uma economia baseada em conhecimento e serviço. Na economia baseada em conhecimento, usa-se da informação e conhecimento para se gerar valor. A transformação da economia vem fazendo com que práticas tradicionais sejam revistas, a fim de promover desenhos de trabalho mais amplos, que encorajem inovação, autonomia, melhoria contínua e participação na tomada de decisão. Stone e Deadrick (2015) indicam que a tendência é que a área responsável pela gestão das pessoas se torne cada vez mais estratégica e diretamente ligada ao negócio.

Além das mudanças na economia, outro fator que vem promovendo transformações na área de gestão de pessoas é a globalização. A globalização é um desafio para as organizações atuarem dentro de contextos extremamente diversos, ao mesmo tempo (como a atuação de empresas multinacionais, por exemplo). Dessa forma, a área que gerencia pessoas precisa desenvolver estratégias criativas para atrair, motivar, e reter talentos. Outro fator

influenciador, além da economia e a globalização é a diversidade gerada pelo crescimento populacional (Stone & Deadrick, 2015).

A diversidade desafia a área de gestão de pessoas a gerar políticas de incentivo e desenvolvimento para trabalhadores altamente diferentes, inclusive no que se refere às gerações às quais pertencem. Ainda, a diversidade implica em atender as demandas específicas de um conjunto de trabalhadores mais velhos, que tende a se manter ativa e trabalhando. Além da mudança na economia, na globalização e na diversidade (etária, cultural, de gênero, entre outros), o uso em larga escala da tecnologia da informação, também vem transformando processos centrais da área de gestão de pessoas e modificando a configuração do trabalho.

Para Ulrich e Dulebohn (2015), se desenha uma tendência para a área de gestão de pessoas: direcionar o olhar para fora da organização. Olhar para fora (*outsite-inside approach*) trata-se de uma busca de conexão da área de gestão de pessoas com o contexto mais amplo que atravessa as organizações. Esse desafio parece estar amplamente conectado com o tema desta dissertação, no sentido de que, a partir de uma mudança contextual trazida pelo envelhecimento populacional, as organizações passam a experimentar mudanças na sua composição e se deparam com uma série de demandas próprias da diversidade de idade e envelhecimento.

Dessa forma, se desenha para a área de gestão de pessoas a necessidade de atender essa demanda contextual através de políticas e práticas organizacionais. Dentre essas práticas, surgem aquelas que, devido ao envelhecimento da população e aumento da expectativa de vida, passam a ser criadas para o trabalhador idoso que continua nas organizações. Na literatura internacional, encontram-se essas práticas sob o guarda-chuva de uma subárea intitulada *age management* ou, em português, gestão da idade. Esse conjunto de práticas de

gestão da idade, por ser direcionado aos trabalhadores idosos, é central para o presente trabalho.

## **2.2 Um desafio inicial: quem são os velhos, mais velhos ou idosos no contexto de trabalho?**

Na literatura internacional, um dos primeiros tópicos de discussão sobre o envelhecimento no trabalho, ou gestão da idade, termo que vem se consolidando na área, diz respeito à demarcação etária: a quem a gestão da idade estaria direcionada? Em que faixa etária? Com que características? Esse descompasso e indefinição sobre qual seria o marco do envelhecimento ou a forma ideal de caracterizá-lo e nomeá-lo acompanha a literatura sobre envelhecimento como um todo.

Taylor et al. (2016) consideram que um fator que pode colaborar para a esparsa produção acadêmica nesse tema é a definição variável e imprecisa para se referir ao período da vida chamado de envelhecimento. Trata-se de um período da vida muito amplo e extremamente heterogêneo, já que o envelhecimento é marcado por muitos determinantes idiossincráticos, biológicos, culturais e históricos. No mundo do trabalho, esta indefinição se torna ainda mais grave, visto que nas organizações de trabalho se faz indispensável alguma diretriz ou marco legal que embase qualquer atividade.

Na área de gestão da idade, que concentra novas abordagens, políticas e instrumentos que visam acomodar a situação do envelhecimento da mão de obra (Znidarsic & Dimoviski, 2009), o termo mais encontrado para falar sobre o público alvo destas políticas é o termo em inglês *older workers* ou, em português, trabalhadores mais velhos. A definição confusa e não consensual do termo “mais velhos” faz com que cada autor, cada país, cada estudo utilize uma forma própria para se referir ao trabalhador mais velho. Isso revela mais uma vez como o marcador etário é arbitrário e convencionado. De acordo com Fula, Amaral e Abraão

(2012), na Espanha, considera-se o trabalhador mais velho a pessoa com mais de 45 anos; na Bélgica e Reino Unido, a pessoa com mais de 50 anos; na Holanda e Estados Unidos a pessoa com mais de 40 anos. Já no Brasil, há poucos estudos que façam referência a esse público e, quando o fazem, fazem sem clareza de definição do que seria o trabalhador mais velho no país (e.g. Cepellos, 2013).

No esforço de tentar identificar uma conceituação e faixa etária que compreendesse esse período, Fula et al. (2012), em seu estudo sobre o trabalhador mais velho em Portugal defendem que este seria uma pessoa entre as idades de 53 e os 65 anos. Assim como Fula, Amaral e Abraão (2012), Ashbaugh e Fay (1987), numa revisão de 105 estudos que definiam o termo “trabalhador mais velho” (*older worker*), também verificaram que a idade cronológica média para definir esse conceito era de 53.4 anos. Maurer, Wrenn e Weiss (2003) consideraram esta idade como uma idade razoável para definir o valor mais baixo do termo “trabalhador mais velho”, mas destacam que esta idade mínima deveria ser considerada em relação com o contexto. A convergência dos achados destes autores sugere a possibilidade de não haver diferenças culturais na definição deste conceito (Fula, Amaral, & Abraão, 2012).

No Brasil, considera-se como idoso a pessoa maior de sessenta anos de idade (Brasil, 1994). A partir deste marco etário definido em legislação, são regulamentados os principais direitos da pessoa idosas, dentre os quais, o direito a aposentar-se por idade e o direito de voltar a trabalhar, mesmo após a aposentadoria.

### **2.3 Práticas de Gestão da Idade**

Truxillo, Cadiz e Hammer (2015) em estudo que visou apoiar a intervenção com uma força de trabalho que envelhece, os autores apresentam onze categorias de intervenção voltadas a trabalhadores mais velhos. A primeira categoria de intervenção proposta por Truxillo et al. (2015) trata de treinamentos sobre como selecionar melhores competências e

tarefas que se encaixem em suas habilidades e interesses; a segunda categoria diz respeito ao redesenho do trabalho, que foi exemplificado por realização de atividade de mentoria e diminuição da variabilidade de tarefas realizadas. A terceira categoria foi o aumento de relações positivas entre grupos, que foi exemplificado por atividades como treinamento de supervisores e equipes sobre a diversidade etária e a redução de estereótipos negativos.

A quarta categoria de intervenção foram as práticas de recursos humanos de suporte à idade, que foram exemplificadas por flexibilidade de práticas de recursos humanos. A quinta categoria, semelhante à quarta, sugere políticas de suporte à vida laboral, como arranjos flexíveis de trabalho, trabalho de meio período, teletrabalho (trabalho feito do lugar que for mais conveniente para o integrante) e suporte ao cuidado na vida idosa (flexibilidade para ir a consultas, acompanhar cônjuges, por exemplo).

A sexta categoria de intervenção proposta por Truxillo et al. (2015) trata-se de facilitar treinamento para trabalhadores mais velhos, com a intenção de oferecer conteúdo de interesse ao trabalhador mais velho. A sétima proposta dos autores diz respeito ao treinamento de líderes sobre saúde e segurança. A oitava categoria fala sobre intervenções ergonômicas. A nona categoria se tratou de “Promoção de saúde”, que sugere intervenções que promovam a saúde física e intelectual. A décima categoria diz respeito a intervenções de gestão de carreira. Por fim, a décima primeira categoria propõe a abordagem “Saúde total do trabalhador”: intervenções para reduzir riscos ocupacionais e promover saúde, segurança e bem-estar.

No seu estudo com trabalhadores canadenses, Armstrong-Stassen (2008) comenta que o envelhecimento populacional tem convocado a área de gestão de recursos humanos a elaborar práticas específicas para acomodar as necessidades dos trabalhadores maduros, mas que esta vem ignorando esse chamado. De acordo com a autora, há evidência de que as práticas de recursos humanos direcionadas para a gestão da idade aumentam as taxas de retenção, mas

que há algumas razões para os empregadores não se engajarem para reterem seus trabalhadores maduros: visões estereotipadas e negativas sobre o trabalhador maduro, que acabam gerando viés de idade e discriminação por idade. Há, ainda, um déficit de conhecimento sobre como desenvolver e aplicar práticas específicas e relevantes para o trabalhador maduro, que é uma população heterogênea e em constante mudança.

Faz-se necessário, de acordo com Armstrong-Stassen (2008), conhecer mais sobre a população madura no contexto de trabalho e ter em mente que esta se trata de um grupo bastante heterogêneo. No seu estudo, Armstrong-Stassen (2008) identificou 28 práticas relevantes para o trabalhador maduro, que refletem sete estratégias de recursos humanos: 1) opções flexíveis de trabalho; 2) desenho de trabalho; 3) treinamento para trabalhadores maduros, 4) treinamento para os gerentes desses trabalhadores; 5) avaliação de desempenho; 6) compensação e 7) reconhecimento e respeito.

De forma parecida, Lazazzara e Bombelli (2011) fizeram um estudo teórico sobre a função das práticas de gestão de pessoas para uma força de trabalho que está envelhecendo na Itália. As autoras comentam que as práticas de gestão da idade não devem ser exclusivas a um nível de carreira ou a um tipo de segmento empresarial específico, mas que devem ser globais, de forma a fomentar concepções mais positivas sobre o envelhecimento no trabalho, além de garantir a troca de experiência entre trabalhadores mais velhos e mais novos.

A proposta de Lazazzara e Bombelli (2011) diz respeito à execução de uma política organizacional mais ampla e inclusiva, que fomente a diversidade de idade em todo seu sistema organizacional, desde a seleção, até a composição das equipes, à atenção para demandas pessoais, entre outros. Apesar disso, elas anunciam uma série de estratégias chaves que podem ser utilizadas nas organizações.

Dentre estas estratégias, Lazazzara e Bombelli (2011) destacam o treinamento e educação como a prática mais executada para a gestão da idade. As autoras apresentam o

exemplo de uma companhia de energia italiana que instaurou uma política de gestão de conhecimento, reconhecimento e desenvolvimento profissional, direcionada para qualquer membro da organização que tenha um valioso *know-how* adquirido ao longo do tempo. Nesse projeto, chamado de “Dono do conhecimento”, os trabalhadores maduros tiveram um papel importantíssimo, atuando como guias e treinadores para outros empregados através do compartilhamento de conhecimento. Para Lazazzara e Bombelli (2011), a disponibilização de um novo desenho de trabalho para estes trabalhadores mais velhos foi crucial. Ademais, essa estratégia ajudou a reter os profissionais maduros ao passo que promovia o compartilhamento de conhecimento.

Lazazzara e Bombelli (2011) comentam, ainda, outras boas práticas para gestão estratégica da idade e indicam as seis principais estratégias da área de gestão de pessoas na gestão da idade: 1) recrutamento; 2) treinamento, desenvolvimento e aprendizado; 3) mudanças internas de carreira e trabalho (desenho de trabalho); 4) flexibilidade no trabalho e modernização no trabalho; 5) transição para a aposentadoria e 6) desenho do ambiente de trabalho (aspectos ergonômicos, adaptativos, de acessibilidade) e promoção de saúde.

Sobre treinamento, desenvolvimento e aprendizado, Lazazzara e Bombelli (2011) destacam que se trata de uma estratégia necessária durante toda a vida laboral, como um investimento. Alguns treinamentos específicos, como promoção de consciência sobre o envelhecimento (especialmente para gestores); planejamento de vida pós-carreira; e compartilhamento de experiência com outros funcionários aparecem neste escopo. O desafio principal deste tópico é remover as barreiras para acessar as oportunidades de treinamento e também motivar a participação dos trabalhadores maduros, através de treinamentos que atendam suas necessidades e expectativas.

Sobre a estratégia de flexibilização no trabalho, Lazazzara e Bombelli (2011) comentam que esta diz respeito a uma rotina adaptada às necessidades que possam surgir

nesse período de vida, com mais intervalos, menos horas trabalhadas e, até mesmo, menos dias trabalhados por semana, aposentadoria parcial, licenças, entre outros. Por trás dessa proposta parece estar a concepção de que com o avançar da idade as pessoas precisam diminuir o ritmo, trabalhar menos, o que não necessariamente retrata a experiência de todos os sujeitos que envelhecem e continuam trabalhando.

No que tange a transição para a aposentadoria, Lazazzara e Bombelli (2011) comentam que faz parte dessa estratégia a realização de programas preparatórios específicos para apoiar a transição de carreira. Há, ainda, estruturas de apoio como períodos sabáticos remunerados para preparação da aposentadoria, aconselhamento e acordos flexíveis de aposentadoria. O tema de preparação para aposentadoria vem sendo discutido amplamente na literatura nacional a exemplo dos estudos de Soares e Costa (2011) e Zanelli, Silva e Soares (2010), que promovem a implantação de programas de aposentadoria nas organizações. Outra estratégia direcionada aos trabalhadores idosos no estudo de Lazazzara e Bombelli (2011) diz respeito às adaptações ergonômicas e promoção de saúde. De novo, pressupor a necessidade de adaptações específicas para o trabalhador pode indicar preconceitos referentes à saúde do idoso, colocando-o no lugar já conhecido e discutido de debilidade, mas por outro lado, pode indicar o reconhecimento do papel da área de gestão de pessoas como promotor de melhorias e revisor dos funcionamentos organizacionais.

Por sua vez, Znidarsic e Dimoviski (2009) no seu estudo com trabalhadores eslovenos pontuaram 31 práticas ou estratégias direcionadas para o trabalhador idoso. Essas práticas refletem algumas estratégias já conhecidas e citadas nos demais estudos, mas extrapolam em alguns sentidos. Essas práticas foram compiladas em doze estratégias: (1) Recrutamento não excludente, (2) Reconhecimento e Respeito, (3) Preparação para aposentadoria, (4) Compensação e Incentivo, (5) Acompanhamento de carreira, (6) Flexibilidade no trabalho, (7) Redesenho do trabalho/Adaptações laborais, (8) Treinamento, Desenvolvimento e

Educação tanto para o trabalhador mais velho, quanto para os seus gestores, (9) Transferência de conhecimento, (10) Ergonomia, Identificação de riscos no trabalho e Prevenção, (11) Promoção de Saúde e (12) Formação de valor de mercado baseado no trabalhador idoso.

As autoras levaram em consideração a reformulação de situações práticas e corriqueiras do trabalho que não são elencados em outros estudos, como limitação etária para trabalhos em dias irregulares (como fim de semana e feriado), isenção de realização de horas extras, isenção do trabalho de turno (elencados no tópico “Redesenho do trabalho/Adaptações laborais”).

Uma estratégia um tanto controversa trazida pelas autoras foi “Alterar a função e o salário do profissional idoso, para cargos menores e de menor remuneração”. Essa prática aparece no estudo de Znidarsic e Dimovski (2009) como uma opção para oferecer menos responsabilidades relacionadas a altas funções, assim como a diminuição de carga horária. Isso se configura numa prática extremamente complexa que no Brasil implicaria em empecilhos trabalhistas, já que constitucionalmente a regressão salarial é ilegal. Esta proposta aparece no estudo de Atkinson e Sandiford (2015) com pequenas empresas no Reino Unido, vinculada a condições mais flexíveis de trabalho, com redução de carga horária e dias trabalhados, mas sem citar a implicação de redução salarial ou mudanças no cargo, como destacam Znidarsic e Dimovski (2009).

Estas autoras apontaram também como a manutenção do trabalhador mais velho pode oferecer vantagem competitiva para as empresas, seja pela campanha de inclusão e diversidade que acaba sendo promovido, seja pelo fato de que estes profissionais conheceriam mais a fundo os parceiros, clientes e fornecedores. No Brasil, a vantagem competitiva na contratação ou manutenção dos trabalhadores idosos apresenta-se de forma concreta através da diminuição em despesas no que tange aos encargos salariais e transporte, por conta destes idosos terem isenção deste serviço, desde a promulgação da política nacional

do idoso. Entretanto, outros benefícios, menos palpáveis, são motivos pelos quais alguns empresários vêm oferecendo “oportunidades no mercado de trabalho para os mais velhos, valorizando e destacando características como responsabilidade, organização, disciplina, e pontualidade nas atividades realizadas” (Guimarães, 2012).

Ainda, Znidarsic e Dimoviski (2009) apontam mais práticas de cuidado a saúde que os demais estudos, ao sugerir que haja mais comunicações sobre opções de prolongamento da vida laboral, identificação de risco no trabalho, rastreio médico preventivo e pagamento de seguro de saúde complementar. A proposta de identificação de risco do trabalho é uma prática de extrema importância não apenas para o trabalhador idoso, mas em especial para este, já que muitas das situações que impedem a manutenção dos sujeitos no trabalho estão ligadas mais aos riscos da função que os debilitariam ao longo do tempo do que algo próprio da idade. Fontoura e Piccinini (2012) destacam a importância das condições de trabalho serem decentes e saudáveis para que os sujeitos possam se manter trabalhando.

Essas propostas de saúde, apesar de parecerem simples e óbvias, não são destacadas nos demais estudos aqui analisados. O rastreio médico preventivo junto aos trabalhadores mais velhos parece supor que esse grupo etário estaria mais propenso a doenças que as demais populações, o que precisa ser tratado com cuidado: as condições de saúde dos sujeitos é algo extremamente particular e depende muito mais da história e condições de vida que da idade cronológica.

Além desses estudos, que descrevem as práticas e intervenções que dispõem para o trabalhador idoso, outros estudos como o de Liu, Courtenay, e Valentine (2011) e Atkinson e Sandiford (2015) também discutem práticas ou intervenções direcionadas especificamente para o público de trabalhadores mais velhos. O primeiro enfoca no treinamento como uma prática crucial para a manutenção do trabalhador idoso (Liu, Courtenay & Valentine, 2011),

enquanto o segundo enfoca nas opções flexíveis de trabalho como cruciais para retenção do trabalhador idoso no trabalho (Atkinson & Sandiford, 2015).

Estes estudos trazem como pressuposto a ideia de que a manutenção da atualização e a redução de preconceitos etários seriam a base para a sustentação dos indivíduos velhos no trabalho (Liu et al., 2011). Por outro lado, o pressuposto do estudo de Atkinson e Sandiford (2015) parece ser a de que os sujeitos idosos, com o passar do tempo teriam outros interesses além do trabalho e por isso, precisariam de flexibilidade para conjugar os demais interesses da vida. Além disso, a flexibilidade também é colocada como necessária para cuidar da saúde (como ida a médicos) e executar outros papéis sociais (como cuidadores dos netos, acompanhante de cônjuges a médicos).

A Figura 2 resume os achados dos estudos acima citados (Armstrong-Stassen, 2008; Znidarsic & Dimoviski, 2009; Lazazzara & Bombelli, 2011; Liu, et al, 2011; Atkinson & Sandiford, 2015; Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015), apresentando o conjunto de práticas expressos por cada um. Percebe-se que uns apresentam uma visão mais ampla do que seriam as possibilidades de gestão de pessoas direcionadas para a gestão da idade que outros, o que está representado pela variedade de práticas de cada um dos estudos.

<b>Práticas de Gestão da Idade em estudos internacionais</b>					
<b>Armstrong-Stassem (2008)</b>	<b>Znidarsic e Dimoviski (2009)</b>	<b>Lazazzara e Bombelli (2011)</b>	<b>Liu, Courtenay &amp; Valentine (2011)</b>	<b>Atkinson &amp; Sandiford (2015)</b>	<b>Truxillo et al. (2015)</b>
Opções flexíveis de trabalho	Flexibilidade no trabalho	Flexibilidade no trabalho e modernização no trabalho		Opções flexíveis de trabalho	Práticas de suporte do RH (flexibilidade)
Redesenho de trabalho	Redesenho do trabalho/Adaptações laborais	Mudanças internas de carreira e trabalho (redesenho de trabalho)  Transferência de conhecimento			Redesenho do trabalho (ex.: atividade de mentoria; diminuição da variabilidade de tarefas realizadas)

		(mentoria)			Seleção de competências e tarefas que se encaixem nas habilidades e interesses dos mais velhos
Treinamento específicos para trabalhadores maduros	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (para o trabalhador mais velho)	Treinamento, desenvolvimento e aprendizado	Treinamento específicos para trabalhadores maduros		Treinamentos específicos para o trabalhador mais velho
Treinamento para os gerentes desses trabalhadores	Treinamento, Desenvolvimento e Educação (para os gestores)		Treinamento para os gerentes desses trabalhadores		Treinamento de líderes sobre segurança e saúde do trabalhador idoso
Avaliação de desempenho	Acompanhamento de carreira				Gestão de Carreira
Compensação	Compensação e Incentivo				
Reconhecimento e respeito	Reconhecimento e respeito				Aumento de relações positivas entre grupos (ex.: treinamento de supervisores e equipes sobre a diversidade e redução de estereótipos)
	Preparação para aposentadoria	Apoio na transição para a aposentadoria			
	Recrutamento não excludente	Recrutamento inclusivo e não excludente			
	Ergonomia, Identificação de riscos no trabalho e Prevenção	Desenho do ambiente de trabalho (aspectos ergonômicos, adaptativos, de acessibilidade)			Intervenção ergonômica Políticas de suporte à vida laboral e à vida idosa
	Promoção de Saúde	Promoção de saúde			Promoção de Saúde

					Intervenções na “Saúde total do trabalhador”
	Formação de valor de mercado baseado no trabalhador idoso				

**Figura 2:** Práticas de Gestão da idade nos estudos de Armstrong-Stassem (2008), Znidarsic e Dimoviski (2009), Liu, Courtenay e Valentine (2011), Lazazzara e Bombelli (2011), Atkinson e Sandiford (2015) e Truxillo et al. (2015).

De um modo geral, os seis estudos falam de situações práticas dos contextos organizacionais que se assemelham. As práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (direcionada para os trabalhadores idosos, equipes ou gestores) e as práticas de flexibilidade (de carga horária, desenho de trabalho, jornada de trabalho, etc) foram as práticas comuns e com maior ênfase em praticamente todos os estudos. Esse dado indica que essas estratégias são compreendidas pelos estudos como indispensáveis numa proposta de gestão da idade.

Após a análise das práticas de Gestão de Pessoas direcionadas para a gestão da idade nos estudos de Armstrong-Stassem (2008), Znidarsic e Dimoviski (2009), Liu, Courtenay e Valentine (2011), Lazazzara e Bombelli (2011), Atkinson e Sandiford (2015) e Truxillo et al. (2015), pôde-se compila-las em onze estratégias principais orientadas para o trabalhador idoso. Essas práticas são apresentadas na Figura 3, como contribuição deste estudo e como apoio para a etapa de entrevista.

<b>Prática de Gestão da Idade</b>	<b>Definição</b>
Avaliação de desempenho	Não deixa de acompanhar o desempenho do trabalhador idoso, identificando e comunicando aspectos de melhoria e pontos fortes.
Estratégias de compensação e incentivos	Práticas de incentivo a continuidade do idoso no contexto laboral, através de concessões de benefícios ou acordos.
Estratégias de reconhecimento e respeito	Práticas que visam promover a diversidade de idade dentro do trabalho; podem ocorrer através de campanhas, treinamentos, capacitações e através de políticas organizacionais.
Flexibilidade no trabalho	Possibilita ao trabalhador idoso arranjos flexíveis de trabalho, como trabalho de meio período, teletrabalho (trabalho feito do lugar que for mais conveniente para o trabalhador), abono de ausências para consultas médicas e/ou acompanhamento de

	cônjuge.
Intervenções ergonômicas	Adaptações na estrutura física e material das organizações, de forma a promover conforto ao trabalhador idoso.
Mentoria e transferência de conhecimento	Prática institucionalizada para que o trabalhador idoso seja responsável por transferir experiências e conhecimentos aos profissionais mais jovens.
Preparação para aposentadoria	Encontros, treinamentos e/ou aconselhamento para planejamento e discussão da vida pós-carreira do profissional idoso.
Promoção de Saúde	Estratégias de fomento à segurança e saúde física e mental dos trabalhadores idosos.
Recrutamento e Seleção Inclusivos	Consiste em fomento de vagas direcionadas ao segmento de trabalhadores idosos.
Recrutamento e Seleção Não excludentes	Adoção de práticas de recrutamento e seleção de forma a não desconsiderar nenhum candidato pelo critério de idade. Envolve também treinar os selecionadores para evitar o viés de idade nas seleções.
Treinamento, desenvolvimento e educação	Criação de estratégias de TD&E que atendam as necessidades e interesses dos profissionais idosos bem como promovam a reciclagem do conhecimento no trabalho.  Estímulo à participação dos profissionais idosos em programas de TD&E.

**Figura 3:** Principais Práticas de Gestão da Idade e suas definições. Criação própria.

Tratam-se de práticas e políticas de (1) flexibilidade no trabalho; (2) treinamento, desenvolvimento e educação; (3) avaliação do desempenho/acompanhamento, (4) reconhecimento e respeito; (5) compensação e incentivos; (6) práticas de recrutamento inclusivas; (7) práticas de recrutamento não excludentes; (8) intervenções ergonômicas; (9) promoção de saúde do trabalhador, (10) programas de mentoria e transferência de conhecimento/redesenho do trabalho e (11) preparação para a aposentadoria.

Dentro do tópico “Flexibilidade no trabalho” estão compiladas as estratégias que possibilitam ao trabalhador arranjos flexíveis de trabalho, como trabalho de meio período e teletrabalho. Essas práticas são amplamente discutidas nos estudos utilizados como referência, mas, no contexto brasileiro, podem se esbarrar em entraves legais, que precisam ser considerados ao se formularem as práticas de flexibilidade.

As estratégias de “Treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E)” são aquelas que visam fomentar o conhecimento dos profissionais idosos, de uma forma que atenda seus

interesses e necessidades, fomentando a reciclagem e renovação do conhecimento no trabalho. Lazazzara e Bombelli (2011) e Fontoura e Piccinnini (2012) denunciam a redução de oportunidades de treinamento e desenvolvimento para os profissionais mais velhos nas organizações. Para os autores, esse desinvestimento pode ter repercussão no processo de reciclagem e atuação destes profissionais. Por isso, promovem as práticas de TD&E como cruciais, tanto como medida preventiva, quanto remediadora.

Por “Avaliação do desempenho/acompanhamento”, entende-se o processo de acompanhamento contínuo do trabalhador idoso, de modo a identificar aspectos de melhoria e pontos fortes. Trata-se ainda de não deixar de acompanhar o trabalhador idoso porque ele supostamente estaria no final da carreira. As estratégias de “Reconhecimento e respeito” visam promover a diversidade de idade dentro do trabalho; podem ocorrer através de campanhas, treinamentos (direcionado para todos da organização ou especificamente para os gestores), capacitações e através de políticas organizacionais.

As estratégias de “Compensação e incentivos”, por sua vez, dizem respeito às práticas direcionadas aos profissionais idosos de modo a incentivá-lo a permanecer no contexto laboral, através de concessões de benefícios, como premiações, bonificações, promoções, entre outros. Por trás desta proposta está a noção de que os trabalhadores idosos teriam um conhecimento valioso e, por isso, garantir sua manutenção nas organizações seria importante.

As “Práticas de recrutamento (inclusivas e não excludentes)” são uma expressão de políticas de respeito à diversidade etária. Consiste em treinamento de recrutadores para eliminar viés de idade, divulgação de vagas sem limitação de idade, considerando as candidaturas de todas as idades (práticas não excludentes), além de fomento de vagas direcionadas ao segmento de trabalhadores maiores de 60 anos (prática inclusiva). O estudo de Lazazzara e Bombelli (2011) indicou que a discriminação etária aparece com mais força

nas estratégias de recrutamento, visto que muitas vagas oferecidas pelas organizações apresentam, quando divulgadas, limite de idade.

As “Intervenções ergonômicas” tratam de adaptações na estrutura física e material das organizações, de forma a promover conforto ao trabalhador idoso. A categoria “Promoção de saúde do trabalhador”, por sua vez, é composta por estratégias de fomento à segurança e saúde física e mental dos trabalhadores idosos. Já os “Programas de mentoria e transferência de conhecimento” dizem respeito à prática institucionalizada de transferência de conhecimento do profissional idoso. Esta categoria pode estar ligada a um redesenho do trabalho ou não.

Os “Programas de preparação para aposentadoria” são amplamente citados e discutidos na literatura nacional e internacional (e.g. Zanelli, 2000; França & Soares, 2009, Zanelli, Silva e Soares, 2010; Soares e Costa, 2011). Esses programas visam apoiar, através de encontros, treinamento e aconselhamento o processo de transição para aposentadoria. No Brasil essas ações são previstas desde a Política Nacional do Idoso, de 1994, em que se apresenta a obrigatoriedade de se “criar e estimular a manutenção de programas de preparação para aposentadoria nos setores público e privado com antecedência mínima de dois anos antes do afastamento” (Brasil, 1994). Entretanto, apesar deste pressuposto legal, os programas de preparação para aposentadoria não são regra nas organizações de trabalho.

Todas as onze categorias de práticas compiladas acima aparecem na literatura como sugestões ou como estratégias que foram executadas de forma bem-sucedidas em contextos laborais internacionais. Na literatura nacional as práticas de gestão da idade ainda são pouco discutidas e extremamente desarticuladas. A única prática que vem sendo discutida para o trabalhador idoso no país são as práticas de preparação para aposentadoria que, apesar da ampla discussão teórica, ainda não vem sendo executada com a amplitude que deveria, já que é uma prática prevista em lei como uma obrigação das organizações. Por conta da esparsa

discussão na literatura nacional e exígua aplicação das práticas de gestão da idade no país, optou-se por mapear como estas práticas vêm sendo aplicadas na literatura internacional para a partir daí construir reflexões que possam ser aplicáveis no país.

As onze categorias de práticas de gestão da idade encontradas na literatura internacional apresentam práticas que foram aplicadas em diversos países (Canadá, EUA, Itália, etc) e que, para serem executadas em outros contextos, precisam ser pensadas, à luz das condições sociopolíticas, culturais e legais. Além disso, entende-se que toda e qualquer intervenção precisa estar ligada a políticas institucionais mais amplas e deve ser sustentada pelos profissionais que nela atuam. Correndo o risco de, nos casos em que exista esse tipo de prática de forma desarticulada às políticas institucionais, incorrer descrédito destas práticas por parte dos empregados, como identificado no estudo de Armstrong-Stassen (2009).

Armstrong-Stassen (2009) identificou que, de modo geral, a maioria dos trabalhadores maduros participantes de seu estudo acreditava que a organização em que estavam inseridos não era engajada com as práticas de gestão da idade por elas não serem encaradas como prioridade para as organizações e pelos custos financeiros associados à execução das práticas serem altos. Outra leitura, complementar, é a de que as organizações provavelmente não executam essas práticas porque não sabem como promover ações para seus funcionários maduros de forma adequada e eficaz (Manpower, 2007). Essas considerações são de extrema importância, afinal, mais que promover as possibilidades de práticas que vem sendo executadas, é fundamental para este trabalho promover a reflexão de que estas práticas precisam estar alinhadas a políticas mais profundas, no nível das Organizações de trabalho, mas também no nível das políticas públicas que vão subsidiar as políticas organizacionais.

## **CAPÍTULO III – DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

Neste capítulo é apresentado o problema de pesquisa formulado para esta investigação, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam este trabalho. Em seguida, é explicitado o modelo geral da pesquisa e como os temas centrais da pesquisa se articulam.

### **1. Problema de Pesquisa**

Como os profissionais de gestão de pessoas de organizações baianas percebem o envelhecimento no trabalho e como atuam frente ao envelhecimento de seus trabalhadores?

### **2. Objetivos**

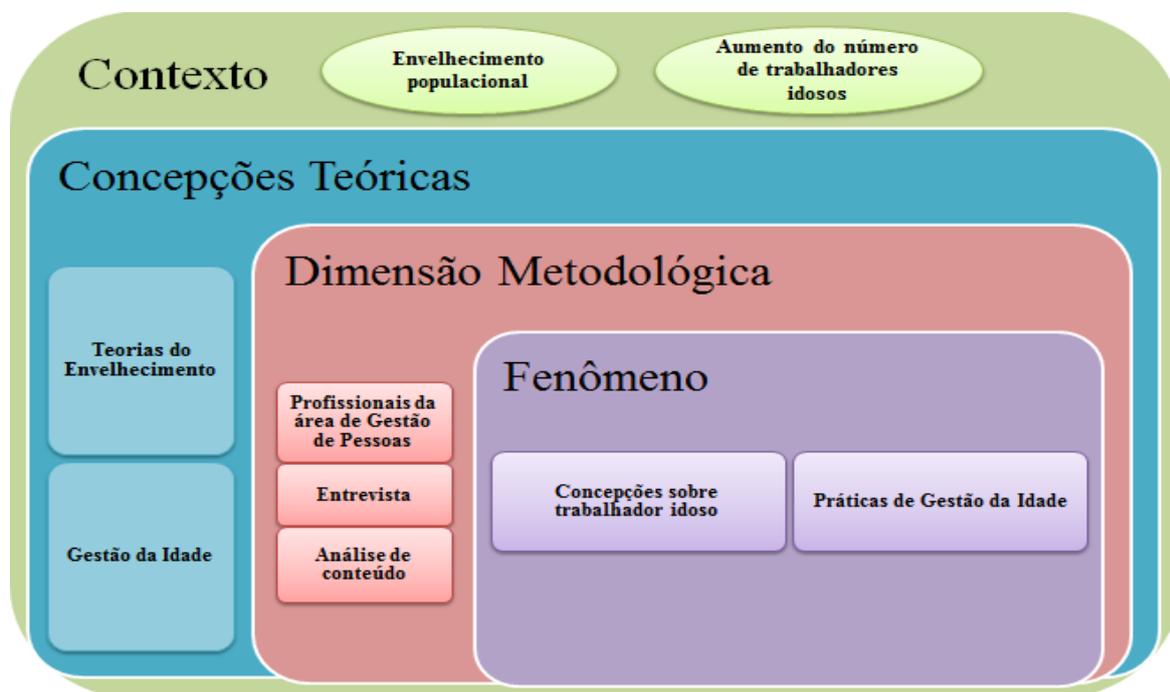
#### **2.1 Objetivo Geral**

Explorar de que forma os profissionais da área de gestão de pessoas percebem e atuam sobre o envelhecimento dos trabalhadores.

#### **2.2 Objetivos Específicos**

- 1) Analisar as concepções que profissionais da área de gestão de pessoas de organizações baianas possuem em relação ao trabalhador idoso.
- 2) Analisar quais são as práticas de gestão de pessoas direcionadas para a gestão da idade que são realizadas nas organizações pesquisadas.
- 3) Analisar quais práticas de gestão de pessoas direcionadas para a gestão da idade, ainda não implementadas no contexto organizacional, são percebidas como importantes pelos profissionais de gestão de pessoas.

### 3. Modelo Geral da Pesquisa



**Figura 4:** Modelo Geral da Pesquisa

A Figura 4 apresenta o modelo geral desta pesquisa. O envelhecimento populacional e permanência do trabalhador idoso no trabalho (envelhecimento no trabalho) apresentam-se como contexto de onde parte o interesse por este estudo. Este contexto atravessa todas as discussões deste trabalho. As concepções teóricas do estudo são as teorias do envelhecimento e a gestão da idade, que em articulação com o contexto apoiaram a construção e análise da investigação realizada. A dimensão metodológica apresenta o grupo de participantes de projeto, os profissionais de gestão de pessoas, através dos quais se buscou investigar o fenômeno. Ainda, na dimensão metodológica se apresenta a estratégia utilizada para acessar o fenômeno: entrevista, que foi analisada a partir da técnica da análise de conteúdo. O fenômeno investigado, neste estudo, foram as concepções e percepções dos profissionais de gestão de pessoas sobre o trabalhador idoso e sobre as práticas de gestão da idade, a fim de alcançar responder o objetivo geral do estudo. A seguir será apresentada toda a dimensão metodológica do estudo, tal como foi desenhado e desenvolvido.

## CAPÍTULO IV - DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo teve um corte transversal e desenvolveu-se a partir do uso de procedimentos metodológicos qualitativos, caracterizados por um enfoque exploratório e descritivo do objeto investigado. O enfoque exploratório se justifica pelo problema de pesquisa ser pouco estudado e ter pouca informação produzida sobre a gestão da idade no contexto laboral brasileiro. Para Sampiere, Collado, Lucio, Murad e Garcia (2006), “os estudos exploratórios servem para nos familiarizarmos com fenômenos relativamente desconhecidos” (p. 100).

Pode-se considerar o enfoque descritivo porque se objetivou investigar como o fenômeno da gestão da idade vem sendo tratado, a partir do ponto de vista de quem possivelmente a promoveria dentro das organizações: os profissionais da área de gestão de pessoas. Para Neumam (2006), a pesquisa descritiva apresenta a imagem de uma situação, contexto social ou relacionamento; está preocupada com questões como “quem”, “quando”, “onde” e “como”.

Este estudo foi realizado em duas etapas. A primeira etapa, composta por um formulário *online*, serviu para mapear dados preliminares sobre a amostra de participantes e as organizações em que atuam e para definir os participantes da segunda etapa, a partir do critério estabelecido previamente (ter implantado alguma prática de gestão de pessoas direcionada especificamente para a gestão da idade).

A segunda etapa objetivou mapear as concepções que os profissionais de gestão de pessoas têm sobre o trabalhador idoso e como atuam em termos de práticas de gestão da idade. Para isso, foram utilizadas duas técnicas: entrevista semiestruturada e cartões previamente concebidos e confeccionados pela autora, contendo as principais práticas de gestão da idade identificadas na literatura internacional sobre o tema.

Para Bardin (2011), na entrevista lidamos com um discurso falado, que o entrevistado organiza à sua maneira, através do qual pode expressar o que vive, sente ou pensa. Nesta estratégia, a subjetividade está em destaque, “(...) uma pessoa fala. Diz ‘Eu’: com o *seu* próprio sistema de pensamentos, os seus processos cognitivos, os seus sistemas de valores e de representações, as suas emoções, a sua afetividade e a afloração do seu inconsciente. (Bardin, 2011, pp. 93-94). Assim, através da entrevista podem-se acessar as experiências pessoais, crenças, juízos, concepções, noções, etc.

### **Primeira Etapa: Identificação e caracterização das Organizações que executam alguma prática de gestão da idade.**

Participaram da etapa *online* profissionais da área de gestão de pessoas associados a uma instituição que reúne profissionais baianos da área de gestão de pessoas. A escolha por esta instituição como via de acesso aos participantes se deu pela sua representatividade na capital baiana e por aglomerar um grande número (cerca de 600 associados, de acordo com informações dos dirigentes da instituição) de profissionais da área. Acreditou-se que através desta instituição seria possível acessar organizações de diversos setores de atuação e alcançar a realidade vivenciada por profissionais de gestão de pessoas inseridos em diferentes contextos. Além destes profissionais, também participaram desta etapa outros profissionais de gestão de pessoas da capital baiana que faziam parte da rede de contatos pessoais da autora da dissertação.

Para coletar os dados da etapa online foi criado um formulário online (Apêndice 1) na plataforma *Typeform*, que permite a criação de formulários online dinâmicos de forma gratuita. Integrado ao formulário havia um termo de consentimento em participar da pesquisa. Este formulário foi enviado ao corpo diretor da instituição que reúne profissionais baianos da área de gestão de pessoas para avaliação. O contato com esta instituição se deu através do

atual presidente (gestão de 2016-2018). Após apresentação e aceite da proposta, o formulário foi disponibilizado via *e-mail* contendo um *link* de acesso para todos os associados desta instituição, através do *e-mail* da própria instituição, já que os contatos dos associados não puderam ser compartilhados diretamente com a autora desta pesquisa. Além disso, o formulário foi enviado via *e-mail* para os profissionais da área de gestão de pessoas que integram a rede de contatos da autora.

Apesar do envio do formulário ter sido feito através do *e-mail* da instituição, o acesso aos dados foi exclusivo da autora deste estudo, já que as respostas ficam vinculadas à conta criada na plataforma *Typeform*. Foi esperado o período de 30 dias para receber as respostas à pesquisa. Por conta do baixo número de respondentes após esse período, foi solicitado um reenvio do e-mail convite para a Instituição de profissionais da área de gestão de pessoas e reenviado o formulário para os integrantes da rede de contatos pessoais desta autora. Após o prazo de 30 dias, filtraram-se as respostas, selecionando os profissionais que afirmaram realizar na Organização em que estão inseridos práticas de gestão de pessoas direcionadas para a gestão da idade.

A análise das informações coletadas nesta etapa teve como foco a caracterização das organizações cujos respondentes fazem parte e, sobretudo, a identificação de organizações que executam alguma prática de gestão da idade. Responderam a esta etapa *online* 63 pessoas. Os dados coletados nessa etapa foram organizados em uma tabela, gerada a partir da plataforma *Typeform*. Após uma leitura inicial dos dados, foi identificado que cinco respondentes não eram profissionais da área de gestão de pessoas (realizavam atividade de docência ou secretariado), três eram profissionais autônomos (não eram vinculados a qualquer tipo de organização) e um estava atualmente desempregado. Por não se encaixarem na definição de participantes deste estudo (profissionais da área de Gestão de Pessoas vinculados a organizações), esses nove respondentes foram eliminados do estudo, restando 54

pessoas dentro do perfil. As respostas destes 54 participantes são apresentadas e discutidas no Capítulo V.

### **Segunda Etapa: Identificação e caracterização das concepções e da atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas com o trabalhador idoso.**

A segunda etapa tratou-se de uma entrevista presencial e teve como objetivo identificar e caracterizar as concepções que os profissionais de gestão de pessoas têm sobre o trabalhador idoso e como atuam ou concebem as práticas de gestão da idade. Para isso, foram utilizadas duas técnicas: entrevista semiestruturada e cartões previamente concebidos e confeccionados pela autora, contendo as principais práticas de gestão da idade identificadas na literatura internacional sobre o tema.

#### **4.1 Participantes**

Após a coleta de dados online, identificou-se que dentre os 54 participantes, apenas dez executavam alguma prática direcionada a gestão da idade. Foram convidados a participar da entrevista todos os dez profissionais que afirmaram realizar algum tipo de prática de gestão da idade. O convite se deu através do contato fornecido por estes profissionais na etapa online, portanto, para alguns o convite foi feito através de e-mail e para outros o convite foi feito através de ligação telefônica. Nestes contatos, era explicado o objetivo da pesquisa, o motivo deste profissional estar sendo convidado e explicado em que consistiria a segunda etapa. Dos dez convidados, apenas cinco respondentes aceitaram participar desta segunda etapa e com cada um dos cinco foi agendada uma entrevista. Os cinco participantes que declinaram o convite informaram não ter interesse e tempo para participar.

#### **4.2 Instrumentos**

Para coletar os dados da etapa de entrevista foram utilizados os seguintes instrumentos: (a) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice 4); (b) Gravador de áudio; (c)

Roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice 2); (d) Cartões compostos por práticas de Gestão da Idade (conforme Figura 4) e (e) Lista de checagem para registro dos cartões escolhidos (Apêndice 3).

#### **4.3 Procedimentos de coleta de dados**

A entrevista seguiu o modelo semiestruturado e foi organizada em dois momentos. O primeiro momento foi composto por questões que mapeavam as noções dos participantes sobre o trabalhador idoso, as possíveis mudanças trazidas com o envelhecimento e a percepção sobre a qualidade do trabalho destes profissionais (Apêndice 1). No segundo momento, foram utilizados cartões de práticas previamente concebidos e confeccionados por esta autora, contendo um conjunto de práticas de gestão da idade compilado a partir da análise de como essas práticas vinham sendo executadas no contexto internacional (Armstrong-Stassen, 2008; Znidarsic & Dimoviski, 2009; Lazazzara & Bombelli, 2011; Liu, et al., 2011; Atkinson & Sandiford, 2015; Truxillo et al., 2015). Um lado do cartão continha o nome da prática e no verso sua definição, conforme Figura 3, apresentada no capítulo II.

Após a apresentação dos cartões era perguntado aos participantes quais eram as práticas conhecidas, executadas, consideradas mais importantes e as que poderiam ser adotadas nos contextos em que eles estavam inseridos (Apêndice 2). Nesta etapa, as respostas dos participantes foram anotadas numa lista de checagem (Apêndice 3), para favorecer a análise das respostas referentes à escolha dos cartões, que levou em conta ora a ordem, ora a frequência de escolha de cada prática.

Ao longo da entrevista, outras perguntas foram feitas, de modo a explorar mais a fundo cada uma das questões e respostas oferecidas pelo participante, considerando as particularidades de cada contexto. As entrevistas tiveram duração média de uma hora.

#### 4.4 Procedimentos de análise de dados

A estratégia de análise dos dados de toda a entrevista foi a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011) e a análise de centralidade das práticas, baseada na ordem ou frequência de escolha das práticas de gestão de pessoa. Bardin (2011) propõe que a análise seja dividida em três etapas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) interpretação. A etapa de pré-análise propõe realizar uma leitura preliminar para conhecer ou aproximar-se do material a ser analisado. A etapa de exploração do material propõe destrinchar o material em categorias, perguntas, que apoiem a compreensão do fenômeno inquirido. Por fim, na etapa de interpretação, costuma-se fazer inferências para compreender as informações apresentadas pelos participantes, dialogando com o referencial teórico para, dessa forma, atribuir significado aos conteúdos explorados.

Seguindo esta proposta, a análise dos dados iniciou-se com a transcrição literal das entrevistas gravadas em áudio, seguida pela leitura exaustiva do material coletado, com o objetivo de obter-se uma compreensão do todo. Posteriormente, foram criadas categorias iniciais (pré-categorização) que foram lapidadas a fim de garantir que as categorias retratassem os elementos compartilhados pelos participantes. Visto que o tratamento dos dados na análise do conteúdo é orientado pelo enquadramento teórico do quadro de referência da investigação (Guerra, 2006), é indispensável declarar que o substrato orientador da criação das categorias de análise foi o referencial teórico apresentado no capítulo de fundamentação teórica (capítulo II).

A análise de conteúdo realizada teve como objetivo explorar os dados de forma qualitativa. Assim, a primeira estratégia foi organizar o material de forma descritiva em três níveis de análise: (1) noções sobre trabalhador idoso, (2) mudanças trazidas pelo envelhecimento e (3) percepção sobre a qualidade do trabalho do trabalhador idoso. As categorias integrantes de cada um destes níveis de análise foram construídas e lapidadas em

par, pela autora e orientadora desta dissertação. Assim, cada uma das três questões do primeiro momento da entrevista revelou um grupo categorial próprio. Estes grupos categoriais serão apresentados nas Figuras 10, 11 e 12 e discutidos na sessão de resultados.

Após a categorização da primeira parte da entrevista, foram feitas análises sobre cada um dos grupos categoriais, à luz das teorias do envelhecimento e da literatura sobre envelhecimento no trabalho. Em seguida, analisou-se o conteúdo categorizado de forma interpretativa, confrontando o material de cada entrevistado com a perspectiva teórica do estudo.

A segunda parte da entrevista teve como apoio o uso de cartões e do quadro de marcações (Apêndice 3). O uso destas estratégias na entrevista permitiu identificar quais são as práticas mais conhecidas ou disseminadas; as práticas mais utilizadas nos contextos organizacionais investigados; as práticas consideradas mais importantes, bem como a ordem de importância para cada entrevistado.

OBJETIVO ESPECÍFICO	INSTRUMENTO/ PERGUNTAS	ANÁLISE
Objetivo 1) <u>Analisar</u> as concepções que profissionais da área de gestão de pessoas de organizações baianas possuem em relação ao trabalhador idoso.	1) O que é para você um trabalhador idoso? 2) O que muda quando o trabalhador <i>envelhece</i> ? 3) Como você percebe a qualidade do trabalho desse trabalhador?	Análise de Conteúdo (Bardin)
Objetivo 2) <u>Identificar e analisar</u> quais são as práticas de gestão de pessoas direcionadas para a gestão da idade que são realizadas nas organizações pesquisadas.	1) Quais dentre estas práticas você conhece? 2) Quais são as práticas, dentre estas, que são adotadas nesta organização? Como isso é feito? 3) Quais são as práticas, dentre estas, que você acredita que poderiam ser adotadas nesta organização e porque não são? 4) Há alguma outra prática direcionada para o trabalhador idoso nesta organização?	Análise de Conteúdo (Bardin)  Análise de Centralidade (baseado na frequência de escolha)
Objetivo 3) <u>Identificar e analisar</u> quais práticas de gestão de pessoas direcionadas para a gestão da idade ainda não implementadas no contexto organizacional são percebidas como importantes pelos profissionais de gestão de pessoas.	1) Quais são as práticas que você considera mais importantes? Porque?	Análise de Conteúdo (Bardin)  Análise de Centralidade (baseado na ordem e na frequência de escolha)

**Figura 5:** Relação entre objetivos específicos, perguntas da entrevista e análise de dados.

A organização dos dados referente ao uso dos cartões foi pela ordem de escolha e/ou a frequência de escolha de cada cartão. Em algumas questões considerou-se apenas a frequência de escolha, enquanto em outra se considerou tanto a frequência quanto a ordem da escolha (verificar Figura 5). Em seguida, foram feitas médias para cada uma das práticas, o que permitiu ranqueá-las dentre as mais escolhidas a menos escolhidas, assim como as que foram escolhidas em ordens iniciais até as ordens finais. O cruzamento dessas informações permitiu identificar a centralidade de determinadas práticas segundo a visão dos entrevistados. Esses dados serão apresentados e discutidos no capítulo de resultados. A Figura 5 resume a relação entre as estratégias utilizadas e as análises propostas, em função de cada objetivo específico assumido neste trabalho.

## CAPÍTULO V – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está organizado em três tópicos, os quais se relacionam com os objetivos específicos desta dissertação. O primeiro tópico disserta sobre as respostas da pesquisa online. Esta etapa da pesquisa identificou informações sobre as organizações baianas representadas pelos profissionais de gestão de pessoas que merecem ser apresentados, de modo a caracterizar essas organizações e discutir alguns aspectos. O segundo tópico discorre sobre as noções sobre o trabalhador idoso identificadas na etapa de entrevista. O terceiro tópico discute a percepção e atuação dos participantes sobre as práticas de gestão da idade. Os dados referentes a todos os três tópicos foram analisados à luz do referencial teórico apresentado no capítulo II, ou seja, das teorias de envelhecimento e do que vem sendo produzido sobre o envelhecimento no trabalho e gestão da idade.

### 5.1 Características das Organizações que executam alguma prática de gestão da idade a partir das respostas da pesquisa *online*.

Responderam à etapa *online* deste estudo 63 pessoas. Os dados coletados nessa etapa foram organizados em uma tabela, gerada a partir da plataforma *Typeform*. Após uma análise inicial dos dados, identificou-se que nove respondentes não se encaixavam na definição de participantes preconizado nesse estudo (profissionais da área de Gestão de Pessoas vinculados a Organizações), por isso, suas respostas não foram consideradas para as análises, restando 54 pessoas dentro do perfil.

**Tabela 1:**  
Quantidade de respondentes por tipo de Organização

Tipo de Organização	Quantidade
Privada	47
Pública	6
Capital Misto	1
<b>Total</b>	<b>54</b>

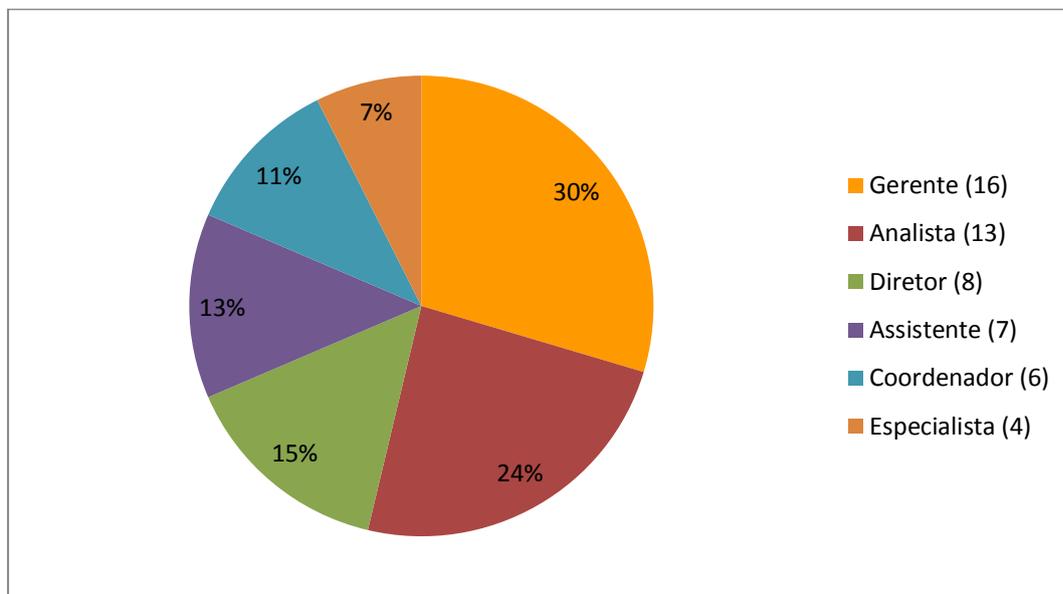
A Tabela 1 apresenta a quantidade de respondentes por tipo de Organização, indicando o predomínio de empresas privadas, com 47 dos 54 respondentes atuando em instituições privadas. Esse resultado pode indicar que, possivelmente, há um maior número de associados atuantes em organizações privadas ou, simplesmente, que o público de outros setores não desejou participar da pesquisa.

**Tabela 2:**  
Quantidade de respondentes por área de atuação da Organização

<b>Área de atuação da Organização</b>	<b>Quantidade de respondentes</b>
Administração governamental	1
Alimentos	1
Assistência Social	1
Automotivo	4
Bebidas	1
Construção Civil	1
Consultoria de Recursos Humanos	7
Contabilidade	1
Educação	3
Empacotamento	1
Engenharia e Recursos Hídricos	1
Entretenimento	1
Energia	1
Fabricação Elétrica / Eletrônica	1
Logística e cadeia de suprimentos	1
Hospitalar	2
Justiça	1
Outros (Não especificado)	9
Papel e Produtos Florestais	2
Petroquímica	1
Química	2
Saúde, bem-estar e fitness	2
Serviços financeiros	1
Transporte	2
Varejo	6
<b>Total</b>	<b>54</b>

A Tabela 2, por sua vez, apresenta a quantidade de respondentes por área de atuação da Organização. Pode-se ver que os respondentes atuam em diversos setores, com um maior número concentrado na atuação com Consultoria de Recursos Humanos. Esse resultado não é estranho, visto que a coleta foi realizada com uma associação de profissionais desta área. Ademais, nove participantes não esclareceram o tipo de negócio a que estavam vinculados.

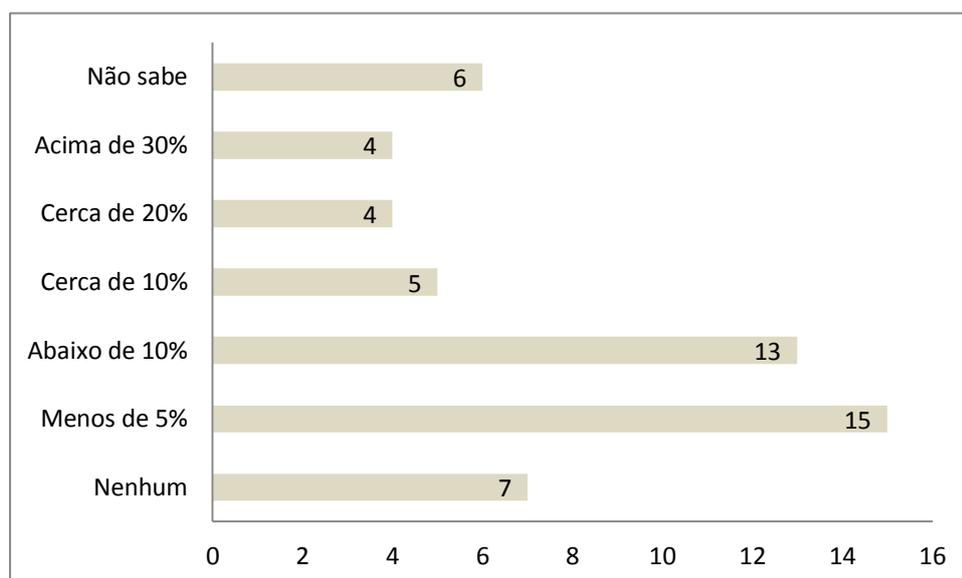
A Figura 6 apresenta a quantidade de respondentes por função desempenhada na Organização. A maioria dos respondentes se declararam gestores da área de gestão de pessoa (16 participantes).



**Figura 6:** Relação de Respondentes por função.

As perguntas referentes à quantidade de integrantes bem como a quantidade de idosos na organização, tiveram como propósito identificar a porcentagem de profissionais idosos em relação ao quadro funcional. Identificou-se que poucos dos profissionais de gestão de pessoas participantes desta pesquisa têm uma noção clara do seu quadro de funcionários idosos. Uma parte dos entrevistados respondeu “Não tenho ideia”, “Não sei”, “Não tenho esta informação”, “Menos de 5% do quadro”, “Menos de 10% do quadro” quando eram perguntados sobre quantos profissionais idosos atuavam nas organizações em que atuavam. Essas respostas pouco claras parecem indicar a falta de acompanhamento específico ao público de trabalhadores idosos. Essa impressão pode ser corroborada pelo principal achado da etapa online: a maior parte dos participantes desta etapa (44 dentre 54 participantes) não realiza práticas de gestão de pessoas orientadas para a gestão da idade.

A segunda observação diz respeito à quantidade de profissionais idosos nas organizações. Quando há indicação de um número de integrantes idosos ou até mesmo uma porcentagem em relação ao quadro total de integrantes, percebe-se um número reduzido de profissionais idosos nos quadros das organizações investigadas. Esta característica pode retratar a menor empregabilidade dos profissionais idosos e pode, ainda, retratar um baixo grau de clareza por parte dos profissionais de gestão de pessoas sobre quem seriam os idosos nas organizações. A Figura 7 apresenta a relação entre o número de integrantes total e o número de integrantes idosos.



**Figura 7:** Quantidade de Idosos declarados nas Organizações investigadas em relação ao quadro de funcionários.

Dos 54 participantes, apenas dez responderam realizar algum tipo de prática de gestão direcionada especificamente para o trabalhador idoso. Essas práticas estão apresentadas na Figura 8. Percebe-se que a prática mais adotada é a preparação para a aposentadoria, presente em oito organizações das dez que informaram realizar alguma prática de gestão da idade.

<b>Participante</b>	<b>Práticas de Gestão de Pessoas direcionada para o trabalhador idoso que é adotado na Organização em que atua</b>
Participante 1	Mentoria/Transferência de Conhecimento Preparação para Aposentadoria
Participante 2	Preparação para Aposentadoria
Participante 3	Estratégias de reconhecimento e respeito Preparação para a aposentadoria
Participante 4	Preparação para Aposentadoria
Participante 5	Avaliação de Desempenho Intervenção Ergonômica Mentoria/Transferência de Conhecimento Preparação para Aposentadoria Recrutamento e Seleção Não Excludente
Participante 6	Preparação para Aposentadoria
Participante 7	Preparação para Aposentadoria
Participante 8	Flexibilidade no trabalho Intervenção Ergonômica Mentoria/Transferência de Conhecimento
Participante 9	Estratégias de Reconhecimento e Respeito
Participante 10	Preparação para Aposentadoria Promoção de Saúde Programa de proteção para aposentaria nos últimos anos de trabalho

**Figura 8:** Relação de Participantes e Práticas de Gestão de Pessoas direcionadas para o trabalhador idoso.

Apesar do convite aos dez participantes que afirmaram realizar alguma prática de gestão da idade, apenas cinco aceitaram participar da etapa de entrevista. A Figura 9 caracteriza a área de atuação da organização, o tipo de organização e as estratégias de gestão da idade utilizadas nas Organizações a que cada profissional respondente está vinculado.

<b>Participantes</b>	<b>Área de atuação da Organização</b>	<b>Tipo de Organização</b>	<b>Práticas de Gestão de Pessoas direcionada para o trabalhador idoso que executa</b>
Participante 1	Química	Privada	Mentoria/Transferência de Conhecimento Preparação para Aposentadoria
Participante 2	Energia	Privada	Preparação para Aposentadoria
Participante 3	Educação	Pública	Estratégias de reconhecimento e respeito Preparação para a aposentadoria
Participante 4	Serviço Social	Pública	Preparação para Aposentadoria
Participante 5	Petroquímica	Capital misto	Avaliação de Desempenho Intervenção Ergonômica Mentoria/Transferência de Conhecimento Preparação para Aposentadoria Recrutamento e Seleção Não Excludente

**Figura 9:** Caracterização das Organizações em que trabalham os participantes convidados na segunda etapa do estudo.

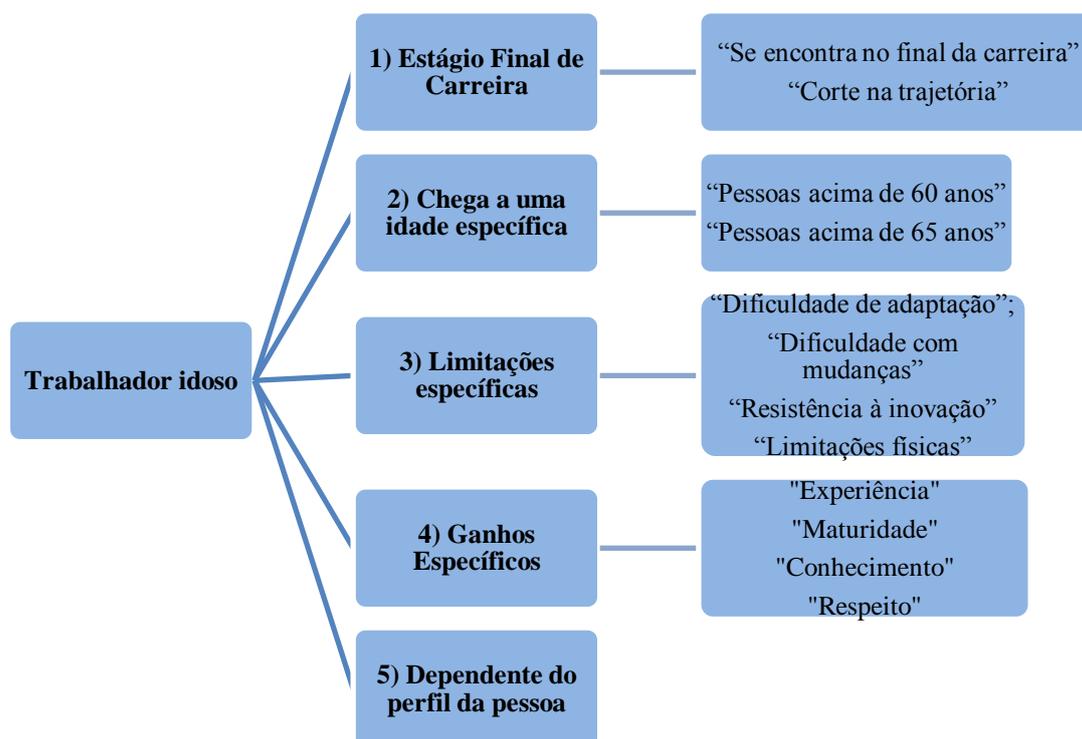
A organização em que atua o participante 1 é uma empresa privada de atuação no setor químico. A empresa é uma empresa multinacional, que está no mercado há 16 anos e emprega cerca de oito mil pessoas no mundo. O participante 2 atua numa companhia privada do setor de energia e distribuição elétrica. Esta organização está no mercado há 52 anos e emprega cerca de 3000 empregados próprios. O participante 3, por sua vez, atua numa organização educacional pública, com 70 anos de atuação e cerca de 5800 integrantes. O participante 4 atua numa autarquia federal que oferece serviços sociais à população. Esta organização existe há 27 anos e, no Brasil, emprega cerca de 26 mil pessoas, enquanto que em Salvador emprega cerca de 350 pessoas. Por fim, a organização em que atua o participante 5 trata-se de uma empresa de capital misto do setor petroquímico, que emprega cerca de 68 mil pessoas no Brasil e existe há 65 anos.

## **5.2 Noções sobre trabalhador idoso**

A parte inicial da entrevista foi composta por três perguntas (a) “O que é para você um trabalhador idoso?”, (b) “O que muda quando o trabalhador envelhece?” e (c) “Como você percebe a qualidade do trabalho deste trabalhador?”. Essas perguntas objetivaram mapear as noções que os profissionais de gestão de pessoas teciam sobre o trabalhador idoso. O conjunto de respostas dos participantes permitiu circunscrever as características que o grupo de respondentes identificam ao trabalhador idoso e sobre o que muda (ou não) com o decorrer do envelhecimento. Essas noções, concepções, reflexões sobre o trabalhador idoso serão apresentadas de modo a compreender o que se entende por trabalhador idoso, bem como conformar um olhar sobre como os profissionais da área de gestão de pessoas, de um modo geral, entendem o envelhecimento.

### 5.2.1 O que caracteriza o trabalhador idoso?

A primeira pergunta da entrevista deu origem à categoria de análise nomeada de “Atributos do trabalhador idoso”, conforme é apresentado no mapa da Figura 10. Nesta categoria identificaram-se cinco grandes eixos que estruturam o pensamento dos entrevistados acerca do que é o trabalhador idoso. Ao se observar o número de categoria e a baixa variedade de ideias que envolvem a noção de trabalhador idoso, pode-se inferir, inicialmente, que existe uma visão restrita de tal caracterização por parte dos profissionais de gestão de pessoas. Para os respondentes, “Trabalhador idoso” é o sujeito que se encontra no estágio final da carreira (1), que chega a uma determinada idade (2), que apresenta ganhos específicos por viver mais tempo (3); que apresenta limitações específicas relacionadas ao envelhecimento (4) e, por fim, que ser trabalhador idoso dependeria do perfil individual (5).



**Figura 10:** Mapa geral das características do trabalhador idoso para os participantes deste estudo.

A baixa variedade de características atribuídas ao trabalhador idoso denuncia uma visão simplista que os profissionais de gestão de pessoas apresentam sobre este grupo de

trabalhadores, o que parece ter relação com o pouco contato com trabalhadores idosos e pouca discussão ou reflexão sobre os desafios e possibilidades inerentes ao envelhecimento no trabalho.

A ideia de que o trabalhador idoso estaria no final da carreira, não considerando a possibilidade da sua manutenção no trabalho, é deflagrada pela literatura da psicogerontologia e nos estudos sobre a gestão da idade. Esta noção tem relação com o paradigma organicista, que preconiza o desenvolvimento humano como um processo de crescimento, culminância e declínio (Neri, 2006).

Para o participante 1,

*trabalhador idoso em geral é um trabalhador que está num pós carreira. É uma pessoa que já teve uma carreira em algum momento e aí, se preparou, ou não, bruscamente teve que dar um corte na trajetória e mudou a carreira de alguma forma. É uma pessoa que está mudando algumas variáveis daquela atuação profissional. (...) É um trabalhador que está no final da carreira*

Por trás desta visão, que influencia as sociedades ocidentais, e seu modelo capitalista, as idades mais avançadas estariam marcadas pelo declínio de habilidades e, por isso, seria este o momento de aposentar-se. Esta visão de velhice como um momento de parada está ligada com o que se promove na teoria do desengajamento, em que se defende a ideia de que com o avançar da idade os indivíduos tenderiam a se desengajar com as atividades da vida e tornar-se menos sociáveis. Os estudos da sociologia do envelhecimento (e.g. Debert, 1999; Santos, 2015) e da psicogerontologia (e.g. Neri, 2006; Neri, 2007) rechaçam essa perspectiva, por considerarem que as medidas etárias para definir capacidade são extremamente arbitrárias e não consideram a pluralidade que há no envelhecer.

A segunda subcategoria indicou que o trabalhador idoso, para os profissionais de gestão de pessoas entrevistados, é um sujeito que alcançou uma determinada idade. Essa idade ora

foi apontada a partir do marco dos 60 anos, ora foi apresentada a partir dos 65 anos. A referência ao marco dos 65 anos foi frequente, mesmo na etapa online havendo a indicação de que se considerava trabalhador idoso a pessoa com idade igual ou superior a 60 anos. Os dois entrevistados revelaram utilizar como referência a perspectiva da Organização Mundial da Saúde. Entretanto, a OMS (2002 /2005) propõe que em países subdesenvolvidos o marco cronológico seja a idade de 60 anos, enquanto em países desenvolvidos o marco seja dos 65 anos.

Segundo Debert (1999) a periodização da vida em categorias etárias tem a função de tornar o curso da vida uma instituição social, em que há um *script* a seguir e um comportamento esperado para cada etapa. A perpetuação de categorias etárias tem consequência para a vida dos sujeitos, visto que, ao se supor certos comportamentos (recolhimento para atividades caseiras, passividade) e vivências (aposentadoria, por exemplo) esperadas na idade, acaba-se por promover estereótipos desatualizados (Taylor et al., 2016).

A terceira subcategoria apresenta que, para os profissionais entrevistados, o trabalhador idoso é alguém que apresenta limitações específicas da idade avançada. As limitações citadas diziam respeito à relação do trabalhador idoso com a inovação, com a mudança, destacando a dificuldade destes profissionais a adaptar-se a novas atividades e tecnologias (computador e equipamentos, por exemplo). Ainda, foi comentado por um participante que o trabalhador idoso muitas vezes apresenta limitações de ordem física, relacionados a problemas de saúde tidos como mais comuns na velhice.

Para o participante 3, o trabalhador idoso

*muitas vezes tem algumas limitações de ordem física, né? E limitações de ter uma dificuldade de adaptação a algumas mudanças, a alguma atividades novas que por ventura aconteçam. Essa é a ideia, que pode ser até estereotipada, que eu tenho mais ou menos do trabalhador idoso.*

Quando perguntado que tipo de limitação física a que ele estava se referindo, se ele já tinha acompanhado algum caso na instituição de que faz parte, o participante 3 informou:

*Às vezes uma dificuldade de visão, porque a luz incomoda, dificuldade de ficar um pouco mais de tempo na frente do computador. E já tive colegas com dificuldade de locomoção em prédios que não tinha elevador. (...) uma colega numa unidade que eu trabalhei, tinha uma artrose no joelho que estava associada com a idade. Então, às vezes, não ia trabalhar porque o joelho tava com o problema... Então, quando você tem um trabalhador idoso no ambiente, você tem que ter um olhar diferenciado porque às vezes as condições de acessibilidade não são as ideais.*

A visão da velhice como um momento marcado apenas por limitações e dificuldades já se mostrou em todas as reflexões feitas até aqui como uma visão reducionista, que considera a velhice como uma experiência padrão e homogênea, quando na verdade esta é uma experiência extremamente diversa e atravessada por fatores sociais, culturais, de saúde, de educação, etc.

Apesar disso, não se pode negligenciar que há, sim, mudanças, que marcam este momento de vida. Stuart-Hamilton (2012) comenta que a escolha pelo marco etário dos 60 anos para demarcar o início do envelhecimento não é um postulado aleatório. Define-se a idade de 60 anos porque seria por volta desta idade, de um modo geral, que mudanças físicas e psicológicas se manifestariam de uma forma mais intensa. Não se pode perder de vista, entretanto, que essas mudanças, às vezes encaradas como perdas ou declínio, estão presentes em todos os demais momentos da vida visto que “o envelhecimento não é um processo que começa na velhice, mas desde a gestação” (Santos, 2015, p. 61).

Essas mudanças vindas com a velhice, que podem ser físicas e cognitivas, podem ser superadas por ganhos na inteligência prática. Esta afirmação revela o pressuposto *life span* de desenvolvimento e é discutida pela teoria da seleção, otimização e compensação. Usando as

estratégias de seleção e compensação, a perda cognitiva pode ser compensada pelo esforço de engajar-se em certas atividades selecionadas como importantes para o sujeito.

Por outro lado, o grupo de profissionais destacou atributos que representariam ganhos em ser trabalhador idoso (subcategoria 4). Para o participante 2, ao se pensar sobre trabalhador idoso, surge a ideia de *“Experiência, maturidade, uma pessoa que tem um know how, que traz um conhecimento, um histórico”* (participante 2). O reconhecimento da experiência e conhecimento do trabalhador idoso esteve presente no discurso de todos os participantes. Esse conhecimento é comentado pelos demais participantes como importante para o negócio, motivo pelo qual, muitas vezes, se mantem estes integrantes nas organizações. Esse fato é explicitado pela participante 1: *“Para a pessoa ficar lá com essa idade é porque a gente precisa dela, pelo conhecimento que ela tem, caso contrário a gente faz um planejamento de saída”*.

Essa perspectiva de valorização dos sujeitos pelo seu poder produtivo, conhecimento e experiência reflete a lógica do capital que rege tanto as organizações quanto o discurso dos profissionais entrevistados, em que se reconhece, sobretudo, o valor que o sujeito pode agregar à organização. Em nome da manutenção deste conhecimento, há uma tendência de prolongar a vida produtiva no trabalho. Essa afirmação se revela no aumento da idade da aposentadoria compulsória que, no serviço público passou a ser de 70 para 75 anos, a fim de acompanhar as tendências de envelhecimento da população, através da Lei Complementar nº 152/15 (Brasil, 2015); nas propostas de emenda constitucional para aumentar a idade mínima para aposentadoria no país (Brasil, 2016) e também nos abonos de permanência (Brasil, 2003) para quem pode se aposentar, mas continua trabalhando (Guimarães, 2012).

A última subcategoria deste primeiro mapa indica que as características de ser um trabalhador idoso dependem do perfil da pessoa. Essa noção surgiu ao longo da entrevista no discurso de alguns entrevistados, numa reflexão sobre como o envelhecimento é algo

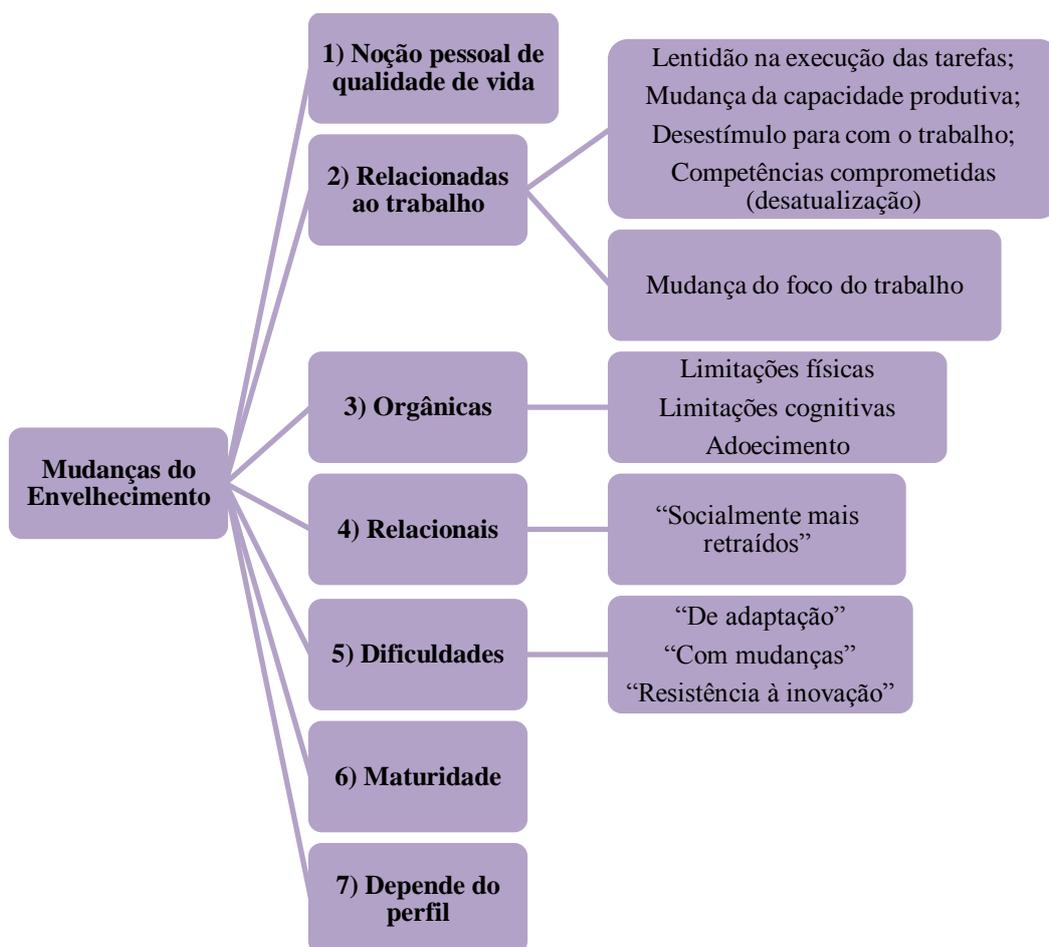
individual. A participante 4 afirma que *“Tem pessoas que tem interesse de aprender, vontade de trabalhar... diferente de outras pessoas que não estão nem na faixa etária do idoso e não tem interesse, vontade de crescer”*.

Ainda que o discurso do participante 4 pondere que depende do perfil dos sujeitos a forma como ele atuará, por trás deste discurso parece estar a ideia de que era esperado do idoso o desinteresse ao decorrer dos anos, por conta de questões como comprometimento cognitivo, físico e relacional, citados por este participante como as principais mudanças do envelhecimento (tema que será discutido na sessão posterior). Essa perspectiva se aproxima ao que preconiza a teoria do desengajamento, de acordo com a qual se espera que o idoso se afaste das funções que assume, se recolha a atividades mais pacatas e sossegadas. Essa visão tem estreita relação com o paradigma organicista de desenvolvimento de vida, que pressupõe falta de capacidade e desmotivação do profissional velho (Neri, 2006).

O participante 5 reforça a ideia que depende do perfil dos sujeitos a forma como atuarão enquanto trabalhadores idosos: *“Tem uns que já tem 65, mas tem um outro olhar, tem uma visão de mundo mais jovial, mais desconectada da ideia estereotipada. Essa questão é bem relativizada”*. O contraponto entre uma visão mais estereotipada e uma visão mais jovial pode anunciar um discurso que acaba por circunscrever a velhice ora como um momento de perdas, ora como um momento de atividade, jovialidade. Essa dicotomia, de todo modo, faz referência a duas teorias, a do desengajamento e o da atividade. Ambas as teorias oferecem limitações na concepção sobre envelhecimento, por subjugá-la como um momento exclusivo de perdas ou exclusivo de atividade, não ressaltando que a experiência pode ser diversa, variada e que sofrerá as influências de condições como etnia, contexto social, escolaridade, condições de saúde, entre outros.

### 5.2.2 O que muda quando o trabalhador envelhece?

A segunda pergunta da entrevista deu origem à categoria de análise nomeada de “Mudanças do Envelhecimento”. Foi possível identificar sete eixos que estruturam o pensamento dos entrevistados sobre o que muda quando o trabalhador envelhece. Esses sete eixos são apresentados no mapa da Figura 11. Percebeu-se, pela maior variedade de respostas desta pergunta, que para os profissionais de gestão de pessoas entrevistados, é muito mais claro o que muda quando o trabalhador envelhece do que a própria concepção ou características do trabalhador idoso. É possível inferir deste achado o quanto as noções de envelhecimento são mais difundidas no contexto de vida do que a noção de trabalhador idoso, talvez pela atualidade desse termo e pela falta de clareza e discussão que o atravessa.



**Figura 11:** Mapa das mudanças do envelhecimento para os participantes deste estudo.

Para os respondentes, as mudanças do envelhecimento se apresentam na noção pessoal de qualidade de vida (subcategoria 1); está relacionada ao trabalho (subcategoria 2); podem ser nos níveis orgânico (subcategoria 3) ou relacional (subcategoria 4). As mudanças podem ser vistas nas dificuldades específicas (subcategoria 5) e no que tange à maturidade (subcategoria 6). Por fim, para os entrevistados, as mudanças trazidas com o envelhecimento dependeriam do perfil de cada sujeito (subcategoria 7).

A Figura 11 apresenta o conjunto de mudanças que ocorrem quando o trabalhador envelhece. Sobre a subcategoria “Noção pessoal de qualidade de vida”, o participante 1 afirma:

*muda a percepção de qualidade de vida dele, ele geralmente começa a pensar mais na qualidade de vida. Mais uma vez: contexto industrial de turno (...) os operadores já estão conversando para querer sair – “já perdi muito tempo de natal, ano novo”. Quando você pensa o pessoal do administrativo, já tá atuando de outra forma, pensando mais à frente - “quando eu sair daqui o que vou estar fazendo?”. O que mais muda para ele [trabalhador idoso] é a percepção dele de vida e carreira*

Essa fala apresenta as particularidades do contexto em que o participante 1 está inserido. Nesta organização há duas realidades: uma, que funciona em regime de turno e outra que funciona em regime administrativo. Para os trabalhadores de turno, a atenção à qualidade de vida passaria a ser prioridade, tendo em vista as ausências condicionadas pelo regime de turno. Para os trabalhadores do administrativo essa mudança de percepção também está presente, mas muito mais ligada a uma noção de mudança de carreira ou planejamento de vida pós-carreira.

Este achado dialoga com a teoria da seletividade sócio emocional, em que se acredita que ao envelhecer os sujeitos fariam uma maior seletividade dos parceiros, espaços e atividades em que escolherão engajar-se e depositar sua energia. Mas do que entender esse

momento de saída como um momento de retraimento social, então, é reconhecer como um momento de fazer escolhas que pareçam mais adaptativas, necessárias ou prazerosas.

Esses achados falam sobre a decisão sobre a aposentadoria, uma mudança que atravessa a vida do trabalhador que envelhece, do ponto de vista dos entrevistados. A aposentadoria é trazida pelo participante 1 como um momento para voltar a compartilhar natais e ano novo com a família, ou como um momento para repensar o que fazer com a própria vida. Esses exemplos refletem o que Wang e Shi (2014) dissertam sobre a aposentadoria. Para estes autores, a aposentadoria pode ser entendida, hoje, como um processo decisório, como um processo de ajustamento e como um estágio de desenvolvimento de carreira. Ou seja, não necessariamente a aposentadoria precisa indicar o final da carreira, mas pode ser um ponto a partir do qual ocorrem mudanças tardias em relação à carreira. Wang e Shi (2014) veem essa etapa como um momento possível para continuar crescendo e renovando a carreira, se este for o desejo dos sujeitos.

Para Wang e Shi (2014), são muitos os fatores individuais que predizem a aposentadoria, fatores que variam de acordo com gênero, idade, condições de saúde, nível social e de escolaridade, além da valorização maior ou menor do tempo de lazer e tempo com a família. Esses aspectos vão influenciar diretamente na escolha por aposentar-se ou não. Além destes fatores individuais, os fatores organizacionais e do trabalho também são preditores importantes para essa decisão. Se as condições de trabalho são estressantes ou demandam muito física e psicologicamente, ou tem cargas horárias extensas, os sujeitos tendem a se aposentar de vez ou a mudar de ramo de atuação quando decidem continuar trabalhando (Wang & Shi, 2014). Isto quando existe a possibilidade de voltar a trabalhar, condição que dependerá de fatores individuais (condições de saúde, desejo, escolaridade) e que em geral faz parte da realidade de uma pequena parte da população idosa, altamente especializada.

A subcategoria 2 apresenta as mudanças advindas com o envelhecimento que estão relacionadas ao trabalho. As respostas categorizadas nesta subcategoria foram “Lentidão na execução das tarefas”; “Mudança da capacidade produtiva”; “Competências comprometidas (desatualização)”; “Desestímulo para com o trabalho” e “Mudança do foco de trabalho”. As três primeiras respostas apresentam uma perspectiva similar à noção de declínio, que é amplamente difundida na sociedade como característica inerente da velhice, o que demonstra como as noções organicistas de desenvolvimento estão enraizadas no senso comum e no discurso dos participantes. Isto posto, destaca-se a importância de discutir o envelhecimento nas formações dos profissionais de gestão de pessoas, a partir de uma perspectiva crítica que destaque a heterogeneidade do envelhecimento, de forma a combater os estereótipos etários.

As respostas desta subcategoria 2 revelam uma visão que muito se relaciona com as críticas oferecidas pela teoria da dependência aprendida. Muitas vezes, ao focar nas ditas defasagens do velho, os ambientes reforçam o lugar do idoso como incompetente, menos hábil e desatualizado. Essa noção acaba rechaçando o comportamento autônomo, excluindo de atividades, treinamentos, novos desafios. Isso muito tem a ver com a noção de dependência aprendida e pode, inclusive, influenciar na escolha por aposentar-se ou desengajar-se de atividades antes realizadas com tranquilidade. Esta discussão é extremamente importante e necessária, pois ao falar sobre envelhecimento no trabalho precisamos falar, sobretudo, sobre o ambiente e as políticas, retirando o foco da responsabilização individual que os discursos parecem carregar.

A reflexão acima guarda relação também com a quarta resposta, “Desestímulo para com o trabalho”. A participante 1 comenta: “*A gente começa a ver um desgaste emocional... ‘o que vai acontecer comigo daqui para frente? não vou ser mais promovido, não vou receber um mérito’.* Isso desestimula”. A prerrogativa de não mais investir nos sujeitos idosos por conta da sua idade é, além de discriminatória, uma forma de profecia

autorrealizável: deixa-se de investir nos sujeitos já que eles não são mais produtivos, e, por faltas de investimento e incentivo, é natural os sujeitos apresentarem desânimo, desinteresse e baixa satisfação em relação ao trabalho, que podem interferir, sim, na produtividade. Esse achado tem ressonância com o estudo de Guimarães (2012), que afirma “Os trabalhadores idosos, seja pela perda da força física, seja pelo desconhecimento ou inadaptação às novas técnicas, seriam muitas vezes preteridos” (p. 108). Fontes, Neri, e Yassuda (2010) e Lazazzara e Bombelli (2011), frente a esta realidade de envelhecimento no trabalho, reforçam a importância das ações de desenvolvimento do trabalhador idoso, além da promoção de melhores condições de trabalho para que este possa continuar trabalhando. Sobre treinamentos e desenvolvimento do trabalhador idosos, Lazazzara e Bombelli (2011) destacam a importância de oferecer conteúdos de interesse ao trabalhador mais velho. Essa ação tem relação com seleção e otimização, estratégias da teoria SOC. Seleção de conteúdos que façam sentido, que sejam entendidos como importantes, que sejam discutidos e verificados com os profissionais mais velhos é uma forma de otimizar o aprendizado e promover desenvolvimento. Esta ação é, também, uma prática de seletividade sócio emocional, pois requer seleção voluntária sobre a maneira de experimentar o ambiente de trabalho, um aprendizado ou uma atividade de forma adaptativa.

A resposta “Mudança do foco de trabalho”, por sua vez, diferente das demais respostas que falam das mudanças do envelhecimento a partir de um olhar de declínio e perda, indica que na velhice uma das mudanças é o enfoque do trabalho, “*que pode ser direcionado mais para um olhar de treinar, para a parte de conhecimento, que da atuação, de fato*” (participante 5). Esta resposta está ligada ao tipo de organização em que o participante 5 atua: instituição pública. O contexto público, por conta da maior estabilidade, permite que os sujeitos tenham seu desenho de trabalho modificado com mais facilidade que em instituições privadas, por exemplo. É o caso de muitos integrantes desta organização que, por exercerem

uma função de risco, quando envelhecem são convidados a mudarem suas atuações (seja por prevenção, seja pelas mudanças de condições físicas para executar a atividade que executou ao longo da vida), reconfigurando o desenho do trabalho.

A possibilidade de redesenho do trabalho não é uma condição excepcional das organizações públicas, mas pode ser favorecido neste tipo de contexto. Na organização em que está inserido o participante 1, o tipo de trabalho exige de boa parte das categorias profissionais esforço físico e exposição a situações insalubres. Assim, a aposentadoria costuma acontecer antes mesmo da faixa dos 60 anos (em regime de aposentadoria especial). Nesta organização, privada, não se fala sobre a possibilidade de redesenho do trabalho, mas apenas em troca de profissionais por conta das condições de saúde e força física, além do cansaço e desestímulo, como citado acima.

Como os estudos de Wang e Shi (2014) e Fontoura e Piccinini (2012) destacam, más condições de trabalho podem influenciar na decisão pela aposentadoria precoce, tanto por conta de prejuízos da saúde, quanto pela insatisfação com trabalho resultante disto. Ainda, Beauvoir (1990) denuncia que as condições de trabalho muitas vezes é que fomentam o envelhecimento precoce do trabalhador ou que os tornam inválidos para continuar trabalhando.

A subcategoria 3, por sua vez, identifica as mudanças orgânicas trazidas com o envelhecimento. Esta subcategoria é exemplificada pela fala do participante 4:

*O que muda são os aspectos físicos, né, a cognição fica mais lenta... o pensamento, a memória... todas essas questões biológicas que acontecem no idoso. Acho que o que muda é isso no trabalho. Fica mais lento, ficam mais demoradas. Uma pessoa mais jovem consegue resolver um problema em 15-20 min; uma pessoa idosa tem que pensar mais, tem que programar o que tem que fazer. Esquece o que está fazendo, esquece o que vai fazer. O idoso tem essas questões cognitivas e biológicas.*

Esta visão de envelhecimento marcado por declínio físico e das funções psíquicas converge com a representação social da pessoa velha. Esta representação, conformada ao longo dos anos, não retrata a experiência diversa da velhice, pois considera apenas uma das possibilidades de envelhecimento, ligada à decrepitude. No discurso deste participante, a comparação com o trabalhador mais novo reforça a lógica de mercado, segundo a qual o melhor é o mais novo. No estudo de Guimarães (2012), a autora denuncia que funcionários mais velhos são substituídos pelos mais jovens, supostamente em nome de uma maior capacidade de produção dos mais jovens ou da presença dos requisitos de qualificação mais adequados.

Toda essa discussão tem relação também com a subcategoria 5, que propõe que uma das mudanças do envelhecimento do trabalhador são as dificuldades entendidas pelos entrevistados como específicas deste momento da vida (como a dificuldade em adaptar-se a novas tecnologias, novos equipamentos; resistência à inovação e à mudança).

A subcategoria 4, “Mudanças relacionais”, é representada pela fala da participante 4, para quem o trabalhador idoso mudaria no sentido de ficar “*socialmente mais retraído*”. Essa imagem, à semelhança das mudanças orgânicas, está ligada à representação social do idoso e está diretamente vinculada ao que preconiza a teoria do desengajamento e a teoria sócio emocional, para as quais o indivíduo idoso começaria um processo de retraimento social.

A subcategoria 6, “Maturidade”, difere das demais pois é a única subcategoria que traz uma perspectiva positiva sobre as mudanças trazidas pelo envelhecimento. Os profissionais acreditam que uma das mudanças do envelhecimento é a maturidade que se adquire com a experiência. Por fim, a subcategoria 7 indica que as mudanças do envelhecimento dependem do perfil da pessoa. Essa categoria pode ser exemplificada pela fala do participante 2:

*depende muito da pessoa. Hoje a gente consegue ver vários perfis. Apesar da maturidade de vida e de idade, consegue ter a mesma energia, a capacidade de criar e*

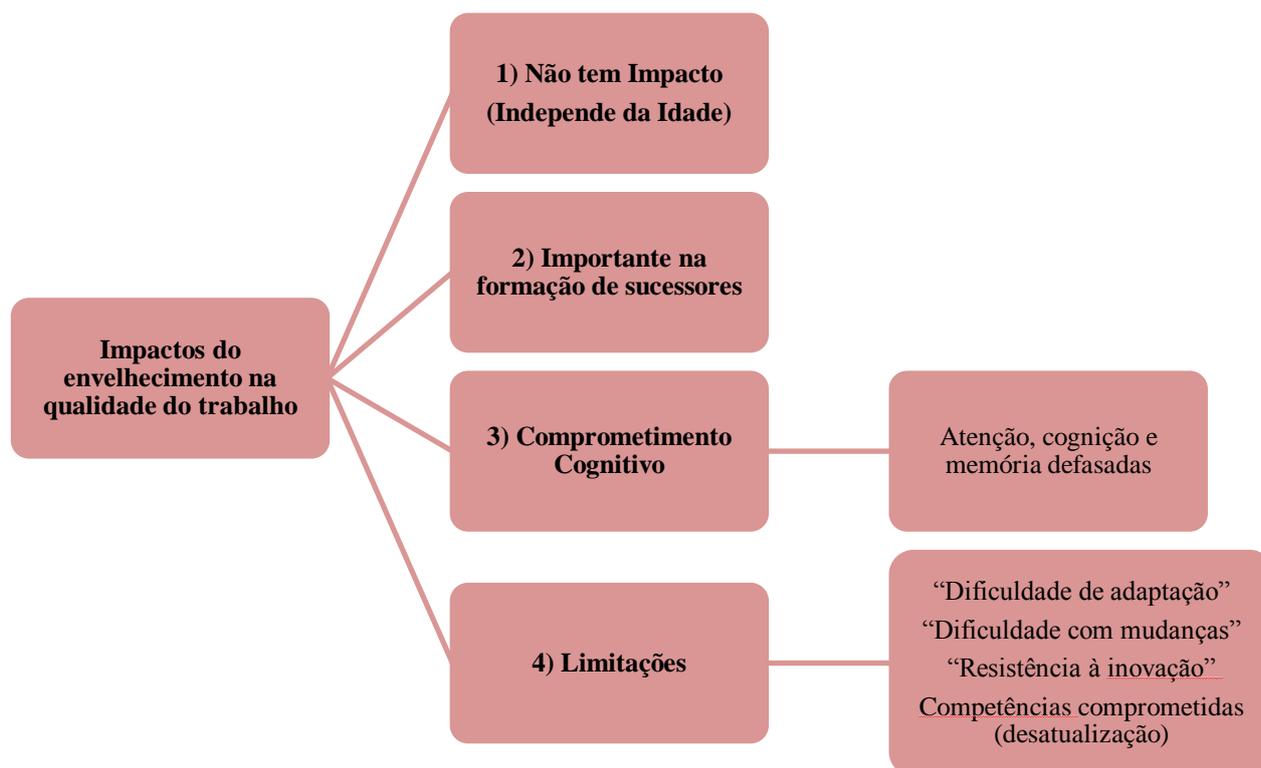
*inovar ainda continua latente, outras, já não tanto. Então tem que ter um trabalho específico para que essas pessoas não percam essa capacidade de criar, inovar (...)*

Esta fala revela o reconhecimento de que o envelhecimento não se dá da mesma forma para todos. O reconhecimento de que o envelhecimento depende do perfil dos sujeitos indica que parte dos entrevistados entende quão idiossincrático é o envelhecer. Nessa fala percebe-se, ainda, a valorização da aptidão à mudança. A mudança e a inovação são apresentadas no discurso dos participantes, quase sempre, como o contraponto do trabalhador idoso, o que não necessariamente é verdade.

### 5.2.3 Como você percebe a qualidade do trabalho deste trabalhador?

A terceira pergunta da entrevista deu origem à categoria de análise nomeada de “Impacto do envelhecimento na qualidade do trabalho”. Foi possível identificar quatro eixos que estruturam o pensamento dos entrevistados sobre o impacto do envelhecimento no trabalho do trabalhador idoso. De todas as perguntas, esta foi a que os participantes se mostraram mais reticentes em responder. Em geral, os participantes começavam a responder outra coisa, ainda que a pergunta fosse clara e igual para todos. Essa reticência pode ser identificada no pequeno número de subcategorias e na baixa diversidade de respostas.

Acredita-se que os participantes tentaram evitar comprometer-se com respostas sobre a qualidade do trabalho porque esta foi uma pergunta mais direta sobre o impacto do envelhecimento no trabalho do trabalhador idoso. É possível inferir deste achado que os profissionais de gestão de pessoas tem pouca clareza sobre a qualidade do trabalho deste trabalhador, talvez pelo pouco contato que tem sobre esse público, por não refletirem sobre este impacto e/ou por não quererem se comprometer. A Figura 12 apresenta o mapa dos impactos do envelhecimento na qualidade do trabalho.



*Figura 12:* Mapa de impactos do envelhecimento na qualidade do trabalho do trabalhador idoso

A primeira subcategoria agrupa as respostas que indicam que a qualidade do trabalho do trabalhador idoso não sofre impacto do envelhecimento, ou seja, não muda ao envelhecer e vai depender do perfil da pessoa. Assim, caso o sujeito tenha sido comprometido ao longo de sua vida profissional, acredita-se que ele continuaria assim, independentemente da idade.

A segunda subcategoria de respostas indica que a qualidade do trabalho do trabalhador idoso é entendida como importante para a formação de sucessores. Em muitas organizações a gestão do conhecimento é feita de pessoa para pessoa e, nesse sentido, o conhecimento do trabalhador idoso seria indispensável na formação dos mais novos.

A terceira subcategoria expressa o impacto do envelhecimento na qualidade do trabalhador através do comprometimento cognitivo. Mais uma vez, os participantes indicam defasagens físicas e cognitivas como próprias do envelhecimento, prejudicando a qualidade

do trabalho, como se pode ver na fala do participante 4: *“Fica mais prejudicado. Não por ele, mas pelas questões biológicas. Prejudica um pouco. A atenção, a cognição. As vezes esquece de assinar alguma coisa, esquece uma palavra, isso prejudica um pouco no trabalho.”*

A quarta subcategoria, por fim, indica limitações próprias do envelhecimento que impactam na qualidade do trabalho. Esta foi a categoria mais citada pelos participantes e coloca em cheque mais um vez a capacidade de adaptação do idoso, a flexibilidade, como exemplificado na fala do participante 2:

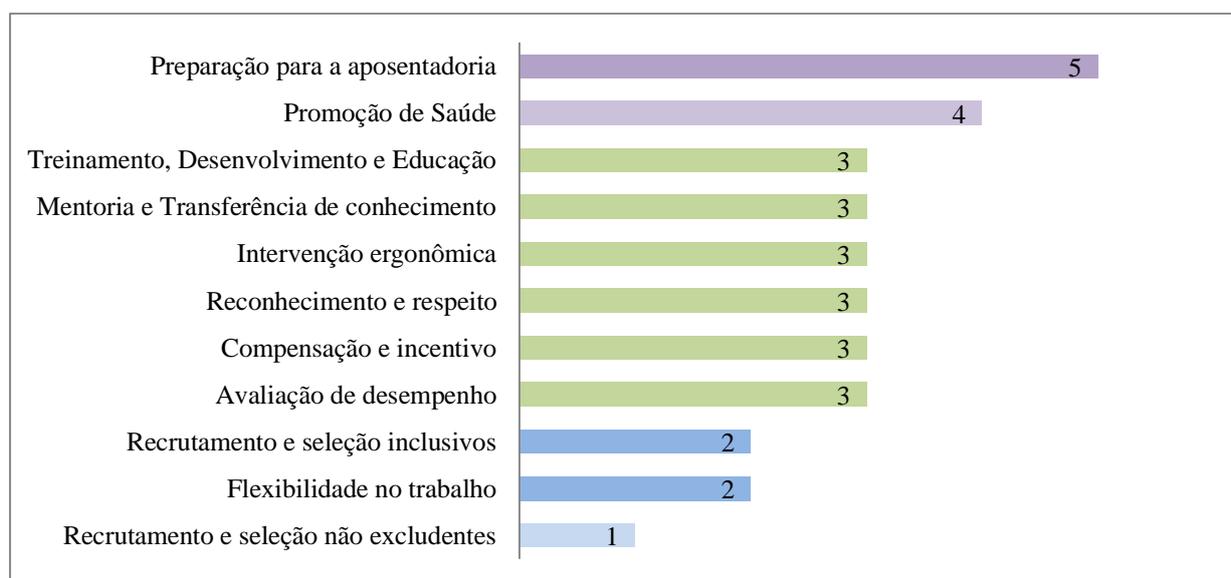
*em relação a inovação tecnológica: os estagiários propõem um projeto e os mais velhos falam “não, já tem esse sistema aqui que funciona há 20 anos”. (...) hoje a gente tem um valor que é muito gritante, que é a segurança e a gente tem uma diretriz muito forte de segurança. E as pessoas mais maduras tem mais resistência. Porque fizeram sempre daquela forma e nunca aconteceu nada*

Esta fala dialoga com o estudo de Guimarães (2012), que aponta como a renovação da força laboral é valorizada por uma suposta melhor adequação dos mais jovens, que seriam também mais hábeis para lidar com novas tecnologias. Assim, infere-se que, mais uma vez, valores associados a perdas e limitações predominam no discurso dos entrevistados sobre o trabalhador idoso e o envelhecimento no trabalho.

A discussão sobre o tópico investigado já foi destacada em outros momentos: faz-se necessário refletir sobre o ambiente de trabalho, as políticas organizacionais, mais do que apenas as características individuais dos sujeitos. Ou seja, refletir quanto o trabalho proporciona bem-estar para o trabalhador (idoso ou não idoso)? Como as relações no trabalho se constituem? São feitos investimentos nos idosos e demais trabalhadores? As ideias dos idosos são reconhecidas ou discutidas seriamente? Estas questões dialogam com as noções da teoria da seleção, otimização e compensação, bem como com a teoria da seletividade sócio emocional e vai influenciar como o idoso apresentar-se-á no ambiente de trabalho.

### 5.3 Práticas de gestão da idade: conhecimento, importância e adoção

Neste tópico do trabalho, disserta-se sobre parte das respostas da segunda parte da entrevista, que visou mapear com os profissionais de gestão de pessoas suas atuações frente à gestão da idade. A primeira pergunta “Quais dentre estas práticas você conhece?” foi analisada a partir da frequência. A Figura 13 apresenta as práticas mais conhecidas pelos profissionais entrevistados, ordenada da mais conhecida para a menos conhecida. Foi possível identificar um conjunto de práticas mais conhecidas (roxas), práticas intermediárias (verde) e menos conhecidas (azul).



**Figura 13:** Práticas de gestão da idade por frequência de escolha.

Todas as onze práticas foram citadas por pelo menos um dos entrevistados. Isso indica que de alguma forma tem-se conhecimento da existência e possibilidade de execução destas práticas. A prática mais conhecida, ou seja, a mais indicada pelos profissionais de gestão de pessoas foi a preparação para aposentadoria. Esse resultado não surpreende, visto que esta é uma das poucas práticas disseminadas no Brasil, tanto nas organizações, quanto na academia.

Acredita-se que a preparação para a aposentadoria (PPA) é a prática mais conhecida por alguns motivos: PPA é promovida por um marco legal, desde 1994 (lei 8.842) e PPA apresenta ganhos para a organização, no sentido de promover um *marketing* positivo sobre a gestão de pessoas, bem como promover a renovação dos trabalhadores, substituindo profissionais mais velhos (supostamente mais caros pelo acúmulo de promoções) por profissionais mais novos.

Essa lógica é sublinhada por Guimarães (2012):

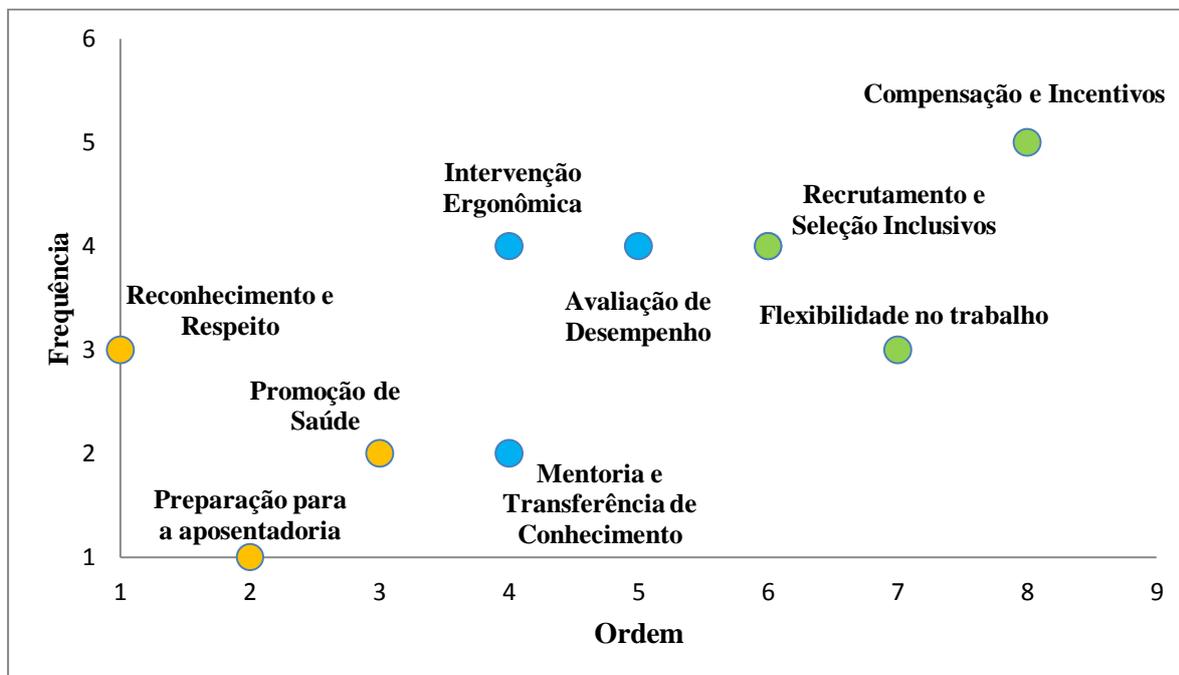
a aposentadoria surge como uma forma de produzir certa rotatividade da mão-de-obra no trabalho, pela troca de gerações. Ao mesmo tempo, os trabalhadores jovens ganham menos, o que estimula muitas indústrias a oferecerem indenizações e recompensas financeiras aos trabalhadores mais velhos, estimulando a aposentadoria (p. 117).

Os programas de preparação para a aposentadoria podem ser vistos como uma dessas estratégias de estímulo à aposentadoria: oferece-se conhecimento sobre as possibilidades do pós-carreira na organização para que os profissionais se decidam, se planejem e façam sua transição.

O fato da prática de recrutamento e seleção não excludente ser a estratégia menos conhecida, citada apenas por um dos participantes, revela o quanto esta prática precisa ser discutida e implantada. Esse resultado também não é estranho, visto que muitos cargos e funções oferecidas revelam um limite etário, seja por especificidades da função, seja por preconceito etário.

A segunda questão investigou quais as práticas de gestão da idade eram consideradas mais importantes e o porquê. Neste grupo de respostas, foi considerada além da frequência, a ordem de escolha dos participantes. A partir do cruzamento das médias de ordem de citação e frequência de citação, foi possível identificar as práticas mais importantes (identificadas, na Figura 14, pelas bolas de cor laranja), práticas intermediárias (identificadas, na Figura 14,

pelas bolas de cor azul) e periféricas (identificadas, na Figura 14, pelas bolas de cor verde). Na valoração das médias, ofereceu-se 1 à prática mais citada (frequência), assim como ofereceu-se 1 a práticas citadas com prioridade (ordem). Dessa forma, os menores números contêm as práticas mais citadas e citadas com prioridade.



**Figura 14:** Práticas de Gestão da idade consideradas importantes

Dentre as onze práticas apresentadas aos participantes, eles selecionaram nove práticas como mais importantes. As nove práticas são apresentadas na Figura 14. Mais uma vez, a preparação para aposentadoria é a prática mais escolhida (todos os participantes indicam a preparação para aposentadoria como importante) e é a segunda prática escolhida com prioridade pelos participantes. Isso quer dizer que, ainda que não tenha sido citada como a mais importante por todos os participantes, esta prática foi escolhida quase sempre nas primeiras posições. Para os profissionais entrevistados, a importância da preparação da aposentadoria reside no fato de que a transição para aposentadoria é um momento complexo, repleto de mudanças no nível financeiro e pessoal e que por isso ter subsídios que apoiem este momento se configuraria como muito importante. Isso pode ser exemplificado pela fala do participante 1: “Acho que depois de tanto tempo de dedicação à organização, a

*organização precisa também cuidar desse momento de transição psicológica, de rotina, de mudança de vida, de carreira, de voltar a se relacionar de outra forma com a família”.*

A prática de Reconhecimento e respeito foi escolhida em primeiros lugares mais vezes que as demais práticas. Por sua vez, a prática de promoção de saúde foi entendida também como muito importante, configurando junto com as práticas anteriormente citadas o terço do gráfico considerado mais importante. Para o participante 3, o reconhecimento e respeito é importante pois *“esse olhar diferenciado e essa estratégia de você dar um feedback positivo impacta muito nele, na motivação e no comprometimento. Ele tem muitos saberes, e se você reconhece isso e estimula ele a pôr isso em prática, eu acho que é fantástico”*. Já as práticas de promoção de saúde são consideradas importantes para o participante 1

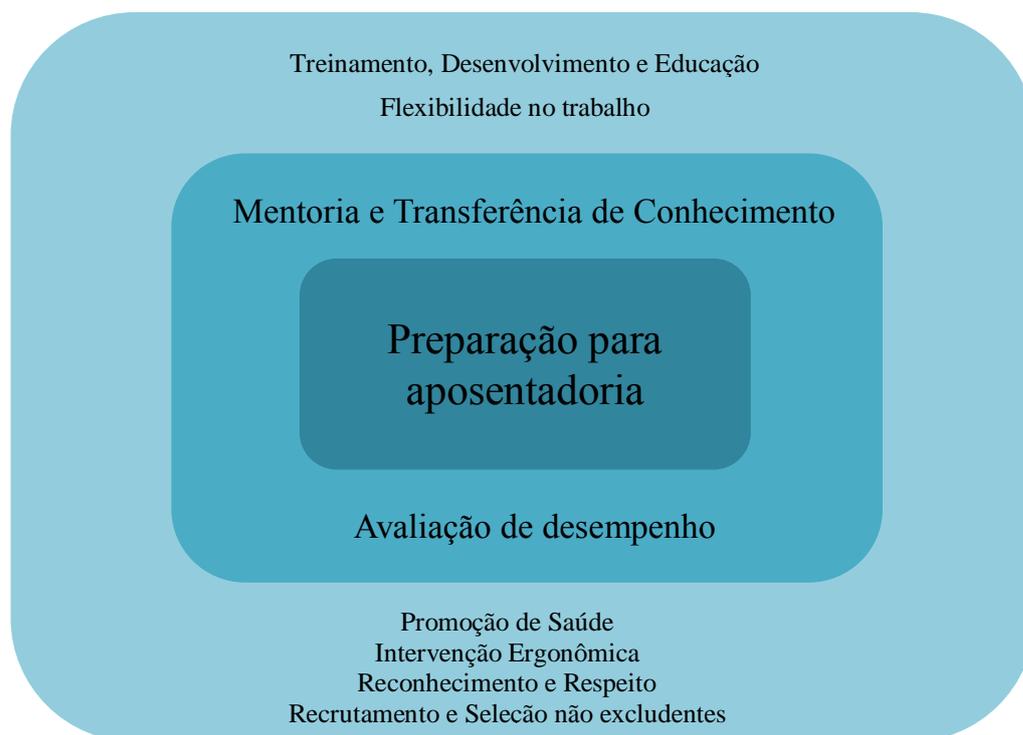
*Pelo cuidado. É um momento em que se está tendo modificações fisiológicas, corporais. (...) [Nesta organização] a gente faz uma promoção de saúde igual para todo mundo, porque isso gera um custo, etc, mas acho relevante você ter um cuidado diferenciado em promoção de saúde quando você pensa em final de carreira.*

As práticas de intervenção ergonômica, avaliação de desempenho e mentoria e transferência de conhecimento configuram as práticas intermediárias em termos de importância. Enquanto as práticas de compensações e incentivos, recrutamento e seleção inclusivos e compensação e incentivo são escolhidas com menos prioridade e com frequências mais baixas.

A terceira pergunta feita aos participantes buscou conhecer quais as práticas dentre aquelas eram adotadas naquelas organizações e como elas vinham sendo feitas. Essa pergunta buscou checar e aprofundar as informações já oferecidas na primeira etapa do estudo, no formulário *online*, em que foram indicadas as práticas adotadas nas organizações. No momento da entrevista foi possível checar se de fato as práticas indicadas eram executadas e se outras práticas, não indicadas na primeira etapa, eram escolhidas pelos profissionais de

gestão de pessoas. Após lerem as definições das práticas na etapa da entrevista, alguns profissionais identificaram outras práticas que realizam dentro da organização. Esse processo foi interessante, pois muitos deles afirmaram que nunca tinham parado para pensar sobre como, de alguma forma, realizavam práticas de gestão da idade e após a leitura dos cartões conseguiam perceber isso.

Dentre as onze práticas, nove foram indicadas como adotadas nas organizações (verificar Figura 15). Todos os participantes indicaram adotar ao menos uma das práticas. As respostas dos participantes foram analisadas a partir da frequência. Identificou-se, com isso, a existência de práticas mais centrais (escolhidas por um número maior de respondentes e sinalizadas no centro da Figura 15), práticas intermediárias (localizadas na parte média da Figura 15) e práticas periféricas (localizadas na parte exterior da Figura 15).



**Figura 15:** Práticas adotadas nas organizações em que os profissionais estão inseridos.

A prática mais escolhida, portanto, mais central, foi a preparação para aposentadoria, o que revela que esta é a prática mais adotada pelas organizações, sendo que algumas

organizações realizam apenas esta prática direcionada especificamente para o trabalhador idoso. Mais uma vez, esse resultado parece ter relação com o fato de que a preparação para aposentadoria é a única proposta indicada por lei como obrigatória. Além disso, a preparação para aposentadoria, ainda que ofereça subsídios para os trabalhadores mais velhos, pode funcionar como um incentivador da aposentadoria e conseqüente renovador da força de trabalho, abrindo espaço para profissionais mais novos e mais baratos.

A mentoria e a transferência do conhecimento e a avaliação de desempenho foram as práticas mais adotadas em seguida. Os participantes que adotam a avaliação do desempenho destacam que não fazem uma avaliação do desempenho diferenciada, mas que não deixam de acompanhar o desenvolvimento do trabalhador mais velho, mesmo porque, esta estratégia faz parte do planejamento das equipes e /ou das políticas de remuneração variável. As demais estratégias foram escolhidas com menor frequência. Apesar de quase todas as estratégias serem adotadas pelo conjunto de profissionais, o número de práticas adotadas em cada organização é pequeno. Dois dos cinco respondentes adotam apenas a preparação para aposentadoria, por exemplo.

A quarta pergunta propôs a seguinte reflexão para os participantes: “Quais as práticas que você acredita que poderiam ser adotadas nesta organização? Porque não são?”. As respostas dos participantes foram analisadas a partir da frequência e organizadas por centralidade. As respostas com maior frequência foram compreendidas como práticas mais centrais, seguidas pelas práticas intermediárias e práticas periféricas. As práticas citadas pelos participantes foram organizadas nesta perspectiva de centralidade e estão apresentadas na Figura 16.



**Figura 16:** Práticas identificadas pelos participantes como possíveis de serem adotadas nos contextos em que estão inseridos.

As práticas de promoção de saúde, de reconhecimento e respeito e de compensação e incentivo foram citadas com mais frequência como as práticas que poderiam ser adotadas nas organizações, mas que não são. Para o participante 1, a promoção de saúde poderia ser adotada da seguinte forma: “a partir de determinada idade o *checkup* ser um pouco maior, mas acho que não é feito por conta de custo”. Para o participante 2, “poderia ter um programa mais focado”, mas diz não saber o porquê que não tem e reflete:

*Não sei também se necessariamente a gente deveria ter... Eu trouxe como “deveria ter e não tem” como uma questão de reflexão. Mas a gente precisaria pensar em questões mais pontuais para esse público em específico. Mas hoje tudo que a gente faz é aberto a todo mundo.*

Percebe-se no discurso do participante 2 uma indecisão sobre em que medida as práticas de gestão de pessoas precisam ser diferenciadas para atender determinados públicos. Esse discurso e demais falas dos participantes denunciam uma invisibilidade velada da idade

dentro das organizações. Velada porque, para algumas condições, a idade não é levada em consideração, mas em outras, a idade é entendida como empecilho e fator dificultador.

Sobre a prática de Reconhecimento e Respeito o participante 3 comenta que poderiam ser feitas uma série de ações:

*Você reconhecer, colocar essa pessoa numa função de destaque, é reconhecer. Então, por exemplo, uma tutoria de um novo servidor: acho uma forma de reconhecer. Orientar os novos servidores... Colocar a pessoa nessa posição é uma forma da pessoa se sentir valorizada, relevante para a instituição.*

Quando perguntados os motivos das práticas não serem realizadas, o participante 2 informa:

*Porque somos engessados e porque a gente vem de uma cultura de pouca valorização do indivíduo idoso e do trabalhador idoso. [O envelhecimento] É um fenômeno relativamente recente. Ainda temos alguma resistência, ainda temos questionamento tipo “vale a pena você investir nisso?” Muita gente ainda encara isso como gasto, não como investimento. “Vai gastar com alguém que vai sair?”, “É uma grana que você vai jogar teoricamente fora”... É uma questão de cultura...*

Esta fala revela que o participante 2 considera a cultura fora da organização como um forte influenciador da cultura organizacional. Assim, pela cultura brasileira não valorizar o idoso, tampouco o trabalhador idoso, dentro da organização esbarra-se em questionamentos sobre por que e para que investir neste profissional que, supostamente, sairá da organização e não gerará mais retorno para a mesma. O participante 2 discorda dessa visão e confessa que usualmente precisa explicar para gestores que questionam as ações voltadas para o trabalhador idoso, que as pessoas se sentem mais motivadas a continuar trabalhando quando recebem ações de desenvolvimento. Confessa, ainda, que faz essa defesa mesmo não tendo dados direcionados especificamente para o trabalhador idoso.

Sobre a prática de compensação e incentivo, o participante 1 comenta uma demanda frequente dos funcionários para a área de gestão de pessoas: *“eles [trabalhadores] chamam de sopa – algumas empresas oferecem um benefício: há cada 10 anos que você trabalha na empresa, quando você se aposenta e sai, você ganha um valor por esses 10 anos trabalhados”*. O participante 1, entretanto, acredita que essa prática não é executada pela implicação financeira.

O participante 1 comenta, ainda, uma prática de intervenção ergonômica que considera possível de ser aplicada no contexto em que está inserido: *“Acho que desenvolvimento de exoesqueleto para que qualquer pessoa, um idoso, possa fazer a mesma operação que um jovem. Se você tem um exoesqueleto, você não tem peso: você abre uma válvula sem esforço”*. Hoje, o participante 1 acredita que não é feito pelo alto custo associado, mas vê isso como uma provável realização dentro dos próximos quinze anos.

A quinta e última questão feita aos participantes foi *“Há alguma outra prática direcionada para o trabalhador idoso nesta organização?”*. Três dos cinco participantes fizeram referência aos seus programas de previdência complementar ou à possibilidade de manutenção no plano de saúde após a aposentadoria. Um dos participantes destacou também a possibilidade de redesenho de trabalho dentro da organização que faz parte.

Este segundo bloco de questões da entrevista foi direcionado a entender como os profissionais de gestão de pessoas percebem e atuam em relação às práticas de gestão da idade. Pode-se identificar que todas as onze práticas eram conhecidas por estes profissionais. Assim, infere-se que o baixo número de ações direcionadas para o trabalhador idoso nas organizações não se dá pelo desconhecimento destas práticas.

Identificou-se que as práticas de preparação para aposentadoria, de reconhecimento e respeito e de promoção de saúde são consideradas como as mais importantes para a gestão da idade. Dentre as nove práticas de gestão da idade adotadas nas organizações em que os

profissionais entrevistados atuam, a mais comum foi a preparação para a aposentadoria. Ainda, dentre as práticas de gestão da idade que poderiam ser adotadas e não são, se destacam as práticas de promoção de saúde, reconhecimento e respeito e compensação e incentivo. Por fim, os planos de previdência complementar e a manutenção no plano de saúde foram as estratégias apontadas como diferenciais que beneficiam diretamente o trabalhador idoso que se aposenta na organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo ao problema de pesquisa, conclui-se que as percepções e atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas sobre o envelhecimento dos trabalhadores estão fortemente atravessadas pelas representações sociais da velhice e por uma visão organicista do desenvolvimento. Apesar disso, a noção de desenvolvimento ao longo da vida (*life span*) também está presente no discurso dos profissionais entrevistados, ainda que em menor frequência. A atuação dos profissionais de gestão de pessoas com a gestão da idade é pouca e na maioria das instituições se restringe às ações de preparação para aposentadoria. Ainda assim, outras ações como reconhecimento e respeito e promoção à saúde, direcionadas ao trabalhador idoso, também vem sendo realizadas pelos profissionais de gestão de pessoas.

Há um repertório restrito de ideias que os profissionais da área de gestão de pessoas apresentam tanto para caracterizar o trabalhador idoso, quanto para explicar a qualidade do trabalho deste trabalhador. Pode-se inferir, assim, que os profissionais de gestão de pessoas conhecem de forma muito superficial e estereotipada o trabalhador idoso, o que se revela na baixa clareza identificada sobre as possibilidades de atuação direcionadas para este trabalhador. Este parece ser um dos grande achados desta dissertação: os profissionais de gestão de pessoas não conhecem e não reconhecem seus trabalhadores idosos, não os acompanham. Além disso, não há conhecimento formal sobre as possibilidades de atuação. Pouco se entende sobre a gestão da idade.

Este achado dialoga com a exígua produção acadêmica nacional sobre a manutenção nos sujeitos idosos no trabalho. Reflete também a invisibilidade da idade dentro das organizações: os profissionais de gestão de pessoas ora não identificam o trabalhador idoso como sujeito envelhecido, com características próprias da idade, ora o identificam como defasado (em termos de competências e em relação a novas tecnologias) ou debilitado (em termos cognitivos, físicos e relacionais). Assim, percebeu-se que a visão de velhice como um

momento de parada e declínio flutua nos discursos, aparecendo como justificador de defasagens e dificuldades vividas pelos trabalhadores. Entretanto, os próprios respondentes indicam que a competência e a qualidade do trabalho dependem do perfil de cada pessoa. Este é outro tópico entendido como crucial para lidar com o envelhecimento no trabalho e promover discussões futuras: percebe-se que a análise sobre o envelhecimento no trabalho dos entrevistados recai fortemente sobre os indivíduos. Entretanto, é imprescindível pensar o envelhecimento no trabalho a partir do ambiente organizacional e das políticas organizacionais e não apenas no nível dos indivíduos.

No que tange à atuação destes profissionais com as práticas de gestão da idade, identificou-se que para todos os entrevistados havia um caráter de novidade nas práticas apresentadas. Apesar de informarem conhecer todas as práticas de gestão da idade, quase todos os participantes tinham pouquíssimo contato com as práticas direcionadas para a gestão da idade. Isso reforça a importância da produção de conhecimento sobre a gestão da idade e sobre o envelhecimento no trabalho.

Ainda, identificaram-se por meio dos participantes que poucas são as organizações que realizam alguma prática direcionada para a gestão da idade. Entretanto, dentre as práticas que são realizadas, a mais disseminada é o programa de preparação para aposentadoria. Tal ênfase nesta prática parece estar muito mais relacionada com as questões legais, por conta da obrigatoriedade desta prática prevista legalmente na Política Nacional do Idoso. Neste sentido, os programas de preparação para aposentadoria, ao focarem no apoio decisório para as mudanças de vida e carreira que se aproximam com a aposentadoria, funcionam também como um incentivador da aposentadoria.

Apesar da ênfase na prática de preparação para a aposentadoria, esta não foi a única prática que se destacou. As práticas de reconhecimento e respeito, por exemplo, foram consideradas as mais importantes pelos entrevistados, visto que elas promoveriam a

satisfação e a sensação de valorização do profissional mais velho. A promoção de saúde também foi uma prática ressaltada pelos participantes, destacando a importância de ações de saúde biopsicossocial, de prevenção periódica e de adaptações estruturais necessárias para adequar-se a situações particulares.

Desde a configuração inicial da área de gestão de pessoas até os desenhos mais atuais, está posto para esta área o desafio de atender as mais diversas demandas contextuais e estratégias organizacionais, de forma a promover competitividade e valor para as organizações e atender, ao mesmo tempo, o interesse das pessoas, que passam a ser entendidas como parte da equação do sucesso organizacional.

Assim, o envelhecimento populacional e a continuidade do trabalhador idoso no mundo do trabalho pressiona a área de gestão de pessoas a pensar sobre políticas de desenvolvimento que acomodem as mudanças previsíveis e não previsíveis deste momento de vida, estratégias organizacionais direcionadas para o trabalhador que envelhece no trabalho, além de se avaliar os projetos e práticas já existentes.

Neste trabalho identificou-se um discurso pouco claro sobre trabalhador idoso, marcado pela influência dos paradigmas organicistas de desenvolvimento, cuja visão se aproxima do que é proposto pela teoria do desengajamento, uma teoria defasada, que condiciona a velhice à estagnação. Essa visão não dá conta da pluralidade que há no envelhecer. Acredita-se, portanto, que para promover a mudança desta perspectiva, outros paradigmas como o do desenvolvimento ao longo da vida (*life span*) precisam alcançar as formações em gestão de pessoas, ser mais divulgadas nos ambientes acadêmicos de modo a alcançar também as políticas públicas e organizacionais.

Reconhece-se como limitação deste estudo o pequeno número de entrevistados, que podem não representar a realidade dos profissionais de gestão de pessoas da Bahia. O alcance destes profissionais por meio de uma associação de profissionais da área de gestão de pessoas

visou mitigar esta limitação, mas o pequeno número de respondentes da etapa online acabou limitando a quantidade de respondentes da etapa de entrevistas. Em futuros estudos, recomenda-se ampliar o número de participantes, de modo a ampliar a discussão com outros tipos de análise, não apenas a de conteúdo. Ainda, reconhece-se como uma possível limitação deste estudo a escolha por usar como referência de práticas de gestão idade as práticas adotadas em outros países que já passaram pelo desafio do envelhecimento intensivo dos trabalhadores e que já vinham adotando as práticas de gestão da idade.

Ao fazer essa escolha, reconheceu-se, entretanto, que diferenças legislativas entre estes países e a realidade brasileira poderiam limitar a percepção dos entrevistados sobre estas práticas. Entretanto, frente à quase inexistente produção nacional sobre as práticas de gestão da idade, optou-se por compilar o conjunto de práticas de gestão da idade a partir da produção internacional, aceitando esta escolha como uma possível limitação.

A partir desta limitação é que se constrói a primeira sugestão de estudos futuros. Acredita-se que as práticas de gestão da idade são práticas dispersas que se confundem com as práticas de gestão vigentes. Um estudo que busque delimitar melhor as práticas de gestão da idade e conformá-las num conjunto de práticas específicas, pensadas para a realidade das organizações brasileiras, poderia contribuir para a adoção destas práticas nas organizações, assim como apoiaria os futuros estudos na área.

Outra sugestão que poderia apoiar a difusão dos estudos da gestão da idade no país seria a análise da possibilidade de implantação dessas práticas à luz da legislação trabalhista brasileira, considerando os diversos setores organizacionais (público, privado, etc), as mudanças previdenciárias e as alterações trabalhistas que o país vem assumindo. Ainda, acredita-se que estudos que identifiquem os impactos da diversidade etária nas organizações também poderiam apoiar a difusão das práticas de gestão da idade, bem como subsidiar a atuação de profissionais de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers—And why aren't employers using them?. *Asia Pacific journal of human resources*, 46(3), 334-352.
- Ashbaugh, D., & Fay, C. (1987). The threshold for aging in the workplace. *Research on Aging*, 9(3), 417-427
- Atkinson, C., & Sandiford, P. (2016). An exploration of older worker flexible working arrangements in smaller firms. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 12-28.
- Baltes, M. M. (1996). *The many faces of dependency in old age*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual review of psychology*, 50(1), 471-507.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Beauvoir, S. (1990). *A velhice*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Bitencourt, B. M., Gallon, S., Batista, M. K., & Piccinini, V. C. (2011). Para Além do Tempo de Emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 30.
- Borges, G. M., Campos, M.B., & Silva, L. G. C. (2015). Transição da estrutura etária no Brasil: oportunidades e desafios para a sociedade nas próximas décadas. In *Mudança demográfica no Brasil no início do século XXI: subsídios para as projeções da população*. Rio de Janeiro: IBGE. 138-151.
- Camarano, A. A. (2001). O idoso brasileiro no mercado de trabalho. IPEA, Texto para Discussão 830. 27.

Carneiro, C. (1999). T&D e a Estratégia de Recursos Humanos. In Manual de treinamento e desenvolvimento. McGraw-Hill.

Carstensen, L. L. (1991). Socioemotional selectivity theory: Social activity in life-span context. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, Vol. 11: 195-217.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 305-331

Cepellos, V. M. (2013). O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de recursos humanos às práticas de gestão da idade. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração de Empresas, Faculdade Getúlio Vargas, São Paulo.

Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed.

Cumming, E., & Henry, W. E. (1961). Growing old, the process of disengagement. New York: Basic books.

Debert, G. G. (1997). A invenção da terceira idade e a rearticulação de formas de consumo e demandas políticas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 12(34), 39-56.

Debert, G. G. (1999). Velhice e o curso da vida pós-moderno. *Revista USP*, (42), 70-83.

Doll, J., Gomes, Â., Hollerweger, L., Pecoits, R. M., & Almeida, S. T. D. (2006). Atividade, desengajamento, modernização: teorias sociológicas clássicas sobre o envelhecimento. *Estudos interdisciplinares sobre o envelhecimento*. Porto Alegre. Vol. 12 (2007), p. 7-33.

França, L. H. D. F. P., Menezes, G. S., Bendassolli, P. F., & Macedo, L. S. S. (2013). Aposentar-se ou continuar trabalhando?: o que influencia essa decisão?. *Psicol. ciênc. prof*, 33(3), 548-563.

França, L. H. D. F. P., & Soares, D. H. P. (2009). Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia: ciência e profissão*, 29(4), 738-751.

Fontes, A.P., Neri, A.L., & Yassuda, M.S. (2010). Enfrentamento de estresse no trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. *Psicologia Ciência e Profissão*, 30(3).

Fontoura, D.S., Doll, J., & Oliveira, S. N. D. (2015). O desafio de Aposentar-se no mundo contemporâneo. *Educação & Realidade*, 40(1), 53-79.

Fontoura, D.S., & Piccinini, V. C. (2012). Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. In *Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e pesquisa em Administração*, 36.

Fula, A., Amaral, V., & Abraão, A. (2012). Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho. *Análise Psicológica*, 30(3), 285-300.

Guerra, I. (2006). Tratamento do material. In: Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso. Lisboa: Principia Editora.

Guimarães, I. B. (2012). Os idosos em um contexto de trabalho e disposições renovadas. *Mediações-Revista de Ciências Sociais*, 17(2), 108-125.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2013). Projeção da População do Brasil por sexo e idade: 2000-2060. Recuperado em 21 de dezembro de 2015, avaliado em [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao\\_da\\_populacao/2013/default\\_tab.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default_tab.shtm)

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2013). IBGE/Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica. Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 2000-2060. Recuperado em 21 de dezembro de 2015, avaliado em

[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao\\_da\\_populacao/2013/default\\_tab.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default_tab.shtm)

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2012). População idosa economicamente ativa. Recuperado em 21 de dezembro de 2015, avaliado em [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3828/8/bmt54\\_estat07\\_populacao\\_idosa.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3828/8/bmt54_estat07_populacao_idosa.pdf)

Lazazzara, A., & Bombelli, M. C. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 808-825.

*Lei nº 8.842, de 04 de janeiro de 1994.* (1994) Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8842.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8842.htm)

*Lei Complementar nº 152, de 03 de dezembro de 2015.* (2015). Dispõe sobre a aposentadoria compulsória por idade, com proventos proporcionais, nos termos do inciso II do § 1º do art. 40 da Constituição Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp152.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp152.htm)

*Lei nº 13.183, de 04 de novembro de 2015.* (2015). Altera as Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, e 8.213, de 24 de julho de 1991, para tratar da associação do segurado especial em cooperativa de crédito rural e, ainda essa última, para atualizar o rol de dependentes, estabelecer regra de não incidência do fator previdenciário, regras de pensão por morte e de empréstimo consignado, a Lei nº 10.779, de 25 de novembro de 2003, para assegurar pagamento do seguro-defeso para familiar que exerça atividade de apoio à pesca, a Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012, para estabelecer regra de inscrição no regime de previdência complementar dos servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, a Lei nº 10.820, de 17 de dezembro de 2003, para dispor sobre o pagamento de empréstimos realizados por participantes e assistidos com entidades fechadas e abertas de previdência complementar e a Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113183.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113183.htm)

*Lei nº 13.184, de 04 de novembro de 2015.* (2015) Altera as Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, e 8.213, de 24 de julho de 1991, para tratar da associação do segurado especial em cooperativa de crédito rural e, ainda essa última, para atualizar o rol de dependentes, estabelecer regra de não incidência do fator previdenciário, regras de pensão por morte e de empréstimo consignado, a Lei nº 10.779, de 25 de novembro de 2003, para assegurar pagamento do seguro-defeso para familiar que exerça atividade de apoio à pesca, a Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012, para estabelecer regra de inscrição no regime de previdência complementar dos servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, a Lei nº 10.820, de 17 de dezembro de 2003, para dispor sobre o pagamento de empréstimos realizados por participantes e assistidos com entidades fechadas e abertas de previdência complementar e a Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13183.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13183.htm)

Lima, T. B., & Helal, D. H. (2015). Trabalho na Terceira Idade: Uma Revisão Sistemática da Literatura Brasileira entre 2008 e 2012. *Gestão e Sociedade*, 7(18), 369-394.

Liang, J., & Luo, B. (2012). Toward a discourse shift in social gerontology: From successful aging to harmonious aging. *Journal of Aging Studies*, 26(3), 327-334.

Liu, S. F., Courtenay, B. C., & Valentine, T. (2011). Managing older worker training: A literature review and conceptual framework. *Educational Gerontology*, 37(12), 1040-1062.

Manpower. (2007). The new agenda for an older workforce. Manpower Inc. 24.

Maurer, T., Wrenn, K., & Weiss, E. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. In J. Martocchio & G. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (vol. 22, pp. 253-285). Oxford: Elsevier.

Neri, A. L. (2006). Teorias Psicológicas do Envelhecimento. In *Tratado de geriatria e gerontologia*. Rio de Janeiro: Guanabra Koogan.

Neri, A. L. (2007). Atitudes e preconceitos em relação à velhice. *Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 33-44.

Neri, M. L. (2004). Velhice bem-sucedida: aspectos afetivos e cognitivos. *Psico-USF*, 9(1), 109-110.

Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods – qualitative and quantitative approaches*. Boston: Pearson Education Inc. 6ª edição.

Oliveira, T. D. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração on line*, 2(3).

Oliveira, M. B., Silva, N. M., & Teixeira, K. M. D. (2013) Aposentadoria e retorno ao mercado de trabalho: o caso de Viçosa – MG. In *JEPEX 2013 - XIII Jornada de Pesquisa, Ensino e Extensão - UFRPE*. Recife, PE.

Organização Internacional do Trabalho. (2009). Sociedades en envejecimiento: ventajas y costes de vivir más. *Trabajo: la revista de la OIT*, n. 67. Genebra: OIT.

Organização Mundial de Saúde. (2005). Envelhecimento ativo: uma política de saúde (Suzana Gontijo, Trad). Brasília, DF: Organização Pan-Americana da Saúde (trabalho original publicado em 2002).

Porter, L. W., & Schneider, B. (2014). What was, what is, and what may be in OP/OB. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, pp. 1-21.

Proposta de Emenda à Constituição nº 287/2016, de 5 de dezembro de 2016. (2016). Altera os arts. 37, 40, 109, 149, 167, 195, 201 e 203 da Constituição, para dispor sobre a seguridade social, estabelece regras de transição e dá outras providências. Disponível em <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2119881>

Sampieri, R. H., Collado, C. H., Lucio, P. B., Murad, F. C., & Garcia, A. G. Q. (2006). *Metodologia de pesquisa*.

Santos, J. A. (2015). Tornar-se “velha”: Significados de velhice para mulheres idosas na cidade de Salvador-Bahia. Dissertação (Mestrado) – Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismo, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Simões, C. C. S. (2016). Relações entre as alterações históricas na dinâmica demográfica brasileira e os impactos decorrentes do processo de envelhecimento da população. Rio de Janeiro: IBGE. 113.

Soares, D. H. P., & Costa, A.B. (2011). Aposent-ação: Aposentadoria para a ação. *Vetor*. 1ª edição.

Stuart-Hamilton, I. (2002). A psicologia do envelhecimento: uma introdução. *Artmed*. 3ª edição.

Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.

Taylor, P., Loretto, W., Marshall, V., Earl, C., & Phillipson, C. (2016). The older worker: identifying a critical research agenda. *Social Policy and Society*, 1-15.

Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 351-381.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.

Wajnman, S., Oliveira, A. M. H. C., & Oliveira, E. D. (2004). Os idosos no mercado de trabalho: tendências e conseqüências. In *Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60*. IPEA. 453-480.

Wang, M., & Shi, J. (2014). Psychological research on retirement. *Annual review of psychology*, 65, 209-233.

Zanelli, J. C. (2000). O programa de preparação para aposentadoria como um processo de intervenção ao final de uma carreira. *Revista de ciências Humanas*, (4), 157-176.

Zanelli, J. C., Silva, N., & Soares, D.H.P. (2010). Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira. Artmed. 1ª edição.

Znidarsic, J., & Dimovski, V. (2011). Age management: a new paradigm in HRM within Slovenian enterprises. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(3).

**APÊNDICE 1 - Pesquisa online para coleta de dados preliminares para definição da amostra** (disponibilizado na plataforma *Typeform*).

**1) Apresentação:** “Olá! Esta pesquisa integra o mestrado acadêmico na Universidade Federal da Bahia da pesquisadora Polyana Monteiro Luttigards sobre Práticas de Gestão de Pessoas voltadas para o trabalhador idoso. Ao participar, as informações fornecidas por você serão utilizadas de forma confidencial. A pesquisa dura cerca de 2 minutos: vamos lá?”

Ao participante era dada a opção “Iniciar” ou encerrar a participação.

**2) Termo de Consentimento:** “Pelo presente consentimento, eu concordo em participar deste estudo, bem como autorizo a utilização das informações fornecidas por mim para fins exclusivos de pesquisa acadêmica e promoção do conhecimento científico.”

Ao participante era dada a opção “Iniciar” ou encerrar a participação.

**3) Contato:** “Qual seu e-mail e telefone de contato? Essa informação é muito importante! Ao deixar seu e-mail e/ou contato telefônico, poderemos convidá-lo a participar na próxima etapa do estudo.”

Ao participante era dada a opção de digitar esses dados.

**4) “Qual é o tipo de Organização em que você trabalha?”**

Ao participante era dada a chance de escolher uma opção dentre as alternativas:

- a) Pública
- b) Privada
- c) Capital Misto
- d) ONG
- e) Outro (ao escolher essa opção, a pessoa poderia escrever o tipo de organização a que ele estava vinculado).

**5) “Qual a área de atuação da Organização em que você trabalha?”**

O participante poderia escrever ou escolher uma opção dentre as mais de 100 áreas disponíveis no questionário.

**6) “Qual seu cargo nesta Organização?”**

O participante poderia escolher uma opção dentre as alternativas:

- a) Auxiliar
- b) Assistente
- c) Analista
- d) Gerente
- e) Coordenador
- f) Diretor
- g) Outro (ao escolher essa opção, a pessoa poderia escrever seu cargo)

**7) “Aproximadamente quantas pessoas trabalham na Organização em que você atua?”**

Ao participante era dada a opção de escrever a quantidade de integrantes.

**8) “Aproximadamente quantos trabalhadores idosos (pessoas acima de 60 anos) trabalham na Organização onde você atua?”**

Ao participante era dada a opção de escrever a quantidade de integrantes idosos.

**9) “Na Organização em que você trabalha tem alguma prática de Gestão de Pessoas ou programa organizacional específico para o trabalhador idoso (acima de 60 anos)?”**

O participante poderia escolher entre as opções sim ou não.

**10) “Quais práticas ou programas dirigidos especificamente para o trabalhador idoso, estão em vigência na Organização em que você atua? (Podem ser selecionadas várias opções)”**

O participante poderia escolher as opções:

- a) Não existem práticas específicas para o trabalhador idoso
- b) Avaliação de desempenho
- c) Estratégias de compensação e incentivo
- d) Estratégias de reconhecimento e respeito
- e) Flexibilidade no trabalho

- f) Intervenção ergonômica
- g) Mentoria-Transferência de conhecimento
- h) Preparação para a aposentadoria
- i) Recrutamento e seleção inclusivos
- j) Recrutamento e seleção não excludentes
- l) Treinamento, Desenvolvimento e Educação
- m) Outro (ao escolher essa opção, a pessoa poderia informar uma prática além das acima especificadas)

**11) Agradecimento:** “Obrigada pela participação! Os dados coletados nessa primeira etapa ajudarão nas etapas seguintes. É importante que você aperte em "CONTINUAR" e, em seguida, na opção "ENVIAR" para que suas respostas sejam recebidas no banco de dados. Caso tenha surgido qualquer dúvida ou queira oferecer alguma sugestão, por favor, entre em contato através do e-mail [polyluttigards@gmail.com](mailto:polyluttigards@gmail.com).”



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



## APÊNDICE 2 - Roteiro de entrevista semiestruturada

### 1ª Etapa

- 1) O que é para você um trabalhador idoso?
- 2) O que muda quando o trabalhador *envelhece*?
- 3) Como você percebe a qualidade do trabalho desse trabalhador?

### 2ª Etapa (apoio dos cartões e da lista de checagem)

- 1) Quais dentre estas práticas você conhece?
- 2) Quais são as práticas que você considera mais importantes? Por quê?
- 3) Quais são as práticas, dentre estas, que são adotadas nesta organização? Como isso é feito?
- 4) Quais são as práticas, dentre estas, que você acredita que poderiam ser adotadas nesta organização? Porque não são?
- 5) Há alguma outra prática direcionada para o trabalhador idoso nesta organização?



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**APÊNDICE 3 - Lista de checagem para registro dos cartões escolhidos**

<b>Pergunta 1) Quais dentre estas práticas você conhece?</b>	
<b>ESCOLHA</b>	<b>PRÁTICA</b>
	Avaliação de desempenho
	Compensação e incentivo
	Reconhecimento e respeito
	Flexibilidade no trabalho
	Intervenção ergonômica
	Mentoria e Transferência de conhecimento
	Preparação para a aposentadoria
	Promoção de Saúde
	Recrutamento e seleção inclusivos
	Recrutamento e seleção não excludentes
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

<b>Pergunta 2) Quais são as práticas que você considera mais importantes?</b>		
<b>ESCOLHA</b>	<b>ORDEM DE ESCOLHA</b>	<b>PRÁTICA</b>
		Avaliação de desempenho
		Compensação e incentivo
		Reconhecimento e respeito
		Flexibilidade no trabalho
		Intervenção ergonômica
		Mentoria e Transferência de conhecimento
		Preparação para a aposentadoria
		Promoção de Saúde
		Recrutamento e seleção inclusivos
		Recrutamento e seleção não excludentes
		Treinamento, Desenvolvimento e Educação

**APÊNDICE 3 - Lista de checagem para registro dos cartões escolhidos (continuação)**

<b>Pergunta 3) Quais são as práticas, dentre estas, que são adotadas nesta organização?</b>	
<b>ESCOLHA</b>	<b>PRÁTICA</b>
	Avaliação de desempenho
	Compensação e incentivo
	Reconhecimento e respeito
	Flexibilidade no trabalho
	Intervenção ergonômica
	Mentoria e Transferência de conhecimento
	Preparação para a aposentadoria
	Promoção de Saúde
	Recrutamento e seleção inclusivos
	Recrutamento e seleção não excludentes
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação

<b>Pergunta 4) Quais são as práticas, dentre estas, que você acredita que poderiam ser adotadas nesta organização?</b>	
<b>ESCOLHA</b>	<b>PRÁTICA</b>
	Avaliação de desempenho
	Compensação e incentivo
	Reconhecimento e respeito
	Flexibilidade no trabalho
	Intervenção ergonômica
	Mentoria e Transferência de conhecimento
	Preparação para a aposentadoria
	Promoção de Saúde
	Recrutamento e seleção inclusivos
	Recrutamento e seleção não excludentes
	Treinamento, Desenvolvimento e Educação



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**APÊNDICE 4 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezado(a) Senhor(a):

Você foi convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “Gestão da Idade: Perspectiva e Atuação dos profissionais de Gestão de Pessoas”. Essa pesquisa tem como objetivo mapear como as organizações soteropolitanas, por meio dos profissionais de gestão de pessoas, percebem o envelhecimento no trabalho e como atuam frente ao envelhecimento de seus trabalhadores. Tal pesquisa está sendo realizada pela psicóloga Polyana Monteiro Luttigards, vinculada à Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, com orientação da Prof. Dr. Janice Aparecida Janissek (Instituto de Psicologia - UFBA).

A sua participação neste estudo é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá qualquer ônus associado a sua participação. Sua identidade (bem como a da Instituição a que está vinculado) permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa, inclusive quando da publicação dos resultados. O(a) senhor(a) poderá buscar esclarecimentos e poderá se retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo, sanções ou constrangimentos.

Em caso de dúvidas, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo telefone (71) 98726-2783 ou pelo e-mail [polyluttigards@gmail.com](mailto:polyluttigards@gmail.com). Todos os dados coletados ficarão sob a responsabilidade da pesquisadora responsável, durante o período de cinco anos. Após esse período, os dados serão excluídos.

Eu, \_\_\_\_\_, ciente e após ter lido as informações contidas acima, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

\_\_\_\_\_  
Polyana Monteiro Luttigards  
Pesquisadora Responsável