

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino

**LONGEVIDADE E GESTÃO DE PESSOAS:
as relações de trabalho nas organizações**

Taubaté – SP

2018

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino

**LONGEVIDADE E GESTÃO DE PESSOAS:
as relações de trabalho nas organizações**

Dissertação apresentada à banca de defesa, como requisito para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Desenvolvimento Humano, Políticas Sociais e Formação.

Linha de Pesquisa: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Marluce Auxiliadora Borges Glaus Leão

Taubaté – SP

2018

**Ficha Catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema integrado de Bibliotecas – UNITAU**

A657l Aquino, Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira
Longevidade e gestão de pessoas: as relações de
trabalho nas organizações. / Fernanda Aparecida Zanin
de Oliveira Aquino. - 2018.
125f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Taubaté,
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Orientação: Profa. Dra. Marluce Auxiliadora Borges
Glaus Leão, Departamento de Psicologia.

1. Envelhecimento. 2. Gestão de pessoas.
3. Relações de trabalho. I. Título

Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino

LONGEVIDADE E GESTÃO DE PESSOAS:

As relações de trabalho nas organizações

Dissertação apresentada à banca de defesa, como requisito para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Desenvolvimento Humano, Políticas Sociais e Formação.

Linha de Pesquisa: Contextos, Práticas Sociais e Desenvolvimento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Marluce Auxiliadora Borges Glaus Leão

Data: 21/5/2018

Resultado: Aprovado

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Marluce Auxiliadora Borges Glaus Leão – Universidade de Taubaté

Assinatura [assinatura]

Prof.(a) Dr.(a) Maria Auxiliadora Ávila dos Santos Sá – Universidade de Taubaté

Assinatura [assinatura]

Prof.(a) Dr.(a) Vanessa Martines Cepellos – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/Fundação Getúlio Vargas

Assinatura Vanessa martines Cepellos

Dedico este trabalho aos meus pais, Carlos e Conceição, pela dedicação a mim e aos meus irmãos, nos suprimo de todas as necessidades da melhor forma que poderiam ter feito, e ainda fazem.

Ao meu esposo Rodolfo, que muito admiro e considero inspiração para meu ingresso no campo da pesquisa científica.

Aos meus amados filhos Miguel e Gabriel, que muitas vezes ficavam me sondando pela janela ou passando bilhetinho por baixo da porta, querendo a minha atenção, enquanto eu estudava. A vocês o meu amor incondicional, sempre!

À minha estimada sogra Benedita Aparecida, presença abençoada em minha vida.

Aos meus irmãos Veridiana, Ana Paula e Rafael pelo amor, pela amizade e por se mostrarem orgulhosos de mim a cada conquista realizada.

Aos meus cunhados e sobrinhos queridos pela amizade e pela alegria que promovem em minha vida.

Agradecimentos

Agradeço ao meu esposo Rodolfo o apoio, incentivo, valorização, entre outras manifestações de amor que fizeram toda a diferença ao longo desse período.

Agradeço à minha sogra Benedita Aparecida, que cuidou amorosamente dos meus filhos durante todo o meu período de estudos. Certas possibilidades da minha vida só se tornaram realidade por saber que estaria comigo.

À minha cunhada Heloisa Paula, por suas palavras de apoio, reconhecimento e compreensão. Sua presença fez toda a diferença nesta minha caminhada.

À Profa. Dra. Marluce Auxiliadora Borges Glaus Leão pela orientação competente, serena e ao mesmo tempo firme, o que tornou a realização deste trabalho uma experiência de aprendizagem extremamente enriquecedora. A você, professora, minha admiração e respeito.

Às empresas que permitiram a realização desta pesquisa.

Aos profissionais de Recursos Humanos e trabalhadores idosos pela atenção e disponibilidade de tempo para me receber durante suas jornadas de trabalho e partilharem comigo suas experiências.

À amiga de mestrado Leda Nardi, pela companhia nas modalidades presencial e à distância, me provocando e incentivando a produzir. Foi uma grande alegria conhecê-la.

À minha amiga Izamar, por se fazer sempre presente, vibrar comigo e cumprir carinhosamente o seu papel de “amiga de placenta”.

Agradeço às professoras Dr^a Vanessa Cepellos e Dr^a Maria Auxiliadora Ávila dos Santos Sá, que com muita competência contribuíram para melhorias do trabalho na banca de qualificação.

Enfim, e acima de tudo, o meu agradecimento a Deus, pois é Dele toda a honra, toda a glória e a vitória alcançada em minha vida.

“O tempo não é uma dimensão cronológica, medida em dias, meses e anos, mas sim um horizonte de possibilidades do ser. É essa atitude interna que determina em grande parte a qualidade do envelhecimento que uma pessoa tem.”

J. Martins (1998)

RESUMO

O envelhecimento populacional no mundo e no Brasil vem sendo evidenciado em vários estudos nos últimos anos, que abordam esse fenômeno como uma das maiores conquistas do século XX e um desafio do século XXI. Dados estatísticos demonstram que o aumento significativo no percentual de idosos nas próximas décadas demandam novas políticas e práticas em várias instâncias da sociedade, entre elas o mercado de trabalho. A maior longevidade dos indivíduos indica uma tendência da presença do idoso neste contexto, que se justifica por razões como: a necessidade de uma renda adicional, a ocupação do tempo ocioso ou pelo bem-estar proporcionado pelo trabalho. A questão da gestão de pessoas e as relações de trabalho se apresenta como tema relevante de estudos, uma vez que explicita a diversidade de comportamentos, expectativas e costumes, que exigem uma revisão e (re)construção das políticas e práticas de gestão que visem à convivência harmoniosa de grupos de várias coortes etárias dentro da organização formal de trabalho. Este estudo teve como objetivo investigar junto a organizações formais de trabalho, suas políticas e práticas de gestão relacionadas ao envelhecimento, na visão dos gestores de recursos humanos e do idoso trabalhador. Esta pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, tendo como universo de estudo quatro empresas nacionais e multinacionais localizadas no Vale do Paraíba Paulista. Foram realizadas entrevistas com oito profissionais que ocupam funções na área de gestão de recursos humanos, e também com três idosos trabalhadores de três das empresas. As informações obtidas nas entrevistas foram analisadas a partir da técnica Análise de Conteúdo. Os resultados indicam a presença do ageísmo nas organizações de trabalho, e que o preconceito emerge nas práticas de contratação, bem como definição de atribuições e responsabilidades. Verificou-se também a presença de atitudes positivas em relação ao idoso nas organizações, seja no reconhecimento que este tem sobre a área de trabalho, seja por sua experiência de vida. Constatou-se que existem alternativas de práticas de gestão para oferecer reconhecimento e valorização ao funcionário idoso, estreitar os laços relacionais e favorecer as trocas entre gerações, contribuindo para uma mudança de cultura nas relações de trabalho sobre as condições e potenciais dos idosos. Conclui ser crucial para os profissionais da área de gestão de pessoas compreender as diferenças e particularidades de cada geração, alinhadas ao conhecimento das políticas públicas e de previsibilidade de oferta de mão de obra da população idosa.

PALAVRAS-CHAVE: Envelhecimento. Gestão de pessoas. Relações de trabalho.

ABSTRACT

Population aging in the world and in Brazil has been evidenced in several studies in recent years, which approach this phenomenon as one of the greatest achievements of the twentieth century and a challenge of the 21st century. Statistical data show that the significant increase in the percentage of elderly people in the coming decades demand new policies and practices in various instances of society, including the labor market. The greater longevity of the individuals indicates a tendency of the presence of the elderly in this context, which is justified by reasons such as: the need of an additional income, the occupation of the idle time or by the well-being provided by the work. The issue of people management and labor relations is a relevant topic of study, since it explains the diversity of behaviors, expectations and customs, which require a review and (re) construction of management policies and practices aimed at the harmonious coexistence of groups of various age cohorts within the formal work organization. This study aimed to investigate formal work organizations, their policies and management practices related to aging, in the view of human resource managers and the elderly worker. This research was characterized as exploratory and descriptive, with a qualitative approach, having as study universe four national and multinational companies located in Vale do Paraíba Paulista. Interviews were carried out with eight professionals who work in the area of human resources management, as well as with three elderly workers from three of the companies. The information obtained from the interviews was analyzed using the Content Analysis technique. The results indicate the presence of ageism in work organizations, and that prejudice emerges in the practice of contraction, as well as the definition of attributions and responsibilities. It was also verified the presence of positive attitudes towards the elderly in the organizations, either in the recognition that this has on the area of work, or by their experience of life. It was verified that there are alternatives of management practices to offer recognition and appreciation to the elderly official, to strengthen the relational ties and to promote intergenerational exchanges, contributing to a change of culture in the labor relations on the conditions and potentials of the elderly. It concludes that it is crucial for professionals in the area of people management to understand the differences and particularities of each generation, in line with the knowledge of public policies and the predictability of the labor supply of the elderly population.

KEYWORDS: Aging. People Management. Work Relationships.

LISTA DE SIGLAS

CEP/UNITAU – Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

EACO – Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional

EMPLASA – Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada

OMS – Organização Mundial da Saúde

PPA – Programa de Preparação para Aposentadoria

RMVP – Região Metropolitana do Vale do Paraíba Paulista

SCIELO – Scientific Electronic Library Online

SEADE – Sistema Estadual de Análise de dados

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Projeção da população brasileira – IBGE 2012-2020	21
Tabela 2 – Projeção da População Residente em 1º de julho – Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte – 2012	23
Tabela 3 – Projeção da População Residente em 1º de julho – Região Metropolitana do vale do Paraíba e Litoral Norte – 2016	23
Tabela 4 – Projeção da População Residente em 1º de julho – Região Metropolitana do vale do Paraíba e Litoral Norte – 2020	24
Tabela 5 – Emprego formal das pessoas de 60 anos e mais	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Distribuição das faces nos estudos sobre gerações	38
Quadro 2. Distribuição das dimensões da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional	48
Quadro 3. Caracterização dos estudos acessados	59
Quadro 4. Definição do perfil dos entrevistados	73
Quadro 5. Distribuição das categorias de análise – Gestores	74
Quadro 6. Distribuição das categorias de análise – Trabalhadores idosos	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1. Problema	15
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Delimitação do Estudo	16
1.4. Relevância do Estudo / Justificativa	17
1.5. Organização do Trabalho	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1. Envelhecimento e aspectos demográficos	21
2.2. Envelhecimento e desenvolvimento humano	24
2.3. Aspectos sociais do envelhecimento	28
2.3.1. O idoso e o mercado de trabalho	31
2.3.2. As gerações e as relações sociais	33
2.3.3. Ageísmo	43
2.4. Questões sobre Gestão de Pessoas	49
2.4.1. Os processos de Gestão de Pessoas	51
2.4.2. A gestão das relações intergeracionais nas organizações de trabalho	55
2.5. O que dizem os estudos sobre o tema em questão	59
3 MÉTODO	67
3.1. Tipo de Pesquisa	67
3.2. Local	68
3.3. População/Amostra	68
3.4. Instrumentos	69
3.5. Procedimentos para Coleta de Dados	70
3.6. Procedimentos para Análise de dados	71
4 RESULTADOS e DISCUSSÃO	73
4.1. Caracterização dos participantes	73
4.2. Análise de Conteúdo	74

4.2.1. Relação com o trabalho	75
4.2.2. Ageísmo	84
4.2.3. Práticas de Gestão	93
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	111
ANEXO I – Ofício	119
ANEXO II – Termo de Autorização	120
ANEXO III – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	121
APÊNDICE I – Roteiro de Entrevista (Gestores)	124
APÊNDICE II – Roteiro de Entrevista (Idosos)	125

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o tema envelhecimento vem chamando a atenção de estudiosos. Acredita-se que o interesse pelo fenômeno do envelhecimento foi, e ainda é despertado, em função de uma nova realidade mundial de alteração no perfil etário da população, com destaque para o crescente aumento na expectativa de vida das pessoas.

Este cenário coloca a sociedade diante do sujeito idoso, até pouco tempo praticamente invisível, nos diferentes contextos sociais. Ressalta-se a presença de preconceitos e categorizações desse como um ser desvalorizado que não atende mais as expectativas sociais no que se refere à agilidade, dinamismo, produtividade, força física, autonomia, entre outros elementos. Nessa perspectiva, o idoso é colocado à margem da sociedade.

É fato que essa sociedade não se encontra livre desses preconceitos, porém vem concebendo outros olhares para com a pessoa idosa. Uma concepção social favorável sobre o envelhecimento ocorre atualmente, mesmo que em ritmo lento. Mostra disso foi a aprovação do Estatuto do Idoso em 2003, instituindo um amparo legal mais abrangente que a Política Nacional do Idoso de 1994. Neste caminho, é possível identificar também mudanças na estrutura física e na ideologia de velhice por parte de instituições de assistência e prestadoras de serviços, de diversas naturezas, inclusive os órgãos públicos, que revisam suas formas de atender a população idosa dignamente, nas diferentes demandas que apresenta.

É relevante mencionar que, segundo o Estatuto do Idoso, considera-se idoso o indivíduo com 60 (sessenta) anos ou mais. No que se refere à realidade do Brasil, trata-se de um país com significativo aumento da expectativa de vida para as próximas décadas, uma vez que o número de idosos passou de 15,5 milhões, em 2001, para 23,5 milhões, em 2011, alterando desta forma a participação relativa deste grupo na estrutura etária populacional, aumentando de 9% para 12,1% (TAVARES, 2015). A expectativa é de que o contingente de idosos atinja a magnitude de aproximadamente 30,9 milhões de pessoas no ano de 2020 (BELTRÃO; CAMARANO; KANSO, 2004), vindo a constituir 14% da população brasileira, ocupando, então, o sexto lugar na classificação mundial (INOUE; PEDRAZZANI; PAVARINI, 2008).

Esse panorama exige compreender o fenômeno do envelhecimento populacional, bem como os inúmeros fatores que contribuem para a longevidade, como: os avanços da tecnologia, da nutrição, da medicina, da queda de mortalidade e fecundidade; o contínuo

desenvolvimento do conhecimento nas áreas da geriatria e da gerontologia, com uma perspectiva preventiva e curativa (BORGES; TELLES; ALMEIDA, 2009).

Os fatores supracitados vêm proporcionando ao indivíduo maior esclarecimento sobre as condições de vida e saúde, possibilitando-lhe maior longevidade e uma velhice mais saudável. Conforme Borges, Telles e Almeida (2009), a imagem da velhice atrelada a características negativas do processo de envelhecimento está sofrendo alterações devido ao aumento da diversidade de padrões e estilos de vida dos idosos de hoje.

Tal perspectiva é corroborada por Tavares (2015), quando afirma que, paralelamente ao aumento da expectativa de vida, desenvolve-se uma nova percepção sobre a velhice, hoje vista como uma fase da vida em que os indivíduos também gozam de boa saúde, disposição e em condições de concretizar sonhos e implementar projetos. Complementa ainda, com suas considerações, que cada vez menos os idosos estão dispostos a desempenhar papéis passivos em suas próprias vidas ou nos contextos sociais dos quais fazem parte. Essas considerações conduzem à necessidade de adequação dos diversos contextos da sociedade, como o do trabalho, uma vez que a integração social do idoso é fundamental para que se consolide uma nova concepção sobre a velhice.

A presente pesquisa aborda a questão do idoso nas organizações de trabalho, tendo em vista que cada vez mais o idoso se mantém presente também nas organizações formais e que o trabalho é um dos elementos sociais mais significativos para o indivíduo.

Ressalta-se o interesse em relação ao tema pela pesquisadora, que possui formação em Psicologia, e que, ao longo de 14 anos de atuação na área de gestão de pessoas, vivenciou inúmeras situações relacionadas à relevância da atividade profissional na vida das pessoas. Como exemplo, presenciou que muitos profissionais, diante da aposentadoria, fazem a opção por permanecerem ativos, ou seja, continuar trabalhando, considerando as relações estabelecidas no trabalho como elemento significativo para o desenvolvimento contínuo. Entretanto, a crescente presença do idoso no ambiente de trabalho tem provocado, inevitavelmente, a necessidade de mudanças nas estruturas organizacionais de ordem ambiental ou física e comportamental, concretizadas pelas políticas e práticas de gestão.

Um novo cenário organizacional de permanência do idoso neste contexto implica em um ambiente laboral que comporte a convivência de diferentes coortes etárias, cujas práticas e políticas de gestão devem enfatizar novas relações de trabalho, um desafio novo para a área de Recursos Humanos. Diferentes gerações apresentam diferentes comportamentos, expectativas e costumes, tornando necessárias uma revisão e reconstrução das políticas e

práticas de gestão que visem à convivência harmoniosa de grupos diferentes dentro da organização.

Mediante este quadro social, problematizou-se a questão que segue como objeto desta pesquisa, pretendendo-se contribuir com reflexões sobre o tema, que pressupõe um significativo desenvolvimento humano de todos os envolvidos.

1.1. Problema

A questão do envelhecimento populacional no mundo e no Brasil vem sendo evidenciada em vários estudos nos últimos anos, abordando o fenômeno em questão como uma das maiores conquistas do século XX e um dos grandes desafios do século XXI.

Diante do exposto, pode-se considerar que a sociedade vivencia a necessidade de transformação para assim se adequar a essa nova tendência de perfil de pessoas que cada vez mais se farão presentes nos vários contextos sociais.

Nesta pesquisa, pretendeu-se abordar o fenômeno do envelhecimento no ambiente organizacional, uma vez que se reconhece maior necessidade de apoiar a presença ativa e produtiva dos idosos nesse contexto. Vale ressaltar que a atenção ao envelhecimento no ambiente de trabalho não deve ser tratada de forma isolada, mas sim considerando o relacionamento entre diferentes gerações, inclusive os eventuais preconceitos para minimizar e promover melhores condições de trabalho. Esse quadro permitiu explicitar as seguintes questões:

- De que forma as empresas nacionais e multinacionais lidam com a presença continuada do idoso no mercado de trabalho, na visão de gestores de recursos humanos e do trabalhador idoso?
- Quais as políticas e práticas de gestão de pessoas que visam ao estabelecimento, à manutenção e ao acompanhamento das relações de trabalho, de modo a promover o desenvolvimento humano nas organizações de trabalho?
- Como o idoso avalia as relações humanas no seu contexto de trabalho e o papel que a empresa desempenha nesse sentido?

Acredita-se que esses questionamentos possibilitam analisar de que forma a área de gestão de pessoas estabelece políticas favoráveis à convivência organizacional e suas relações com o desenvolvimento humano.

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar políticas e práticas de gestão relacionadas ao envelhecimento, na visão de gestores de recursos humanos e de trabalhadores idosos em organizações nacionais e multinacionais na região metropolitana do Vale do Paraíba Paulista.

1.2.2 Objetivo Específico

- Relacionar as práticas de gestão para com o trabalhador idoso em organizações nacionais e multinacionais e de que forma a área de gestão de pessoas estabelece políticas favoráveis à convivência intergeracional e sua efetividade e relação com o desenvolvimento humano.

1.3. Delimitação do Estudo

O desenvolvimento desta pesquisa envolveu empresas localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba Paulista (RMVP), região criada pela Lei complementar número 1.166, de 9 de janeiro de 2012. O Vale do Paraíba Paulista, segundo a definição encontrada no Índice Paulista de Responsabilidade Social, situa-se entre o leste do Estado de São Paulo e sul do Estado do Rio de Janeiro, às margens da rodovia Presidente Dutra (BR-116), exatamente entre os Estados do Rio de Janeiro e São Paulo, sendo constituída pela união de trinta e nove municípios agrupados em sub-regiões. Trata-se de uma região reconhecida por seu amplo polo industrial formado por empresas nacionais e multinacionais de pequeno, médio e grande porte.

A ênfase desta pesquisa foi em empresas de médio e/ou grande porte, considerando para esta definição o critério por número de empregados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como referência de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. O referido critério apresenta a seguinte definição: médio porte as indústrias que possuem de cem a quatrocentos e noventa e nove funcionários, e de grande porte aquelas que possuem a partir de quinhentos funcionários.

Para definição dos sujeitos desta investigação, foram escolhidos gestores de recursos humanos e idosos de quatro empresas que se enquadram nas descrições apresentadas acima. Para garantia do sigilo de suas identidades, as empresas foram identificadas como Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 e Empresa 4.

A Empresa 1 possui mais de 70 anos de atividades, sendo considerada uma das principais referências latino-americanas no desenvolvimento e fabricação de vagão de carga, rodas de aço, truques e sistemas de choque e tração, além de prestar serviços de reparação, adaptação e modernização de vagões e seus componentes. Seus produtos são fornecidos para todas as rodovias e seus usuários localizam-se no Brasil e no exterior. Suas instalações correspondem a uma área total de 200 mil metros quadrados, dos quais 40 mil são construídos, os quais abrigam aproximadamente 1.070 funcionários, caracterizando-se uma indústria de grande porte.

A Empresa 2 atua há aproximadamente 80 anos no mercado, sendo a pioneira e maior fabricante de materiais metálicos pré-pintados no Brasil desde 1976 e caracterizada como de grande porte. Possui uma área de 13.2000 metros quadrados, nos quais 3.700 abrigam seus 600 funcionários em suas respectivas áreas de trabalho.

Considerada de médio porte, a Empresa 3 foi criada em 1995 e com um quadro de 430 funcionários se destaca no segmento de embalagens flexíveis, produção e comercialização de estruturas monocamadas e laminadas, atendendo a diversos tipos de utilização.

Por fim, a Empresa 4 é de grande porte, constituída por um quadro de 1.700 funcionários. Considerada líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras de aços especiais do mundo. No Brasil, também produz aços planos e minério de ferro, atividades que estão ampliando o *mix* de produtos oferecidos ao mercado e a competitividade das operações. Trata-se de uma empresa que possui plantas industriais em 14 países – nas Américas, na Europa e na Ásia.

1.4. Relevância do Estudo / Justificativa

Uma vez em que na sociedade capitalista o indivíduo é valorizado na medida em que produz força de trabalho, ao chegar à fase da velhice este geralmente vivencia uma série de estereótipos negativos. Muitas vezes é colocado à margem da sociedade, com pouca capacidade de influenciar positivamente o ambiente empresarial do qual faz parte.

A questão do envelhecimento e seus desdobramentos vêm gradativamente ocupando espaço nas áreas científicas, sociais e políticas. Porém, o que se observa é que, apesar disso, a sociedade ainda não acompanha os passos requeridos pelas demandas da longevidade. Identifica-se uma carência de profissionais especializados para abordar o tema, assim como a operacionalização de políticas públicas alinhadas ao desenvolvimento humano.

Na perspectiva de um novo cenário, desde o final da década de 80 se intensificou um movimento de valorização do idoso frente à transição demográfica observada no Brasil. Profissionais das áreas da saúde e das Ciências Humanas e Sociais buscaram a construção de novos saberes e vêm travando um embate na tentativa de resgatar o valor social do idoso, que é depreciado no processo da evolução capitalista contemporânea. As estratégias passam certamente por assegurar seus direitos de cidadania (VERAS; CALDAS, 2009). Diversos estudos apontam a questão do envelhecimento populacional como uma importante conquista da população mundial, considerando que a maior expectativa de vida está vinculada a melhores condições de vida para as pessoas.

No que se refere especificamente à região definida para esta pesquisa, as condições do crescimento da população idosa não são diferentes. Apresenta um aumento de aproximadamente 18% no número de pessoas com faixa etária acima de 60 anos entre 2012 e 2016, segundo a projeção da população apresentada pela Fundação de Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE).

Esta nova realidade demográfica tem despertado interesse em estudiosos sobre o tema, tendo em vista seus impactos e necessidades de desenvolver políticas e práticas em várias instâncias da sociedade, tais como saúde, lazer, aposentadoria, mercado de trabalho, entre outros.

Em relação ao mercado de trabalho, especificamente, evidencia-se cada vez mais a presença do idoso neste contexto, presença essa que se justifica por inúmeras razões, entre elas: necessidade de uma renda adicional, ocupação do tempo ocioso ou gosto pelo trabalho desenvolvido. Dados do IBGE apontam que quase 20% dos idosos aposentados no Brasil trabalham (VANZELLA *et al.*, 2011). Esta perspectiva é corroborada por Lúcia França (2011, p. 2), quando afirma que:

O envelhecimento populacional é, sem dúvida, um grande desafio para organizações, governos e universidades no que se refere à atualização dos trabalhadores mais velhos que desejam permanecer no mercado, à criação de novas oportunidades para os mais velhos e os mais jovens, aos preconceitos existentes em relação à idade e a como lidar com equipes intergeracionais em idades tão extremas.

Desta forma, o gestor de recursos humanos se depara cada vez mais com idosos nas organizações de trabalho, o que implica na responsabilidade de buscar alternativas para lidar com um novo paradigma na gestão de pessoas, pois essa área é a responsável pelo conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários

e das organizações (SAVIANI, 1997). É importante lembrar que essa área tem, entre suas funções na organização, a provisão, o treinamento, o desenvolvimento, a motivação e a manutenção dos empregados, sintetizando que essa área comunica as políticas e práticas necessárias para se administrar o trabalho das pessoas (CHIAVENATO, 2003).

Pode-se dizer que se manter economicamente ativo seria um dos direitos do cidadão idoso. Porém, é possível identificar que um dos setores críticos para o envelhecimento populacional é o mercado de trabalho, que demonstra lentidão em reconhecer as imensas transformações inerentes à questão da velhice, conforme afirma Tavares (2015).

Neste sentido, acredita-se que a presente pesquisa se faz relevante, entre outros fatores, pelo fato de contribuir para melhor compreensão do processo de envelhecimento no contexto do trabalho formal. Este processo de envelhecimento, que pode ser percebido como processo de vida que comporta a fase da velhice, não se esgota nela. A qualidade de vida e, conseqüentemente, a qualidade do envelhecimento se relaciona com a visão de mundo do indivíduo e da sociedade em que se insere (SOUZA; MATIAS; BRÊTAS, 2010).

Para o alcance da referida qualidade de vida, o idoso precisa experimentar o apoio de seus diversos contextos sociais. Permanecer na ativa, além das contribuições significativas em termos de condições financeiras na vida do indivíduo, se faz presente o significado do trabalho na sua subjetividade, estritamente vinculado ao aspecto psicológico.

Independentemente das causas que induzem o idoso a permanecer no mercado de trabalho, as organizações precisam atentar-se a essa nova realidade que muito impacta no processo produtivo. Nesse sentido, um ponto significativo nesse processo é a relação entre as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Desta forma, a importância desta pesquisa reside em estudar o envelhecimento no contexto de trabalho para contribuir com reflexões sobre a questão do desenvolvimento humano.

1.5. Organização do Trabalho

A pesquisa em questão foi estruturada em quatro capítulos, conforme explicitado a seguir: o primeiro capítulo é a Introdução e constitui-se das definições do problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação, a justificativa, bem como a apresentação sobre a organização do trabalho.

No segundo capítulo desenvolve-se a fundamentação teórica que exerce o suporte para o desenvolvimento da pesquisa. Inicialmente, são apresentadas questões acerca do processo de envelhecimento em seus aspectos demográficos, sociais e culturais, o idoso e o mercado de trabalho, observando de que forma vem acontecendo sua continuidade nas organizações de trabalho. Em seguida, é explorado o tema relações intergeracionais, de modo a compreender o respectivo fenômeno a partir da definição de gerações, conhecimento de características específicas de cada geração, da maneira como ele vem se estabelecendo em diversos contextos sociais, bem como os seus impactos nos referidos contextos. Observar a maneira como se dão a continuidade do idoso no mercado de trabalho e as relações estabelecidas, permite-nos entrar em contato com questões relacionadas ao preconceito contra o idoso. Por isso julga-se oportuno abordar sobre o tema do ageísmo. No capítulo segundo, aborda-se também o tema gestão de pessoas no que se refere à compreensão de seu conceito e aplicabilidade nas organizações de trabalho, uma vez que se trata da área responsável por agregar, desenvolver, monitorar e manter as pessoas no ambiente organizacional. Para finalização da fundamentação teórica, elabora-se um levantamento bibliográfico para identificação do estado da arte do tema estudado.

No terceiro capítulo, encontra-se descrita a metodologia utilizada na pesquisa, apresentando o tipo de pesquisa, o campo de estudo, a população e a amostra, os instrumentos, além dos procedimentos de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados e discussão.

Por último, à guisa de conclusões, constam as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Envelhecimento e aspectos demográficos

Por que considerar a questão da longevidade como um desafio do século XXI? São apresentadas a seguir algumas informações que evidenciam a rapidez em que o perfil etário da população vem sofrendo alterações e, ainda, com percentuais significativos que apontam o crescimento da população idosa no Brasil. É verdade que tal alteração no perfil etário trata-se de uma realidade mundial, porém os dados aqui apresentados abordam o contexto nacional e, principalmente, regional, de acordo com a delimitação da pesquisa.

Camarano (2014) considera que se experimenta no mundo, inclusive no Brasil, um novo paradigma demográfico, identificado a partir da redução do ritmo de crescimento da população, bem como nas mudanças evidenciadas na estrutura etária, no que tange ao seu envelhecimento, conforme exposto na Tabela 1.

TABELA 1. Projeção da população brasileira – IBGE 2012-2020

PROJEÇÃO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA – IBGE 2012-2020			
	2012	2016	2020
HOMENS			
0 a 4 anos	7.855.783	7.440.345	7.083.953
60 anos ou mais	9.367.174	11.034.951	12.996.675
MULHERES			
0 a 4 anos	7.508.175	7.105.143	6.761.305
60 anos ou mais	11.841.148	13.898.510	16.293.987
TOTAL GERAL DA POPULAÇÃO (H/M)	199.242.462	206.081.432	212.077.375

Fonte: IBGE (Adaptada pela autora)

Esses números refletem o novo cenário brasileiro e estão inclusive alinhados com Tavares (2015), ao apresentar a atual perspectiva sobre o perfil etário da população, afirmando que se experimenta sim uma mudança global no perfil etário, uma vez que o número de jovens vem sofrendo redução, e que, paralelo a isso, tem-se um crescimento veloz do número de idosos. A autora cita ainda que, em função da redução significativa da taxa de natalidade mundial, cerca de 120 países, inclusive o Brasil, apresentarão índices de

fecundidade muito abaixo do nível de reposição em 2045. Ainda sobre o Brasil, observa que essas alterações etárias foram percebidas a partir de meados da década de 1980.

Entre as possíveis causas para o aumento da população idosa, fatores como a redução na taxa de natalidade, bem como a redução da morbidez e mortalidade são apontados como os principais. Neste sentido, Zimerman (2000) pondera sobre esses dois fatores, relacionando o primeiro à difusão dos métodos anticoncepcionais, que ocasionou a diminuição no número de nascimentos, e o segundo associado aos avanços da tecnologia e da ciência, principalmente ao que se refere à medicina, permitindo que tanto crianças quanto adultos tenham tempo maior de sobrevivência. Além disso, as descobertas da biotecnologia (medicamentos, vacinas, entre outras formas de tratamento) oferecem também ao indivíduo melhor qualidade de vida e maior resistência às enfermidades, evitando dessa forma a morte precoce.

Trata-se do retrato de um Brasil que está em processo de transformação quanto ao perfil etário da população, e, por isso, se faz necessária a investigação da nova realidade, que não acontece de forma isolada, mas atrelada a um contexto com grande diversidade de aspectos sociais, políticos, econômicos e educacionais. Quanto a isso, vale destacar que:

A população de idosos está crescendo mais rapidamente do que a de crianças. Em 1980, existiam aproximadamente 16 idosos para cada 100 crianças. Em 2000, essa relação aumentou para 30 idosos por 100 crianças, praticamente dobrando em 20 anos. Isso ocorre devido ao planejamento familiar e consequente queda da taxa de fecundidade, e também pela longevidade dos idosos. (MENDES *et al.*, 2005, p. 423)

De acordo com França (2011), a expectativa é de que, em 2030, a população brasileira irá parar de crescer. O Brasil será a sexta população mais velha do mundo, prevendo-se para 2040 60 milhões de idosos. Esse quadro geral exige uma sociedade preparada para celebrar o envelhecimento populacional como um ganho real.

Camarano (2014) declara que é preciso conhecer as características específicas desse público, quais são de fato os números, quanto representam da população, o que representam na sociedade, quais são suas influências nos diversos contextos, quais são suas necessidades, enfim, deve existir um esforço profundo para se apropriar e compreender o fenômeno em questão e buscar formas de responder a ele.

Em se tratando do perfil etário da população da Região Metropolitana do Vale do Paraíba-São Paulo, apresenta-se o que segue:

Tabela 2. Projeção de População Residente em 1º de julho
Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte – 2012

Faixa Etária – Quinquenal	Homem	Mulher	Total
00 a 04 anos	80.081	76.931	157.012
60 a 64 anos	43.688	48.183	91.871
65 a 69 anos	30.731	35.181	65.912
70 a 74 anos	20.937	25.224	46.161
75 anos e mais	25.439	38.253	63.692
Total da Seleção	200.876	223.772	424.648
Total Geral da População	1.137.738	1.172.034	2.309.772

Fonte: Fundação Seade.

Essas informações, quatro anos mais tarde, apresentam crescimento, como consta na tabela 3.

Tabela 3 – Projeção de População Residente em 1º de julho
Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte – 2016

Faixa Etária – Quinquenal	Homem	Mulher	Total
00 a 04 anos	84.647	80.651	165.298
60 a 64 anos	51.114	57.222	108.336
65 a 69 anos	37.694	43.694	81.388
70 a 74 anos	24.820	30.566	55.386
75 anos e mais	28.647	42.987	71.634
Total da Seleção	226.922	255.120	482.042
Total Geral da População	1.182.405	1.221.871	2.404.276

Fonte: Fundação Seade.

Esses dados ratificam as considerações feitas até então. Ao se observar os números, nota-se que a presença de pessoas com idades entre 0 e 4 anos do ano de 2012 para 2016 sofre um aumento de 5,28%, enquanto que o aumento referente às pessoas acima de 60 anos no mesmo período corresponde a 18,35%. Que a diferença entre um perfil etário e outro aumenta gradativamente, uma vez que entre os anos de 2016 e 2020 as projeções apontam declínio de 2,05% no número de crianças entre 0 e 4 anos, enquanto que nos acima de 60 anos o crescimento é de 18,22%.

**Tabela 4 – Projeção de População Residente em 1º de julho
Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte – 2020**

Faixa Etária – Quinquenal	Homem	Mulher	Total
00 a 04 anos	82.925	78.975	161.900
60 a 64 anos	57.826	66.307	124.133
65 a 69 anos	44.905	52.499	97.404
70 a 74 anos	31.048	38.631	69.679
75 anos e mais	33.225	50.015	83.240
Total da Seleção	249.929	286.427	536.356
Total Geral da População	1.222.630	1.266.999	2.489.629

Fonte: Fundação Seade.

Explorando um pouco mais os dados, observa-se que a população idosa apresenta representatividade significativamente maior do que as crianças de 0 a 4 anos, quando comparada à população geral, pois os idosos passam de 11,58% em 2012 para 15,04% em 2020. As crianças, por sua vez, de 6,79 em 2012 para 6,5 em 2020.

Os índices projetados revelam que, no período em tela, o crescimento da população acima de 60 anos foi maior que o crescimento da população geral, correspondendo o primeiro a 39,9% e o segundo, a 7,78%. Interessante verificar que, ao projetar a expectativa de crianças de zero a quatro anos (que abarcam as expectativas de nascimento), tem-se um número maior de homens, enquanto que a faixa etária de 60 anos ou mais possui um número maior de mulheres. Portanto, nascem mais homens, porém esses tendem a morrer antes das mulheres.

A partir desses números, constata-se que a região estudada acompanha as transformações do perfil etário nacional.

As próximas seções abordam aspectos relacionados ao envelhecimento, como este fenômeno vem sendo abordado e compreendido pelos olhares de diferentes instâncias sociais e, em especial, o contexto do trabalho.

2.2 Envelhecimento e desenvolvimento humano

Não obstante as diversas teorias acerca do desenvolvimento humano e de que forma tais teorias abordam a questão do envelhecimento, pretendeu-se aqui apenas apresentar considerações de estudiosos sobre esse tema que contribuam para sua compreensão na sociedade. Nos estudos de desenvolvimento humano, a fase da velhice ainda é pouco discutida, se comparada aos estudos das fases da infância e adolescência. Isso remete à ideia de que na velhice não há evolução ou aprimoramento do indivíduo. O que se considera como

processo de desenvolvimento é a infância até o alcance da idade adulta, e que, no envelhecimento, ocorre certa estagnação ou involução do ser humano.

Neri (2001a), estudiosa da Psicologia da vida adulta e da velhice, faz menção a esta realidade quando utiliza a analogia entre o desenvolvimento das plantas frutíferas e o desenvolvimento humano para evidenciar três temas centrais para a psicologia do desenvolvimento, sendo assim:

O primeiro deles é o desenvolvimento como trajetória de mudanças contínuas e ordenadas: da semente nasce a planta que dá origem à flor; esta gera o fruto contendo sementes que, quando maduras, dão origem a novos seres e assim permitem a perpetuação da espécie. O segundo é o tema da culminância: o fruto dá sementes num momento ótimo de seu curso de vida. [...] O terceiro é o do declínio: depois de cumprir sua missão de perpetuar a espécie, e sem outra razão para continuar existindo, o organismo envelhece e morre. (NERI, 2001a, p. 12)

Esta metáfora lembra o modelo de Charlotte Bühler, uma precursora das proposições teóricas contemporâneas no estudo do desenvolvimento humano, modelo esse que abrange toda a extensão da vida humana. Porém, sua perspectiva ainda se assenta nas teorias clássicas do desenvolvimento, descrevendo-o como um processo de padrões ordenados e universais de mudança, obedecendo a uma sequência determinada pela genética. Por isso, Neri (2001a) considera esse modelo como insuficiente para a compreensão da complexidade do processo de desenvolvimento.

Em meados dos anos 50 e 60, pesquisadores da Europa e dos Estados Unidos desenvolveram estudos sobre a vida adulta e a velhice a partir de pontos de vista psicológico e sociológico, contribuindo para a psicologia do desenvolvimento pelo fato de mostrarem:

[...] que nem crescimento nem decadência são processos unilineares, que crescer e declinar não são processos mutuamente excludentes, e que os seres humanos não se desenvolvem, chegam ao apogeu ou perdem todas as capacidades e competências ao mesmo tempo, nem da mesma maneira. (NERI, 2001a, p. 25)

Experimenta-se, a partir de então, o processo que Tavares (2015) denominou de Ressignificação da Velhice, pois esta fase da vida passou a ser concebida por muitos como um estágio apropriado para que o indivíduo concretizasse sonhos adiados em outras fases de seu ciclo vital. “A velhice começa a ser percebida como uma fase da vida em que os indivíduos também gozam de saúde, disposição e tempo livre para implementar projetos que estavam confinados e fadados à descontinuação” (TAVARES, 2015, p. 105).

Supõe-se que ressignificar a velhice seja ainda um desafio para a sociedade como um todo, inclusive para o próprio idoso, uma vez que a ideologia associada ao envelhecimento ainda o concebe como um fenômeno desagradável, constituído muito mais por eventos negativos.

Zimerman (2000) aborda isso com muita clareza ao relatar que as pessoas na infância ou adolescência projetam o futuro, o definem como a fase da idade adulta em que se imaginam desempenhando uma profissão e sendo remuneradas por isso, tendo uma vida estável. Não se imaginam na velhice e até preferem não pensar sobre ela. A autora afirma ainda que o preconceito se faz presente também nos velhos ao se considerarem como um peso morto, que já fizeram a sua parte e que, por isso, tornam-se seres dispensáveis.

É preciso acabar com essa mentalidade. Ser velho não é o contrário de ser jovem. Envelhecer é simplesmente passar para uma nova etapa da vida, que deve ser vivida de maneira mais positiva, saudável e feliz possível. É preciso investir na velhice como se investe nas outras faixas etárias. (ZIMERMAN, 2000, p. 28)

Esse ponto de vista provoca uma reflexão sobre o envelhecimento como um processo que se inicia a partir do momento em que nascemos, pois desde o nascimento o indivíduo envelhece a cada dia. “Uma pessoa não se torna velha de um dia para o outro, assim como não vai dormir criança e acorda adolescente nem o adolescente passa a ser adulto de repente. Tudo é um processo” (ZIMERMAN, 2000, p. 32). Essas considerações remetem ao fato de que o desenvolvimento e o envelhecimento do indivíduo se findam com a morte, onde se pode dizer que se encerra o processo.

Corroborando a mesma perspectiva, Neri (2001a) aborda desenvolvimento e envelhecimento como eventos correlatos e que ambos são processos adaptativos, fazendo-se presentes ao longo de todo o curso da vida, comportando uma tensão constante de ganhos e perdas. A autora admite que são consideradas alterações evolutivas identificadas como ganhos com maior probabilidade na infância, enquanto que, na velhice, aumenta a probabilidade de mudanças identificadas como perdas.

Essa compreensão de envelhecimento remete, então, ao desenvolvimento ontogenético como um fenômeno presente por toda a vida, envolvendo processos de natureza genética e de natureza sociocultural, em interação dialética. Sendo um processo multidirecional, Neri (2001b) afirma que tanto na infância inicial como na velhice avançada, fatores genético-biológicos, bem como fatores ambientais, desempenham função reguladora de diferentes

níveis, que irão definir potencialidades e limites de funcionamento no indivíduo, no que se refere ao desenvolvimento genético e à socialização.

O que se pretende enfatizar é que o envelhecimento não é um processo patológico e de degradação do ser humano, como se, ao envelhecer, o indivíduo estivesse fadado ao exílio. Existe, sim, um processo de transformação complexo, caracterizado por Castro (2007) como envelhecimento biológico, considerando as modificações físicas e orgânicas; envelhecimento social, no qual se detectam alterações nos papéis sociais e no status social com a chegada da aposentadoria, sendo essas alterações definidas pela sociedade; e envelhecimento psicológico, verificando alterações cognitivas e emocionais que podem influenciar no comportamento ou não, uma vez que essas alterações podem ocorrer em momentos e em intensidades muito variadas. Nessa nova compreensão do envelhecimento, Castro (2007) sintetiza que o que decorre com o passar do tempo é caracterizado como um processo natural, complexo e universal, que sofre a influência de variáveis sociais, psicológicas, fisiológicas e temporais.

Esse esforço para uma concepção da velhice como uma fase de desenvolvimento que apresenta suas particularidades, assim como qualquer outra vivenciada pelo indivíduo, é reforçado por Neri (2013, p. 20).

A trajetória do envelhecimento humano comporta expressiva variabilidade, dependendo do nível de desenvolvimento biológico e psicológico atingido pelos indivíduos e pelas coortes em virtude da ação conjunta da genética, dos recursos sociais, econômicos, médicos, tecnológicos e psicológicos. (NERI, 2013, p. 20)

Estas reflexões comportam um percurso em desenvolvimento, de busca de desmistificação de que o idoso, o velho seja algo “estragado”, sem utilidade e que nada mais tem a contribuir com a sociedade da qual ele faz parte. Pode-se dizer que este percurso, mesmo em construção, vem sendo apoiado por iniciativas e por diferentes instâncias sociais, esclarecendo que o envelhecimento ou o idoso não são sinônimos de estagnação. Corroboram os estudos desenvolvidos a partir da segunda metade do século XX, em especial em suas últimas décadas, que definiram três ideias fundamentais: i) desenvolvimento é um processo finito; ii) desenvolvimento e envelhecimento são processos concorrentes; e iii) desenvolvimento e envelhecimento são processos que ao longo da vida sofrem a influência de uma complexa combinação de variáveis (NERI, 2001a).

Assim, pensar hoje nas mudanças de paradigmas relacionadas ao envelhecimento e ao sujeito idoso remete à nova posição por ele ocupada na sociedade.

2.3. Aspectos sociais do envelhecimento

A velhice, que até então passava como elemento despercebido, passa a ser foco de atenção e estudo pelas diversas searas da sociedade. Conforme menciona Beauvoir (1990), a velhice veio à tona tornando-se foco de interesse público, sendo inclusive considerada um campo vasto e inexplorado de estudos (ROZENDO, 2010). Passou a ser razão para criação de novas leis, tecnologia, produtos, serviços, estudos científicos, ou seja, ocupando um espaço na sociedade até então nunca visto. Rozendo (2010, p. 8) afirma que o interesse da ciência pelo idoso é apoiado pelo Estado, “que propaga seus saberes nos discursos político-legais dirigidos especificamente à velhice e difundidos entre a população em geral, conferindo-lhe assim, ainda mais credibilidade”.

A despeito desse destaque para o fenômeno do envelhecimento, o fato é que a sociedade atual não tem assegurado os direitos da maioria dos idosos, apesar da existência de leis destinadas a esse fim como o Estatuto e a Política Nacional do Idoso. O segmento populacional de idosos na sociedade atual vive ainda em condições vulneráveis, conforme aponta Sousa e Silveira (2016).

O segmento idoso da população brasileira é formado por uma parcela significativa de pessoas em situação de vulnerabilidade social que apresentam inúmeros problemas relacionados à falta de apoio familiar e social, além de vínculos afetivos fragilizados e muitas vezes até inexistentes. (SOUSA; SILVEIRA, 2016, p. 241)

Tal condição de vulnerabilidade, em função do aumento do número de idosos na população, tornou-se mais evidente aos olhos de todos e passou a ser classificada como uma questão social.

Estudos apontam que as relações sociais sofrem alterações na velhice, uma vez que o idoso vivencia modificações em sua posição social por meio de diminuição ou perda de papéis por ele desempenhados. Segundo Lopes (2010), tais mudanças podem advir de fatores como a viuvez, diminuição de contatos sociais, ou devido a dificuldades funcionais. Inclui a questão da aposentadoria, que também é um marco importante na vida do indivíduo, que, segundo Beauvoir (1990, p. 325), “introduz uma radical descontinuidade; há ruptura com o passado; o homem deve adaptar-se a uma nova condição, que lhe traz certas vantagens (descanso), mas também graves desvantagens: empobrecimento, desqualificação”. Tais condições podem se refletir na autoestima, condicionando, por sua vez, a conduta do idoso frente aos desafios impostos pela sociedade.

Uma abordagem paralela vem se fortalecendo nos últimos anos com vistas à superação dos desafios sociais que envolvem a questão do envelhecimento. Concebe a velhice como fase de possibilidades, uma vez que se encontram idosos de todas as idades que trabalham, estudam, são participantes e ativos de várias maneiras, na busca do prazer de viver com qualidade (SOUSA; SILVEIRA, 2010). Mostra-se importante, portanto, reconhecer qual é a representação do idoso na sociedade, tal como seu papel social, exercido ao longo de sua existência, como também nesta nova etapa (SCORTEGAGNA; OLIVEIRA, 2012). Neste sentido, aponta-se que:

O idoso, no transcorrer de sua trajetória de vida, vivenciou na juventude e na maturidade papéis sociais que aos poucos foram sendo apagados ou desconsiderados em sua existência. Este sujeito teve sua representatividade no mercado de trabalho e também na sua família, enquanto pai, mãe ou chefe da mesma. Porém, com o passar dos anos, estes papéis vão se perdendo. (SCORTEGAGNA; OLIVEIRA, 2012, p. 4)

Esta questão, no que diz respeito às relações familiares apresentada pelas autoras releva os reflexos significativos nas alterações sociais vivenciadas na velhice. O idoso que exerceu durante longos anos de sua vida o papel de provedor e chefe de família é muitas vezes ignorado quando chega a esta etapa da vida.

A nova abordagem propõe mudanças nos aspectos sociais em relação à velhice, percebendo o idoso como um novo ator social, sua identidade como atuante e relacional. Nessa cultura de velhice, o idoso passa a ter visibilidade no contexto social, espaço para reclamar seus direitos, como também auxiliar na formação de uma sociedade mais justa e democrática, com direitos iguais para todos (OLIVEIRA, 2012). Constitui-se um ator social, capaz de mobilizar-se em favor do seu reconhecimento e de melhores condições de vida (SCORTEGAGNA; OLIVEIRA, 2012).

Nessa perspectiva, Scortegagna e Oliveira (2012, p. 6) mencionam a *Sociologia do Envelhecimento*, que “surge da necessidade de manter a integração do idoso ao contexto social, confirmando que a idade não é condicionante da capacidade ou não do exercício de papéis sociais definidos”. Apontam, inclusive, a busca pela manutenção do processo de socialização do idoso, integrando-o ao seu contexto social, definindo papéis e salientando a importância deste segmento populacional dentro da sociedade.

Essa direção se alinha à concepção de envelhecimento ativo adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), na qual “a palavra ativo” refere-se à participação contínua nas questões sociais, econômicas, culturais, espirituais e civis, e não somente à capacidade de

estar fisicamente ativo ou de fazer parte da força de trabalho” (WHO, 2005, p. 13). Esta abordagem da OMS evidencia o idoso como aquele extremamente capaz de contribuir como sujeito ativo, seja em qualquer situação social em que esteja presente. Sendo assim, compreende-se que o “envelhecimento ativo é o processo de otimização das oportunidades de saúde e aprendizagem ao longo da vida, participação e segurança, para melhorar a qualidade de vida, à medida que as pessoas envelhecem” (KALACHE, 2013 *apud* ILC BRASIL 2015, p. 13).

Na visão de Scortegagna e Oliveira (2012, p. 11):

O envelhecimento ativo, hoje, revela-se como uma das propostas sociais mais bem estruturadas para o público idoso, visando à integração social, por meio da inserção em diferentes espaços, além do reconhecimento político deste segmento. Os idosos ativos, enquanto atores sociais, representam uma das mais importantes forças sociais que começam a se organizar nesta década.

O que se observa é um processo de transformação na concepção social do idoso. A visão até então é de um indivíduo que, ao atingir determinada idade, é colocado à margem das relações sociais nos diversos contextos em que atua, uma vez que esse sujeito não tem mais a contribuir. Uma realidade de desvalorização do idoso acompanhada de uma supervalorização do jovem, como se este último fosse melhor do que o primeiro, não apresentando limitações ou fragilidades.

Não se pode afirmar que tal realidade não se faça mais presente; porém, no novo retrato desenhado para o fenômeno do envelhecimento, o idoso passa a ser percebido como alguém digno de atenção, marcando sua presença nos mais variados contextos sociais e, conseqüentemente, instigando os diversos segmentos da sociedade a voltarem seus olhares para ele. É como se os idosos estivessem dizendo que não lhes cabe mais aquele papel do aposentado que fica em casa, pois estão vivos e com disposição para as trocas relacionais na família, no trabalho, nos espaços comunitários, entre outros. Desta maneira, as alterações culturais tendem a ocorrer, mesmo que a passos lentos.

As alterações culturais ocorrem a partir do momento em que os idosos passam a recusar a visão pejorativa que a população apresenta acerca da velhice e começam a se mostrar como verdadeiros atores sociais, capazes de mobilizar a sociedade na busca de um reconhecimento social, cultural, político e econômico. (SCORTEGAGNA; OLIVEIRA, 2012, p. 12)

Cabe ainda salientar que não são negadas aqui as características naturais do envelhecimento que alteram as condições físicas, cognitivas e consequentemente emocionais. Contudo, tais alterações não acontecem com a mesma intensidade e tempo para todas as pessoas. Ressalta-se ainda que as relações estabelecidas entre os idosos e seus grupos sociais refletem significativamente a possibilidade de um envelhecimento ativo, cabendo aos órgãos públicos e privados movimentarem-se para atender às demandas deste perfil etário.

2.3.1 O Idoso e o mercado de trabalho

Dentre os diversos cenários a serem repensados em virtude da recente realidade demográfica, destaca-se a relação do idoso com o mercado de trabalho, o que permite questionamentos, como, por exemplo: qual o significado de trabalho para o idoso que deixa ou quer permanecer em seu trabalho formal? De que forma se estabelece a relação deste com a sua atividade profissional, permitindo com que prolongue sua permanência nesse contexto?

Em se tratando das práticas de gestão organizacional, no que se refere à convivência entre as pessoas no contexto de trabalho, observa-se que os idosos tendem cada vez mais a estar presentes nas organizações, ao mesmo tempo em que nelas estão também indivíduos mais jovens. Para compreensão deste cenário no qual as pessoas idosas se encontram ativas no mercado formal de trabalho, os dados da Tabela 5, retirados da tabela de empregos formais, por faixa etária, da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), constituem uma radiografia disponível da realidade do Estado de São Paulo e também da Região Metropolitana do Vale do Paraíba Paulista.

Observa-se que, apesar da crise econômica vivenciada atualmente e consequente redução do número de ofertas de emprego nos anos de referência pesquisados, houve aumento do número de empregados formais com idade de sessenta anos e mais. Verifica-se, ainda, que a ocorrência se dá nos dados do Estado de São Paulo de modo geral e na região Metropolitana do Vale do Paraíba Paulista.

TABELA 5. Emprego formal das pessoas de 60 anos e mais

	ANO 2014	ANO 2016
SÃO PAULO	482.330	526.164
TOTAL	14.111.450	13.194.120
R. METROPOLITANA V. P.	18.171	19.896
PAULISTA		
TOTAL	601.122	569.265

Fonte: Fundação Seade (Adaptado pela autora)

Considerando os índices do envelhecimento populacional, bem como as condições das esferas sociais para atenderem adequadamente este segmento etário, supõe-se que sejam bem-

vindas as estratégias que favoreçam o envelhecimento ativo, por meio do trabalho, para garantia de sua sobrevivência básica e digna. Porém, segundo Tavares (2015), as políticas e práticas em matéria de trabalho e aposentadoria não se adaptaram às novas realidades.

Tavares (2015) destaca características relevantes do cenário atual, no sentido de reforçar o alerta à necessidade de mudanças no contexto estudado, tais como: há menos pessoas mais jovens e mais pessoas mais velhas no mercado de trabalho; as pessoas vivem muito mais tempo além da idade da aposentadoria do que antes, considerando que as pessoas mais velhas estão mais saudáveis e com mais vitalidade do que era antigamente, e ainda, a longa aposentadoria é uma carga de custo cada vez maior aos sistemas de previdência social.

Porém, a reflexão sobre a relação indivíduo e trabalho está além de questões estatísticas, políticas e econômicas, como o sentido do trabalho para a vida do ser humano. Tavares (2015) contribui com esta reflexão ao destacar abordagens clássicas como a marxista e a psicanalítica, que consideram o trabalho como condição básica e fundamental de toda a vida humana. A capacidade de trabalhar como um dos marcos para uma vida psicologicamente saudável.

De fato, nossas experiências também nos mostram que o trabalho é um elemento essencial na vida do indivíduo e na vida em sociedade. Pode-se dizer ainda que a influência do trabalho permeia todas as fases da vida humana, da infância à velhice, o que significa que a vida de um indivíduo é influenciada pelo trabalho desde antes de sua entrada até depois de sua saída. (...) o trabalho adquire importância singular, o indivíduo passa a ser reconhecido como adulto, a ser valorizado pelo seu trabalho e desvalorizado pela perda desse trabalho. (TAVARES, 2015, p. 20-21)

A autora ressalta ainda que, para a pessoa idosa, o trabalho é uma das formas de subterfúgios para não entrar em contato com questões que relacionam o aumento da idade cronológica à proximidade da morte, pois, ocupada com o trabalho, se desvia do assunto morte, além de desfrutar da oportunidade de viabilizar um envelhecimento ativo. Observa-se, desse modo, a associação do trabalho à vitalidade ou energia para viver. Entrar em contato com essas nuances confere às discussões sobre trabalho e envelhecimento uma dimensão mais humana para aprofundar a compreensão de conflitos de ordem cultural ou social, imprescindíveis aos gestores da força de trabalho nas organizações.

2.3.2. As gerações e as relações sociais

A presença das relações intergeracionais no mercado de trabalho é um tema emergente em função da mudança do perfil etário da população que retrata o aumento considerável de pessoas idosas nos diferentes contextos sociais (LOPES, 2008).

Mesmo não sendo regra, é fato que, independentemente do ambiente em que se estabelecem as relações entre diferentes gerações, os conflitos se fazem presentes. E, neste sentido, administrar os conflitos, visando à promoção de um ambiente saudável, é um grande desafio, que pode ser orientado a partir da compreensão das diferenças e similaridades geracionais.

Vale mencionar que a questão das diferenças e similaridades entre grupos envolve a criação e composição desses grupos. Motta (2010) afirma que pensar amplamente no sentido de geração remete à posição e atuação do indivíduo em seu grupo de idade e/ou de socialização no tempo, além de uma necessidade de organização da sociedade, que utiliza de critérios para estruturar sua integração social. Entre os critérios utilizados incluem-se também sexo/gênero. A autora acrescenta que tais critérios, ao mesmo tempo em que tiveram função organizativa, funcionaram como elementos para discriminação, exclusão ou marginalização, contribuindo desta forma para os conflitos relacionais.

Ao tratar sobre os conflitos entre as diferentes gerações, Tomizaki (2010, p. 328) traz a ideia de que o surgimento de um novo grupo pode determinar a morte de outro. “Morte física ou simbólica, os processos de sucessão estão ligados à ideia do ‘fim de um tempo’, bem como das práticas, valores e símbolos que o caracterizaram, e o início de ‘algo novo’.” A autora enfatiza que existe uma intensa luta silenciosa que se trava entre as gerações, e destaca sua percepção sobre a importância que as alianças e os atos de solidariedade entre elas podem ter nos processos de constituição de novas gerações.

Para tanto, consideram-se importantes as definições e características das diferentes gerações, para posteriormente expor como acontecem as relações entre o idoso e as pessoas mais jovens no contexto das organizações de trabalho.

O construto *gerações*, de acordo sua origem, vem da sociologia, e seu principal pensador foi o sociólogo Karl Mannheim (REZENDE, 2012). Segundo ele, as gerações se caracterizam por meio de duas condições: a simultaneidade que se refere ao fato de um pertencimento comum a uma mesma época e pelas influências sócio-históricas impostas por essa época. Já a segunda condição de existência de uma geração é a presença de uma conexão entre os indivíduos. Sendo assim, no momento em que os indivíduos compartilham de uma simultaneidade e de uma mesma posição ocupada no âmbito sócio-histórico, se caracteriza

uma conexão ou um espírito comum da época. Assim, pode-se dizer que esses indivíduos habitam uma mesma geração e apresentam as mesmas limitações de possibilidades de existência e produzem um modo específico de viver e pensar (MANNHEIN, 1952 *apud* REZENDE, 2012).

A grande maioria dos autores que, mais recentemente, a partir do ano 2000, desenvolveram estudos sobre as diferenças geracionais no ambiente de trabalho, como aspecto fundamental para a gestão do capital humano, fundamenta-se no conceito clássico desenvolvido por Mannheim. (REZENDE, 2012, p. 16)

Quanto ao uso da categoria “*geração*”, Motta (2010), baseando-se em diferentes sociólogos, afirma que tal categoria pode ser empregada em três perspectivas ou sentidos, que, embora apresentem seus deslizes de significado, são intercambiáveis: coortes, grupos etários e gerações propriamente ditas.

O termo *coorte*, referência estatística ou demográfica, basicamente designa um conjunto de indivíduos nascidos em um mesmo intervalo de tempo, expostos a determinados eventos de caráter demográfico. Já a concepção *grupos etários* é de tradição antropológica e se expressa basicamente à filiação, guardando um sentido ou uma função classificatória que inclui tanto as posições na família como na própria organização social mais ampla. Tal concepção permanece na sociedade contemporânea e se mantém como gerações na família e (ou) etapas no curso da vida, idades biossociais para assunção de direitos e deveres que são cobrados, permitidos ou admitidos. É desta perspectiva classificatória que derivam as idades da vida que hoje se traduzem nas fases da infância, juventude, maturidade e velhice. Carregada de um sentido mais sociológico, *geração* designa um coletivo de indivíduos que vivem em determinada época ou tempo social, têm aproximadamente a mesma idade e compartilham alguma forma de experiência ou vivência, ou têm a potencialidade para tal.

Seguindo ainda a perspectiva sociológica de *geração*, observa-se que leva em consideração seu sentido histórico como premissa básica, porém sem desvincular-se de aspectos relacionados à idade e condições biológicas da vida humana. Sendo assim, uma *geração* se constitui por indivíduos que estão ligados a uma posição comum da dimensão histórica do processo social, apresentando com isso uma predisposição a apresentarem um estilo característico de pensamento, experiência e comportamento historicamente relevante. Considera-se aqui que esta vivência comum da dimensão histórica social representa um tipo particular de identidade de situação de grupos de idade. Além disso, existem os fatores

biológicos que se manifestam de forma latente, sendo compreendidos também através dos fenômenos sociais e históricos (MANNHEIM, 1928 *apud* MOTTA, 2010).

Como sociólogo de maior influência nos estudos clássicos sobre gerações, Mannheim¹ é referenciado em diversos estudos contemporâneos sobre o tema, os quais, de acordo com Cordeiro *et al.* (2013, p. 5), esclarecem a ideia de que:

A data de nascimento é potencial para isso, mas não define a geração. Existem dois elementos centrais para a constituição de uma geração: presença de eventos que quebram a continuidade histórica e a vivência desse momento por membros de um grupo etário durante seu processo de socialização (adolescência e início da idade adulta), predispondo-os a certos modos de pensar e experiências.

Vale ressaltar que, embora se acredite nesta predisposição a um modo característico de se portar no mundo, não se pode desconsiderar a possibilidade de o mesmo contexto social não afetar da mesma forma todos os indivíduos de um grupo de idade e que podem assumir posturas e caminhos sociais diferentes ou até opostos. Quanto a isso, se destacam os movimentos culturais e políticos que se manifestam diversamente na mesma época, sendo alguns com posturas mais radicais e outros mais conservadores, e constituídos por pessoas de idades semelhantes e experimentando o mesmo contexto social. “Por outro lado, cada momento histórico se realiza com a presença simultânea de várias gerações que, mesmo contemporâneas, não têm as mesmas experiências e trajetórias de vida” (MOTTA, 2010, p. 230).

Apesar desta categorização das pessoas como uma forma de organização social, não se pode ignorar a questão da individualidade, bem como a relação que se estabelece entre individualidade e coletividade na construção do sujeito. Nessa perspectiva, Berger e Luckmann (1974) afirmam que o homem, diferentemente dos outros animais, tem uma relação com o mundo/ambiente estruturada de forma imperfeita devido a sua própria constituição biológica. O processo de construção individual efetua-se na correlação com o ambiente, mais precisamente com uma ordem cultural e social específica. Nessa abordagem, o indivíduo constrói a si mesmo, e para tal é preciso considerar um contexto social particular no qual esse indivíduo foi formado. No entanto, considera-se também que o processo de autoconstrução do indivíduo é um empreendimento social, o que nos remete à ideia da relação

¹ Sociólogo húngaro nascido em 1893, Karl Mannheim foi um dos grandes impulsionadores da Sociologia do Conhecimento. Na sua obra "Ideologia e Utopia", publicado em 1929, faz uma abordagem inovadora da relação entre o conhecimento e a realidade, afirmando que é esta relação que determina o conteúdo das ideias. Merece também destaque o seu contributo na divulgação da sociologia nos Estados Unidos e em Inglaterra, transportando-a, pela primeira vez, para fora da esfera germânica.

dialética existente entre indivíduo e sociedade, ou seja, o indivíduo e o seu mundo social atuam reciprocamente um sobre o outro (BERGER; LUCKMANN, 1974). Para os autores, uma identidade construída só pode ser compreendida por se encontrar “localizada em um mundo social”, tornando possível atuar com o conceito de identidade coletiva sem criar uma divisão entre o indivíduo e o contexto social no qual está inserido.

A assimilação de como se dá o processo de construção da identidade, bem como a relação dialética estabelecida com o mundo social, é de extrema relevância para os estudos sobre gerações, pois:

O processo de transmissão cultural que se faz de uma geração a outra (por exemplo, no processo de socialização) é justamente a transmissão de uma realidade, de um mundo de hábitos e de significados. E essa transmissão se dá a partir de relações com “outros significativos” que pertencem a diferentes gerações. (BORGES; MAGALHÃES, 2011, p. 172)

As discussões sobre gerações e a forma como interagem entre si são de grande importância no contexto atual, considerando o novo perfil longo adquirido pela população contemporânea, na qual cada vez mais se vivencia nos ambientes a presença de três ou mais gerações. Tal realidade pode ser evidenciada por Borges e Magalhães (2011) ao afirmarem que, em função da agilidade em que as mudanças sociais e culturais acontecem, as pessoas de diferentes gerações podem estar referenciadas a realidades bem distintas. Esses autores trazem como exemplo que, em uma mesma família, avós “tradicionais”, seus filhos “liberais” e os netos “tecnológicos” comporiam uma imagem que retrata um pouco essa realidade. Esses avós, filhos e netos pertencem a três gerações diferentes e sofrem influências contemporâneas simultaneamente, experimentadas por cada um de modo diferente de acordo com sua singularidade.

Neste sentido, retomam-se as contribuições de Mannheim apresentadas por Borges e Magalhães (2011). Na abordagem do sociólogo, a vida social se constitui de um processo ininterrupto, considerando que novos participantes aparecem e outros desaparecem no processo cultural, pois nascem ou morrem pessoas. A participação dos membros de qualquer geração no processo histórico é temporária, limitando-se ao tempo de vida, e, por isso, torna-se necessária a transmissão contínua de herança cultural acumulada. Portanto, evidencia-se que a transmissão de uma geração a outra é um processo contínuo.

A formulação de Mannheim, nomeada como “*problema sociológico*” das gerações é bastante oportuna atualmente para uma discussão sobre as relações que se estabelecem entre

as pessoas de diferentes gerações. Trata-se de relações extremamente carregadas de influências de um processo acelerado de mudanças tecnológicas, culturais e econômicas que definem os rumos da convivência intergeracional nos mais variados contextos. “Ressalta-se que quanto maior o fluxo das mudanças sociais, maior é a discrepância entre as experiências de cada geração. Consequentemente, maior é a acentuação das diferenças intergeracionais” (BORGES; MAGALHÃES, 2011, p. 174).

É nesse ponto que se faz desafiador conduzir e orientar as relações geracionais nos mais variados contextos sociais, sendo de suma importância considerar as semelhanças e diferenças existentes nas diversas gerações. Deve-se levar em conta seus respectivos valores e atitudes, dentro do contexto no qual foram educados e suas expectativas quanto ao futuro, as influências econômicas, educacionais, culturais, familiares e psicossociais que permeiam as atitudes dessas pessoas em face do futuro, conforme orienta França (2011).

A sessão seguinte contribui para a compreensão das características peculiares a cada uma das gerações, enquanto elemento fundamental para a condução das relações intergeracionais.

2.3.3. Categorizando as gerações

No contexto organizacional, com base nas considerações sociológicas sobre a definição e categorização do construto geração, diferentes autores desenvolveram pesquisas abordando o fenômeno das relações intergeracionais. Tais pesquisas são relevantes para compreender como as pessoas de um determinado ambiente de trabalho se relacionam, uma vez que diferentes gerações apresentam diferenças em sua forma de agir e pensar, carregam consigo a diversidade de culturas e de níveis intelectuais, além de crenças, ideologias e expectativas, que por si só são, em geral, fatores de conflito (ANDRADE et al, 2012).

Nessa perspectiva, Cordeiro *et al.* (2013) apresentam as considerações sobre gerações nas organizações, identificando três faces da identidade geracional que podem ser usadas como categorização. Esses autores também utilizam o fator idade como face de identidade geracional, como estão descritas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Distribuição das faces nos estudos sobre gerações

Faces da identidade geracional	Referências teóricas	Definição	Processos relacionais entre gerações
Incumbência	Sociologia da família / Antropologia social	Ocupação de um papel por um determinado período de tempo	Referente a diferentes, mas interdependentes habilidades, conhecimentos e decisões associados a um papel.
Coortes	Sociologia política / Demografia organizacional	Filiação em um grupo que compartilha tempo de empresa semelhante	Com base em diferentes resultados do emprego e experiências de socialização organizacional
Idade	Idade	Filiação em um grupo etário que divide memórias coletivas em seus anos formativos	Relativa a diferentes atitudes/valores a respeito do trabalho e emprego

Fonte: Cordeiro et al (2013, p. 7)

Conforme apontam Veloso, Dutra e Nakata (2008), a discussão em relação às concepções de gerações é bastante complexa. Quando se trata de classificação de gerações, a literatura aponta diferenças de atitudes perante a vida e o trabalho, e classifica as gerações de profissionais ativos como geração Y (nascidas de 1979 em diante), geração X (nascidas entre 1965 e 1978) e *baby boomers* (nascidos entre 1945 e 1964). Neste sentido,

[...] a questão geracional exerce influência nas organizações, na medida em que gera a expectativa de padrões de comportamento, impactando a dinâmica dos grupos e nos relacionamentos interpessoais, que podem agir de forma a beneficiar ou prejudicar o ambiente de trabalho, se tornando elemento de atenção no campo da Gestão de Pessoas nas organizações. (CORDEIRO et al, 2013, p. 7)

A seguir são apresentadas as definições e características destas diferentes gerações.

2.3.3.1. Geração *Baby Boomers*

De acordo com Tavares (2015), o nome *Baby Boomers* está relacionado à explosão de nascimentos de bebês ocorridos após a Segunda Guerra mundial, considerado um marco histórico, o crescimento populacional registrado na segunda metade do século passado influenciou a atual revolução demográfica. Com o intuito de compensar as baixas causadas pelas mortes em combate, os governos passaram a estimular a natalidade com

políticas de incentivo à reprodução. Tais políticas de incentivo estavam atreladas à necessidade do governo em elevar a população para assim garantir a existência de número suficiente de pessoas em idade ativa. “Conforme os soldados retornavam para suas casas, as gestações que haviam sido postergadas durante os anos de duração do conflito começavam a ocorrer” (TAVARES, 2015, p. 7).

Os autores divergem entre si ao definir a data específica que classifica as gerações. Contudo, Tavares (2015) aponta que, entre os anos de 1945 e 1964, nasciam os chamados *baby boomers* ou filhos da guerra, segundo Robbins (2005), os quais ingressaram na força de trabalho das organizações entre 1965 a 1985. No que se refere a esse grupo geracional, com a finalidade de identificar fatos sociais que marcam as suas épocas, pode-se dizer que:

O contexto em que cresceram foi marcado pelos movimentos dos direitos civis, pelos Beatles e pela Guerra do Vietnã. No Brasil, os principais marcos foram o movimento hippie e a Ditadura Militar. Fizeram parte de um período de prosperidade pós-guerra em que, com a estabilização das famílias, houve um aumento das taxas de natalidade. (MALAFAIA, 2011, p. 4)

Ressalta-se também como aspecto característico dessa geração o seguinte:

A geração *Baby Boomers* foi educada para competir mediante muita disciplina, ordem e respeito pelos outros. Caracteriza-se por indivíduos motivados, entusiastas e *workaholics* (pessoas viciadas em trabalho), demonstrando muita lealdade e valorização à carreira, focando sempre os resultados e mantendo o alinhamento e o compromisso com a missão da organização em que trabalham, valorizando o status e a ascensão profissional. (FURUCHO *et al.*, 2015, p. 494)

Aos indivíduos que constituem essa geração acrescenta-se ainda como traço marcante o fato de que para eles a empresa vem em primeiro lugar, e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros; as pessoas estão acostumadas a trabalhar em equipe, acreditam no poder de hierarquia e seguem fielmente as políticas corporativas (ANDRADE *et al.*, 2012). Suas ações focam na construção de uma carreira sólida, enquanto gestores desenvolvem um trabalho de gestão participativa, tomando decisões sempre que possível à base do consenso. Trata-se de uma geração em que seus membros vivem mais e com maior qualidade e apresentam uma tendência mais tardia para a aposentadoria por motivos variados que, por vezes, os levam a complementar a renda familiar, pela vitalidade que sentem e a vontade de continuarem produzindo.

2.3.3.2. Geração X

São considerados membros da geração X as pessoas nascidas entre os anos de 1965 a 1979, uma geração influenciada pela globalização, que teve pais e mães dedicados à sua carreira profissional, vivenciaram o surgimento da Aids e dos computadores. Integra o campo de acontecimentos sociais desse grupo a manifestação feminina na sociedade em busca de maior autonomia sobre si mesma (ROBBINS, 2005). Como uma das consequências desse papel social mais autônomo assumido pelas mulheres nessa época, a educação de seus membros foi totalmente influenciada pela televisão, que transformou sua rotina familiar: os pais passaram a castigar os filhos, limitando o acesso a seus programas favoritos, como os desenhos animados, o que constituía um grande castigo. Influenciada pela TV, foi a geração mais atraída por apelos consumistas, conforme afirma Oliveira (2008).

Em relação à alteração no papel da mulher, considerando seu ingresso no mercado de trabalho acompanhado de avanços tecnológicos ligados ao controle de natalidade, Souza (2011) afirma que essa geração presenciou um momento de diminuição da taxa de nascimentos. O ingresso dessa geração ao mercado de trabalho data dos anos de 1985 a 2000.

São profissionais ainda menos dispostos a se sacrificar por seus empregadores do que a geração anterior e têm como principais valores a obtenção de um estilo de vida equilibrado, satisfação no trabalho, importância da família e dos relacionamentos. Gostam da informalidade no trabalho e buscam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Acreditam que o dinheiro é importante e representa um indicador da sua qualidade profissional, mas estão dispostos a trocar promoções e aumentos salariais por uma vida com mais tempo para o lazer. (MALAFAIA, 2011, p. 5)

Nesse sentido, Conger (1998 *apud* MALAFAIA, 2011) complementa que os integrantes da geração X tendem a apresentar postura desconfiada em relação à hierarquia, porém adota e gosta do trabalho em equipe. São pessoas que apresentam condutas como: trabalham para viver, mas não vive do trabalho; gostam do dinheiro, porém procuram conciliá-lo com a vida pessoal, procurando o equilíbrio. Além disso, apresentam comportamentos empreendedores, ambiciosos e imediatistas. A geração X busca como qualidade de vida a realização profissional, sem abrir mão da satisfação no campo pessoal.

Vários estudiosos relatam essas características aos membros da geração X, entre eles Solomon (2008 *apud* SOUZA 2011), que confirma o perfil empreendedor, pois muitos buscam ter o próprio negócio e serem seus próprios patrões. Outro apontamento feito é que pretendem constituir famílias estáveis e identificam o fato de ter um lar como demonstração de sua individualidade e não como sucesso material. Experimentaram na adolescência um

cenário de acontecimentos político e econômico que provavelmente contribuíram para a formação desse perfil. Entre esses acontecimentos, Malafaia (2011) menciona muitas demissões de grandes empresas, o processo de impeachment do Collor no Brasil e, em seguida, privatizações do governo Fernando Henrique Cardoso. Fatos como esses talvez constituam a razão para que os membros da Geração X se comprometam sim com o trabalho, porém busquem sempre ter uma segunda alternativa para o caso de as coisas não saírem como o planejado.

Para finalizar sobre a geração X, acrescenta-se a mudança sofrida no aspecto da comunicação, cuja chegada da internet e do e-mail ganhou grande impulso. Desta forma o processamento de informações adquiriu agilidade tal que ocasionou a sensação de que as pessoas precisam correr a cada dia mais para dar conta das demandas pessoais e profissionais, conforme apontam Barbosa e Cerbasi (2009).

2.3.3.3. Geração Y

Considera-se *geração Y* aqueles indivíduos que, segundo Zemke, Raines e Filipczac (2000), nasceram entre os anos de 1979 e 1992, tendo como uma de suas principais características o aspecto individualista, ou seja, são mais decididos, têm opiniões próprias e, assim como a *geração X*, buscam um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Um dos aspectos que diferem a primeira da segunda é o fato de que, em relação ao mercado de trabalho, buscam nele características que se adequem às suas. Para Andrade *et al.* (2012), são pessoas que possuem como características a flexibilidade, o individualismo e a competitividade; além disso, não possuem perfil de acomodados, pois fazem questão de produzir conteúdo e não apenas recebê-lo pronto. Os autores relatam ainda a marcante atuação da tecnologia na referente geração, ocasionando a conexão precoce ao mundo digital, e, desta forma, possibilitando o desenvolvimento de algumas competências diferentes no que se refere ao domínio de recursos tecnológicos que não estão presentes nos indivíduos das gerações anteriores e que dividem os espaços de trabalho. São jovens ambiciosos, confiantes em si e na possibilidade que possuem para mudar o mundo.

Santos (2012) os classifica como multifuncionais, por praticarem várias atividades ao mesmo tempo; eles se comunicam de formas diferentes das demais gerações, através de redes sociais e de outros meios tecnológicos. Essas características se destacam devido a essa geração viver em uma cultura globalizada e cibernética, o que os torna, de certa forma, mais

inteligentes por possuírem facilidade em lidar com diversos meios tecnológicos, com processos de interação, pesquisando, mesmo que de forma superficial, variados assuntos.

De acordo com os estudos apresentados por Andrade *et al.* (2012, p. 7), os membros da geração Y, no que se refere ao ambiente de trabalho,

[...] tendem a se preocupar mais com suas próprias carreiras do que com o bom funcionamento das organizações; são impacientes para esperarem oportunidades relativas às promoções e tendem a misturar mais a vida pessoal com a vida profissional do que faziam os membros das gerações anteriores. São individualistas que mudam de trabalho com frequência em busca de novas oportunidades e desafios. Quanto à aprendizagem, tendem a valorizar a prática para aprender; preferem aprender em *networks* e em grupos, de forma colaborativa; gostam de utilizar tecnologia para aprender; questionam com frequência.

A geração Y caracteriza-se também pelo seu estilo de busca de liberdade e desafios. De acordo com Veloso, Dutra e Nakata (2008), são indivíduos mais orientados para o mercado global, desprezam a técnica em detrimento à criatividade, não se preocupam em reter informações. Gostam de compartilhar e trocar ideias e, por isso, estão em busca de organizações flexíveis e transparentes que promovam o crescimento por meio das suas próprias conquistas enquanto funcionários.

Como postura profissional, têm foco no sucesso pessoal; na perspectiva de carreira em curto prazo; não veem limites claros entre a vida e o trabalho; esperam trabalhar a qualquer hora, de qualquer lugar, virtualmente e com mais flexibilidade; valorizam autonomia e otimismo; gostam de trabalhar em equipe; esperam obter resultados rapidamente. A geração Y é a mais contundente de todas com relação à forma de tratamento com seus superiores, como consequência de poucas cobranças por parte de seus pais. Além disso, seus membros têm confiança cega em seus potenciais, visto que, em seu aprendizado, receberam constantemente *feedbacks*, com intuito de sempre melhorarem. (ANDRADE, *et al.*, 2012, p. 7)

É possível identificar, a partir das definições de cada uma das gerações aqui esboçadas, o quanto seus perfis divergem e configuram diferentes formas de agir e pensar, embora vivam parcialmente, conforme os conceitos recebidos da geração que as antecede. Ainda conforme Andrade *et al.* (2012, p. 9), “o relacionamento dessas gerações no ambiente de trabalho pode ocasionar muitos conflitos, mas também infinitas oportunidades de complementaridade de ideias e ações”. De forma sintética, os autores apresentam as características das gerações:

- *Baby Boomers* – geração muito disciplinada, tinha muito respeito por toda a família e, principalmente, pelos pais (não questionando suas ordens ou opiniões), e ficava na mesma empresa por muito tempo – alguns ainda estão no local em que iniciaram sua carreira profissional.
- Geração X – geração com maior preparo acadêmico e experiência internacional. Entrou no mercado rompendo com atitudes rígidas e exigindo maior flexibilidade e menor hierarquia. Geração rica em empreendedores.
- Geração Y – tem dificuldade em imaginar o mundo sem computador e *internet*. É mais individualista, quer autonomia e não aceita facilmente uma rígida estrutura hierárquica.

Mediante o exposto, observa-se que a presença dessas três gerações nas organizações pode resultar em inúmeras divergências, no que se refere às expectativas de segurança, de carreira, de reconhecimento, remuneração, satisfação, entre outros. Tudo indica que, em meio a essas diferenças geracionais, a maior valorização do mais novo em detrimento do mais velho é um fenômeno presente no cotidiano organizacional, facilitando ocorrer a discriminação contra os idosos. Concepções acerca da discriminação em relação ao idoso são abordadas a seguir.

2.3.4. Ageísmo

Experimenta-se na sociedade, de modo geral, os mais variados tipos de preconceito, influenciados pela depreciação da mulher, da criança, do negro, do mais pobre, da pessoa que possui alguma deficiência e, também, do idoso. Esta seção vai ocupar-se em refletir acerca do preconceito enfrentado pelas pessoas idosas, sobretudo no que se refere ao ambiente do trabalho, no interior de uma sociedade onde se pratica o culto à juventude e a desvalorização do velho.

Considera-se pertinente para esta reflexão abordar o conceito de *estigma*, sobretudo na concepção de Erving Goffman (2008): “O termo estigma, portanto, será usado em referência a um atributo profundamente depreciativo...” (p. 8). Segundo o autor, o termo foi criado pelos gregos, para se referirem a sinais corporais com os quais se procurava evidenciar alguma coisa de extraordinário ou má sobre o *status* moral de quem os apresentava. Os sinais corporais eram feitos com o intuito de diferenciar o estigmatizado das pessoas comuns. Então, aquele que os possuía era um escravo, um criminoso ou traidor, uma pessoa marcada como um ser incomum na sociedade grega, que transgredia as normas sociais.

Sobre imagens e estereótipos em relação aos idosos, Lopes (2010), por meio de um levantamento teórico, aponta reflexões de diversos autores que trazem à tona as mais variadas ideias sobre o assunto, as quais se encontram atreladas: à fragilidade e dependência, os idosos vistos como pessoas desamparadas e improdutivas, tendo perda de habilidades sociais, laços familiares e ritmo de trabalho, além de serem concebidos como pessoas doentes, inseguras, entre outras características. É nesse sentido que Goffman (2008, p. 11) afirma que “a sociedade estabelece os meios de categorizar as pessoas e o total de atributos considerados como comuns e naturais para os membros de cada uma dessas categorias”.

Como a questão do idoso vem ganhando destaque nos últimos anos, cada vez mais se observa a criação de normas e regulamentos públicos que garantam a ele condições adequadas de vida em sociedade. Porém, o estigma da velhice permanece até os dias atuais. A velhice ainda é vista como declínio da existência, a fase da vida em que se associa o sinônimo de caducidade, “deprecitude”, “estar mais pra lá do que pra cá”, entre outras condições similares (AZEVEDO, 2010).

São inúmeros os apontamentos que corroboram essa questão do preconceito aqui tratada, tendo a velhice como um fenômeno permeado por crenças e representações depreciativas em relação ao sujeito que envelhece e o seu lugar (ou não) na sociedade. Na concepção de Rodrigues e Soares (2006), parece existir uma operação com o intuito de hierarquizar os diferentes grupos, na tentativa de dominação de um sobre o outro. O grupo que pretende a dominação tenta universalizar sua visão de mundo, bem como impor crenças comuns em relação ao outro grupo, tornando-o vulnerável e marginalizado.

Cabe salientar que:

Face ao processo de envelhecimento que se verifica atualmente, a imagem de idoso e de velhice, nas sociedades modernas, é marcada pela decadência física e pela ausência de papéis sociais, onde não é dado o devido valor ao idoso, e onde por vezes se recusa o próprio processo de envelhecimento. Assim, prevalece uma visão negativa do idoso e do processo de envelhecimento, onde lhe são atribuídas imagens e estereótipos negativos. (LOPES, 2010, p. 1)

O estigma do envelhecimento criado e cultivado socialmente ocasionou a realidade vivida pela maioria das sociedades que instituíram a juventude como um estilo de vida compulsório, na qual cabem a cada indivíduo a responsabilidade e o ônus por se manter jovem ao longo de toda a vida. Manter-se jovem implica em fazer com que as pessoas

concebiam as rugas e a flacidez como indícios de fragilidade moral e se submetam a viver em constante monitoramento no exercício da vigilância do próprio corpo (DEBERT, 2007; TAVARES, 2015). Esta ideologia da juventude

[...] como estilo de vida induz ao pensamento de que, “para ser valorizado, o velho tem que negar a velhice e identificar-se com o jovem de alguma forma”. [...] mesmo que o indivíduo longo, aderente às ações incitadas pelas representações sociais, esforce-se para conquistar tal equidade simbólica [...] o corpo envelhecido em seus rostos marcados e seus corpos flácidos, às vezes gordos e enfraquecidos – repele os jovens. (TAVARES, 2015, p. 31)

Esta questão do preconceito ou ageísmo pode ser facilmente verificada nos contextos nos quais transitam as pessoas idosas. *Ageísmo* tomado de acordo com Fernandes *et al* (2015, p. 2), que se configura

[...] forma de expressão de preconceito associado a grupos etários, especialmente o grupo dos idosos. Apesar de pouco conhecido, utilizando esta nomenclatura, sua prática é noticiada cotidianamente nas redes sociais e de comunicação. O termo ageísmo foi utilizado pela primeira vez em 1969, por Robert Butler, para designar qualquer tipo de discriminação pela idade, considerando todo o ciclo do desenvolvimento.

O termo *Ageísmo*, na definição de Palmore (2004), diz respeito a forte preconceito e discriminação contra pessoas idosas. O autor aponta que o fenômeno pode ser verificado em três instâncias, sendo elas: individual, institucional e societal. A instância individual refere-se ao distanciamento em relação aos idosos, demonstrando atitudes e estereótipos negativos. Na instância institucional, verifica-se o preconceito por meio de maus tratos para com os idosos em instituições de longa permanência, organizações de trabalho, vieses em políticas públicas entre outras demonstrações. Na instância societal, o ageísmo é observado através de linguagem, de normas sociais e da segregação baseada na idade.

Outras perspectivas utilizadas para a compreensão do termo são apresentadas na pesquisa realizada por Couto (2007), destacando-se entre elas a Teoria da Modernização de Cuddy e Fiske, que associam a diminuição do posicionamento social do idoso à transformação das sociedades agrárias em sociedades modernas e industriais, acompanhada de questões relacionadas à longevidade aumentada, avanços tecnológicos, urbanização e o surgimento da educação pública. Todos esses acontecimentos provocaram a institucionalização da aposentadoria, que desvalorizou a renda do idoso, assim como suas

habilidades para lidar com novas tecnologias, o enfraquecimento dos vínculos familiares e a diminuição do mais velho como transmissor de conhecimento.

Com base na perspectiva da Teoria da Modernização, Nelson (2009 *apud* VIEIRA, 2013) afirma que a mídia impressa contribuiu para a desvalorização do idoso, uma vez que esse cada vez menos é procurado como fonte de informação. Elenca a fragilização da afetividade dos contextos familiares e a mudança do perfil mais ágil desejado no âmbito profissional como consequências da revolução industrial. Assim, é possível apontar o ageísmo como um problema mundial e bastante ocorrente no contexto corporativo (FERREIRA, 2013).

Para Ferreira (2013), foi a partir da década de 1980 que o referido fenômeno se expandiu no Brasil, e que as dificuldades de projeção ou reinserção no mercado de trabalho começam a surgir já por volta dos 35 anos de idade. Todavia, nem sempre foi assim. Essa ruptura de paradigmas reflete uma cultura atual que:

Despreza e desvaloriza o idoso, ao contrário do que revela a história da civilização como um todo. Ora, exemplifiquemos com Roma antiga, onde havia o Conselho dos Prudentes, composto exclusivamente por senhores idosos e, por isso, aclamados pela população por serem experientes e sábios, verdadeiramente enaltecidos pela sociedade em que insertos. (FERREIRA, 2013, p. 88)

Os idosos vivem atualmente condições bem diferentes no que se refere a esse enaltecimento, pois, com o advento do capitalismo e da revolução industrial, os jovens passaram a ser mais valorizados no mercado de trabalho, considerados muito mais capazes para lidar com as novas ferramentas tecnológicas, em um contexto em que a agilidade ganha espaço em detrimento do conhecimento. As referidas transformações impactaram a posição social do idoso não só no espaço do trabalho, mas também no âmbito familiar, na vida afetiva e na comunidade à qual está inserido. Dessa forma, conforme aponta Vieira (2013), sob influência de pressupostos culturais, formam-se ideias sobre como deve ser o comportamento aceitável para os idosos, que difere do que é aceito para jovens e pessoas de meia-idade.

Nesta concepção contemporânea, é preciso lembrar o que Esquivel (2009 *apud* LOPES, 2010) chamou de processo de estratificação da sociedade por idades. Para o autor, a velhice se traduz numa ameaça aos tempos modernos; o referido processo de estratificação social atribui ao fator idade a determinação de certos papéis e responsabilidades. Nesse sentido, a questão do ageísmo tem fundamental importância na perspectiva do envelhecimento ativo previsto pela OMS, pois “pode ser considerado um fator de risco para

os indivíduos, na medida em que, sendo um estereótipo macrosistêmico, ele pode ser um fator de violência psicológica contra o idoso” (COUTO, 2007, p. 24).

Ao discutir esse fenômeno na esfera das organizações de trabalho, Ferreira (2013) afirma que a essência do ageísmo está na questão do desemprego. O trabalhador, ao alcançar determinada idade, é considerado incapaz de exercer a atividade profissional e também encontrará dificuldades de recolocação no mercado.

A discriminação dos idosos no mercado de trabalho é verificada em três etapas, quais sejam, de admissão, vigência do contrato e extinção deste, sendo a última a que merece maior enfoque porque bem ilustra a preferência no mercado por empregados mais jovens em detrimento dos mais velhos, comumente despedidos a fim de serem substituídos por empregados com reduzida idade. (FERREIRA, 2013, p. 91)

Salienta ainda que a discriminação por idade no contexto do trabalho provoca o estigma ao envelhecimento profissional, sendo este carregado de estereótipos negativos, tais como desatualização, improdutividade, rigidez, entre outros aspectos que desvalorizam a imagem profissional de adultos mais velhos e pessoas idosas. Na mesma direção, Goldani (2010) reitera que, em todas essas características atribuídas ao idoso, em um sistema capitalista no qual se valoriza o lucro acima de tudo, funcionários mais velhos não são contratados ou promovidos por serem considerados menos flexíveis e competentes do que as pessoas mais novas, além de muitas vezes representarem mão-de-obra mais cara em função do tempo de experiência.

A esse respeito, a pesquisa apresentada por Alcover (2012) sobre ageísmo nas organizações lembra que em um cenário econômico em constante transformação, as empresas se veem muitas vezes com necessidades de alterar suas estruturas, ocorrendo desta forma processos de fusão, reengenharia, entre outras alterações que geram nos trabalhadores condições de insegurança. A pesquisa aponta que as pessoas idosas são as mais vulneráveis nesse contexto, pois são apontadas como principal alvo no processo de reestruturação, sendo conduzidas à aposentadoria involuntária ou demitidas. Tal situação deixa evidente que o fator idade avançada é determinante nas tomadas de decisões das organizações, refletindo assim o preconceito aqui referenciado. Além disso, afirma que o preconceito em relação aos trabalhadores idosos é evidenciado em práticas organizacionais como seleção de pessoal, rescisões contratuais, formação e oportunidades de promoção.

Diante desse cenário e considerando que os idosos cada vez mais tendem a estar presentes nas organizações de trabalho, mostra-se importante reorganizar a sociedade de

modo geral, com a finalidade de que as práticas preconceituosas sejam extintas das relações sociais nos mais variados contextos, inclusive o de trabalho. Em relação a isso, França (2016) enfatiza a importância de instituir uma cultura de diversidade geracional e considera que, nas organizações de trabalho, isso faça parte das atribuições da área de recursos humanos, que por meio de suas ações integrem as diversas faixas etárias, destacando inclusive os benefícios que tal integração pode proporcionar às pessoas e, conseqüentemente, à organização. Porém, diante da escassez de estudos acerca do assunto, a autora reconhece ser grande o desafio para as organizações, pois, para adoção de medidas interventivas, são necessários instrumentos que possibilitem coletar informações precisas que sustentem as práticas organizacionais.

A partir dessa percepção, França, Brito e Valentini (2016) desenvolveram uma pesquisa que originou a construção e validação da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO). A definição de ageísmo, no contexto organizacional elaborada pelos autores, apresenta-se como um conjunto de atitudes negativas ou positivas diante do envelhecimento, valorizando ou desvalorizando a força de trabalho mais velha, favorecendo ou não a inclusão no mercado de trabalho. Quanto mais atitudes negativas a pessoa apresentar perante o envelhecimento, mais ageísta ela é (FRANÇA *et al.*, 2016).

Após todo o processo de construção e testagem dos conteúdos inseridos na escala por meio de análises descritivas para determinar a frequência, a moda e a mediana dos itens em relação à amostra estudada, o modelo final da escala dividiu-se em duas dimensões. A primeira é composta por oito itens que refletem atitudes negativas em relação ao envelhecimento e a segunda é composta por cinco itens que indicam atitudes positivas acerca do fenômeno em questão (FRANÇA *et al.*, 2016). No Quadro 2, constam elementos que constituem cada uma das dimensões:

**Quadro 2: Distribuição das dimensões da Escala de Ageísmo
no Contexto Organizacional**

DIMENSÕES DA ESCALA DE AGEÍSMO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	
<i>DIMENSÃO 1 (ATITUDES NEGATIVAS)</i>	<i>DIMENSÃO 2 (ATITUDES POSITIVAS)</i>
Trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho	Trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens
Trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade	Trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens
Trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho	De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho

Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração	Trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões do trabalho
Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas	Trabalhadores mais velhos têm mais habilidade para resolver problemas do que os mais jovens
Trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos	
O envelhecimento afeta a produtividade dos Trabalhadores	
Trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens	

Fonte: França, 2016 (Adaptado pela autora)

Certamente essa escala de ageísmo favorece compreender as concepções acerca do idoso dentro das organizações, de modo a planejar intervenções nas relações estabelecidas nesse contexto. Uma vez que se compreendam essas relações, mais previsíveis se tornam os impactos por elas causados e, conseqüentemente, maior possibilidade de propor práticas interventivas eficazes no âmbito do trabalho. Nesse caso, a área de gestão de pessoas atua como condutora desse processo, delineando a seguir seu papel nesse contexto.

2.4. Questões sobre a área de gestão de pessoas

Identifica-se um cenário de significativas mudanças nas organizações de trabalho, considerando o cenário demográfico já apresentado, as características do mercado de trabalho ocasionadas pela globalização, industrialização, entre outros fatores contemporâneos, bem como as manifestações de preconceito experimentadas pelas pessoas mais velhas no contexto corporativo. Tais mudanças fazem com que as empresas se deparem com novos desafios na constituição do seu conjunto de colaboradores, ou seja, a continuidade de pessoas idosas por mais tempo no trabalho, acompanhada da inserção de trabalhadores jovens, constituindo-se de um ambiente multigeracional. Nesse sentido, observa-se a necessidade de as organizações estabelecerem políticas e práticas de gestão que favoreçam as relações intergeracionais, para assim proporcionar aos trabalhadores um ambiente favorável ao seu desenvolvimento, ao desempenho de suas atividades e conseqüentemente ao alcance das metas traçadas. Constata-se, na literatura científica e nas experiências práticas do mundo corporativo, o papel da área de gestão de pessoas como mediadora das relações que se estabelecem, atribuindo-se à respectiva área a responsabilidade por gerir as diferentes gerações e alinhar as demandas da organização e do trabalhador.

Em um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo, a adaptação contínua das organizações passou a ser uma questão de sobrevivência, e a velocidade desse processo, a condição necessária para agregar um diferencial competitivo. A pressão pela transformação organizacional passa a ser uma constante na vida das organizações e não mais algo episódico. Nesse contexto, a gestão de pessoas efetuada pela organização deve estimular, oferecer suporte e preparar artífices das mudanças e deve gerar lideranças que inspirem e facilitem a transformação contínua. (DUTRA; PICCOLOTTO; VASSARI, 2010, p. 1)

Assim como se refere que as organizações são diretamente impactadas pelas transformações sociais, históricas, econômicas e culturais, a área de gestão de pessoas vivencia os mesmos impactos. Dutra (2006) afirma que esses impactos são causados por alterações na organização do trabalho, nas relações estabelecidas entre as pessoas e as organizações, nas formas como as pessoas encaram a sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho. O autor ainda aponta que as transformações no modelo de gestão de pessoas são ocasionadas por duas vertentes: a primeira relacionada ao ambiente em que a empresa está inserida, um ambiente caracterizado pela globalização, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, maior valor agregado dos produtos e serviços. Quanto à segunda vertente, essa se refere ao ambiente interno no qual as pessoas estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização e procuram satisfazer um conjunto de necessidades que envolvem a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional, entre outras.

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. (FISCHER, 2002, p. 11)

Sobre modelo de gestão de pessoas, alguns elementos são essenciais serem esclarecidos. Por *princípios*, entendem-se as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa, sendo fundamentais para a demarcação da cultura organizacional, inclusive quanto ao significado do homem e do trabalho. Os princípios da organização orientam as características estruturais do modelo de gestão a ser adotado.

As políticas, por sua vez, estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais. São orientadoras e integradoras dos processos especificamente voltados para a gestão de pessoas, estabelecendo parâmetros e

elementos balizadores das práticas de gestão que devem ser conhecidos e válidos para toda a corporação.

Os processos são os elementos mais visíveis do modelo, referindo-se aos cursos de ação previamente determinados. Eles não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam a alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. São instrumentalizados por ferramentas de gestão, que pressupõem procedimentos específicos (FISCHER, 2002).

Quanto aos procedimentos específicos de trabalho, apresentam-se as formas por meio das quais as empresas aplicam suas políticas e práticas de gestão de pessoas, incluindo os subsistemas da área, descritos a seguir.

2.4.1. Os processos de Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas se ocupa em conduzir as relações estabelecidas entre o trabalhador e a organização, relação essa que possibilita o desenvolvimento organizacional, que se constitui do aprimoramento das pessoas e da organização. Nesse sentido, é reconhecida a complexidade desta condução, que se inicia em processo de contratação de pessoas, permanecendo durante todo o período em que a relação se faz presente e finalizando por meio de um processo de rescisão contratual.

Considerando o papel significativo e complexo do trabalho na vida do indivíduo, a gestão de pessoas deve levar em conta que, ao findar uma relação trabalhista, essa não lhe cause nenhum impacto negativo posterior. Trata-se de uma consciência sobre a responsabilidade do trabalho, que deve estar presente em todos os processos da área, descritos a seguir.

São muitos os autores que apresentam propostas de como o trabalho da área de gestão de pessoas se estrutura nas organizações. No entanto, o que se observa é que, de modo geral, adotam definições parecidas. Sendo assim, apresenta-se a proposta de Dutra (2006), que subdivide a área em três frentes de trabalho: Movimentação de pessoas; Desenvolvimento de pessoas; Valorização de pessoas.

2.4.1.1. Movimentação de Pessoas

“Esse movimento é de natureza física, ou seja, ocorre quando a pessoa muda de local de trabalho, de posição profissional, de empresa e de vínculo empregatício” (DUTRA, 2006, p. 63). O trabalho de movimentação de pessoas consiste em decisões e atividades de

planejamento de pessoas, atração de pessoas, socialização e aclimatação, reposicionamento e recolocação das pessoas, interligando-se à inserção no mercado de trabalho, melhores oportunidades de trabalho ou então retirada da pessoa do mercado de trabalho. Diante disso, evidencia-se a grande influência que o processo de movimentação tem na vida das pessoas e da organização. As empresas projetam suas estratégias, criam suas expectativas, e estas só serão alcançadas por meio do trabalho das pessoas, que, por sua vez, também possuem suas estratégias e expectativas de vida.

No processo de movimentação de pessoas, consta: 1- *Planejamento de pessoas* – considerado elemento fundamental para a gestão do movimento, referindo-se à clareza da organização sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, sendo em quantidade e qualidade para cada uma das operações ou negócios da empresa. 2- *Atração de pessoas* – pode ser compreendido como qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com as pessoas capazes de atender as suas necessidades, cabendo a habilidade de saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecida entre a pessoa e a empresa. Para tal são levados em consideração aspectos como o perfil profissional, perfil comportamental, condições de trabalho, entre outras que evidenciem de fato para a empresa de que tipo de pessoa precisa. 3- *Socialização e aclimatação das pessoas* – capacidade de a empresa permitir que a pessoa se sinta à vontade no ambiente de trabalho, de modo a oferecer o melhor de si. Considera-se aqui o processo em que a pessoa entra em contato com os padrões culturais e políticos da empresa, bem como a construção das expectativas mútuas, sendo estabelecido muitas vezes o chamado contrato psicológico. 4- *Reposicionamento das pessoas* – políticas e práticas para transferências e promoções que acontecem por mudanças de função, área de atuação, carreira ou até mesmo área geográfica, de forma a adequar as necessidades da empresa com os objetivos das pessoas. 5- *Recolocação das pessoas* – capacidade da empresa em recolocar as pessoas no mercado de trabalho, quando a manutenção do vínculo com ela não é mais possível. Trata-se de um processo influenciado pela maior mobilidade das pessoas no mercado, maior longevidade profissional e o encurtamento das carreiras.

2.4.1.2. Desenvolvimento de Pessoas

De acordo, com Dutra (2006, p. 102):

As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho.

Esta busca contínua por aprimoramento é resultante do cenário que se apresenta em constante processo de mudança e cada vez mais como novas exigências de demanda para as organizações e conseqüentemente para as pessoas. Sendo assim, “podemos definir o desenvolvimento da pessoa como ‘capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade’” (DUTRA, 2006, p. 102).

O processo de desenvolvimento da pessoa deve comportar os aspectos de competência e carreira. A competência pode ser entendida como a capacidade da pessoa em sua entrega no exercício de seu trabalho, de forma que agregue valor para o negócio/empresa, para ela própria e para o meio onde vive. A carreira, por sua vez, não deve ser compreendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa, e sim como uma sequência de posições e de trabalhos que ela realizou, refletindo então uma articulação, conciliando o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa.

Para tanto o autor traz a contribuição de Schein (1978 apud DUTRA, 2006), que vê a questão da carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como ser integral. Desse modo, para explorar as possibilidades de desenvolvimento e carreira das pessoas nas organizações, é necessário entender suas necessidades e características, as quais não estão relacionadas apenas à vida no trabalho. Isso implica pensar as pessoas como inseridas em um mundo em que enfrentam múltiplas pressões e problemas. Tais pressões e problemas podem ser considerados conseqüências de processo biológico e social associado ao nosso envelhecimento, às relações estabelecidas entre a pessoa e sua família e também à relação do indivíduo com o trabalho e a construção da carreira. O que se pretende aqui é reconhecer que, em função da idade, da relação profissional ou da situação familiar, as pessoas recebem inúmeras pressões que influenciam as decisões sobre projeto de vida pessoal e profissional.

Dutra (2006) reitera que o fenômeno da longevidade influi nas decisões de projeto de vida das pessoas e engloba alterações significativas em padrões comportamentais como decorrência desse fato. Ao enfatizar mudanças comportamentais, cita a postergação do ápice da carreira dos 40 para os 50 anos de idade, sendo esse quadro mais evidenciado em países

desenvolvidos, porém começa a ser observado também no Brasil. Faz alusão às mudanças no planejamento da aposentadoria, que até meados da década de 80 era estabelecido como limite a idade de 55 anos, uma vez que com essa idade as pessoas estão cheias de vitalidade, além da maior complexidade das empresas em exigir profissionais mais experientes e também os problemas estruturais do sistema previdenciário.

Essas situações vêm acompanhadas do fato de que as pessoas não têm mais o ócio como objetivo final de vida. Estão cada vez mais interessadas em permanecerem ativas em contribuir com os contextos dos quais fazem parte. Diante dessa realidade, Dutra (2006) propõe que se faz necessário pensar sobre as possibilidades de desenvolvimento e seu dimensionamento no tempo. Cabe à gestão organizacional desenvolver nas pessoas motivação e preparo para atender às demandas de médio e longo prazo, e isso deve ocorrer em um ambiente interno favorável com oportunidades concretas de desenvolvimento.

2.4.1.3. Valorização das pessoas

A valorização das pessoas também pode ser considerada um grande desafio para a área de gestão de pessoas, pois “mais que o poder de compra ou o padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico, que representa quanto o indivíduo *vale* para a organização” (HIPÓLITO, 2002, p. 87).

O processo de valorização das pessoas na organização é concretizado por meio de recompensas recebidas como forma de compensação pelo trabalho que realizam.

Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, tais como: econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc. (DUTRA, 2006, p. 171)

As formas como as empresas concretizam as referidas compensações são bastante variadas e algumas são aqui expostas. Conforme aponta Dutra (2006), as formas de recompensa estão atreladas à questão da remuneração. Nesse sentido, trata-se nas empresas de remuneração direta e indireta e, também, de remuneração fixa ou variável. De forma simplista, é possível afirmar que a remuneração direta é representada pelo dinheiro que entra no bolso da pessoa, enquanto que a remuneração indireta é representada pelo dinheiro que não sai do nosso bolso (diversos benefícios oferecidos pela empresa, como assistência médica, alimentação, lazer...). A remuneração fixa pode referir-se ao salário do trabalhador, definido

em função da política salarial da empresa, com base no cargo exercido pela pessoa, nas habilidades requeridas e possuídas e nas competências exigidas para o cargo. Esse tipo de remuneração não pode ser diminuído em tempo algum, exceto em situações excepcionais. Emprega-se o termo remuneração variável a um tipo de compensação que pode não se repetir e está atrelada ao cumprimento de uma meta específica, participação nas vendas em forma de comissão, entre outras, e pode ser entregue ao funcionário em dinheiro ou também em prêmios.

Mais do que definir as formas de compensação, o desafio para a área de gestão de pessoas está na definição dos critérios organizacionais de valorização de pessoas. De acordo com Dutra (2006), os critérios devem utilizar como referência o mercado de trabalho e os padrões internos de equidade. Porém, o mercado é instável, oscilando ao sabor das relações de oferta e demanda. Dessa forma, posicionar-se apenas com base no mercado é insuficiente. São os padrões internos de equidade, tidos como fundamentais para estabelecer critérios de recompensas perenes, que criam para as pessoas um ambiente de segurança e justiça.

Estes processos de gestão de pessoas são apresentados separadamente como estratégia didática, visando a favorecer sua compreensão. Contudo, ressalta-se que são processos interligados, pois a forma como é feito o planejamento de pessoal repercutirá no desenvolvimento e desempenho das pessoas dentro da organização e, conseqüentemente, no *valor* que a ela será atribuído.

É nessa integração de processos organizacionais que estão presentes as relações de trabalho por meio da composição das equipes, estabelecimento de metas, de plano de trabalho, de levantamento de necessidades, entre outras. Estas relações de trabalho acontecem com as trocas de experiências, partilhas de conhecimento, expectativas, desempenho de trabalho entre pessoas que compõem os diferentes perfis geracionais. Na perspectiva desta pesquisa, trata-se de um campo vasto de possibilidades e necessidades de intervenção da área de gestão de pessoas, tema que será abordado na sequência.

2.4.2. A Gestão das relações intergeracionais nas organizações de trabalho

As práticas e políticas de gestão de pessoas identificadas na literatura se voltam para a promoção, orientação e qualidade das relações intergeracionais nas organizações de trabalho. Constata-se que a área de gestão de pessoas é concebida como responsável pela condução das relações de trabalho, considerando aqui as relações que se estabelecem entre empregado e

empregador, a estrutura organizacional com seus princípios, regulamentos, políticas, bem como as relações que se estabelecem entre as pessoas que compõem o ambiente corporativo.

O conceito de relações de trabalho abrange o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações entre capital e trabalho em suas diversas dimensões na complexa formação social e econômica capitalista, cuja totalidade está determinada pelo modo de produção das mercadorias, isto é, pela contradição entre o desenvolvimento das forças produtivas tecnológicas e do trabalho e as relações sociais de produção. Por estar no campo das relações sociais, as relações de trabalho são influenciadas por costumes, tradições, ideologias, culturas e, em especial, pelos valores atribuídos à categoria trabalho, originários das sociedades que ingressam de forma particular no capitalismo universal. (NOGUEIRA, 2002, p. 115)

Para este autor, as relações de trabalho se formam por uma dinâmica determinada pelos conflitos causados pela estruturação de uma sociedade capitalista, sendo essa mesma sociedade possuidora de um recorte de dimensões que influenciam essas relações. Ao propor o recorte de dimensões, Nogueira (2002, p. 117) apresenta a dimensão microssocial que abrange o local de trabalho, o processo de trabalho e a organização na qual se estabelecem políticas gerenciais e de recursos humanos baseadas em filosofias e culturas organizacionais. A dimensão mesossocial se constitui das agências de mediações entre trabalhadores e empresários, tais como sindicatos, associações, federações, os setores empresariais e as cadeias produtivas. Já a dimensão macrossocial abrange os arranjos do Estado, as políticas públicas e sociais, a legislação trabalhista, entre outros que permeiam as relações entre forças políticas que representam campos de força, cujas decisões interferem na sociedade e na economia como um todo, em particular no mercado de trabalho, na distribuição de renda, bem como na regulamentação das condições gerais do trabalho. “Exige da gestão uma visão macroestratégica capaz de abranger cenários sociais, políticos e institucionais complexos”.

Ao longo da história, as relações de trabalho passaram por inúmeras transformações, sendo *controle* a palavra-chave considerada para os processos de gestão dessas relações. Porém, o controle pode ser também considerado como problema principal das relações, no sentido de garantir, por meios interpessoais, burocráticos, comportamentais e tecnológicos, a transformação da força de trabalho alienada em produtiva para o capital. Nogueira (2002) observa que vem se projetando uma nova configuração para a gestão de pessoas, de modo que os olhares mudam suas direções. Ou seja, na dinâmica que se constituiu entre capital e trabalho, as ações desenvolvidas não focam prioritariamente na questão do capital e sim na questão do trabalho e de quem o executa. Quanto a essa mudança de olhares:

Isso implicaria repensar a gestão do trabalho abstrato, a força de trabalho como mercadoria, a *coisificação* do humano, para outra gestão centrada nas pessoas propriamente ditas. Em outras palavras, significa buscar o caminho da integralidade do ser humano, tendo-se em vista a qualidade de vida e a realização do ser que trabalha. (NOGUEIRA, 2002, p. 120)

Vivenciar a gestão de pessoas nessa concepção assume um grande desafio, uma vez que o ser humano apresenta muitas particularidades, que implicam em um processo complexo de relações. Entre várias razões para a tal complexidade, menciona-se a questão da diversidade, que se faz cada vez mais presente em todos os contextos, inclusive nas organizações de trabalho.

A temática da diversidade vem ganhando destaque nos espaços organizacionais, sendo também identificada em estudos da área da Administração. De acordo com as contribuições de Pereira e Eccel (2010), acredita-se que essa realidade se dá pelo fato de que os grupos considerados minorias (não brancos, homossexuais, mulheres, entre outros) vêm se articulando politicamente, além da apropriação utilitária que a empresa faz da diversidade, considerando-a uma vantagem competitiva. As autoras apresentam como conceito de diversidade grupos que de alguma maneira são excluídos ou marginalizados socialmente. Salienta-se que minorias não estaria relacionada às questões numéricas de um grupo social e, sim, pela desvalorização de traços culturais ou físicos do grupo por parte da sociedade, pelas desvantagens econômicas a que são submetidos, assim como pela segregação a espaços secundários na hierarquia social ou mesmo pela rejeição total via exclusão do diferente.

Neste caso, a diversidade aqui tratada refere-se aos idosos (também considerados minorias) presentes nas organizações de trabalho e, conseqüentemente, a gestão das relações intergeracionais em decorrência de sua presença. São poucos os estudos voltados para as práticas de gestão de pessoas com enfoque no referido contexto, todavia serão apresentadas, a seguir, contribuições que evidenciam possibilidades de intervenção.

Uma das formas de inclusão dos trabalhadores mais velhos nas organizações é identificar preconceitos existentes contra a idade e definir estratégias facilitadoras de integração dos grupos intergeracionais. A gestão de recursos humanos deve ser estimulada a trabalhar junto com a comunidade acadêmica, focando na diversidade da sua organização, tendo em suas mãos estudos, pesquisas, medidas e intervenções que possam identificar as raízes das discriminações, os mecanismos, as possibilidades e as estratégias para o fomento da inclusão. (FRANÇA, 2016, p. 7)

Na mesma direção, Tavares (2015) defende a necessidade de mudança de cultura quanto ao trabalhador idoso, e para tal é preciso compreender o novo regime demográfico, o conceito de envelhecimento ativo e o valor dos trabalhadores idosos quanto as suas potencialidades. Essa compreensão deve ser buscada em parceria com instituições de ensino ou organizações da sociedade civil como catalizadores para a formação da cultura e das políticas relacionadas à sustentação e gestão da força de trabalho reconfigurada pelo novo perfil etário da população economicamente ativa.

Eisinger (2014) relata que, com as atuais mudanças demográficas, as organizações se deparam com a necessidade de compreender o envelhecimento de sua força de trabalho para que possa gerenciá-la de forma alinhada às estratégias que garantam a vantagem competitiva, no que se refere ao desenvolvimento do colaborador idoso em sua trajetória organizacional. Para tanto, se faz necessário cuidar do conhecimento adquirido, na troca de experiências, transferência de conhecimentos entre os mais idosos e os mais jovens que interagem no ambiente das organizações. Considera que é preciso estabelecer práticas para a disseminação do conhecimento gerado pelo colaborador idoso e promover a relação de aprendizagem intergeracional.

Outro ponto apresentado por Tavares (2015) está em criar uma cultura que acolha e valorize a experiência, de modo a disseminar entre os integrantes da empresa a importância da força de trabalho multigeracional e envelhecida dentro e fora da organização e estimulando a colaboração produtiva e a solidariedade entre as gerações. A mudança de cultura proposta pela autora se faz possível a partir de ações que: combatam a discriminação etária no ambiente corporativo; promovam a cultura da atenção, focando em prevenção e cuidados; apoiem e promovam iniciativas em prol da mudança da cultura em relação à velhice e aos trabalhadores idosos; adotem práticas que estimulem a motivação e o entusiasmo dos trabalhadores idosos, assim como é feito com os mais jovens.

A autora ressalta ainda como possibilidade a adoção de políticas de reconhecimento e valorização do conhecimento e da experiência do trabalhador idoso, assim como das iniciativas intergeracionais que potencializam as transferências de conhecimento entre as diferentes gerações de empregados. A complementaridade entre jovens e seniores pode ser muito positiva para a organização, uma vez que se estabeleçam relações saudáveis que acolham as diferenças e estimulem as mudanças desejadas, quando o quadro é de estagnação caracterizando homogeneidade em excesso (LIMA; NETO; TANURE, 2012).

Diante do exposto, concorda-se que compete à área de gestão de pessoas aprofundar-se no conhecimento sobre as gerações, as possíveis similaridades e contradições para o desenvolvimento de ferramentas de gestão capazes de alinhar as relações entre essas. Trata-se de um desafio para o profissional de RH, pois não basta apenas que se interesse pelo fenômeno em questão, mas, sim, que as empresas se conscientizem da necessidade e importância de implantação de políticas e práticas que promovam a intergeracionalidade como uma maneira de contribuir para o desenvolvimento das pessoas, além de influenciar positivamente no desempenho dos trabalhadores.

2.5. O que dizem os estudos sobre o tema em questão?

Para conhecer o estado da arte do tema em pauta, realizou-se um levantamento bibliográfico para identificar o que se estuda e publica no Brasil sobre a inter-relação dos temas longevidade, políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações e relações de trabalho.

Este levantamento utilizou os seguintes termos de busca: Mercado de Trabalho e idoso; Organização de trabalho e relações intergeracionais; Relações intergeracionais; Organização de trabalho e idoso; Gestão de pessoas e envelhecimento. As bases de dados acessadas foram Scientific Electronic Library Online (SCIELO) e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), consultadas primeiramente no mês de novembro de 2016 e posteriormente em fevereiro de 2018, considerando-se as produções do período de 2007 a 2016. Como critério de inclusão, optou-se por selecionar artigos, teses e dissertações do contexto nacional. A sistematização dos materiais foi feita a partir da afinidade entre as temáticas dos estudos e da presente pesquisa.

A análise dos materiais foi feita por meio da leitura dos resumos de nove produções acadêmicas relacionadas ao tema de interesse identificadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Caracterização dos estudos acessados

Título do trabalho	Autor(es)	Ano de publicação	Definição	Base de dados
Carreira, envelhecimento e o desafio da longevidade.	Silva, A. R. P.	2014	Dissertação	IBICT
O envelhecimento, a transferência de conhecimento e as relações intergeracionais. Um estudo em empresas metalúrgicas do ABC paulista	Esinger, R.	2014	Dissertação	IBICT
Executivos jovens e seniores no topo da carreira: Conflitos e	Lima, G. S			

complementariedade	Neto, A. C. Tanure, B.	2012	Artigo	SCIELO
Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson	Chiuzi, R. M. Peixoto, B. R. G. Fusari, G. L.	2011	Artigo	SCIELO
Envelhecimento nas organizações: Das percepções dos gestores de recursos humanos às práticas de gestão da idade	Cepellos, V.	2013	Dissertação	IBICT
Permanência de idosos no trabalho: fatores estruturais e psicossociais	Santos, N. M.	2016	Dissertação	IBICT
Diversidade organizacional e envelhecimento humano: um estudo com profissionais de 40 anos e mais de idade	Neves, J. P. C.	2016	Dissertação	IBICT
O idadismo sob a escuta dos idosos: efeitos de sentido e a utopia de um novo envelhecer	Guides, A. C. N. S.	2016	Dissertação	IBICT
As diferenças geracionais como fonte geradora de conflito no serviço público: um estudo de caso no colégio Pedro II	Souza, A. C.	2017	Dissertação	IBICT

Fonte: Elaborado pela autora

De modo geral, os trabalhos trazem definições do novo perfil etário da população e suas implicações. Silva (2014) retrata um cenário de rápido envelhecimento da população e a chegada de uma geração menos numerosa, acompanhado de discussões acerca dos regimes de aposentadoria e o alongamento da vida profissional. Esse autor afirma que as empresas não terão alternativas, senão aproveitar esta mão-de-obra mais idosa. A investigação versa sobre como as pessoas estão se preparando para uma vida mais longa e profissionalmente mais produtiva no Brasil, abordando questões relacionadas ao sentido do envelhecimento, aspectos de identidade, carreira e sentido do trabalho. Santos (2016) afirma que elementos como a longevidade e o número de idosos que permanecem em atividade profissional tendem a impactar o ambiente de trabalho. Os respectivos estudos trazem reflexões importantes acerca das práticas de gestão, considerando a reestruturação e o redirecionamento estratégico de práticas gerenciais essenciais para a permanência do idoso nas organizações de trabalho.

Nesse contexto, muito têm a se beneficiar os trabalhadores com os programas de educação para a aposentadoria, tanto os que desejam continuar trabalhando, quer seja na mesma atividade, quer seja em outra, como para os que desejam cessar suas atividades profissionais. (SANTOS, 2016, p. 12)

A necessidade de mudanças nas estratégias da área de Gestão de Pessoas é também apontada por Silva (2014), relatando que a inclusão de práticas relacionadas à gestão da idade combate o preconceito e promove a diversidade da idade nas organizações. Além disso, o pesquisador indica que tais práticas não são adotadas na velocidade e frequência em que deveriam, ressaltando que:

A pesquisa que Taylor e Walker (1998) realizaram com gestores mostrou uma tendência em pensar na incapacidade do trabalhador mais velho quanto ao trabalho físico, na dificuldade de serem treinados e na falta de interesse em atividades ligadas ao aprendizado. Na visão destes gestores, os mais velhos se sentem temerosos em receber ordens de mais jovens, e se posicionam com pouco entusiasmo às mudanças tecnológicas, e, em alguns casos, de estarem apenas aguardando o momento da aposentadoria. (SILVA, 2014, p. 24)

Sobre a questão do preconceito, apresentam-se as contribuições de Neves (2016) ao afirmar que as empresas brasileiras estão cada vez mais exigentes em seus processos de contratação, adotando muitas vezes práticas discriminatórias, à medida que se mostram desinteressadas em trabalhadores mais maduros. Porém não é apenas no contexto organizacional que se evidencia pouca atenção destinada aos idosos no trabalho. O mesmo é observado no campo das pesquisas científicas. De acordo com Santos (2016), em se tratando de estudos na área de Psicologia Organizacional, maior atenção tem sido dada ao envelhecimento no que tange à aposentadoria, e em menor número para estudos sobre a permanência de idosos no mercado de trabalho, bem como sobre o retorno à atividade laboral. Nesse sentido, a autora assinala:

Do ponto de vista organizacional, a pesquisa sobre envelhecimento deve buscar respostas para os conflitos geracionais, a inclusão digital e tecnológica, a demanda por carga horária menor ou flexibilizada, já que muitos não desejam se aposentar, nem tampouco continuar tendo longa jornada de trabalho (SANTOS, 2016, p. 19).

Destacam-se aqui as considerações da autora acerca da necessidade de repensar as práticas de gestão relacionadas à idade, incentivando a inclusão digital, uma vez que para muitos idosos a utilização dessa tecnologia se torna uma barreira profissional. A aquisição de habilidade digital pode contribuir para a diminuição de estereótipos sobre os idosos no contexto do trabalho. Além disso, evidencia-se a possibilidade de jornada de trabalho

reduzida como elemento muito favorável para as relações de trabalho, cuja resistência por parte das organizações em se adaptarem é uma constante no cenário nacional.

Acerca da jornada reduzida, uma pesquisa realizada por Alves e Fleury em 2013 indica que 70% das empresas não ofereceram a opção de redução de jornada de trabalho, 44% dos gestores acreditam que a prática de horários flexíveis é inadequada e 57% preferem que as atividades sejam desenvolvidas nas empresas e não em *home offices*. Desse modo, esse é hoje um impasse entre empregadores e empregados. (SANTOS, 2016, p. 20)

As inadequações constadas remetem ao fato de que existe ainda um longo caminho pela frente, no que se refere à adequada condição para o trabalhador, no sentido de garantir o bem-estar do indivíduo que vincula o exercício da atividade laboral a sentimentos de autonomia, independência e de se manter útil para a sociedade. Nesse sentido, afirma-se que:

Investir na diversidade organizacional pode ser um fator estratégico bastante positivo para as organizações, tendo em vista as possibilidades de contribuição de cada um para o trabalho mediante suas competências. Portanto, os desafios dos gestores de sucesso é conseguir uma integração organizacional que não anule o potencial das diferenças, ou seja, que garanta identidade e coesão e respeite os diferentes grupos que estão presentes na organização. (NEVES, 2016, p. 23)

No estudo realizado por Neves (2016), constata-se que, em sua grande maioria, os sujeitos acreditam haver preconceito em relação à idade no mercado de trabalho, que se manifesta em situações como: não ser contratado por causa da idade; não participar de treinamentos; ser demitido ou forçado a sair do emprego em função da idade, entre outras.

Porém, vale ressaltar que não há apenas aspectos negativos na gestão organizacional em relação aos profissionais idosos. Foi possível verificar que, em muitos casos, os mais velhos são valorizados por suas experiências, conhecimentos, hábitos de trabalho, maior comprometimento com a qualidade, lealdade, pontualidade, capacidade de manter a calma em momentos difíceis e ou de crises, além do respeito à autoridade e hierarquia. E, ainda, foram bem avaliados com relação aos menores índices de *turnover* voluntário e absenteísmo (SILVA, 2014).

Os pontos abordados até então nas pesquisas desenvolvidas sobre o idoso e o mercado de trabalho refletem fenômenos sociais vivenciados cotidianamente nas organizações de trabalho, tais como as relações intergeracionais e seus possíveis conflitos e a discriminação em relação à pessoa idosa.

Na sociedade moderna, a velhice, mesmo quando não associada à pobreza ou a invalidez, continua a ser concebida, seja no exercício das instituições públicas e privadas, como uma fase dramática e indesejada. Esta nada mais é uma construção social equivocada da velhice no decorrer dos séculos. (GUIDES, 2017, p. 35)

A pesquisa científica é mais uma vez apontada como ferramenta de grande contribuição para que se renove a concepção acerca do processo de envelhecimento, desmistificando a ideia veiculada pelo senso comum, a qual tende a extremos positivos e negativos. Dessa forma, a velhice vai se configurando como uma fase do desenvolvimento humano como consequência natural do curso de vida, assim como a infância, a juventude e a idade adulta (FERREIRA, 2006, *apud* GUIDES, 2017).

Em se tratando da compreensão sobre as fases de desenvolvimento do indivíduo, Lemes (2011, *apud* GUIDES, 2017) apresenta uma reflexão interessante ao afirmar que o ser humano não é apenas um ser biológico, mas também um ser biográfico. Sendo assim, atribui-se aos idosos uma diferença importante em relação aos mais jovens em função de sua maturidade e experiência de vida; enquanto que para os mais jovens possuem uma carga física e biológica mais qualificada. Essa concepção define o jovem como um organismo principalmente biológico, e o idoso, por sua vez, um organismo principalmente biográfico.

Compreender as características específicas de cada geração é de suma importância para que se estabeleçam políticas e práticas de gestão que atuem efetivamente na diminuição dos preconceitos já aqui mencionados, que são oriundos de uma concepção equivocada construída socialmente.

Destaca-se aqui um estudo que se fundamenta na teoria psicossocial de Erick Erikson para a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho e consequentemente as relações intergeracionais estabelecida. Esse estudo considera que comportamentos apresentados pelos trabalhadores podem estar relacionados a alguma crise não superada em alguns dos estágios da vida. Afirmam que as fases de Erikson facilitam embasamento suficiente para analisar determinada geração, assim como suas interações sociais com as demais situações dos indivíduos inseridos nas organizações de trabalho (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

A convivência entre diferentes gerações faz parte do cotidiano de todos, seja no contexto familiar, escolar, profissional e social. Sobre essas relações, os autores enfatizam a importância de compreender a maneira como cada uma das gerações se relaciona com o mundo.

Há diferenças e paridades entre tais gerações como: visão de mundo, de autoridade, limites de comportamentos e valores, entre outros que afetam os indivíduos diretamente e indiretamente. Assim, para compreender como uma geração difere da outra, é preciso que se perceba como cada uma delas forma um conjunto de crenças, valores e prioridades, ou seja, paradigmas, consequências diretas da época em que cresceram e se desenvolveram e entendê-las de um ponto de vista sociocognitivo-cultural. (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011, p. 580)

Essas diferenças e paridades que caracterizam cada geração são produtos de eventos históricos que significativamente interferem na construção de valores e visão de mundo das pessoas, fazendo com que a tarefa de traçar o perfil de cada geração seja extremamente complexa. Nesse sentido, encontra-se uma variedade de divisões e nomenclaturas para as gerações, afirmando inclusive ser este um tema de grande interesse para o mercado de trabalho e organizações de negócios, uma vez que buscam compreender o funcionamento das novas gerações (CHIUZI; PEIXOTO; FUSARI, 2011).

Para Ferrigno (2006), as gerações são construídas através do estabelecimento de valores morais e expectativas de condutas em diferentes etapas da história...[...] Goldani (2004) afirma que as questões intergeracionais estão ligadas a conflitos entre gerações, mas divergem na questão da natureza desses conflitos, e percebe-se que isso está associado à insegurança resultante da transformação social. (EISINGER, 2014, p. 53)

Observa-se que a questão da insegurança não é condição apenas dos mais velhos. Em estudo publicado sobre a relação de executivos jovens e seniores com as atuais condições do mundo dos negócios acerca de salário, empregabilidade, carreira entre outros, em ambos os perfis se fazem presentes as preocupações sobre a estabilidade no mercado de trabalho, a busca de equilíbrio entre a vida pessoal e os compromissos profissionais, porém as respostas dos sujeitos são diferentes. Como exemplo, o jovem executivo tenta construir o seu plano de carreira, incluindo a passagem por várias empresas, em resposta a uma demanda de valorização da mobilidade amplamente difundida no mercado. Por sua vez, o executivo sênior preza pela longa permanência em uma mesma empresa como elemento de carreira de sucesso (LIMA; NETO; TANURE, 2012).

A maneira com que cada um compreende os desafios de carreira interfere diretamente no estabelecimento do vínculo profissional, sendo inclusive, acompanhada por preconceitos em relação ao jovem e em relação ao velho, fazendo surgir o sentimento de medo no executivo sênior e no jovem. Constata-se que o executivo sênior vive o temor de ser substituído por alguém mais jovem, uma vez que o mercado valoriza habilidades muito mais

relacionadas ao perfil de executivos mais jovens, como exemplo, a facilidade em se engajar e se desengajar em diferentes projetos, mais flexibilidade nas relações interpessoais, entre outras.

Os executivos jovens, por sua vez, sentem-se tensos pela pouca idade e experiência atrelada à falta de competência para o desempenho da função (LIMA; NETO; TANURE, 2012). A pesquisa evidencia a presença de conflitos nas relações de trabalho estabelecidos entre o indivíduo, o mercado corporativo e a organização, e que os jovens estão se tornando executivos cada vez mais rápido, o que se traduz em um aumento de pressões e expectativas sobre eles, e ameaça maior sobre o sênior. Nesse sentido, os autores, a partir dos dados coletados, corroboram os teóricos que dizem que as relações de trabalho mudaram.

Vivemos sob a égide da empregabilidade (foco na carreira individual), em detrimento da senioridade (o tempo de dedicação a uma organização específica não é mais determinante de ascensão na carreira). A senioridade, portanto, não é mais o principal fator motivacional para o crescimento do indivíduo na organização, sobretudo entre os jovens executivos, pois, com relativamente pouco tempo de permanência nas empresas, os jovens executivos já começaram a alcançar cargos no topo da hierarquia organizacional. (LIMA; NETO; TANURE, 2012, p. 78-79).

A interação do mais jovem e do mais velho com as organizações se dá diferentemente, o que influencia diretamente nas relações estabelecidas entre esses indivíduos (jovem e sênior), como destacado a seguir:

Esse conflito entre os executivos jovens e seniores muitas vezes se manifesta sob a forma do preconceito. A fala de um jovem executivo reflete as divergências percebidas: “O pessoal mais antigo de casa é mais resistente. Topa mexer em tudo, menos em sua área”. Por outro lado, muitos conflitos por parte dos executivos seniores em relação aos jovens manifestam claros preconceitos em relação à pouca idade e aos valores dos jovens executivos. A fala de um executivo sênior é categórica: “Os executivos mais jovens, quando a situação aperta, pulam fora, abandonam a empresa. Nós não, nos mantemos firmes, somos leais até nos momentos difíceis”. (LIMA; NETO; TANURE, 2012, p. 78-79).

Para os autores, essa manifestação de preconceito reflete um quadro de relações mais conflituosas nos dias atuais entre os executivos jovens e seniores, consequência da alteração de uma perspectiva de vínculo de trabalho que sai do foco na senioridade para a empregabilidade. Tudo indica que o choque de gerações traz muitos conflitos e preconceitos de parte a parte dentro do nível estratégico de decisão das organizações, porém esses conflitos, assim como os pontos em comum, por si só, não são necessariamente um problema

para as organizações. A complementaridade entre jovens e seniores pode ser muito positiva para a organização, uma vez que se estabeleçam relações saudáveis que acolham as diferenças e estimulem as mudanças desejadas, quando o quadro é de estagnação, caracterizando homogeneidade em excesso (LIMA; NETO; TANURE, 2012).

Essa complementaridade poderá ser alcançada por meio de promoção de práticas que possibilitem a troca de experiências, favorecendo uma melhor convivência entre os mais novos e os mais velhos, conforme aponta Souza (2017), que desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de investigar se as diferenças geracionais como fonte de conflitos nas organizações.

Observa-se, nos trabalhos aqui destacados, a menção feita ao importante papel que a área de gestão de pessoas tem possibilidade de exercer no que tange aos fatores que impactam as relações de trabalho nas organizações. Neste sentido, a pesquisa apresentada por Cepellos (2013) teve o objetivo de contribuir para o avanço da discussão sobre o envelhecimento no Brasil e suas implicações nas organizações. Investigou atitudes positivas e negativas dos gestores de recursos humanos em relação ao idoso, bem como as práticas voltadas para a gestão da idade nas organizações.

Verifica-se, a partir desse levantamento, que as pesquisas são recentes, a mais antiga de 2011; que as práticas de gestão da idade não são implementadas de forma ampla pelas organizações. Todavia, acenam para possibilidades de intervenção que podem minimizar os efeitos da discriminação aos profissionais mais velhos, preservar suas habilidades para o trabalho e promover relações intergeracionais mais equânimes. Prenuncia o cenário brasileiro no que se refere à longevidade, evidenciando a necessidade e/ou urgência de um novo olhar para as pessoas idosas, constatando que poucas pesquisas foram desenvolvidas a respeito da temática em pauta. Entretanto, verifica sua relevância para diversas áreas de estudo, como Psicologia, Administração, Saúde, entre outras.

3. MÉTODO

Trata-se da investigação de um contexto em que se estabelecem relações entre as pessoas, entre pessoas e estrutura organizacional, relações estas que constantemente influenciam as vivências pessoais e, conseqüentemente, o desenvolvimento humano.

Assim, considera-se que a realidade social é qualitativa e os acontecimentos nos são dados primeiramente como qualidade em dois níveis, sendo: a) em primeiro lugar, como um vivido absoluto e único incapaz de ser captado pela ciência; e b) em segundo lugar, enquanto experiência vivida em nível de forma, sobretudo da linguagem que a prática científica visa transformar em conceitos (GRANNER apud MINAYO, 1993).

Desse modo, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, que considera:

[...] que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. [...] O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26)

3.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa pode ser definida como um procedimento reflexivo, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis em qualquer área do conhecimento, por meio dos processos do método científico (RAMPAZZO, 2013).

Esta pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa do problema. De acordo com Kauark (2010), a caracterização como exploratória se dá por conta de buscar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Descritiva, uma vez que visou descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Pretendeu investigar com a precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, abordando-o em situações na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos com maior complexidade (RAMPAZZO, 2013). Quanto à sua natureza, se classifica como uma pesquisa

básica, sendo a pesquisa básica aquela que, de acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20), “objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para a ciência sem aplicação prática prevista”.

3.2. Local

Empresas nacionais e multinacionais localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba Paulista.

3.3. População/Amostra

A definição da população iniciou-se por meio de uma consulta feita ao site da EMPLASA (Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano S/A) sobre o número de empresas nacionais e multinacionais de médio e grande porte existentes na região definida para a realização da pesquisa. Após a informação de que são 242, verificou-se que, nas cidades de Cachoeira Paulista, Lorena, Cruzeiro, São José dos Campos, Pindamonhangaba, Taubaté e Guaratinguetá, concentram-se o maior número de empresas. Considerou-se os municípios da região em que se concentra o maior número daquelas com as características definidas e também o fato de a pesquisadora residir na cidade de Lorena. Assim, a definição das cidades se deu por conveniência, objetivando o acesso mais viável. Além das empresas participantes, outras sete foram contatadas, porém em alguns casos não houve autorização para participação, outros não responderam ao convite e ocorreu também não ter no quadro de funcionários pessoas idosas. Assim, os critérios de seleção das empresas nas quais os idosos atuam foram: ser de médio e grande porte, e ainda ser de quatro cidades diferentes que compõem a região.

Foram acessados 11 sujeitos; oito profissionais da área de gestão de recursos humanos das quatro empresas selecionadas e três trabalhadores idosos de três empresas nacionais e multinacionais localizadas na Região Metropolitana do Vale do Paraíba Paulista. Definiu-se a participação do responsável pela área de RH (Gerente e/ou Coordenador), e este indicaria outro profissional da área e também o trabalhador idoso a ser entrevistado. Das quatro empresas participantes, uma possui apenas um trabalhador idoso que atuava em uma unidade da cidade de Itamonte-MG, impossibilitando a realização da entrevista. Sendo assim, justifica-se a não participação de um trabalhador idoso da Empresa 3.

Decidiu-se realizar a entrevista com dois profissionais de recursos humanos por empresa para abordar o tema na perspectiva de profissionais diferentes de um mesmo ambiente. Ressalta-se o fato de serem os profissionais de recursos humanos que, alinhados às

estratégias organizacionais, elaboram, aplicam e monitoram as políticas e práticas de gestão que orientam o comportamento das pessoas, bem como influenciam no processo de desenvolvimento humano dessas pessoas. Já a escolha por trabalhadores idosos se justifica por possibilitar entrar em contato com o conhecimento deles sobre o tema.

3.4. Instrumentos

Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a entrevista semiestruturada (APÊNDICES I e II)

3.4.1. Entrevista semiestruturada

Como o delineamento desta pesquisa é a análise qualitativa, que, por sua vez, está bastante voltada à compreensão do fenômeno no contexto das ciências sociais, optou-se pela entrevista semiestruturada como um rico instrumento de coleta de dados.

De acordo com Gil (2008), a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação, sendo ainda uma forma de interação social.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais. Psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais e praticamente todos os outros profissionais que tratam de problemas humanos valem-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação. (GIL, 2008, p. 109)

Por se tratar de entrevista semiestruturada, levou-se em conta que nela há um roteiro previamente estabelecido, porém com espaço para elucidação de elementos que surgem de forma imprevista ou informações espontâneas concedidas pelo entrevistado (APOLINÁRIO, 2011). Neste caso, foi elaborado um roteiro para orientar a entrevista, que não exigiu resposta padrão, possibilitando maior espontaneidade para o entrevistado, de forma que os assuntos não precisaram obrigatoriamente seguir uma ordem.

A entrevista semiestruturada, segundo Lakatos e Marconi (1991), possui as seguintes vantagens: pode ser aplicada em qualquer segmento da população; fornece uma amostragem melhor da população geral; tem maior flexibilidade, garantindo a compreensão do entrevistado; oferece maior oportunidade para avaliar condutas, atitudes, reações e gestos; permite obter dados que não se encontram em fontes documentais; ser realizada individualmente com cada profissional entrevistado.

No sentido de garantir o sigilo da identidade dos sujeitos, utilizou-se para identificação dos entrevistados as abreviaturas: G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7 e G8, correspondentes a Gestor 1, Gestor 2 e assim sucessivamente. No caso dos idosos, a identificação foi T.i1, T.i2 e T.i3, ou seja, *trabalhador idoso*.

3.5. Procedimentos de Coleta de Dados

Inicialmente, buscou-se autorização das quatro empresas para a realização da pesquisa em seus contextos organizacionais (ANEXO II).

Por utilizar seres humanos para a coleta de dados, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP-UNITAU), que tem a finalidade maior de defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Após sua aprovação por meio do protocolo de nº 1.859.013 (ANEXO III), solicitou-se a autorização dos gestores de recursos humanos das empresas para a coleta de dados.

O processo de coleta de dados ocorreu em etapas: contato com as empresas escolhidas para se viabilizar a apresentação da pesquisa, bem como a solicitação de autorização para que os sujeitos participassem. O contato inicial com os possíveis sujeitos foi feito por telefone, com o objetivo de agendar um encontro presencial. Quanto aos trabalhadores idosos, esses foram indicados pelos responsáveis da área de Gestão de Pessoas de cada organização e tiveram livre arbítrio para aceitar ou não a indicação de seu nome para as entrevistas. Após definição dos participantes, iniciou-se a fase de coleta de dados.

As entrevistas foram realizadas no ambiente interno de cada uma das empresas, em sala reservada, possibilitando privacidade e boas condições para a execução, e tiveram duração média de trinta minutos cada uma. Os sujeitos foram entrevistados entre os meses de janeiro e agosto de 2017, de acordo com suas disponibilidades de agendamento.

Primeiramente, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO VI) aos indivíduos que aceitaram participar do estudo, sendo-lhes garantido o sigilo de sua identidade, bem como assegurada sua saída do presente estudo, se assim desejassem, a qualquer tempo.

Em seguida, trabalhou-se com roteiro prévio de perguntas abertas, nas quais se caracterizou a realidade do assunto pesquisado. As entrevistas foram gravadas em mídia digital e transcritas posteriormente para serem analisadas. As informações armazenadas no

formato digital serão mantidas sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos, quando então serão inutilizadas.

3.6. Procedimentos para Análise de Dados

Os dados obtidos por meio das entrevistas foram analisados pela Análise de Conteúdo, que tem por finalidade básica a busca de significado de materiais textuais, sejam eles artigos de revistas, prontuários de um paciente de hospital, seja a transcrição de entrevistas realizadas com sujeitos, de forma individual ou coletiva (APOLINÁRIO, 2011).

Reitera-se que a Análise de Conteúdo é uma técnica de investigação destinada a formular, a partir de certos dados, inferências reprodutíveis e válidas que se podem aplicar a um contexto. A A.C. lida com mensagens, trabalhando a palavra, a prática da língua realizada por emissões identificáveis. De acordo com Bardin (2009, p. 91), trata-se de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para dados extraídos de entrevistas, Delgado e Gutierrez (*apud* APOLINÁRIO, 2011) sugere que se proceda a análise de conteúdo, de acordo com os seguintes passos:

- a) Organização do texto, destacando e numerando cada fala do(s) sujeito(s). Cada uma dessas falas recebe a designação “unidade de registro”;
- b) As unidades de registro devem ser analisadas e classificadas de acordo com o seu conteúdo, e o resultado é denominado de “estado de contexto”. Esse processo recebe o nome de “Codificação dos dados”;
- c) Categorização das unidades de registro de acordo com uma análise semântica;
- d) Mapeando as inter-relações das diversas categorias, podem ser obtidos esquemas que revelam a articulação que servirá de base à interpretação teórica do material;
- e) Interpretação dos esquemas, comparando-os com os referenciais teóricos desejados ou mesmo produzindo uma nova teoria a partir dos esquemas obtidos.

Neste estudo, esses passos foram obedecidos, ou seja, as categorias que emergiram dos discursos foram analisadas a partir da articulação dos conteúdos com os referenciais teóricos sobre o envelhecimento, as relações intergeracionais e as

políticas de recursos humanos nas organizações de trabalho. Cada uma delas abrangia diferentes aspectos do tema em questão e por isso foi feita a divisão em subcategorias para posterior discussão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Caracterização dos participantes

Foram realizadas entrevistas com oito profissionais da área de Recursos Humanos das quatro empresas participantes da pesquisa e três funcionários idosos que compõem o quadro de pessoal de três dessas empresas. O perfil de cada entrevistado está descrito no Quadro 4.

Quadro 4. Definição do perfil dos entrevistados

PERFIL DOS ENTREVISTADOS							
EMPRESA 1 (1.068 funcionários)	SUJEITO	ÁREA DE FORMAÇÃO	ESCOLARIDADE	IDADE	CARGO	TEMPO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO
	G1	PSICOLOGIA	ESPECIALIZAÇÃO/MBA	36	COORD. RH	7 ANOS	2 ANOS
	G2	ADMINISTRAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO/MBA	36	ANALISTA RH	8 ANOS	7 ANOS
	T.I 1	—	FUNDAMENTAL INC.	63	AFIADOR DE FERRAMENTA	42 ANOS	20 ANOS
EMPRESA 2 (600 funcionários)	G3	PSICOLOGIA	ESPECIALIZAÇÃO/MBA	43	COORD. RH	22 ANOS	4 ANOS
	G4	ADMINISTRAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO/MBA	33	CONSULTORA RH	16 ANOS	8 ANOS
	T.I. 2	ESTUDOS SOCIAIS	SUPERIOR COMPLETO	68	COORD. DE MATERIAIS REAPROVEITÁ- VEIS	30 ANOS	3 ANOS
EMPRESA 3 (430 funcionários)	G5	PSICOLOGIA	ESPECIALIZAÇÃO/MBA	55	GERENTE RH	13 ANOS	13 ANOS
	G6	ADMINISTRAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO/MBA (CURSANDO)	32	ANALISTA RH	7 ANOS	2 ANOS
EMPRESA 4 (1.700 funcionários)	G7	PSICOLOGIA	ESPECIALIZAÇÃO/MBA	36	GERENTE RH	6 ANOS	4 ANOS
	G8	CIÊNCIAS CONTÁBEIS	ESPECIALIZAÇÃO/MBA	37	CONSULTORA DE RH	4 ANOS	4 ANOS
	T.I. 3	ENGENHARIA MECÂNICA	ESPECIALIZAÇÃO/MBA	61	CONSULTOR TÉCNICO DE ENGENHARIA	31 ANOS	2 ANOS

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que os gestores pesquisados são oriundos de diversas áreas afins à de Recursos Humanos, predominando a formação nos cursos de Administração e Psicologia. São todas mulheres, com média de idade de 36 anos e com mais de cinco anos nas respectivas empresas, ocupando postos de decisão, potenciais representantes de empresas de médio e grande porte em uma região bastante industrializada. Quanto aos idosos entrevistados,

ressalta-se que os que foram encontrados eram aposentados, todos do gênero masculino e que dois pertencem ao nível operacional das respectivas organizações enquanto que um está alocado no nível estratégico.

4.2. Análise de Conteúdo

A análise dos dados seguiu as etapas propostas por Bardin, organizando o conteúdo das entrevistas em categorias e subcategorias, conforme exposto nos Quadros 5 e 6.

Quadro 5. Distribuição das categorias de análise – Gestores de Recursos Humanos

GESTORES DE RECURSOS HUMANOS		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIA	SEGMENTO ILUSTRATIVO
Percepção sobre a relação do idoso com o trabalho	Duração do contrato de trabalho x identidade	<i>As pessoas começam a trabalhar aqui muito cedo. (G7)</i>
	Tratamento da empresa para com o funcionário idoso	<i>Na verdade, a empresa não separa quem é mais velho ou mais novo para tratar diferente. (G5)</i>
	Percepção sobre como os idosos se sentem	<i>Ah! Eu acho que eles sentem muito orgulho de trabalhar aqui. (G2)</i>
	Nível de produtividade do trabalhador idoso	<i>Eu acho que chega a ser positivo, da maneira que eles conseguem. (G4)</i>
	Relações intergeracionais	<i>Ocorre de forma positiva, sem discriminação em relação à idade. (G5)</i>
	Influência das relações intergeracionais no desenvolvimento humano.	<i>Sim, porque nada é ruim 100%. (G5)</i>
Ageísmo	Trabalhadores mais velhos são mais frágeis e vulneráveis	<i>A política limita a permanência até 60-65 anos, pois tem muitas atividades insalubres. (G7)</i>
	Os idosos são menos ousados que os mais jovens	<i>A empresa migrou de um perfil mais conservador para um perfil mais arrojado em relação às metas de uma geração mais nova. (G7)</i>
	Cargos de liderança são ocupados por mais jovens	<i>Nossos gestores são mais jovens. (G1)</i>
Práticas de gestão	Retenção e atração de trabalhadores idosos	<i>O nosso número é pequeno. Cerca de 6 pessoas. (G 4)</i>
	Preparação para a aposentadoria	<i>Existe um programa chamado “Novo horizonte”, que é de preparação para a aposentadoria, com duração de dois anos. (G7)</i>
	Valorização do idoso	<i>A empresa tem o prêmio veterano, que é uma recompensa financeira. (G1)</i>
	Gestão do conhecimento	<i>A gente olha ali um gestor que está sobre-carregado ou falta pouco tempo para aposentar, a gente cola nele um potencial para ser desenvolvido e ocupar a posição. (G5)</i>
	Práticas intergeracionais	<i>Em homenagem ao Dia do Trabalho, convidamos os funcionários mais velhos para falar sobre a carreira aqui na empresa. (G1)</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 6. Distribuição das categorias de análise – Trabalhadores idosos

TRABALHADORES IDOSOS		
CATEGORIAS	SUBCATEGORIA	SEGMENTO ILUSTRATIVO
As relações do idoso com o trabalho	Interesse/necessidade em se manter em atividade.	<i>Eu gosto muito do que faço... Não me vejo sem trabalhar. (T.I. 3)</i>
	Convivência no ambiente de trabalho.	<i>Eu fui criado aqui dentro, com a política da empresa. (T.I. 2)</i>
	Sentimento de respeito em função da experiência adquirida ao longo da vida.	<i>Ah! Eles sempre me procuram, e eu ajudo eles. (T.I. 1)</i>
Evidências de Ageísmo	Posição do idoso na empresa	<i>São vários lugares de manutenção e produção em geral. (T.I. 1)</i>
	Trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes que os mais jovens.	<i>Na área de produção, a idade de permanência na empresa limita-se a 55 anos. (T.I. 3)</i>
Práticas de gestão	Retenção e atração de trabalhadores idosos.	<i>Eu acho que aos poucos eles vão acabando. (T.I. 1)</i>
	Preparação para a aposentadoria.	<i>Aqui tem palestras sobre como administrar as finanças na aposentadoria. (T.I. 1)</i>
	Tratamento da empresa para com o trabalhador idoso	<i>Estão perfeitamente inseridas nos projetos da organização. (T.I. 3)</i>
	Gestão do conhecimento	<i>Ah, sempre tem né. A gente fala do serviço, do perigo para os mais novos. (T.I. 1)</i>
	Práticas intergeracionais	<i>Ah, a gente nota que eles lutam pra isso, para fazer essa integração. (T. I. 2)</i>

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.1 Relação com o trabalho

É fato que o trabalho tem papel substantivo no processo de desenvolvimento do ser humano, comportando, inclusive, a opção de sua carreira profissional, uma escolha que acompanhará o indivíduo por um longo período de sua existência. Nesse sentido, pode-se afirmar que:

A atitude do indivíduo em relação ao trabalho começa a se desenvolver na adolescência – quando usualmente o jovem se prepara para entrar no mercado de trabalho – e tem papel importante sobre as decisões de carreira. Quanto mais envolvido um indivíduo jovem estiver, quanto mais papéis sociais o indivíduo ocupar, melhor será sua adequação. (TAVARES, 2015, p. 51)

E ainda, que:

Pelo trabalho o homem se afirma como um ser social e, portanto, distinto da natureza. O trabalho é a atividade própria do ser humano, seja ela material, intelectual ou artística. É por meio do trabalho que o homem se afirma como

um ser que dá respostas prático-conscientes às suas necessidades. O trabalho é, pois, o selo distintivo da atividade humana... [...], por meio do trabalho o homem se afirma como ser criador, não só como indivíduo pensante, mas como indivíduo que age consciente e racionalmente. Sendo o trabalho uma atividade prática-concreta e não só espiritual, opera mudanças tanto na matéria ou no objeto a ser transformado, quanto no sujeito, na subjetividade dos indivíduos, pois permite descobrir novas capacidades e habilidades humanas. (GIAGUETO; SOARES, 2011, s/p)

Emergiu como característica comum nas empresas pesquisadas o fato de seus funcionários possuírem um histórico de longos anos de trabalho em cada uma delas, assim como, na concepção dos gestores, o quanto o trabalho ocupa importante papel na identidade pessoal do trabalhador. As relações de trabalho são permeadas pelas relações que os indivíduos estabelecem com sua comunidade local, bem como com sua família. Talvez por se tratarem de empresas localizadas em cidades interioranas, isso se torne ainda mais significativo, pois muitas vezes a empresa em que o indivíduo trabalha está localizada próximo à casa ou ao bairro em que mora, além de ser também a mesma em que trabalham outros (filhos, irmãos, pais) da família.

Foi possível identificar, no conteúdo das entrevistas, relatos evidenciando essa relação entre o trabalho e a subjetividade do indivíduo, percebida como relevante pelos gestores. Como exemplo:

Aqui é uma das maiores empresas da cidade, então eles acabam ficando aqui por muito tempo... Eles têm muito orgulho de trabalhar aqui. Por uma característica da empresa que o pai trabalhou, o avô...[...] As pessoas têm muito orgulho de trabalhar aqui porque tem a ver com a história da cidade, e eu acho muito bacana isso. (G1)

Eu acredito que se sintam satisfeitos. [...] A gente vê a satisfação deles de fazer parte disso, fazer parte de uma empresa, de um trabalho. Eu acredito que eles se sintam valorizados, que contribuem com alguma coisa. (G6)

Destaca-se, aqui, a questão das relações intergeracionais no contexto de trabalho. De acordo com o discurso dos sujeitos, esta relação é muitas vezes acompanhada por laços familiares; porém, independentemente dos laços familiares, as relações intergeracionais impactam de forma significativa o ambiente de trabalho. Considerando que:

A intergeracionalidade fortalece a comunicação, o relacionamento e a permanente troca de ideias entre os indivíduos de diferentes faixas etárias, favorecendo a formação e a consolidação de vínculos sociais que permitem aos sujeitos dessa relação enriquecer seus conhecimentos e adquirir experiências de vida. (TARALLO, 2017, p. 424)

Essas relações intergeracionais contribuem para a concepção de que se trata de um elemento favorável de desenvolvimento humano, os seguintes relatos:

Eu não percebo conflito entre gerações, eu percebo, muito pelo contrário, pessoas mais novas buscando informações e conhecimento técnico naquelas pessoas que são mais velhas, entendeu? Eu não percebo elas entrando em conflito entre si, e percebo as pessoas mais velhas querendo contribuir também. (G7)

Acontece cada um com seu papel. Por exemplo, recentemente, na área de laminação, tem o senhor lá da elétrica, você percebe ele como “o cara” que está ali, os novos trazendo novidades e ele trazendo sua experiência. Tem uma troca de cada um no seu perfil, e da forma que deveria ser. [...] O que a gente vê sempre são os mais velhos um pouco assustados com o perfil dos mais novos, considerando-os ansiosos, que esperam respostas rápidas, principalmente quando se fala de carreira. (G8)

Fica evidente no discurso de G8 percepções da caracterização das diferentes gerações. Entretanto, esse associa ao trabalhador de mais idade características como aquele que estabelece forte laço com o trabalho, forte senso ético e conservadores (típicas da geração *baby boomers*), capazes de novas adaptações. Aos mais jovens que se enquadram na geração Y são atribuídas características como antenados à tecnologia, forte senso de imediatismo, e as expectativas quanto aos seus relacionamentos e serviços são altas (EISINGER, 2014).

Percepções positivas sobre as relações intergeracionais foram identificadas também nos discursos dos trabalhadores idosos, destacando-se:

Olha, eu acho que se dá normalmente. Evidentemente que há um respeito maior das pessoas mais novas para com as pessoas mais velhas. Eu sinto isso. Eu sinto que as pessoas mais jovens se abrem para ouvir alguma sugestão ou orientação que a gente dá. Eles recebem muito essa informação. [...]. Hoje em dia a informação está em qualquer lugar, e então as pessoas mais jovens chegam com uma bagagem de conhecimento e uma visão que a gente não tinha na época. Nossas pesquisas eram em enciclopédias que se renovavam cerca de a cada dois anos e hoje está tudo muito disseminado. A facilidade que essas pessoas têm de manusear ferramentas e programas é muito grande. É bastante aberto. A troca acontece em todos os sentidos. (T.I. 3)

Nesse sentido, observa-se um alinhamento entre o discurso de T.I. 3 e os apontamentos de Ferrigno (2006 *apud* EINSINGER, 2014) sobre a importância de relações mais solidárias entre as diferentes gerações. Ou seja, os mais velhos transmitem seu conhecimento, memória e formação ética, enquanto que os mais jovens transmitem a compreensão sobre a realidade atual, na qual as mudanças acontecem de forma mais acelerada, incluindo os conhecimentos relacionados à tecnologia. Desta forma, assegura a permanência do conhecimento na organização.

A valorização da intergeracionalidade concentra os saberes de cada indivíduo por meio de experiências, habilidades, erros e acertos. O conhecimento desenvolvido ao longo da vida pode ser compartilhado, gerando novos conhecimentos entre diferentes gerações. (EISINGER, 2014, p. 25)

Em se tratando de trocas de experiências, torna-se pertinente abordar a concepção do homem enquanto ser social, que constrói sua identidade e se estabelece socialmente a partir das relações em diferentes grupos. Vale mencionar a ideia de Durkheim (2002) sobre a interdependência entre o indivíduo e a sociedade, sendo esta conjugada em harmonia constante, de modo que um não existe sem o outro. Nesse sentido, Dubar (1997) também afirma que, desde o nascimento, o ser humano convive com valores e a cultura do contexto social ao qual está inserido. Considera, inclusive, que a socialização vai além da internalização dos valores, normas e regras, é um processo em que o indivíduo assume o sentimento de pertença e referência a determinados grupos.

Machado (2003, p. 59) contribui para a análise desta dimensão ao afirmar que:

A identidade no trabalho também se processa no plano afetivo e cognitivo. O fato de viver em uma estrutura institui uma espécie de mentalidade coletiva, com o qual o indivíduo se conforma, assimilando suas regras e normas de comportamento e estabelecendo vínculos afetivos com as pessoas com as quais convive nesse ambiente.

A partir dessas considerações, aponta-se o quanto os profissionais de RH percebem a vivência do trabalhador idoso com as respectivas organizações, quando enfatizam o longo período de permanência desse tipo de trabalhador na organização, atrelado às questões pessoais e à construção da sua história de vida.

Esta empresa é totalmente familiar, então as pessoas que estão aqui, assim como eu, entraram novos, conseguiram uma trajetória dentro da empresa, e essas pessoas conseguem seu espaço e acabam ficando por aqui muito tempo. É característica da organização um contexto assim: eu entrei, o meu filho entrou e o filho do meu filho entrou... (G3)

As pessoas começam a trabalhar aqui normalmente muito cedo, né, a grande parte das pessoas que trabalha na empresa entrou como estagiário, ou aprendiz ou trainee, então antes dos 60 anos de idade eles já completaram o tempo para se aposentar. [...] Não é um processo fácil de você chegar e saber que vai sair da empresa que você trabalhou por 20, 25, por 30 anos, inclusive tem muitos trabalhadores que não falam se estão ou não aposentados, porque eles não têm o desejo de sair. (G7)

Machado (2003) também destaca que o grupo, o trabalho e a organização constituem as bases centrais da representação do “eu” para o indivíduo, de modo que o agir e o interagir dão forma às identidades, sendo então o ambiente organizacional um importante palco de potencialização das existências.

É na atividade profissional que são depositadas as aspirações pessoais e perspectivas de vida. Essa permite o ato de existir enquanto cidadão e auxiliar na questão de se traçar redes de relacionamentos que servem de referência, determinando, portanto, o lugar social e familiar. A realização profissional é diretamente proporcional aos níveis de satisfação da vida pessoal. (FERNANDES; ZORDAN, 2012, p. 7)

Esta relação que se estabelece entre o indivíduo e o ambiente organizacional é também evidenciada nos conteúdos coletados das entrevistas com os trabalhadores idosos, conforme observa-se a seguir:

Pra mim, aqui foi tudo, foi minha vida. Eu trabalhei só aqui, a minha vida, meu trabalho, meu desenvolvimento e minha educação foram aqui. (T.I. 2)

Como eu trabalho aqui desde 1986, eu trabalhei em áreas de manutenção, agora na engenharia... Então eu vivi muito dessa fábrica. (T.I. 3)

Ao ouvir os depoimentos dos sujeitos relatando suas trajetórias de trabalho nas respectivas empresas, fica evidente a percepção de que esses trabalhadores se concebem enquanto indivíduos que são, por meio das experiências vivenciadas nessas trajetórias. Ou seja:

Embora exista em cada indivíduo um senso de individualidade, a construção do autoconceito é inseparável do *outro*; portanto as experiências de socialização constituem o principal referencial para a formação das identidades. É por meio delas que o processo de identificação é deflagrado e os modelos são construídos no imaginário de cada um... (MACHADO, 2003, p. 54)

Em seus estudos sobre envelhecimento e organização, Fialho (2016) aborda o papel das relações estabelecidas no trabalho como um fenômeno que está além da realização pessoal pela ocupação ocasionada na atividade laborativa. Afirma que grande parte dos aposentados que retorna ao trabalho assim o faz em função da socialização que o trabalho proporciona. Aponta, ainda, que a elevação e a manutenção da autoestima em níveis adequados estão intimamente ligadas à qualidade das relações entre os indivíduos e entre estes e sua empresa.

No que se refere à percepção dos gestores entrevistados sobre como os idosos se sentem exercendo a atividade profissional, observa-se que:

Eu percebo claramente que eles vivem a dinâmica da fábrica, eles se relacionam com os pares, com os funcionários, com os mais novos... (G5).

Eu acredito que se sintam satisfeitos. [...] A gente vê a satisfação deles de fazer parte disso, fazer parte de uma empresa, de um trabalho. E acredito que eles se sintam valorizados, que contribuem com alguma coisa. Eles percebem que a gente precisa deles aqui. (G6)

Ah! Eu tenho certeza que eles têm muito orgulho de trabalhar aqui, eu acho que não só por uma questão financeira, mas acho que eles gostam mesmo de vir, acho que os nossos funcionários são apaixonados pela atividade que eles fazem. [...] Os meninos da produção também. A gente percebe que é orgulho puro mesmo. (G2)

Nesse sentido, lembram-se aqui as considerações de Souza e Roque (2016, s/p):

As necessidades que motivam o desenvolvimento de atividades produtivas na velhice, não são apenas materiais, senão também simbólicas como, por exemplo: proposta de novos projetos de vida, busca pela autoestima e participação social, o reconhecimento da dignidade como pessoa humana.

Seguindo a perspectiva dessas autoras, é por meio do trabalho que a pessoa idosa encontra alternativas para a conservação de sua autonomia enquanto sujeito produtivo, sua independência e dignidade, validando desta forma, ainda, o seu autêntico direito social fundamental.

Em se tratando dos aspectos motivacionais dos trabalhadores idosos, Fialho (2016, p. 69) salienta que esses trabalhadores se sentem profissionalmente realizados e se percebem motivados e aptos a desempenharem suas atividades. Esse autor verificou em seus estudos que “os fatores que mais contribuíram para um bom resultado quanto à variável motivação e moral foram o relacionamento interpessoal, a garantia de emprego e a identidade na tarefa”. Os relatos dos idosos entrevistados apresentam evidências dessas questões motivacionais, confirmando que se sentem bem realizando suas atividades, percebem que seus colegas que se encontram com o mesmo perfil etário também se sentem bem, conforme exposto a seguir:

Eu gosto muito do que faço. Sinto-me absolutamente capaz tanto fisicamente quanto mentalmente para exercer o meu trabalho e, eu não me vejo sem trabalhar. Mesmo que chegue a hora que eu saia da empresa, vou continuar trabalhando de alguma forma. Talvez em consultoria em minha área de especialização que é Gestão de Projetos. Aqueles que eu converso, acho que todos se sentem bem. Eu não conheço ninguém que esteja trabalhando sem ter satisfação de continuar trabalhando. (T.I. 3)

Ah, eu me sinto bem. A empresa é muito boa, melhorou muitas coisas nela, como, por exemplo, o risco de acidentes, questões ambientais, limpeza. O relacionamento entre empresa e funcionário é bom. (T.I. 1)

De modo geral, constatou-se que a percepção dos Gestores de Recursos Humanos de que os idosos se sentem bem trabalhando coincide com a dos próprios idosos. Nesse sentido, levando-se em conta o nível de motivação com o nível de produtividade, evidencia-se que os gestores entrevistados consideram positivo o desempenho dos idosos dos respectivos quadros funcionais e que também não relacionam este desempenho com a idade, conforme descrito a seguir:

Eu acredito que eles são muito bons, até porque senão não estariam aqui 30 anos, é uma mão de obra qualificada e específica, e eles fazem bem feito, tenho certeza disso... são competentes no que fazem, senão acho que não justificaria eles estarem aqui ainda. (G2)

Eu avalio como um bom resultado. São pessoas que normalmente estão aqui há muitos anos porque conhecem, e não só conhecem muito como tem um comportamento de comprometimento, de alinhamento à cultura; então eu acho que é um bom nível de produtividade. (G7).

Se eles estão fazendo algo que eles dominam e se estão sendo bem acolhidos naquele local que estão, o nível de produtividade é tão bom quanto dos demais. Se a pessoa faz o que gosta e está em um ambiente agradável de relação humana, sua produção será normal. Acho que os fatores externos interferem mais na produção do que a idade... Não acredito que a idade irá influenciar no desempenho da pessoa e sim sua intenção e comprometimento/envolvimento com o negócio da empresa. (G3)

Trata-se aqui de uma reflexão complexa, e talvez demonstre certa contradição, pois, ao mesmo tempo em que os gestores relatam que não relacionam a produtividade com a idade, verifica-se em todas as empresas pesquisadas que o índice de pessoas com idade acima de 60 anos é baixíssimo, quando comparado ao total de funcionários de cada uma delas.

A partir dos dados coletados, constatou-se que a Empresa 1, no contingente de 1.068 funcionários, cerca de 20 são idosos, ou seja, não alcançam 2% do quadro ativo da organização. Esta situação não difere da realidade da Empresa 2, na qual, entre 600 funcionários, cerca de 6 pessoas possuem idade de 60 anos ou mais, atingindo o percentual de 1%. Aquelas que não relataram um número específico de funcionários com o referido perfil afirmaram ser uma pequena quantidade. Nessa perspectiva, vale o apontamento de Tavares (2015, p. 34):

Assim, ao mesmo tempo que as grades de idades – consideradas construções sociais e não um dado da natureza ou um princípio constitutivo de grupos

sociais – contribuem para qualificar um trabalhador idoso a desempenhar atividades profissionais que exijam experiência acumulada, ela o desqualifica quando são requeridas capacidades físicas incompatíveis com o indivíduo que alcançou a velhice.

Ainda na perspectiva de relacionar idade com produtividade, Tavares (2015) enfatiza que, embora exista uma relação de perda de algumas habilidades com o avançar da idade cronológica, não se trata de algo que possa ser considerado um problema macroeconômico, alertando inclusive para o reconhecimento de um novo tempo. Neste novo tempo, observa-se uma realidade na qual cada vez mais os indivíduos que alcançam a faixa dos 60 anos se distanciam do estereótipo do idoso frágil e doente. A autora não nega a possibilidade de perda da capacidade funcional, muitas vezes pela ocorrência de doenças crônicas comuns na velhice. É certo que as condições em que os indivíduos se encontram são muito heterogêneas, de forma que os eventos, as oportunidades e decisões ocorridas ao longo da vida de cada um deles podem mantê-los em boas condições físicas e mentais. Em suas investigações a respeito do assunto, Tavares (2015, p. 38) faz a seguinte pontuação:

Essa visão, que mistura informações imprecisas e possibilidades para que a suposta queda de produtividade dos trabalhadores mais velhos não cause problemas para a produção de bens e serviços, não é difundida o bastante. O que se pensa sobre esses trabalhadores é sumariamente construído pelas representações sociais da velhice, culturalmente transmitidas de geração a geração. E a ciência pouco sabe sobre a produtividade e as expectativas dos trabalhadores com 60 anos de idade ou mais que permanecem ativos no mercado de trabalho nos dias e nas condições atuais, o que já é motivo mais do que suficiente para questionar e romper de vez com a anacrônica prática de expurgar trabalhadores mais velhos do mercado formal.

Para complementar essas considerações, Couto *et al.* (2009, p. 509) reiteram:

O processo de envelhecimento constitui-se em um fenômeno biopsicossocial fortemente influenciado pela cultura e pelas condições e contextos de vida. Para além da heterogeneidade resultante das influências socioculturais, os pesquisadores enfatizam o fato de o envelhecimento ser um processo altamente individualizado, pelo que variáveis pessoais diversas têm um peso cumulativo no percurso de vida de cada um e, também, nos limites e contornos do seu envelhecimento.[...] Apesar disso, a tendência humana simplificadamente os fenômenos leva a que a velhice seja externamente percebida como homogênea e, assim, observa-se, sobretudo, a valorização das perdas e do declínio associados ao envelhecimento e o preconceito que lhes é correlativo.

Pelos relatos, verifica-se que não se faz relação desses profissionais idosos ativos na empresa com a baixa produtividade, remetendo a pensar na ausência de estereótipos

atribuídos à pessoa senescente. Porém, quando se constata o índice de trabalhadores idosos, já mencionado, bem como a maneira de as empresas lidarem com a presença de funcionários idosos, questiona-se se as empresas levam tais fatos em consideração no processo de gerenciamento do quadro de pessoal, apesar do reconhecimento da forte relação entre o indivíduo com o trabalho referido pelos gestores, e manutenção dos níveis de produtividade. Sobre isso, FERNANDES e ZORDAN (2012) afirmam que, em função dos preconceitos sofridos na sociedade, e especificamente no mercado de trabalho, os idosos carecem de maior atenção, devendo inclusive a sociedade de modo geral apropriar-se de novos conceitos acerca do envelhecimento. Essas contradições podem ser observadas nestes relatos dos gestores:

Na verdade, a empresa não separa quem é mais velho ou mais novo para tratar diferente, ela trata todo mundo igual. Então, se um mais velho fica “procurando pelo em ovo ou fica muito prolixo na explanação, a Direção vai cansando. (G5).

Normal. Ele é como se fosse um funcionário normal e não tem regalias por ser idoso. A única coisa que ele tem, que é direito dele, é que acima de 50 nos não pode dividir férias, então esse direito é respeitado. (G3)

Não existe uma política diferenciada, são pessoas muito ativas. Então, quando você fala idoso para uma pessoa de 60 anos, eu te confesso que eu não, eu não é quase como se eu ainda não considerasse idoso pela falta de hábito. Não temos nenhuma política distintiva pra essas pessoas que têm 60 anos ou mais; tem as questões normais assim: se a pessoa desenvolve uma restrição médica, aquela restrição médica é observada na área operacional, mas eu realmente ainda não me lembro de ter uma política diferenciada para isso. (G7)

Ao mencionar que as empresas não adotam práticas diferenciadas voltadas ao trabalhador idoso, os relatos dos gestores permitem pensar que as empresas caminham em sentido contrário ao que se exige e exigirá nos próximos anos em função do novo cenário demográfico. Segundo orientações do IPEA (2006; 2010), faz-se necessário repensar a maneira de receber e manter os trabalhadores idosos, visando a sua adaptabilidade no trabalho, considerando inclusive suas condições físicas. E isso seria possível, por exemplo, por meio de novas políticas de saúde ocupacional que favoreçam a redução de problemas de saúde ocasionando aposentadoria por invalidez, capacitação quanto às mudanças tecnológicas, bem como políticas para redução de preconceitos.

O mesmo assunto, na visão dos trabalhadores, mostra que, embora não identifiquem uma política diferenciada para profissionais do perfil etário aqui estudado, sentem-se bem e respeitados em função de um reconhecimento a eles atribuído pelas experiências adquiridas ao longo da vida. Isso pode ser observado a seguir:

Eu não sinto essa diferença, entendeu? Eu sinto assim que, se tiver um treinamento, é para todos. Não tem uma restrição, uma separação, cê entendeu? É geral, não tem uma discriminação. Não vejo nada do tipo: ‘Ah, essa pessoa é aposentada ou é idosa e não vai participar’. Se está dentro do contexto, ela vai participar. (T.I. 2)

Treinamento sempre tem. Nós sempre somos chamados. É normal que nem os outros. Às vezes tem muita gente que manda, mas a gente vai levando. O relacionamento é bom. Aqui sempre tem palestra que orienta sobre como administrar as finanças na aposentadoria. (T.I. 1)

É até bonito, porque eles respeitam e tem confiança na gente. Eles têm a consciência de que você tem mais conhecimento do que eles, então você é tratado de várias formas (oh veinho, oh tiozinho). Esses termos pejorativos que eles usam pra gente. Ex.: ‘Oh veinho, eu tô precisando disso daqui’. ‘Oh veinho, arruma aquilo ali pra mim’. Sabe, você nota que eles depositam uma certa confiança, então eles respeitam. Acho que porque a gente tem mais idade, tem mais experiência, entendeu? Acho que eles sabem respeitar e dar esse valor que a gente tem, e isso é gostoso, pois a gente se sente integrado, inserido no grupo. (T.I.1)

Os gestores de recursos humanos afirmam que as empresas não praticam tratamento diferenciado com os indivíduos pelo fato de serem idosos; porém, nas categorias de análise apresentadas a seguir, identifica-se uma série de atitudes e práticas relacionadas ao idoso que evidenciam a presença de práticas diferenciadas que têm como premissa a questão da idade.

4.3.2 Ageísmo

Ao tratar deste assunto, Marques (2011) relata um acontecimento que reflete com muita clareza a realidade que se vivencia. Em seu respectivo relato, aborda o filme “*Up – Altas aventuras*”, da Disney Pixar, que tem como personagem principal e herói da história, um idoso de 78 anos que vive uma aventura com um garoto de oito anos. Comenta que os grandes fabricantes de brinquedos assumiram claramente que não estavam dispostos a produzir bonecos associados ao filme, acreditando que as crianças não teriam interesse em brincar com um idoso de 78 anos como herói. A autora afirma que “o preconceito contra pessoas idosas permanece de forma bastante flagrante nas nossas sociedades e surge diariamente, até quando pensamos nos heróis das histórias dos filmes de animação” (MARQUES, 2011, p. 14).

O termo *Ageísmo* assume o significado de preconceito associado ao grupo de idosos, conforme descrito por Fernandes *et al.* (2015), e se manifesta a partir de estereótipos negativos atribuídos àqueles com idade avançada. São utilizados de forma sinônima os termos *Idadismo* e *Gerontismo* (MARQUES, 2011). Em se tratando do ambiente de trabalho, França

(2016) afirma que percepções negativas acerca do idoso, como inflexibilidade, improdutividade, fraqueza, entre outros, influenciam os empregadores na contratação de profissionais mais velhos. A afirmativa da autora é constatada ao observar os percentuais de funcionários em relação ao quadro de funcionários das empresas pesquisadas.

Durante as entrevistas com os profissionais de gestão de pessoas, as manifestações de atitude positivas e negativas em relação ao idoso se fizeram presentes de forma alternada. Os entrevistados ora demonstravam que as respectivas empresas reconheciam a importância dos trabalhadores idosos, ora apresentavam conteúdos que evidenciavam a crença nos estereótipos negativos acerca do idoso. Isso vai ao encontro da afirmação feita por Silva (2014) de que as empresas não apresentam apenas aspectos negativos da gestão organizacional diante dos profissionais idosos. Em muitos casos, os mais velhos são valorizados por suas experiências, conhecimentos, hábitos de trabalho, maior comprometimento com a qualidade, lealdade, pontualidade, capacidade de manter a calma em momentos difíceis e ou de crises, além do respeito à autoridade e hierarquia.

As subcategorias de análise da temática *ageísmo* são explicitadas pelas falas dos participantes, no que se refere às atitudes positivas e negativas. Acredita-se que os trabalhadores mais velhos, de modo geral, têm mais conhecimento sobre o trabalho. Tais considerações se fazem presentes nestes relatos:

[...] já tem uma pessoa que trabalha há muito tempo, que sabe muito do serviço e da atividade, (...) esta pessoa está aqui dentro e tem muita importância e detém muito conhecimento. (G1)

Eles têm uma ligação muito forte com a empresa. (...) Na medida do possível, a empresa procura reconhecer sim as pessoas, porque elas são a história da empresa. (G1)

Ainda acerca de atitudes positivas e envelhecimento, não se observou referência sobre os trabalhadores mais jovens serem mais produtivos que os mais velhos ou atribuição à idade a respeito do nível de produtividade dos trabalhadores. Dessa forma, contraria o descrito por Ferreira (2013) sobre a discriminação por idade no contexto do trabalho, que provoca o estigma ao envelhecimento profissional, sendo este carregado de estereótipos negativos, tais como desatualização, improdutividade, rigidez, entre outros aspectos que desvalorizam a imagem profissional de adultos mais velhos e pessoas idosas.

Ao perguntar para o profissional de gestão de pessoas como avalia o nível de produtividade dos profissionais idosos em relação às suas competências de trabalho na empresa, foram identificadas as seguintes percepções dos gestores:

Acho que aí depende muito da pessoa. Nós temos pessoas idosas que você nem percebe, pois são tão produtivas, tão ativas e participativas. [...] Eu acho que vai mesmo da intenção da pessoa, da disposição. (...) Então, eu não atribuo à idade, não atribuo à condição, pelo contrário, eles são muito ativos. (...) Eles são produtivos, o serviço da produção é pesado, e mesmo assim eles têm muita disposição. (G1)

Eu acho que é o mesmo rendimento de um funcionário mais jovem. Eu não vejo hoje aqui na empresa um funcionário mais velho que tenha desempenho menor do que alguém que seja mais jovem, por causa da idade. Vejo pessoas ativas, que você vê trabalhar, andando pra lá e pra cá... Não vejo ninguém mais velho com dificuldade para desempenhar uma atividade ou baixo rendimento por causa da idade. Às vezes temos até funcionários mais novos que deixam a desejar (G6).

Por outro lado, baseando-se também na descrição de Ferreira (2013), detecta-se no conteúdo da entrevista sinais da crença de que o idoso apresenta mais rigidez nas relações.

[...] a gente percebe sim que tem pessoas que estão há muito tempo e, quando chega alguém mais novo, falam assim: “Desde que estou aqui isso foi feito dessa forma”. (...) Nós temos funcionários de mais de 60 anos que detêm muito conhecimento e que às vezes não quer passar. (G1)

A esse respeito, uma pesquisa desenvolvida por Cepellos (2013) aponta a idade como um elemento de grande influência nas relações estabelecidas entre organização e trabalhador, que os gerentes podem manter estereótipos negativos sobre os profissionais mais velhos de forma sutil e inconsciente, e que estes estereótipos podem influenciar em práticas de gestão de pessoas como recrutamento, treinamento, entre outras atividades. Cita autores defendendo que, na visão dos gestores, os profissionais mais velhos apresentam menor desempenho, são menos produtivos e motivados que os mais jovens, mais resistentes à mudança, além do fato de serem mais difíceis de se adaptarem e menos flexíveis. Porém, identifica-se também na referida pesquisa que atitudes positivas são apresentadas em relação ao idoso, destacando que os trabalhadores mais velhos são valorizados por suas experiências, seus conhecimentos e hábitos de trabalho, os quais estão associados a questões como comprometimento, lealdade, solidez. Conclui que empregadores e gestores

*[...] apresentam tanto atitudes positivas quanto atitudes negativas em relação aos profissionais mais velhos. Estas atitudes podem refletir na ocorrência de *ageism* no ambiente de trabalho, quando os mais velhos são negligenciados durante o processo de seleção, formação e até mesmo durante a transição para a aposentadoria. (CEPELLOS, 2013, p. 38)*

De acordo com Sousa *et al.* (2014), as manifestações de preconceito se dão de forma explícita ou implícita por meio de palavras e atitudes, sendo possível associar a prática adotada pela organização de manter nos cargos de liderança indivíduos mais jovens, o reflexo de atitudes preconceituosas, como a crença de que trabalhadores mais jovens possuem mais habilidade para lidar com pressão no trabalho, bem como resolver problemas.

Os trabalhadores mais velhos concentram-se na área de produção. Nossos gestores são mais jovens (...). A maioria está na faixa dos 30 anos. (...) Os mais jovens não querem fazer trabalho operacional, querem atividades mais estratégicas, e aí acaba gerando conflito... (G1)

Em se tratando das posições dos cargos ocupados, há de se discutir as características dos gestores de RH entrevistados, atentando-se ao fato de a maioria pertencer à geração X, apenas um corresponde à geração de *baby boomers*.

Estudos apontam que as diferentes gerações apresentam concepções diferentes acerca das experiências vividas. Acerca da geração *baby boomers*, atribuem-se características como resistência à mudança, intolerância a questionamentos, uma vez que sua educação foi pautada com base na rotina e obediência às regras. As pessoas dessa geração normalmente se identificam mais com um perfil de empresa mecanicista de estrutura organizacional burocrática, com uma hierarquia rígida, centralização das decisões e um predomínio dos processos de comunicação formal.

Quanto às características do perfil da geração X, são apontadas a busca por estabilidade financeira, praticidade e foco em resultados individuais. São consideradas pessoas mais abertas, comprometidas com os objetivos organizacionais, quando estão aliados aos individuais, e costumam valorizar conhecimentos, habilidades e atitudes que estruturam as competências, quando assumem os postos de liderança. Além disso, a geração X caracteriza-se pelo perfil empreendedor (PENA; MARTINS, 2015).

Acerca disso, pontua-se que, durante as entrevistas, não foi possível identificar se as diferenças geracionais dos gestores influenciam em suas concepções acerca do idoso no contexto organizacional e das relações de trabalho estabelecidas. Porém, curiosamente, conteúdos ageístas foram mais evidentes nos relatos do gestor da geração *baby boomers* (G 5).

Quando os gestores são questionados sobre como lidam com a questão do conflito, chamam a atenção respostas como as seguintes:

Então, a gente trabalha com a liderança, para que a liderança saiba lidar com esse tipo de situação. (G1)

Eu percebo, pelo que a gente vive aqui, que o pessoal jovem tem mais facilidade para lidar do que os mais velhos. É..., quando fala que é “ranzinza”, não é à toa que a gente tem esse termo para as pessoas mais velhas.

...Eu percebo às vezes uma tolerância maior nossa que se relaciona com eles e com a “ranzinzisse” deles, e aí a gente tem que aumentar a nossa tolerância. Eu diria que parece uma característica dos mais velhos ser cansativo. (G 5)

A empresa, queira ou não, é uma empresa conservadora, temos mais gestores mais velhos lidando com funcionários novos, então a gente ainda está se adequando a esse perfil mais jovem (ex.: geração y). Então, às vezes o gestor mais velho lida de uma maneira mais quadrada com a situação, ele não se desenvolve, não acompanha, não dá uma continuação nos estudos, e, sendo assim, não acompanham o desenvolvimento que está acontecendo nas relações. Em caso de procedimentos – lógico que eles têm que ser seguidos, mas às vezes não é à risca e pode haver uma flexibilidade, e aí que a gente tem uma certa resistência. (G6)

No entanto, as empresas que mantêm os idosos nos cargos estratégicos e os excluem das áreas operacionais evidenciam a crença de que os trabalhadores mais velhos apresentam condições físicas mais frágeis do que os mais novos, estão mais suscetíveis a se machucarem e não apresentam bom rendimento em suas atividades como os mais jovens. Destaca-se então, de acordo com Azevedo (2008), a construção social acerca da velhice como sendo uma fase da vida em que a pessoa é vista como improdutiva, com déficits no organismo e desadaptada socialmente, sendo então o jovem valorizado e reconhecido como mais apto para o trabalho na era industrializada.

Em “chão de fábrica” você não vai encontrar pessoas com mais de 55 anos trabalhando. É na área executiva se concentra mais essas pessoas com mais de 60 anos. Aí é uma questão que deve ser bem colocada, pois como é uma área mais crítica em que o cansaço físico é maior, a gente se preocupa muito com a questão da segurança das pessoas. Então no lugar em que o esforço físico é maior e em que a chance da pessoa se cansar é maior, também aumenta muito as chances de acidentes. Então por isso que na área de chão de fábrica essa política não mudou, e vai precisar de mais estudos para que haja alguma mudança nesse sentido. (T.I. 3)

Cabe salientar que esta percepção de diminuição da produtividade com o avançar da idade começa a ser questionada. Segundo Marques (2011), em um estudo realizado pela Comissão Europeia constatou-se que, com o grau de qualificação adequado e com a tecnologia correta, o nível de produtividade de trabalhadores de idade avançada pode

aumentar, e a experiência nesse caso pode ser muito valiosa para as organizações. Dentro dessa perspectiva, destaca-se o seguinte:

Para as funções consideradas “chão de fábrica”, ou seja, os operadores, como é um serviço mais braçal e depende muito da condição física, é estabelecido o limite de 55 anos, e não tem essa folga de estender por mais dois anos. A gente tem discutido isso há algum tempo, pois isso remota há muitos anos, sendo adotada pela empresa há mais de 30 anos. Hoje o quadro é bastante diferente, primeiro por conta da longevidade das pessoas. Segundo, porque hoje tanto a tecnologia como a medicina ajudaram muito para que você tivesse uma condição de saúde muito melhor do que 30 anos atrás. Então essa restrição hoje já não faz muito sentido, e, se houver a mudança na regra de aposentadoria que o governo está tentando implantar, aí é que não faz sentido algum. Se você tira uma pessoa do mercado de trabalho com 60 anos, dificilmente essa pessoa vai conseguir se recolocar. Então, é assunto que a gente tem discutido em todas as pesquisas que a empresa faz, e tem visto que esta questão está sendo colocada com mais ênfase. (T.I. 3)

No entanto, apesar desses questionamentos, observa-se que ainda está longe a transformação da visão a respeito desse assunto.

Eu acho que a utilidade dessas pessoas deveria ser melhor trabalhada no sentido assim: poxa vida, eu sei que não tem mais o mesmo ritmo, mais a mesma força para reagir com tanta precisão, mas eu tenho vontade, expectativas em cima disso. Independente de ser nessa empresa ou não, acho que nós deveríamos ouvi-los mais, absorver mais informação dessas pessoas que têm conhecimento para passar. Dar significado a ele por tudo que ele já fez. Coisas que a gente acaba não fazendo, seja pela correria do dia a dia, é assim até essa questão: poxa, ele envelheceu e com ele envelheceram algumas coisas. Também aquela questão da necessidade de falar muito que eles têm, de mostrar, de contar a história de como tudo começou..., isso se perde ao longo do tempo. Então é assim, o nosso tempo está muito corrido e eles têm necessidade de tempo, de um excesso de zelo que dificulta o tempo. (G.3)

Eu percebo, pelo que a gente vive aqui, pelos exemplos concretos, o pessoal jovem tem mais facilidade para lidar do que os mais velhos. É... quando fala que é “ranzinza”, não é à toa que a gente tem esse termo para as pessoas mais velhas. Então, se um mais velho fica procurando pelo em ovo ou fica muito prolixo na explanação, a Direção vai cansando. Nós temos um caso ou outro que tá cansando porque é... pouco prático, muito prolixo. (G5)

Nota-se, nesses relatos, evidências de que aos idosos das respectivas organizações são atribuídas características negativas, considerando-os inclusive como indivíduos inadequados para o desempenho de suas atividades, bem como para a convivência social no trabalho:

Marx (1990) alerta que o idoso, visto pela perspectiva do capital, representa o trabalhador improdutivo e obsoleto. Deve, dessa forma, ceder lugar às novas gerações. Para o mercado, os trabalhadores jovens possuem conhecimentos mais atualizados, bem como maior produtividade. Sob essa ótica, o idoso deveria ser retirado do mercado e substituído pelo jovem, mais adaptado. (AZEVEDO, 2008, p. 38)

A autora afirma ainda que:

Em relação ao trabalho, de uma maneira geral, as sociedades urbanas ocidentais veem o indivíduo idoso com discriminação, estigmatizando-o e relegando-o a uma situação de marginalidade, ressaltando suas fragilidades e deficiências. [...] Ele vem sendo excluído gradativamente da vida social. Rótulos como improdutividade, inatividade e inutilidade são frequentemente associados à velhice. (AZEVEDO, 2008, p. 56)

Nesta reflexão, lembra-se dos apontamentos de Azevêdo (2008) acerca da importância do trabalho para a construção do autoconceito do ser humano como fenômeno inerente à condição humana, bem como o ponto de partida para a humanização social. Uma vez que as organizações de trabalho desacreditam na capacidade da pessoa idosa, existe uma tendência de que o próprio idoso se considere incapaz. Acerca disso, destaca-se que:

De acordo com pesquisas realizadas por Minichiello e cols. (2000), todas as formas de ageísmo podem ser prejudiciais, mas é no âmbito das relações interpessoais que ele pode ter maior impacto. Os aspectos mais evidentes são a autopercepção que os idosos têm de si e o sentimento de segurança na comunidade em que estão inseridos. Experiências de discriminação face a face podem levar o indivíduo a avaliar-se pejorativamente como velho. (COUTO et al, 2009, p. 510)

Outro ponto que chama a atenção é a contradição de que, ao mesmo tempo em que se observa nos relatos que os entrevistados não relacionam o nível de produtividade à idade, torna-se evidente também que, ao alcançar idade para a aposentadoria, bem como os 60 anos ou mais, o indivíduo não permanece na empresa, salvo raras exceções.

De um modo geral, vivencia-se um cenário social marcado pelo capitalismo e pela globalização, no qual se considera que a pessoa idosa não tem lugar, pois se busca priorizar a informação, a informática e o conhecimento, e o idoso é visto como obsoleto e sem condições para permanecer no mercado de trabalho (KOCHO-FILHO et al, 2012). Assim, mesmo que o idoso desejasse permanecer no trabalho, talvez não lhe seja concedida essa possibilidade. Nesse sentido, destaca-se a seguir a percepção sobre o idoso no trabalho de um dos gestores entrevistados:

Eu acho que chegue a ser positivo e a ser 100% sim, da maneira que eles conseguem. Lógico que, com auxílio de outras pessoas, de outros recursos que talvez eles não consigam ter acesso, mas as outras pessoas que estão em volta conseguem. (...) Colocando novamente o funcionário que a gente tem que é o mais velho e o que a gente tem mais contato, às vezes acontece assim “nossa, mas ele não consegue nem passar um e-mail... Nossa, mas eu vou ter que ir lá mostrar para ele como é que funciona”. (G.4)

O exposto reforça a afirmação de Kocho-Filho (2012, p. 42):

Nas sociedades ocidentais, onde as atitudes em relação aos idosos são predominantemente negativas, os idosos tendem a ser relegados a condições de incapacidade, improdutividade, dependência e senilidade; condições que por vezes acabam sendo assumidas como características comuns da velhice pelos próprios gerontes.

Esta condição atribuída ao idoso é ilustrada nas declarações dos trabalhadores idosos a seguir:

Ah, eu vejo, por exemplo, que é para dar chance para outras pessoas, para os jovens, pois hoje em dia o serviço está muito difícil, e você vê, né, a situação do país como é que tá. Então a empresa às vezes vê essas coisas. (T.I. 1)

Bom, hoje a gente sente assim... Bom, como eu poderia te explicar? A gente nota que as pessoas estão assim bem degradantes, bem ruim... Não dá mais. Não tem mais aquele prazer, aquela animação... o corpo não ajuda mais. E tem aqueles que querem sair, mas ficam esperando a empresa mandar embora, para que possa receber todos os seus direitos. Não vestem a camisa da empresa, entendeu? Não vestem. Só ficam esperando a hora da empresa chamar e demitir. Ai para ele vai ser o maior presente. Não é o meu caso. Eu estou porque eu gosto, se eu ficar na minha casa é algo que me falta. (T.I. 2)

Nota-se no conteúdo desses discursos que aceitam aquilo que lhe é atribuído socialmente, ou seja, a crença de que o fato de ser idoso e aposentado faz com que o indivíduo tenha menos direito ao trabalho do que aqueles que são mais jovens, bem como a crença na condição decadente adquirida por conta da idade. No relato do T.I. 2, percebe-se certo grau de reprovação de sua parte pelo fato de um colega de trabalho que desempenhou durante boa parte de sua vida a atividade laboral naquela empresa esteja aguardando ser desligado para receber aquilo a que tem direito. Isso faz supor que o preconceito etário pode contribuir para o impedimento de oportunidades sociais, bem como para a desvalorização da figura do idoso (KOCHO-FILHO, 2012).

Ao comparar os apontamentos acerca de práticas preconceituosas nas empresas estudadas e a *Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional* desenvolvida por França *et. Al* (2016), destaca-se que algumas das atitudes mencionadas na escala se fazem presentes nas organizações pesquisadas, tais como: de modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento sobre o trabalho, podendo inclusive ser um ponto a investigar, se seria esta uma das razões que levam as empresas a manterem em seu quadro pessoas idosas; a crença de que trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens, relacionando isso ao fato de que, em algumas empresas, nos cargos de áreas operacionais, ao alcançarem aposentadoria, as pessoas são imediatamente desligadas da empresa.

Observam-se também, na comparação feita, algumas divergências, pois não se detectou, de modo geral, no conteúdo das entrevistas, a crença de que o envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores. Não foi possível relacionar alguns elementos do conteúdo das entrevistas com aqueles apontados na escala.

Diante do exposto, ressalta-se a concepção de França (2016) sobre ser grande o desafio para as organizações em estabelecer práticas interventivas a esse respeito, uma vez que nos deparamos com a escassez de estudos sobre o assunto. Sobre isso, Castro (2017) assinala que o preconceito em relação à idade é um fenômeno ainda pouco discutido, que ocasiona a discriminação contra as pessoas idosas e contribui para sua marginalização e exclusão social. Nesse sentido, provoca várias reflexões acerca do combate a este tipo de preconceito, inclusive a necessidade da promoção positiva do idoso perante a sociedade.

Combater o preconceito significa desafiar estereótipos e visões arraigadas que nos impedem de celebrar as diversidades e as diferenças que nos caracterizam como seres humanos. Combatendo a discriminação, fomentamos novas formas de convívio social, incluindo as interações baseadas no respeito e na solidariedade entre gerações. (CASTRO, 2017, p. 50)

Sequeira (2007 *apud* FONTES, 2014) afirma que a sociedade construiu uma imagem negativa do idoso que interfere no conceito e na autoimagem que este tem de si mesmo. Cabe a essa mesma sociedade em geral, bem como as organizações de modo particular, promover ações que favoreçam uma velhice bem vivida e contribuam para a dignidade da pessoa idosa. Nessa perspectiva, ressalta-se que:

Compreender as diferentes manifestações que o idadismo pode assumir na nossa sociedade é essencial para que possamos delinear políticas adequadas que permitam combater a disseminação deste tipo de atitudes. [...] Um assunto desta natureza deveria antes de mais ser abordado do ponto de vista

do respeito por princípios básicos universais como a não discriminação. (MARQUES, 2011, p. 20-21)

Em se tratando das organizações, considera-se que uma vivência digna da velhice se faça por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas, como tratado a seguir na categoria de análise sobre práticas de gestão.

4.3.2. Práticas de gestão

Por práticas e políticas de gestão de pessoas entende-se as ações utilizadas nas organizações que se voltam à promoção, orientação e qualidade das relações intergeracionais nas organizações de trabalho. Consta-se ser de responsabilidade da área de gestão de pessoas a condução das relações de trabalho, considerando aqui as relações que se estabelecem entre empregado e empregador, a estrutura organizacional com seus princípios, regulamentos, políticas, bem como as relações que se estabelecem entre as pessoas que compõem o ambiente corporativo (NOGUEIRA, 2002).

Em relação ao objeto aqui estudado, destaca-se a definição de Cepellos et al (2013, p. 25) sobre práticas de gestão da idade como “iniciativas que combatem as barreiras à idade e promovem a diversidade nas organizações, colaborando para criar um ambiente no qual os funcionários mais velhos são capazes de atingir seu potencial”.

Nesse ponto, foram investigadas as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas aplicadas pelas organizações que visam à presença do idoso, as diferentes gerações e as relações intergeracionais em seus ambientes corporativos. Nas práticas de gestão das empresas pesquisadas, ressaltam-se aspectos relacionados às práticas de retenção e atração de trabalhadores idosos, observando-se que, de modo geral, o índice de profissionais deste perfil é mínimo nas organizações. Algumas respostas ao questionamento sobre a quantidade de idosos presentes nas organizações constam a seguir. “Sim. Não tenho de cabeça, mas é uma pequena quantidade” (G7). “Sim, poucas. Devem ter umas seis pessoas no máximo” (G4). “Sim. Nós temos atualmente 1.068 funcionários, e com mais de 60 anos eu acho que temos umas 20, 25 pessoas” (G1).

Inúmeras são as variáveis que podem estar associadas a esse indicador de baixo percentual de trabalhadores idosos nessas organizações. Observa-se que “dos jovens são esperados produção de ideias e entusiasmo, e dos profissionais de meia-idade maturidade e experiência. Estes estereótipos penetram facilmente nas mentes e pontuam o quanto a idade está associada ao trabalho do profissional” (CEPELLOS, 2013, p. 28). Presenciam-se indicativos de uma ideologia da sociedade que valoriza o jovem em detrimento dos mais

velhos em seus diversos segmentos, inclusive no mercado de trabalho. Essa supervalorização do mais jovem no ambiente organizacional, bem como o preconceito em relação ao profissional de mais idade, interfere diretamente na absorção da mão de obra mais velha, uma vez que a sociedade coloca a questão do envelhecimento como fator de exclusão (GOLDANI, 2010).

Diante do exposto, as empresas participantes da pesquisa, embora afirmem por meio de seus gestores que não adotam práticas diferenciadas às pessoas por conta da idade, se apresentam contraditórias, pois, em casos de contratação ou demissão, os idosos parecem desfavorecidos

Tinha um número maior, mas, devido à crise, quando a gente teve que optar por fazer o desligamento, nós procuramos verificar quem eram as pessoas que estavam em nível de aposentadoria. Então, a gente fez esse corte e ficaram poucos. (G8)

Segundo Peres (2003), entre as principais características discriminatórias associadas aos executivos mais velhos constam: falta de energia, dinamismo, criatividade e atualização, inflexibilidade, morosidade e dificuldade de relacionamento. Seus estudos ainda apontam que, em caso de demissão, a senioridade dos executivos é um dos principais critérios para decisão, sendo esta senioridade atrelada à condição de estagnação do trabalhador, o que o leva a ser substituído por um profissional mais jovem.

A empresa tem uma política de, apesar de ter a necessidade de manter o domínio técnico, manter investimento em relação a isso, nos últimos anos, em função das reestruturações, ela vem contratando e dando oportunidade a pessoas que têm menos conhecimento, mas que às vezes tem o perfil mais arrojado em termos de meta, desafios e aspiração de carreira. É uma geração que é mais nova, mas que em determinados aspectos apresenta uma aspiração e uma ambição e uma busca de objetivos e por alternativas que também é valorizado pela a empresa. Eu percebo que nos últimos anos a empresa migrou de um perfil que era mais conservador e que valorizava mais o conhecimento técnico e a certeza absoluta de que o caminho correto era aquele e os incrementos em melhorias, né, mais do que tentativas novas, e ela mudou de um perfil em que isso era muito valorizado, para um perfil onde o risco e os ganhos de escala que pudessem ser como projeções maiores passaram a ter uma relevância maior que tinha antes, por conta do cenário, por conta de necessidade de alternativas de sobrevivência, claro, né! (G7)

A esse respeito, Peres (2003, p. 16) apresenta resultados do estudo em que analisou a questão de equidade nas ofertas de emprego, tendo por base os anúncios de vagas em diversos

meios de divulgação. Afirma que: “A idade nunca deve fazer parte do perfil exigido para um cargo. A imposição dos limites de idade é, portanto, critério subjetivo e contraria a objetividade de um processo de seleção”. Afirma ainda que:

A expressão “jovens dinâmicos” revela não só subjetividade, mas também preconceito, pois associa claramente o dinamismo à juventude, o que é realçado ainda pelo limite de idade instituído – “de 18 a 28 anos” –, mostrando uma discriminação explícita com base na idade. (p. 16)

Sobre o critério subjetivo carregado de preconceito, concorda-se com Almeida (2008) de que se trata de uma consequência da ideologia capitalista, que considera o idoso como não apto a aumentar a produtividade e o lucro do capital. Aponta, inclusive, que trabalho e velhice são realidades opostas na sociedade industrial ou, ao menos, dificilmente compatíveis. Esta perspectiva pode ser verificada na entrevista a seguir:

Ele executa bem o trabalho dele, mas não com a tecnologia vigente hoje, não da forma que nós trabalhamos hoje. Ele sabe o que está fazendo, porém de uma forma diferente do que todo mundo está acostumado a trabalhar. (G4)

...Todos os funcionários que estão abaixo do nível de Encarregado e Coordenação, ao se aposentarem, a empresa tem 6 meses para mandar embora, pois já é política da empresa. [...] O comum da nossa organização é a partir do recebimento do benefício da aposentadoria a pessoa é mandada embora no período de 6 meses, exceto os cargos que já comentei com você. (G3)

Quando eu entrei aqui tinha muita gente, em 2013, antes da crise. Mas a gente tem que tomar decisões, e, quando chegou a crise, um dos primeiros critérios para a redução de quadro foi de pegar os aposentados, pois já têm uma forma de se garantir lá fora. Os que ficaram foram aqueles extremamente essenciais. (G8)

Sob uma perspectiva oficial, a realidade identificada nessas empresas remete ao fato de que os direitos de igualdade previstos para o idoso não são cumpridos.

O Estatuto do Idoso dispõe de um capítulo que trata da profissionalização e do trabalho, estabelecendo o direito do idoso ao exercício da atividade profissional, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas (art. 26) e vedando, na admissão do idoso em qualquer trabalho ou emprego, a discriminação e fixação de limite máximo de idade, inclusive para concurso público (art. 27). (SOUZA; MELO, 2017, p. 31)

Porém, a esse respeito, Bezerra e Lindoso (2012) afirmam que:

Observa-se que os direitos dos trabalhadores idosos à não discriminação, ao tratamento igualitário, à proteção do Estado, à defesa da sua dignidade, não carecem de norma, mas da aplicação e da efetividade destas normas, haja vista que as Leis acima citadas até agora não foram capazes de barrar o tratamento desigual a essa parte da população. Ao se perguntar como anda a efetividade das normas assecuratórias dos direitos dos trabalhadores idosos, tem-se como resposta a prática empresarial de exclusão e a omissão do poder público, que se mantém apático ao problema e nada faz para a manutenção e a reinserção do idoso no mercado de trabalho. (s/p)

Mediante o exposto, nos contextos organizacionais abordados há indicativos de exclusão envolvendo profissionais mais velhos, que corroboram a seguinte afirmação:

O modelo cultural baseado na valorização excessiva da juventude dificulta não só a (re)inserção dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho, como também sua permanência nele. O advento das novas tecnologias da informação e de gerenciamento da produção cria contextos organizacionais desfavoráveis aos profissionais de mais de 40 anos, influenciando em sua demissão ou levando-os à improdutividade dentro das empresas. (PERES, 2003, p. 20)

A despeito do discurso de o idoso ocupar uma nova posição na sociedade, com maior reconhecimento, o que se observa na prática é que as mudanças sociais, e especificamente no contexto organizacional, o repensar o idoso trabalhador acontece muito aquém das necessidades.

Essa exclusão que vitimiza o idoso não se tem modificado com o passar dos anos. Vive-se numa sociedade em que cada vez mais os interesses econômicos são sobrepostos aos interesses dos indivíduos, onde as empresas, cada vez mais ávidas pelos lucros, acautelam-se contra pessoas de idades. (BEZERRA; LINDOSO, 2012, s/p)

Não se pretendeu nesta discussão negar a realidade de algumas condições inerentes ao envelhecimento, pois, como afirma França (2014), a velhice apresenta, sim, desgastes físicos e mentais, principalmente naqueles trabalhadores que exercem atividades insalubres. Porém, a questão da permanência ou aposentadoria pode ser analisada de acordo com a natureza da atividade, a expectativa de vida no país e as condições individuais do trabalhador. Segundo França et al (2014), dentre as implicações para o mundo do trabalho estão presentes questões como: a criação de empregos de meio período; flexibilização do horário de trabalho; a realização de pesquisas e diagnósticos antes e depois da transição para a aposentadoria. Destacam-se também possibilidades como reestruturação do local de trabalho de acordo com as necessidades dos trabalhadores mais velhos, inserção em programas de transferência de conhecimento, entre outras práticas que propiciem as trocas entre gerações, bem como

considerar estes profissionais em seus processos seletivos como estratégia de competitividade (CEPELLOS *et al.*, 2013). Nessa perspectiva, os referidos autores verificaram evidências de prática organizacional que possibilita condições mais flexíveis de trabalho para o idoso (já aposentado) por meio de prestação de serviços em consultoria.

Tem alguns trabalhadores que saem e viram consultores da empresa... O antigo gerente executivo dessa unidade prestou serviço para empresa em outra unidade recentemente. Assim como tivemos também aqui nesta unidade um consultor (ex. funcionário) da unidade do Rio Grande do Sul. (G7)

Além da possibilidade de atuar como consultor, as empresas ainda mantêm em seu quadro de funcionários indivíduos com idade de 60 anos ou mais. Algumas práticas voltadas para a presença do idoso nas organizações foram mencionadas tanto pelos gestores quanto pelos trabalhadores, tais como: Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA); premiações para aquele funcionário com mais tempo de empresa; eventos internos; práticas referentes à aprendizagem dos processos organizacionais. Ressalta-se que tais práticas evidenciam possibilidade de promoção, orientação e qualidade das relações no trabalho, com implicações na valorização do idoso e promoção das trocas entre gerações.

Quanto ao programa de preparação para a aposentadoria, França e Soares (2009, p. 743) salientam que:

O PPA facilita o bem-estar dos futuros aposentados, pois enfatiza os aspectos positivos e oportuniza a reflexão sobre os aspectos negativos da transição, bem como a discussão de alternativas para lidar com eles. É a oportunidade para receber informações e para a adoção de práticas e estilos de vida que promovam a saúde. É também o momento para (re)construir o projeto de vida a curto, médio e longo prazos, priorizando os seus interesses e as atitudes que precisa tomar para realizar seus projetos pessoais e familiares. O bem-estar dos aposentados representa, sem dúvida, um saldo positivo para toda a sociedade, pois afasta as possibilidades de doença e, por sua vez, acaba se revertendo em economia para os serviços de saúde, quer públicos, quer privados.

Em relação a isso, foi possível verificar as contribuições das organizações para com seus funcionários, no sentido de vivenciarem o momento da pré-aposentadoria de forma mais tranquila.

Existe um programa que se chama Novo Horizonte, é um programa de preparação para a aposentadoria, que tem duração de dois anos, com o objetivo de trabalhar com as questões que acontecem no período anterior à aposentadoria com essas pessoas. (G7)

Treinamento sempre tem. Nós sempre somos chamados. É normal que nem os outros. O relacionamento é bom. Aqui sempre tem palestra que orienta sobre como administrar as finanças na aposentadoria. (T.I. 1)

Práticas como essas refletem de certa forma a valorização que a empresa atribui ao funcionário idoso que contribuiu por significativo período de sua vida com os resultados alcançados por ela. Assim, a valorização dos indivíduos nas organizações vai além de recompensas financeiras, refletindo também um valor simbólico para o funcionário e o quanto ele “vale” para a empresa. A empresa que desenvolve um programa de preparação para a aposentadoria demonstra cuidado para com esse indivíduo, mesmo em um momento em que ele não estará mais presente na empresa, sendo isso uma prática que contribui para o desenvolvimento humano nesta fase da vida, pois:

O ato de aposentar-se impõe conflitos permeados pelo papel central do trabalho no processo de constituição identitária dos sujeitos, especialmente na sociedade atual, que preceitua a supervalorização da produtividade e do capital. De forma simplista, o homem aposentado está na contramão do projeto social de sujeito trabalhador ao qual se condicionou durante a maior parte da vida. (SOARES et al, 2007, p. 45)

Considera-se que a identidade do indivíduo está muito vinculada ao trabalho que desenvolve, bem como ao local de trabalho. A perspectiva de não mais vivenciar aquilo que fez parte do seu cotidiano durante longos anos pode trazer grandes implicações de ordem emocional e comportamental, que poderão interferir nos demais contextos nos quais o aposentado faz parte.

O evento da aposentadoria não afeta somente o indivíduo, mas também aqueles que o cercam, pois a dedicação quase exclusiva à identidade de trabalhador acaba, em muitos casos, por prejudicar o desempenho dos demais papéis sociais, dentre os quais o familiar. A vida conjugal e o convívio com os filhos costumam ser deixados de lado, e o retorno ao lar, após a aposentadoria, faz com que o sujeito estranhe ou até mesmo desconheça verdadeiramente as pessoas com as quais convive. Estes fatores também influenciam negativamente neste processo de transição de um papel ativo e produtivo para a nova situação que se configura. (SOARES et al, 2007, p. 146)

Vale destacar que a fase da aposentadoria é uma fase de decisão e mudanças significativas para o indivíduo, pois, por influência de uma série de fatores internos e externos, ele precisa decidir se, ao se aposentar, continuará ou não em atividade profissional; ou se deseja realizar trabalhos voluntários, ou ainda aproveitar o tempo para não fazer nada, entre outras inúmeras possibilidades. Entre os fatores acima referidos, pode-se apontar o

desejo pessoal do indivíduo sobre o que fazer nesta fase da vida, a situação financeira da família, os projetos a serem realizados, entre outros.

A partir dessas considerações, a preparação para a aposentadoria torna-se essencial, na medida em que a ambiguidade de sentimentos, característicos desta nova etapa da vida, pode ter consequências em outras áreas da vida, sendo a família o principal alvo destas inadequações. Para o indivíduo, as decorrências negativas podem favorecer o adoecimento, tanto físico quanto emocional, especialmente em função das somatizações, impactando, sobretudo, na autoestima da pessoa. (SOARES et al, 2007, p. 147)

França (2009, p. 741-742) também alerta para esta questão:

Tanto para aquele que deseja continuar trabalhando como para aquele que vislumbra a sua saída, é preciso haver uma atenção especial por parte da gestão de pessoas com aqueles trabalhadores obcecados pelo trabalho e com dificuldades para sequer imaginar o tempo livre que têm agora e que terão no futuro.

Entre as quatro empresas pesquisadas, duas relataram já terem realizado programas de preparação para a aposentadoria, porém atualmente não os realiza por questões de redução de custo ou porque o alto número de demissão não considera o clima organizacional propício para a realização do programa. Nesse aspecto, vale chamar a atenção das organizações e demais órgãos sobre a relevância desta prática de gestão de pessoas para o trabalhador.

Dentre as diversas recomendações relativas ao mundo do trabalho, em especial a aposentadoria e sua preparação, destacamos a obrigatoriedade da adoção dos programas de preparação para a aposentadoria pelas organizações com o apoio do Estado. Raras são as organizações, contudo, que desenvolvem tais programas para seus funcionários e igualmente escassas são as pesquisas realizadas sobre o tema. (FRANÇA; MENEZES; SIQUEIRA, 2012, p. 735)

Todavia, constatou-se também que as empresas pesquisadas realizam práticas de valorização da presença do idoso nas organizações. As manifestações de recompensas devem atender às necessidades e expectativas do campo econômico e social do indivíduo por meio de desenvolvimento profissional, projeção social, reconhecimento e possibilidade de expressão por meio do trabalho (HIPÓLITO, 2002; DUTRA 2006). Ressalta-se ainda que, mais do que o desejo de receber um salário maior do que aquele que recebe, os indivíduos se motivam por se sentirem reconhecidos e valorizados pelo trabalho que realizam (CHAPMAN, 2012). Essa perspectiva é ilustrada pelos depoimentos que seguem:

No evento do mês de maio, em homenagem ao “Dia do Trabalho”, procuramos levar esses funcionários para falar de como começou a

carreira, da época como começou, como era, quantas melhorias já aconteceram, como está trabalhar hoje na produção, as vantagens que o sistema trouxe. Eles falam sobre isso para outros funcionários e gostam muito. Eles têm orgulho. A gente convida a família também. (G1)

[...] a empresa tinha também o “prêmio veterano”, que era uma recompensa financeira, porém foi cortado. Mas retomamos a ideia com a proposta de entrega de um minivagão (tido como símbolo da empresa) para aquelas pessoas que completam 10, 15, 20, 25 e 30 anos de empresa. Essas pessoas são chamadas lá na frente, falam... (G1)

[...] a cada três meses temos aqui a premiação dos times. São premiações dos melhores resultados dos times de produção dentro de um trabalho de equipes autogerenciáveis. E aí nós chamamos os times da produção lá na nossa quadra. (G1)

Aliás, a empresa é muito humana em todos os sentidos, e ela valoriza quem tá aqui há muitos anos. Nós temos inclusive uma homenagem de 20 anos de empresa com entrega da placa pela Direção. (G5)

O reconhecimento dos impactos positivos dessas práticas realizadas pela organização é verificado em relatos dos idosos, tais como: “Acho que eles sabem respeitar e dar esse valor que a gente tem, e isso é gostoso, pois a gente se sente integrado, inserido no grupo” (T.I. 2).

Em alguns momentos foi atribuído também ao funcionário idoso sua importância na preservação da memória organizacional. A empresa realiza atividades em que esses funcionários idosos são colocados em evidência para explanar sobre sua história na organização, contar as mudanças ocorridas, informações acerca do negócio, bem como de processos de trabalho da empresa, entre outras. Nesses momentos, participam pessoas de diferentes áreas, idades e que estão na empresa desde muito tempo, até aqueles que estão há menos tempo.

Geralmente no “Dia do Trabalho” a gente trabalha muito com essas pessoas que já são aposentadas e continuam na empresa para falarem sobre o trabalho. [...] na medida do possível, a gente procura sim reconhecer essas pessoas, porque elas são importantes, né, elas são a história da empresa. (G1)

O nosso “negócio” é muito específico e as pessoas que têm idade têm muito valor aqui, pois detêm a tecnologia. (G5)

Como eu trabalho desde 1986, eu trabalhei em áreas de manutenção; agora na engenharia, então, eu vi muito dessa fábrica e sempre que há algum problema a gente participa. (T.I. 3)

Durante os relatos dos sujeitos (gestores e idosos), observou-se nas empresas pesquisadas a importância atribuída à experiência dos trabalhadores mais velhos, bem como o conhecimento adquirido por eles em relação às especificidades das respectivas organizações.

Ainda que todas elas apresentem diferentes estratégias de gestão do conhecimento com o objetivo de reter as informações que estão acumuladas no indivíduo em função de sua vivência. Isso ocorre por reconhecer que “o conhecimento das pessoas e suas experiências são importantes e que de alguma forma, quando preservados, podem ser utilizados como ponto de partida para a criação de novos conhecimentos” (FREIRE et al, 2012, p. 43). Por memória organizacional, entende-se que:

Trata-se da criação de um acervo com informações, sendo também uma espécie de “ferramenta” da organização para o gerenciamento do conhecimento e das tarefas individuais e do grupo. A memória organizacional leva ao compartilhamento e reutilização do conhecimento da empresa, do conhecimento individual e das habilidades do saber fazer as tarefas da organização.

São destacados, a seguir, relatos dos sujeitos acerca das práticas de gestão do conhecimento realizadas pelas organizações.

Não existe esse ritmo pra tirar a pessoa que já aposentou. Mas, ãh, já estamos olhando há uns quatro anos, a gente está atento a formar backups em processos de trainne. Ah, isso aí a gente tá olhando. A pessoa está ali desenvolvendo, mas a gente está atento a formar backups, isso sim. A diretora acompanha. A gente olha ali um gerente que está sobrecarregado ou falta aí uns 10 anos para ele se aposentar, a gente já cola nele um potencial para ser desenvolvido e daqui 10 anos ocupar a posição dele. Não existe pressa da Direção em tirar da empresa quem está aposentando ou quem está em idade de 50, 55 ou 60 anos. Isso acontece não só por causa da idade..., porque, se eu vejo uma pessoa que só ela faz aquilo, isso tá errado, porque amanhã ela vai embora... (G5)

Para este ano, estamos apresentando um projeto “Coach e Coachee”. Como: o gestor da área percebe que aquele funcionário que está há muito tempo na atividade e conhece bem a atividade está sinalizando que pretende sair, bem como percebo que tenho um talento a ser desenvolvido, que tem muito potencial. Sob a orientação do RH estabelece-se um plano de trabalho para transmissão de conhecimento entre as partes, visando às competências a serem desenvolvidas em período de tempo determinado. Após o período determinado e verificado que os resultados foram alcançados, cada um dos envolvidos receberá uma bonificação. (G3)

O que há, realmente, é que o conhecimento da área, a bagagem técnica que carrega, a gente procura ensinar para as pessoas mais jovens. E isso é um trabalho que a gente se propõe a fazer, de disseminar esse conhecimento, pois, por mais que eu fique mais um, dois ou três anos, uma hora e vou parar de trabalhar, e eu não acho justo que eu leve essa bagagem toda comigo e não transmita nada para as pessoas que ficarem na companhia. Trata-se de um compromisso que eu assumi, e por isso, enquanto eu estiver trabalhando aqui, eu vou disseminar esse conhecimento junto à equipe. (T.I. 3)

O que se observa a partir dos relatos é que a transferência do conhecimento é um fenômeno que acontece no cotidiano da empresa, porém não se apresenta de forma estruturada e formalizada como um processo de gestão. Neste sentido, Eisinger (2014) cita que as empresas devem estimular e até mesmo promover momentos de interação entre os funcionários, para que a troca espontânea de conhecimento aconteça. Que seja de maneira mais pessoal, fortalecendo inclusive a confiança entre as pessoas e entre estas e a organização. Considera ainda que a valorização do conhecimento dos trabalhadores mais velhos deve ser parte da estratégia para assegurar a disseminação do conhecimento.

É importante salientar que essas estratégias devem contemplar momentos que incentivem as conversas entre colegas, pois é nesse momento que o conhecimento, que é pessoal, acontece. Entretanto, não se deve deixar de considerar a necessidade de práticas para a disseminação do conhecimento por meios mais formais e intencionais. (EISINGER, 2014, p. 39)

Dentre inúmeros aspectos abordados nas questões geracionais está a questão de transferência de conhecimento dentro das organizações. Com o objetivo de verificar de que forma as organizações estão se preparando para o envelhecimento da sua força de trabalho e para a gestão e transferência dos conhecimentos acumulados por seus colaboradores, Eisinger (2014) realizou uma pesquisa de campo junto a duas empresas metalúrgicas de grande porte e em um sindicato da região do ABC paulista, e os sujeitos entrevistados ocupavam posição de gestão na área de Recursos Humanos. Relata que, com as atuais mudanças demográficas, as organizações se deparam com a necessidade de compreender o envelhecimento de sua força de trabalho para que possa gerenciá-la de forma alinhada às estratégias que garantam a vantagem competitiva no que se refere ao desenvolvimento do colaborador idoso em sua trajetória organizacional. Para tanto, se faz necessário cuidar do conhecimento adquirido, no que tange à troca de experiências, transferência de conhecimentos entre os mais idosos e os mais jovens que interagem no ambiente das organizações. Considera que é preciso estabelecer práticas para a disseminação do conhecimento gerado pelo colaborador idoso e promover a relação de aprendizagem intergeracional. Entre os resultados apresentados, aponta que é considerado um desafio para as organizações entender como são as diferentes gerações e como se relacionam os diferentes grupos etários. Para compreender as diferentes gerações e estabelecer relação entre elas, evidencia a importância da gestão e transferência do conhecimento como estratégia de desenvolvimento para a organização.

Pelo exposto, observa-se a realização de práticas que colocam o idoso em evidência, de forma positiva, o que contribui para sua valorização social no ambiente de trabalho. Tais práticas favorecem uma mudança de cultura no trabalho em relação ao idoso, relações

intergeracionais mais amigáveis e promovem o desenvolvimento de todos enquanto seres sociais que influenciam e são influenciados pelo meio.

Esta análise dos dados deixa claro que todas as práticas até então mencionadas ocorrem em um contexto organizacional em que se fazem presentes pessoas jovens, adultas e velhas e, neste sentido, propiciam as relações intergeracionais.

Para refletir sobre “gerações”, faz-se referência à afirmação de Mannheim de que a experiência de uma situação social comum expõe seus membros a uma fase do processo coletivo. “Assim, os membros de uma geração compartilham experiências comuns e que por isso usufruem, juntos e contemporaneamente, os mesmos benefícios e opressões prefigurados pelo modo de inserção na vida social” (FORACCHI, 1972 apud MENDES, 2011, p. s/p).

A concepção de Mannheim sobre “gerações” considera um marco biológico de nascimento e morte e, por isso, condicionam as pessoas à experiência comum de uma dimensão histórica do processo social. Porém, não se reduz a isso, uma vez que:

Existe uma interação social entre seres humanos, uma estrutura social definida e uma história que faz da geração um fenômeno de localização social. Assim, pertencer a uma mesma classe, grupo etário ou geração tem em comum o fato de ambos proporcionarem aos indivíduos participantes uma situação comum no processo histórico social, que os restringem a determinadas experiências e os predispõem a um modo característico de pensamento, experiência e ação. (MENDES, 2011, s/p)

Observa-se que aspectos relacionados à idade, contexto histórico, influências culturais interferem na concepção dos gestores quanto à definição de perfil de seus colaboradores que pertencem às diferentes gerações. A seguir, são citados relatos quanto à definição do perfil de trabalhadores mais jovens, bem como dos mais velhos.

Tem a questão dessa geração nova que tá chegando. Essa geração, quando chega, já quer ser gerente, chegam com muita vontade porque viram na faculdade ou num curso. Então eles não querem fazer trabalho operacional, eles já querem atividades mais estratégicas. (G1)

Um perfil mais conservador e que valoriza mais o conhecimento técnico e a certeza absoluta de que o caminho correto era aquele e que os incrementos em melhorias eram mais do que tentativas. (G7)

Tais concepções levam em consideração as vivências dos diferentes grupos quanto ao ambiente organizacional, no que se referem à estrutura, aos processos de trabalho, às hierarquias, às exposições a recursos tecnológicos, entre outros elementos que relativamente configuram um modo de comportamento. Nesse sentido, Mendes (2011, s/p), em seus estudos sobre Mannheim, afirma que:

Desta forma a constituição de uma geração depende de um acontecimento, ou uma série de acontecimentos que têm caráter único e que estruturam uma época, dando aos que nela vivem uma representação e determinando comportamentos, práticas sociais, políticas e culturais específicas. [...] Com isso, os fundamentos elencados por Mannheim indicam alguns pressupostos que permitem construir a unidade sujeito-tempo-espaço. [...] As idades da vida (cronológica) são retomadas, pois se tornam demarcadoras de um período que não é estático e muito menos homogêneo. As idades permitem fazer um recorte, construir quadros, que olhados de perto se mostram animados, em constantes e intensos movimentos. Estes quadros permitem vislumbrar e analisar não apenas as situações comuns a todos aqueles neles inseridos, mas também as particularidades dos movimentos. Sob os atravessamentos do tempo e do espaço, existe um indivíduo que movimenta estes quadros a partir de suas relações, seja com os outros sujeitos, seja com a natureza.

Portanto, o conhecimento sobre o que caracteriza as gerações é de fundamental importância para aqueles que desempenham a função de gerenciamento de pessoas nas organizações. De acordo com Lawrence (1996, apud CEPellos, 2013), o fato de os indivíduos que compõem a organização serem de várias gerações faz com que vivenciem a experiência de trabalho e as relações estabelecidas de forma diferente, pois, além da idade, vivenciam compromissos, necessidades e valores diversos. Isso interfere diretamente nos objetivos do negócio e no cumprimento das metas organizacionais. É possível acrescentar, ainda, que interferem também nos outros âmbitos da vida desses indivíduos.

Destaca-se aqui a contribuição de Kullock (2010) de que a presença das diferentes gerações no mercado de trabalho ocasiona um “nó” em função da falta de compreensão de seus modelos mentais e conseqüentemente o não discernimento de que as respostas aos estímulos ambientais não se dão da mesma forma. Por essa razão, as empresas vivenciam muitas vezes um clima desfavorável no ambiente de trabalho ocasionado por conflitos geracionais.

Desta forma, conforme apontam Cordeiro et al (2013, p. 5), “a gestão das diferenças geracionais se apresenta como tema na agenda da GRH, dentro de sua função de direcionamento do comportamento humano”.

O gerenciamento empresarial, com foco na gestão de pessoas, deve, portanto, ser feito a partir do entendimento das singularidades dos colaboradores, concomitantemente, aproveitando o potencial que cada geração tem a oferecer, estimulando um ambiente de troca mútua e de aprendizagem entre a equipe de trabalho. (PENA; MARTINS, 2015, p. 9)

Ao serem questionados sobre a aplicação de práticas de convivência intergeracional nas organizações, identificou-se que tanto na concepção dos gestores como na dos idosos entrevistados, isso não se faz presente.

Não, nenhum trabalho. Por enquanto não temos nada, nenhum projeto específico quanto a isso. (G4)

Não temos nada em relação a esse objetivo especificamente. Não existe, mas eu acho que poderiam ter mais treinamentos, eventos que pudessem aproximar mais as equipes e os funcionários entre si. (G6)

De forma estruturada eu acho que não. Se há uma possibilidade de troca de conhecimento, eu acho que a empresa deveria apresentar um programa mais estruturado. (T.I. 3)

Durante as entrevistas, verificou-se que as empresas não possuem políticas formais com foco na intergeracionalidade. Porém, apresentam algumas práticas que, mesmo sem o foco específico na integração entre as diferentes gerações, favorece a boa convivência entre as pessoas de diferentes idades, como se pode observar nos relatos que seguem:

Outro projeto é o que a gente chama de R+H (recursos mais humanos), que é você fazer modificadores do bom relacionamento, da boa comunicação dentro da própria empresa. Fizemos um muito legal com gente de todas as idades. Nós temos um senhor na produção e que as pessoas tinham uma relação de dó com esse senhor e deixavam ele fazer tudo que queria. Em um dos encontros desse projeto, ele pôde se apresentar e contar a história dele para as pessoas, e a partir disso as pessoas enxergaram este senhor de forma diferente. (G3)

A gente tem uma prática de premiação que acontece de três em três meses com os melhores times da produção dentro de um trabalho autogerenciável. Aí nós chamamos os times da produção lá na nossa quadra, e é um evento bem bacana que a gente faz. (G1)

Existe uma prática, porém ela não está relacionada com o tempo e a idade que as pessoas têm, mas normalmente tem os mentores, eles são mais velhos[...], mas existem outros mentores que não são necessariamente idosos, então assim existem mentores que são idosos e existem mentores que não são idosos, mas são sênior, é por isso que eu não poderia dizer que essa prática ela é com esse fim, existem práticas na empresa que atendem a esse fim, mas elas foram pensadas muito mais com o objetivo de desenvolver as pessoas e de fazer troca de conhecimento para o desenvolvimento, do que necessariamente promover uma prática intergeracional. (G7)

Sim. A gente nota que eles lutam pra isso, para fazer essa integração. Por meio de reuniões, é... vamos dizer assim..., treinamentos, integração. A gente nota que há esse esforço do pessoal do RH para essa interação entre o mais velho com o mais novo, mas também não é sempre, não é constante. (T.I. 2)

Estes relatos permitem acreditar que as organizações ainda não se atentaram para os benefícios das trocas intergeracionais, exceto no que se refere à transferência de conhecimento técnico. Não se pode negar que, mesmo com o objetivo específico de transferência de conhecimento, as experiências contribuem para o desenvolvimento ou estreitamento dos laços relacionais. Contudo, pode-se considerar que a realidade ainda está distante das possibilidades que esse fenômeno oferece.

As empresas que buscam entender as diferentes características dos perfis de cada geração, estimulando o trabalho em equipe entre esses colaboradores e lidando com seus eventuais conflitos, já se predispõem a destacarem-se no mercado. Este esforço conjunto tenderá a fortalecer a organização frente às inconstâncias do ambiente empresarial. A boa convivência de trabalhadores de diferentes gerações e a cooperação entre todos deve ser vista como uma vantagem competitiva pela organização, pois ao integrar os grupos é possível extrair as potencialidades de cada um, sendo que usualmente as limitações de cada geração podem ser compensadas pelas forças das demais. (PENA; MARTINS, 2010, p. 8)

Apesar das diferenças observadas na forma de conceber o mais jovem e mais velho no contexto organizacional do trabalho, tanto o trabalhador idoso quanto o jovem sofrem ao se depararem com a realidade organizacional, em termos do que se exige do profissional, tendo em vista as pressões para alcance de resultados, expectativas comportamentais como flexibilidade, adaptação, proatividade, entre outras. Diante desse fato, compete à área de gestão de pessoas aprofundar-se no conhecimento sobre as gerações, as possíveis similaridades e contradições para o desenvolvimento de ferramentas de gestão capazes de alinhar essas relações. Trata-se de um desafio para o profissional de RH, pois não basta apenas que se interesse pelo fenômeno em questão, mas, sim, que as empresas se conscientizem da necessidade e importância de implantação de políticas e práticas que promovam a interação intergeracional como estratégia de desenvolvimento das pessoas, além de influenciar positivamente no desempenho dos trabalhadores.

Por último, constata-se uma carência de políticas e práticas de gestão com foco nas relações intergeracionais. Chama-se a atenção de gestores das organizações sobre a importância de se colocar o tema em discussão para o aperfeiçoamento das práticas de gestão dos diferentes perfis. Entende-se que esse encaminhamento possibilitará intervenções mais assertivas e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização.

5. Considerações finais

Esta pesquisa desenvolveu-se pelo interesse em identificar e compreender as práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações formais de trabalho que favorecem a convivência neste contexto, considerando as novas configurações demográficas que remetem ao fenômeno da longevidade.

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar em organizações de trabalho suas políticas e práticas de gestão relacionadas ao envelhecimento, na visão de gestores de recursos humanos e de trabalhadores idosos. Tendo em evidência essa temática, observou-se que as empresas pesquisadas não apresentam práticas relacionadas ao trabalhador idoso. Houve menção por parte de duas empresas acerca de práticas de Programas de Preparação para a Aposentadoria em períodos passados, contudo atualmente não realizam mais por questões de redução de custo e pelo clima organizacional desfavorável, ocasionado por demissão de pessoas que se enquadravam no perfil contemplado pelo programa. No que se refere às políticas e práticas favoráveis à convivência intergeracional, identificou-se a presença destas de modo a proporcionar a troca intergeracional, favorecendo a partilha de experiências de vida e conhecimento consideradas favoráveis ao processo de desenvolvimento humano.

Constatou-se que para se propor a analisar as práticas de gestão para maior convivência intergeracional nas organizações há um longo caminho a ser percorrido, o que envolve a compreensão da complexa realidade demográfica da sociedade, nas diferentes culturas, bem como suas implicações nos diversos contextos sociais, em especial no contexto de trabalho. Observou-se, por meio das estatísticas, o aumento significativo dos indivíduos com idades acima de 60 anos e, conseqüentemente, certo aumento do número de cargos ocupados por este perfil etário.

Considerando que o Brasil, assim como outros países, apresenta uma crescente quantidade de idosos que apresentam condições de vida muito mais qualificadas que as experimentadas em décadas passadas, é importante notar que esse grupo etário vem apresentando grande interesse em permanecer ativo. Ressalta-se que, para grande parte deles, esse desejo se associa à permanência em suas atividades profissionais.

Trabalhar o tema longevidade nas organizações e as perspectivas de intervenção da área de gestão de pessoas possibilitou a percepção sobre a dimensão que as mudanças demográficas representam na sociedade, bem como a percepção de que o fenômeno da longevidade não recebe ainda a devida atenção das esferas sociais, sobretudo a do trabalho.

Embora venha ganhando espaço em discussões de políticas públicas e sociais, conquistando inclusive a criação de estatutos e regimentos que garantam os direitos dos idosos, pouco se evidencia na prática o respeito ao idoso enquanto ser ativo, em desenvolvimento e com possibilidades de contribuir com os ambientes dos quais faz parte.

A essa realidade é possível atribuir a representação negativa que se tem acerca do envelhecimento e do velho, por conta de uma cultura que supervaloriza o jovem, fazendo-se presentes as mais diversas manifestações de ageísmo, termo atribuído às manifestações de preconceito em relação ao idoso.

Ao investigar a questão do ageísmo nas organizações de trabalho, foi possível verificar que o preconceito se faz presente nas práticas de contratação, bem como definição de atribuições e responsabilidades. Constatou-se um número muito reduzido de trabalhadores idosos nas organizações e, nesse sentido, a concepção foi de que se trata de casos muito pontuais que consideram o conhecimento que estes possuem em relação aos processos da empresa. Desta forma, o idoso permanece até que o conhecimento que possui seja assimilado por um trabalhador mais jovem; porém, pontua-se aqui que se trata de uma questão que merece maior investigação.

Verificou-se também que, além do preconceito, atitudes positivas em relação ao idoso se fazem presentes nas organizações, seja no reconhecimento que ele tem sobre a área de trabalho, seja por sua experiência de vida. Tendo em vista isso, ressalta-se que, mesmo de maneira sutil, as empresas apresentam práticas em que os trabalhadores idosos sejam colocados em evidência de maneira positiva. Isso estreita os laços entre os mais velhos e os mais jovens, favorecendo a troca intergeracional e implantando um processo de mudança de cultura nas organizações.

Os relatos das entrevistas permitem concluir que tanto os gestores como os trabalhadores idosos percebem de forma satisfatória as relações estabelecidas entre os mais jovens e os mais velhos. Pontuam questões como respeito, reconhecimento e valorização de seu histórico profissional dentro da organização e, conseqüentemente, o conhecimento que os mais velhos possuem acerca dos processos de trabalho.

Cabe considerar como uma limitação deste estudo o fato de as empresas possuírem poucos trabalhadores com o perfil etário de interesse desta pesquisa, implicando no conhecimento sobre sua real representatividade no universo do trabalho.

Concluiu-se, em relação às práticas de gestão, que essas não têm como foco específico a promoção da intergeracionalidade, e sim a questão da gestão do conhecimento, do

desenvolvimento de performance, entre outras práticas que ocasionalmente influenciam de forma positiva nas trocas entre os mais velhos e os mais jovens.

De modo geral, as empresas pesquisadas ainda não se apropriaram dessa realidade e, por isso, não é possível planejar, construir ou reconstruir políticas de gestão. Considera-se isso como preocupante, pois essas organizações não estão se preparando para lidar com as implicações da permanência do idoso em seus ambientes.

Além disso, é importante lembrar acerca das mudanças nas regras da aposentadoria em pauta, em que as pessoas deverão alcançar este benefício em idade mais avançada. Por essas e outras razões, supõe-se necessário, desde já, pensar sobre as possíveis demandas organizacionais para o cenário que está se desenvolvendo e se aproxima.

Compreender as idiossincrasias das gerações, suas diferenças e particularidades, alinhadas ao conhecimento das políticas públicas a respeito do idoso e, também, os estudos de previsibilidade de oferta de mão de obra, tornam-se cruciais para os profissionais da área de gestão de pessoas. A partir do conhecimento dos pontos acima destacados, os gestores de recursos humanos se apropriariam da habilidade de analisar e compreender os diferentes perfis geracionais, suas demandas, motivações, e, desta forma, seria possível estabelecer políticas de gestão que favoreçam a troca geracional e consequentes benefícios para os resultados organizacionais.

Como estratégia que possibilita tal conhecimento, ressaltam-se as ações que desmistificam os estereótipos negativos acerca do idoso, instituídos culturalmente na sociedade. Tais ações devem compor o cotidiano organizacional em seus diferentes níveis, visando a transformar a cultura daquele ambiente. Acredita-se, ainda, que a aplicação de políticas mais flexíveis aos idosos – jornada reduzida de trabalho, adequação de atividades às transformações físicas da idade quando necessário, manutenção do idoso em programas de capacitação, entre outras práticas que os possibilitem demonstrar o potencial e aperfeiçoamento no trabalho –, tudo isso favorecerá a compreensão de que a relação produtividade versus idade não serve de base para analisar habilidades e competências profissionais.

À guisa de conclusão, espera-se que a área de gestão de pessoas como a responsável em transmitir ao quadro de pessoal as políticas e os valores da empresa, no momento em que aplicar estratégias de desenvolvimento e capacitação aos trabalhadores idosos, assim como o fazem com os mais jovens, fique atenta aos estereótipos para eliminá-los e/ou minimizá-los nas relações de trabalho.

O término desta etapa de pesquisa possibilitou emergir diversos questionamentos acerca da perspectiva do idoso no mercado de trabalho e a maneira como este fenômeno é e/ou será abordado pelas organizações. Como exemplo, no caso de a empresa oferecer oportunidade e acompanhamento para o trabalho idoso, quais grupos pertencentes a essa faixa etária terá interesse em continuar a trabalhar – em termos de gênero, classe social, raça, etc? Sob quais condições? Na medida em que as empresas também pertencem a diferentes gerações, seria este um fator determinante para a condução de suas políticas e práticas de gestão no que se refere à longevidade no ambiente de trabalho? Pretende-se que esses e outros questionamentos possam contribuir para futuras pesquisas, no sentido de ampliar a compreensão sobre o tema estudado, bem como na percepção da necessidade de repensar e implantar novas políticas sociais.

REFERÊNCIAS

- ALCOVER, C. M. Ageism en las organizaciones?: El papel mediador del apoyo organizacional percibido en las relaciones entre la edad y la ruptura del contrato psicológico. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 12, n. 3. 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572012000300005&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 05 ago. 2016.
- ALMEIDA, E. R. S. **Condições de vida e trabalho**: um estudo sobre idosos moradores da Zona Sul de Manaus. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2008. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp103448.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.
- ANDRADE, S. I. et al. Conflito de gerações no ambiente de trabalho: um estudo em empresa pública. **9º CONTECSI – International Conference on Information Systems and Technology managenet**. Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/9contecsi/index.php/envio/article/view/9CONTECSI2012%2FRF-368>>. Acesso em: 15 mar. 2017.
- APOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- AZEVEDO, F. F. **Dicionário analógico da língua portuguesa**: ideias afins. Rio de Janeiro: Lexikon, 2010.
- AZEVÊDO, H. G. **Inserção do idoso no mundo do trabalho**: um estudo em cooperativas de trabalho. Dissertação (mestrado) Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://unihorizontes.br/novosite/banco_dissertacoes/121220111746253595.pdf>. Acesso em: 17 out. 2017.
- BARBOSA. C, CERBASI. G. **Mais tempo, mais dinheiro**: Estratégias para uma vida mais equilibrada. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil; **2009**.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.
- BEAUVOIR, S. **A Velhice**. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 1990.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1974.
- BELTRÃO, K. I.; CAMARANO, A. A.; KANSO, S. Dinâmica populacional brasileira na virada do século XX. Rio de Janeiro: IPEA, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1034.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2016.
- BORGES, C. C.; MAGALHÃES, A. S. Laços intergeracionais no contexto contemporâneo. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v16n2/v16n2a08.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

BORGES, A. P. A.; TELLES, J. L.; ALMEIDA, H. D. Envelhecer e aposentar: Considerações Preliminares da Necessidade dos Programas de Preparação para a Aposentadoria. In: DALLPIANE, L. B. (Org.) **Envelhecimento Humano: campo de saberes e práticas e saúde coletiva**. Injuí, RS. Unijuí, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 1 de outubro de 2003. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.741.htm>. Acesso em: 06 jun. 2016.

CAMARANO, A. A. **Novo regime demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Ipea, 2014.

CASTRO, C. M. V. **Representações Sociais dos Enfermeiros face ao Idoso Em contexto de prestação de cuidados**. Dissertação (mestrado). Universidade Aberta: Lisboa, 2007. Disponível em: <<http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/705/1/LC390.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

CEPELLOS, V. M. **O envelhecimento nas Organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade**. Dissertação (mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_3116040ffa34853b30ca6476ba9055e6>. Acesso em: 23 nov. 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIUZI, R. M.; PEIXOTO, B. R. G.; FUSARI, G. L. Conflito de gerações nas organizações: um fenômeno social interpretado a partir da teoria de Erik Erikson. **Revista Temas em Psicologia**, v. 19, n. 2, São Bernardo do Campo, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2011000200018>. Acesso em: 24 nov. 2016.

CORDEIRO, H. T. D et al. A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente? **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 03, n. 02, São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/16531>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

COUTO, M. C. P.P. **Fatores de risco e proteção na promoção de resiliência no envelhecimento**. Dissertação (mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciência da Educação de Lisboa. Lisboa, 2007. Disponível em: <http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/docs/Couto_fatores.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2016.

COUTO, M. C. P. P. et al. Avaliação de Discriminação contra Idosos no Contexto Brasileiro: Ageísmo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 25, n. 4, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v25n4/a06v25n4.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2017.

DUBAR, C. **A socialização: Construção das identidades sociais**. Porto: Ed. Porto, 1997.

DURKHEIM, E. **Lições de Sociologia**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

DUTRA, J. S.; PICCOLOTTO, C. L.; VASSARI, S. A. Percepção de Gestores quanto ao papel da área de recursos humanos na gestão de mudança organizacional. In FISCHER, A. L.; DUTRA, J.S. (orgs.) **Gestão de Pessoas: Práticas modernas e transformação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

EISINGER, R. **O envelhecimento, a transferência de conhecimento e as relações intergeracionais**: Um estudo em empresas metalúrgicas do ABC Paulista. Dissertação (mestrado). Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2014. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/METO_c40ad2516a9810ebdc8c050f958836cc>. Acesso em: 23 nov. 2016.

FERNANDES, N. G. e ZORDAN, M. S. Relações entre trabalho, saúde e aposentadoria da pessoa idosa: uma abordagem teórica. **Revista Científica da Faculdade de Balsas**. Ano III, nº 3, 2012. Disponível em: <<http://www.unibalsas.edu.br/revista/index.php/unibalsas/article/view/43>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

FERNANDES, J. et al. Escala *Ageism Survey*: uma análise sobre as formas de discriminação contra idosos de Fortaleza – CE. In XV Encontro de Pós-Graduação Pesquisa. Universidade de Fortaleza, 2015. Disponível em: <<https://sistemas.unifor.br/encontroscientificos/2015/encontro/918/area/2>>. Acesso em: 14 mar. 2017.

FERREIRA, C. S. G. Ageísmo e o trabalhador empregado. **Revista Novatio Iuris**. FADERGS, v. 5, n. 1, 2013. Disponível em <<https://seer.fadergs.edu.br/index.php?journal=direito&page=article&op=view&path%5B%5D=88>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

FIALHO, A. A. B, **Envelhecimento e organização do trabalho**: a percepção dos servidores técnicos administrativos idosos da Universidade Federal de Viçosa. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2016. Disponível em: <<http://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/7707/texto%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 16 de maio 2017.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FISCHER, A.L, et al (orgs). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, L. H. F. P. O envelhecimento populacional e seu reflexo nas organizações: a importância da educação ao longo da vida. Boletim Técnico do SENAC. **A Revista da Educação Profissional**, v. 37. 2016 Disponível em: <<http://www.bts.senac.br/index.php/bts/article/view/193>>. Acesso em: 11 abr. 2017.

FRANÇA, L. H. F. P.; SOARES, D. H. P. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**. V. 29, n. 4. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v29n4/v29n4a07>>. Acesso em: 08 de maio 2017.

FRANÇA, L. H. F. P.; BRITO, A. R. S.; VALENTINI, F. Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. **Revista Avaliação Psicológica**. v.15, 2016. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v15n3/07.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2017.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS (SEADE). Portal de Estatísticas do Estado de São Paulo. **Indicadores sobre Trabalho – Emprego formal**. Disponível em: <<http://www.imp.seade.gov.br/frontend/#!/tabelas>>. Acesso em: 07 ago. 2016.

GIAQUETO, A. e SOARES, N. O trabalho e o trabalhador idoso. **VII Seminário de Saúde do Trabalhador**. 2011. Disponível em: <<http://www.proceedings.scielo.br/pdf/sst/n7/a07.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2017.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4ª. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GUIDES, A. C. N. S. **O idadismo sob a escuta dos idosos**: efeitos de sentidos e utopias de um novo envelhecer. Dissertação (mestrado) Pontífica Universidade Católica de São Paulo, SP. 2016. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/12470/1/Ana%20Carla%20Nogueira%20de%20So%20Guides.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In FISCHER, A. L, et al (orgs). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

INOUE, K.; PEDRAZZANI, E. S.; PAVARINI, S. C. I. “Octogenários e cuidadores: perfil sóciodemográfico e correlação da variável qualidade de vida”, in **Texto contexto – Enfermagem**, vol. 17, n. 2, Florianópolis: 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Censos Demográficos. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2013/default_tab.shtm>. Acesso em: 05 ago. 2016.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. Disponível em: <<http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrode metodologia da pesquisa 2010.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

KOCHO-FILHO, H. R. et al. Uma reflexão sobre o preconceito etário na saúde. **Revista Gestão e Saúde**. V. 4, n.2. Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://www.herrero.com.br/revista/edicao7/artigo5.pdf>>. Acesso em: 14 set 2017.

KÜCHEMANN, B. A. Envelhecimento populacional, cuidado e cidadania: velhos dilemas e novos desafios. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 165-180 - Jan/Abr 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, G. S.; NETO, A. C.; TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: Conflitos e complementaridade. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, v. 71, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v18n1/v18n1a03.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

LOPES, E. S. L. **Encontros intergeracionais e representação social**: O que as crianças pensam sobre velhos e velhice. Holambra-SP: FAPESP, 2008.

LOPES, M. G. **Imagens e estereótipos de idoso e envelhecimento, em idosos institucionalizados e não institucionalizado**. Dissertação (mestrado). Universidade da Beira Interior. Covilhã – Portugal, 2010. Disponível em: <<http://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/2500>>. Acesso em: 17 de nov. 2016.

MACHADO, H. V. A identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise. **Revista de Administração Contemporânea**. Vol. 07, Curitiba, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf>>. Acesso em: 15 de set. 2017.

MALAFIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. In VII Congresso nacional de excelência em gestão. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.professores.uff.br/screspo/PSI_P2_artigo10.pdf>. Acesso em: 1 de dez. 2016.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, S. **Discriminação da Terceira Idade**. Lisboa, Portugal: Fundação Francisco Manoel Santos (FFMS), 2011.

MENDES, M. R. S. S. B. et al. A situação social do idoso no Brasil: uma breve consideração. **Revista Acta Paul Enferm**. São Paulo. Vol. 18, n. 4, 422-426, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-21002005000400011&script=sci_abstract&tlng=eses>. Acesso em: 05 ago. 2016.

NEVES, P. C. N. **Diversidade organizacional e envelhecimento humano**: um estudo com profissional de 40 ou mais anos de idade. Dissertação (mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. SP, 2012. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/20482/2/Ju%C3%A7ara%20Pereira%20da%20Costa%20Neves.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2018.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo**: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

MOTTA, A. B. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sobre o envelhecimento. **Revista Sociedade e Estado**, v. 25, n. 2, Salvador, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/se/v25n2/05.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2017.

NERI, A. L. O fruto dá sementes: Processos de amadurecimento e envelhecimento. In NERI, A. L. (org). **Maturidade e velhice**: Trajetórias individuais e socioculturais. Campinas-SP: Papirus, 2001a.

NERI, A. L. **Desenvolvimento e envelhecimento: Perspectivas biológicas, psicológicas e sociais**. Campinas-SP: Papyrus, 2001b.

_____. Conceitos e teorias sobre o envelhecimento. In MALLOY-DINIZ, L. F.; FUENTES, D.; COSENZA, R. M. (Org.). **Neuropsicologia do envelhecimento: uma abordagem multidimensional**. Porto Alegre: Artmed, 2013.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Gestão estratégica das relações de trabalho. In FISCHER, A.L, et al (orgs). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

OLIVEIRA, L. S. **Atitudes sexuais e idadeismo na terceira idade**. Dissertação (mestrado) Universidade do porto. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Porto - Portugal, 2012. Disponível em: <https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=30304>. Acesso em: 27 abr. 2017.

PALMORE, E. B. **Research note: Ageism in Canada and the United States**. Journal of Cross-Cultural Gerontology, n.19, p.41-4, 2004.

PEREIRA, M. T. F; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In BITENCOURT. C et al. (orgs). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PERES, M. A. C. Estratégias empresariais e exclusão por idade. **Revista Gerenciais**. Vol. 2, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/26658/as-estrategias-empresariais-e-a-exclusao-por-idade>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 7. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

REZENDE, P. S. **Diferenças geracionais em atitudes relacionadas ao trabalho: o impacto do reconhecimento na satisfação e intenção de permanência na empresa para os profissionais da Geração Y**. Dissertação (mestrado) INSPER Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/949>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES. L. S, SOARES. G. A. Velho, idoso e terceira idade na sociedade contemporânea. **Revista Ágora**, Vitória, n.4, 2006, p. 1-29.

ROZENDO, A. S. **Construção social do envelhecimento e experiências da velhice**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras, Assis-SP, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/97550>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SANTOS, N. M. **Permanência de idosos no trabalho: Fatores estruturais e psicossociais**. Dissertação (mestrado). Universidade de Brasília. D.F. 2016. Disponível em:

http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/21504/1/2016_NoemiadeMoraesSantos.pdf. Acesso em: 24 fev. 2018.

SAVIANI J. R. **Empresabilidade**. São Paulo: Makron Books, 1997

SÃO PAULO. **Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte**. Disponível em: <<https://www.emplasa.sp.gov.br/RMVPLN>>. Acesso em: 24 out. 2016.

SCORTEGAGNA, P., OLIVEIRA, R. **Idoso: um novo ator social**. IX ANPED Sul, Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul. pp. 1-17. Caxias do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1886/73>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

SILVA, A. R. P. **Carreira, envelhecimento e os desafios da maior longevidade**. Dissertação (mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_965ef064e6e130dec773ec9e2f62b52d>. Acesso em: 23 nov. 2016.

SOUSA, A. C. S. N. et al. Alguns apontamentos sobre o idadismo: a posição de pessoas idosas diante desse agravo à sua subjetividade. **Revista Estudos Interdisciplinares sobre o envelhecimento**. V. 19, n. 3. 2014. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/RevEnvelhecer/article/view/50435>>. Acesso em: 08 de maio 2017.

SOUSA, A. M. V. e ROQUE, T. G. **O idoso e o trabalho**: caminhos para uma vida digna. XII Seminário Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2016. Disponível em: <<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/article/viewFile/14574/3273>>. Acesso em: 16 maio 2017.

SOUZA, A. C. **As diferenças geracionais como fonte geradora de conflitos no serviço público**: um estudo de caso no colégio Pedro II. Dissertação (mestrado) Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/4055/1/Dissert%20Adriano%20Carvalho%20de%20Souza.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2018.

OLIVEIRA, S. **Geração Y**: era das conexões, tempo de relacionamentos. São Paulo: Clube de Autores, 2008.

SANTOS, A. L. **A geração Y nas organizações complexas**: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30032012-153841/publico/AndreLaizodosSantos.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

SOUSA, V. M. SILVIRA, N. D. R. Vivências do envelhecer em comunidade: velhices no espaço de cultura e solidariedade do Jardim da Conquista. In: **O envelhecimento ativo e seus fundamentos**. FONSECA, S. C. (organizadora). São Paulo: Portal Edições: Envelhecimento, 2016.

SOUZA, R. F.; MATIAS, H. A.; BRÊTAS, A. C. P. Reflexões sobre envelhecimento e trabalho. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro: v. 15, n. 6, p. 2.835-2.843, set./2010.

SOUZA, S. L. B. **Fatores que influenciam os consumidores da Geração “Z” na compra de produtos eletrônicos**. Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Rio Grande do Norte, 2011. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/S%C3%A9rgio-Luiz-Baena-de-Souza-Fatores-Que-Influenciam-os-Consumidores-da-Gera%C3%A7%C3%A3o-Z-Na-Compra-de-Produtos-Eletr%C3%B4nicos1.pdf>>. Acesso em: 7 maio 2017.

TAVARES, M. F. **Trabalho e Longevidade**: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2015.

TOMIZAKI, K. Transmitir e herdar: O estudo dos fenômenos educativos em uma perspectiva intergeracional. **Revista Educação Social**. Campinas: v. 31, n. 111, p. 327-346, abr.-jun. 2010.

VANZELLA, E.; NETO, E. A. L.; SILVA, C. C. A terceira idade e o mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**. João Pessoa: n. 4, p. 97-100, 2011.

VELOSO, E. F. R.; Dutra, J. S.; Nakata, L. E. **Percepção sobre carreiras inteligentes**: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais – ANPAD. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.progep.org.br/MelhoresEmpresas/InfoDocs/VELOSO%20E_2008_Percep%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20carreiras%20inteligentes_diferen%C3%A7as%20entre%20as%20gera%C3%A7%C3%B5es%20Y,%20X%20e%20baby%20boomers.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2017.

VERAS, R. P.; CALDAS, C. P. A promoção da saúde de uma população que envelhece. In: DALLPIANE, L. B. (Org.) **Envelhecimento Humano**: campo de saberes e práticas e saúde coletiva. Injuí, RS: Unijuí, 2009.

VIEIRA, R. S. S. **Estereótipos e preconceitos contra o idoso**. Dissertação (mestrado). Programa de Pós graduação em psicologia Social. Universidade Federal de Sergipe. 2013. Disponível em: <<https://gruponsepr.files.wordpress.com/2013/08/vieira-rodrigo-dissertac3a7c3a3o-final-20082013.pdf>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Envelhecimento ativo**: uma política de saúde. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2017.

ZIMERMAN, G. I. **Velhice**: aspectos biopsicossociais. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

ANEXO I - OFÍCIO

Taubaté, _____ de _____ de 2016.

Prezado(a) Senhor(a)

Somos presentes a V. S. para solicitar permissão de realização de pesquisa pelo(a) aluno(a) Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino, do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, trabalho a ser desenvolvido durante o corrente ano de 2016, intitulado **“LONGEVIDADE E GESTÃO DE PESSOAS: AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES”**. O estudo será realizado com 12 participantes, na(s) cidade(s) de Cruzeiro, Lorena, Guaratinguetá, Pindamonhangaba, Taubaté e São José dos Campos, sob a orientação da Profa. Dra. Marluce Auxiliadora Borges Glaus Leão.

Para tal, será realizada aplicação de questionário e entrevista com profissionais que exercem a função de gestores de recursos humanos em organizações nacionais e multinacionais de médio e grande porte, por meio de instrumentos elaborados para este fim, junto à população a ser pesquisada. Será mantido o anonimato da empresa e dos participantes.

Ressaltamos que o projeto da pesquisa passou por análise e aprovação do Comitê de Ética em pesquisa da Universidade de Taubaté e foi aprovado sob o CEP/UNITAU nº ____/____ (ANEXO ____).

Certos de que poderemos contar com sua colaboração, colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos no Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano da Universidade de Taubaté, no endereço Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12080-000, telefone (12) 3625-4100, ou com Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino, telefone (12) 3301-7778, e solicitamos a gentileza da devolução do Termo de Autorização da empresa devidamente preenchido.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Atenciosamente,

Edna Maria Querido Oliveira Chamon

Coordenadora do Curso de Pós-graduação

Ilmo(a). Sr(a)

INDICAR NOME E FUNÇÃO DO RESPONSÁVEL

COLOCAR AQUI O ENDEREÇO DA EMPRESA

INDICAR A CIDADE E O ESTADO

ANEXO II – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA

_____, ____ de _____ de 2016.

De acordo com as informações do ofício sobre a natureza da pesquisa intitulada **“LONGEVIDADE E GESTÃO DE PESSOAS: AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES”**, com propósito de trabalho a ser executado pela aluna Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino, do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté, e, após a análise do conteúdo do projeto da pesquisa, a Empresa que represento, autoriza a realização da aplicação do questionário e entrevista com dois profissionais que exercem suas atividades na área de gestão de recursos humanos que atuam neste local, sendo mantido o anonimato da Instituição e dos profissionais.

Atenciosamente,

INDICAR NOME E CARGO DO RESPONSÁVEL LEGAL DA INSTITUIÇÃO

INDICAR O NOME E O CNPJ DA INSTITUIÇÃO

COLOCAR AQUI O ENDEREÇO DA EMPRESA

INDICAR A CIDADE E O ESTADO

ANEXO III – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: “Longevidade e Gestão de Pessoas: As relações de trabalho nas organizações”

Orientador: Prof. Dr(a). Marluce Auxiliadora Borges Glaus Leão.

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do(a) pesquisador(a) responsável. Em caso de recusa, você não será penalizado(a) de forma alguma.

Informações sobre a pesquisa:

Título do Projeto: “Longevidade e Gestão de Pessoas: As relações de trabalho nas organizações”

Objetivo da pesquisa: Identificar em organizações de trabalho suas políticas e práticas de gestão relacionadas ao envelhecimento, na visão de gestores de recursos humanos e de trabalhadores idosos.

Coleta de dados: A pesquisa terá como instrumentos de coleta de dados a aplicação de questionário e entrevista, que serão aplicados junto a 08 (oito) profissionais que exercem função de gestores de recursos humanos e trabalhadores idosos de empresas nacionais e multinacionais de médio e grande porte nas cidades de Cruzeiro, Lorena, Guaratinguetá e Pindamonhangaba.

Destino dos dados coletados: O(a) pesquisador(a) será o responsável pelos dados originais coletados por meio de entrevistas e aplicação de questionários, permanecendo de posse dos mesmos por um período não inferior a 5 (cinco) anos, quando então os mesmos serão destruídos. Os dados originais serão guardados, tomando-se todo o cuidado necessário para garantir o anonimato dos participantes. As informações coletadas no decorrer da pesquisa, bem como os conhecimentos gerados a partir dos mesmos não serão utilizadas em prejuízo das pessoas ou da instituição onde a pesquisa será realizada. Os dados coletados por meio de entrevistas e aplicação de questionários serão utilizados para a dissertação a ser apresentada ao Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (SP), bem como para divulgar os dados por meio de publicações em periódicos e/ou apresentações em eventos científicos.

Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa: O possível risco que a pesquisa poderá causar aos voluntários é que os mesmos poderão se sentir desconfortáveis, inseguros ou não desejarem fornecer alguma informação pessoal solicitada pelo pesquisador, por meio de entrevistas, aplicação de questionários. Com vistas a prevenir os possíveis riscos gerados pela presente pesquisa, aos participantes ficam-lhes garantidos os direitos de anonimato; de abandonar a qualquer momento a pesquisa; de deixar de responder qualquer pergunta que ache por bem assim proceder; bem como solicitar para que os dados por ele fornecidos durante a coleta não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de oferecer aos participantes e à comunidade acadêmica maiores informações e conhecimentos acerca dos aspectos que compõem o tema Longevidade e Gestão de Pessoas: As relações intergeracionais nas organizações de trabalho. Cabe aqui ressaltar também que, pelo aspecto interdisciplinar que se pretende abordar no presente estudo, os conhecimentos gerados por meio da pesquisa poderão despertar o interesse de profissionais, instituições, pesquisadores e fundamentar estudos em outras áreas do conhecimento no que diz respeito ao presente objeto de pesquisa. Contudo, os principais benefícios do presente estudo poderão se apresentar somente ao final do mesmo, quando das conclusões do mesmo.

Garantias e indenizações: Fica garantido o direito às indenizações legalmente estabelecidas aos indivíduos que, por algum motivo, sofrerem qualquer tipo de dano pessoal causado pelos instrumentos ou técnicas de coleta de dados. Os participantes têm o direito de serem informados a respeito dos resultados parciais

e finais da pesquisa. Para isto, a qualquer momento do estudo terão acesso aos pesquisadores responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de suas dúvidas.

Esclarecimento de dúvidas: O(a) investigador(a) é mestrando(a) da Turma 2016 do Mestrado em Desenvolvimento Humano: Formação, Políticas e Práticas Sociais da Universidade de Taubaté (SP), Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino, residente no seguinte endereço: Avenida Godoy Neto, nº 396, Vila Dom Bosco, na cidade de Lorena/SP, cep 12607-060, podendo também ser contatado pelo telefone (12) 3301-7778. A pesquisa será desenvolvida sob a orientação da Profa. Dra. Marluce Auxiliadora Borges Glaus Leão, a qual pode ser contatado pelo telefone (12) 3625-4100. A supervisão da presente pesquisa será feita pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, situado na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Bairro: Centro, Taubaté-SP, no telefone (12) 3625-4217.

A presente pesquisa não acarretará quaisquer tipos de ônus e/ou despesas aos participantes, sendo os dados coletados nas dependências da Instituição, onde os participantes que comporão a amostra atuam, em horário condizente com as disponibilidades dos mesmos. Da mesma forma fica aqui esclarecido que a participação no presente estudo é em caráter voluntário, não havendo nenhum tipo de pagamento pela sua participação no mesmo, ficando excluídas as indenizações legalmente estabelecidas pelos danos decorrentes de indenizações por danos causados pelo pesquisador.

As informações serão analisadas e transcritas pelo(a) pesquisador(a), não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. O anonimato será assegurado em todo o processo da pesquisa, bem como no momento das divulgações dos dados por meio de publicação em periódicos e/ou apresentação em eventos científicos. O depoente terá o direito de retirar o consentimento a qualquer tempo. A sua participação dará a possibilidade de ampliar o conhecimento sobre o tema Longevidade e Gestão de Pessoas: a questão das relações intergeracionais nas organizações de trabalho.

DECLARAÇÃO:

Declaro que li e que compreendi todas as informações contidas neste documento, sanei todas as minhas dúvidas, junto ao pesquisador, quanto a minha participação no presente estudo, ficando-me claros quais são os propósitos da presente pesquisa, os procedimentos a serem realizados, os possíveis desconfortos e riscos, as garantias de não utilização das informações em prejuízo das pessoas no decorrer e na conclusão do trabalho e da possibilidade de obter esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que a minha participação não será paga, bem como não terei despesas, inclusive se decidir em desistir de participar da pesquisa.

Concordo em participar desse estudo, podendo retirar meu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificar o motivo da desistência, antes ou durante a pesquisa, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer benefício que possa ter adquirido.

LORENA, _____ de _____ de 2017.

Assinatura do Participante

Nome do Participante: _____

FERNANDA APARECIDA ZANIN DE OLIVEIRA AQUINO

Pesquisador(a) Responsável

Declaramos que assistimos à explicação do(a) pesquisador(a) ao participante, que as suas explicações deixaram claros os objetivos do estudo, bem como todos procedimentos e a metodologia que serão adotados no decorrer da pesquisa.

Testemunha

Testemunha

APÊNDICE I – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – GESTORES

Parte I (DADOS GERAIS)

ÁREA DE FORMAÇÃO (GRADUAÇÃO): _____

POSSUI PÓS-GRADUAÇÃO: () SIM () NÃO. EM CASO AFIRMATIVO RESPONDER: () ESPECIALIZAÇÃO/MBA () MESTRADO () DOUTORADO

CARGO EXERCIDO NA EMPRESA: _____

HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA: _____

HÁ QUANTO TEMPO ESTÁ NO CARGO DESCRITO: _____

IDADE: _____ SEXO: _____

Parte II (ROTEIRO DE ENTREVISTA)

1 – A empresa na qual trabalha possui pessoas idosas, ou seja, com idade de 60 anos ou mais, em seu quadro funcional? Em caso afirmativo, poderia apresentar uma estimativa percentual?

2 – Como a empresa concebe a questão de manter em seu quadro funcional pessoas idosas?

3 – Em qual ou em quais níveis da organização (estratégico, tático e operacional) concentram-se os funcionários com idade de 60 anos ou mais?

4 – Como essa empresa lida com a presença de idosos no ambiente de trabalho?

5 – Como avalia que os idosos se sentem exercendo a atividade profissional?

6 – Como as relações de trabalho entre grupos de diferentes idades ocorrem no processo produtivo da empresa?

7 – Acredita que essas relações interferem no desenvolvimento humano das pessoas que compõem a empresa? De que forma?

8 – A área de gestão de pessoas estabelece políticas de convivência intergeracional? Quais são elas?

9 – Como avalia o nível de produtividade dos profissionais idosos em relação às suas competências de trabalho nesta empresa?

APÊNDICE II – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – IDOSO**Parte I (DADOS GERAIS)**

ÁREA DE FORMAÇÃO (GRADUAÇÃO): _____

POSSUI PÓS-GRADUAÇÃO: () SIM () NÃO. EM CASO AFIRMATIVO RESPONDER: () ESPECIALIZAÇÃO/MBA () MESTRADO () DOUTORADO

CARGO EXERCIDO NA EMPRESA: _____

HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA EMPRESA: _____

HÁ QUANTO TEMPO ESTÁ NO CARGO DESCRITO: _____

IDADE: _____ SEXO: _____

Parte II (ROTEIRO DE ENTREVISTA)

- 1) Tem conhecimento da política da empresa em relação a manter/admitir idosos em seu quadro funcional? Que avaliação faz dela?
- 2) Em sua opinião, pessoas com 60 anos ou mais estão concentradas em quais áreas nesta empresa?
- 3) Como essa empresa lida no dia a dia com os idosos no ambiente de trabalho? (Em relação a sua presença em projetos, equipes, treinamento, plano de carreira, plano de sucessão, salários, férias, preparação para a aposentadoria, projetos de promoção de saúde etc.)?
- 4) Como é continuar trabalhando, nesta idade, nesta empresa?
- 5) Como avalia ser para os idosos exercer a atividade profissional nesta empresa?
- 6) Como as relações de trabalho entre grupos de diferentes idades ocorrem no processo produtivo da empresa?
- 7) Acredita que essas relações interferem no desenvolvimento humano das pessoas que compõem a empresa? De que forma?
- 8) A área de gestão de pessoas estabelece políticas de convivência intergeracional? Quais são elas?