

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

VANESSA MARTINES CEPellos

**O ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: DAS PERCEPÇÕES DE
GESTORES DE RECURSOS HUMANOS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DA IDADE**

SÃO PAULO - SP

2013

VANESSA MARTINES CEPellos

**O ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: DAS PERCEPÇÕES DE
GESTORES DE RECURSOS HUMANOS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DA IDADE**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

SÃO PAULO - SP

2013

Cepellos, Vanessa Martines.

O envelhecimento nas Organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade / Vanessa Martines Cepellos. - 2013. 98 f.

Orientador: Maria José Tonelli

Coorientador: Francisco José Espósito Aranha Filho

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Envelhecimento - Aspectos sociais. 2. Idosos - Emprego. 3. Administração pessoal. 4. Recursos humanos. I. Tonelli, Maria José. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.31

VANESSA MARTINES CEPellos

**O ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: DAS PERCEPÇÕES DE
GESTORES DE RECURSOS HUMANOS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DA IDADE**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Data de aprovação:

___/___/___

Banca examinadora:

Prof^a. Dra. Maria José Tonelli
FGVEAESP

Prof. Dr. Francisco José Espósito Aranha Filho
FGV-EAESP

Prof. Dr. Rafael Alcadipani
FGV-EAESP

Prof^a. Dra. Valmiria Carolina Piccinini
EA/UFRGS

Para

Sérgio e Sueli, meus pais,

Henrique, meu irmão,

e aos amigos.

AGRADECIMENTOS

A todos que, direta ou indiretamente, estiveram ao meu lado nesta conquista e que também fazem parte desta vitória.

Aos meus pais e irmão, que sempre me apoiaram em minhas decisões e, mais do que isso, nem me permitiram desanimar em momento algum, reforçando o quanto eu poderia ir cada vez mais longe e ser capaz de alcançar meus objetivos.

À professora e orientadora Maria José Tonelli, que acreditou no meu trabalho e com dedicação e paciência esteve presente em todas as etapas desta jornada. Ao professor e coorientador Francisco José Espósito Aranha Filho, pelo apoio e conhecimento a mim enveredados e que foram essenciais para a concretização deste trabalho.

Ao João Lins, sócio líder da Prática de Gestão de Pessoas, Organização e Mudança da PricewaterhouseCoopers, e à sua equipe, em especial à Eliza, que, por meio de uma agradável parceria, se dedicaram e uniram forças para que o meu sonho se tornasse realidade.

Ao Ricardo Oliva, diretor de Qualidade de Vida do Serviço Social da Indústria (Sesi), pelo entusiasmo em participar das discussões a respeito do envelhecimento e colaboração na difusão da problemática.

Aos apoiadores Paulo Skaf, presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), Eliane Belfort de Mattos, diretora titular de responsabilidade social da Fiesp, ao Departamento de Competitividade e Tecnologia (Decomtec), e ao Luis Carlos Moreira Costa, Gerente Regional BH da American Chamber of Commerce (Amcham ou Câmara Americana de Comércio).

Aos amigos Eloísa e Paulo, que estiveram desde o início de minha escolha profissional me incentivando a seguir pelo caminho do conhecimento. Aos meus amigos e ao Rafael, pelo companheirismo e carinho durante este desafio.

Enfim, a todos, muito obrigada!

RESUMO

Esta pesquisa aborda questões relacionadas ao envelhecimento nas organizações e pretende investigar a relação entre as atitudes de gestores de Recursos Humanos (RH) a respeito dos trabalhadores mais velhos e as práticas de gestão da idade. O estudo pretende contribuir para o avanço da discussão acerca da questão do envelhecimento no Brasil e suas implicações nas organizações. Este tema é de interesse tanto de acadêmicos da área de estudos organizacionais, como também de profissionais das áreas pública e privada. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, de caráter quantitativo. Com relação aos fundamentos teóricos, foram abordados conceitos relacionados aos significados da idade, ao envelhecimento, ageísmo (*ageism*), às atitudes referentes aos profissionais mais velhos e práticas de gestão da idade. Dados primários foram coletados por meio de questionários, totalizando 138 gestores de RH. Os resultados foram analisados e discutidos à luz dos fundamentos teóricos apresentados neste estudo. A pesquisa permitiu concluir que, de forma geral, os referidos gestores possuem uma atitude relativamente positiva sobre os profissionais mais velhos, embora ela não reflita na adoção de práticas de gestão da idade, que se revelaram pouco adotadas pelas empresas. Foram identificadas incoerências nas respostas dos gestores, o que viabilizou refletir sobre o viés politicamente correto que ocasiona os temas sobre preconceito e discriminação. Os resultados possibilitaram inferir que, de forma geral, as empresas não estão preparadas para o cenário de envelhecimento da força produtiva que está projetado para as próximas duas décadas no País.

Palavras-chave: Envelhecimento. Gestores de Recursos Humanos. Práticas da gestão da idade.

ABSTRACTS

This research discusses issues related to aging in organizations and aims to investigate the relationship between the Human Resources (HR) managers attitudes regarding older workers and management practices of the age. The study aims contribute to the advancement of the discussion regarding aging issue in Brazil and its implications for organizations. This subject concerns both the academic field of organizational studies, as well as professionals in public and private areas. For this a descriptive study of quantitative character was conducted. Regarding theoretical foundations, concepts were discussed related to the meanings of age, aging, ageism (ageism), attitudes concerning older professionals and practices of age management. Primary data were collected through questionnaires, totaling 138 HR managers. The results were analyzed and discussed in the light of the theoretical foundations of this study. The research allowed to conclude that, in general, these managers have a positive attitude about older professionals, although it does not reflect the adoption of age management practices, which proved slightly adopted by companies. There were identified inconsistencies in the managers answers, which enabled a reflection of the bias that causes politically correct themes about prejudice and discrimination. It was possible to infer that, in general, companies are not prepared for the scenario of an aging productive force that is projected for the next two decades in Brazil.

Keywords: Aging. Human resource managers. Management practices of age.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - População Brasileira.....	19
Gráfico 2 - Brasil: um século de mudanças na estrutura etária da população 1950/2050.....	20
Gráfico 3 - Composição da população residente urbana, por sexo, segundo os grupos de idade – Brasil – 1991/2010	21
Gráfico 4 - Evolução da taxa de desocupação nos meses de janeiro de 2003 a 2012, para o conjunto das seis regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa	22
Gráfico 5 - Distribuição dos ocupados com idade entre 40 e 59 anos.....	23
Gráfico 6 - Distribuição dos ocupados com 60 anos ou mais.....	23
Gráfico 7 - Homens e mulheres	61
Gráfico 8 - Faixa etária	62
Gráfico 9 - Grau de escolaridade	62
Gráfico 10 - Origem da empresa.....	63
Gráfico 11 - Receita Bruta Anual	64
Gráfico 12 - Setores das empresas	64
Gráfico 13 - Idade caracterizadora de profissional mais velho.....	65
Gráfico 14 - Gráfico de dispersão.....	70
Gráfico 15 - Histograma de frequências - Benefícios.....	71
Gráfico 16 - Histograma de frequências - Barreiras	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais atitudes sobre trabalhadores mais velhos	38
Quadro 2 - Itens da escala de Atitude.....	48
Quadro 3 - Itens da escala de Prática.....	50
Quadro 4 - Caracterização do respondente.....	52
Quadro 5 - Caracterização da empresa.....	53
Quadro 6 - Adaptação do questionário (I).....	55
Quadro 7 - Adaptação do questionário (II).....	55
Quadro 8 - Adaptação do questionário (III)	56
Quadro 9 - Adaptação do questionário (IV)	58
Quadro 10 - Questões sobre benefícios e barreiras	59
Quadro 11 - Médias - Construto Atitude	67
Quadro 12 - Médias - Construto Prática.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas de escala - Atitude	52
Tabela 2 - Estatísticas de escala - Prática	52
Tabela 3- Distribuição etária	67
Tabela 4 - Idade média por categoria	67

LISTA DE SIGLAS

- Anpad - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
- Dieese - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- ONU - Organização das Nações Unidas
- PEA - População Economicamente Ativa
- PIA - População em Idade Ativa
- RAE - Revista Eletrônica de Administração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONTEXTO SÓCIOECONÔMICO NO BRASIL	18
2.1 Aspectos demográficos	19
2.2 Mercado de trabalho	23
2.3 Idade, envelhecimento e <i>ageism</i>	26
2.4 Atitudes referentes aos trabalhadores mais velhos	33
2.5 Práticas de gestão da idade	40
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	46
3.1 Construtos da pesquisa	47
3.2 Instrumento de coleta de dados	52
4 ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1 Análise descritiva dos respondentes	62
4.2 Análise descritiva das empresas	64
4.3 Análise descritiva das atitudes de gestores de Recursos Humanos	67
4.4 Análise descritiva das práticas de gestão da idade	69
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	74
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICES	92

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda questões que permeiam o envelhecimento nas organizações, como os significados da idade, perspectivas conceituais sobre o envelhecimento, a discriminação com relação à idade (*ageism*), crenças sobre os profissionais mais velhos e o modo como as empresas têm se preparado a partir do desenvolvimento de práticas de gestão da idade.

Nos últimos trinta anos, pesquisas tiveram como foco a questão do envelhecimento social, uma vez que o fenômeno tornou-se uma tendência mundial (LAWRENCE, 1996).

Pesquisas sobre a idade mostram que, assim como gênero e raça, a idade é um fator identitário dos indivíduos, que se apresenta como um divisor de figuras e percepções sobre os outros (LAWRENCE, 1996; TOMÁS, 2008; FINEMAN, 2011). Na literatura organizacional, embora a idade seja um tema pouco abordado, ela é um fator importante, pois está associada às expectativas de trabalho dos profissionais. Além disso, muitas vezes, pode determinar situações em que os indivíduos não se encontram dentro das normas organizacionais e acabam sendo excluídos no local de trabalho (LAWRENCE, 1996 e 2004).

Sobre o envelhecimento no Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) indicam que o País está envelhecendo de forma acelerada, o que implica diretamente no envelhecimento da força produtiva. Projeções apontam que, em 2040, os empregos deverão se concentrar na população com idade acima dos 45, que corresponderá por, aproximadamente, 56,3% da População em Idade Ativa.

De acordo com as perspectivas conceituais sobre o envelhecimento, o fenômeno pode ser definido a partir de uma perspectiva biológica e social. No primeiro caso, o envelhecimento é reconhecido pelos sinais de enfraquecimento e, no último caso, ele é construído na sociedade (HENRARD, 1996). Na medida em que, na sociedade capitalista, o valor está associado à produtividade do indivíduo, aos mais velhos são atribuídas qualidades predominantemente negativas, fato que os coloca como vítimas de discriminação em diversas esferas da vida social (NELSON, 2005).

Quando à discriminação, ela ocorre com adultos mais velhos e é denominada *ageism* (BUTLER, 1989). Na esfera do trabalho, este fenômeno é acompanhado por percepções

sobre estes profissionais e de práticas discriminatórias no emprego (BUTLER, 2010).

Um elemento que fortalece o *ageism* nas organizações é a forte presença dos jovens no mercado de trabalho. Este elemento, acompanhado da questão do envelhecimento, que é colocado como um fator de exclusão na sociedade capitalista, levou pesquisadores a considerar a necessidade de mudanças nas estratégias de RH e uma nova abordagem por meio de práticas de gestão da idade no local de trabalho (CARVALHO, 2009; ZNIDARSIC; DIMOVSKI, 2009). Estas visam combater as barreiras etárias e/ou promover a diversidade de idade nas organizações. São propostas: práticas referentes ao recrutamento e seleção, formação e aprendizagem, ergonomia, saúde e transição para a aposentadoria, entre outras (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003; NAEGELE; WALKER, 2006).

Embora haja a perspectiva do desenvolvimento destas práticas pelas organizações, estudos comprovam que elas não têm sido implementadas pelos gestores de Recursos Humanos na frequência em que deveriam (HEDGE; BORMAN; LAMMLEIN, 2006; ARMSTRONG-STASSEN, 2008; ZNIDARSIC; DIMOVSKI, 2009), o que dificulta a manutenção e a retenção destes profissionais nas organizações. Alguns autores pressupõem que isto ocorra devido às atitudes estereotipadas que estes gestores possuem a respeito do profissional mais velho (TAYLOR; WALKER, 1998; LORETTO; WHITE, 2006).

Os estereótipos estão relacionados tanto às atitudes negativas de gestores com relação aos trabalhadores mais velhos quanto às atitudes positivas. Estudos internacionais detiveram-se a identificar quais são estas atitudes; de forma geral, observaram que elas estão relacionadas à capacidade de aprendizagem, criatividade, flexibilidade e adaptação às novas tecnologias, entre outras (HASSEL; PERREWE, 1995; TAYLOR; WALKER, 1998; MAURER, 2001; BROOKE; TAYLOR, 2005; BORMAN; LAMMLEIN, 2006; MUNNEL *et al.*, 2006; DENNIS; THOMAS, 2007; ROSCIGNO *et al.*, 2007; HEDGE; POSTHUMA; CAMPION, 2009).

Embora alguns estudos internacionais tenham abordado a temática do envelhecimento social, a questão tem sido insuficientemente examinada na área da Administração, em especial na produção nacional (LOCATELLI; FONTOURA, 2012) e por meio de estudos empíricos sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas (FONTOURA; PICCININI, 2012).

Neste sentido, considerou-se oportuno explorar como o envelhecimento social tem sido tratado nas organizações e quais medidas têm sido tomadas para enfrentar esse desafio. Para isso, foram definidos como objetivos gerais verificar: quais são as atitudes positivas e negativas de gestores de Recursos Humanos a respeito dos profissionais mais velhos, quais são as práticas de gestão da idade adotadas pelas empresas e como é a relação entre estas atitudes e as práticas.

Ainda que não haja consenso na definição de profissional mais velho por gestores e empregadores (CLAES; HEYMANS, 2008), no presente trabalho, adotou-se a definição de Fontoura e Piccinini (2012), qual seja, de que o profissional mais velho é aquele com 50 anos ou mais, uma vez que o envelhecimento é considerado um processo e não uma fase em que se entra em um determinado momento da vida.

Para responder as perguntas de pesquisa “*Quais as atitudes positivas e negativas de gestores de Recursos Humanos a respeito dos profissionais mais velhos? Quais as práticas de gestão da idade nas empresas pesquisadas? Como estas atitudes e práticas estão relacionadas?*”, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva a partir dos dados de 138 gestores de empresas.

As etapas deste trabalho e seus resultados estão apresentadas a seguir, estruturadas em seis capítulos.

- Capítulo 1: É apresentado o contexto socioeconômico do Brasil, com ênfase nos aspectos sociais e nas questões que perpassam o envelhecimento da força produtiva.
- Capítulo 2: São contempladas as perspectivas conceituais acerca da idade, do envelhecimento social e do *ageism*, com destaque à discriminação de profissionais mais velhos no mercado de trabalho. Aqui também são expostas as atitudes de gestores e empregadores com relação aos profissionais mais velhos e as práticas de gestão da idade sugeridas por estudiosos para implementação nas organizações.
- Capítulo 3: São apresentadas a abordagem teórico-metodológica que orientou a pesquisa e a construção do instrumento de coleta de dados utilizado.
- Capítulo 4: É apresentada a análise dos dados coletados durante a pesquisa de campo com os 138 gestores de Recursos Humanos.
- Capítulo 5: Os dados são discutidos à luz do referencial teórico apresentado no trabalho, com foco nas atitudes dos gestores sobre os profissionais mais velhos e na adoção de práticas de gestão de idade.
- Capítulo 6: São apresentadas as considerações finais, as limitações deste estudo, assim como sugestões para futuras pesquisas.

2 CONTEXTO SÓCIOECONÔMICO NO BRASIL

Neste capítulo serão apresentados, primeiramente, os dados referentes ao contexto sociodemográfico do País e, em seguida, discutidas as questões relacionadas ao significado da idade, o envelhecimento social e o *ageism* – discriminação de adultos mais velhos, com foco nas empresas. Além do mais, são apresentadas as principais atitudes de gestores e empregadores com relação aos profissionais mais velhos e as práticas de gestão da idade, que visam minimizar as barreiras etárias nas organizações.

2.1 Aspectos demográficos

O Brasil enfrenta uma profunda transformação demográfica que decorre de três fatores: a diminuição da taxa de mortalidade, o aumento da expectativa de vida e a diminuição da taxa de fecundidade. Segundo dados do Banco Mundial (2011), a mulher brasileira tinha mais que seis filhos na década de 1960 e, atualmente, tem menos de dois. A grande quantidade de nascimentos no início da transição demográfica continua a ter fortes efeitos sobre a estrutura etária da população, já que a População em Idade Ativa (PIA) começou a crescer de forma acelerada e a população em idade mais avançada também. Assim, iniciou-se o rápido processo de envelhecimento da população brasileira.

Além da questão da fecundidade da mulher brasileira, outro fator que implicará ainda mais no envelhecimento da população é a baixa taxa de crescimento populacional.

O Brasil ocupa o quinto lugar entre os países mais populosos, atrás da China, Índia, Estados Unidos e Indonésia. Espera-se que nos próximos anos a população continue aumentando, no entanto, em um ritmo bem menos acelerado (POTENCIAL PESQUISA, 2012). Segundo dados do Ipea (2010), desde os anos 1970, o Brasil apresenta uma desaceleração no ritmo de crescimento da população e mudanças em sua estrutura etária, a qual se reflete em uma diminuição relativa na proporção de crianças e jovens e um aumento da proporção de adultos e idosos no conjunto da população.

No período de 1950 a 1970, a taxa de crescimento populacional foi, em média, de 3%. A partir daí, houve um declínio, tendo em vista a redução nos níveis de fecundidade, que

se iniciou na segunda metade dos anos 1960. A partir da década de 2010, estima-se uma taxa média de crescimento da população de 0,9% ao ano, ou seja, menos de um terço da taxa observada no período de 1950 / 1970 (IPEA, 2010).

Se as projeções do IBGE se confirmarem, haverá um crescimento positivo da população até a década de 2040, a partir da qual deverá haver uma redução da população em termos absolutos. A redução no curto prazo da proporção da população jovem se desdobrará, no médio e longo prazos, em uma redução também da População em Idade Ativa e no aumento crescente da proporção dos idosos, acarretando um processo de inversão da pirâmide populacional (NONATO *et al.*, 2012).

De acordo com os dados do Banco Mundial (2011), em 1950, os idosos (60 anos ou mais) eram 2,6 milhões e representavam 4,9% da população total. Com um crescimento anual de 3,4%, no ano de 2010, eles somavam 19,6 milhões e representavam 10,2% da população brasileira. No ano de 2050, estima-se que atinjam 64 milhões, representando 29,7% da população total.

Pelas projeções elaboradas pela Divisão de População da ONU, no Brasil, os idosos de 65 anos e mais deverão passar de 10 milhões para 50 milhões entre 2000 e 2050, já os de 80 anos e mais deverão passar de 1,7 milhão para quase 14 milhões no mesmo período, como pode ser observado no Gráfico 1 (POTENCIAL PESQUISA, 2012).

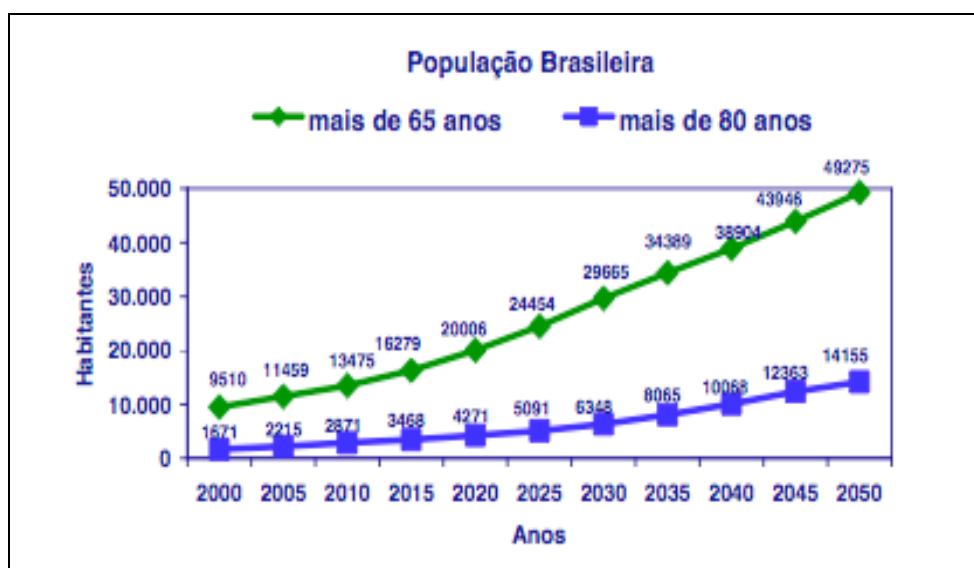


Gráfico 1 - População Brasileira

Fontes: Potencial Pesquisa – O crescimento da população brasileira: Brasil em dados e Potencial Pesquisa. 2012.

No País, o processo de envelhecimento está ocorrendo de forma acelerada. Conforme dados do Banco Mundial (2011), o envelhecimento no País será significativamente maior do que em sociedades mais desenvolvidas no século passado. A França levou um século para que a população com idade igual ou superior a 65 anos aumentasse de 7% para 14% do total. O Brasil presenciará esta mesma variação demográfica nas próximas duas décadas. As transformações da pirâmide etária da população brasileira entre os anos 1950 e a projeção para 2050 podem ser observadas no Gráfico 2.

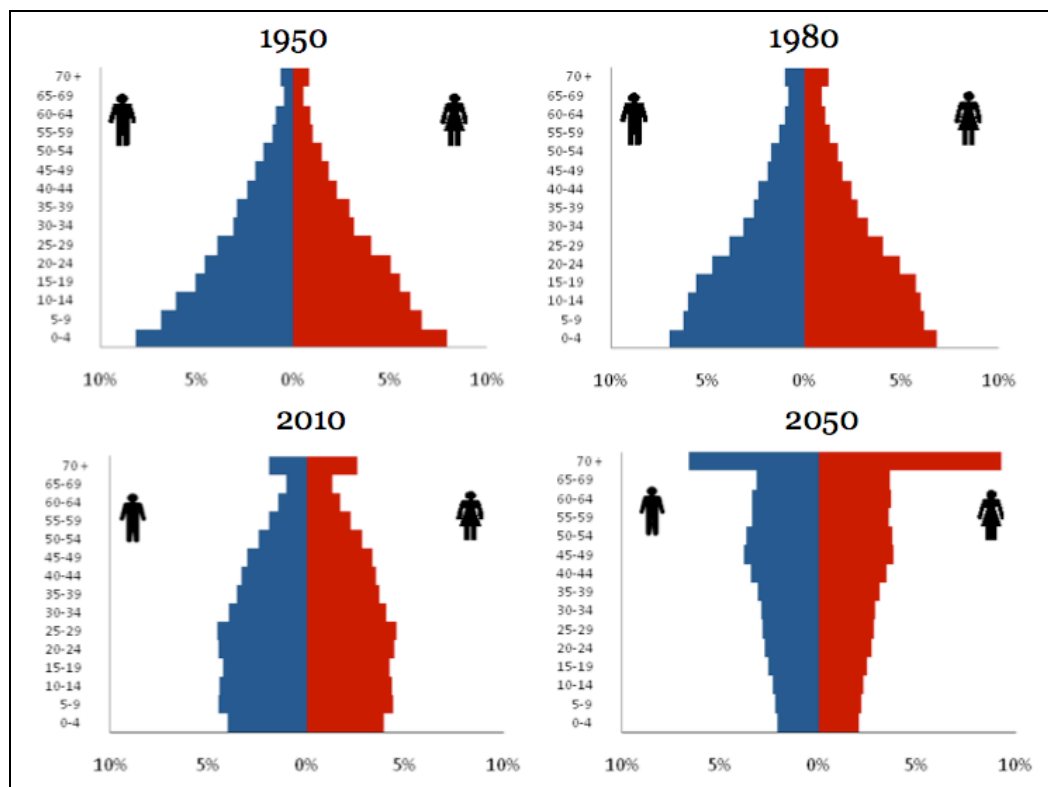


Gráfico 2 - Brasil: um século de mudanças na estrutura etária da população 1950/2050.
Fonte: Banco Mundial, 2011

Existe um indicador que reflete características do envelhecimento populacional denominado índice de envelhecimento, o qual é medido pela razão entre o número de indivíduos de 60 anos ou mais para cada 100 pessoas com menos de 15 anos. No Brasil, este índice elevou-se de 31,7, em 2001, para 51,8, em 2011, ou seja, há aproximadamente uma pessoa de 60 anos ou mais para cada duas com menos de 15 anos; em termos mundiais, ele é de 48,2, ou seja, bem próximo do valor medido para o Brasil (IBGE, 2012b).

Pelo Gráfico 3, observa-se o alargamento do topo da pirâmide etária, o que indica o aumento da longevidade, quando comparados os anos de 1991 e 2010. A partir de 2030, somente os grupos populacionais com idade superior a 45 apresentarão crescimento positivo (IPEA, 2010).

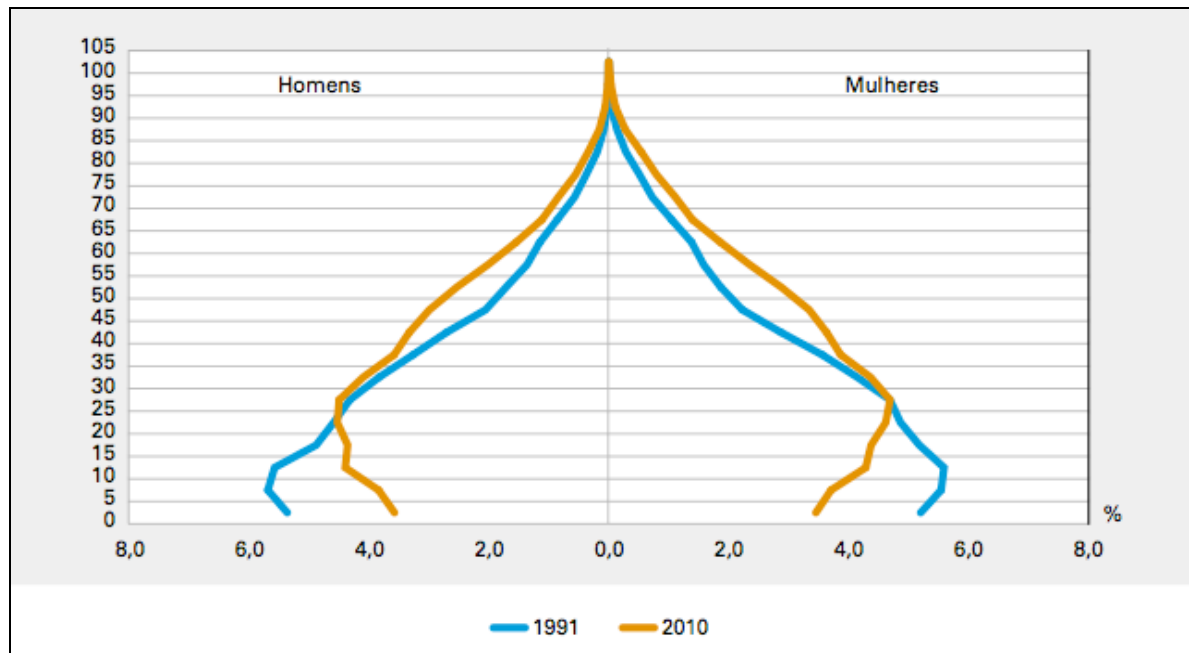


Gráfico 3 - Composição da população residente urbana, por sexo, segundo os grupos de idade – Brasil – 1991/2010

Fonte: IBGE, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/caracteristicas_da_populacao/resultados_do_universo.pdf>. Acesso em 3 de março de 2012.

Além do aumento do número de idosos no País, a expectativa do brasileiro também aumentou ao longo dos anos em virtude dos avanços da medicina e condições gerais de vida da sua população. Em 1940, a vida média do brasileiro atingia 50 anos, no ano de 2008, ela era de, aproximadamente, 73 anos. Em 2050, a projeção indica que o brasileiro atingirá o patamar de vida média de 81 anos (IBGE, 2008).

O processo de envelhecimento altera as estruturas sociais, a demanda por políticas públicas e a pressão pela distribuição de recursos na sociedade. As consequências têm sido vistas como desafios ao Estado, às famílias e ao mercado de trabalho (IPEA, 2010).

Sob a perspectiva do mercado de trabalho, os efeitos da transição demográfica têm afetado diretamente o tamanho e a composição da PIA brasileira e refletido certamente na disponibilidade de mão de obra no País (NONATO *et al.*, 2012).

2.2 Mercado de trabalho

Com relação ao mercado de trabalho no Brasil, dados do IBGE (2012a) indicam o bom desempenho de 2003 a 2012. No tocante à taxa de desocupação entre este período, a taxa de 5,5% no mês de janeiro de 2012 revelou-se a menor no período, como pode ser observado no Gráfico 4.

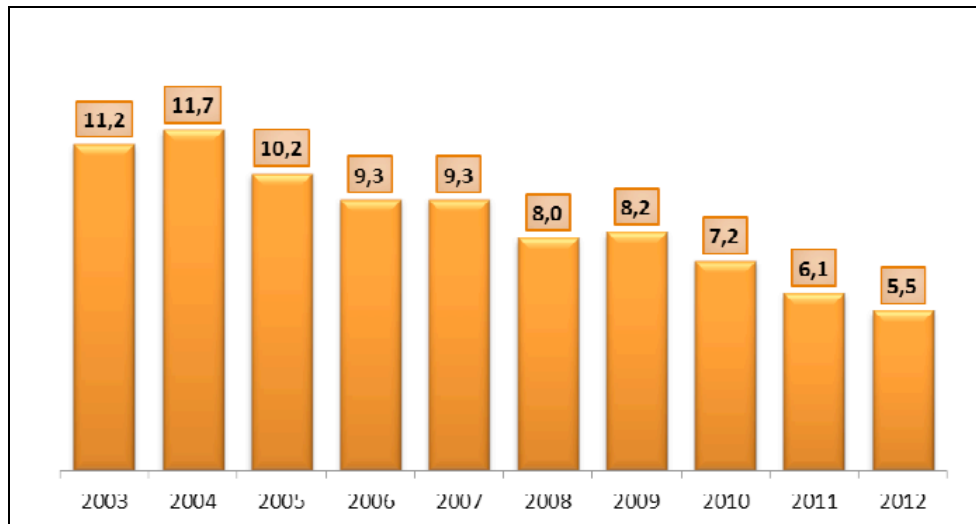


Gráfico 4 - Evolução da taxa de desocupação nos meses de janeiro de 2003 a 2012, para o conjunto das seis regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa

Fonte: IBGE, 2012a.

Dados do IBGE (2012a) revelam que 22,5 milhões de pessoas em janeiro de 2012 correspondem à população ocupada nas regiões em que a pesquisa foi realizada (Porto Alegre, Recife, Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador). Em comparação com janeiro de 2011, o aumento da taxa de ocupação foi 2%, o que representa uma elevação de 433 mil ocupados. O crescimento da economia teria sido o fator responsável pela geração de novos empregos.

Entretanto, o Brasil está passando pelo “bônus demográfico”, ou seja, quando a razão de dependência – o número de indivíduos em idade dependente (crianças menores de 15 anos e aqueles que têm acima de 59) por pessoa no grupo de idade ativa (entre 15 e 59 anos) – atinge níveis mínimos. Este momento de “bônus demográfico” deverá ocorrer até 2020 (BANCO MUNDIAL, 2011). Logo, a partir de meados de 2020, iniciar-se-á um processo de redução da força de trabalho no País, que deverá vir acompanhado de um aumento da razão de dependência, o que pode levar a um possível ônus demográfico (NONATO *et al.*, 2012).

A partir de 2040, muitos destes ocupados terão mais de 45 anos. A participação relativa da População em Idade Ativa adulta, com idade entre 30 e 44 anos, permanecerá

estável até 2040. Porém, a PIA madura e idosa deverá aumentar em valores absolutos, fato que colocará pressões diferenciadas no mercado de trabalho. Logo, os empregos deverão se concentrar na população com 45 anos e mais, que será responsável por, aproximadamente, 56,3% da futura PIA (IPEA, 2010).

Quanto aos ocupados com idade entre 40 e 59 anos, pode-se notar o aumento gradativo ocorrido durante os anos de 2004 e 2009, como pode ser notado no Gráfico 5.



Gráfico 5 - Distribuição dos ocupados com idade entre 40 e 59 anos

Fonte: Adaptado de Anuários de Trabalhadores publicados pelo Dieese (2006, 2007, 2008 e 2010).

Os dados a respeito dos ocupados com 60 anos ou mais também determinam um aumento gradativo entre os anos de 2004 e 2009, como pode ser notado no Gráfico 6.



Gráfico 6 - Distribuição dos ocupados com 60 anos ou mais

Fonte: Adaptado de Anuários de Trabalhadores publicados pelo Dieese (2006, 2007, 2008 e 2010).

O envelhecimento populacional e da População Economicamente Ativa exigirá algumas medidas em termos de adaptação do trabalho à população mais velha, com o intuito de contemplar os requisitos necessários para trabalhadores com menor agilidade e força física (IPEA, 2006).

Um dos caminhos possíveis do Brasil é seguir a tendência de outros países no sentido de rediscutir a idade mínima de aposentadoria (LAGE, 2010). Este fato é importante não só para a questão fiscal, mas também para que o indivíduo não saia do mercado de trabalho. A autora afirma que a aposentadoria compulsória aos 70 anos pode ser fruto de preconceito e, por esta razão, a sociedade e os empregadores terão de rever essa atitude, caso contrário, não haverá gente para ocupar essas vagas. Na França, por exemplo, a maioria dos idosos não é economicamente ativa (LAGE, 2010).

O envelhecimento da população ativa associado às pressões no sistema previdenciário acarreta a necessidade de se manter o trabalhador em atividade o maior tempo possível, fato que requer uma política de saúde ocupacional para diminuir as saídas do mercado de trabalho via aposentadoria por invalidez, capacitação quanto às mudanças tecnológicas e políticas para redução de preconceitos (IPEA, 2010).

A importância do trabalho para a pessoa idosa está relacionada a uma renda mais elevada, ao indicador de autonomies física e mental e maior integração social (CAMARANO; KANSO; MELLHO, 2004). No ano de 2009, 42,1% dos homens atuavam no mercado de trabalho, ao passo que entre as mulheres, a diminuição foi bem mais acentuada: 18,6%. A sua baixa participação torna-as mais dependentes da renda da seguridade social e do apoio familiar (IPEA, 2010).

O envelhecimento é um desafio para o governo, organizações e universidades, para que mantenham trabalhadores atualizados e permaneçam no mercado de trabalho (FRANÇA, 2011). Para tanto, a autora sugere a criação de novas oportunidades para os mais velhos e a disseminação de informações aos mais jovens sobre os preconceitos existentes com relação à idade e como lidar com equipes intergeracionais. No entender da autora, são raras as organizações que adotam políticas para os trabalhadores mais velhos ou que ofereçam programas de preparação para a aposentadoria.

De acordo com o Banco Mundial (2011), no nível micro, o envelhecimento populacional pode trazer efeitos negativos para a produtividade e ter efeitos sobre a economia agregada, uma vez que o acesso aos treinamentos diminui de forma significativa ao longo da vida do trabalhador. Por esta razão, é recomendado que haja investimentos em programas de treinamentos específicos para suavizar o declínio associado à idade, principalmente no que tange ao aprendizado de novas técnicas e habilidades.

Em síntese, esta seção mostrou que os fatores sociais e econômicos apontam para um elevado número de indivíduos mais velhos no País, bem como o aumento de sua inserção no mercado de trabalho. Os novos empregos gerados pelo crescimento da economia serão, futuramente, ocupados por uma população mais envelhecida, fato que exigirá algumas iniciativas que atendam às necessidades destes profissionais.

2.3 Idade, envelhecimento e *ageism*

Uma vez discutidos os aspectos socioeconômicos que apresentam o contexto brasileiro, nesta seção serão apresentadas as perspectivas conceituais sobre a idade, o envelhecimento e o *ageism*, com destaque na literatura organizacional.

A idade

As pesquisas sobre idade foram realizadas durante muito tempo por psicólogos, com foco no desenvolvimento das crianças, e por antropólogos e sociólogos que consideravam a idade como um componente da estrutura social. A tradição da antropologia de estudar as estruturas etárias tem como base a suposição de que a natureza irrevogável do envelhecimento biológico coloca fronteiras em torno da experiência humana e que estes limites permeiam as regras, os papéis, normas e valores que se desenvolvem dentro do sistema social (LAWRENCE, 1996).

Os anos 1970 foram férteis para os estudos sobre a idade. Os sociólogos começaram a focá-la como um importante componente da estrutura social, os historiadores passaram a se interessar pela vida do adulto e os psicólogos pelo tempo de vida. Já nos últimos trinta anos, as pesquisas e teorias sobre idade tiveram como foco a questão do envelhecimento. Desde então, grande parte dos estudos de sociólogos, demógrafos e economistas está centrada nas questões sociais que devem ser enfrentadas com uma população envelhecida, como uma força de trabalho mais velha e cuidados de saúde para os idosos (LAWRENCE, 1996).

A idade é um fator de distinção entre os indivíduos e, assim como o gênero, a idade define a pessoa e sua identidade (LAWRENCE, 1996; TOMÁS, 2008; FINEMAN, 2011). Para Tomás (2008), ela também se apresenta como uma referência fundamental na interpretação das temporalidades e expectativas de vida. A cadência social que determina idades-limite para partilhar certas experiências e acontecimentos acaba por estabelecer um

calendário geracional, ou seja, os indivíduos são submetidos a acontecimentos cíclicos precisos, o que acarreta um sentimento de pertencimento à mesma geração.

É possível notar alguns importantes marcadores de indicadores sociais, de posição, *status*, de onde o indivíduo se encontra em um curso de vida, se são crianças, adolescentes, idosos ou pensionistas. Mediante estereótipos, expectativas e preconceitos, estes marcadores reforçam a ideia de que a idade se apresenta como um divisor de figuras e percepções que possuímos dos outros e de nós mesmos, atuando como uma abreviação para imagens socialmente construídas que acompanham uma pessoa que tem determinada idade e que se encontra em certo ambiente (FINEMAN, 2011).

A idade ainda define as condutas adequadas e desejáveis por parte dos indivíduos referentes aos desenvolvimentos emocional e cognitivo. Dessa forma, ela não é neutra ou somente um número, mas um marcador que comprime formas de pensar e entender sobre um indivíduo, um assunto, uma organização e mesmo uma sociedade (FINEMAN, 2011).

A idade submete os indivíduos às normas sociais que operam em três formas: estruturam as leis institucionais e regulamentações profissionais, definem as transições de vida e regulam a conduta organizacional. Quando elas são violadas, seu significado torna-se ainda mais aparente e o ser humano reage a tais violações, sentindo-se desconfortável ou até constrangido (STALLER; PETTA, 2001). Este fato revela o quão fortemente uma norma de idade está internalizada e molda a conduta das atividades dos seres humanos (FINEMAN, 2011).

A idade nos estudos organizacionais

Lawrence (1996) alertou sobre as pesquisas a respeito da idade na literatura organizacional e sua relevância na área. A partir de uma revisão teórica realizada em 1985, 70% dos estudos apenas descreviam a relação entre idade e trabalho, satisfação no cargo e absenteísmo, entre outros, ao invés de proporem uma explicação para estes acontecimentos. Poucos artigos apareceram nos principais *journals* que tratam de organizações, a maioria deles foi publicada em *journals* de psicologia ou outros não relacionados à literatura organizacional. Isto indica que a questão idade é pouco abordada no âmbito acadêmico dos estudiosos de organizações, embora seja um tópico importante.

A idade é um tema relevante nas organizações, pois o modo como as pessoas experimentam o trabalho e de que forma este se relaciona com essas experiências representam uma das preocupações da teoria organizacional. Além disso, a ligação entre os objetivos do negócio e o planejamento de atividades dos profissionais se coloca fundamental, pois, muitas

vezes, eles possuem diferentes idades e, conseqüentemente, compromissos, necessidades e valores diferentes (LAWRENCE, 1996).

Para Lawrence (2004), é necessário desenhar organizações que aumentem as contribuições de seus profissionais no decorrer de suas vidas. Tais contribuições são previsivelmente relacionadas à idade. 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.

Para compreender como as questões de idade aparecem na organização, é preciso serem identificadas a distribuição etária e as normas de idade. Por distribuição etária entende-se o número de empregados de cada idade em uma dada posição, organização ou indústria. As normas de idade compreendem as crenças compartilhadas, com significados sobre idades específicas dentro de uma dada posição, ocupação ou organização. As pessoas olham ao redor e avaliam as idades dos indivíduos em uma determinada posição ou profissão e, a partir do momento que esses julgamentos são amplamente compartilhados entre um grupo de pessoas, tornam-se normas (LAWRENCE, 2004).

Estas normas podem se impregnar em todos os tipos de práticas organizacionais, a partir de juízos sobre a adequação de um candidato para um trabalho a expectativas sobre o desempenho das pessoas de diferentes idades e fases de sua carreira (LAWRENCE, 2004). Conforme a idade é institucionalizada, ela acaba sendo utilizada por aqueles que administram ou controlam recursos, enquadrando, além de suposições cotidianas, práticas específicas da organização, como, por exemplo, a gestão de Recursos Humanos (FINEMAN, 2011).

Dentro da organização, as normas etárias definem o progresso da carreira, competência e senioridade, onde a idade real das pessoas ou aparência da idade afetam a credibilidade percebida; a título de exemplo: o fato de ser “muito jovem” para um cargo de gerente ou “muito velho” para outras atividades. Desta maneira, as normas de idade criam barreiras entre grupos de pessoas de diferentes faixas etárias, fazendo com que as atividades de orientação entre as gerações se tornem mais difíceis de acontecerem (LAWRENCE, 1988).

Para resolver os problemas que derivam das rígidas normas, a autora sugere que a contratação, a promoção e o desenho organizacional sejam realizados para a diversidade de idade, que ocorre quando são selecionados indivíduos de diferentes idades para a força-tarefa e grupos de projetos; com isso, colaboram para romper as barreiras de comunicação entre jovens e empregados mais velhos (LAWRENCE, 1988, 2004). Mas, somente as empresas atentas desenvolverão programas de RH que forneçam oportunidades para que os funcionários de todas as idades sejam valorizados (FINEMAN, 2011).

As normas podem fazer com que a idade se torne um fator decisivo em situações em que ela é irrelevante para o alto desempenho, mas que é capaz de criar dificuldades para indivíduos mais velhos, como, por exemplo, quando tentam mudar de carreira. As normas são vantajosas para quem está na faixa de idade “correta”, contudo, excluem aqueles que não o estão (LAWRENCE, 2004).

O envelhecimento

Uma vez que nos últimos trinta anos, as pesquisas sobre idade tiveram como foco a questão do envelhecimento (LAWRENCE, 1996), é fundamental compreender como este fenômeno tem sido abordado e apreendido.

Não há uma definição clara para o termo envelhecimento, ou seja, não há um consenso em como ele deve ser definido, se é pela idade cronológica, idade funcional ou em termos de eventos significativos da vida. A perspectiva cultural do envelhecimento e a existência do “velho” como uma categoria concorrem com a visão biológica e o enfraquecimento progressivo natural (HENRARD, 1996).

Portanto, é possível notar a existência de uma oposição entre o envelhecimento biológico, o qual é universal em sociedades humanas, e o envelhecimento social, que é construído diferentemente por diversos tipos de sociedades.

Na maioria das sociedades pré-históricas, os mais velhos eram considerados sábios e guardiões das tradições e da história de seu povo. Todavia, as atitudes referentes aos mais velhos começaram a se transformar a partir de dois acontecimentos na civilização. O primeiro foi o advento da imprensa, que reduziu o *status* dos anciãos, uma vez que a cultura e tradição de uma sociedade poderia, a partir daquele momento, ser repetido inúmeras vezes por meio do livro. O segundo foi a Revolução Industrial, que exigiu que as famílias se deslocassem para onde os empregos se encontravam, o que dificultava a mobilidade dos mais velhos com relação aos mais jovens. Assim sendo, a experiência passou a ser menos valorizada do que a capacidade de adaptação às mudanças e à evolução tecnológica (NELSON, 2005).

Naquele mesmo momento aconteciam grandes avanços na medicina, que estendiam a expectativa de vida significativamente, mas a sociedade não estava preparada para lidar com esta população mais velha e começou a associar a velhice com qualidades negativas (NELSON, 2005).

Os parâmetros de declínio foram configurados pelos proprietários industriais e suas novas tecnologias. O que ocorria é que os mais velhos, antigamente valorizados por

suas habilidades artesanais e experiências, estavam sendo substituídos por homens e mulheres mais jovens que poderiam obter um maior rendimento para os proprietários (FINEMAN, 2011).

Henrard (1996) registra que, para qualquer consideração de atitudes, imagens e percepções sobre os mais velhos, é substancial examinar o contexto em que eles existem e a base social que eles dependem.

Como na sociedade capitalista, o valor está ligado ao fato de ser um membro produtivo para a economia formal, persiste a associação do envelhecimento com qualidades negativas, em que indivíduos mais velhos são tratados como cidadãos de segunda classe, sem nada a oferecer à sociedade, em que a discriminação tende a se manifestar de forma sutil no cotidiano da pessoa de média idade e dos mais velhos (NELSON, 2002).

Ageism

Quando a discriminação ocorre com adultos mais velhos, ela é denominada de *ageism*, cujo termo foi utilizado pela primeira vez pelo gerontologista Robert N. Butler, em 1968, para descrever a discriminação etária. Para este autor (1989), os mais velhos sentem-se ignorados, são tratados com condescendência e considerados mal-humorados, exigentes e inúteis. Ademais, são categorizados como rígidos no pensamento e à moda antiga em relação à moral e habilidades.

O ageísmo pode ser considerado o terceiro "ismo" da sociedade. O racismo foi uma questão bastante discutida no século XIX e o sexismo também o foi, mas no século XX e, atualmente, se discute o *ageism*, que tem relação direta com o critério de idade (PALMORE, 1999).

O *ageism* pode ocorrer sob diversas formas. Dennis e Thomas (2007) apresentam quatro tipos:

- O pessoal, que se refere às atitudes individuais, práticas e crenças que são preconceituosas contra as pessoas mais velhas.
- O institucional, que diz respeito às regras estabelecidas, missões e práticas que discriminam as pessoas mais velhas ou grupos baseados na idade.
- O intencional, que é relativo às regras estabelecidas, missões e práticas que são realizadas com o conhecimento de que são preconceituosas com relação aos mais velhos.
- O não intencional, que é a prática sem o reconhecimento do preconceito.

Palmore (1999) alega que o preconceito de idade apresenta-se mais do que uma ação ou atitude dos indivíduos, é também uma tendência complexa entremeadada no tecido social e que ocorre em cinco grandes esferas da sociedade: emprego, agências governamentais, família, habitação e assistência médica.

O autor aponta os diversos custos que estão envolvidos quando o fenômeno se torna evidente em uma sociedade: custos pessoais de desmoralização, como a perda da autoestima e de função, inatividade física e declínio mental; custos econômicos quando se ignoram as habilidades produtivas e criativas de milhões de pessoas mais velhas que são pressionadas a se aposentar, além dos custos sociais e culturais quando não se reconhece a sabedoria dos mais velhos. Na visão de Palmore (1999), muitos problemas sociais das sociedades industrializadas podem estar relacionados ao ato de negligenciar o conhecimento advindo dos mais velhos.

O preconceito com relação aos profissionais mais idosos, acompanhado da forte presença de jovens no mercado de trabalho, é fortalecido pela veneração da juventude pela maioria das sociedades ocidentais. A demanda por jovens interfere na absorção da mão de obra mais velha e a sociedade coloca a questão do envelhecimento como um fator de exclusão (GOLDANI, 2010).

Para Goldani (2010), a discriminação por conta da idade é um problema que a sociedade deve enfrentar e eliminar mediante a conscientização e educação, como também de intervenções políticas. A autora atesta que os esforços para que isso ocorra têm ganhado ênfase nas sociedades industrializadas, já que este tipo de discriminação é uma questão atual devido à preocupação com a crescente longevidade e a duração das carreiras profissionais.

Muitas vezes, a idade apresenta-se como um fator limitante para que o indivíduo mais velho mantenha-se ou se reinsira no mercado de trabalho. Esta ideia negativa que permeia a relação do envelhecimento e do mercado de trabalho alcança *status* de representação social construída com base no preconceito (CARVALHO, 2009).

Para Butler (2010), o *ageism* manifesta-se em uma ampla gama de fenômenos, em níveis individuais e institucionais, por meio de estereótipos e mitos, práticas discriminatórias no emprego e em serviços de todos os tipos. Os mais velhos estão sujeitos aos abusos físico, emocional, sexual, social e financeiro, portando-se, inclusive, como o foco do preconceito com relação à sua capacidade de trabalhar.

Dennis e Thomas (2007), ao discutirem o *ageism* no local de trabalho, mostraram que a organização apresenta-se como um microcosmo da sociedade que reflete estereótipos e

preconceitos que fazem parte do ambiente social nacional e que é possível identificar o *ageism* quando o preconceito de idade afeta negativamente as decisões de trabalho sobre a aposentadoria, benefícios, treinamento e oportunidades de promoção, entre outras.

Legislação

Duncan e Loretto (2004) recordam que, com a discriminação de idade, todos podem ser tanto um opressor quanto uma vítima pelo menos em alguma fase do ciclo de vida. Os trabalhadores acima de 45 anos e os empregados mais jovens com menos de 25 são os mais propensos à discriminação por idade. A dificuldade de identificar um grupo coerente das vítimas da discriminação etária torna difícil combater a questão via legislação.

Com relação às leis que protegem o trabalhador no Brasil, vale ser citado o artigo que se segue:

“(…)

Art.7º – São direitos dos trabalhadores [...]: XXX – proibição de diferença de salário, de exercícios de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.” (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988. Dos Direitos Sociais).

Na opinião de Peres (2003), embora o preconceito com base na idade seja inadmissível no Brasil, ele não consta como crime e o autor da discriminação não está sujeito a processos judiciais. Isto ocorre, por exemplo, nos Estados Unidos, onde funciona desde 1967 a *Age Discrimination in Employment Act*, lei federal que proíbe a discriminação no emprego em todo o país com base na idade, direcionada aos profissionais de 40 anos ou mais. A lei também aborda a dificuldade dos trabalhadores mais velhos na obtenção de um novo emprego, depois de serem deslocados de seus postos de trabalho, devido ao limite de idade arbitrário (AGE DISCRIMINATION IN EMPLOYMENT ACT, 1967). A legislação original protegia trabalhadores com idade entre 40 e 65 anos, mas, em 1978, o Congresso passou uma emenda para estender a proteção para aqueles com 70 anos (DENNIS; THOMAS, 2007).

Segundo Loretto e White (2006), a legislação do Reino Unido também passou a proibir a discriminação etária no emprego desde outubro de 2006. Sua população está envelhecendo e o foco de atenção está sendo dado às pessoas com 50 anos ou mais, que compreenderá uma parte cada vez mais importante da força de trabalho. Os regulamentos proíbem a discriminação por idade durante o recrutamento, a formação e a promoção, além de definirem um padrão de idade de aposentadoria de 65 anos.

Além dos Estados Unidos e do Reino Unido, outras localidades já implementaram iniciativas de proteção aos trabalhadores mais velhos. No Canadá, a legislação que proíbe a

discriminação contra trabalhadores mais velhos surgiu nos anos de 1980 e na Austrália, em 1988 (FINEMAN, 2011).

Não obstante a existência de legislações que têm como intuito proteger este tipo de trabalhador, é possível serem observados diversos estudos que ainda apontam a ocorrência do *ageism* em âmbito internacional.

2.4 Atitudes referentes aos trabalhadores mais velhos

Na seção anterior foram abordadas as perspectivas teóricas sobre os significados da idade e do envelhecimento. O fenômeno *ageism* também foi discutido e se notou que ele pode ocorrer na esfera do trabalho por meio de estereótipos e práticas discriminatórias. Assim sendo, nesta seção, serão apresentadas as principais atitudes de gestores com relação aos profissionais mais velhos.

Neste estudo, adota-se a definição de Fontoura e Piccinini (2012) de que os profissionais mais velhos são aqueles com 50 anos ou mais, pois se entende que a partir desta idade iniciam-se os efeitos interpretados como marcadores do processo de envelhecimento.

Para o termo “atitudes”, compreendem-se avaliações duradouras de diversos aspectos do mundo social que se armazenam na memória, tornando mais previsível o ambiente ao redor. O termo pode ser definido como uma organização de crenças e cognições dotada de carga afetiva pró ou contra um objeto social definido, que predispõe uma ação coerente com as cognições e afetos relativos a este objeto (GOULART, 2006).

No presente estudo, além do termo “atitudes”, utiliza-se um outro, denominado “percepções” para o mesmo sentido, uma vez que, assim como a atitude, a percepção constitui um processo construído socialmente, influenciado pela convivência interpessoal (GOULART, 2006).

Na esfera do preconceito, as atitudes referem-se a sentimentos ou percepções negativas em relação a um grupo e os estereótipos são equívocos ou as crenças exageradas. Os estereótipos são mais cognitivos e as atitudes mais afetivas. Ainda que ambos tendam a caminhar juntos, os negativos frequentemente produzem atitudes negativas e estas suportam os estereótipos negativos (PALMORE, 1999).

Um aspecto importante dos estereótipos é que visões predominantes negativas podem afetar as atitudes dos gestores e levá-los a adotar comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho (HENKENS, 2005). Consoante Henkens (2005), apesar de os problemas relacionados ao envelhecimento serem uma preocupação crescente para as organizações, a

investigação sobre atitudes quanto a trabalhadores mais velhos é limitada. O autor se propôs a verificar as principais atitudes de gestores com relação aos profissionais mais velhos na Holanda e identificou que as atitudes positivas estão associadas à produtividade e confiabilidade e as negativas, à adaptabilidade às novas tecnologias e mudanças.

Hassel e Perrewé (1995) constataram, a partir de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos com 179 funcionários a respeito de crenças e estereótipos sobre profissionais mais velhos, que muitos dos entrevistados foram neutros ou não quiseram se comprometer com as respostas no que se refere à avaliação das atitudes quanto aos profissionais mais velhos. Entretanto, os itens que apresentaram atitudes negativas foram: maior dependência, preferência por trabalhos com menos desafios, o fato de não serem amigáveis nem extrovertidos.

Taylor e Walker (1998) também realizaram um estudo a fim de identificar as atitudes de gestores de grandes organizações com relação aos profissionais mais velhos e as práticas de emprego. Os autores observaram que os gestores tendiam a pensar na incapacitação de trabalhadores mais velhos ao trabalho físico pesado, na dificuldade de serem treinados e no desinteresse em atividades de formação. Além disso, julgavam-nos ressentidos em receber ordens de pessoas mais jovens, pouco entusiasmados com mudanças tecnológicas e suscetíveis de estarem somente aguardando o momento de aposentadoria.

Dennis e Thomas (2007) realizaram um estudo teórico a respeito da discriminação de trabalhadores mais velhos no ambiente de trabalho. Os autores identificaram que, na maioria dos estudos, eles são vistos como inflexíveis, não possuem um espírito agressivo, são resistentes às novas formas de trabalho, têm limites físicos, o que explica a elevação de custos para o seguro-saúde, e são pouco dispostos a se adaptarem às novas tecnologias.

Conforme Peres (2003), o advento das novas tecnologias de informação e gerenciamento da produção cria contextos organizacionais desfavoráveis aos trabalhadores com mais de 40 anos. Estes fatores podem levar à demissão destes profissionais ou à improdutividade dentro das empresas. Brooke e Taylor (2005) apontam, ainda, que a introdução de novas tecnologias é um fator que causa tensão no ambiente de trabalho entre os profissionais de diferentes idades.

Para uma compreensão melhor a respeito dos estereótipos relacionados aos profissionais mais velhos no local de trabalho, Posthuma e Campion (2009) realizaram uma revisão da literatura organizacional e, ao selecionarem sete mil artigos potencialmente pertinentes, 117 revelaram-se relevantes para a proposta. Os autores notaram que os gerentes podem manter estereótipos negativos sobre os profissionais mais velhos de forma sutil e

inconsciente, mas que estes estereótipos podem afetar o modo como as pessoas pensam sobre seus trabalhadores e, futuramente, resultar em uma discriminação durante o processo de recrutamento e treinamento, entre outras atividades. A maioria dos estereótipos atribui características negativas aos trabalhadores mais velhos. Para os gestores, os profissionais mais idosos apresentam fraco desempenho, são menos produtivos que os mais jovens, menos motivados, mais resistentes à mudança, além do fato de serem mais difíceis de se adaptarem e menos flexíveis. Além disso, há a crença de que eles são mais caros por exigirem salários mais altos que os funcionários mais jovens (POSTHUMA; CAMPION, 2009).

Quanto às atividades de aprendizagem e desenvolvimento, além do resultado que Taylor e Walker (1998) obtiveram sobre profissionais mais velhos não gostarem de serem treinados, Maurer (2001) identificou que eles não participam de atividades de formação, tanto quanto os mais jovens, devido à diminuição da autoconfiança e em virtude da percepção do profissional de menos utilidade ou recompensa. Não raramente, o empregador não propicia treinamento aos trabalhadores mais velhos, pois acreditam que eles não podem aprender novas habilidades, pois apresentam menor capacidade e menor potencial para o desenvolvimento.

Outra razão identificada para que eles não obtenham treinamento deve-se ao fato de acreditarem que se aposentarão em breve, reduzindo retornos sobre investimentos, já que a crença é de que terão um curto tempo de trabalho e não colherão os benefícios do investimento (POSTHUMA; CAMPION, 2009).

Hedge, Borman e Lammlein (2006) refutam este estereótipo, apontando que os profissionais mais velhos não proporcionam rendimentos inferiores, uma vez que são menos propensos a sair da empresa e também porque o retorno de tais investimentos tendem a vir a curto prazo.

As evidências de pesquisa sobre a validade do estereótipo de que os profissionais mais velhos não podem aprender novas habilidades e que precisariam de mais investimentos em treinamento são mistas. Estudo sobre o treinamento de funcionários em um ambiente de varejo confirmou que profissionais mais velhos não precisam de mais treinamento do que os mais jovens (BROADBRIDGE, 2001). Contudo, outro estudo descobriu que eles têm menos domínio do conteúdo da formação do que os adultos mais jovens e precisariam de mais tempo para absorver o material de treinamento. As evidências mostram que eles terminam as atividades de formação de forma mais lenta que os jovens (KUBECK *et al.*, 1996).

Roscigno *et al.* (2007) comprovaram outros pontos críticos com relação às atitudes de gestores e colegas de trabalho referentes aos mais velhos. Na pesquisa, os autores

detectaram que os gestores creem que os mais velhos são mais lentos, desorganizados e de relacionamento mais difícil. Assim como Dennis e Thomas (2007), os autores identificaram, ainda, que eles são inflexíveis no trabalho e resistentes às mudanças.

Brooke e Taylor (2005) identificaram a percepção de que eles insistem nas velhas práticas e que causam tensão no ambiente de trabalho quando profissionais mais jovens ocupam cargos de supervisão sobre os mais velhos. A tensão ocorre, já que a percepção da equipe é de que sua eficácia torna-se comprometida com este modelo de gestão.

No entender de Posthuma e Campion (2009), os estereótipos negativos em ambientes de trabalho podem influenciar nas decisões de emprego em uma variedade de configurações: quando recebem avaliações de desempenho, mesmo quando possuem qualificações similares às de jovens, e quando possuem mais dificuldade de encontrar um emprego, manter-se nele ou, ainda, conseguir promoções.

Entretanto, os gestores e demais empregados não possuem somente atitudes negativas referentes aos profissionais mais velhos. Munnell, Sass e Soto (2006) identificaram que, embora os gestores creiam no declínio dos mais velhos, na habilidade de dominar um novo material de forma rápida, eles não acreditam no declínio de habilidades ligadas ao conhecimento acumulado.

Taylor e Walker (1998) entenderam que as atitudes positivas referentes aos trabalhadores mais velhos referem-se à maior confiabilidade, produtividade, criatividade e à menor propensão de se acidentarem.

Dennis e Thomas (2007) notaram outras atitudes positivas com relação a estes profissionais, uma vez que eram valorizados por suas experiências, por seus conhecimentos e hábitos de trabalho, os quais estão associados ao maior compromisso com a qualidade, lealdade, pontualidade, capacidade de manter a calma em momentos de crise e o respeito pela autoridade. Os mais velhos foram, ainda, avaliados pelo seu desempenho sólido, pelas competências básicas e pela boa convivência com os colegas de trabalho.

No tocante aos hábitos de trabalho, foram identificadas como atitudes positivas a incidência de menores índices de *turnover* voluntário e absenteísmo (HASSEL; PERREWE, 1995, Roscigno *et al.*, 2007).

A pesquisa de Dennis e Thomas (2007) está em consonância com o trabalho de Hassel e Perrewe (1995) ao identificar que as atitudes positivas referiam-se à lealdade e responsabilidade. Além disso, os autores constataram que os mais velhos apresentam: facilidade em serem treinados e também no aprendizado; interesse em novas habilidades; bom relacionamento com jovens profissionais; trabalho árduo, determinando que o desempenho

não declina com a idade; e o fato de permanecerem no trabalho mesmo quando já possuem condições de se manterem fora dele.

Embora funções cognitivas não tenham sido abordadas por estudiosos de organizações (HASSEL; PERREWE, 1995; TAYLOR; WALKER, 1998; BROOKE; TAYLOR, 2005; MUNNEL *et al.*, 2006; DENNIS; THOMAS, 2007; ROSCIGNO *et al.*, 2007), o estudo da área de saúde realizado por Ilmarinen (2001) registrou que as funções cognitivas de profissionais mais velhos no que se refere à capacidade de processar problemas podem melhorar com a idade e que, na maioria das tarefas de trabalho, a velocidade e precisão podem ser substituídas pela sua alta motivação e pelo conhecimento acumulado ao longo da vida profissional.

A despeito de algumas atitudes positivas com relação aos profissionais mais velhos, geralmente, as suas evidências de exclusão social ocorrem com base em estereótipos negativos ao nível do local de trabalho. Portanto, a ocupação de uma posição precária no mercado de trabalho estaria sendo refletida pelas atitudes negativas e práticas discriminatórias de emprego (TAYLOR; WALKER, 1998; SILVA; WETZEL; LOPES, 2008).

Uma das suposições a respeito das barreiras à (re)inserção e permanência dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho no Brasil é a valorização da juventude (PERES, 2003). As razões que tornam mais propensa a contratação de pessoas mais jovens é um maior número de anos potenciais de trabalho, qualificações e maior adaptabilidade ao ambiente organizacional (TAYLOR; WALKER, 1998). Além disso, Silva, Wetzel e Lopes (2008) apontam para o fato de que, quando profissionais mais velhos perdem seus empregos, permanecem mais tempo desempregados do que os mais jovens.

Com relação à temática do envelhecimento nas organizações, Locatelli e Fontoura (2012) constatam que, apesar do tema ter sido pouco explorado na literatura nacional no período de 1997 até 2011, o número de pesquisas tem aumentado, demonstrando interesse incipiente no tema. A partir da coleta de dados realizada nos anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, em todas as seções temáticas, as autoras localizaram 26 artigos sobre o envelhecimento dos profissionais nas organizações. A área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho concentra a maioria das publicações sobre o tema: onze trabalhos. A área de *marketing* apresenta nove estudos, a de Administração Pública corresponde apenas dois artigos publicados a respeito do tema. Nas áreas de Gestão de Agronegócios, Gestão de Ciência Tecnologia e Inovação, Comportamento Organizacional e Teoria das Organizações, cada uma contemplou apenas uma publicação sobre o tema.

Recentemente, Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012) realizaram um estudo com o objetivo de analisar a percepção de executivos jovens e seniores sobre as formas de cada um deles lidar com impactos das mudanças no atual ambiente de negócios. Segundo os autores, em um cenário de preconceitos e conflitos, o sentimento de medo surge entre executivos seniores e jovens. Os jovens estão alcançando mais cedo o topo da carreira, trazendo tensões aos executivos seniores que se sentem ameaçados e temem não conseguir a recolocação no mercado de trabalho. O sentimento de insegurança de profissionais mais velhos decorre da possibilidade de substituição por alguém mais jovem, disposto a sacrificar a vida pessoal e ainda assim ter uma remuneração menor. Os resultados mostraram, ainda, que o jovem está mais insatisfeito e reclama mais do nível de cobrança por resultados na empresa do que os mais velhos.

Frequentemente, quando empregadores mostram ter preferência pelos mais velhos por conta da experiência e do comprometimento com o trabalho, estas abordagens positivas não resultam de atitudes positivas, mas devido às exigências comerciais ou carências do mercado de trabalho local, evidenciando que os trabalhadores mais velhos não são a primeira escolha (LORETTO; WHITE, 2006). Neste caso, o *ageism* se torna mais discreto, porém, ainda evidente.

Em suma, pode-se dizer 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.

O Quadro 1 exhibe as principais atitudes em relação aos trabalhadores mais velhos de acordo com os estudos dos principais autores que servem como base para este trabalho.

Autores	Atitudes Negativas	Atitudes Positivas
Posthuma e Campion (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Fraco desempenho • Menos produtivos que os mais jovens • Menos motivados • Resistentes à mudança • Mais difíceis de se adaptarem • Menos flexíveis • Mais caros • Não participam das atividades de aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior confiabilidade • Maior flexibilidade • Menos propensos a acidentes • Criativos • Compromisso com a qualidade • Lealdade • Pontualidade • Respeito à autoridade
Taylor e Walker (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Incapazes de realizar trabalho físico pesado • Difíceis de treinar • Não gostam de formação • Dificuldade em aceitar profissionais mais jovens em cargos de supervisão • Resistentes à mudança tecnológica • Suscetíveis de estarem somente aguardando a aposentadoria 	
Hassel e Perrewé (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Mais dependentes • Maior preferência por trabalhos com menos desafios • Não são amigáveis • Não são extrovertidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Lealdade • Responsabilidade • Menor absenteísmo • Facilidade em serem treinados • Facilidade no aprendizado • Interessados em novas habilidades • Bom relacionamento com jovens profissionais • Permanecem no trabalho mesmo quando possuem condições de se manterem fora dele • Trabalham arduamente
Dennis e Thomas (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Inflexíveis • Não possuem um espírito agressivo • São resistentes às novas formas • Têm limites físicos • Custam mais ao seguro-saúde • São pouco dispostos a se adaptarem às novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do trabalho • Lealdade • Pontualidade • Respeito à autoridade • Calmos • Desempenho sólido • Boa convivência no trabalho
Maurer (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Não participam de atividades de aprendizagem • Não têm capacidade de aprender 	
Hedge; Borman; Lammlein (2006)		<ul style="list-style-type: none"> • Não proporcionam rendimentos inferiores aos jovens
Roscigno <i>et al.</i> (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Mais resistentes às mudanças • Mais lentos • Desorganizados • Relacionamento mais difícil • Inflexíveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor <i>turnover</i> voluntário • Menor absenteísmo
Brooke e Taylor (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Insistem nas velhas práticas • Dificuldade em aceitar profissionais mais jovens em cargos de supervisão 	
Munnell, Sass e Soto (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Declínio na habilidade de dominar um novo material de forma rápida 	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhum declínio na habilidade ligada ao conhecimento acumulado

Quadro 1 - Principais atitudes sobre trabalhadores mais velhos

Fonte: Elaborado pela autora.

2.5 Práticas de gestão da idade

Na seção anterior foram apresentados estudos que discutem as principais atitudes de gestores e empregadores com relação aos trabalhadores mais velhos. Algumas delas que foram identificadas são positivas e outras, negativas. Uma vez discutidas, neste momento, serão apresentadas as práticas de gestão da idade propostas a fim de minimizar os efeitos do envelhecimento do profissional nas organizações e minimizar as barreiras etárias.

Um dos pontos principais em abordar as práticas de gestão de idade se deve à falta de conhecimento sobre como desenvolver e implementar práticas de Recursos Humanos específicas e relevantes para os trabalhadores mais velhos (ARMSTRONG-STASSEN, 2008), pois os gestores ainda não entendem como fazer isto de forma eficaz (MANPOWER, 2007).

Armstrong-Stassen (2008) realizou uma pesquisa para avaliar em que medida as organizações estavam envolvidas com as práticas de Recursos Humanos dirigidas aos trabalhadores mais velhos e por quais razões; na visão daqueles profissionais, as organizações não desenvolviam tais práticas.

O autor identificou que mais de 75% dos mais velhos acreditam que o mais provável era de que estas práticas não são prioritárias para as empresas e pouco mais de 50% alegaram falta de interesse dos empregadores na busca de práticas eficazes. Ele lembrou, ainda, que é preciso haver uma comunicação melhor entre empregadores e empregados mais idosos quanto às práticas que são importantes para acomodar as necessidades e preferências destes profissionais.

Enquanto Armstrong-Stassen (2008) analisou o ponto de vista dos profissionais mais velhos, Znidarsic e Dimovski (2009) verificaram a visão dos gestores de Recursos Humanos da Eslovênia sobre as práticas de gestão da idade e concluíram que elas ainda estão em sua fase inicial. Para os autores, não há evidências de implementação de estratégias suficientes para a manutenção, reciclagem e o recrutamento de trabalhadores mais velhos, embora o envelhecimento e as carências do mercado de trabalho daquele país exijam maior atenção com relação ao gerenciamento de idade no futuro. Desse modo, os empregadores terão de desenvolver formas eficazes de gestão de sua força de trabalho para manterem a continuidade operacional.

Loretto e White (2006) investigaram as relações entre política, práticas e atitudes dos empregadores com relação aos trabalhadores mais velhos na Escócia. Eles identificaram que algumas práticas de emprego, além de divergirem das políticas das empresas, eram influenciadas pela experiência direta ou por atitudes mais generalizadas fundamentadas nos estereótipos dos mais idosos.

Naquela pesquisa, todos os empregadores atuavam segundo uma política de igualdade de oportunidades, mas que, apesar desta adesão à igualdade no nível político, a prática revelou preconceito e discriminação em cada ciclo de trabalho (recrutamento e seleção, gestão de desempenho, treinamento, promoção e cessação das funções).

É recorrente, por exemplo, que a idade se mostre um fator importante durante o processo de recrutamento e seleção (LORETTO; WHITE, 2006; PERES, 2003; RIACH, 2007; TAYLOR; WALKER, 1998), o que inviabiliza o acesso de profissionais mais velhos no mercado de trabalho.

Um exemplo de prática negativa no âmbito do recrutamento e seleção foi constatado por Riach (2007) durante a análise de textos de campanha de recrutamento de um supermercado no Reino Unido. O autor identificou que os profissionais mais velhos foram definidos e categorizados como um grupo diferente de outro ou contra uma norma. Isso fazia com que os eles exigissem que a organização tomasse uma abordagem diferente no recrutamento.

Outro ponto discutido no tocante às práticas negativas durante o processo de seleção e recrutamento foram as restrições de idade em anúncios de emprego, que se apresentam como obstáculos aos candidatos mais velhos (TAYLOR; WALKER, 1998). Algumas vezes, este limite de idade é tomado como uma exigência do perfil, podendo ser comparado a uma “qualificação” do profissional (PERES, 2003).

Bennington (2001) realizou um estudo de caso múltiplo na Austrália a partir de dados sobre o recrutamento e concluiu que, no Estudo 1, mais de 90% dos anúncios de trabalho para secretárias visavam determinados grupos etários e que a idade preferida estava entre 20 e 30 anos. O Estudo 2 constatou que, de 18% a 24% dos consultores de recrutamento e empregadores preferiram profissionais com idade entre 23 e 30 anos. O Estudo 3 apontou que mais de 30% dos empregadores questionaram a idade dos candidatos ao emprego e no Estudo 4 ficou evidente que mais de 40% de candidatos recordaram-se de terem sido questionados sobre a sua idade durante o processo de seleção.

A pesquisa de Taylor e Walker (1998) reforça esta temática. Eles constataram que mais de 40% dos gestores consideram a idade do candidato na tomada de decisões durante o recrutamento, mas apenas poucos confirmaram que os mais velhos têm menos probabilidade de serem promovidos em sua organização. Além disso, comprovou-se que poucas organizações apresentavam uma política específica para recrutar trabalhadores mais velhos.

Por outro lado, algumas iniciativas de boas práticas direcionadas aos profissionais mais velhos foram identificadas e discutidas (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003; BROOKE;

TAYLOR, 2005; NAEGELE; WALKER, 2006; CLAES; HEYMANS, 2008; CARVALHO, 2009; LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011).

Lazazzara e Bombelli (2011) apresentaram a experiência da empresa de energia italiana Eni, que mudou sua perspectiva sobre a gestão da idade, inaugurando uma política de gestão do conhecimento, reconhecimento e desenvolvimento, em que os mais velhos atuam como guias e treinadores de outros funcionários.

Mas, para as autoras, esta é apenas uma parte de uma série de práticas para a gestão estratégica da idade que as empresas podem implementar, visando prevenir e gerir questões que permeiam o envelhecimento populacional. Entre as práticas sejam possíveis, destaca-se estimular a mudança de uma cultura de trabalho que atribui *status* inferior aos trabalhadores mais velhos e minimizar o *ageism*, que ainda é recorrente dentro das organizações.

Claes e Heymans (2008), por exemplo, sugerem que sejam instituídas práticas de retenção, como treinamentos, compensação, conselheiro, respeito à discriminação por idade e às leis de igualdade de oportunidades, com base em políticas de longo prazo, preventivas e feitas sob medida para indivíduos mais velhos ou subgrupos.

Brooke e Taylor (2005) ressaltam que as organizações devem distribuir funções aos profissionais de acordo com seus atributos e capacidades individuais, ao invés de fazerem suposições com base na idade. A falta de atenção a esta dinâmica da faixa etária pode resultar na subutilização dos RHs da empresa.

Carvalho (2009) concorda que a exclusão do profissional mais velho por discriminação é um desperdício de talentos e que a melhor maneira de reverter isto é aliar a experiência do profissional mais velho ao vigor da juventude, valorizando as habilidades e competências de cada um.

Brooke e Taylor (2005) desenvolveram quatro estudos de caso de organizações públicas e privadas na Austrália e no Reino Unido, a fim de elucidarem os desafios e obstáculos para o emprego de profissionais mais velhos e os benefícios adquiridos pela empresa quando investe em políticas de gestão de Recursos Humanos. A pesquisa sustenta que a gestão de uma força de trabalho envelhecida requer consciência sobre as relações que se estabelecem entre trabalhadores de diferentes idades e mostra também a importância de se gerenciarem as relações entre grupos de idade no ambiente organizacional. Segundo os autores, é possível observar alguns benefícios quando a empresa investe em uma equipe com diferentes faixas etárias, como a possibilidade de orientação e aumento da produção. Nestes casos, pessoas mais velhas podem transferir suas experiências para as mais jovens e estes

podem ensinar a nova tecnologia aos mais velhos, dado que os mais jovens possuem maiores noções de informática.

Outro benefício é a estabilidade que um ambiente misto de faixa etária proporciona ao ambiente de trabalho. Por isso, um gerenciamento de idade eficaz deve otimizar as habilidades encontradas entre os profissionais da organização. Para maior eficácia, alguns mitos sobre a idade precisam ser expostos para que a organização se prepare para novas práticas, sendo importante desenvolver o entendimento sobre como as percepções de idade afetam as relações e como melhor gerenciar as experiências e habilidades complementares dos trabalhadores de diferentes idades (BROOKE; TAYLOR, 2005).

Embora Manpower (2007) e Armstrong-Stassen (2008) indiquem a falta de conhecimento por parte dos gestores sobre o desenvolvimento de práticas de Recursos Humanos relevantes aos profissionais mais velhos, é possível serem observadas algumas tentativas de se encaminhar estas boas práticas. Uma delas foi apresentada no Canadá, por meio da publicação de um relatório idealizado por Malatest e Associados (2003), que auxilia no direcionamento de ações de gestão de pessoas frente ao processo de envelhecimento populacional. O primeiro passo é gerir a cultura do local de trabalho para que sejam reduzidos os estereótipos e preconceitos relacionados aos profissionais mais velhos. Outra tentativa está explícita no guia de boas práticas coordenado pela Fundação Europeia, de autoria de Naegele e Walker (2006), onde são descritos os principais elementos de boas práticas na gestão de uma força de trabalho envelhecida.

As boas práticas de gestão da idade são iniciativas que combatem as barreiras de idade e/ou promovem a sua diversidade nas organizações, colaborando para criar um ambiente no qual os funcionários individuais são capazes de atingir o seu potencial sem serem prejudicados pela sua idade. As principais dimensões de boas práticas indicadas por Naegele e Walker (2006) podem ocorrer durante o processo de recrutamento, formação, desenvolvimento e promoção de profissionais, como também práticas de trabalho flexíveis, ergonomia, *design* de trabalho e mudança de atitudes dentro das organizações.

Um dos pontos abordados por Malatest e Associados (2003) é o planejamento da força de trabalho, ou seja, as organizações devem analisar a demografia desta força e rever a aposentadoria. É fundamental que as empresas desenvolvam estratégias de retenção que visem preservar as habilidades, experiências e conhecimentos dos profissionais.

Uma das possibilidades de reter o profissional mais velho é oferecer a possibilidade de trabalhar de forma flexível, a fim de permitir que ele realize as atividades pessoais e familiares. As organizações devem oferecer aos trabalhadores mais velhos maior

flexibilidade em suas horas de trabalho ou no tempo e na natureza da sua aposentadoria (NAEGELE; WALKER, 2006).

Todavia, não há sinais de que as organizações tenham desenvolvido políticas destinadas a estes profissionais em termos de contrato de trabalho em tempo parcial, tampouco oferecido projetos de formação do trabalhador (LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011).

Conforme Malatest e Associados (2003), práticas nos campos da segurança, saúde e estratégias ergonômicas também são essenciais para uma força de trabalho envelhecida, uma vez que estes profissionais experimentam mudanças físicas que podem afetar seu desempenho no trabalho, caso o ambiente não seja confortável e adequado. Naegele e Walker (2006) alegam que as boas práticas neste campo significam otimização de processos e de organização do trabalho, com o propósito de permitir que os funcionários desempenhem bem suas atividades com saúde e capacidade de trabalho. Estas práticas podem assumir medidas preventivas ou destinadas a compensar o declínio físico do profissional mais velho.

Outra área importante em que se deve praticar medidas de gestão da idade é durante o recrutamento. Para Malatest e Associados (2003), serão necessários novos métodos de recrutamento, pois a redução da força de trabalho fará com que profissionais à disposição sejam mais disputados pelas organizações. O recrutamento em centros de terceira idade e a construção de uma boa reputação como empregador de pessoas mais velhas auxiliarão o sucesso da empresa. Para Naegele e Walker (2006), a empresa deve promover acesso igual para qualquer candidato, independentemente da idade, e não discriminar potenciais candidatos direta ou indiretamente por conta deste fator.

No campo da formação e aprendizagem, Naegele e Walker (2006) revelam que as práticas devem garantir que os trabalhadores mais velhos não sejam negligenciados no treinamento e desenvolvimento de carreira. Muitas vezes, eles têm competências e qualificações que são difíceis de obter e que constituem um elemento central dos recursos humanos de uma organização. Porém, as organizações não investem neles, conforme verificado, em função da baixa taxa de participação durante as atividades de educação e formação.

De acordo com Naegele e Walker (2006), os métodos de treinamento devem ser apropriados para os trabalhadores mais velhos com o firme propósito de compensar a discriminação no passado. Lazazzara e Bombelli (2011) concordam que é importante que os funcionários mantenham suas habilidades atualizadas durante o curso de suas vidas de trabalho e continuem a ter acesso a programas de formação.

Posthuma e Campion (2009) sugerem que gestores utilizem a formação e desenvolvimento do profissional para ajudar a evitar o impacto dos estereótipos negativos e também para auxiliar as organizações a se concentrarem na retenção, melhoria e crescimento dos trabalhadores. Além disso, os autores propõem que, ao invés dos gestores simplificarem as atividades dos mais velhos, eles ofereçam tarefas complexas, pois isso pode melhorar a capacidade cognitiva e a produtividade do trabalhador.

Quando se trata do desenvolvimento de carreira, as boas práticas devem garantir que sejam oferecidas oportunidades para o progresso do profissional mais velho. O objetivo é permitir que os funcionários continuem sendo capazes de realizar tarefas nas fases posteriores de sua vida profissional que se harmonizam com sua experiência acumulada (NAEGELE; WALKER, 2006).

Estes autores (2006) propõem que algumas práticas sejam desenvolvidas no campo da transição para a aposentadoria, em que o objetivo é garantir que os regimes de aposentadoria permitam uma escolha de opções. As boas práticas em política de saída e aposentadoria podem melhorar as imagens interna e externa da empresa. O ideal é que as empresas possam recorrer às habilidades e conhecimentos especializados dos profissionais mais velhos. No caso de falta de pessoal, os ex-funcionários podem compensar este déficit.

Para a implantação de boas práticas, são substanciais o apoio da alta administração para uma gestão estratégica da idade e o suporte do pessoal da área de Recursos Humanos e dos decisores políticos. Um dos pontos positivos é que não é preciso fazer grandes gastos financeiros durante as intervenções, mas é indispensável o monitoramento e a avaliação destas práticas para assegurar que o objetivo está sendo alcançado (NAEGELE; WALKER, 2006).

Em síntese, este capítulo mostrou que são diversas as condutas que podem minimizar os efeitos da discriminação aos profissionais mais velhos e preservar suas habilidades de trabalho. Entretanto, as pesquisas mostram também que as práticas de gestão da idade ainda não são implementadas de forma ampla pelas organizações analisadas nos estudos internacionais.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O cenário socioeconômico do Brasil, anteriormente abordado, mostra que a população economicamente ativa do país será composta, em sua grande parte, por profissionais mais velhos. Além disso, a literatura organizacional mostra que as práticas de gestão da idade, ainda que necessárias pela composição etária de muitos países, não foram amplamente disseminadas. Com o objetivo de descrever as atitudes de gestores de RHs com relação aos profissionais mais velhos, descrever as práticas de gestão da idade adotadas pelas empresas e também a relação entre esta atitude e prática, foi realizada uma pesquisa quantitativa descritiva a partir da análise dos dados de 138 gestores acessados a partir da base dados de uma das maiores consultorias e auditorias do país.

Este capítulo contempla os construtos da pesquisa e o processo de elaboração do instrumento utilizado para a coleta dos dados.

3.1 Construtos da pesquisa

Os dois principais construtos definidos para esta pesquisa foram “Atitude” e “Prática”. Tiveram como base o referencial teórico sobre o tema contemplado no Capítulo 2 deste trabalho e irão permitir a descrição da relação entre as variáveis.

Construto Atitude

Construto é um conceito teórico que atua como “bloco de construção” usado para definir relações. Um construto representa um conceito (HAIR *et al.*, 2009). Neste trabalho, o construto Atitude representa as atitudes de gestores de Recursos Humanos a respeito dos profissionais com mais de 50 anos de idade.

Os itens que compõem este construto e que são usados como medidas de atitude estão exibidos no Quadro 2 com os respectivos autores que trataram do tema. Os itens foram separados em grupos para facilitar o entendimento do respondente: postura frente ao trabalho; saúde e desenvolvimento do profissional.

A Escala Likert de 6 pontos foi utilizada para medir o grau de concordância com o item. Para operacionalizar o construto, foi utilizada uma escala somada. À medida que aumenta o valor na escala, aumenta o grau de concordância do respondente com relação ao item.

Postura frente ao Trabalho	Autores
1 - Trabalham de forma mais árdua	Hassel e Perrewe (1995)
2 - São mais pontuais	Hassel e Perrewe (1995); Posthuma e Campion (2009); Dennis e Thomas (2007)
3 - São mais confiáveis	Hassel e Perrewe (1995); Taylor e Walker (1998); Posthuma e Campion (2009)
4 - Realizam trabalhos com maior qualidade	Hassel e Perrewe (1995); Posthuma e Campion (2009); Dennis e Thomas (2007)
5 - Sentem-se mais seguros no emprego	Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012)
6 - São mais proativos	Henkens (2005)
7 - Faltam menos	Hassel e Perrewe (1995); Henkens (2005); Roscigno <i>et al.</i> (2007)
8 - São mais ágeis	Henkens (2005); Roscigno <i>et al.</i> (2007)
9 - São mais comprometidos com o trabalho	Hassel e Perrewe (1995)
10 - São mais fiéis à empresa	Hassel e Perrewe (1995); Henkens (2005); Posthuma e Campion (2009)
11 - São mais flexíveis	Taylor e Walker (1998); Dennis e Thomas (2007); Roscigno <i>et al.</i> (2007); Posthuma e Campion (2009)
12 - São mais cooperativos	Hassel e Perrewe (1995)
13 - São mais produtivos	Hassel e Perrewe (1995); Taylor e Walker (1998); Henkens (2005)
14 - São mais organizados	Henkens (2005); Roscigno <i>et al.</i> (2007)
15 - São mais obedientes	Taylor e Walker (1998); Posthuma e Campion (2009)
16 - Reclamam menos	Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012)
17 - Se adaptam melhor às mudanças que ocorrem na empresa	Hassel e Perrewe (1995); Brooke e Taylor (2005); Posthuma e Campion (2009)
18 - Possuem mais conhecimento útil para o dia a dia da empresa	Proposto pela autora
19 - Mostram-se ser mais capazes de realizar várias atividades ao mesmo tempo	Proposto pela autora
20 - Se comunicam melhor	Henkens (2005)
21 - Possuem maior facilidade de relacionamento	Henkens (2005); Roscigno <i>et al.</i> (2007)

Continua

Saúde	Autores
22 - Demonstram ter boa condição de saúde para exercer sua função	Henkens (2005); Dennis e Thomas (2007)
23 - Sofrem menos acidentes no trabalho do que os mais jovens	Hassel e Perrewe (1995); Taylor e Walker (1998); Posthuma e Campion (2009)
24 - Sofrem acidentes menos graves no trabalho do que os mais jovens	Hassel e Perrewe (1995)
25 - São menos sujeitos a doenças profissionais do que os mais jovens	Hassel e Perrewe (1995)
26 - São capazes de realizar trabalho físico pesado tanto quanto os mais jovens.	Taylor e Walker (1998)
Desenvolvimento do Profissional	Autores
27 - São mais dispostos a receber os treinamentos proporcionados pela empresa do que os mais jovens	Hassel e Perrewe (1995)
28 - São tão interessados em aprender novas habilidades quanto os mais jovens	Taylor e Walker (1998); Henkens (2005)
29 - Se adaptam bem às novas tecnologias introduzidas	Hassel e Perrewe (1995); Taylor e Walker (1998); Henkens (2005); Dennis e Thomas (2007)
30 - Percebem mais benefícios ao participarem de atividades de aprendizagem do que os mais jovens	Henkens (2005)
31 - Preferem atividades de trabalho com mais desafios do que os mais jovens	Hassel e Perrewe (1995)
32 - São mais criativos do que os mais jovens	Taylor e Walker (1998); Henkens (2005); Posthuma e Campion (2009)
33 - Possuem maior capacidade de solução de problemas do que os mais jovens	Ilmarinen (2001)
34 - Acompanham o ritmo das atividades de trabalho tanto quanto os mais jovens	Hassel e Perrewe (1995)
35 - Demonstram a mesma capacidade de memorização de informações novas quando comparados aos mais jovens	Munnell; Sass; Soto <i>et al.</i> (2006)
36 - Possuem maior equilíbrio emocional se comparado aos mais jovens	Henkens (2005)
37 - Podem aprender novas habilidades tão facilmente quanto outros funcionários	Hassel e Perrewe (1995)
38 - Possuem maior capacidade de realizar diagnósticos se comparado aos mais jovens	Ilmarinen (2001)

Quadro 2 - Itens da escala de Atitude

Fonte: Elaborado pela autora.

Construto Prática

O Construto Prática representa as práticas de gestão da idade que são adotadas pela empresa.

Os itens que compõem este construto e que são usados como medidas de práticas estão exibidas no Quadro 3 com os respectivos autores que trataram do tema. Estes itens foram separados grupos para facilitar o entendimento do respondente: recrutamento e seleção; formação e aprendizagem, saúde e aposentadoria; e por fim, benefícios.

A Escala Likert de 6 pontos foi utilizada para medir o grau de concordância com o item. Para operacionalizar o construto, foi utilizada uma escala somada. À medida que aumenta o valor na escala, aumenta o grau de concordância do respondente com relação ao item.

Quanto maior o grau de concordância do gestor no item, maior é a percepção com relação à adoção da prática de gestão de idade pela empresa. No entanto, para as afirmações que indicam escala inversa no Quadro 3, quanto maior o grau de concordância, menor a percepção com relação à adoção da prática de gestão de idade pela empresa.

Após a coleta de dados, para a análise das afirmações com escala inversa, foi necessário inverter os valores que os gestores atribuíram para o respectivo item. Para a inversão dos valores, utilizou-se a seguinte fórmula:

$$R = (H + L) - I$$

Onde H é o número maior da escala, L é o número mais baixo da escala, I é a resposta a um item e R é o item invertido.

Recrutamento e Seleção	Autores
1 - A empresa especifica as atividades de trabalho de acordo com a capacidade do profissional	Brooke e Taylor (2005)
2 - Todos os membros da empresa têm a consciência de que trabalhar com os mais velhos tem a sua importância	Malatest e Associados (2003); Armstrong-Stassen (2008)
3 - Em relação à ocupação de cargos de trabalho por profissionais desempregados, é preferível a contratação dos mais jovens [escala inversa]	Taylor e Walker (1998); Peres (2003); Naegele e Walker (2006)
4 - A empresa desenvolve campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos	Taylor e Walker (1998); Malatest e Associados (2003); Naegele e Walker (2006)
5 - A empresa possui postura proativa na contratação de profissionais que já se aposentaram ou que estão próximos da idade de se aposentarem	Naegele e Walker (2006)
6 - Na seleção para uma vaga, em igualdade de condições, a empresa dá preferência ao mais jovem [escala inversa]	Naegele e Walker (2006)
7 - Por meio do recrutamento, a empresa seleciona candidatos de diferentes idades para compor os grupos de trabalho	Naegele e Walker (2006); Carvalho (2009)
8 - A empresa tem uma postura proativa de incentivar a contratação de mais velhos	Malatest e Associados (2003); Naegele e Walker (2006)

Continua

Formação e Aprendizagem		Autores
9 - Na empresa, os mais velhos realizam atividades de <i>mentoring</i> para os profissionais mais jovens		Malatest e Associados (2003); Armstrong-Stassen (2008)
10 - A empresa tem atividades específicas para integração das diferentes gerações		Naegele e Walker (2006)
11 - A empresa dispõe de métodos de treinamento especiais para os mais velhos		Naegele e Walker (2006); Armstrong-Stassen (2008)
12 - Na empresa, é recorrente que as atividades de trabalho ocorram entre membros de diferentes idades		Brooke e Taylor (2005); Carvalho (2009)
13 - A empresa desenvolve modelos de carreira diferenciados para os mais velhos ou em idade de aposentar (por exemplo: deixar uma posição gerencial para atuar em projetos e atividades consultivas)		Armstrong-Stassen (2008)
14 - A empresa promove atividades aos mais velhos voltadas especificamente à gestão do conhecimento		Naegele e Walker (2006); Lazazzara e Bombelli (2011)
15 - A empresa incentiva o envolvimento dos mais velhos em atividades de integração dos mais jovens à cultura da organização		Naegele e Walker (2006)
16 - A empresa promove o envolvimento dos mais velhos em atividades de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens		Naegele e Walker (2006)
17 - A empresa oferece preparação para o mais velho se desenvolver em uma atividade autônoma		Naegele e Walker (2006)
Saúde e Aposentadoria		Autores
18 - Conta com um Programa de Preparação para Aposentadoria que envolve os mais velhos		Naegele e Walker (2006)
19 - Adota medidas de promoção da saúde para ter uma força de trabalho mais velha e saudável no futuro		Naegele e Walker (2006)
20 - A empresa oferece planos de carreira diferenciados para os mais velhos		Armstrong-Stassen (2008)
21 - A empresa oferece Plano de Saúde especial aos mais velhos		Naegele e Walker (2006)
22 - A empresa adota como medida de ergonomia adaptada para a força de trabalho mais velha letras grandes em materiais de trabalho ou folhetos informativos		Malatest e Associados (2003); Naegele e Walker (2006)
23 - Na área da saúde, a empresa oferece <i>checkup</i> anual para os mais velhos		Malatest e Associados (2003); Naegele e Walker (2006)
24 - A empresa incentiva a prática de atividade física direcionada aos mais velhos		Malatest e Associados (2003); Naegele e Walker (2006)
25 - A empresa realiza estudos ou relatórios sobre saúde da força de trabalho envelhecida		Naegele e Walker (2006); Armstrong-Stassen (2008)
Benefícios		Autores
26 - Há possibilidade de os mais velhos realizarem o trabalho de meio período		Malatest e Associados (2003); Naegele e Walker (2006); Armstrong-Stassen (2008); Lazazzara e Bombelli (2011)
27 - A empresa possui políticas de remuneração ou benefício diferenciadas para os mais velhos		Armstrong-Stassen (2008)

Quadro 3 - Itens da escala de Prática

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Instrumento de coleta de dados

Neste trabalho, adotou-se como instrumento de coleta de dados o questionário. Inicialmente, o instrumento de pesquisa foi submetido à apreciação de especialistas da área de estatística e de administração. Posteriormente, foi realizado um pré-teste com 70 respondentes.

Na composição do questionário foi retirado um item que compunha o Construto Atitude que estava prejudicando a medida e mantidos 38 que representam adequadamente o construto. No teste de confiabilidade, o Alpha de Cronbach apresentou valor 0,950 e as estatísticas de escala apresentaram variabilidade de resultados (Tabela 1).

Tabela 1 - Estatísticas de escala - Atitude

Média	Variância	Desvio padrão	N de itens
145,40	654,81	25,58	38

Fonte: Elaboração da autora.

Em relação ao Construto Prática, foram retirados 9 itens que estavam prejudicando a medida e mantidos 27 que representam adequadamente o construto. No teste de confiabilidade, o Alpha de Cronbach apresentou valor 0,876 e as estatísticas de escala apresentaram variabilidade de resultados (Tabela 2).

Tabela 2 - Estatísticas de escala - Prática

Média	Variância	Desvio padrão	N de itens
72,70	364,62	19,09	27

Fonte: Elaboração da autora.

O questionário foi enviado para os gestores de Recursos Humanos por meio da ferramenta *on-line* Qualtrics. Utilizou-se o questionário eletrônico por conta das vantagens de menores custos, maior velocidade e a possibilidade de se distribuir para um grande número de potenciais respondentes (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

O questionário foi destinado a 1.000 gestores. Destes, 138 responderam a pesquisa. Os gestores de empresas foram acessados a partir de uma lista disponibilizada por uma das maiores prestadoras de serviços de consultoria e auditoria do mundo e assegurados sobre a confidencialidade dos dados fornecidos. A coleta dos dados ocorreu durante o período de 1º/11/2012 à 15/01/2013.

O questionário final contempla 76 questões e é composto por quatro partes (APÊNDICE A).

A primeira refere-se às variáveis caracterizadoras do respondente, como gênero, idade e grau de escolaridade, conforme pode ser visto no Quadro 4.

A. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE
1 - Sexo a) M () b) F ()
2 - Idade:
3 - Qual o seu grau de escolaridade? a) Ensino Fundamental b) Ensino Médio c) Ensino Superior d) Pós-Graduação

Quadro 4 - Caracterização do respondente

Fonte: Elaborado pela autora.

A segunda diz respeito às variáveis caracterizadoras da empresa que o respondente trabalha, como seu tamanho, origem, setor em que atua, a definição de trabalhador mais velho para o gestor de RH, a distribuição etária na organização e a idade média dos profissionais nas diferentes posições, como pode ser visto no Quadro 5.

A CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA			
4 - A empresa que você trabalha é de origem a) Brasileira b) Estrangeira			
5 - Setor em que a empresa atua a) Agronegócios b) Automotivo c) Celulose, papel e embalagens d) Produtos de consumo e varejo e) Energia e serviços de utilidade pública f) Engenharia e construção g) Tecnologia e informação h) Comunicação, Telecom e entretenimento i) Saúde j) Financeiro k) Siderurgia e metalurgia l) Mineração m) Óleo e gás n) Químico e petroquímico o) Serviços p) Outro: _____			
6 - Receita bruta anual da empresa (no Brasil) a) Menor ou igual a R\$ 16 milhões b) Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões c) Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões d) Maior que R\$ 300 milhões			
7 - Que idade caracterizaria para você um profissional como mais velho? a) Acima de 45 b) Acima de 50 c) Acima de 55 d) Acima de 60 e) Acima de 65			
8 - Quantos profissionais são encontrados na empresa nas seguintes categorias:			
Faixa Etária	Homem	Mulher	Total
18-29			
30-44			
45-64			
65 ou mais			
9 - Qual a idade média dos profissionais que se enquadram nas seguintes posições:			
Posição	Idade Média		
Diretores/Executivos			
Gerentes			
Supervisores/Coordenadores			
Analistas e equipe operacional			

Quadro 5 - Caracterização da empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

A terceira parte do questionário relaciona-se às atitudes de gestores de RH com relação aos trabalhadores mais velhos (definidos como aqueles com 50 anos ou mais) e utiliza a Escala Likert para a obtenção das respostas. As atitudes foram medidas a partir do grau de concordância do respondente em cada afirmação, que compõe o Construto Atitude, como descrito na seção 3.1 deste trabalho.

Esta parte do questionário foi adaptada das pesquisas realizadas por Hassel e Perrewé (1995), Taylor e Walker (1998) e Henkens (2005). Os Quadros 6, 7 e 8 apresentam, na primeira coluna, o questionário utilizado na pesquisa dos respectivos autores que mede o grau de concordância dos respondentes com relação às percepções a respeito de profissionais mais velhos e na segunda coluna, encontram-se as adaptações realizadas para o questionário utilizado nesta pesquisa. Algumas afirmações propostas pelos autores não foram incluídas no questionário uma vez que se mostraram inadequadas para identificar as atitudes de gestores de recursos humanos sobre profissionais mais velhos e alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

Hassel e Perrewé (1995)	Adaptação para a Pesquisa
Menos acidentes	Sofrem menos acidentes de trabalho do que os mais jovens
Ausentam-se mais vezes	Faltam menos ao trabalho
Menos acidentes graves	Sofrem acidentes menos graves no trabalho do que os mais jovens
Optam por trabalhar com profissionais mais velhos	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Menor probabilidade de doença profissional	São menos sujeitos a doenças profissionais do que os mais jovens
Produzem um trabalho de maior qualidade	Realizam trabalhos com maior qualidade
Menos cooperativos	São mais cooperativos
Mais confiáveis	São mais confiáveis
Não podem manter o ritmo com a tecnologia	Adaptam-se bem às novas tecnologias introduzidas
Mais leais	São mais fiéis
Resistentes à mudança	Adaptam-se melhor às mudanças que ocorrem na empresa
Menos interessados em trabalhos desafiadores	Preferem atividades de trabalho com mais desafios do que os mais jovens
Aprendem tão facilmente quanto os mais jovens	Podem aprender novas habilidades tão facilmente quanto outros funcionários
São melhores trabalhadores	Acompanham o ritmo das atividades de trabalho tanto quanto os mais jovens
Não querem assumir responsabilidades	São mais comprometidos no trabalho
Não têm interesse em aprender novas habilidades	São mais dispostos a receber os treinamentos proporcionados pela empresa do que os mais jovens
Deveriam se afastar para deixar o trabalho para os jovens	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO

Continua

Conclusão

Hassel e Perrewe (1995)	Adaptação para a Pesquisa
Parariam de trabalhar se pudessem se manter	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Extrovertidos e amigáveis	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Preferem empregos menos exigentes do que quando jovens	Preferem atividades de trabalho com mais desafios do que os mais jovens
Mau investimento para o treinamento	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Trabalham tão duro quanto os mais jovens	Trabalham de forma mais árdua
Considera a possibilidade de trabalhar com os mais velhos	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Quedas de desempenho significativamente com a idade	São mais produtivos no trabalho

Quadro 6 - Adaptação do questionário (I)

Fonte: Elaborado pela autora.

Taylor e Walker (1998)	Adaptação para a Pesquisa
São difíceis de treinar	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Não querem ser treinados	São tão interessados em aprender novas habilidades quanto os mais jovens
Eles já trabalharam muito durante a vida	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Falta-lhes criatividade	São mais criativos do que os mais jovens
São muito cautelosos	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
São empregados esperando pela aposentadoria	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Os funcionários são muito produtivos	São mais produtivos
Podem não se adaptar à nova tecnologia	Adaptam-se bem às novas tecnologias introduzidas
São mais confiáveis do que os jovens	São mais confiáveis
Não pode fazer trabalho físico pesado	São capazes de realizar trabalho físico pesado tanto quanto os mais jovens
Estão interessados na mudança tecnológica	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
São inflexíveis	São mais flexíveis no trabalho
Não gostam de receber ordens dos mais jovens	São mais obedientes
Têm menos acidentes	Sofrem menos acidentes no trabalho do que os mais jovens

Quadro 7 - Adaptação do questionário (II)

Fonte: Elaborado pela autora.

Henkens (2005)	Adaptação para a Pesquisa
Os trabalhadores mais velhos são menos produtivos do que os mais jovens	São mais produtivos
Os mais velhos são menos criativos do que os mais jovens	São mais criativos do que os mais jovens
Os mais velhos mantêm-se tão bem como os mais jovens	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
O absentismo é maior entre os mais velhos do que entre os mais jovens	Faltam menos
Os mais velhos são tão empreendedores quanto os mais jovens	São mais proativos São mais ágeis no trabalho
Os mais velhos preferem não receber tarefas dos mais jovens	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Os mais velhos são mais fiéis do que os mais jovens.	São mais fiéis à empresa
Os mais velhos são mais confiáveis do que os mais jovens.	São mais confiáveis
Os mais velhos são mais meticulosos do que os mais jovens	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Os mais velhos têm mais habilidades sociais do que os mais jovens	Possuem maior facilidade de relacionamento Têm maior equilíbrio emocional se comparado aos mais jovens Comunicam-se melhor no trabalho
Os mais velhos são mais cuidadosos do que os mais jovens	São mais organizados
Os mais velhos estão menos interessados na mudança tecnológica do que os mais jovens	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Os mais velhos são menos capazes de se adaptar às mudanças tecnológicas do que os mais jovens.	Adaptam-se bem às novas tecnologias introduzidas
Os mais velhos são menos capazes de fazer o trabalho fisicamente desgastante do que os mais jovens.	Demonstram ter boa condição de saúde para exercer sua função
Os mais velhos estão menos interessados em participar de programas de formação do que os mais jovens.	São tão interessados em aprender novas habilidades quanto os mais jovens Percebem mais benefícios ao participarem de atividades de aprendizagem do que os mais jovens

Quadro 8 - Adaptação do questionário (III)

Fonte: Elaborado pela autora.

A quarta parte do questionário apresenta as práticas de gestão da idade adotadas pelas empresas e utiliza a Escala Likert para a obtenção das respostas. As práticas foram medidas a partir do grau de concordância do respondente em cada afirmação, que compõe o Construto Prática, como descrito na seção 3.1 deste trabalho.

Para esta parte do questionário, utilizou-se como referência um relatório publicado no Canadá sobre as práticas de gestão da idade idealizado por Malatest e Associados (2003); um relatório idealizado por Naegele e Walker (2006) e a pesquisa de Armstrong-Stassen (2008) que abordou o envolvimento das empresas canadenses com as práticas de Recursos Humanos.

O Quadro 9 apresenta, na primeira coluna, a seção do questionário utilizado na pesquisa de Armstrong-Stassen (2008), que mede o grau de concordância dos respondentes com relação à adoção de práticas de gestão da idade pela empresa e, na segunda coluna, se encontram as adaptações para o questionário utilizado para esta pesquisa.

Armstrong-Stassen (2008)	Adaptação para a Pesquisa
Proporcionar horários de trabalho flexíveis	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Fornecer uma semana de trabalho reduzida	Há possibilidade de profissionais mais velhos realizarem o trabalho de meio período
Oferecer a partilha do trabalho	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Oferecer licença sem vencimento	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Fornecer opções para trabalhar a partir de casa	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Fornecer tarefas desafiadoras e significativas	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Criar novas funções para os funcionários maduros	A empresa incentiva o envolvimento dos mais velhos em atividades de integração com os mais jovens à cultura da organização
Replanejar empregos para se tornarem mais atraentes	A empresa desenvolve modelos de carreira diferenciados para os profissionais mais velhos ou em idade de aposentar (por exemplo: deixar uma posição gerencial para atuar em projetos e atividades consultivas)
Assegurar que empregados mais velhos tenham envolvimento na empresa	A empresa promove o envolvimento dos mais velhos em atividades de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens.
Proporcionar oportunidades para transferência para trabalhos menos estressantes	NÃO FOI INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Segmentar empregados mais idosos para a formação de atualização de habilidades de trabalho	NÃO FOI INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Segmentar empregados mais velhos para a formação profissional a fim de adquirir novas habilidades	A empresa em que trabalho dispõe de métodos de treinamento especiais para profissionais mais velhos.
Proporcionar o acesso às novas tecnologias	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Fornecer as mesmas oportunidades de promoção proporcionadas aos mais jovens	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Fornecer treinamentos para conscientizar os gerentes sobre os efeitos da idade	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Educar gestores para a utilização eficaz dos mais idosos	A empresa realiza estudos ou relatórios sobre saúde da força de trabalho envelhecida
Garantir que os mais velhos tenham entrada no estabelecimento de padrões	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO

Continua

Conclusão

Armstrong-Stassen (2008)	Adaptação para a Pesquisa
Realizar avaliações de desempenho justas	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Fornecer <i>feedback</i> útil aos mais velhos	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Dar <i>feedback</i> sobre o desempenho como uma forma de apoio	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Oferecer incentivos para o emprego contínuo para aumentar a compensação financeira	A empresa oferece planos de carreira diferenciados para os mais velhos
Reconhecer a experiência, o conhecimento, a habilidade e experiência dos empregados mais velhos	Na empresa, os mais velhos realizam atividades de <i>mentoring</i> para os profissionais mais jovens
Reconhecer o papel que os mais idosos podem desempenhar	A empresa promove atividades aos mais velhos voltadas especificamente à gestão do conhecimento
Garantir que os mais velhos sejam tratados com respeito pelos demais funcionários	Todos os membros da empresa têm a consciência de que trabalhar com os mais velhos tem a sua importância
Mostrar apreço por um trabalho bem feito	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Reconhecer as realizações dos mais idosos	NÃO INCLUÍDA NO QUESTIONÁRIO
Melhorar os benefícios	A empresa possui políticas de remuneração ou benefício diferenciadas para os mais velhos

Quadro 9 - Adaptação do questionário (IV)

Fonte: Elaborado pela autora.

As duas últimas questões do questionário – que visam identificar quais os principais benefícios e barreiras enxergados pela empresa em possuir profissionais mais velhos nas equipes de trabalho – são apresentadas em formato de múltipla escolha, como se pode verificar no Quadro 10. Os respondentes deveriam assinalar no máximo cinco opções de respostas para cada uma das questões.

75 -Quais os principais benefícios enxergados pela empresa em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho? Assinale no máximo cinco opções.

- a) Capacidade de disseminar os comportamentos esperados pela organização dos mais velhos para os mais novos
- b) Oportunidade de estabelecimento de programas de *mentoring* dos mais velhos para os mais novos
- c) Diversidade de ideias e pontos de vistas dentro das equipes, enriquecendo abordagens de trabalho ou formas de resolução de problemas
- d) Capacidade de disseminar a cultura da organização para os profissionais mais novos
- e) Experiência profissional com relação aos conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da carreira
- f) É uma opção aos empregadores para a carência de profissionais qualificados no mercado de trabalho local
- g) Facilidade em lidar com pessoas e trabalhar em equipe
- h) Boa repercussão da imagem da empresa por conta da inserção dos mais velhos
- i) Comprometimento e senso de responsabilidade demonstrados pelos mais velhos.
- j) Capacidade de solucionar problemas com facilidade

76 -Quais as principais barreiras enxergadas pela empresa em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho? Assinale no máximo cinco opções.

- a) Conflitos de ideias e perspectivas nas equipes de trabalho, comprometendo o clima da equipe
- b) Dificuldades de reconhecimento da liderança quando os mais velhos são liderados pelos mais novos
- c) Profissionais mais velhos podem comprometer o desenvolvimento dos mais jovens
- d) Acomodação por conta da expectativa da aposentadoria
- e) Dificuldade em se manter atualizado com relação às novas exigências do mercado
- f) Exigência de maiores salários
- g) Dificuldade em aceitar os jovens como futuros talentos da empresa
- h) Dificuldade em lidar com as novas tecnologias
- i) Limitações físicas e mentais do mais velho
- j) Falta de flexibilidade e adaptação às mudanças ocorridas na empresa

Quadro 10 - Questões sobre benefícios e barreiras

Fonte: Elaborado pela autora.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar e analisar os dados da pesquisa de campo realizada com 138 gestores de Recursos Humanos de empresas brasileiras e estrangeiras. Para atingir os objetivos propostos, foi feita uma análise estatística descritiva, que é a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados. Para isso, foram calculadas: medidas, exibição de gráficos e tabelas para melhor compreender o comportamento da variável expressa no conjunto de dados sob análise (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Para esta análise estatística, foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Statistics)*.

4.1 Análise descritiva dos respondentes

Gênero

O Gráfico 7 mostra a participação de homens e mulheres na pesquisa. Estas são maioria, somando 74 (54%) dos respondentes, enquanto os homens somam 64 (46%) deles.

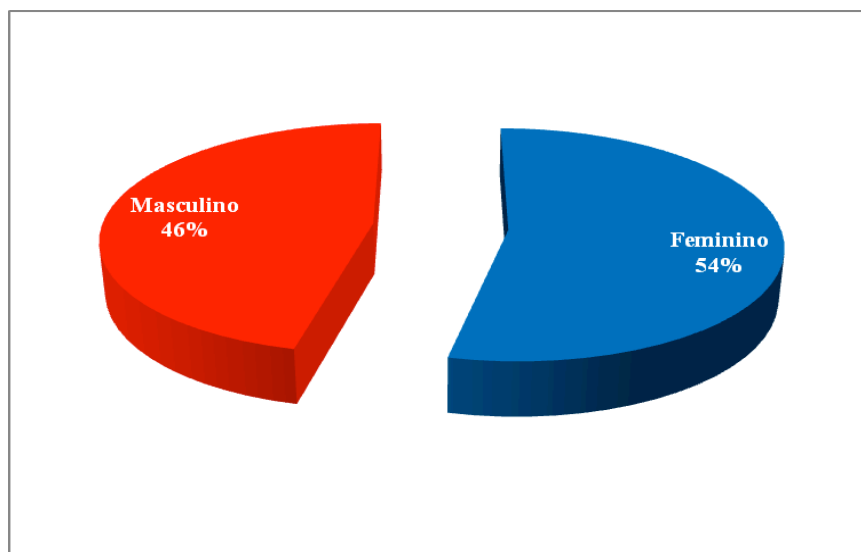


Gráfico 7 - Homens e mulheres
Fonte: Elaborado pela autora.

Idade

O Gráfico 8 apresenta as faixas etárias em que se encontram os respondentes da pesquisa. Pode-se notar que a maioria está na faixa de 30 a 39 anos. Dos respondentes, 20% têm até 29 anos, 26% têm idade entre 40 e 49, 19% são profissionais de 50 a 59 anos e a minoria (4%) é respondente com idade acima de 60 anos.

A média de idade dos respondentes é 40 anos.

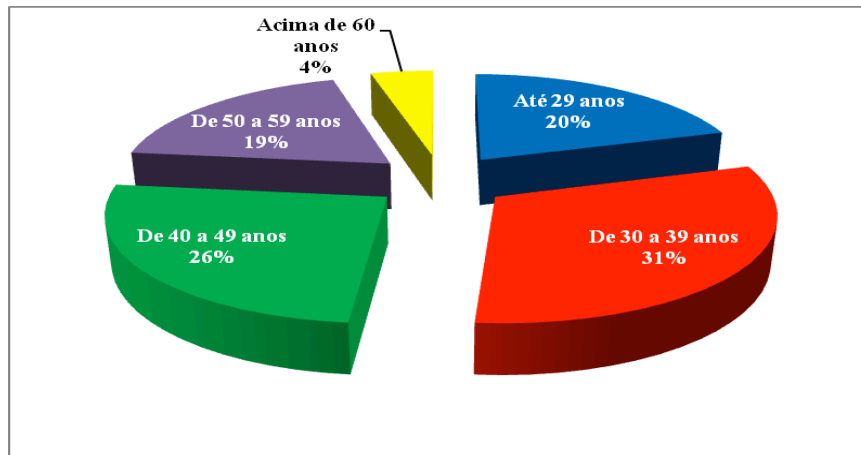


Gráfico 8 - Faixa etária

Fonte: Elaborado pela autora.

Grau de escolaridade

O Gráfico 9 indica o grau de escolaridade dos respondentes da pesquisa, em que 72% dos respondentes possuem Pós-Graduação e 27%, Ensino Superior.

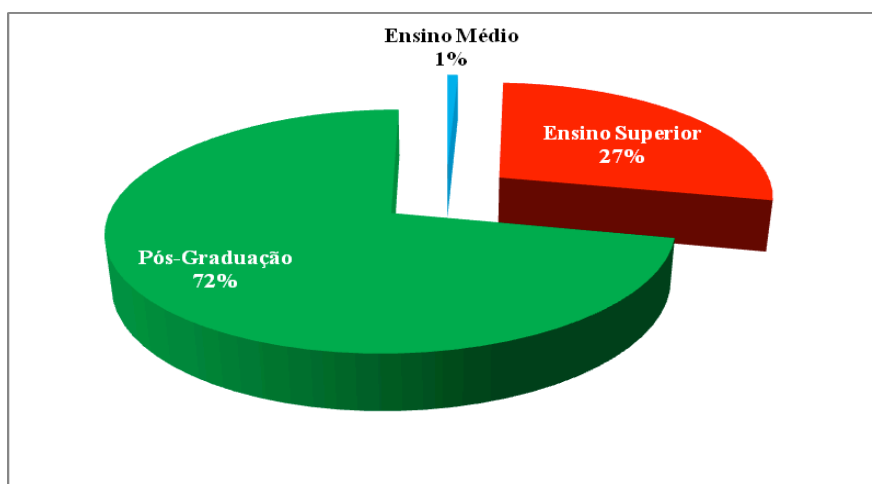


Gráfico 9 - Grau de escolaridade

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Análise descritiva das empresas

Origem da empresa

O Gráfico 10 apresenta a origem das empresas em que os gestores de Recursos Humanos respondentes da pesquisa atuam. A maioria, correspondente a 70%, é de origem brasileira, e os restantes 30% são estrangeiros.

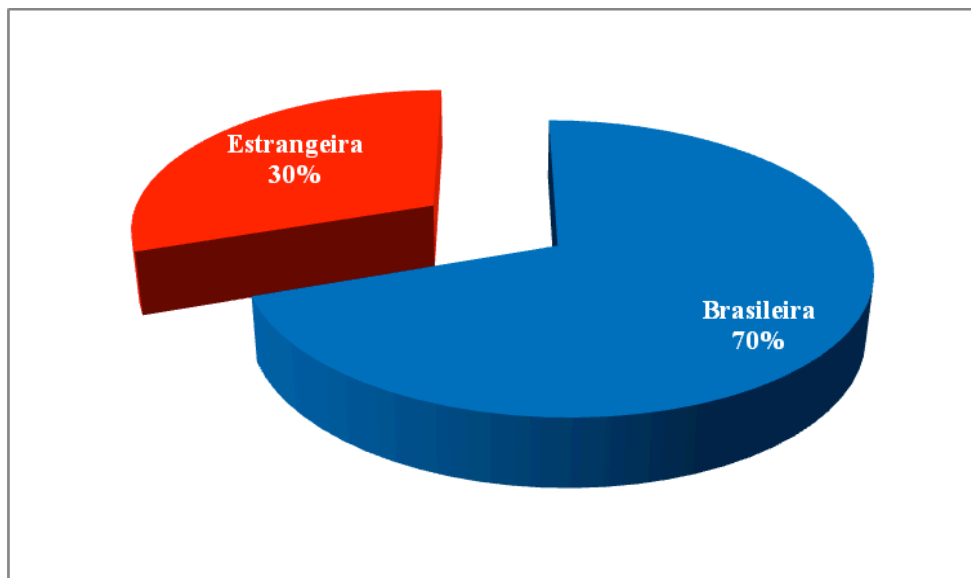


Gráfico 10 - Origem da empresa
Fonte: Elaborado pela autora.

Tamanho da empresa

O Gráfico 11 apresenta o tamanho das empresas pela receita bruta anual (no Brasil). Pode-se notar que a maioria (42%) possui receita bruta anual maior do que R\$ 300 milhões. O restante das empresas (2%) possui receita bruta anual menor ou igual a R\$ 16 milhões, 16% apresentam receita bruta anual superior a R\$ 90 milhões e inferior a R\$ 300 milhões, 13% são empresas com receita bruta anual superior a R\$ 16 milhões e inferior a R\$ 90 milhões.

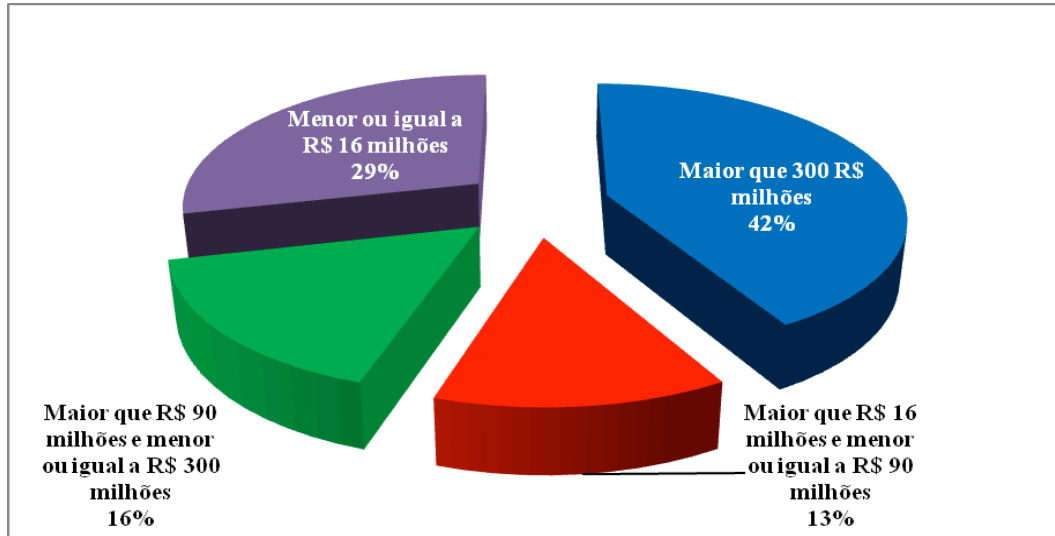


Gráfico 11 - Receita Bruta Anual
Fonte: Elaborado pela autora.

Setores

O Gráfico 12 apresenta os setores das empresas que participaram da amostra total. Nota-se que os setores referentes à prestação de serviços, financeiro e de energia e serviços de utilidade pública tiveram maior participação na pesquisa.

As empresas que indicaram que atuam em “outros setores”, de forma geral, encontram-se nas áreas da educação, comércio e indústrias específicas.

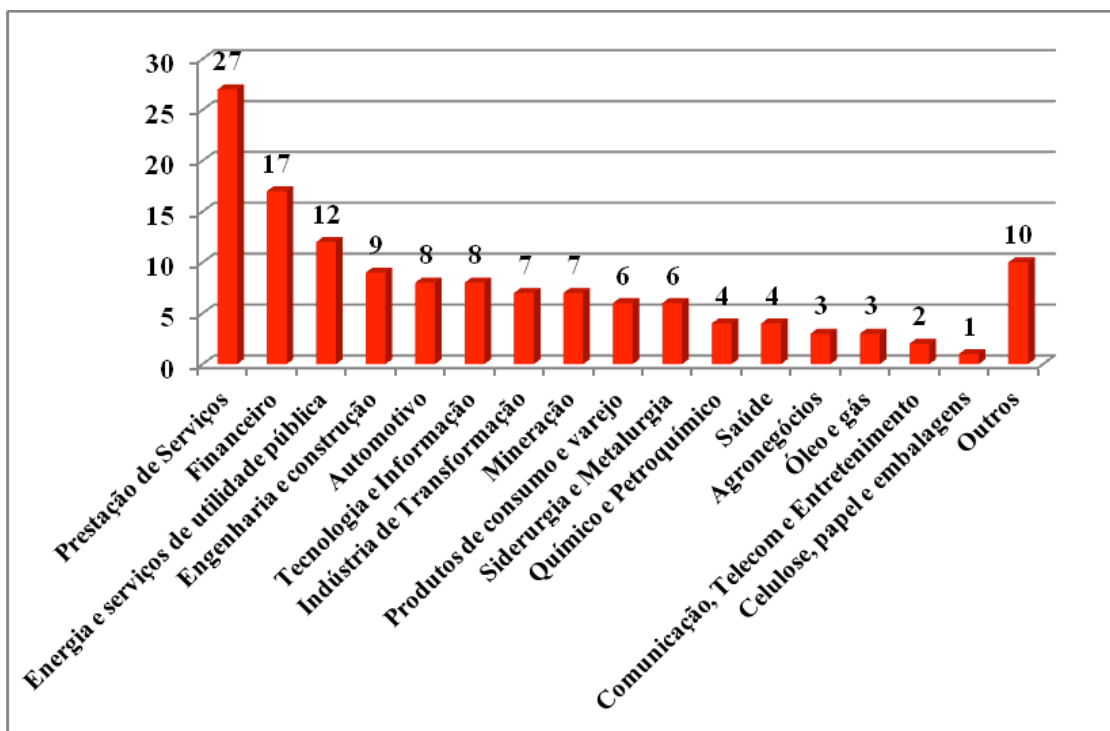


Gráfico 12 - Setores das empresas
Fonte: Elaborado pela autora.

Caracterização de profissional mais velho

O Gráfico 13 apresenta a caracterização de profissional mais velho segundo os respondentes da pesquisa. A maior parte deles, que corresponde a 29%, considera como profissional mais velho aquele com 60 anos ou mais. Dos demais, em ordem decrescente, 23% definem como profissional mais velho aquele com 55 anos, 18% como aquele com 50 anos e outros 18%, como profissional mais velho aquele com 65 anos ou mais. Os respondentes que definem como aquele com 45 anos contemplam 12%.

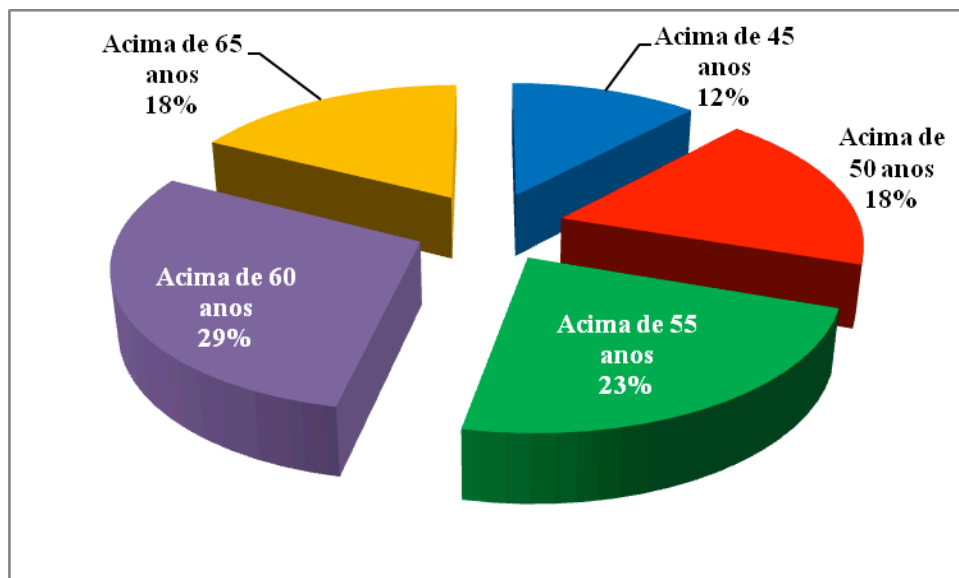


Gráfico 13 - Idade caracterizadora de profissional mais velho

Fonte: Elaborado pela autora.

Distribuição etária

A Tabela 3 apresenta a média da quantidade de profissionais nas faixas etárias de 18 a 29 anos, 30 a 44 anos, 45 a 64 anos e com idade superior a 65 anos dos sexos feminino e masculino nas empresas dos gestores respondentes.

Em todas as faixas etárias, os profissionais, em sua maioria, são homens e a faixa etária que predomina nas organizações está entre 30 e 44 anos.

Tabela 3 - Distribuição etária

Respondentes (N)	Válidos	Perdido	Média
18 a 29 Anos			
Homens	72	66	20%
Mulheres	72	66	13%
30 a 44 Anos			
Homens	72	66	27%
Mulheres	72	66	15%
45 a 64 Anos			
Homens	72	66	18%
Mulheres	72	66	6%
65 anos ou mais			
Homens	72	66	1%
Mulheres	72	66	0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Idade média dos profissionais por categoria

A Tabela 4 mostra a idade média dos profissionais que se enquadram nas categorias: diretoria/executivos, gerentes, supervisores/coordenadores e analistas/equipe operacional. Verifica-se que a idade média dos diretores nas empresas é de 48 anos, a de gerente é 40, de coordenador é de 35 e analista de 30 anos.

Tabela 4 - Idade média por categoria

Respondentes	Diretoria/ Executivo	Gerentes	Supervisores	Analistas/ Especialistas	
N	Válidos	79	73	68	74
	Perdidos	59	65	70	64
Média		48,0	39,6	35,5	30,4

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Análise descritiva das atitudes de gestores de Recursos Humanos

As atitudes dos gestores de recursos humanos sobre os trabalhadores mais velhos, definidos como aqueles com mais de 50 anos, foram avaliadas a partir das médias dos itens.

A análise das médias para cada afirmação permite visualizar quais as atitudes positivas e negativas com relação aos profissionais mais velhos e compará-las com as percepções identificadas em outros estudos expostos no referencial teórico deste trabalho.

Para analisar estas afirmações, considerou-se a orientação dos itens. Os itens que apresentassem média entre 1 e 3,5; indicariam atitudes negativas e aqueles que apresentassem média entre 3,5 e 6; indicariam atitudes positivas.

O Quadro 11 exhibe os itens referentes às atitudes dos gestores sobre os profissionais mais velhos e as respectivas médias em ordem crescente. As médias que estão destacadas em vermelho indicam atitudes negativas, enquanto as médias destacadas em azul

indicam atitudes positivas.

Além da média de cada item, foi verificada a média da escala somada que foi utilizada para medir o Construto Atitude. A média da escala somada foi 3,83. Portanto, de forma geral, as atitudes de gestores de Recursos Humanos com relação aos profissionais mais velhos é relativamente positiva.

Atitudes	Nº	Média
36. São capazes de realizar trabalho físico pesado tanto quanto os mais jovens	93	2,71
26. Adaptam-se melhor às mudanças que ocorrem na empresa	95	2,92
41. Preferem atividades de trabalho com mais desafios do que os mais jovens	89	3,02
39. Adaptam-se bem às novas tecnologias introduzidas	90	3,04
42. São mais criativos do que os profissionais mais jovens	90	3,08
37. São mais dispostos a receber treinamento	90	3,10
20. São mais flexíveis no trabalho	95	3,17
17. São mais ágeis no trabalho	95	3,26
35. São menos sujeitos a doenças profissionais do que os mais jovens	93	3,26
28. Mostram-se mais capazes de realizar várias atividades ao mesmo tempo	95	3,35
40. Percebem mais benefícios ao participarem de atividades de aprendizagem do que os mais jovens	89	3,37
38. São tão interessados em aprender novas habilidades quanto os mais jovens	90	3,38
15. São mais proativos	94	3,43
25. Reclamam menos do trabalho	95	3,75
14. Sentem-se mais seguros no emprego	95	3,77
29. Comunicam-se melhor	95	3,78
22. São mais produtivos	95	3,81
45. Demonstram a mesma capacidade de memorização de informações novas quando comparados aos profissionais mais jovens	90	3,81
10. Trabalham de forma mais árdua	94	3,85
47. Podem aprender novas habilidades tão facilmente quanto outros funcionários	89	3,85
30. Possuem maior facilidade de relacionamento	95	3,86
21. São mais cooperativos	94	3,88
13. Realizam trabalhos com maior qualidade	95	3,94
44. Acompanham o ritmo das atividades de trabalho tanto quanto os funcionários mais jovens	89	3,94
32. Demonstram ter boa condição de saúde para exercer sua função	94	4,09
34. Sofrem acidentes menos graves no trabalho do que os mais jovens	93	4,16
33. Sofrem menos acidentes no trabalho do que os mais jovens	93	4,19
23. São mais organizados	94	4,21
12. São mais confiáveis	95	4,23
43. Possuem maior capacidade de solução de problemas do que os mais jovens	90	4,33
24. São mais obedientes	95	4,37
18. São mais comprometidos	94	4,44
27. Possuem mais conhecimento útil para o dia a dia da empresa	95	4,45
16. Faltam menos	95	4,52
48. Possuem maior capacidade de realizar diagnósticos se comparado aos profissionais mais jovens	90	4,63
11. São mais pontuais	95	4,80
19. São mais fiéis à empresa	94	4,83
46. Possuem maior equilíbrio emocional se comparado aos profissionais mais jovens	90	4,96

Quadro 11 - Médias - Construto Atitude

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Análise descritiva das práticas de gestão da idade

As práticas de gestão da idade foram avaliadas a partir das médias dos itens. A análise das médias para cada item permite visualizar quais as práticas de gestão da idade são adotadas na empresa.

Para analisar estas afirmações, considerou-se a orientação dos itens. Para os itens que não estavam orientados em escala inversa convencionou-se que, aqueles que apresentassem média entre 1 e 3,5; indicariam a não adoção de práticas e aqueles que apresentassem média entre 3,5 e 6; indicariam a adoção de práticas. No caso dos itens que estavam orientados em escala inversa, transformou-se os valores da escala de acordo com a fórmula de inversão dos valores exibida na seção 3.1 deste trabalho e foram mantidas as áreas de adoção.

O Quadro 12 exhibe os itens referentes às práticas de gestão da idade e as respectivas médias em ordem crescente. As médias que estão destacadas em vermelho indicam que as práticas não são adotadas pelas empresas enquanto as médias destacadas em azul indicam práticas que apresentam algum grau de adoção.

Além da média de cada item, foi verificada a média da escala somada que foi utilizada para medir o Construto Prática. A média da escala somada foi 2,78. Portanto, de forma geral, para os gestores de Recursos Humanos as práticas de gestão de idade não são adotadas nas empresas.

Práticas de Gestão da Idade		Nº	Média
73.	A empresa utiliza letras grandes em materiais de trabalho ou folhetos informativos quando estes são destinados à força de trabalho mais velha	84	1,64
84.	A empresa possui políticas de remuneração ou benefícios diferenciados para os mais velhos	90	1,78
61.	A empresa em que trabalho dispõe de métodos de treinamentos especiais para os mais velhos	86	1,80
71.	A empresa oferece planos de carreira diferenciados para os mais velhos	84	1,83
53.	A empresa desenvolve campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos	88	1,85
72.	Oferece Plano de Saúde especial aos mais velhos	84	1,86
68.	A empresa oferece preparação para o profissional mais velho se desenvolver em uma atividade autônoma	85	2,13
60.	A empresa tem atividades específicas para integração dos profissionais de diferentes gerações	86	2,28
64.	A empresa desenvolve modelos de carreira diferenciados para os mais velhos ou em idade de se aposentarem (Por exemplo: deixar uma posição gerencial para atuar em projetos e atividades consultivas)	86	2,30
78.	A empresa realiza estudos ou relatórios sobre a saúde da força de trabalho envelhecida	84	2,30
69.	Conta com um Programa de Preparação para Aposentadoria que envolve os profissionais mais velhos	84	2,33
81.	Há possibilidade de profissionais mais velhos realizarem o trabalho de meio período	90	2,34
65.	A empresa promove atividades aos mais velhos voltadas especificamente à gestão do conhecimento	86	2,38
54.	A empresa possui postura proativa na contratação de profissionais que já se aposentaram ou que estão próximos da idade de se aposentar	88	2,50
57.	A empresa tem uma postura proativa de incentivar a contratação de profissionais mais velhos	88	2,76
77.	A empresa incentiva a prática de atividade física direcionada aos mais velhos	84	2,92
66.	A empresa incentiva o envolvimento dos profissionais mais velhos em atividades de integração dos mais jovens à cultura da organização	86	3,06
67.	A empresa promove o envolvimento dos mais velhos em atividades de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens	86	3,24
76.	Na área da saúde, a empresa oferece <i>check-up</i> anual para os trabalhadores mais velhos	84	3,26
59.	Na empresa, os mais velhos realizam atividades de <i>mentoring</i> para os mais jovens	86	3,31
52.	Em relação à ocupação de cargos de trabalho por profissionais desempregados, é preferível a contratação dos mais jovens [escala inversa]	88	3,53
70.	Adota medidas de promoção de saúde para ter uma força de trabalho mais velha e saudável no futuro	83	3,54
55.	Na seleção para uma vaga, em igualdade de condições, a empresa dá preferência a um profissional mais jovem [escala inversa]	87	3,78
56.	Mediante recrutamento, a empresa seleciona candidatos de diferentes idades para compor os grupos de trabalho	88	3,82
50.	A empresa especifica as atividades de trabalho de acordo com a capacidade do profissional	88	3,84
51.	Todos os membros da empresa têm a consciência de que trabalhar com profissionais mais velhos tem a sua importância	88	4,25
62.	Na empresa, é recorrente que as atividades de trabalho ocorram entre membros de diferentes idades	86	4,44

Quadro 12 - Médias - Construto Prática

Fonte: Elaborado pela autora.

Relação entre as variáveis atitudes e práticas

Para averiguar como é a relação entre as variáveis atitudes de gestores de Recursos Humanos sobre os profissionais mais velhos e a adoção de práticas de gestão da idade pelas empresas, foi calculado o Coeficiente de Correlação de Pearson, o qual apresentou valor 0,282, o que indica que as variáveis estão fracamente correlacionadas. O Gráfico 14 apresenta a dispersão dos dados.

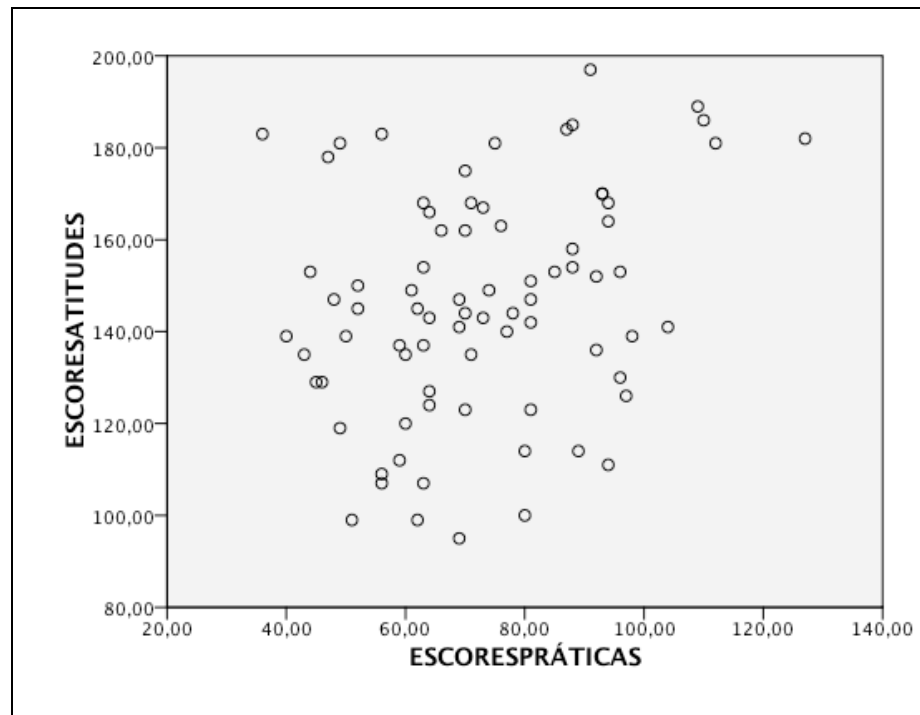


Gráfico 14 - Gráfico de dispersão

Fonte: Elaborado pela autora.

Benefícios enxergados pelas empresas em ter profissionais mais velhos nas equipes de trabalho

Os benefícios enxergados pelos gestores de Recursos Humanos em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho na empresa foram analisados a partir da frequência de respostas para cada uma das afirmações, como comprova o Gráfico 15.

Para esta questão, foi solicitado ao respondente que selecionasse os cinco principais benefícios.



Gráfico 15 - Histograma de frequências - Benefícios

Fonte: Elaborado pela autora.

Barreiras enxergadas pelas empresas em ter profissionais mais velhos nas equipes de trabalho

As barreiras enxergadas pelos gestores de RH em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho na empresa foram analisadas a partir da frequência de respostas para cada uma das afirmações, como indicado no Gráfico 16.

Para esta questão, foi solicitado ao respondente que selecionasse as cinco principais barreiras.

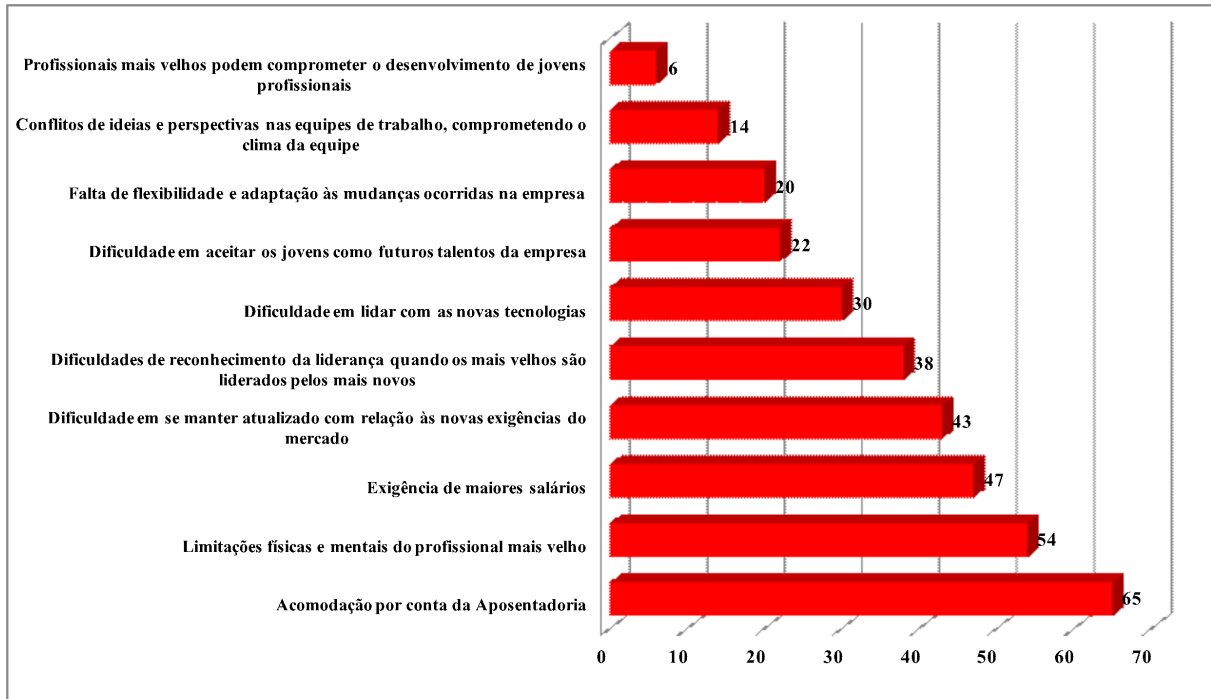


Gráfico 16 - Histograma de frequências - Barreiras

Fonte: Elaborado pela autora.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a descrição dos dados, os resultados serão discutidos à luz do referencial teórico. Primeiramente, serão discutidas as atitudes positivas e negativas dos gestores de RH, em seguida, as práticas de gestão da idade que foram adotadas pelas empresas e, por fim, será apresentada uma discussão entre o posicionamento destes gestores e a ação efetiva das práticas.

Atitudes de gestores de Recursos Humanos

Nesta pesquisa, verificou-se que algumas atitudes positivas que gestores de Recursos Humanos possuem a respeito dos profissionais mais velhos foram semelhantes aos resultados de estudos internacionais (HASSEL; PERREWE, 1995; HEDGE; BORMAN; LAMMLEIN, 2006; MUNNELL; SASS; SOTO, 2006; ROSCIGNO *et al.*, 2007; DENNIS; THOMAS; 2007; POSTHUMA; CAMPION, 2009). Estas atitudes estão associadas à pontualidade, lealdade, confiança, qualidade do trabalho, obediência, produtividade, comunicação, comprometimento, trabalho árduo, organização, condições de saúde, acidentes no trabalho, absenteísmo, capacidade de memorização, equilíbrio emocional e ritmo de trabalho.

A facilidade de relacionamento no trabalho também foi uma das atitudes positivas referentes aos profissionais mais velhos identificadas em estudos internacionais (HASSEL; PERREWE, 1995; DENNIS; THOMAS, 2007).

Na direção oposta ao estudo de Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012), que identificou maior sentimento de insegurança entre os profissionais mais velhos, a presente pesquisa constatou que, para os gestores, os mais velhos são mais seguros no trabalho do que os jovens.

Mas, na mesma linha que Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012), identificou-se que, na visão dos gestores, os mais velhos reclamam menos no trabalho do que os jovens. A suposição dos autores é de que isso ocorra porque o jovem está mais insatisfeito e reclama mais do nível de cobrança por resultados na empresa do que os mais velhos.

Na pesquisa de Hassel e Perrewe (1995), os respondentes foram neutros com relação ao fato de o profissional mais velho ser mais cooperativo do que o jovem no trabalho. Contudo, nesta pesquisa, os respondentes apresentaram atitude positiva quanto a este fator.

Embora Maurer (2001) tenha apontado que alguns gestores deixam de submeter profissionais mais velhos às atividades de aprendizagem pela crença de que não podem aprender novas habilidades, a pesquisa mostra que os gestores de RH possuem uma atitude positiva quanto à capacidade de profissionais mais velhos aprenderem novas habilidades tão facilmente quanto outros funcionários.

As atitudes referentes à capacidade de solucionar problemas, realizar diagnósticos, possuírem conhecimento útil para o dia a dia e por apresentarem maior equilíbrio emocional se comparados aos profissionais mais jovens foram positivas na perspectiva dos gestores de Recursos Humanos respondentes desta pesquisa.

Por outro lado, foram apontadas pelos gestores como atitudes negativas as questões relacionadas à flexibilidade e adaptação às mudanças e às novas tecnologias. Estas percepções assemelham-se aos resultados de estudos internacionais sobre o tema, indicando, inclusive, que este é um fator de tensão no ambiente de trabalho (TAYLOR; WALKER, 1998; BROOKE; TAYLOR, 2005; DENNIS; THOMAS, 2007; POSTHUMA; CAMPION, 2009; ROSCIGNO *et al.*, 2007).

Nesta pesquisa, percebeu-se que os gestores acreditam que os profissionais mais velhos não são dispostos a receber atividades de treinamento. Esta constatação assemelha-se aos resultados obtidos nos estudos de Taylor e Walker (1998) e Maurer (2001). Os autores supõem que isto derive da baixa percepção do profissional mais velho quanto à utilidade ou recompensa que a participação nestas atividades possa gerar.

Embora os gestores respondentes desta pesquisa não acreditem que os profissionais mais velhos prefiram atividades com mais desafios, a sugestão de Posthuma e Campion (2009) é que sejam propostas tarefas complexas, pois isso poderia melhorar a capacidade cognitiva e a produtividade do profissional.

As atitudes negativas associadas à incapacidade do profissional mais velho de realizar trabalho físico pesado e de estar sujeito às doenças profissionais é similar ao que Taylor e Walker (1998) identificaram em seu estudo e ao que Dennis e Thomas (2007) apontaram sobre limites físicos para a realização de determinados trabalhos.

As questões relacionadas à criatividade e ao interesse em aprender novas habilidades, que, para alguns autores (HASSEL; PERREWE, 1995; POSTHUMA; CAMPION, 2009), se mostravam positivas, foram identificadas como atitudes negativas para os gestores respondentes neste trabalho.

A partir da média das atitudes (3,83), pode-se dizer que os gestores de RH apresentam atitudes relativamente positivas sobre os profissionais mais velhos.

Práticas de gestão da idade

Nesta pesquisa, identificou-se que, na visão dos gestores de Recursos Humanos respondentes, todos os membros das empresas têm consciência de que trabalhar com profissionais mais velhos tem a sua importância. Para os gestores, de modo geral, as práticas relacionadas à seleção de candidatos de diferentes idades e ao estímulo às atividades entre estes membros também são adotadas pelas empresas. De acordo com Brooke e Taylor (2005), estas práticas tornam ainda mais relevante o gerenciamento das relações entre grupos de idade no ambiente organizacional.

Durante a pesquisa, os gestores também alegaram que, na seleção para uma vaga, em igualdade de condições, a empresa não dá preferência a um profissional mais jovem e que a especificação das atividades de trabalho é determinada de acordo com a capacidade do profissional. Segundo Carvalho (2009), isso evita que os Recursos Humanos das empresas não sejam utilizados sob o seu máximo potencial, mas sim que sejam valorizadas as habilidades individuais, independente da idade do profissional.

Em contrapartida, os resultados também indicaram que, via de regra, para os gestores respondentes, as empresas não desenvolvem campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos e não apresentam uma postura proativa na contratação destes profissionais e daqueles que já se aposentaram ou estão em idade de se aposentar.

Taylor e Walker (1998) também identificaram que as empresas não implementam políticas ou campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos, mesmo que esta seja uma das práticas apontadas pelos manuais de boas práticas de gestão da idade que citam, inclusive, o recrutamento em centros de terceira idade e outros canais não tradicionais (MALATESTA; ASSOCIADOS, 2003; NAEGELE; WALKER, 2006).

Embora os gestores afirmem que, na média, as empresas selecionam candidatos de diferentes idades e que as atividades são realizadas entre estes membros, as práticas relacionadas à integração dos mais velhos com os mais jovens sob diferentes perspectivas (*mentoring*, gestão do conhecimento e cultura organizacional, entre outras) não são implementadas.

Contudo, para Brooke e Taylor (2005), a importância da implementação de atividades que incentivem a convivência entre profissionais de diferentes idades está diretamente ligada à possibilidade da troca de experiência e de conhecimentos, o que enriquece o ambiente de trabalho, podendo, inclusive, gerar um aumento de produção.

Com relação às práticas de desenvolvimento, os gestores asseguram que as empresas não dispõem de métodos de treinamento especiais para profissionais mais velhos e não oferecem planos de carreira e modelos de carreira diferenciados para estes profissionais.

A importância da implementação destas práticas está associada às oportunidades de crescimento do profissional mais velho na empresa, na manutenção de suas habilidades e conhecimentos e, principalmente, no equilíbrio relativo à discriminação no passado, uma vez que é frequente que profissionais mais velhos apresentem baixas taxas de participação durante atividades de educação e formação (NAEGELE; WALKER, 2006).

Nesta pesquisa, de acordo com os gestores, as empresas não oferecem, no mais das vezes, preparação para o profissional mais velho se desenvolver em uma atividade autônoma, como também não contam com um Programa de Preparação para a Aposentadoria. Para Naegele e Walker (2006), estas práticas permitiriam que os profissionais se preparassem para realizar tarefas nas fases posteriores de sua vida profissional.

De acordo com os gestores respondentes, não há possibilidade de que os profissionais realizem o trabalho de meio período nas empresas em que atuam e não há políticas de remuneração ou benefícios diferenciados para eles. Para estes autores, tais práticas propiciariam a retenção destes profissionais, ao permitirem que equilibrassem as atividades pessoais e de trabalho.

No campo da saúde, na visão dos gestores, não foram identificadas práticas relacionadas à ergonomia no local de trabalho, realização de relatórios sobre a saúde da força de trabalho envelhecida, prática de *checkup* anual para os trabalhadores mais velhos, incentivo à prática de atividade física direcionada aos profissionais mais velhos e oferta de Plano de Saúde especial para eles que ao menos contam com um Programa de Preparação para Aposentadoria.

Porém, para Malatest e Associados (2003), as práticas no campo da saúde são importantes, visto que permitem que os funcionários desempenhem bem suas atividades e compensem o declínio físico que advém do envelhecimento, uma vez que profissionais mais velhos experimentam mudanças físicas que podem afetar o desempenho no trabalho.

Apesar de algumas práticas de gestão da idade terem sido identificadas, o Construto Prática apresentou a média 2,78, indicando que, de forma geral, para os gestores de RH respondentes da pesquisa, as práticas de gestão da idade não são adotadas pelas empresas.

Este resultado confirma os achados de outros estudos internacionais (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; ZNIDARSIC; DIMOVKSKI, 2009), de que as organizações estão envolvidas com estas práticas de maneira bastante limitada e que a idade ainda se mostra um fator limitante para que o profissional mais velho se insira ou se mantenha no mercado de trabalho (CARVALHO, 2009).

A verificação do baixo grau de adoção de práticas de gestão da idade leva à reflexão sobre a existência, no âmbito organizacional, do *ageism* institucional, o qual se refere às regras, missões e práticas estabelecidas que discriminam as pessoas mais velhas ou grupos com base na idade (DENNIS; THOMAS, 2007).

Relação entre as variáveis atitudes e práticas

Para averiguar como é a relação entre as atitudes de gestores de Recursos Humanos sobre os profissionais mais velhos e a adoção de práticas de gestão da idade pelas empresas, calculou-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, o qual apresentou valor 0,282, o que indica que há uma correlação fraca entre as variáveis. Assim sendo, as atitudes positivas dos gestores de RH respondentes desta pesquisa não implicaram práticas efetivas de gestão da idade nas empresas.

Incoerências entre atitudes e ações

Após a verificação da fraca correlação entre as variáveis, cogitou-se a possibilidade de incoerências entre as atitudes de gestores de Recursos Humanos sobre os profissionais mais velhos e suas ações. Para investigar estas incoerências, foram retomadas as atitudes positivas dos gestores e as práticas que, de forma geral, não são adotadas pelas empresas.

A primeira incoerência identificada entre os apontamentos dos gestores de RH e as práticas alegadas nas empresas está atrelada ao fato de que, apesar da percepção dos gestores de que os profissionais mais velhos possuem mais conhecimento útil para o dia a dia da empresa, maior capacidade de solução de problemas e maior capacidade de realizar diagnósticos se comparados aos jovens e as práticas que visam a transferência de conhecimento não são adotadas.

Embora estas práticas não sejam adotadas, ainda assim, os gestores determinaram que alguns dos principais benefícios em se ter profissionais mais velhos na empresa é a experiência técnica adquirida ao longo da carreira, a diversidade de pontos de vistas e a capacidade destes profissionais em disseminar a cultura e comportamentos esperados pela organização.

Outro ponto incoerente é que, embora a saúde seja um tópico de importância para que os profissionais sejam capazes de realizar suas funções no trabalho e apesar dos gestores acreditarem que uma das principais barreiras em se ter profissionais mais velhos no trabalho

seja a questão das limitações físicas e mentais, não foram identificadas práticas relacionadas à manutenção da saúde, como *check up* anual, preocupação com a ergonomia, plano de saúde especial, incentivo à prática de atividades físicas, entre outras. Neste sentido, a importância atribuída à saúde não corresponde à adoção de práticas para conservá-la.

Outra incoerência relativa às atitudes e ações é que, apesar de os gestores acreditarem que os profissionais mais velhos apresentem atributos como obediência, produtividade, confiabilidade, comprometimento e pontualidade, entre outros, verificou-se que, em geral, as empresas não possuem uma postura proativa na contratação de profissionais mais velhos ou que estão próximos da idade de se aposentar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo consolida os resultados da pesquisa de campo aliados aos fundamentos teóricos a respeito do contexto socioeconômico do País e do envelhecimento nas organizações, trazendo reflexões e discussões a respeito da temática. Além disso, são apresentadas as limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos provenientes das lacunas identificadas neste trabalho.

O Brasil enfrenta, atualmente, um processo de transição demográfica marcada pelas baixas taxas de fecundidade e mortalidade aliada ao aumento da expectativa de vida do brasileiro e ao conseqüente envelhecimento populacional.

Projeções indicam que, a partir de meados de 2020, se iniciará um processo de redução da força de trabalho, que deverá vir acompanhado de um aumento da razão de dependência e, a partir de 2040, muitos destes ocupados serão pessoas com mais de 45 anos, que será responsável por, aproximadamente, 56,3% da futura População em Idade Ativa.

Em um contexto marcado pela desvalorização e discriminação aos mais velhos, surge a premência na investigação a respeito de como as organizações estão se preparando para o futuro da força de trabalho.

A fim de responder as seguintes perguntas: *“Quais as atitudes positivas e negativas de gestores de Recursos Humanos a respeito dos profissionais mais velhos? Quais as práticas de gestão da idade nas empresas pesquisadas? Como estas atitudes e práticas estão relacionadas?”*, a pesquisa com 138 gestores de RH de empresas brasileiras e estrangeiras que atuam no País possibilitou identificar como o envelhecimento do profissional está sendo tratado nas empresas pesquisadas, uma vez que os estudos empíricos sobre o tema ainda se apresentam limitados na literatura organizacional nacional.

Para estes gestores, as percepções sobre profissionais mais velhos são diversas, algumas positivas e outras negativas. Via de regra, estas atitudes foram bem semelhantes às identificadas em estudos internacionais sobre o tema.

As principais atitudes positivas que os gestores possuem com relação aos profissionais mais velhos estão ligadas aos comportamentos no trabalho, como: fidelidade à empresa, pontualidade, comprometimento, capacidade de realizar diagnósticos e equilíbrio emocional.

As principais atitudes negativas estão ligadas à incapacidade de realizar trabalho físico pesado, dificuldade de adaptação às mudanças e novas tecnologias, preferência por atividades com menos desafios, inflexibilidade e falta de disposição em receber treinamentos. Algumas outras, negativas, refletem naquilo que os gestores enxergam como as principais barreiras em se ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho, que são: acomodação em função da proximidade da aposentadoria, limitações físicas e mentais dos profissionais mais velhos, dificuldade destes profissionais em se manterem atualizados segundo às exigências do mercado, exigência de maiores salários e também em reconhecer a liderança de profissionais mais jovens.

Sobre os principais benefícios em se ter profissionais mais velhos compondo o ambiente de trabalho, foram identificados pelos gestores: experiência profissional com relação aos conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da carreira, diversidade de ideias e pontos de vistas dentro das equipes, comprometimento e senso de responsabilidade demonstrados pelos profissionais mais velhos, capacidade de disseminar aos mais jovens a cultura e os comportamentos esperados pela organização.

Sobre as práticas de gestão da idade, foi possível constatar que, em geral, para os gestores, estas práticas não são implementadas nas respectivas empresas em que trabalham. As principais práticas de gestão da idade com algum grau de adoção pelas empresas identificadas na pesquisa de campo estão associadas à conscientização dos membros da empresa com relação à importância de se trabalhar com profissionais mais velhos, especificação das atividades de trabalho de acordo com a capacidade do profissional, à realização de atividades de trabalho realizadas entre membros de diferentes idades e a seleção de candidatos de diferentes idades.

Porém, constata-se que a maioria das práticas de gestão da idade não são adotadas nas empresas pesquisadas. As principais práticas que não o são, na perspectiva dos gestores, são: práticas de ergonomia e saúde que visem minimizar os efeitos do envelhecimento, políticas de remuneração ou benefícios diferenciados aos mais velhos, métodos de treinamento e campanhas especiais para a seleção de candidatos mais velhos, oferta de planos de carreira diferenciados e oferta de preparação para desenvolvimento de uma atividade autônoma.

A partir dos resultados das atitudes de gestores de RH a respeito dos profissionais mais velhos e das práticas de gestão da idade, notou-se que, apesar de as atitudes serem relativamente positivas, as empresas não apresentam práticas de gestão que têm como objetivo eliminar as barreiras etárias e promover a diversidade no ambiente de trabalho.

Embora algumas pesquisas internacionais afirmem que as atitudes negativas de gestores influenciam as práticas de gestão desvantajosas aos profissionais com idade mais avançada, nesta pesquisa, a partir da análise de correlação entre os Construtos Atitude e Prática, verificou-se que as variáveis se apresentam fracamente correlacionadas.

A constatação da fraca associação entre as variáveis permite supor a existência de incoerências entre o que os gestores diziam sobre os profissionais mais velhos e suas ações efetivas para minimizar as barreiras etárias. Para realizar esta análise, foram retomadas as principais atitudes positivas dos gestores sobre os mais velhos e as principais práticas que não são adotadas pelas empresas.

Um dos resultados desta análise indicou que, apesar de os gestores perceberem que os profissionais mais velhos possuem mais conhecimento útil para o dia a dia da empresa do que os jovens, as práticas que visam a transferência de conhecimento não são adotadas. Além disso, apesar da crença de que os mais velhos apresentam boas condições de saúde para exercerem suas funções no trabalho, também não são adotadas práticas relacionadas à manutenção da saúde do profissional e prevenção de doenças profissionais.

Outro resultado da análise das incoerências entre atitudes e práticas é que, embora os gestores acreditem que os mais velhos apresentem atributos como obediência, produtividade, confiabilidade, comprometimento e pontualidade, entre outros, verificou-se que, na maioria das vezes, as empresas não possuem uma postura proativa na contratação de profissionais mais velhos ou que estão próximos da idade de se aposentar.

Estas incoerências podem ser produto do viés “politicamente correto”, ou seja, daquilo que se espera que os gestores respondam com relação às suas percepções a respeito do profissional mais velho, já que a discriminação e o preconceito não são condutas aceitas socialmente.

Ainda assim, os resultados obtidos nesta pesquisa são suficientes para concluir que, não obstante os dados demográficos apontem para o envelhecimento acelerado da população brasileira e para o envelhecimento da força produtiva a partir do ano de 2040, as empresas parecem não estar preparadas para enfrentar este cenário.

Além do despreparo pela falta de práticas de gestão da idade no ambiente organizacional, foi possível notar, a partir de percepções relativamente positivas de gestores sobre os profissionais mais velhos, mas que ainda assim com baixo grau de concordância aos atributos favoráveis a estes profissionais, que o *ageism* institucional ainda se faz presente na esfera do trabalho.

Portanto, sem a pretensão de concluir o assunto, este trabalho incita, além da continuidade dos estudos organizacionais que tratam da temática do envelhecimento, a

sensibilização de gestores a direcionarem suas atenções para a valorização do mais velho e para as medidas que visem proteger estes profissionais durante sua atuação nos próximos anos.

Limitações da pesquisa e sugestões

Uma das limitações desta pesquisa reside no fato de que, por abordar temas como idade, envelhecimento e discriminação, o respondente possa ter apresentado receio em fornecer os dados requeridos no questionário e respondido as questões de forma “socialmente aceitas”. Esta possibilidade indica a diferença que existe entre a atitude e a ação efetiva. Isto pode ter dado origem às incoerências identificadas durante a análise dos dados.

Outra limitação refere-se à impossibilidade de generalização dos resultados desta pesquisa para um determinado setor, tamanho de empresa ou origem. Os resultados, todavia, são informativos em termos de como o envelhecimento tem sido tratado nas empresas que atuam no Brasil, fornecendo elementos norteadores para futuras pesquisas.

Por último, uma das limitações deste estudo consiste no próprio método de pesquisa utilizado, uma vez que representa uma descrição reducionista sobre o envelhecimento social nas organizações, restringindo a interpretação a respeito da problemática de forma mais aprofundada e inviabilizando a revelação de peculiaridades do fenômeno.

No decorrer deste estudo, foram identificadas lacunas que sugerem futuras pesquisas que possuem como tema central o envelhecimento da força de trabalho nas organizações.

Uma das oportunidades é o foco em pesquisa com os próprios profissionais mais velhos, uma vez que há poucos estudos empíricos em que eles são questionados sobre as práticas de gestão da idade desenvolvidas pelas empresas em que atuam e sobre a discriminação no ambiente organizacional.

Com o uso de métodos quantitativos, futuras pesquisas podem contemplar a representatividade de uma determinada população fazendo uso de uma amostra probabilística, como, por exemplo, selecionando respondentes de um determinado setor ou de uma dada organização para analisar com maior profundidade como é realizada a construção do envelhecimento. Outra possibilidade é verificar a influência de outras variáveis, como tamanho da empresa, setor ou origem na adoção das práticas de gestão da idade.

Além disso, para investigar o tema com maior profundidade, outra sugestão é que seja realizada uma pesquisa qualitativa, o que torna possível que sejam investigadas questões mais complexas que permitam uma compreensão melhor do envelhecimento nas organizações, seja pelo ponto de vista dos gestores, seja dos profissionais mais velhos.

REFERÊNCIAS

AGE DISCRIMINATION IN EMPLOYMENT ACT. 1967. Disponível em: <<http://finduslaw.com/age-discrimination-employment-act-1967-adea-29-us-code-chapter-14>>. Acesso em 18 jan. 2012.

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie. Human Resource practices for mature workers and why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. p. 334-52, Oct. 2008.

BANCO MUNDIAL. *Envelhecendo em um Brasil mais velho*. 2011. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/BRAZILINPOREXTN/Resources/3817166-1302102548192/Envelhecendo_Brasil_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em 20 jan. 2012.

BENNINGTON, Lynne. Age discrimination: Converging evidence from four australian studies. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 13, n. 3, p. 125-34, Sep. 2001.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1998). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 23 fev. 2012.

BROADBRIDGE, A. Ageism in retailing: myth or reality? In: GOLVER, I.; BRANINE, M. *Ageism in work and employment*. Burlington: Ashgate, 2001, p. 153-74.

BROOKE, Liby; TAYLOR, Philip. Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society*, v. 25, n. 3, p. 415-29, May. 2005.

BUTLER, Robert. Dispelling ageism: the cross-cutting intervention. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 503, p. 138-47, May. 1989.

_____. *The longevity revolution: the benefits and challenge of living a longlife*. PublicAffairs, 2010.

CAMARANO, Ana Amélia; KANSO, Solange; MELLHO Juliana Leitão e. Como vive o idoso brasileiro? In: CAMARANO, Ana Amélia. *Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?* Rio de Janeiro: Ipea, 2004.

CARVALHO, Alessandra Silva. Gestão de pessoas e envelhecimento: sentido do trabalho para o idoso. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33. São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/GPR/GPR3213.pdf>. Acesso em 22 jan 2012.

CLAES, Rita; HEYMANS, Mieke. HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International*. v. 13, n. 2, p. 95-111, 2008.

DENNIS, Helen; THOMAS, Kathryn. *Ageism in the workplace*. São Paulo: Spring. 2007.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). *Anuário dos Trabalhadores*. 2006.

_____. *Anuário dos Trabalhadores*. 2007.

_____. *Anuário dos Trabalhadores*. 2008.

_____. *Anuário dos Trabalhadores*. 2010.

DUNCAN, C.; LORETTO, W. Never the Right Age: Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work and Organization*, v. 11, n. 1, p. 95-115, Jan. 2004.

FINEMAN, Stephen. *Organizing age*. Oxford: Oxford. 2011.

FONTOURA, Daniele dos Santos; PICCININI, Valmíria Carolina. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GPR/Tema%2008/2012_GPR2116.pdf>. Acesso em 24 jan 2012.

FRANÇA, L. H. de Freitas Pinho. O envelhecimento populacional e seu reflexo nas organizações: a importância da educação ao longo da vida. *Boletim Técnico do Senac*. Rio de Janeiro, v. 37, n. 2. 2011.

GOLDANI, Ana Maria. Desafios do “preconceito etário” no Brasil. *Educação & Sociedade*. Campinas, v. 31, n. 111, 2010.

GOULART, Iris Barbosa. *Temas de psicologia e administração*. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2006.

HAIR, Joseph F.; TATHAM, Ronald L.; ANDERSON, Rolph E.; BLACK, William. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HASSEL, Barbara L.; PERREWE, Pamela L. An examination of beliefs about older workers: do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, v. 16, p. 457-68, 1995.

HEDGE, J.M.; BORMAN, W.C.; LAMMLEIN, S.E. *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington DC: American Psychological Association, 2006.

HENKENS, Kene. Stereotyping older workers and retirement: the managers' point of view. *Canadian Journal on Aging*. v. 24, n. 4, 353-66, 2005.

HENRARD, J. C. Cultural problems of ageing especially regarding gender and intergenerational equity. *Social Science and Medicine*, v. 43, n. 5, p. 667-80, 1996.

ILMARINEN, Juhani E. Aging workers. *Occupational environmental medicine*. v. 58, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *A projeção da população do Brasil por sexo e idade 1980-2050*. 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/projecao_da_populacao/2008/default.shtm>. Acesso em: 25 fev. 2012.

_____. *Tábuas Completas de Mortalidade-2010*. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/2010/default.shtm>>. Acesso em: 5 mar. 2012.

_____. *Pesquisa Mensal de Emprego: janeiro*. 2012a. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/default.shtm>. Acesso em: 12 fev. 2012

_____. *Síntese de Indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população*. 2012b. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/indicadoresminimos/sinteseindicsoais2012/default.shtm>>. Acesso em 15 mar. 2012.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). *Trabalhador com mais de 45 anos ocupará 47% do mercado*. 2006. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5536&Itemid=2#trabalhadores> Acesso em 16 mar. de 2012.

_____. *Comunicados do IPEA: Tendências Demográficas*. n. 64, 2010.

KUBECK, J. E.; DELP, N. D.; HASLET, T. K.; MCDANIEL, M. Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, v.11, n. 1, p. 92-107, 1996.

LAGE, Janaina. Empresas terão de se adaptar a funcionários mais velhos. Folha de São Paulo. 13/10/2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/813911-empresas-terao-de-se-adaptar-a-funcionarios-mais-velhos-diz-ipea.shtml>>. Acesso em: 19 mar. 2012.

LAWRENCE, Barbara S. New wrinkles in the theory of age: demography, norms, and performance ratings. *Academy of Management Journal*. v. 31, n. 2, p. 309-37, 1988.

_____. Interest and indifference: the role of age in the organizational sciences. *Research in personnel and human resources management*. v. 14, p. 1-59, 1996.

_____. How old you are may depends on where you work. In: Chowdhury. *next generation business handbook*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, p. 986-1006, 2004.

LAZAZZARA, Alessandra; BOMBELLI, Maria Cristina. HRM practices for an ageing italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*. v. 35, n. 8, 2011.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antonio; TANURE, Betania. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *Revista Eletrônica de Administração - REAd*. Porto Alegre. v. 71. n. 1. Jan./abr, 2012.

LOCATELLI, Patrícia A. P. C.; FONTOURA, Daniele dos Santos. Envelhecimento populacional: como este fenômeno tem sido abordado pela Administração? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 7. Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2012/ENE0342.pdf>. Acesso em 28 jan 2012.

LORETTO, Wendy; WHITE Phil. Employers' attitudes, practices and policies toward older workers. Management School and Economics. University of Endinburgh. *Human Resource Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 313-30, 2006.

MALATEST, Robert. A.; ASSOCIADOS LTDA. The aging workforce and human resources development implications for sector councils. Ottawa/Canadá: R.A. Malatest & Associates Ltd. Feb. 2003.

MANPOWER. *The new agenda for an older workforce*. Milwaukee, WI: Manpower Inc, 2007.

MARTINS, G. de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

MAURER, Todd J. Career-relevant learning and development, worker age and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*. v. 27, p. 123-40, Apr. 2001.

MUNNELL, Alicia H.; SASS, Steven A.; SOTO, Mauricio. Employer attitudes towards older workers: survey results. *Work Opportunities for Older Americans*. n. 3, Jun. 2006.

NAEGELE, Gerhard; WALKER, Alan. A guide to good practices in age management. *European foundation for the improvement of living and working conditions*. 2006. Disponível em: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

NELSON, T. D. Ageism: prejudice against our feared future self? *Journal of Social Issues*, v. 61, n. 2, p. 207-21, 2005.

_____. *Ageism: Stereotyping and prejudice against older adults*. Cambridge, MA: MIT Press, 2002.

NONATO, Fernanda J. A. P.; PEREIRA, Rafael H. Moraes; NASCIMENTO, Paulo A. Meyer M.; ARAÚJO, Thiago Costa. O perfil da força de trabalho brasileira: trajetórias e perspectivas. *Nota técnica do IPEA*. v. 51, p. 30-41, Mai. 2012.

PALMORE, Erdman B. *Ageism: negative and positive*. 2. ed. New York: Springer, 1999.

PERES, Marcos Augusto de Castro. As estratégias empresariais e a exclusão por idade. *Revista Gerenciais*, São Paulo. v. 2, p. 15-21, 2003.

POSTHUMA, Richard A.; CAMPION, Michael A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions? *Journal of Management*. v. 35, n. 1, Jan. 2009.

POTENCIAL PESQUISA. O crescimento da população brasileira: Brasil em dados. 2012. Disponível em: <http://www.potencialpesquisas.com/downloads/Crescimento_da_Populacao_brasileira.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2012.

RIACH, Kathleen. “Othering” older worker identity in recruitment. *Human Relations*, v. 60, p. 1701-26, 2007.

ROSCIGNO, Vincent J.; MONG, Cherry; BYRON, Ohio; TESTER, Griff. Age discrimination, social closure and employment. *Social Forces*. v. 86, n. 1, Sep. 2007.

SILVA, José Roberto G.; WETZEL, Úrsula; LOPES, Ana Luiza S. Veríssimo. A visão de trabalhadores maduros com formação superior sobre sua condição no contexto das novas relações de trabalho no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/GPR/GPRB1173.pdf>. Acesso em 24 jan 2012.

STALLER, A; PETTA, P. Introducing emotions into the computational study of social norms: a first evaluation. *Journal of Artificial Societies and Social Simulations*. v. 4, a. 1, 2001.

TAYLOR, Philip; WALKER, Alan. Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing & Society*. Cambridge University Press. v. 18, n. 6, p. 641-58, 1998. Disponível em: <<http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=33103>>. Acesso em: 23 mai. 2012.

TOMÁS, Licínio Manuel Vicente. O envelhecimento sócio-profissional entre saberes, afazeres e pareceres. In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 6. Lisboa. *Anais...* Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/276.pdf>>. Acesso em 14 mar 2012.

ZNIDARSIC, Jana; DIMOVSKI, Vlado. Age management: a new paradigm. In: HRM Within Slovenian Enterprises. *The Journal of Applied Business Research*. v. 25, n. 3, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Nosso objetivo

Nossa pesquisa visa identificar as principais percepções dos gestores de Recursos Humanos em relação às diferentes características das gerações que compõem o ambiente de trabalho e quais têm sido as práticas adotadas pela organização sobre esse tema.

A. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1 - Sexo

- a) M
- b) F

2 - Idade: _____

3 - Qual o seu grau de escolaridade?

- a) Ensino Fundamental
- b) Ensino Médio
- c) Ensino Superior
- d) Pós-Graduação

B. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4 - A empresa que você trabalha é de origem:

- a) Brasileira
- b) Estrangeira

5 - Setor em que a empresa atua:

- a) Agronegócios
- b) Automotivo
- c) Celulose, papel e embalagens
- d) Produtos de consumo e varejo
- e) Energia e serviços de utilidade pública
- f) Engenharia e construção
- g) Tecnologia e informação
- h) Comunicação, Telecom e entretenimento
- i) Saúde
- j) Financeiro
- k) Siderurgia e metalurgia
- l) Mineração
- m) Óleo e gás
- n) Químico e petroquímico
- o) Serviços
- p) Outro: _____

6 - Receita bruta anual da empresa (no Brasil):

- a) Menor ou igual a R\$ 16 milhões
- b) Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
- c) Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
- d) Maior que R\$ 300 milhões

7 - Que idade caracterizaria para você um profissional como mais velho? _____

- a) Acima de 45
- b) Acima de 50
- c) Acima de 55
- d) Acima de 60
- e) Acima de 65

8 - Quantos profissionais são encontrados na empresa nas seguintes categorias:

Faixa Etária	Homem	Mulher	Total
18-29			
30-44 s			
45-64 s			
65 ou mais			

9 - Qual a idade média dos profissionais que se enquadram nas seguintes posições:

Posição	Idade Média
Diretores/executivos	
Gerentes	
Supervisores/coordenadores	
Analistas e equipe operacional	

C. PERCEPÇÕES SOBRE TRABALHADORES MAIS VELHOS

As afirmações a seguir referem-se à sua percepção com relação aos trabalhadores mais velhos na empresa em que você trabalha. Atribua uma nota de 0 a 6 para cada afirmação. Na medida em que o número aumenta na escala, aumenta o seu grau de concordância. Considere como trabalhador mais velho aquele com **50 anos** ou mais.

POSTURA FRENTE AO TRABALHO

Com relação à **postura frente ao trabalho**, se comparado aos profissionais mais jovens, os profissionais mais velhos:

Discordo Totalmente**Concordo Totalmente****1****2****3****4****5****6**

- 10 - Trabalham de forma mais árdua
- 11 - São mais pontuais no trabalho
- 12 - São mais confiáveis
- 13 - Realizam trabalhos com maior qualidade
- 14 - Sentem-se mais seguros no emprego
- 15 - São mais proativos
- 16 - Faltam menos
- 17 - São mais ágeis
- 18 - São mais comprometidos no trabalho
- 19 - São mais fiéis à empresa
- 20 - São mais flexíveis
- 21 - São mais cooperativos
- 22 - São mais produtivos
- 23 - São mais organizados
- 24 - São mais obedientes
- 25 - Reclamam menos
- 26 - Adaptam-se melhor às mudanças que ocorrem na empresa
- 27 - Possuem mais conhecimento útil para o dia a dia da empresa
- 28 - Mostram-se mais capazes de realizar várias atividades ao mesmo tempo
- 29 - Comunicam-se melhor
- 30 - Possuem maior facilidade de relacionamento

SAÚDE

Em relação ao **estado de saúde**, os profissionais mais velhos:

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6

- 31 - Demonstram ter boa condição de saúde para exercer sua função
- 32 - Sofrem menos acidentes no trabalho do que os mais jovens
- 33 - Sofrem acidentes menos graves no trabalho do que os mais jovens
- 34 - São menos sujeitos a doenças profissionais do que os mais jovens
- 35 - São capazes de realizar trabalho físico pesado tanto quanto os mais jovens

DESENVOLVIMENTO DO PROFISSIONAL

Em relação ao **desenvolvimento do profissional**, os mais velhos:

Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6

- 36 - São mais dispostos a receber os treinamentos proporcionados pela empresa do que os mais jovens
- 37 - São tão interessados em aprender novas habilidades quanto os mais jovens
- 38 - Adaptam-se bem às novas tecnologias introduzidas
- 39 - Percebem mais benefícios ao participarem de atividades de aprendizagem do que os mais jovens
- 40 - Preferem atividades de trabalho com mais desafios do que os mais jovens
- 41 - São mais criativos do que os mais jovens
- 42 - Possuem maior capacidade de solução de problemas do que os mais jovens
- 43 - Acompanham o ritmo das atividades de trabalho tanto quanto os funcionários mais jovens
- 44 - Demonstram a mesma capacidade de memorização de informações novas quando comparados aos mais jovens
- 45 - Possuem maior equilíbrio emocional se comparado aos mais jovens
- 46 - Podem aprender novas habilidades tão facilmente quanto outros funcionários
- 47 - Possuem maior capacidade de realizar diagnósticos se comparado aos profissionais mais jovens.

D. PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA

As afirmações a seguir referem-se à sua percepção com relação às práticas de gestão adotadas pela empresa que você trabalha. Atribua uma nota de 0 a 6 para cada afirmação. Na medida em que o número aumenta na escala, aumenta o seu grau de concordância. Considere como trabalhador mais velho aquele com 50 anos ou mais.

Recrutamento e Seleção

Sobre as **práticas de recrutamento e seleção** da empresa em que trabalha:

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1

2

3

4

5

6

48 - A empresa especifica as atividades de trabalho de acordo com a capacidade do profissional

49 - Todos os membros da empresa têm a consciência de que trabalhar com os mais velhos tem a sua importância

50 - Em relação à ocupação de cargos de trabalho por profissionais desempregados, é preferível a contratação dos mais jovens.

51 - A empresa desenvolve campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos

52 - A empresa possui postura proativa na contratação de profissionais que já se aposentaram ou que estão próximos da idade de se aposentar

53 - Na seleção para uma vaga, em igualdade de condições, a empresa dá preferência a um profissional mais jovem

54 - Por meio de recrutamento, a empresa seleciona candidatos de diferentes idades para compor os grupos de trabalho

55 - A empresa tem uma postura proativa de incentivar a contratação de profissionais mais velhos

Formação e Aprendizagem

Sobre as **práticas de formação e aprendizagem** da empresa em que trabalho:

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1

2

3

4

5

6

56 - Na empresa, os mais velhos realizam atividades de mentoring para os mais jovens

57 - A empresa tem atividades específicas para integração dos profissionais de diferentes gerações

58 - A empresa em que trabalho dispõe de métodos de treinamento especiais para os mais velhos

59 - Na empresa, é recorrente que as atividades de trabalho ocorram entre membros de diferentes idades

60 - A empresa desenvolve modelos de carreira diferenciados para os mais velhos ou em idade de aposentar (por exemplo: deixar uma posição gerencial para atuar em projetos e atividades consultivas)

61 - A empresa promove atividades aos mais velhos voltadas especificamente à gestão do conhecimento

62 - A empresa incentiva o envolvimento dos mais velhos em atividades de integração dos mais jovens à cultura da organização

63 - A empresa promove o envolvimento dos mais velhos em atividades de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens

64 - A empresa oferece preparação para o profissional mais velho se desenvolver em uma atividade autônoma

Saúde e Aposentadoria

Em relação às **práticas de saúde e aposentadoria**, a empresa em que trabalho:

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1

2

3

4

5

6

65 - Conta com um Programa de Preparação para Aposentadoria que envolve os profissionais mais velhos

66 - Adota medidas de promoção da saúde para ter uma força de trabalho mais velha e saudável no futuro

67 - A empresa oferece planos de carreira diferenciados para profissionais mais velhos.

68 - Oferece Plano de Saúde especial aos mais velhos

69 - A empresa adota como medida de ergonomia adaptada para a força de trabalho mais velha letras grandes em materiais de trabalho ou folhetos informativos

70 - Na área da saúde, a empresa oferece checkup anual para os mais velhos

71 - A empresa incentiva a prática de atividade física direcionada aos mais velhos

72 - A empresa realiza estudos ou relatórios sobre saúde da força de trabalho

Benefícios

Em relação aos **benefícios**, na empresa em que trabalho:

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

1

2

3

4

5

6

73 - Há possibilidade de profissionais mais velhos realizarem o trabalho de meio período

74 - A empresa possui políticas de remuneração ou benefício diferenciados para os mais velhos

75 - Quais os principais benefícios enxergados pela empresa em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho? Assinale no máximo cinco opções

- a) Capacidade de disseminar os comportamentos esperados pela organização, dos mais velhos para os mais novos
- b) Oportunidade de estabelecimento de programas de *mentoring* dos mais velhos para os mais novos
- c) Diversidade de ideias e pontos de vistas dentro das equipes, enriquecendo abordagens de trabalho ou formas de resolução de problemas
- d) Capacidade de disseminar a cultura da organização para os mais novos
- e) Experiência profissional com relação aos conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da carreira
- f) É uma opção aos empregadores para a carência de profissionais qualificados no mercado de trabalho local
- g) Facilidade em lidar com pessoas e trabalhar em equipe
- h) Boa repercussão da imagem da empresa em virtude da inserção do mais velho
- i) Comprometimento e senso de responsabilidade demonstrados pelos profissionais mais velhos
- j) Capacidade de solucionar problemas com facilidade

76 - Quais as principais barreiras enxergadas pela empresa em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho? Assinale no máximo cinco opções

- a) Conflitos de ideias e perspectivas nas equipes de trabalho, comprometendo o clima da equipe
- b) Dificuldades de reconhecimento da liderança quando os mais velhos são liderados pelos mais novos
- c) Os mais velhos podem comprometer o desenvolvimento de jovens profissionais
- d) Acomodação por conta da expectativa da aposentadoria

- e) Dificuldade em se manter atualizado com relação às novas exigências do mercado
- f) Exigência de maiores salários
- g) Dificuldade em aceitar os jovens como futuros talentos da empresa
- h) Dificuldade em lidar com as novas tecnologias
- i) Limitações físicas e mentais do profissional mais velho
- j) Falta de flexibilidade e adaptação às mudanças ocorridas na empresa