

(X) Graduação () Pós-Graduação

**ENVELHECIMENTO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO SOBRE OS NOVOS
RUMOS ADOTADOS PELA GESTÃO DE PESSOAS NAS EMPRESAS**

Israel Sousa Costa
Universidade Federal do Piauí – UFPI
israel.sousa2010@gmail.com

Jairo de Carvalho Guimarães
Universidade Federal do Piauí – UFPI
jairoguimaraes@ufpi.edu.br

RESUMO

As mudanças ocasionadas pelo fenômeno do envelhecimento populacional demandam que as organizações criem ferramentas de gestão de pessoas para atuar frente ao acontecimento de forma correta. Nesse sentido, surgem as práticas de gestão da idade como potenciais mecanismos para lidar com os desafios propostos pela transição demográfica. Traçou-se como objetivo geral desta pesquisa investigar quais práticas podem ser adotadas pelo departamento de Recursos Humanos visando atuar frente ao envelhecimento dos profissionais. Outrossim, esta pesquisa trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, natureza descritiva-exploratória e as informações foram coletadas mediante entrevistas com as gestoras de pessoas das empresas. Constatou-se a consciência das empresas acerca dos desafios que o processo de envelhecimento populacional trará para as organizações e a importância do uso das práticas de gestão de pessoas orientadas para os profissionais maduros e quais são de maior relevância para as empresas estudadas. Além disso, o estudo apontou que as gestoras das empresas participantes da pesquisa possuem na sua maioria, uma visão positiva acerca dos profissionais mais velhos.

Palavras-chave: Profissional maduro; Ageísmo; Recursos Humanos; Práticas de gestão da idade.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho está presente no mundo desde os primórdios da humanidade, sendo de suma importância para os indivíduos. O emprego é um dos principais meios em que os seres humanos extraem os recursos necessários para a sua sobrevivência e de suas famílias, é por meio dele que milhares de pessoas conseguem se manter e se desenvolver na sociedade. Nesse sentido, Marx (1983) nomeia o trabalho como uma relação existente entre o ser humano e a natureza no qual os indivíduos buscam através dele sua sobrevivência. Sabe-se que o mundo contemporâneo vem passando por inúmeras mudanças políticas, econômicas e sociais que surgem a partir dos fenômenos que permeiam a sociedade. Dentre os fenômenos modernos, destaca-se o processo de envelhecimento populacional como um dos principais. Este evento faz com que a estrutura da pirâmide etária seja modificada através da diminuição do número de crianças e jovens e aumento do número de adultos e idosos (CARVALHO; GARCIA, 2003). Dessa forma, a sociedade será impactada em diversos setores, entre eles, o mercado de trabalho. Uma vez que, o fenômeno de transição demográfica faz com que a vida dos seres humanos se prolongue. E quanto maior a expectativa de vida maior a propensão das pessoas continuarem trabalhando (CEPELLOS; TONELLI, 2017). Sob esse ponto de vista, a tendência da força de trabalho é envelhecer cada vez mais com o passar dos anos.

Desse modo, as organizações como sistemas abertos que recebem influência do meio externo, devem se preparar para atuar junto a este fenômeno de forma precisa. Outrossim, este ocorrido trará novos direcionamentos para o setor de Recursos Humanos (ARMSTRONG, 2008). Diante deste cenário, as práticas de gestão da idade surgem como um instrumento imprescindível para se aplicar nas organizações e gerir os profissionais maduros da forma correta, garantindo aos colaboradores mais velhos condições de trabalho adequadas e baseadas nas suas necessidades, o qual Znidarsic e Dimoviski (2009) nomeiam como um conjunto de ações estratégicas direcionadas e formuladas para proporcionar melhores e adequadas condições de trabalho aos empregados mais velhos de modo que estes consigam se desenvolver e demonstrar o seu potencial.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Reflexos do envelhecimento populacional no mundo do trabalho

O trabalho está presente no mundo desde os primórdios da humanidade, tornando-se imprescindível para a vida em sociedade. Para Marx (1983) o trabalho é a relação entre o homem e a natureza, pela qual o indivíduo através da consciência busca tornar os elementos

naturais úteis para a sua sobrevivência. Rohm e Lopes (2015) ressaltam que é através do labor que o indivíduo tem a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e exercer suas habilidades, para que assim possa se desenvolver na sociedade. Considerado um dos principais fenômenos do século XXI, o processo de envelhecimento populacional vem acontecendo de forma rápida, intensa e distinta por todos os países do globo terrestre, este evento tende a impactar a formação da estrutura etária da população ocasionando mudanças em seu formato, estas modificações evidenciam que ao decorrer do tempo o número de adultos e idosos será superior ao número de crianças, adolescentes e jovens (CARVALHO; GARCIA, 2003). Como ponto a ser considerado, as evidências apontam que este ocorrido tende a afetar as esferas sociais, políticas e econômicas, gerando e aumentando a necessidade de se criar ações capazes de administrar o ocorrido (KRELING, 2010).

Durante muitos anos o Brasil foi visto como um país jovem, de repente, o país encontra-se grisalho (LEBRÃO, 2007). Para se ter uma ideia, enquanto a França levou um século para dobrar o número da população idosa de 7% para 14%, estudos apontam que o Brasil vivenciará essa situação em apenas duas décadas (BANCO MUNDIAL, 2011). Estas estimativas são fruto do acelerado processo de envelhecimento populacional que o Brasil tem vivenciado. Ademais, Cepellos e Tonelli (2017) ressaltam a existência de uma relação direta entre o envelhecimento populacional e o envelhecimento da força de trabalho, uma vez que, quando o indivíduo possui grande expectativa de vida a propensão de permanecer mais tempo trabalhando é maior, o que configura o envelhecimento da força de trabalho como uma tendência (NASCIMENTO et al., 2016). Vale destacar que, projeções feitas pelo IBGE (2018) indicam que o Brasil atingirá seu ápice populacional em 2047, onde haverá alta concentração de homens e mulheres com 45 a 64 anos de idade. Diante disso, o envelhecimento da força de trabalho requer que as organizações criem e implementem práticas e políticas direcionadas aos funcionários mais velhos para que estes permaneçam ativos economicamente por mais tempo (HERRBACH et al., 2009). Uma vez que, pesquisas feitas pelo IPEA (2010) indicam que a partir de 2040 a maioria dos empregos serão ocupados por pessoas com mais de 40 anos.

2.2 As múltiplas percepções acerca dos profissionais mais velhos

Muitas são as interpretações que os seres humanos possuem da velhice. Segundo Dardengo e Mafra (2018, p.10) “a palavra velhice é carregada de significados como inquietude, fragilidade, angústia, ou seja, é rodeada de concepções falsas, temores, crenças e mitos.” Além disso, Oliveira (2018) afirma que as representações sobre a velhice são complexas e que apesar

de existir movimentos contemporâneos que incentivam a construção de um envelhecimento ativo positivo, através dos incentivos com o cuidado com a saúde a socialização e a busca pelo prazer, por outro lado, há um cenário preconceituoso contra as pessoas mais velhas que em muitas vezes as atitudes preconceituosas tornam-se invisíveis, o que exclui os debates acerca da temática na sociedade. O termo “*ageísmo*” originário do inglês *ageism*, foi criado pelo psiquiatra e gerontólogo Robert Butler em 1969. Butler (1975) define *ageísmo*, como um processo sistemático de atitudes preconceituosas e discriminatórias em relação às pessoas pelo fato delas serem mais velhas. Butler (1980) relaciona três elementos principais que se correspondem mutuamente e identificam o *ageísmo*: posturas preconceituosas, ações discriminatórias e políticas organizacionais que se valem de crenças estereotipadas sobre as pessoas mais velhas. O termo *ageísmo* recebe diversas nomeações na literatura, tais como: idadismo, edaísmo e etarismo, no Brasil, este fenômeno é conhecido como etarismo.

Dennis e Thomas (2007) dividem o etarismo em quatro tipos: pessoal, que está relacionado com as atitudes pessoais, práticas e princípios preconceituosos contra as pessoas mais velhas; o intencional, no qual se estabelecem normas, metas e posturas que deixam explícito o preconceito contra os mais velhos; o não intencional, em que a prática preconceituosa é exercida sem perceber a atitude preconceituosa; e o institucional que estabelece regras, missões e atos que marginalizam os seres humanos com mais idade ou grupos com base na idade. O *ageísmo* organizacional é formado por um conjunto de opiniões baseadas no processo de envelhecimento que podem se manifestar de maneira positiva ou negativa frente a força de trabalho dos mais velhos, podendo valorizar ou desvalorizar o profissional maduro bem como favorecer ou desfavorecer a sua inclusão ou exclusão no mercado de trabalho (SIQUEIRA et al., 2016). A quantidade de colaboradores de determinada idade na empresa, as características empresariais, posição hierárquica, aspectos estruturais, políticas de emprego, o tamanho do comércio e os estereótipos são fatores que identificam e contribuem para a disseminação do idadismo dentro das empresas (LAWRENCE, 2004; LAZAZZARA; BOMBELLI, 2011; LORETTO; WHITE, 2006; VASCONCELOS, 2016). Os estereótipos servem como base para o edaísmo institucional. Segundo Nelson (2009) estereótipos são traços mentais que surgem rapidamente no momento em que pensamos em um grupo social específico. E essas percepções podem surgir através de suposições descabidas, boatos e concepções preconcebidas que dão a entender que todos os componentes de determinado grupo são iguais (FISKE; TAYLOR, 1991).

Dessa forma, os indivíduos podem atribuir diversas percepções aos profissionais mais velhos, essas suposições podem ser positivas ou negativas. Encontra-se na literatura algumas

dessas concepções em relação aos colaboradores maduros, tanto positivas quanto negativas: Fidelidade a empresa, comprometimento, pontualidade, estáveis, confiáveis, possuir menor rotatividade, prósperos, corretos, incapacidade de realizar trabalhos físicos pesados, dificuldade de adaptação a mudanças e novas tecnologias, inflexibilidade, baixa, habilidade para aprender, apresentam custo elevado para a empresa, menor retorno sob treinamento e investimento, frágeis e dependentes (BINSTOCK, 2010; CEPELLOS, et al., 2013; POSTHUMA; CAMPION, 2009; POSTHUMA; WAGSTAFF; CAMPION, 2012). No entanto, apesar de existirem estereótipos positivos e negativos, as suposições negativas exercem maior força sobre as percepções relacionadas aos trabalhadores maduros (TEIXEIRA; SOUZA; MAIA, 2018).

Nesse sentido, as consequências do preconceito etário se refletem dentro das organizações nas seleções de emprego, apesar de ser ilegal e contrário a ética em muitos processos seletivos a idade é tida como exigência para pleitear determinado cargo, dessa maneira, os mais velhos são vistos como desqualificados por não possuírem atributos de um profissional jovem e criativo (PERES, 2003). Ainda, Nelson (2002) declara que os efeitos do idadismo tendem a se revelar no cotidiano das pessoas a partir de 40 anos e se sobressaírem à medida que estes indivíduos ficam cada vez mais velhos. Diante disso, Loth e Silveira (2014) consideram o *ageísmo* como um grande impedimento para a absorção e retenção dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho.

2.3 Práticas de gestão da idade: Um novo instrumento para a área de recursos humanos na modernidade

O fenômeno de envelhecimento populacional tende a influenciar a área de gestão de pessoas. Este processo implica no envelhecimento dos profissionais, evidenciando a área de Recursos Humanos a criar práticas de gestão de pessoas que atendam às necessidades dos profissionais maduros (ARMOSTRONG, 2008). Conforme Ciutiene e Railaite (2015) há necessidade de um bom e adequado gerenciamento de idades dentro das organizações, para que os trabalhadores mais velhos tenham qualidade de vida. Como ideia adicional, Paula e Mendonça (2016) destacam que gerir pessoas não é uma tarefa fácil, por este motivo os autores acreditam que os profissionais da área de Recursos Humanos devem ser os mais capacitados e atualizados possíveis. Diante disso, as práticas de gestão da idade ou *age management* surgem como um instrumento imprescindível para que as empresas possam gerir de forma adequada os profissionais maduros. Znidarsic e Dimoviski (2009) definem a gestão da idade como um conjunto de estratégias direcionadas ou moldadas para proporcionar a inclusão, a manutenção, a readaptação, o desenvolvimento e promoção de um ambiente de trabalho que possibilite às

peessoas mais velhas a demonstrarem o seu potencial. Na qual, Kooji et al., (2014) dividiram as práticas de gestão da idade em quatro espécies: práticas de desenvolvimento, práticas de manutenção, práticas de utilização e práticas acomodatócias.

De modo geral, as práticas de gestão estão relacionadas aos principais problemas enfrentados pelos profissionais mais velhos dentro das organizações, sendo eles: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e manutenção. Dessa forma, a implantação dessas ações visa combater e solucionar as adversidades vivenciadas pelos profissionais maduros, propiciando a esse grupo maiores e melhores condições de trabalho que se adaptem a suas necessidades. Dessa forma, Pedro et al., (2020) reiteram a importância dessas práticas, uma vez que:

Essas práticas têm se mostrado como potenciais estratégias gerenciais para promover um ambiente de trabalho adequado às necessidades dos trabalhadores mais velhos, sendo que podem atingir beneficentemente todas as faixas etárias, gerando melhor qualidade de vida e possivelmente impulsionando o crescimento contínuo do trabalhador. Além disso, a gestão da idade auxilia na redução de acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, custos com recrutamentos e capacitações e promove a retenção de profissionais experientes, qualificados e engajados em permanecer ativos e produtivos (PEDRO et al., 2020, p.201).

Lazazzara e Bombelli (2011) reforçam que estas práticas devem fazer parte de um processo contínuo voltado para todos os colaboradores da empresa, independentemente da idade, o que irá contribuir para deixar a cultura organizacional com aspectos inclusivos. Sob o mesmo ponto de vista, Henekam e Herrbach (2015) apontam que a execução das práticas de gestão da idade irá surtir efeito apenas se forem adotadas por toda a equipe, sem distinção de idade. Vale ressaltar que, quando aplicadas de forma incorreta, as práticas de gestão da idade podem reforçar o *ageísmo* (CEPELOS; TONELLI, 2017). E os colaboradores maduros buscam por empresas que possam atender aos seus anseios sem que os façam sentir-se constrangidos, caso contrário estes colaboradores serão impedidos de construir uma visão social positiva (HENNEKAM; HERRBACH, 2015). Por outro lado, estudos feitos por Kooji et al., (2014) mostram que as organizações possuem poucas políticas de gestão de pessoas direcionadas para os profissionais mais velhos. O cenário atual de crise econômica em conjunto com as elevadas taxas de desemprego dos jovens, e os custos com o sistema social faz com que as organizações não se preocupem com a implementação dessas práticas (PINHEIRO, 2012). E mesmo tendo que lidar com a escassez de mão de obra qualificada no mercado de trabalho as organizações não têm os profissionais maduros como uma opção, uma vez que não há uma cultura organizacional que promova a transferência de conhecimento e experiência entre funcionários

mais novos e mais velhos (CORRÊA et al., 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando a conhecer as práticas de gestão de pessoas direcionadas a pessoas acima de 40 anos, escolheu-se a pesquisa qualitativa. Segundo Lakatos e Marconi (1996) a pesquisa qualitativa é uma forma mais aprofundada de investigar e interpretar os objetos de pesquisa e contribui para descrever os fatos. A presente pesquisa tem caráter exploratório-descritivo. Conforme Vieira (2010) o uso da pesquisa exploratória é adequado para expandir os estudos acerca de temas pouco estudados e desprezados, justificando-se em procedimentos que garantem o aprimoramento do assunto. Quanto à pesquisa descritiva, Gil (2002) afirma que através dela é possível descrever as características de uma população específica ou de determinado fenômeno por meio da relação entre variáveis e a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. O método escolhido para a realização desta pesquisa foi o Estudo de Caso, que é um método de investigação abrangente que busca compreender os fenômenos e suas complexidades, levando em consideração a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados (YIN, 2001).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas e de um questionário semiestruturado. De acordo com Gil (2002) as entrevistas semiestruturadas apresentam uma correlação de pontos de interesse explorados pelo entrevistado durante a entrevista o que estimula respostas mais aprofundadas dos entrevistados. O questionário que serviu de base para a entrevista foi dividido em 3 seções, sendo as seções divididas da seguinte forma: I- Impactos do envelhecimento populacional sobre o mercado de trabalho, II- Percepções dos gestores acerca dos profissionais mais velhos e III- Práticas de gestão da idade. Na segunda parte fez-se uso da escala *likert* dos autores Sales et al., (2018), esta escala varia de 1 a 5 (sendo 1 “discordo totalmente”, e 5 “concordo totalmente”). Para participar desta pesquisa foram escolhidos gestores de empresas do setor de comércio localizadas em Florianópolis, levando em consideração a presença de empregados acima de 40 anos nessas organizações. Embora a literatura não possua uma definição para colaborador maduro, para este estudo adotou-se o termo profissional maduro para designar trabalhadores com 40 anos ou mais, já que é a partir desta idade que as dificuldades relacionadas ao envelhecimento começam a aparecer (CEPELLOS, 2018).

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo, a qual é composta por um conjunto de técnicas que analisam a comunicação entre os entes de diferentes formas, através de procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever os conteúdos (BARDIN, 2010). Desse modo, possibilita uma interpretação e compreensão de forma básica e elevada em um grande

número de significados, além de fornecer informações complementares (MORAES,1999).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises e a discussão dos resultados da pesquisa. Tendo como ponto de partida a pesquisa realizada em campo, tomando o depoimento de 2 participantes, foi possível construir o Quadro 1, no qual consta os dados das entrevistadas.

Quadro 1 – Identificação das entrevistadas

| Entrevistada | S e x o | Estado civil | Idade | Ramo de atuação | Tempo de vínculo com a empresa atual | Tempo de como gestora de pessoas |
|----------------|------------------|-----------------|-------|-------------------------------------|--|---|
| Entrevistada 1 | F | Casada | 52 | Indústria de peças íntimas | 17 anos | 10 anos |
| Entrevistada 2 | F | Casada | 29 | Indústria de produtos farmacêuticos | 3 anos e 8 meses | 3 anos |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

A empresa 1 possui 9 funcionários 40+ e a empresa 2 possui 34 profissionais acima de 40 anos de idade. As entrevistas foram realizadas na sede das empresas e tiveram duração de 00:29:20 (entrevista 1) e 00:11:43 (entrevista 2). Ainda, as entrevistas foram aplicadas nos dias 29 de julho de 2022 e 3 de agosto de 2022. Outrossim, o questionário utilizado na entrevista foi composto por 3 seções, sendo elas: I- Impactos do envelhecimento populacional sobre o mercado de trabalho, II- Percepções dos gestores acerca dos profissionais mais velhos e III- Práticas de gestão da idade. Em relação ao questionamento inicial [Qual a sua opinião em relação ao envelhecimento populacional/envelhecimento dos profissionais?] feito na seção I, as entrevistadas assim se posicionaram:

Assim, olhando aqui para a realidade da empresa a minha opinião é o seguinte: como nós temos uma carência de profissionais na área , no caso aqui é uma indústria de peças íntimas, então a gente não tem muita escolha, é trabalhar com o que tem, não temos condições de ficar mudando, a questão é trabalhar com o que tem, precisamos aproveitar o que temos, tentar ajudar esse profissional, estimulando e qualificando para que a produtividade não caia, então assim, nós não temos muita opção de escolher, digamos assim, então precisamos aproveitar o que temos, o que eu vejo é isso, na nossa situação (E1).

Pronto, nós sabemos que com a chegada da velhice, que é um processo natural do ser humano junto vem também as limitações cognitivas, como falha de atenção, memória e outras dificuldades, portanto, faz-se necessário que as empresas estejam preparadas para algum tipo de ajuste necessário e também que os profissionais tenham consciência e aceitação desse processo natural, certo (E2).

Diante do exposto, pode-se perceber que as organizações têm conhecimento acerca das mudanças que o envelhecimento populacional/envelhecimento dos profissionais trará para as organizações. De um lado, haverá trabalhadores que exigem melhores condições de trabalho em decorrência das limitações que surgem na velhice. De outro lado, será necessário por parte das empresas um maior preparo por parte para que possam amparar essas pessoas. E conforme preconizado por Cepellos e Tonelli (2017) o processo de envelhecimento populacional impacta de forma direta na composição da força de trabalho, já que esse fenômeno tende a aumentar a expectativa de vida da população, maiores serão as chances de os indivíduos permanecerem trabalhando. Ademais, percebe-se por parte da entrevistada 1 que a escassez de mão de obra no ramo de peças íntimas faz com que a empresa se atente de forma ainda mais consistente para as mudanças que o fenômeno irá trazer. Dessa forma, as duas empresas, sobretudo, a empresa 1, conhece a necessidade de adotar medidas capazes de amparar os profissionais maduros que compõem o quadro de funcionários da organização. Esses resultados vão de encontro aos estudos de Fontoura e Piccinini (2012) que revelam a necessidade de compreender a velhice e implicações de forma precisa para que assim se supere os desafios da mesma. Logo em seguida, perguntou-se sobre a relação entre o envelhecimento dos profissionais e a área de gestão de pessoas [Quais mudanças você acha que o envelhecimento dos profissionais irá trazer para a área de gestão de pessoas?] obteve-se como resposta:

A mudança é o que eu diria, o que afeta né, que eu acho de negativo, diminui um pouco capacidade, a questão física principalmente, então assim, a tendência da pessoas a partir dos 40 cai um pouco o rendimento, o desempenho por conta realmente dos problemas, da idade, dos problemas que vão acontecendo né, da saúde que vai fragilizando, é claro que não se generaliza porém há essa possibilidade, então a gente tem que está olhando para tudo isso, que está havendo aí assim, as vezes tem o caso mesmo de precisar substituir, porém é como eu digo como nós não temos e gente também ver que é uma coisa geral no mundo, e assim a tendência é aumentar a população envelhecida, porque as pessoas hoje não tem mais a quantidade de filhos, os casais hoje assim é dois filhos né, e por isso não tem tanta opção, no nosso caso mais é isso, eu falo com relação a fábrica mesmo, profissão, costureira mesmo que é uma função, eu não tenho, precisa ter experiência, precisar saber, o jovem não quer essa área. Na área de gestão de pessoas, assim precisa está assim, os gestores eles tem que está buscando assim, se informar para poder ir adequando como eu digo é aprender a trabalhar, lidar com esse pessoal no nosso caso né, aprender mesmo a lidar com isso, como é, a gente vai buscar política, maneiras, formas de entender, de compreender, de cuidar também, de aceitar eu diria, e o respeito mais ainda como pessoal né, porque a gente precisa deles, então a gente precisa ter mais paciência, cuidado, para que também a gente possa está aproveitando, porque não são pessoas inválidas porque estão envelhecendo, tem uns que são bem ativos (E1).

Acredito que será cada vez mais necessária a criação de políticas de gestão de pessoas e ações voltadas para o acompanhamento desses profissionais (E2).

Em relação a área de Recursos Humanos, através destes relatos observa-se que as gestoras sabem da necessidade de criar políticas de gestão de pessoas capazes de melhorar as condições de trabalho dos colaboradores maduros. Essas respostas vão de encontro com os estudos de Armstrong (2008) em que a área de Recursos Humanos tomará novos rumos com as tendências advindas do envelhecimento populacional/envelhecimento dos profissionais, este evento levará esta área a criar ações que atendam às necessidades dos profissionais maduros. E conforme Paulo e Mendonça (2016) os profissionais da área de gestão de pessoas devem ser os mais capacitados e atualizados possíveis para que possam lidar com os acontecimentos. Dando continuidade, perguntou-se sobre a preparação das empresas para agir frente ao fenômeno [Você acha que as empresas estão preparadas para enfrentar essas mudanças? Por quê?], veja o relato das entrevistadas:

Eu (gaguejou) eu não me sinto assim eu diria preparada, como eu ti disse, foi um tema que você chegou, abordou e me chamou bastante atenção, muito interessante porque a gente nunca para assim para pensar, a gente trabalha com a pessoa todo dia, então isso, só aconteci, então você só vai abrir o olho, vai prestar atenção quando aconteci um problema, quando a pessoa adoeci, quando a pessoa né, então quando você olha, então assim, isso pode acontecer e ai eu não estou realmente preparada, ai é como eu ti digo, ai você vai correr atrás de pessoa para substituir ou ajudar enfim, a gente não tem, porque, por isso, a gente nunca para se questionar, para observar essas coisas, eu tenho um caso de uma funcionária exatamente com mais de 40 anos, está afastada por problemas de saúde por exemplo, então a gente só ver, só cai em si, até nós mesmos eu já tenho 52 anos eu nunca tirei, a gente que é o gestor não tem férias, aqui tem assim, precisou a gente tira um tempo e vai no médico, assim, uma coisa muito corrida, você não para, não se cuida, a gente precisava talvez, como é que se diz, é orientação para eles, muitas pessoas sabem, porém, a gente não tem uma prática de atividade física por exemplo, de se cuidar, de se prevenir, alimentação né, a pessoa vem aqui, chega e dar 8 horas de trabalho e ai chega dentro de casa a pessoa tem a vida dela e a gente não tem (gestores), então as empresas poderiam estar olhando para esse lado de orientar tem empresas que coloca dentro da própria empresa um educador físico né, para fazer uma atividade é interessante isso, porém, nós não temos (E1).

Atualmente, muitas empresas já vêm se preparando, porém, a grande maioria ainda não possui, é, práticas voltadas né para essa gestão da idade e ainda não pararam para pensar também em estratégias voltadas para esse contexto (E2).

Considerando-se estes relatos, nota-se que apesar de existir consciência das mudanças que o processo de envelhecimento populacional poderá trazer, mais precisamente as modificações advindas do envelhecimento dos profissionais, a administradora 1 não analisa o fenômeno de forma consistente, há falta de reflexão por parte dela ao que se refere às inúmeras

modificações e de proatividade no sentido de adequar-se a algo que já é tendência, o que a fez agir apenas quando se depara com uma situação de afastamento de uma funcionária madura, por outro lado, a entrevistada dois afirma que há empresas que já estão se preparando para lidar com o fenômeno, no entanto, a maior parte das organizações ainda não desenvolvem práticas de recursos humanos voltadas para profissionais maduros. O que vai de encontro aos achados de Armstrong (2008) que mostram o desinteresse da maioria das empresas em adotarem práticas de gestão de pessoas voltadas aos profissionais mais velhos. Como afirmam Ulrich e Dulebohn (2015) diante desse cenário, é necessário que os profissionais de Recursos Humanos passem a olhar para os acontecimentos a sua volta para que possam ser criados mecanismos de gestão de pessoas capazes de lidar com o acontecimento, já que a organização é um ambiente aberto e recebe influência do meio externo. Já na seção II, foram feitas perguntas relacionadas às percepções acerca dos profissionais mais velhos [Ao comparar os profissionais mais velhos com os colaboradores mais jovens, julgue os itens a seguir, indicando 1 se discorda totalmente, 2 se discorda parcialmente, 3 se entende que não há diferenças, 4 se concorda parcialmente e 5 se concorda totalmente?], resultando nas seguintes respostas, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Percepções acerca dos colaboradores mais velhos

| Afirmações | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|--------------|----------|----------|----------|
| 1- Os atuais colaboradores maduros são fiéis à empresa. | | | | (E1) | (E2) |
| 2- Você considera que, em termos gerais, os colaboradores maduros são pontuais em relação ao cumprimento de horários, prazos de realização de atividades, etc. | | | | (E1) | (E2) |
| 3- Os colaboradores maduros são comprometidos em relação às atividades que desempenham e aos cargos que exercem. | | | | (E1) | (E2) |
| 4- Os colaboradores maduros são estáveis. | | | (E1) | | (E2) |
| 5- Os colaboradores maduros são corretos. | | (E1) | (E2) | | |
| 6- Os colaboradores maduros são confiáveis. | | | (E1) | (E2) | |
| 7- Os colaboradores maduros possuem menor rotatividade. | | | | (E1) | (E2) |
| 8- Os colaboradores maduros possuem maior dificuldade em realizar trabalho físico. | | (E1) (E2) | | | |
| 9- Os colaboradores maduros são resistentes a mudanças e novas tecnologias. | | (E2) | | (E1) | |
| 10- Os colaboradores maduros possuem dificuldades de treinamento. | | (E2) | | (E1) | |
| 11- Os colaboradores maduros são frágeis. | (E2) | (E1) | | | |
| 12- Os colaboradores maduros são dependentes. | (E2) | | (E1) | | |

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

Em relação às percepções que as entrevistadas possuem dos profissionais mais velhos, ao serem indagadas sobre os estereótipos positivos (fidelidade, pontualidade, comprometimento, corretos e menor rotatividade), as entrevistadas obtiveram respostas próximas umas das outras. No que tange aos estereótipos negativos (resistência a mudanças e

novas tecnologias, dificuldades com treinamento e dependência) as entrevistadas entram em discordância na maioria das vezes, ambas concordam apenas que estes profissionais possuem dificuldade em realizar trabalhos físicos. Esses resultados vão de encontro aos estudos sobre as percepções acerca dos profissionais mais velhos de (BINSTOCK, 2010; CEPellos, et al., 2013; POSTHUMA; CAMPION, 2009; POSTHUMA; WAGSTAFF; CAMPION, 2012). No entanto, ao analisar as respostas das gestoras pode-se perceber que os estereótipos positivos se sobrepõem sobre os estereótipos negativos. O que contraria as pesquisas de Teixeira, Souza e Maia (2018) que afirmam que os estereótipos negativos se sobressaem sobre os estereótipos positivos. Outrossim, elas entram em desacordo em grande parte das afirmações que apresentam uma imagem negativa dos profissionais maduros. Dando continuidade e iniciando os questionamentos da seção III, perguntou-se sobre a dificuldade de captar e reter profissionais 40+ [A empresa possui dificuldade em captar e reter os profissionais 40+? Se sim, quais?], de acordo com as entrevistadas:

Eu não vejo assim muita dificuldade, tanta dificuldade não, é dificuldade assim, que eu diga que precisa melhorar é entrar com alguma ação, não nem tanto. A dificuldade, é rotineira é assim, como eu te disse que vai diminuindo, a pessoa vai ficando mais cansada, essas dificuldades aí, mais coisa que não é nada assim, tão grave que eu vejo que precise assim, tomar alguma atitude né, é claro como eu disse, como eu já falei precisa de cuidados, de mais paciência, tem que ter um certo cuidado a mais, exigir menos talvez, a gente sabe que vai ficando, é como eu digo mais propenso a faltas, ou que se sente mal, passou mal enfim, por conta dessas questões geralmente os mais jovens têm assim, mais garra, mais disposição, mais saúde também, então assim, o que é, então essa dificuldade é mais nesse sentido que eu vejo, de ter mais atenção com eles, entender por conta dessas questões deles, pode acontecer de, de repente acontecer um problema e é claro que com a idade já conta, já pesa mais (E1).

Não, pelo contrário a depender do cargo esses profissionais são os mais desejados principalmente pela característica de estabilidade na empresa, estabilidade, maturidade, nível de responsabilidade, comprometimento (E2).

Ao analisar as respostas das entrevistadas, nota-se que a empresa 1, não trata as necessidades dos profissionais maduros com urgência, o que faz com que a realidade e as necessidades desses profissionais no ambiente de trabalho sejam negligenciadas, no entanto, sabe-se que as implicações trazidas pela velhice devem ser tratadas com todo o cuidado necessário, este comportamento faz com que a organização 1, tenha dificuldades em lidar com os colaboradores 40+. E como dito por Matta, Oliveira e Silveira (2022) este cenário colabora cada vez mais para que as pessoas mais velhas sejam excluídas do meio social. Por outro lado, a empresa 2 diz não possuir dificuldades, já que os trabalhadores mais velhos são tidos como prioridade para ocupar alguns cargos em relação a alguns atributos que eles possuem. Ao

contrário dos estudos de Corrêa et al., (2016) que diz que as empresas não veem os profissionais maduros como uma opção para ocupar determinado cargo. Adicionalmente, perguntou-se sobre as práticas de gestão da idade que estas empresas consideram relevantes para suas organizações [Quais práticas de gestão da idade você acha relevante para a sua organização? (Ajustes ergonômicos, treinamento para profissionais maduros, desenvolvimento de carreira, etc.), por quê?], foram dadas como respostas ao questionamento:

Olha assim, a questão do desenvolvimento de carreira, é importante, o treinamento que eu diria, não seria um treinamento ensinar fazer, porque eles já têm a prática (Pensando), incentivo aos cuidados com a saúde, o respeito, criação de equipes intergeracionais, conscientização dos funcionários da importância de trabalhar com pessoas mais velhas (Pensando) e o suporte ao cuidado da vida idosa, porque esse cuidado ele vai desde acidente de trabalho até questão mesmo pessoal do respeito, do entendimento, de entender o desempenho dele porque ele está mais lento, porque ele não está desempenhando, entendeu, entender tudo da pessoa, porque eu acho mesmo que tudo parte mesmo da questão psicológica deles que afeta isso e que gera outras coisas. Eu acho relevante, primeiro assim, tanto, estamos lidando com pessoas, com profissionais, a gente não pode descartar essas pessoas assim, simplesmente porque chegou uma idade, a não está mais (Pausa) nós não podemos e nem temos como substituir isso de imediato, entendeu, não tem jovens prontos para isso, é preciso um trabalho para a partir daí começar a ver, não dar para você descartar assim, e também não é porque a pessoa chega na idade, se está produzindo, eu não vou despachar só porque tem 50 anos, 40 anos, não tem um porque assim, não justifica (E1).

Os treinamentos e o desenvolvimento ou mudança de carreira, achei importante colocar mudança de carreira porque alguns profissionais mais maduros eles também têm essa mesma capacidade de mudar, de mudar de função, de mudar de carreira, voltar a estudar, fazer outro curso, enfim. Exatamente para buscar envolver cada vez mais esses colaboradores, envolver, incluir é, ter algo relacionado né ao perfil dessas pessoas à medida que vão amadurecendo (E2).

As práticas mencionadas pelas duas organizações, são ações que buscam prolongar a vida produtiva desses profissionais. Ainda, as duas empresas citaram os treinamentos como prática de gestão da idade relevante para suas organizações, o que indica a necessidade que os profissionais maduros existentes nas suas empresas têm de se atualizar ou aprimorar suas funções. Essas respostas vão de encontro aos estudos de Pedro et al., (2020), que designa as práticas de gestão da idade como uma ferramenta estratégica de suma importância para gerir os profissionais maduros e propiciar um ambiente de trabalho adequado para eles, que contribua para o crescimento e desenvolvimento dos mesmos. Estes mesmos autores afirmam que estas práticas reduzem gastos com acidentes de trabalho, recrutamento, capacitação e reduz as chances de doenças ocupacionais e acidentes de trabalho. Ao questionar as entrevistadas sobre a importância dessas práticas [Você acha importante o uso das práticas de gestão da idade? Por

quê?], foram encontradas as seguintes respostas:

É importante para melhorar, para poder, você poder, você ter um funcionário né com essa idade, você colocando as práticas você vai melhorar o desempenho dele, você vai valorizar a pessoa, você vai ajudar a autoestima, vai ajudar o profissional e o pessoal e com certeza o desempenho dele é melhor, então assim, é necessário sim (E1).

Sim, para que o ambiente de trabalho seja cada vez mais inclusivo (E2).

De acordo com os relatos, nota-se que as entrevistadas acham as práticas de gestão da idade importantes para melhorar o desempenho dos funcionários, valorizá-lo e criar um ambiente de trabalho inclusivo. Conforme Znidarsic e Dimoviski (2009) essas práticas contribuem para a manutenção, o desenvolvimento e promovem um ambiente de trabalho mais inclusivo para os trabalhadores maduros. E ainda reforçam os estudos de Pedro et al., (2020) sobre a importância de aplicar essas práticas. Adicionalmente, perguntou-se se as práticas de gestão da idade atendem as necessidades dos profissionais maduros [Você acha que essas práticas atendem a necessidade desses profissionais? Poderia fundamentar o seu posicionamento?], as entrevistadas relataram:

Essas práticas atendem assim, a gente sabe que em um quadro de 10 pessoas digamos, pode não atingir todas essas 10, porém, vamos supor que atinja a metade ou mais 60%, 70% dessas pessoas né (funcionária interrompeu) então, o fundamento é esse, as pessoas que trabalham que eu vejo aqui na minha realidade que trabalham porque precisam, então assim, tem aquelas mais resistentes (Funcionária interrompeu), por conta da resistência de alguns da acomodação, da dificuldade de querer aceitar essas mudanças, às vezes você até tenta implantar essas mudanças, botar as práticas porém, nem todas, elas vão lá, elas ouvem, acabam, só escutam, não põem em prática mesmo né, não muda digamos, a gente quer mudar quer melhorar, então, alguns seguem e outros não eu vejo que acontece isso, vale a pena investir porém, nem todos a gente consigo atingir (E1).

É, então (Pensando) quando eu fui responder essa pergunta eu parei para pensar e me questionar um pouco, porque na verdade, a gente só teria como saber se atende ou não a necessidade desses profissionais se a gente fizesse uma pesquisa com esses profissionais, porque eu que sou uma pessoa, uma profissional, com menos de 40 anos, não consigo me colocar no lugar do outro, e até consigo, pensar e imaginar porém, não tenho a mesma noção, é, do profissional com mais de 40, mais de 50 ou mais de 60 e saber se realmente aquilo que a gente pensa atenderia ou não a sua necessidade, então na minha opinião a gente só teria como entender se realmente atende a necessidade deles se fosse feito uma pesquisa com esse próprio alvo, específica, certo (E2).

Dessa forma, a entrevistada 1 diz que se atingir ao menos cerca de 70% do quadro de funcionários seria proveitoso, já a entrevistada 2 demonstra dúvidas quanto a escolha e aplicação dessas práticas. O que revela insegurança por parte das gestoras quanto à aplicação

das práticas e a preocupação no atendimento das necessidades desses profissionais, bem como a entrevistada 1, demonstrou interesse em aplicar estes instrumentos independente de quantas pessoas atinjam. No entanto, Lazazzara e Bombelli (2011) afirmam que essas práticas devem ser aplicadas de forma contínua e envolver todos os profissionais da empresa independente da idade para que assim promovam melhores resultados quando aplicadas. Como também, a preocupação vinda da entrevistada 2, reflete a necessidade de aplicar essas práticas de forma consistente. Uma vez que, Cepellos e Tonelli (2017) afirmam que quando as práticas de gestão da idade são empregadas de forma inadequada podem reforçar o etarismo. Ademais, as entrevistadas foram questionadas sobre os benefícios que as práticas de gestão da idade podem trazer para os profissionais [Na sua opinião, quais os benefícios que as práticas da gestão da idade podem trazer para os profissionais?], veja o relato das entrevistadas:

É a melhoria, melhoria para eles mesmo em si como pessoas, como profissionais, melhorias no trabalho, até na vida pessoal, tudo isso, essas práticas elas levam, elas vão assim, como é uma coisa, que trabalha, que deve ser trabalhado como eu já citei, insisto, a questão psicológica, psíquica da pessoa isso leva aos demais né, então, leva a muitas vantagens, todos eles vão ter muitas vantagens diante disso, de elevar a autoestima, melhorar a prática de atividade física por exemplo, a questão, tudo isso faz parte da saúde física, alimentação né, então assim, a questão da comunicação, de comunicar, se descontrair, tem pessoas que você ver são muito fechadas, amarradas, trancadas e aí isso não é bom, os benefícios são muitos (E1).

Sentimento de utilidade, sentimento de pertencimento a empresa, a própria automotivação desse profissional (E2).

O posicionamento das duas gestoras mostra diversos benefícios que vão além do lado profissional, abrange o lado pessoal, emocional e físico dessas pessoas que a implantação das práticas de gestão da idade pode proporcionar para esses empregados e que vão melhorar não somente o ambiente de trabalho como suas relações pessoais. Esses resultados vão de encontro às pesquisas feitas por Hennekam e Herrbach (2015) que afirmam que os profissionais maduros buscam por empresas que possam atender seus anseios. Aliado a isso, Pedro et al., (2020) afirma que essas ações geram benefícios para todos os profissionais inseridos na empresa de qualquer faixa etária, estes benefícios fazem por exemplo, com que as doenças ocupacionais e os acidentes de trabalho diminuam. Para encerrar, indagou-se sobre os benefícios que essas práticas podem trazer para as organizações [Na sua opinião, quais os benefícios que as práticas de gestão da idade podem trazer para a organização?], as seguintes respostas foram dadas:

É tudo que a gente quer assim (Risos) uns funcionários bem animados, alegres, uns funcionários né bem, como é que eu diria, primeiramente a saúde que todo mundo preza e torce para que todo mundo tenha, que seja um

ambiente agradável que é o que a gente gosta muito de trabalhar com pessoas que estejam bem fisicamente, bem pessoalmente, mesmo com os problemas, as dificuldades, que a gente veja que isso não chegue a atrapalhar o rendimento, que não precisa adotar medidas, ter que adotar meios assim, que digamos vamos ter que punir por isso entendeu, uma coisa assim que a pessoa consiga, quanto mais ela puder retribuir para a empresa ou agregar ou melhorar o desenvolvimento da empresa, claro que para nós é melhor, isso só vai acontecer se o funcionário estiver bom, estiver bem (E1).

Se bem aplicadas, poderão proporcionar aumento da produtividade, engajamento, sentimento de orgulho e pertencimento dos profissionais na empresa e profissionais cada vez mais motivados nas suas funções (E2).

Diante do exposto, as empresas acreditam que as práticas de gestão da idade podem gerar inúmeros benefícios para as empresas, motivação, sentimento de contentamento pelo trabalho e sobretudo o aumento da produtividade que impacta diretamente nas relações empresariais e no desenvolvimento da empresa e mais uma vez, pode-se perceber a importância de aplicar essas práticas de forma precisa. Esses resultados estão de acordo com os estudos de Znidarsic e Dimoviski (2009) que afirmam que quando aplicadas as práticas de gestão da idade, proporcionam diversos benefícios que promovem o crescimento e o desenvolvimento deste profissional dentro das organizações. Do mesmo modo pensam Pedro et al. (2020), os quais ressaltam que a adoção dessas práticas reduz os gastos da organização.

5 CONCLUSÕES

Como dito anteriormente, o fenômeno do envelhecimento populacional tende a afetar diversas esferas do globo terrestre, no âmbito econômico irá trazer mudanças consideráveis para o mercado de trabalho, já que este processo faz com que o número de adultos e idosos aumente, ocasionando em um número maior de pessoas mais velhas presentes no planeta terra. Sob este mesmo ponto de vista, a força de trabalho também passará a ser constituída por profissionais maduros. Dessa forma, as organizações precisam buscar mecanismos que as ajudem a atuar junto ao fenômeno, uma vez que, o envelhecimento é um processo comum vivenciado pelos seres humanos e precisa ser administrado de forma correta para que esta fase da vida não se torne um “fardo”. A partir deste estudo foi possível compreender que as práticas de gestão de pessoas direcionadas a profissionais maduros é um instrumento de suma importância para as empresas atuarem frente aos desafios propostos pelo envelhecimento dos profissionais, que aponta para uma percepção importante e aceitável no que tange a sua aplicabilidade para a manutenção, captação e desenvolvimento dos colaboradores mais velhos. Sendo assim, é importante destacar que esse resultado confirma a proposta do objetivo geral que foi de investigar quais práticas podem ser adotadas pelo departamento de Recursos

Humanos visando atuar frente ao envelhecimento dos profissionais.

Contudo, como limitação de estudo pode-se apontar a quantidade de empresas participantes. Inicialmente, pretendia-se realizar esta pesquisa com quatro empresas, no entanto, falhas de comunicação e recusas por parte dos entrevistados impediram que o estudo abrangesse mais organizações. Por fim, sugere-se como sugestão de pesquisas futuras, investigações acerca da opinião que os profissionais maduros possuem da implantação das práticas de gestão da idade, com o intuito de avaliar as percepções que os colaboradores mais velhos possuem destas práticas, além de, buscar maior respaldo para aplicar esses instrumentos.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, M. S. Human resource practices for mature workers—And why aren't employers using them? **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, v. 46, n. 3, p. 334-352, dezembro, 2008.

BANCO MUNDIAL. **Envelhecendo em um Brasil mais velho**: implicações do envelhecimento populacional para o crescimento econômico, a redução da pobreza, as finanças públicas e a prestação de serviços. Brasília, DF: Banco Mundial, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BINSTOCK, R. H. From compassionate ageism to intergenerational conflict? **The Gerontologist**, v. 50, n. 5, p. 574-585, october, 2010.

BUTLER, R. N. **Why survive?** Being old in America. New York: Harper & Row, 1975.

BUTLER, R. N. Ageism: a foreword. **Journal Of Social Issues**, Hoboken, v. 36, n. 2, p. 8-11, april, 1980.

CARVALHO, J.; GARCIA R. O envelhecimento da população brasileira: um enfoque demográfico, **Caderno de Saúde Pública**. v. 19, n. 3, p. 726 – 727, maio/jun., 2003

CEPELLOS, V. M. Envelhecimento nas Organizações: Os Grandes Debates Sobre o Tema Nos Estudos de Administração De Empresas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 8, n. 1, p.138–159, julho, 2018.

CEPELLOS, V.; TONELLI, M. J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 4-21, abril, 2017. DOI: doi:10.14210/alcance.v24n1.p004-021

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J.; ARANHA, F. F. J. E. Envelhecimento nas Organizações: Percepções e práticas de RH no Brasil. In.: 4 Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, **Anais... IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Brasília: ENGPR, 2013.

CIUTIENE, R. RAILAITE, R. Age Management as a Means of Reducing the Challenges of

Workforce Aging. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 26, n. 4, p. 391–397, september 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7081>

CORRÊA, D. A.; GONÇALVES, W., A; SANTOS, A. L.; NOVAES, N. A, F. Impactos do Bônus Demográfico para a Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Faces Journal**. Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 70- 87, julho-setembro, 2016. DOI: <https://doi.org/10.21714/19846975FACES2016V15N3ART3347>

DARDENGO, C. F.; MAFRA, S. C. Os conceitos de velhice e envelhecimento ao longo do tempo: contradição ou adaptação? **Revista de ciências humanas**, v. 18, n. 2, p. 1-21, dezembro, 2018.

DENNIS, H.; THOMAS, K. Ageism in the Workplace. **Generations: Journal of The American Society On Aging**, v. 31, n. 1, p. 84-89, january, 2007.

FISKE, S. T.; TAYLOR, S. E. **Social cognition**. New York: McGraw-Hill, 1991.

FONTOURA, D. S.; PICCININI, V. C. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. In.: **Anais...Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HENNEKAM, S.; HERRBACH, O. The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. **Personnel Review**, v. 44, n. 1, p. 3–21, april, 2015.

HERRBACH, O.; MIGNONAC, K., VANDENBERGHE, C.; NEGRINI, A. Perceived HRM practices, organizational commitment, and voluntary early retirement. **Human Resource Management**, v. 48, n. 6, p. 895– 915, november, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 2000/2060**. Nota técnica. Rio de Janeiro: 2018. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=resultados> >. Acesso em: 02 de abril. 2022

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Comunicados do IPEA: **tendências demográficas**, 64, 2010.

KOOJI, D. T. A.; JANSEN, P. G. W.; DIKKERS, J. S. E.; LANGE, A. H. Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 15, p. 2192–2212, january, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>

LAWRENCE, B. S. How old you are may depend on where you work. In: CHOWDHURY, S. (Ed.) **Next generation business handbook: New strategies from tomorrow's thought leaders**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.

LAZAZZARA, A.; Bombelli, M. C. HRM practices for an ageing Italian workforce: The role of training. **Journal of European Industrial Training**, v. 35, n. 8, p. 808-825, september, 2011.

LEBRÃO, M. L. O Envelhecimento no Brasil: Aspectos da Transição Demográfica e Epidemiológica. **Revista Saúde Coletiva**, v. 4, n. 17, p. 135-140, julho, 2007.

LORETTO, W.; WHITE, P. 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, may, 2006.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista das Ciências da Administração**, v. 39, n. 16, p. 65-82, agosto, 2014. DOI: 10.5007/2175-8077.2014v16n39p65

MARX, K. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Os Economistas, v. 1)

MATTA, B. A.; OLIVEIRA, P. T.; SILVEIRA, Cristiane. A cultura da velhice na contemporaneidade: "vivemos como jovens enquanto os outros já nos percebem como velhos". FAZERES EM PESQUISA E ESCRITA: **Revista Interdisciplinar**, v. 2, n. 1, p. 1-15, janeiro, 2022.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, v. 22, n. 37, p. 7-32, dez., 1999.

NAEGELE, G.; WALKER, A. **A guide to good practices in age management**. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006. Disponível em: <www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf>. Acesso em 06 ago. 2022.

NASCIMENTO, R. P.; COSTA, D. V. F.; SALVÁ, M. N. R.; MOURA, R. G.; SIMÃO, L. A. S. "Trabalhar é manter-se vivo": Envelhecimento e sentido do trabalho para docentes do ensino superior. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 2, p. 118-138, maio/ago., 2016. DOI: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v11i2.13382

NELSON, T. D. Ageism: Stereotyping and prejudice against older adults. **The MIT Press**, 2002.

NORMANHA, M. A. F. permanência ou reinserção do idoso no mercado de trabalho: Uma alternativa para comunidades voltadas ao desenvolvimento sustentável e à valorização da cultura local. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 3, n. 1, p. 79-86, set., 2004.

OLIVEIRA, A. C. **A velhice conectada e suas representações na publicidade em vídeo brasileira**. Dissertação de Mestrado. 166 f. Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, USP. São Paulo: USP, 2018. DOI: 10.11606/D.27.2019.tde-21022019-144906

PAULO, V. V.; MENDONÇA, G. N. A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização. In: **Anais...XII Congresso Nacional de Excelência em gestão & III Inovarse-Responsabilidade Social Aplicada**: 2016.

PEDRO, D. R. C.; FRACASSO, N. V.; COSTA, R. G.; ROSSANEIS, M. A.; ARONI, P.; HADDAD, M. C. F. L. Práticas de gestão da idade do trabalhador com 45 anos ou mais: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 18, n. 2, p. 194-202, maio, 2020. DOI: 10.47626/1679-4435-2020-536

PERES, M. A. C. As estratégias empresariais e a exclusão por idade. **Revista Gerenciais**, v. 2, n. 1, p.15-21, set., 2003.

PINHEIRO, C. A. O. **Gestão da idade nas organizações: importância das práticas de recursos humanos e influência das mesmas na retenção dos trabalhadores** [Em linha]. Lisboa: ISCTE, 2012. Dissertação de mestrado. [Consult. Dia Mês Ano]. Disponível em [www:<http://hdl.handle.net/10071/6118>](http://hdl.handle.net/10071/6118).

POSTHUMA, R. A.; CAMPION, M. A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. **Journal of Management Thousand Oaks**, v. 35, n. 1, p. 158–188, october, 2009. DOI: 10.1177/0149206308318617.

POSTHUMA, R. A.; WAGSTAFF, M. F.; CAMPION, M. A. Age stereotypes and workplace age discrimination. **Oxford University Press**, v. 35, n. 3, p. 298-312, jan., 2012.

ROHM, R. H. D.; LOPES, N. F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 2, p. 332-345, abr./jun., 2015.

SALES, H. F. S. et al. Adaptação da escala de uso compulsivo de Internet para avaliar dependência de smartphone. **Avances en Psicología Latinoamericana**, v. 36, n. 1, p. 155-166, 2018.

SIQUEIRA, A. B. R.; FRANÇA, Lucia, H. F. P.; VALENTINI, F. Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. **Aval Psicol**, v. 15, n. 3, p. 337-45, dez., 2016.

TEIXEIRA, S. M. O.; SOUZA, L. E. C.; MAIA, L. M. Ageísmo institucionalizado: uma revisão teórica. **Revista Kairós-Gerontologia**, v. 21, n. 3, p. 129-49, setembro, 2018. DOI: <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2018v21i3p129-149>

TONELLI, M, J.; PEREIRA, J.; CEPellos, V.; LINS, J. Ageing in Organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 127-142, april/june. 2020.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J. H. Are we there yet? What's next for HR? **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 188-204, april, 2015.

VASCONCELOS, A. F. Organizations' workforce demographic age preferences: multiple case studies from Brazil. **Journal Of Management Development**, Bingley, v. 35, n. 3, p. 406-427, april, 2016. DOI: 10.1108/JMD-08-2015-0111.

VIEIRA, J. G. S. **Metodologia de pesquisa científica na prática**. Curitiba: Editora Fael, 2010.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZNIDARSIC, J.; DIMOVSKI, V. Age management: a new paradigm in HRM within Slovenian enterprises. **Journal of applied Business Research**, v. 25, n. 3, p. 111-123, january/april, 2011.