PERCEPÇÃO DE TRABALHADORES IDOSOS SOBRE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS DE DIVERSIDADE

Aluna: Emilly da Costa Barbosa
Orientadora: *Lilian Beatriz Ferreira Longo*
Curso: *Administração - Período: 8º* ***Área de Pesquisa****: Ciências Sociais Aplicadas*

Resumo: O envelhecimento populacional brasileiro tem ampliado a presença de trabalhadores com 60 anos ou mais no mercado de trabalho, porém ainda persiste a ausência de políticas organizacionais voltadas à diversidade etária. Este estudo teve como objetivo analisar a percepção de trabalhadores idosos sobre as políticas de diversidade adotadas pelas empresas em que atuam, em uma cidade do interior de Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, realizada com seis trabalhadores idosos por meio de entrevistas semiestruturadas, cujo conteúdo foi submetido à análise temática. Os resultados indicam que, embora os participantes reconheçam sua experiência como um diferencial e mantenham forte vínculo afetivo com o trabalho, também relatam limitações físicas naturais do envelhecimento, sobrecarga, ausência de reconhecimento e inexistência de políticas formais de inclusão. Observou-se ainda a presença de etarismo estrutural, expresso sobretudo pela falta de adaptações ergonômicas, inexistência de benefícios específicos e pouca abertura institucional para discutir necessidades dessa faixa etária. Conclui-se que, apesar de avanços individuais na relação com o trabalho, as organizações ainda não estão preparadas para promover uma gestão da diversidade que contemple o trabalhador idoso de forma digna e inclusiva. Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra e explorem interseções entre idade, gênero e condições ocupacionais.

Palavras-chave: envelhecimento; diversidade etária; etarismo; políticas organizacionais; trabalhadores idosos.

1. INTRODUÇÃO

Seguindo uma tendência mundial, a população brasileira tem apresentado uma trajetória constante de envelhecimento nas últimas décadas. De acordo com o Censo 2022, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de pessoas com 60 anos ou mais chegou a 32.113.490, representando um aumento de 56% em relação a 2010, quando esse grupo populacional somava 20.590.597 indivíduos. Assim, o crescimento do público idoso tem se tornado cada vez mais visível entre os cidadãos brasileiros. Entretanto, esse fenômeno não é exclusivo do Brasil. O envelhecimento populacional tem se consolidado em diferentes regiões do mundo. Nesse cenário, observa-se que alguns países desenvolvidos e em desenvolvimento encontram-se mais preparados para inserir os idosos no mercado de trabalho — realidade ainda distante do contexto brasileiro. Como destacam Cepellos e Filho (2018), o mercado de trabalho no Brasil não tem se estruturado adequadamente para incluir a população idosa na População Economicamente Ativa (PEA).

Cicarini (2018) argumenta que, em grande parte das vezes, os idosos apresentam bom estado físico e mental, demonstrando-se ativos, saudáveis e detentores de atributos valorizados no mercado de trabalho. Apesar disso, Cepellos e Filho (2018) apontam que profissionais mais velhos são frequentemente percebidos como menos produtivos e com maiores dificuldades de adaptação às tecnologias emergentes. Nascimento et al. (2024) justificam esse estigma ao afirmarem que a visão capacitista sobre o envelhecimento se sustenta em fatores históricos, sociais e econômicos, perpetuando desigualdades e mantendo esse grupo em condição de vulnerabilidade.

A Política Nacional do Idoso, criada em 1994, representou um avanço importante. Contudo, o envelhecimento acelerado observado nas últimas décadas mostra que sua implementação e atualização ainda não acompanham as demandas atuais do mercado de trabalho, visto que seu objetivo de assegurar direitos sociais e promover autonomia, integração e participação efetiva dessa população na sociedade, ainda não se encontra em pleno funcionamento, pois, quando se trata de políticas de remuneração, benefícios específicos ou práticas de gestão voltadas aos trabalhadores idosos, observa-se que tais iniciativas são praticamente inexistentes no Brasil (Cepelos; Filho, 2018).

Diante desse cenário, emerge a problemática que orienta este estudo: qual a percepção dos trabalhadores com mais de 60 anos a respeito das políticas de diversidade adotadas pelas empresas em que atuam, voltadas especificamente para essa faixa etária, em uma cidade do interior de Minas Gerais?

A relevância deste estudo decorre do fato de que, embora a diversidade seja frequentemente mencionada no discurso organizacional, persistem preconceitos relacionados a possíveis limitações cognitivas e físicas atribuídas aos idosos, servindo como justificativa para sua exclusão do mercado de trabalho. Entretanto, como afirmam Santos *et al.* (2025), existem inúmeras habilidades que poderiam ser melhor aproveitadas pelas empresas, mesmo diante da presença de morbidades comuns nessa fase da vida. Os autores destacam ainda que iniciativas de valorização do envelhecimento ativo evidenciam que investir na força de trabalho idosa traz benefícios para as organizações — por meio do aumento da produtividade e da diversidade — e também para os próprios idosos, promovendo bem-estar, autonomia financeira e autoestima. Assim, a inclusão de idosos no mercado de trabalho não deve

ser encarada como custo, mas como uma oportunidade estratégica em um cenário de transição demográfica (Santos *et al.*, 2025).

Quando se trata de se inserirem novamente no mercado de trabalho, os idosos são julgados como os colaboradores que possuem raciocínio mais lento, ações mais demoradas, decisões menos eficientes devido a não estarem por dentro das atuais estratégias de ações operacionais e por não possuírem qualificações provenientes de conhecimentos acadêmicos. Os mesmos sofrem preconceitos até mesmo de sua família, onde são direcionados a eles palavras que os desestimulam em decorrência da idade e das doenças relacionadas à idade, outro motivo discriminatório citado pelo núcleo familiar foi a falta de memória e esquecimentos (Silva *et al.*, 2017).

Considerando esse contexto, o presente trabalho tem como objetivo identificar a percepção dos trabalhadores acima de 60 anos sobre as políticas de diversidade adotadas pelas empresas onde atuam, direcionadas exclusivamente para essa faixa etária, em uma cidade do interior de Minas Gerais. Para alcançar esse objetivo, será realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. A análise dos dados será conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo.

Espera-se, com este estudo, contribuir para a compreensão das práticas organizacionais direcionadas aos trabalhadores idosos, bem como evidenciar lacunas e potencialidades que possam subsidiar ações mais inclusivas e alinhadas às demandas dessa população.

2.DESENVOLVIMENTO

2.1. Referencial Teórico

De acordo com a Nações Unidas no Brasil (ONU 2022), estima-se que a população mundial chegará em 10,3 bilhões de habitantes em 2070, sendo 2,6 bilhões de jovens de 0 a 19 anos (24,9%l), também 2,6 bilhões de adultos de 20 a 39 anos (25%), 2,5 bilhão de adultos de 40 a 59 anos (24%) e 2,63 bilhão de idosos de 60 anos e mais (25,6%). É evidente que os idosos serão o grupo predominante futuramente e a população mundial será envelhecida. O CENSO 2022 revelou que 15,6% da população brasileira têm 60 anos ou mais de idade, correspondendo a 32.113.490 milhões de pessoas. Diante disso, motivar o envelhecimento saudável, sustentável e ativo é um método necessário para enfrentar as dificuldades e desafios dessa transição demográfica, (PNUD 2018).

Moura e Paiva (2019), destacam que devido às condições de saúde mais benéficas no Brasil, a idade média da população está aumentando, viabilizando o aumento da expectativa de vida e, à vista disso, o avolumamento da população de terceira idade. O contrário tem acontecido com a taxa de natalidade, que tem se regredindo com o passar do tempo, contribuindo para a variação da pirâmide etária brasileira.

Na atualidade, um dos desafios mais amplos e cruciais que as organizações têm enfrentado é a adaptação às diferenças entre as pessoas. Para descrever esta perspectiva, utiliza-se o termo “Diversidade da força de trabalho” para descrever este desafio. O termo “diversidade da força de trabalho” quer dizer que as organizações têm se tornado mais heterogêneas no sentido de raça, etnia, sexo, portadores de deficiência física, idade e orientação sexual de seus participantes (Robbins, 2009).

Robbins (2009) retrata que uma categoria da diversidade é idade, e ressalta que trabalhadores mesmo após 65 anos têm pretendido cada vez mais permanecerem

ativos no mercado de trabalho. O autor aponta a importância das empresas não cometerem nenhum tipo de discriminação em decorrência da idade, combatendo o etarismo, e da necessidade de se adaptarem às carências dos trabalhados mais velhos.

Schneider e Irigaray (2008) afirmam que na sociedade que vivemos hoje, convivemos com regras sociais que determinam o tempo do ser humano, como o tempo de ir para a escola, dar início a uma carreira, casar, ter filhos, ter netos e se aposentar. As pessoas têm procurado cada vez estar dentro do tempo pré-estabelecido pela sociedade, fazendo com que se sintam mal quando estão no tempo correto, atrasadas ou adiantadas. Este mesmo tempo define quando se começa a considerar uma pessoa velha. Assim, a velhice configura-se como uma construção social e cultural sustentada por uma sociedade que almeja à longevidade, mas rejeita o próprio processo de envelhecimento.

É revelado a existência de preconceitos sociais através da inúmera quantidade de termos e expressões usados ao se referir às pessoas mais velhas e a velhice, tais termos são usados tanto pela sociedade quanto pelo próprio idoso. A cada ano que se passa, o número de pessoas idosas apresenta um crescimento contínuo, porém esta mesma sociedade não quer se parecer velha, pois na sociedade brasileira o idoso tem uma maior carência de valorização. Por não considerar o Brasil um país de jovens, em decorrência do crescimento da população idosa, é considerado agora um país em envelhecimento, espera-se que se concretize uma maior valorização do idoso futuramente, na qual haveria a tendência de desconstrução dos estereótipos associados à velhice (Schneider; Irigaray, 2008).

2.1 As Barreiras e Estatísticas do Idoso no Mercado de Trabalho

Camarano *et al*. (2019) aponta que o aumento da idade mínima nos leva o carecimento de compreender a capacidade e o desimpedimento do mercado de trabalho em inserir essa mão de obra, da mesma forma que as condições para que os funcionários permaneçam ativos por um maior tempo. Muitos estudos indicam que existem barreiras que dificultam a continuidade do funcionário com mais idade na execução de suas atividades econômicas. O preconceito por parte dos empregados é uma das barreiras presentes nas organizações. Os mesmos autores apresentam que há um julgamento negativo a respeito dos funcionários de mais idade, por possuírem complexidade em se habituar às transformações tecnológicas e organizacionais, devido às despesas com mão de obra, que elevou fortemente com a idade do que a produtividade, e por dificuldades que muitas empresas podem enfrentar no ajustamento do emprego às regras de proteção.

Alguns problemas de saúde também estão associados ao afastamento antecipado do mercado de trabalho, entre eles estão os osteomusculares e os transtornos mentais, com destaque para a depressão. Condições inadequadas de trabalho podem acarretar riscos de natureza física, química, biológica ou organizacional (Camarano *et al*., 2019).

Um estudo realizado por Moura e Paiva (2019), aponta que em 2016 o número de idosos inseridos no mercado de trabalho era de 598.960, sendo que 399.192 eram do sexo masculino (66,65%), e de sexo feminino eram 199.768 (33,35%). Quando analisamos esses dados tendo em vista a faixa etária, a população inserida no mercado de trabalho com a idade entre 40 a 49 anos era de 21,61% do sexo masculino e 22,91% do sexo feminino, entre 50 a 64 anos o número era de 16,76% do sexo masculino e 16,11% do sexo feminino, por fim o número dos que possuíam +65 anos

eram de 1,55 do sexo masculino e 0,99 do sexo feminino, aponta Moura e Paiva (2019) em seu estudo.

Em relação ao nível de escolaridade que esses funcionários possuíam 30,88% do sexo masculino e 18,25% do sexo feminino não possuíam escolaridade ou não concluíram o ensino fundamental, o número de funcionários que possuíam o ensino fundamental completo e que não completaram o ensino médio, era de 19,57% para eles e 15,90 para elas, em relação ao ensino médio completo e ensino superior incompleto a porcentagem era de 26,17% (eles) e 30,79 (elas), e por fim os que possuíam o ensino superior completo era de 23,38% do sexo masculino e 35,05% do sexo feminino. Esse estudo foi realizado com base em dados de 2016, por Moura e Paiva (2019), com esse resultado eles constataram que, as mulheres idosas que ocupavam o mercado de trabalho formal brasileiro, tiveram um avanço significante do nível sem instrução para o superior completo, enquanto os homens, independentemente de terem um aumento na escolaridade, ao longo dos anos, a grande maioria mantém-se ainda com baixa escolaridade formal.

2.2 Políticas de Gestão da Diversidade e a Urgência da Mudança

O aumento significativo do número de pessoas de terceira idade no mundo tem refletido nas demandas de caráter social, político e econômico, com impacto direto no mercado de trabalho, pois eleva o número de idosos na População Economicamente Ativa (PEA). Nesse cenário, torna-se primordial que as organizações promovam mudanças estruturais, como a proposição de jornadas de trabalho flexíveis, condições ergonômicas adequadas, gestão de grupos intergeracionais e o planejamento de ações para combater a discriminação etária nas empresas (Batista; Teixeira, 2021).

Considerando esse crescimento, bem como a crescente onda de violência contra essa parcela da população, evidencia-se a necessidade de se compreender o cenário do mercado de trabalho para pessoas idosas e os episódios de violência sofrida pelos mesmos. Em seus estudos, Batista e Teixeira (2021) concluíram que as violências que essa parcela da população sofre no ambiente de trabalho é um dos fatores que ocasiona a saída prematura dos idosos de seus empregos. Outros fatores que também contribuem para essa retirada antecipada estão associados a aspectos ambientais, tais como as imposições do trabalho físico, levantamento de peso, a exposição a ruídos, poeira e vibração, sendo que as mudanças provenientes da globalização também apontam interferência na saída antecipada do idoso desse mercado.

Por conta deste cenário, as políticas organizacionais voltadas aos trabalhadores idosos vêm ganhando destaque diante do envelhecimento populacional e da necessidade de promover ambientes de trabalho inclusivos. Cepellos e Filho (2018) destacam que ações de diversidade etária têm buscado combater o etarismo por meio de treinamentos, sensibilização de gestores e reconhecimento da experiência acumulada como um ativo estratégico, contribuindo para a redução de preconceitos sobre produtividade e adaptação tecnológica. Além disso, Batista e Teixeira (2021) evidenciam que políticas de permanência produtiva incluem adaptações ergonômicas, reorganização de tarefas, redução de demandas físicas intensas e flexibilização da jornada, visando prevenir adoecimento e garantir condições adequadas ao processo natural de envelhecimento.

Complementarmente, Schneider e Irigaray (2008) salientam que programas de capacitação contínua e incentivo ao trabalho intergeracional são essenciais para atualizar habilidades, favorecer a troca de conhecimentos entre gerações e

desconstruir estereótipos associados à velhice, fortalecendo a participação ativa e digna do idoso no mercado de trabalho.

3. Metodologia

Este trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva, que de acordo com Gil (2008), visa descrever as características da amostra, ou determinar ligações entre as variáveis. Este método visa descrever o fenômeno ou situação, capturando suas características essenciais, permitindo uma compreensão profunda do que está ocorrendo. Buscou-se dessa forma descrever a percepção dos trabalhadores com mais de 60 anos a respeito das políticas de diversidade adotadas pelas empresas em que atuam, voltadas especificamente para essa faixa etária, em uma cidade do interior de Minas Gerais. Para isso, foi realizada uma abordagem qualitativa, que de acordo com Gil (2008), este tipo de abordagem tem como objetivo, traduzir emoções ou sentimentos dos entrevistados, entender as relações, origens e mudanças do que foi observado.

Como método para coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada, uma vez que, para Laville e Dionne (1999) é composta por uma sequência de perguntas abertas feitas de forma verbal em uma ordem pré-estabelecida, na qual o entrevistador pode acrescentar mais perguntas, tal flexibilidade possibilita o entrevistador criar um contato mais íntimo com o entrevistado, contribuindo para uma exploração profunda de seus saberes e obter esclarecimentos.

A amostra foi constituída por 6 trabalhadoras vinculadas a empresas localizadas em uma cidade do interior de Minas Gerais. Utilizou-se como critério para seleção da amostra: a) estar na faixa etária de 60 anos ou mais de idade; b) ter vínculo formal com alguma empresa; c) queira participar da pesquisa. Dessa forma, definidos os critérios, buscou-se pelos trabalhadores de forma aleatória e por acessibilidade, conforme aponta o Gil (2008), sendo este, um método menos rigoroso dentre todos os demais tipos de amostragem, através dela o pesquisador faz a seleção dos elementos no qual tem acesso, assumindo que os mesmos possam, de alguma forma, retratar o universo. Para estudos de cunho exploratórios ou qualitativos é aplicado este método de amostragem.

Como critério para o tamanho da amostra, utilizou-se o método de saturação dos dados, conforme aponta Fontanella *et.al* (2008) que a amostragem por saturação é um conceitual instrumento constantemente aplicado em relatórios de estudos qualitativos em diversas áreas. Este método é utilizado para determinar ou fechar o tamanho final de uma amostra em estudo, cessando assim, a coleta de novos participantes.

Para análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), dá importância às significações, no caso o conteúdo, buscando entender o que está por trás do que foi dito. As entrevistas foram gravadas e transcritas e as categorias de análise foram divididas da seguinte forma: perfil e trajetória profissional; condições de trabalho; percepção sobre envelhecimento e trabalho; condições físicas, cognitivas e estigma; práticas de gestão de pessoas; contribuições e potencialidades dos idosos; expectativas e recomendações.

3.1. Discussão e Análise dos Dados

3.1.2 Perfil da Amostra

Como forma de alcançar os objetivos propostos foram realizadas 06 entrevistas com idosas entre 60 e 74 anos, ativas no mercado de trabalho. O quadro 1 apresenta o perfil das entrevistadas:

QUADRO 1 – Perfil da amostra

ENTREVISTADOS	GÊNERO	FAIXA ETÁRIA	ESCOLARIDADE	RAMO DE ATUAÇÃO
E1	F	63	Pós Graduação	Professora
E2	F	64	Ensino Fundamental	Cozinheira
E3	F	61	Pós Graduação	Professora nível 1
E4	M	65	Ensino Médio Completo	Pedreiro e Manutenção
E5	F	74	4° Ano Primário	Faxineira
E6	F	60	Nível Superior	Professora de apoio para aluno com deficiência

Fonte: Dados da Pesquisa

3.3. Análise das Entrevistas

3.3.1 Trajetória profissional

Esta categoria busca contextualizar quem são as participantes do estudo, suas trajetórias ocupacionais e as condições nas quais desempenham suas atividades. Busca-se compreender como percebem o envelhecimento e como este influencia sua permanência no mercado de trabalho.

Em relação à diversidade de trajetórias profissionais todas as entrevistadas acumulam anos de atuação em suas funções, construindo identidades profissionais consolidadas, como profissionais da educação (professoras e auxiliares); cargos operacionais; trabalhadores com múltiplas experiências profissionais ao longo da vida e profissionais que migraram de áreas ou que sempre trabalharam na mesma função, reforçando o argumento de Menezes (2006), segundo o qual o envelhecimento no trabalho deve ser compreendido de modo plural, já que a vida laboral influencia profundamente a forma como o idoso se percebe e se posiciona no mundo do trabalho.

Além disso, muitos entrevistados relatam começar a trabalhar ainda jovens, construindo uma trajetória marcada por pouca estabilidade profissional; remunerações insuficientes; ausência de políticas de apoio ao envelhecimento e dificuldades no processo de aposentadoria. Esses elementos explicam parcialmente por que continuam trabalhando, como pode-se verificar posteriormente nas análises.

As entrevistadas relataram que, embora existam limitações relacionadas à idade, a experiência acumulada ao longo da trajetória profissional é percebida como um forte diferencial, pois demonstram orgulho de sua história laboral; sentimento de competência; identificação com a função e um desejo de continuar contribuindo com colegas mais jovens.

> Significa pra mim que eu me acho muito importante isso (E5).

Esses dados são evidenciados nas falas de E1 e E2, que se veem como referências dentro do ambiente de trabalho. Assim, o envelhecimento não aparece como fator de desligamento, mas como elemento que reforça o sentido do trabalho.

3.3.2. Percepção sobre envelhecimento e trabalho

Esta categoria revela como as trabalhadoras idosas percebem o próprio envelhecimento e de que forma essa etapa da vida influencia sua atuação profissional. Ao analisar o conjunto de respostas das entrevistadas, surgem três eixos principais: (a) ambivalência sobre envelhecimento, (b) valorização da experiência acumulada e (c) reconhecimento das limitações físicas e emocionais. Esses eixos reforçam a literatura apresentada no artigo, reforçando como o envelhecimento é um processo multifacetado e socialmente construído.

Sendo assim, a percepção dos entrevistados sobre envelhecer no trabalho é marcada por ambivalência: eles reconhecem aspectos positivos e negativos desse processo como sabedoria acumulada; maturidade emocional; habilidade para lidar com situações complexas e capacidade de ensinar e apoiar profissionais mais jovens. Já os aspectos negativos são percebidos como cansaço; redução de energia; dificuldade para acompanhar atividades fisicamente exigentes; e uma percepção de declínio na agilidade. Essa ambivalência é evidente especialmente nas falas de E1 e E4, que afirmam:

> "Os dois fatores aí são interessantes, porque no positivo é que o profissional com mais experiência tem muito a ensinar. Mas também tem aquele outro lado, que você já está cansado, e por estar cansado já não aguenta mais aquelas brincadeiras que as crianças gostam, essa questão de estar correndo junto com eles, principalmente na educação física, que eles gostam de correr e de brincadeiras mais aceleradas. Esse é o ponto negativo. Mas, na questão do ensino, a experiência conta muito para manter a disciplina e para conseguirmos passar os conteúdos de forma mais eficaz para cada um deles" (E1).

> "Olha, a gente fica limitado, né? A gente ganha experiência, cada dia mais experiência, mas chega um momento em que fica um pouco limitado para fazer muitas coisas. A aprendizagem dificulta um pouco porque a cabeça já não é a mesma; a mobilidade também complica. Então, o envelhecimento em si traz muita coisa boa, porque é uma experiência muito boa que a gente viveu, mas, para o futuro, a gente fica um pouquinho debilitado" (E4).

Essa visão corresponde ao que Camarano *et al.* (2019) apontam ao afirmar que o envelhecimento produz efeitos heterogêneos e que o trabalhador idoso geralmente associa sua permanência ao sentido do trabalho, mas convive com limitações funcionais naturais da idade.

Outro ponto recorrente entre as entrevistadas é o reconhecimento de que a experiência é um recurso valioso no ambiente organizacional. A percepção de que "tem muito a ensinar" aparece com força, especialmente nas falas de E1 e E2, que relatam atuar como apoio para colegas mais jovens. Esse discurso é consistente com Cicarini (2018), que mostra que trabalhadores idosos tendem a desempenhar papéis de referência e suporte dentro das equipes e também com Silva, Novais e Santos (2017), que destacam que a trajetória profissional acumulada contribui para maior estabilidade emocional, menor impulsividade e maior capacidade de resolução de problemas.

Observa-se desse modo, que as entrevistadas, portanto, veem o envelhecimento não como um obstáculo profissional, mas como um fenômeno que amplia sua contribuição ao ambiente de trabalho, desde que haja reconhecimento e condições adequadas, sendo essa percepção, coerente com Menezes (2006) e Schneider e Irigaray (2008), que mostram que o envelhecimento pode gerar alterações graduais, mas não implica perda significativa de competências cognitivas funcionais.

> "Eu acho que sim, a experiência ajuda muito. Eu mesmo, no que posso, ajudo muito quem está entrando agora: explico o serviço, apoio bastante. A experiência que a gente ganha no dia a dia, lidando com os colegas, com o trabalho, com tudo ajuda, sim. A gente vai adquirindo experiência com os anos e consegue passar muita coisa boa, ajudar o próximo. E tudo o que a gente faz tem que ser com amor, não importa se o salário é pequeno. A gente não pode olhar só esse lado. A partir do momento em que você está trabalhando, tem que trabalhar com amor, com carinho, sempre estar presente e abraçar seu serviço, que é o seu ganha-pão. Eu sempre pensei assim" (E2).

Outro aspecto importante destacado é que muitas entrevistadas ainda se identificam com suas funções, sentem-se úteis e reconhecem valor emocional e social no trabalho. Esse vínculo afetivo com a atividade profissional reforça a autoestima, contribui para uma percepção positiva do envelhecimento e reduz o impacto negativo das limitações físicas, o que vai ao encontro dos estudos de Zanatta *et al.* (2021), que aponta que o trabalho é uma fonte central de sentido e esperança para pessoas idosas, funcionando como elemento estruturador da identidade.

3.3.3. Condições físicas, cognitivas e estigma

Buscou-se nesta categoria discutir como as próprias trabalhadoras idosas percebem a valorização, suas capacidades e os estereótipos relacionados à idade. Desse modo, como se observa, o envelhecimento apresenta mudanças normais da idade (redução da força muscular, fadiga, dores osteomusculares, menor resistência física), que podem ou não impactar o trabalho. Pesquisas como Camarano *et al.* (2019) destacam que condições inadequadas do ambiente laboral podem agravar essas limitações. Neste contexto, o artigo evidencia que, embora muitos idosos mantenham autonomia funcional e boa saúde, há um reconhecimento explícito de limitações físicas naturais do envelhecimento. Isso aparece principalmente nas falas de E1 e E4:

> [...] fadiga e diminuição da capacidade para acompanhar atividades físicas intensas das crianças (E1).

> [...] dificuldades motoras e redução da mobilidade (E4).

Esses relatos reforçam o que a literatura apresenta, ao apontar que condições osteomusculares e desgaste físico são fatores que podem afastar idosos do mercado de trabalho. O artigo também destaca que as empresas pouco adaptam o ambiente de trabalho às demandas físicas dessa população, algo confirmado pelas falas dos entrevistados, onde apenas E3 relatou alguma adaptação "um ambiente mais tranquilo para exercer a função".

Sendo assim, há, entre as entrevistadas, a presença de limitações físicas, mas sem invalidação da capacidade de trabalho. Evidenciando de outro modo, a falta de políticas de ergonomia, adequações de carga horária e ajustes funcionais, além de reforço das desigualdades no ambiente laboral, como observado na fala da entrevistada 2.

> Priorizar mais o serviço da gente [...] é dá mais valor, incluir a gente com uma carga menos, dá mais valor o que a gente faz, que acaba a gente não tem valor nenhum, trabalha, trabalha e não tem valor. Eu acho assim, ajudar mais nesse lado, na parte financeira, igual eu estava te falando, é dividir mais o serviço, todos trabalham igual, se olhar mais, ter mais, assim, é só olhar mais, ajudando sempre as pessoas lá para o serviço render (E2).

Em relação às condições cognitivas, também há mudanças esperadas no envelhecimento (lentificação, pequenas alterações de memória de curto prazo) ou mitos sobre incapacidade cognitiva. A literatura evidencia que a experiência compensa grande parte dessas mudanças, mas o mercado tende a superestimar dificuldades cognitivas (Cepellos; Filho, 2018). Desse modo, a percepção das entrevistadas sobre a cognição acompanha os padrões já conhecidos na literatura sobre envelhecimento.

As entrevistadas destacam que a experiência acumulada é seu maior recurso profissional, sendo enfatizadas por E1 e E4, que compreendem a suas experiências como ponto que melhora a disciplina, a facilidade para a transmissão de conhecimento, assim como a contribuição para a tomada de decisão e segurança no trabalho.

Tal percepção está alinhada com as pesquisas de Cicarini (2018), que mostram que idosos tendem a apresentar capacidades cognitivas preservadas para atividades sociais e profissionais. No entanto, há também um reconhecimento de lentidão cognitiva natural, como observa-se no relato de E4, “a cabeça já não é a mesma”, ressaltando a redução velocidade de processamento e um maior esforço para aprender novas tarefas. Estes dados coincidem com os estudos de Schneider e Irigaray (2008) e Silva et al. (2017) que relacionam a associação social entre velhice e lentidão, associação que pode ser real, mas frequentemente é supergeneralizada e usada como estigma, mesmo quando não compromete a capacidade laboral.

Já o estigma (etarismo) como os pré-julgamentos negativos baseados na idade, incluindo percepções de que idosos são lentos, improdutivos ou incapazes de acompanhar tecnologias, a pesquisa também revela que entre as entrevistas não há percepção de políticas formais de inclusão nos locais onde trabalham, contribuindo para o etarismo estrutural. Ou seja, ausência de adaptações no ambiente relatados pela maioria, com exceção apenas de E3. Além do não reconhecimento sistemático das necessidades dos trabalhadores idosos, que contribui para a violência simbólica e institucional, como evidencia Batista e Teixeira (2021).

Neste sentido, o estigma pode gerar menor valorização, falta de oportunidades, carga desigual de trabalho, escassez de políticas inclusivas e desmotivação profissional, conforme relata a maioria das entrevistadas: falta de reconhecimento e divisão desigual de tarefas (E2); se sente valorizada como profissional (E6). É um “privilégio” não ser tratada como ultrapassada” o que, paradoxalmente, revela a existência do estigma. Assim, os dados apontam que mesmo quando não há agressão explícita, a ausência de políticas, suporte e reconhecimento já configura etarismo organizacional.

3.3.4. Práticas de gestão de pessoas

Essa categoria examina a percepção das trabalhadoras idosas sobre as práticas de gestão de pessoas existentes nas instituições onde atuam, especialmente no que diz respeito a diálogo, condições de trabalho, saúde, bem-estar e políticas voltadas ao público idoso. A análise dos relatos evidencia pontos importantes, indicando que as organizações ainda não possuem políticas estruturadas ou ações sistemáticas para atender às necessidades dos trabalhadores com 60 anos ou mais.

As entrevistadas E2 e E6 afirmam que não há espaços formais para discutir condições de trabalho, saúde ou bem-estar. E1, embora reconheça que tais conversas ainda não ocorreram, acredita que haveria abertura caso a demanda fosse apresentada. Essa percepção demonstra que as empresas não possuem protocolos estruturados de escuta, sendo que o diálogo depende mais do "clima" da liderança do que de processos institucionais. Para Robbins (2009), ambientes de trabalho inclusivos dependem de abertura informal, mas também de processos formais de participação, o que não é percebido pelos entrevistados. Esse padrão é comum, segundo Cicarini (2018), em instituições que ainda não possuem maturidade em políticas de diversidade etária, deixando as ações a cargo da "boa vontade" dos gestores.

Sendo assim, o estudo demonstra que praticamente nenhuma entrevistada conhece ou identifica políticas, programas, benefícios ou ações específicas voltadas à faixa etária de 60 anos ou mais. Apenas E5 reconhece algum tipo de ação direcionada. Esse dado confirma o que Cepellos e Filho (2018) sustentam, que o Brasil ainda possui lacunas profundas em políticas organizacionais voltadas à permanência produtiva do trabalhador idoso. Todavia, mesmo não havendo percepção de políticas formais nas empresas onde as entrevistadas trabalham, este estudo considera este fato um achado relevante, pois a ausência dessas políticas revela o fenômeno da invisibilidade e o etarismo estrutural, fortalecendo a análise teórica.

3.3.5. Expectativas em relação às políticas de diversidade nas organizações

Esta última categoria caracteriza o olhar das trabalhadoras idosas sobre o que esperam das organizações e quais mudanças consideram necessárias para garantir um ambiente de trabalho mais justo, saudável e inclusivo. As respostas revelam aspectos importantes sobre reconhecimento, condições de trabalho, políticas institucionais e valorização da diversidade etária.

Existe uma expectativa de reconhecimento e valorização recorrente nas falas dos entrevistados, não apenas afetivo, mas também institucional. Todas as entrevistas expressam que a valorização formal ainda não é suficiente, o salário não condiz com a carga de trabalho e há pouco reconhecimento da experiência acumulada, sendo o idoso ainda pouco visto nas políticas internas. O discurso das entrevistadas está alinhado com os achados de Batista e Teixeira (2021), que demonstram que o idoso no mercado de trabalho frequentemente vivencia formas de desvalorização simbólica e material.

As entrevistadas fazem recomendações que aparecem de forma direta ou indireta em suas falas, demonstrando consciência das limitações do ambiente de trabalho e da importância de políticas de cuidado, citando por exemplo a redução ou reorganização da carga de trabalho, especialmente para atividades mais físicas. Ou

seja, uma divisão mais justa das tarefas, evitando sobrecarga para os mais velhos, além de investimento em ergonomia, equipamentos adequados e adaptações relacionadas ao envelhecimento.

Essas demandas são coerentes com as recomendações do PNUD (2019) e das políticas internacionais de envelhecimento ativo, que afirmam que organizações precisam desenvolver estratégias específicas para trabalhadores idosos, garantindo permanência digna e segura. Outro conjunto importante de expectativas envolve a criação de políticas institucionais voltadas aos idosos, algo que, segundo as entrevistas, não existe nas empresas onde trabalham.

Em relação às expectativas de respeito e dignidade, as entrevistadas E3, E4 e E6 reforçam que respeito e boa remuneração caminham juntos na percepção de valorização. Diante disso, evidencia-se o que Nascimento, Evangelista e Lana (2024), afirmam, que respeito e cidadania estão na base do direito ao trabalho digno, especialmente para grupos vulnerabilizados.

> "Acho que a primeira coisa é ser tratado bem, com respeito, com dignidade. Ser considerado igual aos outros. A idade não deveria fazer diferença. É questão de igualdade" (E4)

> "É o que eu falei: dar mais oportunidade para as pessoas trabalharem, terem um trabalho digno e também um salário digno no nosso país" (E3).

> Ser tratada com respeito e ser bem remunerada, porque a remuneração é que faz você se sentir valorizada (E6).

Por fim, os entrevistados apresentaram diferentes percepções sobre o que significa ser "incluído" e "valorizado" no ambiente de trabalho. As respostas revelam pontos importantes sobre respeito, reconhecimento, condições de trabalho e remuneração. A entrevistada E1 relata:

> "É um privilégio, né? Porque hoje eu sou a mais velha da escola, no geral, e todos me tratam muito bem. Não tem ninguém me olhando de cara feia, achando que meu tempo já venceu. Então, isso é um privilégio muito grande, graças a Deus" (E1).

Assim, após as análises, percebe-se que, embora reconheçam avanços, as trabalhadoras idosas ainda enfrentam lacunas estruturais que impedem sua plena inclusão, reforçando a necessidade de políticas organizacionais que valorizem a diversidade etária.

4.CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa evidenciam que o envelhecimento populacional brasileiro, amplamente reconhecido pelo IBGE (2023), já se reflete na composição da força de trabalho, porém ainda não encontra correspondência em políticas organizacionais capazes de garantir inclusão, valorização e condições adequadas para trabalhadores com 60 anos ou mais, na percepção das entrevistadas, analisando seu contexto. As análises demonstram que, embora os idosos entrevistados permaneçam ativos sobretudo por necessidade financeira e pelas dificuldades enfrentadas na efetivação da aposentadoria, muitos também relatam o desejo de

continuar contribuindo socialmente, motivados por satisfação pessoal, vínculo afetivo com o trabalho e pelo sentimento de utilidade.

O estudo revela que os participantes reconhecem a própria experiência como um diferencial positivo, frequentemente utilizada para apoiar colegas mais jovens, contribuindo para o clima organizacional e para a transmissão de saberes. No entanto, essa valorização subjetiva não se traduz, de forma consistente, em ações estruturais por parte das empresas. Práticas de gestão voltadas especificamente para trabalhadores idosos são praticamente inexistentes, conforme apontado pelos próprios entrevistados. A ausência de adaptações físicas, cognitivas, programas de saúde ocupacional voltados à maturidade ou políticas de flexibilização de carga horária evidencia um cenário de invisibilidade institucional.

As entrevistas também revelaram percepções ambíguas sobre o envelhecimento: de um lado, a experiência e a maturidade são reconhecidas como recursos valiosos; de outro, limitações físicas, cansaço, mobilidade reduzida e dificuldades cognitivas são mencionadas como desafios que impactam o desempenho e a autoestima. A maior parte dos entrevistados declara sentir-se valorizada, mas simultaneamente aponta que poderia ser mais reconhecida, especialmente por meio de melhores salários, divisão mais justa das demandas e benefícios adequados às suas necessidades. Tal contradição reforça a persistência do etarismo estrutural, que, embora nem sempre se manifeste de forma explícita, aparece de modo sutil nas práticas organizacionais, nas condições de trabalho e nas formas de reconhecimento.

Do ponto de vista social e institucional, o estudo confirma que ainda há um longo caminho para que o mercado de trabalho brasileiro se torne de fato inclusivo para trabalhadores mais velhos. A falta de políticas específicas, programas de preparação para aposentadoria, ações de promoção da saúde e estratégias de gestão da diversidade etária impede que a experiência acumulada pelos idosos seja plenamente aproveitada como vantagem competitiva. Assim, a permanência deles no trabalho ocorre mais por necessidade do que por escolha em um ambiente preparado para recebê-los.

Conclui-se, portanto, que a construção de ambientes organizacionais inclusivos requer um novo olhar sobre o envelhecimento, valorizando a heterogeneidade dos idosos e reconhecendo seu potencial produtivo. Recomenda-se que as empresas adotem práticas de gestão voltadas à diversidade etária, como programas de treinamento intergeracional, ajustes ergonômicos, flexibilização da jornada, políticas de bem-estar e remuneração mais equitativa.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a composição da amostra, majoritariamente feminina e com pouca diversificação na área de atuação, o que impede uma análise mais profunda das interseções entre idade e gênero e contexto social. Recomenda-se que estudos futuros ampliem e diversifiquem a amostra, incorporando um número maior de participantes de ambos os sexos, diferentes faixas etárias, setores de atividade e contextos regionais, a fim de investigar como gênero, raça, escolaridade e ocupação influenciam percepções sobre envelhecimento, valorização e práticas organizacionais.

5. REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, Rafaela Lopes; TEIXEIRA, Karla Maria Damiano. O cenário do mercado de trabalho para idosos e a violência sofrida. **Revista Brasileira de Geriatria e**

Gerontologia, v. 24, p. e210022, 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbgg/a/dqwV38nSjkgJNr8PqxkmCCz/?lang=pt. Acesso em: 09 nov. 2025.

CAMARANO, Ana Amélia; CARVALHO, Daniele Fernandes; KANSO, Solange. Saída precoce do mercado de trabalho: aposentadoria ou discriminação? **Ciência & Saúde Coletiva,** v. 24, n. 9, p. 3183-3192, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/csc/a/FFBwPvSdNNpRQVv7g9CgkGM/?lang=pt. Acesso em: 08 nov. 2025.

CICARINI, Sthéfany Rhodes. **Uma análise sobre o envelhecimento: a percepção dos gestores e dos sujeitos da terceira idade**. Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso, 2018. Disponível em: https://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/repositoriotcc/article/view/734. Acesso em: 03 nov. 2025.

DE BITENCOURT, Rossandra Oliveira Maciel; DALTO, Fabiano Abranches Silva. Da velhice à terceira idade: um estudo exploratório sobre a evolução do conceito e as implicações para as políticas públicas. **Planejamento e Políticas Públicas,** n. 59, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/1290. Acesso em: 04 nov. 2025.

DOS SANTOS, Magno Muniz et al. Envelhecimento ativo e inclusão dos idosos no mercado de trabalho: revisão narrativa. **Revista Foco**, v. 18, n. 4, p. e8238-e8238, 2025. Disponível em: https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8238. Acesso em: 15 nov. 2025.

DA SILVA, Cláudia Morais; NOVAIS, Maeli Sousa Santos; DOS SANTOS, Ana Lúcia Brito. A reinserção do idoso no mercado de trabalho**. Humanidades & Inovação**, v. 4, n. 2, 2017. Disponível em: https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/368. Acesso em: 17 nov. 2025.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública,** v. 24, p. 17-27, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pe/a/JXwNwW649DsNBpFb5kZqGyH/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 03 dez. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.** Disponível em: https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf. Acesso em: 02 dez. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2022: número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos.** Rio de Janeiro: Agência de Notícias IBGE, 27 out. 2023. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade-cresceu-57-4-em-12-anos. Acesso em: 03 nov. 2025.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed, 1999. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213838/000728731.pdf. Acesso em: 02 dez. 2025.

MENEZES, Maria Angélica de. O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. **Estudos de Psicologia** *(Campinas)*, v. 23, n. 1, p. 115-121, jan./mar. 2006. Disponível em: https://scientia-amazonia.org/index.php/normas-publicacao/artigo-revisao/. Acesso em: 01 dez. 2025.

MOURA, José Ediglê Alcantara; PAIVA, M. J. G. Inserção de idosos no mercado de trabalho formal brasileiro em 1996, 2006 e 2016. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social,** v. 5, n. 8, p. 100-113, 2019. Disponível em: https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rdtps/article/view/8871. Acesso em: 09 nov. 2025.

NAÇÕES UNIDIDAS NO BRASIL. **População mundial chegará a 8 bilhões em novembro de 2022.** Brasília, DF: Nações Unidas no Brasil, 2022. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/189756-popula%C3%A7%C3%A3o-mundial-chegar%C3%A1-8-bilh%C3%B5es-em-novembro-de-2022. Acesso em: 06 nov. 2025.

NASCIMENTO, Franciely Souza do; EVANGELISTA, Maria Fernanda Ferreira; LANA, Henrique Avelino. **Vulnerabilidade, desigualdade e cidadania.** In: LIMA, Manoela D'Avila Dutra de (org.). *Diversidade e (in) dignidade: entre direitos, diferenças e desigualdades*. Santo Ângelo, RS: Editora URI, 2024. Cap. 15, p. 240-244. Disponível em: https://editorametrics.com.br/media/pdfs/295/dbCmL03Pwj97.pdf. Acesso em: 11 nov. 2025.

NELO, Maxwell Santos. **Manual de metodologia científica**. Beira: UNISCED – Universidade Católica de Moçambique, 2023. Disponível em: https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2707/1/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 12 nov. 2025.

PEREIRA, Maria Elisa T. A pessoa idosa e a busca do sentido: um olhar de esperança. *Revista Kairós:* **Gerontologia,** v. 14, n. 4, p. 43-60, 2011. Disponível em: https://scientia-amazonia.org/index.php/normas-publicacao/artigo-revisao. Acesso em: 03 dez. 2025.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO (PNUD). **PNUD apoia nova estratégia brasileira focada na pessoa idosa. Brasília**, DF: PNUD, 17 jan. 2019. Disponível em: https://www.undp.org/pt/brazil/news/pnud-apoia-nova-estrategia-brasileira-focada-na-pessoa-idosa. Acesso em: 08 nov. 2025.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf. Acesso em 02 dez. 2025.

SCHNEIDER, Rodolfo Herberto; IRIGARAY, Tatiana Quarti. **O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais.** Estudos de Psicologia (Campinas), v. 25, p. 585-593, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/estpsi/a/LTdthHbLvZPLZk8MtMNmZyb/?lang=pt&format=html. Acesso em: 02 dez. 2025.

SOUSA, Vânia Matildes Germano. **Envelhecimento digno: desafios e políticas de inclusão.** HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM), v. 29, n. 1, p. 435-449, 2024. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/5110/2921. Acesso em: 10 dez. 2025.

ZANATTA, Cristina; LOPES, Daniela; PERES, Eder; CAMARGO, Juliana; KROEFF, Maria Luiza. **A pessoa idosa e a busca do sentido: um olhar de esperança**. Revista da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies, Goiânia, v. 27, n. 1, p. 104-113, abr. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.18065/2021v27n1.10. Acesso em: 10 dez. 2025.