

**ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E A (IN)EXISTÊNCIA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DA IDADE NA CIDADE DE MANHUAÇU – MINAS GERAIS****Mauro Lúcio Corrêa da Silva Junior<sup>1</sup>, Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Graduando em Administração, Faculdade de Ciências Gerenciais de Manhuaçu, [mauroluciojr@outlook.com](mailto:mauroluciojr@outlook.com)

<sup>2</sup> Doutoranda em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, [dir.academica@facig.edu.br](mailto:dir.academica@facig.edu.br)

**Resumo-** Este estudo tem como objetivo analisar a existência de práticas de gestão da idade, com base na percepção de um grupo de trabalhadores da cidade de Manhuaçu, composto por 12 trabalhadores, sendo 9 homens e 3 mulheres com idade média de 58 anos e de setores e organizações distintos. Buscou-se detectar a percepção destes acerca das práticas gerenciais voltadas para sua valorização e manutenção na organização. Utilizou-se neste estudo de uma pesquisa de campo descritiva e para a coleta de dados utilizou-se de um questionário o qual propiciou análises quantitativas. Por meio destas ferramentas, pode-se constatar, de forma geral, que as organizações em que estes trabalhadores atuam, não adotam práticas de gestão da idade, que dentre as pesquisadas, apenas a prática de *mentoring* é utilizada como ferramenta de gestão da idade. Sendo assim, pode-se considerar que as organizações pesquisadas ainda não adotam práticas que visem a gestão da idade como fator estratégico. Sugestiona-se que pesquisas futuras sobre o tema, avaliem seu impacto na previdência social e que outras variáveis como sexo, escolaridade e porte organizacional, sejam analisadas.

**Palavras-chave:** Envelhecimento; Força de Trabalho; Práticas de Gestão.

**Área do Conhecimento:** Administração - Ciências sociais aplicadas

**1 INTRODUÇÃO**

O envelhecimento populacional é um fenômeno que atinge vários países e diversas organizações, sendo este “um fato, havendo dados de diversos países comprovando este fenômeno, inclusive no Brasil” (FONTOURA; PICCININI, 2012, p.2). No que tange a sua origem, Nasri (2008) argumenta que este fenômeno teve seu início no continente Europeu, fruto do advento da Revolução Industrial. Para o autor, “o aumento na expectativa de vida ocorreu de modo insidioso e lento e foi possível graças às melhores condições sociais e de saneamento, além do uso de antibióticos e de vacinas” (2008, p. 01).

No Brasil, o processo de envelhecimento populacional está ocorrendo de modo acelerado. Em 1950 a expectativa de vida da população brasileira era de 51 anos, sendo uma das populações mais jovem do mundo (FRANÇA, 2011, p. 49). Hoje, segundo dados da última Tábua Completa de Mortalidade, a expectativa de vida é de 75,2 anos (IBGE, 2014).

Desta forma, compreende-se que

o envelhecimento significa uma alteração na proporção do contingente dos diversos grupos etários no total da população. Por exemplo, em 1940, a população idosa representava 4,1% da população total brasileira, mas passou a representar 11,4% em 2009. O contingente, em valores absolutos, aumentou de 1,7 milhão para cerca de 21,5 milhões no mesmo período. Por outro lado, diminuiu a proporção da população jovem. A população menor de 20 anos passou a apresentar uma diminuição no seu contingente em termos absolutos e relativos (IPEA, 2010).

Como consequência, à medida que o envelhecimento se consolida, a parcela da população em idade ativa começa a declinar, ou seja, menor torna-se a taxa de participação da força de trabalho e maior torna-se a pressão fiscal, gerada devido ao aumento nos gastos públicos com saúde e previdência social (ROCHA, 2012).

“De outro lado, o desafio será mais difícil se a força de trabalho sênior não for preparada ou estiver subempregada” (WONG; CARVALHO, 2006, p. 13) visto que poderão ocorrer efeitos negativos na produtividade no nível micro, já que uma fração maior da força de trabalho estará além do seu pico de produtividade (BANCO MUNDIAL, 2011).

As empresas reconhecem a importância do trabalhador mais velho na organização, contudo, elas não apresentam nenhum movimento estratégico para aproveitar as potencialidades destes profissionais (PWC, 2013). Tal incoerência mostra o despreparo das organizações no enfrentamento aos desafios que o envelhecimento da força de trabalho gera (CEPELLOS *et al*, 2013).

No futuro, as organizações não terão escolha a não ser expandir os programas de treinamento, para investir nos trabalhadores mais velhos e reorientar os programas para atender às necessidades desses trabalhadores (SEBRAE, 2013), exigindo-se maior flexibilidade do mercado de trabalho para atender às demandas destes futuros novos profissionais (PWC, 2013).

Assim, tais flexibilidades podem ser interpretadas como práticas de gestão que objetivam a valorização do profissional idoso nas organizações (CEPELLOS *et al*, 2013). Desta forma, mediante a problemática do envelhecimento populacional e seu impacto na gestão de pessoas, o objetivo deste trabalho é constatar a existência ou inexistência de práticas de gestão da idade, com base na percepção de um grupo de trabalhadores da cidade de Manhuaçu.

Para obter os dados desta pesquisa, realizou-se uma pesquisa de campo, com a aplicação de questionários estruturados em uma amostra composta por 12 trabalhadores, dentre eles 9 homens e 3 mulheres com idade média de 58 anos e de diferentes organizações e cargos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Estudar o envelhecimento populacional e seu impacto nas organizações é de extrema relevância, uma vez que as projeções apontam cenários desafiadores quanto à gestão de pessoas no futuro.

Diante deste fato, “repensar o envelhecimento populacional, do ponto de vista do mercado de trabalho, é uma estratégia preventiva para a economia dos países que em breve contarão com uma redução no número de trabalhadores” (FONTOURA; PICCININI, 2012, p.10).

Desta forma,

levando-se em conta que em questão de duas décadas a população com mais de 65 anos terá dobrado no Brasil, é urgente pensar em como as organizações, via ações de GP<sup>1</sup>, estão respondendo ao mercado de trabalho porque assim como as organizações são afetadas, também as políticas organizacionais de gestão da força de trabalho influenciam nas decisões dos trabalhadores, de outras empresas e do Governo (FONTOURA; PICCININI, 2012, p.14).

Sendo assim, faz-se necessário compreender a origem do envelhecimento populacional, suas causas e como consequências, o impacto nas organizações, visto que o perfil da força de trabalho estará alterado.

### 2.1 O Envelhecimento Populacional Brasileiro

O envelhecimento populacional é oriundo do processo de transição demográfica (SEBRAE, 2013). “A transição demográfica de um modo geral, começa com a queda das taxas de mortalidade e, depois de um certo tempo, prossegue com a queda das taxas de natalidade, o que provoca uma forte mudança na estrutura etária da pirâmide populacional” (ALVES, 2008, p. 3), desencadeando o processo de envelhecimento populacional.

Camarano (2005, p. 129), define o envelhecimento populacional

em nível coletivo e ocorre a partir da proporção da população idosa na população total. A população está envelhecendo quando aumenta a proporção de idosos e aumenta, em consequência, a idade média da população.

Em outras palavras, “o envelhecimento populacional significa o aumento da idade média da população, com maior parcela de idosos e menor de jovens” (SEBRAE, 2013, p. 3).

O fenômeno do envelhecimento populacional é uma realidade vivida por diversos países, dentre eles o Brasil, que se encontra numa grande transformação social e econômica provocada pela mudança demográfica iniciada por volta dos anos 1940 (BANCO MUNDIAL, 2011). Entretanto, a

---

<sup>1</sup> Gestão de pessoas

partir do final dos anos 60, pôde-se observar uma queda expressiva na taxa de fecundidade brasileira, que por sua vez, desencadeou o processo de envelhecimento populacional (CARVALHO; GARCIA, 2003).

A transformação mencionada anteriormente tem como origem as variações nas taxas de mortalidade e fecundidade, que têm provocado constantes alterações na estrutura demográfica brasileira, a partir de seu declínio. A principal razão associada ao declínio da mortalidade está relacionada com a elevação do nível de vida da população, proporcionada pela urbanização adequada, melhoria nos aspectos nutricionais e higiênicos das famílias e, particularmente, em melhores condições ambientais no trabalho e nas residências (KALACHE *et al*, 1987).

Outrora, alterações na taxa de fecundidade são provocadas, em geral, devido a crescente participação da mulher no mercado de trabalho. Desta maneira

vários fatores podem explicar a brusca redução da fecundidade. A melhoria e popularização dos métodos contraceptivos, mudanças comportamentais relativas ao lugar da maternidade na identidade social das mulheres e, também, o fato de as mulheres estarem ingressando maciçamente no mercado de trabalho, dando menos prioridade, inicialmente, à formação de um núcleo familiar com filhos. A decisão de ter filhos, muitas vezes, é adiada por um casal de jovens, pois preferem se estabilizar financeiramente para posteriormente ter filhos (SORJ *et al*, 2007, p.578).

A figura 1 ilustra a queda na taxa de natalidade com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, no decorrer dos últimos anos.

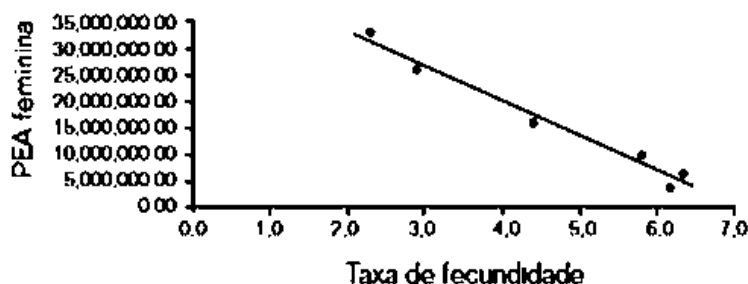


Figura 1: relação da taxa de fecundidade e PEA feminina entre os anos 1950-2000 no Brasil.  
Fonte: Adaptado de FERNANDES *et al*, 2011, p.73.

Sendo assim, a redução na taxa de fecundidade, segundo Nonato *et al* (2012, p. 31),

produz efeitos persistentes sobre a estrutura etária da população e que serão observados ainda durante várias décadas. A redução no curto prazo da proporção da população jovem se desdobrará no médio e no longo prazo numa redução também da população em idade ativa (PIA) e num aumento crescente da proporção de idosos, levando a um processo de inversão da pirâmide populacional.

Para Carvalho e Garcia (2003), a queda na taxa de fecundidade brasileira é o principal fator desencadeador do envelhecimento populacional. Para estes autores,

ao se começar o declínio sustentado de fecundidade é que se dá início ao processo de envelhecimento de uma população. Em vários países, inclusive o Brasil, que, até então, tinham uma população extremamente jovem, quase estável, com o declínio da fecundidade, o ritmo de crescimento anual do número de nascimentos passou, imediatamente, a cair, o que fez com que se iniciasse um processo contínuo de estreitamento da base da pirâmide etária, consequentemente, de envelhecimento da população (2003, p. 727).

O processo de envelhecimento populacional brasileiro está ocorrendo a uma velocidade superior à de países desenvolvidos, como a França por exemplo (SEBRAE, 2013). Enquanto esta demorou cerca de um século para sua população com idade igual ou superior a 65 anos aumentar de 7% para 14%, essa mesma variação demográfica ocorrerá nas próximas duas décadas (entre 2011 e 2031) no Brasil. Por aqui, a população idosa mais do que triplicará nas próximas quatro décadas, de menos de 20 milhões em 2010 para aproximadamente 65 milhões em 2050 (BANCO MUNDIAL, 2011).

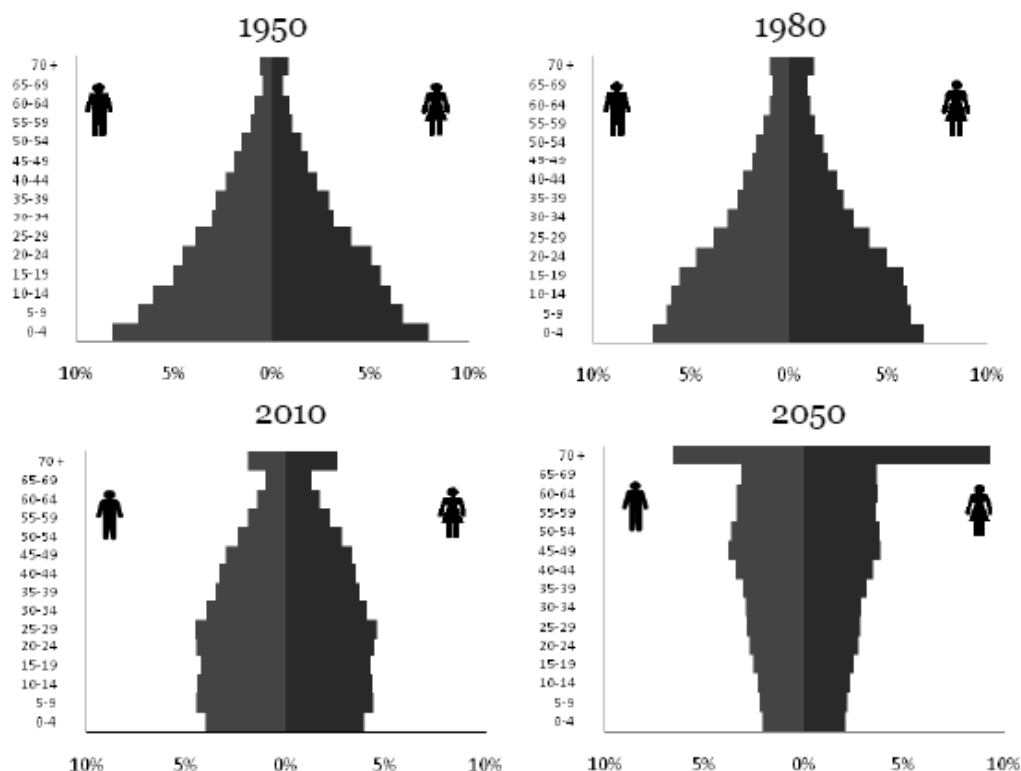


Figura 2 - Brasil: um século de mudanças na estrutura etária da população 1950/2050.  
Fonte: IBGE (2008)

A partir da análise da figura 2, compreende-se que profundas alterações na estrutura etária do país estão ocorrendo bruscamente. Para o Banco Mundial (2011, p. 24)

cada fase de transição corresponde a um formato da distribuição populacional: países nos primeiros estágios da transição apresentam uma distribuição de idade-sexo como uma pirâmide de base larga e topo estreito. Conforme os países avançam no processo de transição, a base (população jovem) se estreita e o topo (população idosa) alarga. Nos últimos estágios, países apresentam uma distribuição idade-sexo com formato de coluna. Nos casos extremos de crescimento negativo ela poderia eventualmente levar a uma pirâmide invertida.

A figura mostra ainda que haverá predominância do número de mulheres em idade avançada, ocasionando importantes influências nas políticas de emprego, saúde e assistência social de longo prazo (BANCO MUNDIAL, 2011).

Para a cidade de Manhuaçu as projeções não são diferentes. Segundo dados do levantamento Identidade dos Municípios Mineiros, realizado pelo Sebrae em 2013, de 2000 a 2010 houve um estreitamento na base da pirâmide etária da cidade, conforme a figura 3.

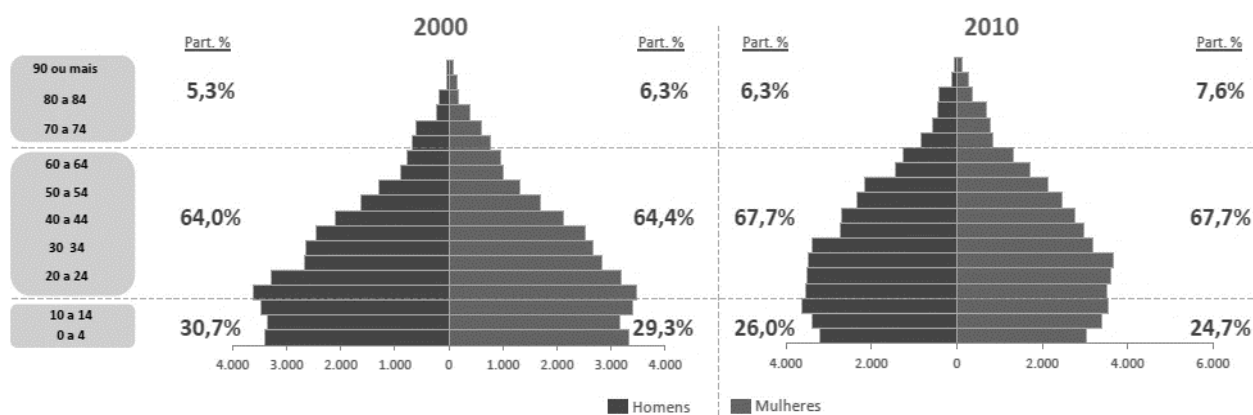


Figura 3 – Perfil demográfico (população residente – 2000 a 2010)  
Fonte: Sebrae – Identidade dos municípios mineiros (2013)

No período compreendido entre 1991 e 2010, a taxa de fecundidade do município reduziu de 3,1% para 2,2% em 2010, uma queda de 29% no período analisado. No mesmo período, a taxa de envelhecimento aumentou de 4,8% em 1991 para 6,9% em 2010, um aumento de 43,7% no período (SEBRAE, 2013).

Projeções do IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, apontam que em 2040 56,3% da população em idade ativa será composta por pessoas com mais de 45 anos. Esta configuração, alterará o comportamento e as práticas de gestão no mercado de trabalho, além de exigir adequação nas políticas previdenciárias dado que o atual sistema gera incentivos negativos para a participação no mercado de trabalho e para as contribuições à seguridade social (IPEA, 2010). A disponibilidade de um programa não-contributivo que transfere um benefício igual ao salário mínimo reduz os incentivos para os trabalhadores de baixa renda contribuírem. Isso é prejudicial, já que uma grande parte da população não contribui com o sistema de seguridade social durante a idade ativa, embora se beneficiará dele quando idosa (BANCO MUNDIAL, 2011).

As mudanças demográficas provenientes do processo de envelhecimento populacional impactam várias áreas da sociedade. “Sob a perspectiva do mercado de trabalho, esses efeitos da transição têm afetado diretamente o tamanho e a composição da população em idade ativa brasileira e refletindo diretamente na disponibilidade de mão de obra do país” (NONATO *et al*, 2012, p.31).

Desta forma, “os novos empregos gerados pelo crescimento da economia serão, futuramente, ocupados por uma população mais envelhecida, fato que exigirá algumas iniciativas que atendam às necessidades destes profissionais” (CEPELLOS, 2013, p.26).

No futuro, empresas não terão escolha a não ser expandir os programas de treinamento, para investir nos trabalhadores mais velhos e reorientar os programas para atender às necessidades desses trabalhadores (SEBRAE, 2013).

Para Heckman<sup>2</sup> *et al* (2005 *apud* BANCO MUNDIAL, 2011, p. 50) a eficácia desses programas depende crucialmente do tempo e da qualidade da educação que os trabalhadores receberam quando mais jovens.

Portanto, investimentos iniciais em educação e treinamentos subsequentes são um passo importante para se manter um alto nível de produtividade agregada conforme a população envelhece e a fração da força de trabalho além do seu pico de produtividade se torna maior (BANCO MUNDIAL, 2011, p.50).

Neste sentido, “essa necessidade de mudanças cria um ambiente desafiador e estimulante para as empresas” (PWC, 2013, p. 3) haja vista que o perfil demográfico da força de trabalho será crucialmente modificado, fazendo com que a organização e suas políticas e práticas mudem para permitir que esta nova força de trabalho opere maximizando os resultados.

## 2.2 Impacto nas organizações e a percepção dos gestores

O envelhecimento populacional apresenta-se como um desafio para as organizações, instituições públicas e sociedade em geral. No futuro, o envelhecimento fará com que os recursos humanos disponíveis no mercado estejam fragilizados devido à idade avançada e capacidade física enfraquecida, embora a experiência seja maior devido à idade (CEPELLOS *et al*, 2013).

Entre 2004 e 2009, a participação de trabalhadores com idade acima de 40 anos aumentou, passando de 38,7% para 42%. As estimativas apontam que este número crescerá ainda mais chegando a atingir 57% em 2040 (PWC, 2013).

<sup>2</sup>Heckman, J. J., F. Cunha, L. Lochner, D. V. Masterov (2005). *Interpreting the Evidence on Life Cycle Skill Formation*. NBER Working Paper, 11331, Cambridge, MA

Para garantir que trabalhadores com idade avançada continuem em atividade, França (2011) sugere que é preciso atualizá-los e modificar situações preconceituosas contra o envelhecimento no ambiente organizacional, que inibem as possibilidades desses trabalhadores mais velhos no mercado. As situações preconceituosas decorrentes de tal fato são conhecidas como *ageism*. No que se refere ao *ageism*, Cepellos argumenta que,

quando a discriminação ocorre com adultos mais velhos, ela é denominada de *ageism*, cujo termo foi utilizado pela primeira vez pelo gerontologista Robert N. Butler, em 1968, para descrever a discriminação etária. Para este autor (1989), os mais velhos sentem-se ignorados, são tratados com condescendência e considerados mal-humorados, exigentes e inúteis. Ademais, são categorizados como rígidos no pensamento e à moda antiga em relação à moral e habilidades (CEPELOS, 2013, p.30).

“No Brasil, o termo utilizado com mais frequência neste sentido é o etarismo, que aparece principalmente em estudos voltados para a área de saúde, como Gerontologia, Enfermagem e Psicologia” (PEREIRA, 2014, p.37). Em seus estudos, Da Silveira defende que o etarismo acontece com maior frequência no ambiente corporativo. A autora argumenta que, devido ao corrente processo de envelhecimento populacional pelo qual os países estão passando, a discriminação por conta da idade tende a ser a questão dominante no local de trabalho nos próximos anos (DA SILVEIRA, 2015, p.27).

Diante deste cenário de envelhecimento e preconceito, duas leis recomendam medidas a serem tomadas, principalmente pelas organizações, em prol do bem-estar das pessoas mais velhas, sendo estas a Política Nacional do Idoso (Lei no 8.842, de 1994) e o Estatuto do Idoso (Lei no 10.741, de 2003) (FRANÇA, 2011). Estas leis destacam que os programas de preparação para a aposentadoria devem ser conduzidos pelas organizações. Todavia, as organizações apresentam baixo índice de aderência à norma (FRANÇA, 2011). Ainda de acordo com a autora, baseada num levantamento feito com executivos de grandes organizações brasileiras, 86% disseram reconhecer a importância dos programas de preparação para a aposentadoria, todavia, apenas 9% afirmaram que suas organizações dispunham de tais programas.

Em uma pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers (PwC) com gestores de 108 empresas brasileiras, concluiu-se que a maioria não apresenta políticas de gestão focadas neste perfil de profissional. Os resultados obtidos são apresentados no Quadro 1.

Grande parte dos gestores entrevistados afirmaram que as principais barreiras para que profissionais maduros façam parte de suas equipes são a falta de flexibilidade e dificuldades para lidar com a tecnologia e para se manterem atualizados (PWC, 2015).

Quadro 1 – Conclusões da pesquisa.

| Dados qualitativos                                                                                                          | Dados quantitativos                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Os profissionais maduros ainda não são vistos como uma alternativa para lidar com a escassez de talentos qualificados.      | Apenas 37% das empresas reconhecem que a força de trabalho madura pode ser uma saída para a escassez de talentos.                                             |
| Existe poucos investimentos das empresas na transferência de conhecimento e experiência, principais ativos dos mais velhos. | 30% das empresas fazem mentoring.<br>45% não envolvem esses profissionais em treinamento 22% têm práticas de gestão do conhecimento.                          |
| Próximo à aposentadoria, não são oferecidas oportunidades de carreira, nem incentivos à permanência dos mais velhos.        | 70% das empresas não permitem flexibilidade de horários.<br>43% não permitem home office.                                                                     |
| Não existem modelos de atuação que permitem aproveitar o melhor dos profissionais maduros.                                  | 89% das empresas não desenvolvem modelos de carreira para que os profissionais mais velhos atuem em funções para as quais apresentam competências essenciais. |
| Profissionais maduros podem custar mais caro, mas essa análise deve ser feita em relação ao valor agregado.                 | 70% das empresas acreditam que os profissionais maduros custam mais caro.                                                                                     |

## Quadro 1 – Conclusões da pesquisa (continuação)

|                                                         |                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Há pouco investimento em práticas de qualidade de vida. | 86% das empresas não oferecem planos de saúde diferenciados.<br>69% não incentivam a prática de exercício físico.<br>79% não realizam estudos preventivos sobre a saúde da força de trabalho. |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Adaptado de Pwc (2015).

Segundo Dennis e Thomas<sup>3</sup> (2007 *apud* CEPELLOS, 2013, p. 34) os trabalhadores mais velhos são vistos como inflexíveis, não possuem um espírito agressivo, são resistentes às novas formas de trabalho, têm limites físicos, o que explica a elevação de custos para o seguro-saúde, e são pouco dispostos a se adaptarem às novas tecnologias.

Em seu artigo, Vitoria (2015, p. 78) constatou que os gestores percebem os trabalhadores mais velhos como pessoas menos motivadas, incapazes fisicamente para desempenhar tarefas que exigem maior esforço e que as organizações pesquisadas não possuem benefícios para os trabalhadores mais velhos.

Contudo, os gestores não possuem somente percepções negativas a respeito destes profissionais. Taylor e Walker<sup>4</sup> (1998 *apud* CEPELLOS *et al*, 2013, p.5) averiguaram que atributos como maior confiabilidade, produtividade, criatividade e menor propensão de sofrerem acidentes estavam associados aos profissionais com mais idade. Da mesma forma, a pesquisa feita pela PwC (2013) também apontou outros benefícios envolvidos na contratação de profissionais mais velhos como a capacidade destes disseminarem a cultura organizacional para os profissionais mais jovens, experiência profissional, comprometimento e responsabilidade.

Sinteticamente, pode-se afirmar que as percepções dos gestores acerca dos profissionais mais velhos são divergentes, sendo uns favoráveis ao trabalho desempenhado por estes, outros não. Diante deste impasse e das projeções realizadas sobre o envelhecimento, é preciso que ações imediatas sejam tomadas para valorizar a força de trabalho madura, visto que ela será unanimidade no mercado de trabalho futuro.

### 2.3 Gestão da Idade

O processo de envelhecimento populacional está criando um cenário cuja participação do trabalho idoso nas empresas será cada vez maior, o que exigirá dos profissionais de gestão de pessoas novas habilidades para a gestão e liderança deste novo perfil de trabalhador, visto que a Administração de Recursos Humanos (ARH) é responsável pelo conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e organizações (VANZELLA; NETO; DA SILVA, 2011).

Quando perguntadas sobre a importância do trabalhador mais velho e o benefício oriundo de seu trabalho, as organizações apresentaram uma visão positiva sobre estes, porém, na prática, as mesmas mostraram-se omissas quanto à implementação de práticas que visam a valorização destes profissionais (PWC, 2013).

Para Cepellos (2013, p.6) as “práticas estão ligadas ao processo de recrutamento, formação, desenvolvimento e promoção de profissionais, como também ao trabalho flexível, ergonomia e mudança de atitudes nas organizações”.

Estas práticas que visam a valorização dos profissionais mais velhos constituem a gestão da idade, definida por Cepellos *et al* (2013) como “iniciativas que combatem as barreiras impostas à idade e promovem a diversidade nas organizações, colaborando para criar um ambiente no qual os funcionários mais velhos são capazes de atingir o seu potencial”.

Para Pinto (2015, p.72),

o termo gestão da idade refere-se especificamente às diferentes dimensões através das quais os RH são geridos dentro das organizações, com um foco explícito sobre o envelhecimento e também, de forma mais geral, para a gestão global do envelhecimento da população ativa, através de políticas públicas ou de negociação coletiva.

Ainda de acordo com o autor, as organizações fazem uso de uma gestão distinta quanto às competências de profissionais mais velhos. Manpower<sup>5</sup> e Armstrong-Stassen<sup>6</sup> (2007; 2008 *apud*

<sup>3</sup>DENNIS, Helen; THOMAS, Kathryn. **Ageism in the workplace**. São Paulo: Spring. 2007.

<sup>4</sup>TAYLOR, Philip; WALKER, Alan. **Employers and older workers: attitudes and Employment practices**. Ageing & Society. Cambridge University Press. v. 18, n. 6, p. 641-58, 1998

<sup>5</sup>MANPOWER. **The new agenda for an older workforce**. Milwaukee, WI:

Cepelloset *et al*, 2013, p.6) “apontam que os gestores ainda não compreendem como desenvolver e implementar práticas de RH específicas e relevantes para os profissionais com mais idade”. Barreto *et al* (2010) acredita que o envelhecimento da força de trabalho implicará numa gestão de pessoas com foco no aumento da integração do trabalho entre todos os grupos de idade, possibilidade de aprendizagem ao longo da vida e promoção da saúde.

Decerto, o despreparo dos gestores pode ser evidenciado pela ineficiência e ineficácia no processo de recrutamento e seleção destes profissionais, onde critérios como idade, passa ser decisivo para a contratação destes profissionais e não as suas competências. Desta forma, Peres (2003, p.6) afirma que,

a presença de limites de idade nos processos de seleção, as estratégias de exclusão e afastamento no ambiente de trabalho e os crescentes casos de demissão que envolvem os profissionais mais velhos evidenciam sua situação de exclusão. Assim, pode-se dizer que o modelo cultural baseado na valorização excessiva da juventude dificulta não só a (re)inserção dos profissionais mais velhos no mercado de trabalho, como também sua permanência nele. O advento das novas tecnologias de informação e de gerenciamento da produção cria contextos organizacionais desfavoráveis aos profissionais com mais de 40 anos, influenciando em sua demissão ou levando-os à improdutividade dentro das empresas. Por sua vez, a presença dos limites de idade entre os critérios de seleção profissional representa uma evidência clara de discriminação por idade [*ageism*].

Neste sentido, o entendimento acerca da importância da gestão de pessoas e seu papel dentro da organização se faz necessário para que se alcance eficácia organizacional através do trabalho das pessoas, erigindo diretrizes e orientações em consonância com as competências de cada, respeitando seus limites e individualidades, para que a qualidade de vida no trabalho seja preservada (RODRIGUES *et al*, 2008).

Desta forma, um ambiente favorável à inclusão dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho apenas será possível por meio da revisão de práticas de gestão de pessoas, como recrutamento, retenção e desenvolvimento (PWC, 2013). “Considerar a contratação ou promoção de pessoas com mais idade para novas posições poderá não apenas ser uma necessidade, mas também uma boa prática social e de gestão” (DA SILVEIRA, 2015, p. 30). Logo, os profissionais de gestão de pessoas precisam estudar as mudanças demográficas, preparando-se para uma força de trabalho mais velha e para as próximas ondas de aposentadoria, a fim de desenvolver estratégias de seleção, retenção e satisfação dos empregados (BARRETO *et al*, 2015, p. 4).

### 3 METODOLOGIA

O presente artigo busca identificar, por meio de algumas práticas, como relacionamento com trabalhadores mais jovens, *mentoring*, treinamento, oportunidade de carreira e flexibilidade do trabalho, a existência ou inexistência de práticas de gestão da idade a partir da percepção de um grupo de colaboradores da cidade de Manhuaçu. Para tanto, a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva a qual, com base em uma amostra de 12 trabalhadores com idades acima de 50 anos, composta por 9 homens e 3 mulheres, de diferentes organizações e cargos; buscou detectar a percepção destes acerca das práticas gerenciais voltadas para sua valorização e manutenção na organização – gestão da idade

Quanto à estratégia de análise utilizou-se de análises quantitativas, por meio da aplicação de um questionário estruturado. Para Raupp e Beuren (2003, p. 93), a pesquisa quantitativa “tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências feitas”.

### 4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As publicações analisadas abordam o impacto do envelhecimento populacional nas organizações a partir da visão dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos. Sendo assim, procurou-se entrevistar os colaboradores objetivando levantar evidências que corroborem ou não para os resultados obtidos em pesquisas correlatas. Para isso, adotou-se o critério utilizado por Fontoura e Piccinini (2012) que consideram como trabalhadores mais velhos aqueles com idade superior a 50 anos.

---

Manpower Inc, 2007

<sup>6</sup> ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie. **Human Resource practices for mature workers and Why aren't employers using them?** Asia Pacific Journal of Human Resources. p. 334-52, Oct. 2008.

Nesta pesquisa, abordou-se um grupo formado por 12 trabalhadores de diversos setores e organizações. Este grupo é composto por 9 homens e 3 mulheres, com idade média de 58 anos.

Quando perguntados sobre sua relação com trabalhadores mais jovens, 67% dos respondentes disseram ser boa, inexistindo conflitos com trabalhadores mais jovens, resultado consonante com os encontrados por Dennis e Thomas<sup>7</sup> (2007 *apud* CEPellos, 2013, p.36) que constatarem como uma atitude positiva vista pelos empregadores, o bom relacionamento destes profissionais com profissionais mais jovens. Ver gráfico 1.

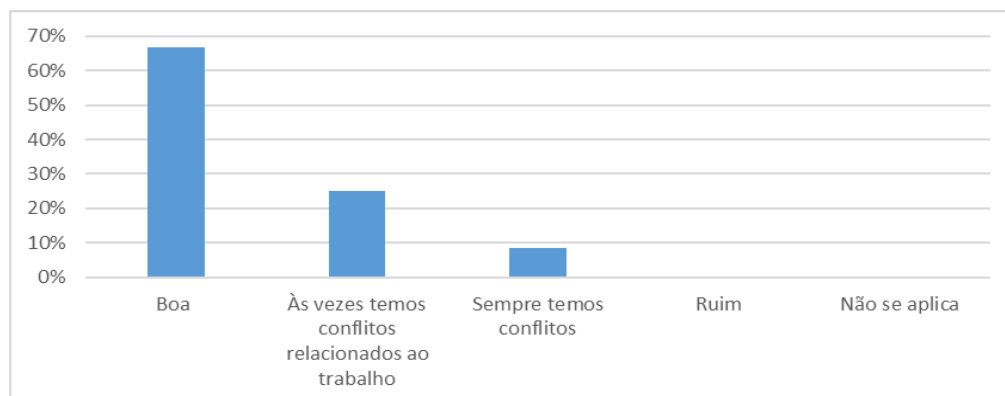


Gráfico 1 – relacionamento com profissionais mais jovens.

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

A fim de identificar se esta boa relação entre as pessoas é utilizada pela organização na formação de equipes de trabalho, 67% afirmaram que a empresa não estimula tal interação, o que pode ser compreendido com base na conclusão chegada por Roscigno<sup>8</sup> (*et al* 2004 *apud* Cepellos, 2013, p. 36) em que para os gestores, os trabalhadores mais velhos são vistos como mais lentos, desorganizados e de relacionamento mais difícil.

Apesar das organizações não desenvolverem equipes de trabalho, 58% dos colaboradores afirmaram treinar os recém-chegados ao setor em que atuam. Neste sentido, percebe-se que as organizações legitimam, por meio do seu aproveitamento, as características positivas apontadas por Dennis e Thomas (2007 *apud* Ceppellos *et al*, 2013, p.5) sendo as experiências, os conhecimentos e hábitos de trabalho destes profissionais. Isto é o que apresenta o gráfico 2.

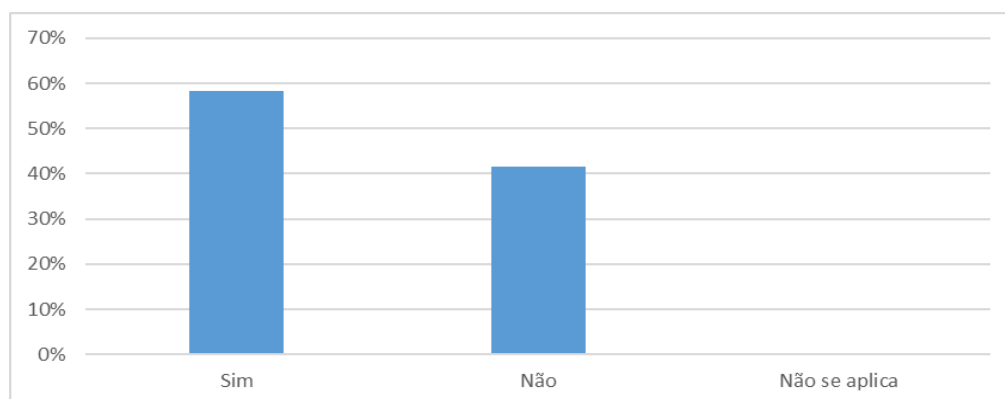


Gráfico 2 – prática de *mentoring* por meio do treinamento de novatos.

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Desta forma, percebe-se que as organizações, apesar de não utilizarem equipes multigeracionais, aproveitam o conhecimento detido por profissionais mais velhos com a prática de *mentoring*, que para Calza<sup>9</sup> (2013 *apud* CORREA *et al*, 2015, p. 8) desenvolve e estimula a harmonia no ambiente de trabalho.

<sup>7</sup> DENNIS, Helen; THOMAS, Kathryn. *Ageism in the workplace*. São Paulo: Spring. 2007.

<sup>8</sup> ROSCIGNO, Vincent J.; MONG, Cherry; BYRON, Ohio; TESTER, Griff. Age discrimination, social closure and employment. *Social Forces*. v. 86, n. 1, Sep. 2007.

<sup>9</sup> CALZA, L. Aposentadoria Adiada. *Revista Administrador Profissional*. São Paulo: CRASP, 2013

Quanto ao investimento em treinamento e oportunidade de desenvolvimento Keel, Sauter e Hanseman<sup>10</sup> (2009 *apud* Fontoura; Piccinini, 2012, p. 8) concluíram que há uma redução no investimento em treinamento e desenvolvimento para trabalhadores mais velhos, resultado também percebido na amostra, onde 58% dos respondentes disseram não receber nenhum tipo de treinamento e 83% responderam não vislumbrar a oportunidade de crescimento pois a empresa não a oferece. Resultado semelhante também foi obtido por Cepellos (2013), onde os gestores entrevistados afirmaram que suas empresas não dispõem de métodos de treinamento especiais para profissionais mais velhos e não oferecem planos de carreira e modelos de carreira diferenciados para estes profissionais.

O fato da organização não oferecer a oportunidade de crescimento para trabalhadores mais velhos pode ser sustentado pelo que Posthuma e Campion<sup>11</sup> (2009, *apud* CEPELLOS, 2013, p.35) concluíram. Estes argumentaram que as organizações não investem nestes profissionais devido ao fato deles estarem prestes a aposentar, e que o tempo será curto para haver retorno sobre investimento positivo.

Talvez por isso, 58% dos entrevistados afirmaram que suas organizações não oferecem horário de trabalho flexível, conforme o gráfico 3. Na mesma linha, França *et al* (2014) constataram que, atualmente, 26,2% das organizações oferecem trabalho flexível e que, no futuro, 44,6% não considerará tal prática. Para Naegele e Walker<sup>12</sup> (2006, *apud* CEPELLOS, 2013, p.78), tais práticas propiciariam a retenção destes profissionais, ao permitirem que equilibrassem as atividades pessoais e de trabalho.

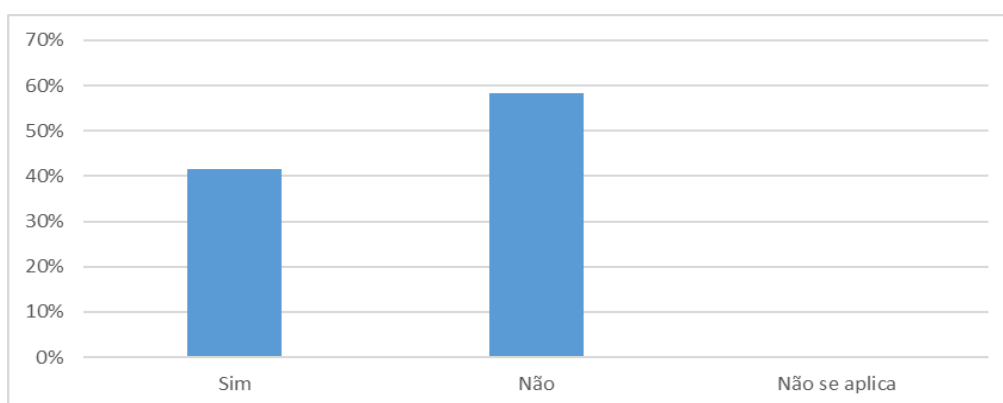


Gráfico 3 – oferta de trabalho flexível

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Diante destes resultados, que apontaram para uma baixa adoção de práticas de gestão da idade, quase inexistente, perguntou-se aos trabalhadores qual o motivo pelo qual estas práticas não são adotadas e, na percepção deles, 42% acreditam que as organizações não as adotam por acreditarem ser muito dispendioso em termos econômicos e financeiros; 25% afirmaram que elas não o fazem por não possuírem políticas de carreira; 25% acreditam que este fato ocorre devido à proximidade da aposentadoria e apenas 8% reconheceram não apresentar iniciativas que compensem tal investimento, conforme apresentado no gráfico 4.

<sup>10</sup> KEEL, Jessica M.; SAUTER, Steven L.; HANSEMAN, Dennis J. A idade e o stress no trabalho: o que sabemos? In: ROSSI et al. (org.). Stress e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Atlas, 2009.

<sup>11</sup> POSTHUMA, Richard A.; CAMPION, Michael A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions? Journal of Management. v. 35, n. 1, Jan. 2009.

<sup>12</sup> NAEGELE, Gerhard; WALKER, Alan. A guide to good practices in age management. European foundation for the improvement of living and working conditions. 2006.

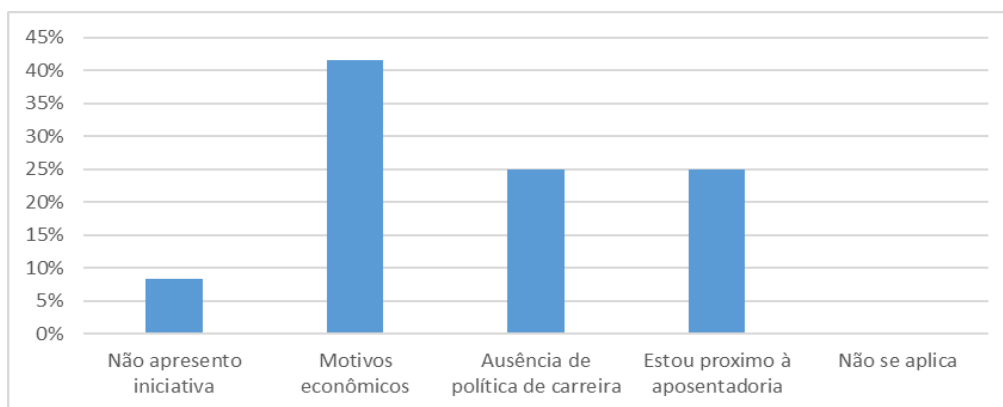


Gráfico 4 – motivos pelos quais as organizações não investem nos colaboradores mais velhos.

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo verificar a existência ou inexistência de práticas de gestão da idade, tais como relacionamento com trabalhadores mais jovens, *mentoring*, treinamento, oportunidade de carreira e flexibilidade do trabalho, nas organizações de Manhauçu, com base na percepção dos colaboradores.

Através de uma pesquisa de campo, pode-se constatar, a partir dos dados coletados e analisados, que as práticas de gestão da idade pesquisadas não se confirmaram, isto é, de acordo com os trabalhadores, as organizações não oferecem treinamento (58%), oportunidade de crescimento (83%), oportunidade de trabalho flexível (58%) e nem estimulam a interação por meio de equipes de trabalho multigeracionais (67%).

Dado o rápido processo de envelhecimento populacional e da força de trabalho, amparado pelos resultados obtidos nesta pesquisa e nos resultados encontrados em artigos e pesquisas sobre o tema em apreço, constata-se que as organizações não adotam práticas de gestão da idade com um fator estratégico, mostrando um despreparo destas quanto ao evento que alterará a estrutura da força de trabalho futura, o que pode ser um grande risco quanto a gestão de pessoas no futuro. Sendo assim, recomenda-se que os gestores passem a analisar e implementar práticas de gestão visando a atração, manutenção e desenvolvimento de trabalhadores mais velhos desde já, haja visto o ritmo do envelhecimento populacional e da força de trabalho, que fará com que 57% da população, a partir de 2040, tenha mais de 45 anos.

A pesquisa apresentada mostrou limitações e oportunidades futuras. Quanto às limitações, destaca-se a metodologia adotada por esta não permitir que os colaboradores pesquisados exponham de maneira mais ampla suas percepções. Também é uma limitação o tamanho da amostra trabalhada nesta pesquisa. Quanto às oportunidades futuras, sugere-se analisar o envelhecimento populacional e seu impacto na previdência social, assim como desenvolver este estudo analisando variáveis como sexo, escolaridade, porte organizacional, setor entre outros, e suas influências quanto a adoção da gestão de idade.

## 6 REFERÊNCIAS

10 Minutos pesquisa sobre envelhecimento da força de trabalho no Brasil. Disponível em <[http://www.pwc.com.br/pt/10minutes/assets/2015/10\\_min\\_envelhecimento\\_forca\\_trabalho\\_brasil.pdf](http://www.pwc.com.br/pt/10minutes/assets/2015/10_min_envelhecimento_forca_trabalho_brasil.pdf)>. Acesso em 30 abr. 2016.

ALVES, José Eustáquio Diniz. A transição demográfica e a janela de oportunidade. **São Paulo: Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial**, 2008.

BARRETO, L. M. T. S. et al. Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015. Florianópolis: ANPAD, 2010.

CAMARANO, Ana Amélia. A demografia e o envelhecimento populacional. Disponível em <[http://www5.ensp.fiocruz.br/biblioteca/dados/txt\\_577264946.pdf](http://www5.ensp.fiocruz.br/biblioteca/dados/txt_577264946.pdf)>. Acesso em 17 mar. 2016.

CARVALHO, José Alberto Magno de; GARCIA, Ricardo Alexandrino. O envelhecimento da população brasileira: um enfoque demográfico. Cad. saúde pública, v. 19, n. 3, p. 725-733, 2003.

CEPELLOS, Vanessa Martines *et al.* Envelhecimento nas organizações: preconceito ou tendência? **GVexecutivo**, v. 12, n. 2, p. 24-27.

CEPELLOS, Vanessa Martines *et al.* Envelhecimento nas Organizações: Percepções e Práticas de RH no Brasil. 2013. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr\\_2013/2013\\_EnGPR129.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR129.pdf)>. Acesso em 22 abr. 2016.

CEPELLOS, Vanessa Martines. O envelhecimento nas Organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade. 2013 a. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10588>>. Acesso em 18 mar. 2016.

CORRÊA Dalila Alves *et al.* Impactos do bônus demográfico brasileiro sobre as empresas e para a gestão de pessoas. Disponível em <[http://www.convibra.org/upload/paper/2015/34/2015\\_34\\_11665.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2015/34/2015_34_11665.pdf)>. Acesso 16 mai. 2016

DA SILVEIRA, Nereida Salette Paulo. Etarismo nas organizações. RevistaPsiquê n. 109 2015 - Ed. Escala. Disponível em <[https://www.academia.edu/10536438/Etarismo\\_nas\\_organiza%C3%A7%C3%B5es\\_-\\_Revista\\_Psiqu%C3%AA\\_n.\\_109\\_-\\_Ed.\\_Escala](https://www.academia.edu/10536438/Etarismo_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es_-_Revista_Psiqu%C3%AA_n._109_-_Ed._Escala)>. Acesso em 06 ago. 2016.

FERNANDES, Mônica Pereira *et al.* **Trabalho feminino e diminuição da taxa de fecundidade no Brasil nos últimos 50 anos.** Rev. Saúde Coletiva, v. 49, n. 8, p. 71-76, 2011.

FONTOURA, Daniele dos Santos; PICCININI, Valmíria Carolina. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. **Anais do Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ, Brasil**, v. 36, 2012.

FRANÇA, L. H. F. P. O envelhecimento populacional e seu reflexo nas organizações: a importância da educação ao longo da vida. Boletim Técnico do Senac, v. 37, n. 2, p. 49-59, 2011.

FRANÇA, Lucia Helena FP *et al.* A PERCEPÇÃO DOS GESTORES BRASILEIROS SOBRE OS PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 19, n. 3.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Um panorama da saúde no Brasil: Acesso e utilização dos serviços, condições de saúde e fatores de risco e proteção à saúde. 2008. Disponível em <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/panorama.pdf>>. Acesso em 20 mai. 2016.

\_\_\_\_\_. Tábua Completa de Mortalidade - ambos os sexos – 2014. Disponível em <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=01/12/2015&jornal=1&pagina=112&totalArquivos=120>>. Acesso em 01 out. 2016.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. PNAD 2009 – Primeiras Análises: Tendências Demográficas. Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/101013\\_comunicadoipea64.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/101013_comunicadoipea64.pdf)>. Acesso em 01 mai. 2016.

KALACHE, Alexandre *et al.* **O envelhecimento da população mundial: um desafio novo.** Rev. Saúde Pública, v. 21, n. 3, p. 200-10, 1987.

MUNDIAL, Banco. Envelhecendo em um Brasil mais velho. 2011. Disponível em <<http://docplayer.com.br/37470-Brasil-envelhecendo-mais-velho-em-um.html>>. Acesso em 03 mai. 2016.

NASRI, Fabio. O envelhecimento populacional no Brasil. **Einstein**, v. 6, n. Supl. 1, p. S4-S6, 2008.

NONATO, Fernanda JAP *et al.* O perfil da força de trabalho brasileira: trajetórias e perspectivas. Disponível em <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3884/1/bmt51\\_nt02\\_perfildaforca.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3884/1/bmt51_nt02_perfildaforca.pdf)>. Acesso em 18 mar. 2016.

PEREIRA, Marie Françoise Marguerite Winandy Martins et al. Um estudo sobre o etarismo nas organizações. 2014. Disponível em <>. Acesso em 06 ago. 2016.

PERES, Marcos Augusto de Castro. As estratégias empresariais e a exclusão por idade. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 2, n. 1, p. 15-22, 2007.

PINTO, Ana Maria Gonçalves Lourenço Roque et al. Envelhecimento, trabalho e práticas de gestão de recursos humanos. 2015. Disponível em <[https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/3140/1/Tese\\_Final\\_Ana%20Pinto.pdf](https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/3140/1/Tese_Final_Ana%20Pinto.pdf)>. Acesso em 06 ago. 2016

PricewaterhouseCooper. Envelhecimento da força de trabalho no Brasil. 2013. Disponível em <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv-13e.pdf>>. Acesso em 25 abr. 2016.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**, v. 3, p. 76-97, 2003.

ROCHA, Romero. Envelhecimento e produtividade. 2012. Disponível em <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3892/1/bmt51\\_nt03\\_envelhecimento.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3892/1/bmt51_nt03_envelhecimento.pdf)>. Acesso em 02 ago. 2016.

RODRIGUES, Daniel de Araujo et al. PERMANENCIA OU REINSERCAO DO IDOSO NO MERCADO DE TRABALHO DE CURITIBA: EXISTE GESTAO DE PESSOAS PREPARADA?. Cadernos da Escola de Negócios, n. 08, 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O envelhecimento populacional brasileiro e suas consequências econômicas. Disponível em <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Diagnostico/O-envelhecimento-populacional-brasileiro-e-suas-consequencias-economicas#>>. Acesso em 23 abr. 2016.

\_\_\_\_. Identidade dos municípios mineiros 2013. Disponível em <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/pesquisa/reg8>>

SORJ, Bila; FONTES, Adriana; MACHADO, Danielle Carusi. **Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil**. Cadernos de pesquisa, v. 37, n. 132, p. 573-594, 2007.

VANZELLA, Elidio; NETO, Eufrásio de Andrade Lima; DA SILVA, César Cavalcanti. A terceira idade e o mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v. 14, n. 4, p. 97-100, 2011.

VITÓRIA, Andreia Tatiana. Os mais velhos nas organizações: um desafio para a gestão. 2015. Disponível em <<http://ria.ua.pt/handle/10773/14777>>. Acesso em 30 jul. 2016.

WONG, Laura L. Rodríguez; CARVALHO, José Alberto. O rápido processo de envelhecimento populacional do Brasil: sérios desafios para as políticas públicas. **RevBrasEstudPopul**, v. 23, n. 1, p. 5-26, 2006.