

---

# Programas para contratação de trabalhadores mais velhos: a visão dos gestores de RH

## Older workers hiring programs: a view from Human Resources managers

PATRÍCIA CONCEIÇÃO DOS SANTOS 

DARCY MITIKO MORI HANASHIRO 

### RESUMO

O artigo objetiva entender as razões que levam profissionais de Recursos Humanos (RH) a criarem e a implantarem programas de contratação exclusiva de trabalhadores mais velhos a partir de 50 anos. Adotou-se a pesquisa qualitativa interpretativa básica, e foram entrevistados gestores de RH de onze empresas de grande porte. Verificou-se que a necessidade de atender ao crescente número de consumidores mais velhos é a principal razão para as empresas implantarem esses programas. A avaliação dos gestores sobre os programas é positiva devido à baixa rotatividade desses trabalhadores e à melhora nos índices de satisfação dos clientes. Por outro lado, os estereótipos negativos atribuídos aos trabalhadores mais velhos, dada a presença de preconceito etário no mercado de trabalho, resulta em baixa oferta de vagas. Outro fator negativo apontado é a falta de atualização desses trabalhadores, que poderia ser amenizada com Práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem ao longo da vida pelas empresas. Contribui-se para pesquisa acadêmica com conhecimento empírico sobre as razões da implementação dos programas de contratação, o formato da implantação e a percepção dos gestores de RH acerca dos estereótipos atribuídos aos trabalhadores mais velhos. Tais achados podem colaborar para ampliar a contratação de trabalhadores mais velhos pelas empresas.

**Palavras-chaves:** Trabalhadores mais velhos; 50+; Aprendizagem ao Longo da Vida; Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze organizations' hiring programs for older workers. Basic interpretative qualitative research was adopted and Human Resources managers of eleven large companies were interviewed. The need to cater to the growing number of older consumers is the main reason companies implement programs to hire workers aged 50 and over. The managers' evaluation of the programs is positive due to the low turnover of these workers and the improvement in customer satisfaction rates. On the other hand, the negative stereotypes attributed to older workers, given the presence of ageism in the labor market, results in a low offer of vacancies. Another negative factor pointed out by managers is the lack of updating of these workers, which could be alleviated with training and development and lifelong learning practices by companies. The article contributes to academic research with empirical knowledge about the reasons for the implementation of hiring programs, the format of the implementation and the perception of HR managers about the stereotypes attributed to older workers. These findings may contribute to expanding the hiring of older workers by companies. **Keywords:** Older Workers; 50+; Longevity; Lifelong Learning; Human Resources.

## INTRODUÇÃO

O aumento da expectativa de vida e a queda na taxa de natalidade são fatores que têm contribuído para o rápido processo de envelhecimento da população no Brasil (IBGE, 2018). Esse fenômeno, que é global, impacta a dinâmica do mercado de trabalho (UNITED NATIONS, 2019).

Para contextualizar a representatividade dos trabalhadores mais velhos, entre 2010 e 2030, enquanto a estimativa de crescimento da população total era de 15%, a da faixa etária de 45 a 54 anos era de 42% (IBGE, 2018). Esse fenômeno dá uma certa magnitude do impacto social, econômico e organizacional do envelhecimento populacional.

O envelhecimento da força de trabalho implica a necessidade de os trabalhadores permanecerem mais tempo empregados, fato que não condiz com a realidade (HANASHIRO; PEREIRA, 2020).

Além disso, estudos mostram que o preconceito etário tende a provocar demissões de trabalhadores mais velhos (AMORIM *et al.*, 2016; IVERSEN; LARSEN; SOLEM, 2009; GOLDANI, 2010; POSTHUMA; CAMPION, 2009; TONELLI *et al.*, 2019). Os estudos sobre estereótipos etários em relação às pessoas mais velhas originam-se na gerontologia (BUTLER, 1969; PALMORE, 1999) e em estudos no campo da Psicologia Social com foco em organizações e trabalhadores mais velhos (NELSON, 2002; FINKELSTEIN, 2013).

Estereótipos baseados em idade podem resultar em discriminação direcionada aos trabalhadores mais velhos (ou mais jovens); já a discriminação pode influenciar os gestores, tanto de recursos humanos (RH), quanto os gestores diretos na decisão de contratação, na disponibilização de oportunidades de treinamento, nas avaliações de desempenho e em rescisões/ demissões (TRUXILLO; CADIZ; RINEER, 2014).

Para Cepellos *et al.* (2023), os estereótipos e as percepções negativas somados à constante necessidade de novos aprendizados promovem barreiras para os profissionais mais velhos se empregarem e se manterem nas empresas. Na mesma linha, França (2011) comenta que manter trabalhadores atualizados em relação às práticas de trabalho e às novas tecnologias, no mercado de trabalho, é um desafio para empresas, governo e universidades. No tocante ao papel do governo no Brasil, Gomes e Pamplona (2015) defendem a necessidade de se desenvolverem políticas públicas para a retenção e a reintegração de profissionais mais velhos no mercado de trabalho, com práticas voltadas ao treinamento, ao trabalho em meio período e a incentivos fiscais para empresas que integram esses profissionais.

Das Práticas de Recursos Humanos (PRH) para trabalhadores mais velhos, a contratação indica ser aquela mais desafiante para as empresas, pois envolve lidar com os estereótipos sobre trabalhadores mais velhos muitas vezes assumidos inconscientemente pelos gestores (NELSON, 2015). Afinal, por que contratar um trabalhador mais velho em um país com taxa de desemprego de jovens (de 18 a 24 anos) de 19,2%, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua – PNAD Contínua (IBGE, 2023)? A substituição de trabalhadores mais velhos por mais jovens seria uma vantagem para as empresas?

Nos últimos anos, publicações não acadêmicas (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2020; VOCÊ S.A., 2020) anunciando a contratação de trabalhadores mais velhos têm ganhado destaque no Brasil. Algumas iniciativas pontuais consistem na oferta de estágios no nível universitário e em programas de contratação exclusiva de trabalhadores a partir de 50 anos de idade para funções designadas principalmente ao atendimento aos clientes (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2020; VOCÊ S.A., 2020).

Por outro lado, as publicações em revistas científicas nacionais chamam a atenção para uma importante lacuna de pesquisa na literatura acadêmica sobre como a área de RH lida com os profissionais mais velhos (CEPELLOS *et al.*, 2013). Mais recentemente, um artigo publicado por Tonelli *et al.* (2019) mostrou que a adoção de práticas de gestão de idade pelas empresas ainda é incipiente. Segundo as autoras, isso sugere que as organizações ainda não estão preparadas para lidar com a nova realidade do envelhecimento da força de trabalho. Além disso, pouca atenção é dedicada pelas empresas às práticas de gerenciamento de idade, tanto na seleção quanto na retenção da força de trabalho.

Fez-se uma busca na base da SciELO sobre RH relacionadas aos trabalhadores mais velhos no Brasil no período de 2010 a 2021. Utilizam-se as palavras-chave: “older”, “worker”, “human” e “resource”. Nesses critérios de busca, encontrou-se, na base da Scielo, apenas um artigo de 2016, mas que não trata do tema de PRH e trabalhadores mais velhos. O nome do artigo é “Relato de experiência da atuação do nutricionista em Residência Multiprofissional em Saúde” (ALVES *et al.*, 2016).

Com base nos mesmos critérios, consultou-se também a base da Web of Science. Restringiu-se a busca ao Brasil ao âmbito de Management e Multidisciplinary Sciences. Aqui, encontraram-se apenas dois artigos: Developing and Validating instrument for measuring managers attitudes toward older workers (REGO *et al.*, 2017) e Worker's age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? (AMORIM *et al.*, 2016).

Na base da SPELL, não se encontrou resultado com base nos critérios de pesquisa.

Em contrapartida, na literatura internacional, encontra-se um amplo corpo de estudos teóricos e empíricos focados no trabalhador mais velho e na gestão de idade que aborda práticas de RH específicas para o trabalhador mais velho (KOOIJ; VAN, 2015; DWRSCHAKET *et al.*, 2006). Portanto, pode-se inferir que, apesar da ênfase na importância dos trabalhadores mais velhos para a produtividade das empresas, existe uma lacuna de pesquisa sobre como a área de RH tem lidado com a questão do envelhecimento da força de trabalho no Brasil. Há, por conseguinte, um espaço para o estudo da situação exposta.

Diante da relevância do tema, ademais escassamente pesquisado no Brasil, justifica-se o seguinte problema de pesquisa: Que motiva as Organizações a implantarem programas de contratação de trabalhadores mais velhos?

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa sob a perspectiva paradigmática interpretativista básica (MERRIAM; TISDELL, 2016; CROTTY, 1998; GEPHART, 2004; CRESWELL, 2013). O levantamento de dados fez uso de entrevistas semiestruturadas (MERRIAM; TISDELL, 2016; PATTON, 2015) com onze (11) gestores de RH de grandes empresas com programas formais de contratação de trabalhadores mais velhos.

O artigo está estruturado nos seguintes tópicos após a Introdução: Referencial Teórico, Percurso Metodológico, Análise e Discussão dos Resultados e Considerações Finais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico aborda o envelhecimento populacional e o impacto para as organizações, os estereótipos atribuídos aos trabalhadores mais velhos e, por fim, as práticas de gestão de RH voltados a trabalhadores mais velhos.

## **O ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E O IMPACTO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Como declarado pelo Banco Mundial no relatório *Growing Old in an Older Brazil* (GRAGNOLATI *et al.*, 2011), a taxa de atividade dos trabalhadores mais velhos é um fator-chave para o Brasil (GRAGNOLATI *et al.*, 2011). Nessa perspectiva, o envelhecimento

da população está prestes a se tornar uma das transformações sociais mais significativas do século XXI, com implicações para quase todos os setores da sociedade, incluindo mercados de trabalho e financeiros, demanda por bens e serviços, transporte e proteção social, bem como as estruturas familiares e laços intergeracionais (UNITED NATIONS, 2015). Pontualmente sobre a longevidade, a expectativa de vida no Brasil era de 75,9 anos em 2019. No mesmo período, era de 78,9 anos nos Estados Unidos, e superior a 80 anos em grande parte da Europa (OUR WORLD IN LINE, 2019).

Para ilustrar o fenômeno do envelhecimento populacional no Brasil, apresenta-se, na Tabela 1, a proporção da projeção das taxas percentuais de trabalhadores mais velhos em relação aos mais jovens.

*Tabela 1 – Representatividade da Faixa de 45 a 64 anos  
(Região Sudeste)*

	<b>2010</b>	<b>2015</b>	<b>2020</b>	<b>2025</b>	<b>2030</b>
20 a 44 anos	66%	64%	62%	60%	57%
<b>45 a 64 anos</b>	<b>34%</b>	<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>40%</b>	<b>43%</b>

Fonte: Adaptado do relatório Brasil Projeção da População 2010/2060 (IBGE, 2018).

A Tabela 1 mostra a queda de nove (9%) pontos percentuais na projeção da representatividade da população na faixa etária de 20 a 44 anos, entre 2010 e 2030, enquanto na faixa entre 45 a 64 anos há um crescimento de nove (9%) pontos percentuais. Embora seja evidente o envelhecimento da força produtiva, as evidências de práticas de contratação e retenção de trabalhadores mais velhos são poucas (AMORIM *et al.*, 2016).

Diante dos números divulgados pelo IBGE (Tabela 1) que apontam para o envelhecimento da força de trabalho, avaliar, analisar e divulgar resultados sobre a motivação das organizações para contratação da força produtiva dos trabalhadores mais velhos tornam-se questões prementes, principalmente quando se leva em conta a presença de estereótipos negativos atribuídos ao trabalhador mais velho, os quais são prejudiciais ao acesso e à manutenção desses trabalhadores nas empresas.

## **OS ESTEREÓTIPOS ATRIBUÍDOS AOS TRABALHADORES MAIS VELHOS**

A idade de um trabalhador mais velho varia de acordo com a legislação de cada país, razão pela qual os estudos adotam diferentes idades como referência. Kooij e Kanfer (2019) apontam que o grupo “profissional mais velho” é utilizado para se referir a profissionais de 40 até 75 anos. A Organização Mundial da Saúde (OMS) (PEDRO *et al.*, 2020) considera um trabalhador mais velho um profissional a partir dos 45 anos de idade, devido à redução da capacidade de trabalho, que inclui capacidade funcional, física, mental e social. As empresas no Brasil popularizaram o termo 50+ para referirem-se a trabalhadores mais velhos ou a profissionais maduros. Por essa razão, neste trabalho, adota-se a idade a partir de 50 anos para definir um trabalhador mais velho.

Não raro, os trabalhadores mais velhos são alvo de estereótipos negativos no mercado de trabalho. Os estereótipos representam os traços que são vistos como característicos de grupos sociais ou de membros individuais desses grupos e, particularmente, aqueles que diferenciam os grupos uns dos outros (NELSON, 2015). Em suma, são as características que vêm à mente rapidamente quando se pensa nos grupos (NELSON, 2015).

Nesse sentido, na raiz da estereotipagem, está o impulso de atribuir objetos, eventos e pessoas a classes significativas, sobre as quais foram estabelecidas crenças e expectativas (CUDDY; FISKE, 2002). Assim, de uma forma geral, as pessoas se utilizam de crenças específicas (conscientes ou inconscientes), que denotam uma visão menos favorável dos trabalhadores mais velhos (POSTHUMA; WAGSTAFF; CAMPION, 2012) para os quais são atribuídos estereótipos negativos.

Posthuma e Campion (2009), a partir de revisão em 117 artigos, sintetizaram cinco principais estereótipos negativos comuns aos trabalhadores mais velhos identificados na literatura: baixa produtividade, resistência à mudança, menor capacidade de aprender, um mandato mais curto (próximo da aposentadoria) e mais caro. NG e Feldman (2012), por sua vez, avaliaram a evidência empírica acumulada dos seis estereótipos de idade mais comuns em 418 estudos. Tais estereótipos sugerem que os trabalhadores mais velhos são: menos motivados, geralmente menos dispostos a

participar de treinamento e de desenvolvimento de carreira, mais resistentes e menos dispostos a mudar, menos confiantes, menos saudáveis e mais vulneráveis ao desequilíbrio trabalho-família. O resultado confirmou que o único estereótipo negativo consistente com a evidência empírica é o de que os trabalhadores mais velhos são menos dispostos a participar de atividades de treinamento e de desenvolvimento da carreira.

Segundo estudo realizado por Cepellos *et al.* (2013), os gestores possuem uma percepção relativamente positiva em relação aos profissionais mais velhos. Para eles, questões como comprometimento, fidelidade à empresa, pontualidade, capacidade de realizar diagnósticos precisos e equilíbrio emocional são pontos favoráveis dos trabalhadores mais velhos. Também são atribuídos estereótipos de dedicados e comprometidos com seu trabalho (NG; FELDMAN, 2014) e confiáveis e responsáveis (SACKETT; LIEVENS, 2008).

Nesse contexto, tem-se, de um lado, a atribuição de estereótipos negativos aos trabalhadores mais velhos pelo mercado de trabalho (POSTHUMA; CAMPION, 2009) e, de outro, o aumento da longevidade da população brasileira e a menor quantidade de jovens entrando no mercado de trabalho (IBGE, 2018). Pode-se dizer que se trata de uma situação paradoxal: um profissional por volta de 50 anos, por exemplo, teria uma vida laboral por mais 20 anos considerando a aposentadoria pelo regime previdenciário brasileiro. Nesse cenário, um trabalhador mais velho poderia fazer alguns questionamentos: Como se manter empregado diante do pouco reconhecimento de sua vida laboral como sendo útil e produtiva? Como conseguir se empregar quando se é alvo de estereótipos negativos já no processo de seleção de candidatos? Tais questionamentos encontram uma conclusão bastante perversa que consiste no “saneamento” dos trabalhadores mais velhos em organizações (HANASHIRO; PEREIRA, 2020).

Para que o trabalhador mais velho seja contratado e se mantenha empregado, de um lado, é necessária a adoção de práticas consistentes de contratação e de treinamento e desenvolvimento. Por outro lado, o governo tem um papel relevante voltado ao desenvolvimento de políticas públicas que visem a preparar trabalhadores mais velhos para o mercado de trabalho e a incentivar os empregadores

a manterem os trabalhadores mais velhos em seus quadros. Um exemplo de política pública é um projeto de lei na França em que todas as empresas com mais de 300 funcionários têm que publicar relatórios relativos ao ritmo em que empregam trabalhadores com mais de 55 anos (LE MONDE, 23/04/2023).

Os estereótipos etários em relação aos trabalhadores mais velhos podem levar a decisões que não os favorecem, independentemente de suas reais capacidades (BAL; KOOIJ; ROUSSEAU, 2015). Essas decisões dizem respeito, dentre outros fatores, à avaliação mais baixa de candidatos no processo de recrutamento, à menor retenção e às demissões mais frequentes (POSTHUMA; CAMPION, 2009), ou seja, os estereótipos sobre trabalhadores mais velhos por parte dos gestores têm implicações nas PRH.

### **PRÁTICAS E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VOLTADAS A TRABALHADORES MAIS VELHOS E APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA (LIFELONG LEARNING)**

Como visto no tópico anterior, a literatura sobre PRH é incipiente no Brasil (TONELLI *et al.*, 2019). “A priorização de trabalhadores mais jovens pelas empresas, em termos de gestão de pessoas, é um dos fatores que explica por que há poucas organizações com práticas voltadas aos trabalhadores mais velhos” (AMORIM *et al.*, 2016, p.23). Além disso, a discriminação e os estereótipos ainda limitam o acesso e a permanência dos trabalhadores mais velhos nas organizações brasileiras (TONELLI *et al.*, 2019). Ademais, os sindicatos de classe dos trabalhadores, importante ator no processo de contratação e manutenção de profissionais, não dão atenção ao trabalhador mais velho (AMORIM *et al.*, 2016) no contexto da empregabilidade.

Diante dessas evidências, é fato que as organizações não estão preparadas para a nova realidade do envelhecimento da força de trabalho; e a ausência de políticas específicas para os profissionais mais velhos é paradoxal, dado que esses profissionais são considerados mais comprometidos, confiáveis, produtivos e pontuais do que os mais jovens (TONELLI *et al.*, 2019), dedicados e comprometidos com seu trabalho (NG; FELDMAN, 2014) e confiáveis e responsáveis (SACKETT; LIEVENS, 2008).

Mesmo no cenário internacional, formado por países tradicionalmente mais envelhecidos, é tímido o florescimento de práticas voltadas à força de trabalho mais velha. Em uma pesquisa com mais de 28.000 empregadores em 25 países, apenas 21% deles relataram ter estratégias implantadas para retenção de trabalhadores mais velhos (MANPOWER, 2007). A retenção pode significar uma variedade de práticas. O desafio, portanto, é determinar quais práticas direcionadas aos trabalhadores mais velhos são efetivamente eficazes para a permanência dessa força de trabalho nas organizações (ARMSTRONG-STASSEN; URSEL, 2009). Um dos temas considerados é a importância de se estenderem as oportunidades de treinamento e desenvolvimento de carreira ao longo do ciclo de vida do trabalhador (ARMSTRONG-STASSEN; URSEL, 2009). Semelhante orientação para investimento em treinamento e desenvolvimento de funcionários mais velhos foi dada por Gragnolati *et al.* (2011, p. xxix):

“Programas de treinamento direcionados podem ser eficazes para suavizar ou interromper qualquer declínio relacionado à idade na capacidade de aprender novas habilidades. Até agora, no entanto, todas as evidências indicam que o acesso ao treinamento diminui substancialmente ao longo da vida profissional”.

A falta de atenção à aprendizagem e ao autodesenvolvimento no curso da vida profissional é um dos motivos que tem levado muitos trabalhadores a não adquirirem as habilidades para se adaptarem às mudanças do mundo do trabalho. Isso se reflete na saída precoce deles do mercado (HIRSCH, 2007). Nesse sentido, a *International Labour Organization* – ILO (2019) recomenda que os governos forneçam serviços e medidas ativas de adequação dos trabalhadores ao mercado de trabalho, com programas de treinamento voltados aos trabalhadores mais velhos, como parte da agenda de aprendizagem ao longo da vida (ILO, 2019), cujo termo em inglês é *Lifelong Learning* (LLL).

Para a *Commission of European Communities* – CEC (2001), “aprendizagem ao longo da vida é o conjunto de todas as atividades de aprendizagem realizadas ao longo da vida, com o objetivo de melhorar os conhecimentos, aptidões e competências, numa

perspectiva pessoal, cívica, social e/ou relacionada com o emprego” (CEC, 2001, p. 9). Outra definição de LLL refere-se à

“Maneira pela qual indivíduos ou grupos adquirem, interpretam, reorganizam, mudam ou assimilam um conjunto relacionado de informações, habilidades e sentimentos. Portanto, as pessoas precisarão aprimorar continuamente seus conhecimentos e habilidades, a fim de enfrentar problemas imediatos e participar de um processo de desenvolvimento vocacional e profissional contínuo”. (SHARPLES, 2000, p. 178).

Não só governos, mas também as organizações ocupam (ou devem ocupar) lugar de grande responsabilidade na estratégia de LLL, no contexto de envelhecimento dos trabalhadores (TIKKANEN; NYHAN, 2006). As mais importantes ações das empresas, voltadas à gestão do envelhecimento da força de trabalho, sejam treinamento, desenvolvimento e aprendizagem, têm levado em conta as rápidas transformações no mercado do trabalho.

Se por um lado existem recomendações de atividades de treinamento e desenvolvimento (T&D) para trabalhadores mais velhos (GRAGNOLATI *et al.* 2011), por outro, os trabalhadores mais velhos são menos dispostos a participarem de atividades de T&D de carreira (NG; FELDMAN, 2011). Diante desse cenário, será ainda mais necessária uma larga observação dos fenômenos empíricos relacionados à T&D de profissionais mais velhos, de modo a extrair as melhores práticas que viabilizam um aproveitamento consistente.

## **PERCURSO METODOLÓGICO**

Considerando o objetivo deste estudo, adota-se a abordagem qualitativa sob a perspectiva paradigmática interpretativista, conforme argumentam Vieira e Rivera (2012). Justifica-se essa abordagem, pois “[...] a pesquisa qualitativa baseia-se na crença de que o conhecimento é construído pelas pessoas de forma contínua, à medida que se envolvem e dão sentido a uma atividade, experiência ou fenômeno” (MERRIAM; TISDELL, 2016, p. 23). Além disso, os “fenômenos sociais não podem ser reduzidos a simples números e

estudados como se obedecessem às leis precisas [...] que simplificam realidades sociais complexas” (FLORES, 1994, p.28).

Os dados foram construídos mediante entrevistas em profundidade, com um roteiro semiestruturado. Nesse tipo de entrevista, todas as perguntas são formuladas de maneira flexível. Alguns exemplos de perguntas são: 1) A empresa (ou exclusivamente a área de RH) promove alguma discussão ou tem preocupação com empregados mais velhos, acima de 45 anos? 2) Como Gestor de RH, como você avalia a dificuldade que trabalhadores mais velhos enfrentam para se empregar? 3) Eu gostaria de entender como a área de RH tem lidado com trabalhadores mais velhos, especificamente na contratação. A partir desse formato de perguntas, o entrevistado pode se expressar à sua maneira, mediante estímulo do entrevistador (GODOI; MATTOS, 2006).

Antes de iniciar as entrevistas, os participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE. As entrevistas foram gravadas com a devida autorização e, posteriormente, transcritas literalmente. O processo constituiu em entrevistar, transcrever e analisar uma entrevista para, só então, seguir para a próxima, como recomendado por Flick (2004). Esse processo permitiu aprimoramentos no roteiro e na forma de conduzir as entrevistas. A partir da décima segunda entrevista, nota-se a saturação da coleta dos dados, pois novos elementos não eram observados e novas informações não representavam relevância para a compreensão do fenômeno estudado.

O público entrevistado foi constituído de gestores de RH (vice-presidentes, diretores e gerentes) de empresas privadas de grande porte e com sede na região Sudeste do país. Inicialmente, essas empresas foram selecionadas a partir de uma lista de empresas com informações na mídia (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2020) sobre implantação de programas específicos para contratação de trabalhadores mais velhos. Como esse conjunto de empresas foi restrito, utilizou-se do critério de “bola de neve”, em que os respondentes indicaram profissionais de RH de empresas com iniciativas voltadas a trabalhadores mais velhos. As empresas pesquisadas pertencem ao segmento de serviços financeiros, produtos de consumo, produtos

alimentícios, farmacêutica, energia, consultoria, tecnologia, telecomunicações e transporte aéreo.

Dos 13 gestores entrevistados, dois foram excluídos da análise por não apresentarem programas em prol dos trabalhadores mais velhos. As 11 entrevistas totalizaram 515 minutos de gravação. O Tabela 2 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 2 – Perfil dos Entrevistados

Cód.	Cargo	Formação	Idade	Gênero	Minutos de Entrevista
E1	Vice Presidente de RH	Administração	39	Homem	49
E2	Vice Presidente de Pessoas	Administração	57	Mulher	93
E3	Diretor de RH	Engenharia	57	Homem	59
E4	Superintendente de Negócios	Administração	41	Mulher	45
E5	Gerente Executiva de RH	Administração	37	Mulher	37
E6	Gerente Sênior de RH	Recursos Humanos	36	Homem	44
E7	Gerente Sênior de RH	Pedagogia	35	Mulher	38
E8	Gerente de RH	Psicologia	41	Mulher	30
E9	Gerente SR de Consultoria em RH	Propaganda e Marketing	57	Mulher	39
E10	Consultor de Gestão de Pessoas	História/Hotelaria	41	Homem	36
E11	Especialista de D&I	Especialista em D&I	41	Mulher	45

Fonte: elaborado pela autora.

Os dados da pesquisa foram construídos com base na análise categorial temática proposta por Flores (1994), sendo elaborados por intermédio de procedimentos que registram, sob a forma de palavras e informações descritivas, o fenômeno em estudo. As categorias foram elaboradas indutivamente, partindo dos dados qualitativos obtidos. *A posteriori*, elas foram divididas, organizadas e reorganizadas, gerando subcategorias e/ou metacategorias (FLORES, 1994).

Após a transcrição literal, foi realizada a segmentação prévia, entrevista a entrevista, construindo, assim, uma matriz de categorias em uma planilha Excel. Durante esse processo, houve a recategorização, ou seja, fragmentos das entrevistas que já haviam sido categorizados mudaram de categoria, a partir da obtenção de maior clareza e apropriação do conteúdo da entrevista pelas pesquisadoras. Após duas revisões minuciosas de homogeneidade dentro da categoria

e da heterogeneidade entre as categorias, fez-se a codificação por intermédio das unidades de significado nos excertos das respostas (FLORES, 1994).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A construção dos dados gerou cinco categorias e 11 subcategorias depreendidas indutivamente das 11 entrevistas. A análise e a discussão dos resultados são apresentadas a seguir.

### ***O aumento da oferta de trabalhadores mais velhos versus a diminuição da oferta de trabalhadores mais jovens***

O aumento do número de trabalhadores mais velhos e a redução percentual do número de trabalhadores mais jovens nas empresas têm levado os gestores pesquisados a se questionarem sobre os modelos tradicionais de contratação. Segundo os entrevistados, é preciso que os modelos não se restrinjam à contratação de trabalhadores mais jovens, como se pode ver nos excertos das entrevistas:

Se a gente continuar contratando na forma tradicional, programa de *trainee*, estagiário e etc., cada vez vai ser mais difícil, cada vez a gente vai ter menos candidatos, a gente vai ter cada vez mais dificuldade de encontrar, porque vai disputar num *pool* cada vez menor (E03).

Os manuais que nos trouxeram até aqui não são os que vão nos levar, não para esse cenário (de mudança do perfil etário dos trabalhadores) (E01).

Se a gente não influenciar e sermos mais inclusivos (...), literalmente vamos ficar sem pessoas (E07).

As reflexões dos entrevistados dizem respeito às ações necessárias, não significam ações em curso. Isso fica ainda mais evidente ao confrontar o percentual de trabalhadores por faixa etária nessas empresas. Na empresa do entrevistado E1, 79% dos funcionários têm idade até 44 anos; 15% têm entre 45 e 54 anos; e 5% têm entre 55 e 60 anos; 2% estão acima dos 60 anos. Na empresa do entre-

vistado E3, 76% dos trabalhadores têm idade até 44 anos; 12% têm entre 46 e 50 anos; 7% têm entre 51 e 55 anos; 4% têm entre 56 e 60 anos. O entrevistado E7 não informou os percentuais de funcionários por faixa etária.

Problemas futuros de mão de obra, que comprometam a sustentabilidade financeira do negócio, também foram verbalizados, como nos relatou um entrevistado: “Eu acho que tem uma escassez de mão de obra também, que nos leva a pensar mais racionalmente no negócio que não se sustentaria” (E07).

Sobre a escassez de mão de obra citada pelo entrevistado E07, Cepellos e Tonelli (2017) alertam:

“As projeções do IBGE indicam que, a partir de meados de 2020, se iniciará no Brasil um processo de redução da força de trabalho e, a partir de 2040, muitos dos ocupados serão profissionais com mais de 45 anos, que serão responsáveis por, aproximadamente, 56,3% da futura População em Idade Ativa”. (CEPELLOS; TONELLI, 2017, p. 14).

Nesse sentido, um dos gestores entende que, no futuro, será “inevitável” não promover a empregabilidade de trabalhadores mais velhos:

A gente tem consciência dos números, o quanto vai representar essa faixa etária daqui a alguns anos, mas eu acho que foi legal a gente fazer esse movimento (de geração de programas de contratação de trabalhadores mais velhos) independentemente disso, porque já é um caminho para algo que vai ser inevitável, vai ser superinevitável (E11).

A afirmação de E11 é corroborada pela informação de que a taxa de atividade dos trabalhadores mais velhos, ou seja, o percentual de trabalhadores mais velhos ativos no mercado de trabalho é um fator-chave para o Brasil (GRAGNOLATI *et al.*, 2011). Ainda por esse ângulo, foi possível extrair outras falas dos entrevistados:

(...) até 2060, chegará a quase 50% o percentual da população acima de 45, 50 anos, então é um mercado de trabalho muito grande. E se a

gente deixar para tratar tarde disso (inclusão dos mais velhos), não é nada estratégico, e pode ser um erro muito grande (E06).

A gente tem que abrir o olho das organizações da sociedade para essas barreiras (referindo-se ao preconceito etário), uma vez que a gente tem um indicador claro aqui: até 2050 essa população vai triplicar, e eles serão a nossa mão de obra do futuro (E01).

Questões atreladas à longevidade, como aposentadoria, previdência privada e qualidade de vida, também são motivos de reflexão dos gestores, como se pode ver nos trechos a seguir:

(...) as questões da previdência privada, aposentadoria, os custos disso para os governos, então a gente viu que tinha uma nova configuração de mundo (configuração onde as pessoas mais velhas têm maior representatividade quantitativa do que na configuração de mundo anterior) (E02).

(...) hoje, as pessoas estão vivendo mais, mas porque também têm uma qualidade de vida melhor. Estão mais preocupadas com práticas de esportes, estão preocupadas com uma alimentação mais saudável. As pessoas têm menos filhos do que tinham antes. Então, tudo isso contribui para que as pessoas estejam muito mais ativas (E01).

A longevidade populacional, no entendimento dos profissionais de RH, suscita desafios às organizações.

O próximo tópico aborda ações desenvolvidas por algumas empresas para a contratação de profissionais mais velhos.

### ***Razões para criar programas de contratação de trabalhadores mais velhos***

A análise das entrevistas permitiu inferir que a principal motivação orientadora para os gestores implantarem programas de contratação de funcionários mais velhos está desvinculada das preocupações sociais sobre o envelhecimento, como foi anteriormente exposto por alguns participantes. Na realidade, esses programas

refletem centralmente interesses estratégicos, os quais serão explicados nos próximos parágrafos.

A partir da divulgação dos programas de inserção de trabalhadores mais velhos, os gestores buscam ganhar visibilidade de “empresa socialmente responsável”. Esse foi o caso expresso por E05, que contratou trabalhadores mais velhos para a área de Telemarketing e promoveu divulgação na mídia sobre o programa.

Outra razão estratégica para a contratação de trabalhadores mais velhos é proporcionar o atendimento de uma faixa etária mais elevada de consumidores, na suposição de que a comunicação seria facilitada entre pessoas com idades mais próximas do que com jovens tanto em *call center* como em atendimento direto ao cliente em lojas, como se pode depreender do excerto a seguir:

Para os gestores, ter trabalhadores mais velhos em seus quadros contribui para melhorar a capacidade da empresa de se relacionar com consumidores mais velhos (E05).

Nesse sentido, E05 relata que os clientes gostavam de ser atendidos por pessoas da mesma faixa etária (mais velha). Esse depoimento é complementado com a fala de E02:

(...) tem que ter representatividade, tem que entender, pesquisar a necessidade, tem que escutar o cliente, mas tem que ter gente aqui até na hora de escutar essas tribos (dos mais velhos) (E02).

Também foi possível apurar que a contratação de trabalhadores mais velhos pode ocorrer com o objetivo de trabalhar melhor a criação de produtos e serviços voltados ao público consumidor mais velho.

Dessa forma, apesar de a contratação de trabalhadores mais velhos levar em consideração o envelhecimento da população, parte da necessidade de resolver um problema do negócio, ou seja, provém da demanda por produtos mais adequados às expectativas do público de clientes mais velhos, conforme relatado pelos gestores E02 e E06:

A motivação (para contratar 50+) é entender que a gente tem que ter a representatividade da sociedade até para produzir como empresa, para criar nossos produtos com o entendimento de toda a sociedade (E02).

Uma coisa para a gente é clara: se eu tenho uma população (mais velha) crescendo no Brasil em representatividade, esse público também (...) consome o meu produto, e eu preciso dialogar, eu preciso entender, eu preciso produzir produtos e serviços que sejam adequados a esse público. Como eu faço isso? Garantindo a representatividade aqui dentro (...). E foram esses gatilhos e essas informações que direcionaram nossos esforços (E06).

Portanto, inferiu-se que o envelhecimento dos consumidores contribui para que os gestores pautem o tema da contratação de trabalhadores mais velhos. Em parte das empresas, isso justificaria a implementação de programas que, embora possam ser divulgados na mídia como programas em prol de oportunidades aos trabalhadores mais velhos, têm como principal objetivo uma maior identificação com consumidores e clientes provenientes de faixa etária mais elevada:

A gente deu essa oportunidade, porque, por relacionamento e também por uma estratégia que é legal, eu faço a representatividade da sociedade, mas eu queria um canal de comunicação com esse público (...). A gente foi aprendendo a dialogar diferente com a sociedade e com toda a comunidade; para a gente fazer isso, então vieram os 50+, começou por aí (E02).

Há um ano e meio, a gente começou a discutir que não estava conseguindo ter uma visão de parte dos nossos clientes, porque a nossa equipe não tinha essa visibilidade de como esse cliente se comportaria; obviamente, porque não vivenciam e não olham para esse cliente dessa forma (E04).

Um exemplo que mostra o interesse das empresas em atender melhor à faixa etária de consumidores mais velhos é a criação de uma central de atendimento telefônico que desvia as ligações

identificadas como sendo de clientes seniores para uma célula de atendimento formada por profissionais de faixa etária mais próxima desses clientes. Nesse exemplo, a preocupação é claramente com o cliente, que compreende melhor o que é dito por um atendente de faixa etária similar a sua, cujo ritmo do diálogo e o vocabulário são mais bem compreendidos por essa faixa de clientes. Tal iniciativa evidencia os estereótipos positivos atribuídos pelos gestores aos trabalhadores mais velhos, como empatia e paciência, que foram bastante citados no decorrer das entrevistas.

### ***Programas de contratação de trabalhadores mais velhos e seus resultados***

Como visto anteriormente, a contratação de profissionais com idade a partir de 50 anos é uma estratégia de negócio que visa a trazer para dentro da empresa funcionários com perfil semelhante ao de um importante nicho de mercado em crescimento. A fim de possibilitar uma experiência de consumo mais efetiva para uma população mais velha, os trabalhadores mais velhos são contratados para trabalhar, na maioria das vezes, em áreas de atendimento, como descrito no Quadro 1.

*Quadro 1 - Áreas de atuação dos programas de contratação de trabalhadores mais velhos*

<b>Código</b>	<b>Área de Trabalho</b>
E1	Atendimento ao público (presencial e por telefone)
E2	Atendimento ao público (presencial e por telefone)
E3	Áreas estratégicas de negócios
E4	Áreas estratégicas de negócios
E5	Atendimento ao público (por telefone)
E6	Operacional (manejo de mercadorias de baixo peso)
E8	Áreas estratégicas de negócios

Fonte: elaborado pela autora.

Três das empresas (E1, E2 e E5) contrataram para áreas de atendimento ao público mais velho: “A gente viu um impacto grande na satisfação dos clientes em relação a esse tipo de atendimento, que ficou mais próximo e mais humano também” (E05).

O motivo para a contratação em áreas estratégicas de negócios (E3, E4 e E8) deve-se à necessidade de as empresas desenvolverem produtos e serviços que atendam a todos os públicos, incluindo o público de consumidores mais velhos

A contratação na área operacional, de manejo de mercadorias de baixo peso, está atrelada ao comportamento dos trabalhadores mais velhos, como relatou o gestor E06:

A gente viu que deu super certo, porque rapidamente essas pessoas passavam a ser modelo da nossa cultura e do comportamento (...) no processo de integração, que normalmente dura três meses, antes disso os funcionários já estavam olhando para essas pessoas (mais velhas) como referência (E06).

Nesse depoimento de E06, o modelo tem a conotação de exemplo de comportamento a ser seguido pelos demais funcionários, notadamente por funcionários mais jovens que, na visão do gestor, podem apresentar problemas de comportamento.

Analisando as falas dos gestores, inferiu-se que a necessidade de as empresas atenderem à demanda de produtos e serviços para consumidores mais velhos é o que motivada os gestores de RH a implementarem programas de contratação de trabalhadores mais velhos.

O programa de contratação do gestor E02 contratou 200 trabalhadores; do gestor E04 contratou 8 estagiários; do gestor E06, 400 trabalhadores; e gestor E08, 25 trabalhadores. As empresas E03, E05, E07, E09, E10 e E11 ainda se encontravam na fase de implantação do projeto, portanto ainda sem resultado da quantidade de trabalhadores contratados. O gestor E01, pioneiro na implantação de programas de contratação de trabalhadores mais velhos, não dispunha de dados sobre a quantidade de contratação.

É pertinente registrar que o índice de rotatividade dos trabalhadores mais velhos é baixo, em comparação ao grupo dos trabalhadores mais jovens. Isso é apontado como um motivo para a manutenção e a disseminação dos programas de contratação. A baixa rotatividade representa redução de custos em treinamento de

novos trabalhadores para substituir os trabalhadores que saem da empresa pouco tempo após serem contratados e treinados.

Nesse sentido, a baixa empregabilidade pode ser uma das razões do comprometimento desses profissionais à organização. Voltar ao mercado de trabalho, ainda que seja em cargos inferiores aos anteriormente desempenhados, pode ser um elemento importante para que trabalhadores mais velhos obtenham alguma renda e, por conseguinte, acesso ao consumo.

É importante acrescentar que, em geral, estereótipos positivos foram atribuídos aos trabalhadores mais velhos contratados por intermédio desses programas. Parte dos estereótipos positivos são apresentados no Quadro 2 – Atribuição de Estereótipos Positivos.

*Quadro 2 – Atribuição de Estereótipos Positivos*

<b>Estereótipo</b>	<b>Excerto</b>	<b>Código</b>
cuidadoso, sensível, acolhedor	“(…) têm um cuidado mais sensível em integrar novas pessoas” (….) é mais acolhedor do que o jovem”	E01
simpático, experiente	“o colaborador mais velho, claramente pela experiência que ele traz na bagagem, tende a ser mais simpático, tende a se colocar melhor no lugar do cliente”	E01
leal, engajado	e devolve, assim, uma coisa bonita de lealdade e engajamento com a empresa	E02
paciente	“(…) ter mais paciência, um desapego maior, não “comprar” todas as brigas, saber exatamente quais são os conflitos que valem a pena	E03
emocionalmente maduro	Então existe uma maturidade emocional que faz muita diferença no ambiente de trabalho	E07
empático	(…)tende a ser mais empático, ele tende a antever”	E07
respeitoso, acolhedor, paciente	têm um cuidado, têm um respeito, um acolhimento também diferente do mais novo, a quem falta paciência”	E08
maturo, gentil, cuidadoso	“todos os profissionais mais maduros com os quais eu conversei têm uma gentileza, um cuidado (…). Traduzindo numa palavra, uma cordialidade”	E11

Fonte: elaborado pela autora.

### ***Representatividade percentual de trabalhadores mais velhos nas empresas***

Analisar a representatividade numérica de trabalhadores mais velhos nos quadros das empresas é uma forma indireta de apurar se os trabalhadores de faixas etárias mais elevadas são excluídos dos quadros das empresas.

Dos 11 gestores entrevistados, cinco concordaram em encaminhar dados sobre funcionários por faixa etária (E01: transporte aéreo; E02: Telecomunicações E03: Farmacêutica; E06: Indústria Alimentícia; e E8: Tecnologia). Essas cinco empresas somam um total de 70.833 funcionários, dos quais 2,78% (1.968) têm idade entre 55 e 60 anos. Embora se tenha solicitado uma quebra por faixa etária igual às empresas, cada uma encaminhou os dados de acordo com suas próprias faixas de controle da área de RH. Os números detalhados são mostrados no Quadro 3 – Representatividade de Trabalhadores das Empresas por Faixa Etária.

*Quadro 3 – Representatividade de Trabalhadores das Empresas por Faixa Etária*

E01			E02			E03		
Faixa etária	N	%	Faixa etária	N	%	Faixa etária	N	%
até 25 anos	1.625	11	até 25 anos	3.441	11	até 25 anos	126	4
De 26 a 35	5.037	33	De 26 a 35	12.177	37	De 26 a 35	938	30
De 36 a 44	5.126	34	De 36 a 44	12.056	36	De 36 a 45	1.324	42
De 45 a 54	2.200	15	De 44 a 54	4.108	13	De 46 a 50	373	12
De 55 a 60	705	5	De 55 a 60	706	2	De 51 a 55	207	7
Mais de 60	341	2	Mais de 60	271	1	De 56 a 60	120	4
	15.034	100		32.759	100	Mais de 60	45	1
E06			E08			Total	3.133	100
Faixa etária	N	%	Faixa etária	N	%			
Até 25 anos	1.394	12	até 25 anos	979	12			
De 26 a 35	4.337	36	De 26 a 35	3.241	41			
De 36 a 44	4.027	34	De 36 a 44	2.547	32			
De 45 a 54	1.775	15	De 45 a 54	950	12			
De 55 a 60	292	2	De 55 a 60	145	2			
Mais de 60	175	1	Mais de 60	45	1			
Total	12.000	100	Total	7.907	100			

Fonte: elaborado pela autora

Considera-se que uma das mais importantes informações que se extraiu da pesquisa é a acentuada queda da quantidade de funcionários das empresas conforme atingem faixas etárias mais elevadas, evidente no Quadro 3.

Nas empresas dos gestores E02, E06 e E08, a queda percentual na faixa de 55 a 60 anos, em relação à faixa etária anterior, de 45 a 54 anos, é de 83%, 84% e 85%, respectivamente. Isso equivale a dizer que menos de 20% dos profissionais se mantêm na empresa com 55 anos ou mais de idade.

Diante de tais números, inferiu-se que os departamentos de RH devem prestar atenção à composição da força de trabalho de suas organizações, a fim de reduzir as características em desequilíbrio, bem como promover estruturas de pessoal mais igualitárias. Ao fazer isso, eles podem oferecer oportunidades justas a todas as faixas etárias (VASCONCELOS, 2016).

Além dos dados sobre quantidades de funcionários por faixa etária, solicitou-se aos gestores que respondessem se existem e quais são as PRH para manutenção de trabalhadores mais velhos. O único gestor que respondeu ter uma prática para a manutenção dos trabalhadores mais velhos nas organizações foi E10. Para mantê-los em seu quadro de funcionários, na organização, está sendo implantado um programa de desenvolvimento personalizado para cada profissional da faixa etária a partir de 50 anos. O programa é feito a partir do levantamento prévio de informações sobre o trabalhador, também conta com treinamentos obrigatórios, como comentou o gestor:

(...) esse trabalhador (50+) vai passar por uma gama de treinamentos obrigatórios relacionados à saúde e bem-estar, diversidade, *digital*, empreendedorismo e finanças. Esses cinco módulos são obrigatórios (E10).

Embora a literatura acadêmica dê ênfase ao treinamento e ao desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos, como prática de RH para a manutenção de competências e de habilidades e visando à permanência dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; HIRSCH, 2007; LORETTO, *et al.*, 2007; TIKKANEN; NYHAN, 2006), a ausência dessas práticas, em

dez das onze empresas cujos gestores foram entrevistados, evidencia a falta de preocupação com o desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos.

Cabe refletir que as práticas de contratação de trabalhadores mais velhos, por si só, são insuficientes para promover empregabilidade substancial dos trabalhadores mais velhos. Também se ressalta que as posições de trabalho oferecidas são empregos que requerem baixa qualificação (atendentes de lojas, de telemarketing e carregadores) e que, portanto, oferecem salários baixos. Ao serem questionados sobre os cargos dos demais funcionários mais velhos nas empresas, os gestores responderam que “(...) eles são uma minoria, e essa minoria está geralmente em posições de liderança” (E11).

A ascensão na hierarquia é cobrada dos trabalhadores mais velhos, porque “um Vice-Presidente ou Diretor de RH com 55, 60 anos, tudo bem, mas um analista de RH não pega bem” (E08). Isso porque “o mercado é ingrato e preconceituoso quando (a um profissional mais velho) falta ambição na carreira” (E08).

Sobre a ambição na carreira e a ascensão profissional, que podem contribuir para a manutenção do trabalhador mais velho no mercado de trabalho, segundo a gestora E02, é preciso que ele evolua profissionalmente:

Às vezes você investe na pessoa, você quer “puxar” a pessoa, dar oportunidade, e a pessoa fica acomodada. Então, ela entra bem, mas depois não “performa”, ela estabelece um limite para ela mesma. A gente fala: “Não, vamos embora, tem que aprender mais, tem que ‘performar’ mais, você vai ter que evoluir na carreira” (E02).

Então, se para se manter empregado, é necessário subir na hierarquia quando se atinge a idade de trabalhador mais velho, a reflexão é que a crescente quantidade de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho não encontra quantidade correspondente de cargos na alta hierarquia disponíveis nas empresas.

Por fim, conclui-se que, juntos, a baixa quantidade de cargos disponíveis na alta hierarquia, a ausência de políticas de acomodação de trabalhadores mais velhos, os estereótipos negativos e a ausência

de investimento em ações de treinamento e desenvolvimento contribuem para a exclusão desses trabalhadores do mercado de trabalho.

Entende-se que esse cenário de exclusão dos trabalhadores mais velhos do mercado de trabalho pode levar à diminuição do consumo pela redução do tamanho do mercado consumidor no Brasil e, por conseguinte, das empresas. Isso é uma implicação importante para o setor econômico que deveria ser considerada pelos gestores das empresas.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se dizer que o conhecimento dos gestores sobre o envelhecimento populacional foi um resultado surpreendente. Os gestores de RH demonstraram conhecimento dos dados sobre envelhecimento no Brasil e, em suas respostas, apresentaram números e projeções percentuais do envelhecimento da população. Em decorrência desse fato, os gestores verbalizaram a necessidade de atender às demandas específicas do consumidor mais velho. Assim, na pesquisa, fica claro que o conhecimento dos gestores sobre o envelhecimento da força de trabalho no Brasil deriva do conhecimento dos dados relativos ao mercado consumidor, para o qual o interesse e a atenção das empresas estão direcionados.

Portanto, a criação de “oportunidades específicas” para trabalhadores mais velhos não acontece em decorrência do envelhecimento do mercado de trabalho, mas pela necessidade das empresas de atender às demandas do mercado consumidor composto por pessoas mais velhas.

Assim, o entendimento é de que gestores promovam a implantação de programas de contratação levando em conta as informações sobre o envelhecimento da população, que é o principal motivador para a estratégia de contratação de trabalhadores mais velhos. Essa estratégia é vista pelos gestores de RH como “oportunidades de trabalho”. Por esse entendimento, os trabalhadores mais velhos encontram-se em grande desvantagem no mercado de trabalho; afinal, eles se veem na condição de ter de recorrer às “oportunidades de trabalho” por serem preteridos em processos seletivos regulares devido à discriminação etária e aos estereótipos usualmente associados ao trabalhador mais velho. Adicionalmente,

outro fator com implicações à empregabilidade seria um possível déficit de aprendizagem desses profissionais em relação à transformação tecnológica acelerada que tem ocorrido nas organizações. No entanto, os achados da pesquisa evidenciaram a falta de interesse das empresas em treinar e desenvolver o quadro de funcionários mais velhos, atualizando-os de acordo com as crescentes exigências do mercado de trabalho

A última reflexão é a de que, embora os programas de contratação de trabalhadores mais velhos sejam analisados como positivos pelos gestores das empresas, tal prática pode, no futuro, ser uma ameaça à sustentabilidade das empresas, que, no lugar de investir em seu quadro de funcionários com treinamento e desenvolvimento, flexibilidade de jornada de trabalho e outras práticas que viabilizem a sua produtividade, vêm oferecendo “oportunidades de trabalho” que, na maioria das vezes, requerem baixa qualificação. Dessa forma, a entrada de trabalhadores mais velhos se dá para cargos como: atendentes de lojas e de telemarketing, carregadores de caixas e estagiários. Ao fim da pesquisa, questiona-se: Os programas de contratação de trabalhadores mais velhos poderiam resultar em uma oferta de trabalho na modalidade “emprego ponte” antes da aposentadoria definitiva ou a precarização do trabalho para esses profissionais?

A contribuição da pesquisa para a literatura é no sentido de disponibilizar conhecimento sobre a visão dos gestores de RH sobre o envelhecimento da força de trabalho no Brasil e a oferta de programas de contratação para esses trabalhadores mais velhos, provocando, assim, alguma reflexão acerca da necessidade de se repensarem as práticas das empresas que são consequência desse tipo de avaliação dos gestores.

A divulgação desta pesquisa chama a atenção para a necessidade do desenvolvimento de políticas públicas que incentivem as corporações a desenvolverem formas mais amplas de contratação para trabalhadores mais velhos, bem como proporcionarem aprendizagem para trabalhadores mais velhos que contribuam para sua manutenção no mercado de trabalho, resultando em melhores chances de obtenção de renda e, por conseguinte, em qualidade de vida.

A pesquisa contém limitações. Uma delas é o fato de não

abranger geograficamente todo o país, pois se concentra na região Sudeste, na cidade de São Paulo. Compreende-se que, em outras regiões e mesmo em cidades menores, pesquisadores poderão obter resultados distintos. Além disso, não foi possível fazer nenhuma diferenciação entre gênero, raça ou grau de instrução dos trabalhadores que participam dos programas de contratação nas empresas.

Futuras pesquisas poderiam abordar os conflitos no contexto do relacionamento intergeracional entre trabalhadores mais jovens e mais velhos e também sobre a aprendizagem ao longo da vida para permanência dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. Como um avanço metodológico, sugere-se realizar uma pesquisa longitudinal, para acompanhar a evolução e os resultados dos programas de contratação de trabalhadores mais velhos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Claudia Cristina; NETTO, Maria Carolina; SOUSA, Ana Paula Geraldo de; DEVIN-CENZI, Macarena Urrestarazu. Relato de experiência da atuação do nutricionista em Residência Multiprofissional em Saúde. *Rev. Nutr.*, Campinas, 29(4):597-608, 2016.
- AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; FEVORINI, Fabiana Bittencourt; MELO, Andre Felipe Saraiva de; TAVARES, Alex Santos. O mercado de trabalho para trabalhadores com 50 anos ou mais no Brasil. *Boletim Informações Fipe*, n. 435, p. 9-24, 2016.
- ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie. Human resource practices for mature workers - And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 46, n. 3, p. 334-352, 2008.
- ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie; URSEL, Nancy. Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, n. 1, p. 201-220, 2009.
- BAL, P. Matthijs; KOIJ, Dorien T. A. M.; ROUSSEAU, Denise M. Introduction to Aging Workers and the Employee-Employer Relationship. In: BAL, P. Matthijs; KOIJ, Dorien T. A. M.; ROUSSEAU, Denise M. (Ed.). *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*. New York, Dordrecht, London: Springer, 2015, p.1-9.
- BUTLER, Robert N. Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, v. 9, n. 4, part 1, p. 243-246, 1969.
- BUTLER, Robert N. Age-ism: Another Form of Bigotry. *The Gerontologist*, vol. 9, n. 4, parte 1, p. 243-246, 1969.
- CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José; ARANHA, Francisco; PEREIRA FILHO, João Lins. Envelhecimento nas organizações: preconceito ou tendência?
- GV-Executivo*, v. 12, n. 2, p. 24-27, 2013.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. Envelhecimento Profissional: percepções e práticas de gestão de idade. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 24, n. 1, 2017.

CEC - COMMISSION OF EUROPEAN COMMUNITIES. **Making a European area of lifelong learning a reality**. Brussels: CEC, 2001. Disponível em: [http://aei.pitt.edu/42878/1/com2001\\_0678.pdf](http://aei.pitt.edu/42878/1/com2001_0678.pdf). Acesso em 15 out. 2020

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry & research design**. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2013.

CROTTY, Michael. **The foundations of social research**. London: Sage. 1998.

CUDDY Amy J. C.; FISKE, Susan T. Doddering but Dear: Process, Content, and Function in Stereotyping of Older Persons. *In: NELSON, Todd D. (Ed.). Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*. Cambridge: The MIT Press, 2002, p. 3-26.

FINKELSTEIN, Lisa M.; RYAN, Katherine M.; KING, Eden B. What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 22, n. 6, p. 633-657, 2013.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. Consultoria, supervisão e revisão de Teniza da Silveira. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES, Javier G. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

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

GEPHART, Robert. From the editors: Qualitative Research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

GODOI, Christiane Kleinübing; MATTOS, Pedro L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.

GOLDANI, Ana M. Desafios do “preconceito etário” no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 411-434, 2010. GOMES, Patricia Silva; PAMPLONA, João Batista. Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e política pública de emprego no Brasil. **Economia e Gestão**, vol. 15, n. 41, p. 206-230, 2015.

GRAGNOLATI, Michele; JORGENSEN, Ole Hagen; ROCHA, Romero; FRUTTERO, Anna. **Growing Old in an Older Brazil: Implications of Population Aging on Growth, Poverty, Public Finance, and Service Delivery**. Washington D.C.: The World Bank, 2011, 283p.

HIRSCH, Donald. Sustaining working lives: The challenge of retention. *In: LORETTO, Wendy; VICKERSTAFF, Sarah; WHITE, Phil (Eds.). In: The Future for Older Workers: New Perspectives*. Bristol: Policy Press, 2007, p.139-160.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): indicadores mensais produzidos com informações do 1º trimestre de 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeções da População**. 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 12 ago. 2023.

ILO – INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Lifelong Learning: Concepts, Issues and Actions**. Geneva, Switzerland: ILO, 2019. Disponível em: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_711842.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_711842.pdf). Acesso em: 20 out. 2020.

IVERSEN, Thomas N.; LARSEN, Lars; SOLEM, Per E. A conceptual analysis of ageism. **Nordic Psychology**, v. 61, n. 3, p. 4-22, 2009.

KOOIJ, Dorien T. A. M.; KANFER, Ruth. Lifespan Perspectives on Work Motivation. *In*:

BALTES, Boris B.; RUDOLPH, Cort W.; ZACHER, Hannes (Eds.). **Work across the lifespan**. Cambridge, MA: Academic Press, 2019. p. 475-493.

KOOIJ, Dorien T. A. M.; VAN DE VOORDE, K. Strategic HRM for Older Workers. *In*: KOOIJ, Dorien T. A. M.; ROUSSEAU, Denise M.; BAL, P. Matthijs (Eds.). **Aging Workers and the Employee-Employer**. Cham: Springer International Publishing, 2015, p. 57-72.

LORETTO, Wendy; VICKERSTAFF, Sarah; WHITE, Phil. Flexible work and older workers. *In*: LORETTO, Wendy; VICKERSTAFF, Sarah; WHITE, Phil (Eds.). **The Future for Older Workers - New Perspectives**. Bristol: Policy Press, 2007, p.139-160.

HANASHIRO, Darcy M. M.; PEREIRA, Marie F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020.

LE MONDE; AFP. **French pension reform: What is the senior index that the government wants to put in place?** (23/01/2023). Disponível em: [https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2023/01/23/french-pension-reform-what-is-the-senior-index-that-the-government-wants-to-put-in-place\\_6012730\\_19.html](https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2023/01/23/french-pension-reform-what-is-the-senior-index-that-the-government-wants-to-put-in-place_6012730_19.html). Acesso em: 14 ago. 2023.

MANPOWER. **The New Agenda for an Older Workforce**. Milwaukee: Manpower Inc., 2007. Disponível em: [https://www.manpower.ch/sites/default/files/PDF/WP\\_Seniors\\_EN\\_1.pdf](https://www.manpower.ch/sites/default/files/PDF/WP_Seniors_EN_1.pdf). Acesso em: 12 jul. 2020.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. 4.ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2016.

NELSON, Todd D. Preface. *In*: NELSON, Todd D. (Ed.). **Handbook of Prejudice, Stereotyping, and Discrimination**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Psychology Press, 2015.

NELSON, Todd D. **Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons**. Cambridge, MA: The MIT Press, 2002.

NG, Thomas WH; FELDMAN, Daniel C. The relationship of age to ten dimensions of job performance. **Journal of Applied Psychology**, vol. 99, n. 3, p.403-429, 2014.

NG, Thomas WH; FELDMAN, Daniel C. Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. **Personnel Psychology**, v. 65, n. 4, p. 821-858, 2012.

O ESTADO DE SÃO PAULO. Aprendendo sempre e para o resto da vida. **Caderno Carreiras**, 22 nov. 2020.

OUR WORLD IN LINE. **World Population Growth**. 2019. Disponível em: <https://ourworldindata.org/world-population-growth>. Acesso em: 20 ago. 2020.

PALMORE, Erdman Ballagh. **Ageism: Negative and Positive**. New York: Springer Publishing Company, 1999.

PATTON, Michael Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

PEDRO, Danielli Rafaeli Candido; FRACASSO, Nathalia Vasconcelos; COSTA, Raquel Gvozdz; ROSSANEIS, Mariana Ângela; ARONI, Patrícia; HADDAD, Maria do Carmo Fernandez Lourenço. Práticas de gestão da idade do trabalhador com 45 anos ou mais: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, vol. 18, n. 2, p.194-202, 2020.

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, p. 158-188, 2009.

POSTHUMA, Richard A.; WAGSTAFF, Maria F.; CAMPION, Michael A. Age Stereotypes and Workplace Age Discrimination: A Framework for Future Research. In: HEDGE, Jerry W.; BORMAN, Walter C. (Eds.). **The Oxford Handbook of Work and Aging**. Oxford: Oxford University Press, 2012, p. 298-312.

REGO, Arménio; VITÓRIA, Andreia; CUNHA, Miguel Pina e; TUPINAMBÁ, António; LEAL, Susana. Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 13, p. 1866-1899, 2017.

SACKETT, Paul R.; LIEVENS, Filip. Personnel selection. **Annual Review of Psychology**, vol. 59, p.419-450, 2008.

SHARPLES, Mike. The design of personal mobile technologies for lifelong learning. **Computers & Education**, vol. 34, issues 3-4, p. 177-193, 2000.

TIKKANEN, Tarja; NYHAN, Barry. Introduction: Promoting age-friendly work and learning policies. In: TIKKANEN, Tarja; NYHAN, Barry (Eds.). **Promoting lifelong learning for older workers: an international overview**. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006, p.9-16. Disponível em: [https://www.cedefop.europa.eu/files/3045\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/3045_en.pdf). Acesso em: 14 ago. 2023.

TONELLI, Maria José; PERREIRA, Jussara; CEPellos, Vanessa; LINS, João. Ageing in organizations: a view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 127-142, 2019.

TRUXILLO, Donald M.; CADIZ, David M.; RINEER, Jennifer R. The aging workforce: Implications for human resource management research and practice. *Oxford Handbooks Online* In: HITT, Michael A. *et al.* (Eds.). **The Oxford Handbook of Strategy Implementation**. Oxford: Oxford Handbooks, 2014.

UNITED NATIONS. **World Population Prospects 2019**. Department of Economic and Social Affairs. New York, 2019. Disponível em: <https://population.un.org/wpp/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

UNITED NATIONS, New York, Department of Economic and Social Affairs Population Division. **World Population Ageing 2015**. (ST/ESA/SER.A/390). Disponível em: [https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015\\_Report.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf). Acesso em: 12 ago. 2023.

VASCONCELOS, Anselmo F. Organizations workforce demographic age preferences: Multiple case-studies from Brazil, **Jornal of Management Development**, v. 35, n. 3 p. 406-427, 2016.

VIEIRA, Almir M.; RIVERA, Dario P. B. A Hermenêutica no Campo Organizacional: duas possibilidades interpretativistas de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 261-273, 2012.

VOCÊ S. A. **Empresas criam programas para recrutar quem tem mais de 50 anos**. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/mercado-vagas/estas-empresas-criaramprogramas-para-recrutar-quem-tem-mais-de-50-anos/#>. Acesso em: 27 nov. 2020.

Recebido em: 23-9-2023

Aprovado em: 18-12-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>