

Envelhecimento Nas Organizações: Os Grandes Debates Sobre o Tema Nos Estudos De Administração De Empresas

Vanessa Martines Cepellos

EAESP FGV– SP - Brasil

Vanessa.cepellos@fgv.br

<https://orcid.org/0000-0001-6707-9751>

Resumo

O envelhecimento populacional é uma realidade mundial. Uma das implicações do envelhecimento populacional é a alteração na composição da mão de obra. Esse fato levanta questionamentos a respeito de como o envelhecimento tem sido compreendido no Brasil, especialmente na área de Administração de empresas. Não obstante a premência em discutir o fenômeno, os estudos acadêmicos sobre o assunto se mostram dispersos e pouco profundos. Por esta razão, não é possível encontrar um corpo teórico consolidado, que demonstre como o tema tem sido tratado por diferentes vertentes na área de Administração de empresas. Este é o objetivo deste artigo: sistematizar a literatura acadêmica sobre o envelhecimento nos estudos de Administração de empresas, tanto nacionalmente, quanto internacionalmente. O artigo contribui com a apresentação dos grandes debates sobre o tema nos estudos de Administração de empresas: os estereótipos do profissional maduro e o preconceito pela idade, as condições de trabalho do profissional maduro, o trabalho do profissional maduro para as Organizações e, por fim, os sentidos do trabalho para o profissional maduro. A partir do conhecimento dos principais debates, apresentamos uma agenda de pesquisa para futuros estudos sobre o tópico no Brasil.

Palavras-chave: profissional maduro, envelhecimento, preconceito, condições de trabalho

Aging In Organizations: The Main Debates On The Subject in Business Administration

Vanessa Martines Cepellos

FGV– SP - Brasil

Vanessa.cepellos@fgv.br

<https://orcid.org/0000-0001-6707-9751>

Abstract

Population aging is a global reality. One of the implications of population aging is the change in the composition of the workforce. This fact raises questions about how aging has been understood in Brazil, especially in the area of Administration. Despite the urgency to discuss the phenomenon, academic studies on the subject are scattered and shallow. For this reason, it is not possible to find a consolidated theoretical body, which demonstrates how the theme has been treated by different aspects in the area of Administration. This is the purpose of this article: to systematize the academic literature on aging in organizations. The article contributes with the presentation of the great debates on the subject in the studies of Administration: the stereotypes of the mature professional and the prejudice by the age, the conditions of work of the mature professional, the work of the mature professional for the Organizations and, finally, the meanings of work for the mature professional. From the knowledge of the main debates, we present a research agenda for future studies on the topic in Brazil.

Keywords: mature professional, aging, prejudice, working conditions

Dados indicam que entre 2015 e 2030, o número de pessoas no mundo com 60 anos ou mais está projetado para crescer em 56%, passando de 901 para 1400 milhões, e em 2050, o grupo pode alcançar 2,1 bilhões de pessoas (United Nations, 2015). O envelhecimento populacional é um fenômeno que tem acontecido de forma acelerada mundialmente e nacionalmente. Além do número de idosos, a expectativa de vida também aumentou nos últimos anos e estima-se que aumente ainda mais (Fundo de População das Nações Unidas, 2012). No Brasil, os dados se revelam igualmente expressivos. Estimativas apontam que o aumento na participação relativa do grupo de 60 anos ou mais de idade passará de 13,8%, em 2020, para 33,7%, em 2060 (IBGE, 2013). Para se ter uma ideia da velocidade em que o País está envelhecendo, enquanto a França levou um século para que a população com idade igual ou superior a 65 anos aumentasse de 7% para 14% do total, o Brasil poderá presenciar esta mesma variação nas próximas duas décadas (Banco Mundial, 2011). Tal dado indica a urgência de debatermos o efeito do envelhecimento populacional para as organizações no Brasil. Isso porque, uma das implicações do envelhecimento populacional é a alteração na composição da mão de obra.

Países desenvolvidos já estão experimentando escassez de força de trabalho e encolhimento da população que está em idade de trabalhar (Phillips & Siu, 2012). A partir de 2040, os empregos deverão se concentrar na população com 45 anos e mais, que será responsável por, aproximadamente, 56,3% da futura PIA (Ipea, 2010). Para arcar com os efeitos do envelhecimento, estudiosos sugerem o aumento da produtividade e o estímulo ao trabalho do idoso (Armstrong-Stassen, 2008, Phillips & Siu, 2012). Para isso, deve haver incentivo financeiro para que idosos continuem a trabalhar, adaptação do salário, adoção de práticas de emprego que visem a contratação e a retenção destes profissionais e, finalmente, melhoria das atitudes no trabalho entre empregadores e trabalhadores mais velhos (Phillips & Siu, 2012; Ipea, 2010). É importante ressaltar que, no Brasil, já vigora uma legislação que incentiva a permanência e a reinserção do idoso no mercado de trabalho: a Política Nacional do Idoso, sob a Lei 8.824/94 (1994), o Estatuto do Idoso, sob a Lei 10.741/03 (2003) e parte da Constituição Federal de 1988 (1988).

O contexto apresentado levanta questionamentos a respeito de como o envelhecimento tem sido compreendido no Brasil, especialmente no que concerne à força de trabalho envelhecida. Nos estudos acadêmicos nacionais e internacionais, o envelhecimento tem sido discutido, de forma geral, nas áreas de Lazer (Senfft, 2004; Gabriel & Bowling, 2004), Turismo (Ashton, Cabral, Santos., & Kroet, 2015; Patterson,

2006), Administração Pública (Gomes & Pamplona, 2015; Petriwskyj, 2017), Gestão Social (Fabris, Fischer, & Sehem., 2015, Normanha Filho, 2006), Marketing (Paço, 2015; Moschis, 2003) e Saúde (Bezerra, Almeida, & Nóbrega-Therrien, 2012; Cornwell & Waite, 2009), Educação (Glendeninning, 2001) e até mesmo, na área de mídia social (Xie, Watkins, Golbeck, & Huang, 2012). Ainda que se constate um aumento do interesse pelo tema do envelhecimento populacional em nossa sociedade (Fontoura & Piccinini, 2013), estudiosos apontam que o tópico tem sido insuficientemente examinado na área da Administração de empresas (Locatelli & Fontoura, 2013; Lima & Helal, 2013, Nascimento, Salvá, Moura, & Simão, 2016). Não obstante a premência em discutir o fenômeno, os estudos acadêmicos sobre o assunto na área de Administração de empresas se mostram dispersos, inviabilizando a visualização de um panorama geral sobre como ele tem sido abordado nesta área do conhecimento, tanto nacionalmente, quanto internacionalmente. Neste sentido, este artigo tem como objetivo sistematizar a literatura acadêmica sobre o envelhecimento nos estudos de Administração de empresas, tanto nacionalmente, quanto internacionalmente.

Ainda que não haja consenso na definição de quem pode ser considerado um profissional maduro ou mais velho na literatura acadêmica (Claes & Heymans, 2008; Duncan & Loretto, 2004), no presente trabalho adotou-se o termo profissional maduro para indicar profissionais com 40 anos ou mais, uma vez que a discriminação pela idade pode iniciar nesta faixa etária (Beauvoir, 1970, Dennis & Thomas, 2007; Cepellos, 2016; Jyrkinen & Mckie, 2012). O estudo, portanto, não tem como foco exclusivamente o profissional idoso, ainda que este grupo também se inclua na categoria de profissional maduro, em termos de faixa etária. Por esta razão, neste trabalho foram considerados estudos que abordassem o envelhecimento de forma geral e não exclusivamente estudos sobre o profissional idoso. Outro ponto a ser ressaltado é que a literatura sobre o envelhecimento muitas vezes se confunde com a literatura sobre mid-career. O significado de mid-career, no entanto, é variado e o conceito tem sido usado em termos da posse em um cargo, duração em uma ocupação, ou ainda, em termos do tempo no mercado de trabalho (William & Fox, 1995). No entanto, autores não são consistentes sobre a interpretação de mid-career em termos de faixa etária. Alguns sugerem que são profissionais de 40 a 55 anos (Greenhaus, 1987), outros de 35 a 49 anos (Hall & Mansfield, 1975) ou até mesmo de 31 a 44 anos (Gould et al., 1979). Neste artigo, não abordaremos a perspectiva da mid-career por se tratar de um conceito que tem como foco a posição na

carreira profissional e não na clareza da faixa etária, como se propõe o processo de envelhecimento.

Para determinar quais os grandes debates acerca do envelhecimento na literatura acadêmica de administração de empresas, realizou-se, inicialmente, uma busca por artigos publicados nos últimos 10 anos no Google Scholar, na biblioteca eletrônica Spell e artigos publicados no Enanpad, a partir dos seguintes termos: envelhecimento nas organizações, profissionais mais velhos, envelhecimento da força de trabalho, envelhecimento nas empresas, idadismo e ageismo. Além disso, foi realizada uma busca por artigos publicados nos últimos 10 anos, nos principais periódicos da lista ABS (Association of Business School) das áreas de Organizações e Pessoas. Considerou-se o escopo dos periódicos e a aderência ao tema estudado para se realizar as buscas. Os periódicos selecionados foram: Journal of Management; Journal of Organizational Behavior; Work, Employment and Society; Human Relations; International Journal of Human Resource Management; Human Resource Development International; Human Resource Management Journal; Journal of European Industrial Training; Industrial & Labor Relation Review; Gender, Work and Organization. Os principais debates surgiram a partir dos temas centrais discutidos nos artigos selecionados.

Na próxima sessão serão abordados os principais tópicos que permeiam os debates sobre envelhecimento nos estudos de Administração de empresas, como: os estereótipos do profissional maduro e o preconceito pela idade, as condições de trabalho do profissional maduro, o trabalho do profissional maduro para as Organizações e os sentidos do trabalho para o profissional maduro. Em seguida, será proposta uma agenda de pesquisa para futuros estudos no País e por fim, será apresentada a conclusão deste estudo.

Debates sobre Envelhecimento nos Estudos de Administração

Nesta seção serão apresentadas as principais discussões sobre o envelhecimento e as organizações nos estudos acadêmicos em Administração de Empresas: os estereótipos do profissional maduro e o preconceito pela idade, as condições de trabalho do profissional maduro, o trabalho do profissional maduro para as Organizações e, por fim, os sentidos do trabalho para o profissional maduro.

Os Estereótipos do Profissional Maduro e o Preconceito pela Idade

Alguns estudos sobre o envelhecimento nas organizações abordaram os estereótipos do profissional maduro, a partir de percepções, atitudes e crenças de gestores (Dennis & Thomas, 2007; Roscigno, Mong, Byron, & Tester, 2007; Posthuma & Campion, 2009). Estudiosos constataram que as percepções sobre profissionais mais velhos são diversificadas (Cepellos, Tonelli, & Aranha Filho., 2013). As principais percepções positivas que os gestores possuem com relação aos profissionais com mais de 50 anos estão relacionadas a comportamentos como fidelidade à empresa, pontualidade, comprometimento, capacidade de realizar diagnósticos, além ainda do equilíbrio emocional (Cepellos, et al., 2013). As principais percepções negativas, no entanto, dizem respeito à incapacidade de realizar trabalho físico pesado, dificuldade de adaptação às mudanças e novas tecnologias, preferência por atividades com menos desafios, inflexibilidade e falta de disposição em receber treinamentos (Cepellos, et al., 2013). As crenças sobre os trabalhadores mais velhos podem, no entanto, ser afetadas por alguns fatores como o nível de interação com profissionais envelhecidos, o estado de supervisão e as variáveis demográficas (Hassel & Perrewé, 1995). A cultura também se mostrou um fator que afeta as diferenças entre os estereótipos em estudo comparativo entre diferentes países (Chiu, Chan, Snape, & Redman, 2001). As reações aos estereótipos são heterogêneas, individuais e marcadas por uma diversidade de táticas de adaptação, que vão desde aceitar a restrição passivamente, enfrentar a situação de frente e ainda, não se constringer e continuar se aperfeiçoando na carreira (Grima, 2011). Os estereótipos vistos anteriormente são fatores que podem afetar as atitudes com relação ao treinamento, promoção e retenção de profissionais mais velhos (Chiu et al., 2001), uma vez que o envelhecimento acaba se tornando um fator de exclusão, que fixa patamares de idade como o encerramento da fase produtiva do profissional (Normanha Filho, 2004).

O idadismo ou, em inglês, ageism, foi um termo cujo termo foi utilizado pela primeira vez pelo gerontologista Robert N. Butler, em 1968, para descrever a discriminação etária (Butler, 1969). O ageísmo pode ser considerado o terceiro "ismo" da sociedade, junto com o sexismo e o racismo (Palmore, 1999). O idadismo refere-se ao preconceito com relação aos adultos mais velhos pois eles se sentem 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 (Butler, 1989). O idadismo se faz presente, muitas vezes, nos

discursos, gestos e atitudes das pessoas sem que essas, necessariamente, percebam que estão sendo discriminadoras (Sousa, Lodovici, Silveira, & Arantes, 2014). O idadismo ou ageism pode ocorrer sob diversas formas: o pessoal - que se refere às atitudes individuais, práticas e crenças que são preconceituosas contra as pessoas mais velhas, o institucional - que diz respeito às regras estabelecidas, missões e práticas que discriminam as pessoas mais velhas ou grupos baseados na idade, o intencional - que é relativo às regras estabelecidas, missões e práticas que são realizadas com o conhecimento de que são preconceituosas com relação aos mais velhos e, por fim, o não intencional - que é a prática sem o reconhecimento do preconceito (Dennis & Thomas, 2007).

No Brasil, o preconceito com relação aos profissionais mais idosos, é fortalecido pela veneração da juventude pela maioria das sociedades ocidentais. A demanda por jovens interfere na absorção da mão de obra mais velha e a sociedade coloca a questão do envelhecimento como um fator de exclusão, sendo um importante problema que a sociedade deve enfrentar e eliminar mediante a conscientização e educação, como também de intervenções políticas (Goldani, 2010).

O preconceito de idade pode variar entre categorias de idade dos trabalhadores e por sexo. Ainda que todas as faixas etárias se mostrem afetadas em algum grau pelo preconceito pela idade, os mais jovens (menores de 25 anos) e os mais velhos (mais de 45 anos) se mostram as principais vítimas (Duncan & Loretto, 2004). Baixa remuneração e poucos benefícios foram questões levantadas pelos trabalhadores mais jovens e reduzidas oportunidades de formação foram mais frequentemente experimentadas pelos trabalhadores mais velhos (Duncan & Loretto, 2004). Com relação aos profissionais maduros, o preconceito pela idade também pode ocorrer nos processos de seleção profissional (Heywood, Ho, & Wei, 1999), quando o limite de idade é considerado uma exigência do perfil. Ainda que seja uma prática antiética e ilegal, o profissional de determinada idade pode ser considerado desqualificado para determinado cargo, pois não apresentaria característica de um profissional jovem e dinâmico (Peres, 2003). Além disso, a construção social do ‘trabalhador mais velho’ nos textos que se destinam a promover o recrutamento de trabalhadores com mais de 50 anos pode, por si só, servir para marginalizar e contribuir para as desigualdades (Riach, 2007). Apesar dos gestores acreditarem que os mais velhos apresentem características como produtividade, confiabilidade, comprometimento e pontualidade, entre outros, notou-se que, na maior parte das vezes, as empresas não adotam uma postura proativa na contratação destes

profissionais ou que estão próximos da idade de se aposentar, evidenciando, portanto, o preconceito pela idade dos profissionais maduros (Cepellos et al., 2013). A discriminação em relação aos trabalhadores mais velhos pode ser influenciada por características organizacionais, posição ocupada pelo empregado (Lazazzara & Bombelli, 2011), ou ainda, por conta da associação entre fatores estruturais e políticas de emprego que afetam os trabalhadores mais velhos (Loretto e White, 2006). O tamanho da organização, por exemplo, pode influenciar a perspectiva de retenção e aposentadoria: organizações maiores tendem a se comportar de forma mais negativa com relação aos profissionais mais velhos do que organizações menores (Loretto & White, 2006).

Apesar de algumas empresas adotarem políticas de igualdade de oportunidade, na prática, tendências positivas e negativas acerca dos trabalhadores mais velhos são reveladas (Loretto & White, 2006). Políticas de anti-discriminação por conta da idade podem ter um impacto positivo nas crenças sobre a adaptabilidade dos profissionais mais velhos, como também nas atitudes com relação a treinamentos (Chiu et al., 2001). Alguns profissionais maduros revelam a existência de discriminação, ainda que seus contornos e efeitos para cada um possam ser diferentes (Silva, Wetzell, & Lopes, 2008), enquanto outros fazem poucos relatos associados ao preconceito pela idade explícito no seu emprego, oportunidades de progresso e desenvolvimento (Billett, Dymock, Johnson, & Martin, 2011). O preconceito não declarado por conta da idade atinge, ainda, professores idosos, especialmente mulheres, por conta da comparação referente à resistência física para desenvolvimento das atividades (Nascimento et al., 2016), como também mulheres executivas que acabam omitindo o envelhecimento no ambiente organizacional para que não sofram retaliações (Cepellos, 2016).

As Condições de Trabalho do Profissional Maduro

Estudos preconizam que profissionais maduros continuem ativos no mercado de trabalho para evitar os impactos negativos do envelhecimento para a economia (Armstrong-Stassen, 2008; Phillips & Siu, 2012; Freire & Muritiba, 2012). Para isso, são necessárias determinadas condições de trabalho para esse profissional (Uyehara, 2003), uma vez que seu desempenho físico se encontra limitado por conta da idade (Carvalho, 2009). As condições de trabalho do profissional maduro geralmente são identificadas por

meio da adoção de práticas de gestão da idade (Naegele & Walker, 2006, Malatest & Associados, 2003).

Práticas de gestão da idade são divididas em quatro tipos: as práticas de desenvolvimento, como o planejamento de carreira; as práticas de manutenção, como ajustes ergonômicos; as práticas de utilização, tais como uma segunda carreira; e as práticas acomodatórias, como a redução de demandas de trabalho (Kooji, Jansen, Dijkers, & Lange, 2014). Além dessas práticas, outras medidas são sugeridas para que profissionais maduros permaneçam no mercado de trabalho: conscientização das empresas quanto à importância do capital intelectual e da diversidade no ambiente da organização, conscientização do idosos para que eles reciclem seus conhecimentos e se mantenham empregáveis, adoção de políticas governamentais que visem à maior contratação e manutenção do idoso e, por fim, implementação de medidas na área previdenciária que garantam uma aposentadoria digna aos que envelhecem (Uyehara, 2003).

Os estudos mostram, no entanto, que as organizações têm poucas políticas de RH formalizadas (Kooji et al., 2014), dedicando-se pouco para reter os trabalhadores mais velhos ou para atrair aposentados que estão à procura de novas possibilidades de emprego (Znidarsic & Dimovski, 2009). Faltam políticas institucionais de incentivo à permanência do profissional maduro (Nascimento et al., 2016) e faz-se necessária a adoção de uma política governamental pelas empresas do setor privado para evitar a exclusão dos trabalhadores mais velhos (Midtsundstad, 2011).

Com relação à adoção de práticas de gestão da idade, as principais medidas que apresentaram algum grau de adoção pelas empresas no Brasil estão associadas à conscientização dos membros da empresa com relação à importância de se trabalhar com profissionais mais velhos, especificação das atividades de trabalho de acordo com a capacidade do profissional, composição de equipes por membros de diferentes idades e seleção de candidatos de diferentes idades (Cepellos et al., 2013). Todavia, os autores também identificaram que grande parte das práticas de gestão da idade não estão, de fato, sendo adotadas nas empresas pesquisadas. As principais práticas que deveriam ser adotadas estão relacionadas às práticas de ergonomia e saúde que objetivam minimizar os efeitos do envelhecimento, políticas de remuneração ou benefícios diferenciados aos mais velhos, métodos de treinamento e campanhas especiais para a seleção de candidatos mais velhos, oferta de planos de carreira diferenciados e oferta de preparação para desenvolvimento de uma atividade autônoma. Alguns trabalhadores maduros apontam

que as organizações não estão envolvidas em práticas adaptadas para eles, pois essa não é uma prioridade para organizações. Já os executivos de RH indicam que suas organizações não estão envolvidas em tais práticas devido à falta de interesse do empregado e a baixa procura por tais práticas (Armstrong-Stassen, 2008).

Além da falta de consenso a respeito da motivação com relação à gestão da idade, as opiniões a respeito dos benefícios proporcionados por tais práticas também são contraditórias. As práticas de gestão concebidas para os trabalhadores mais velhos podem ser percebidas como um selo indicativo de que eles pertenceriam a um grupo social desvalorizado, além disso, trabalhadores mais velhos desejam organizações capazes de acomodarem as suas necessidades, mas de uma forma que eles não se sintam dependentes de uma atenção especial, caso contrário se sentem impedidos de construir uma identidade social positiva (Hennekam & Herrbach, 2015). Para os profissionais mais velhos, as práticas de RH só permitem que eles prolonguem a vida no trabalho se elas forem adotadas para todos os trabalhadores, independentemente de status ocupacional ou idade (Hennekam & Herrbach, 2015).

O Trabalho do Profissional Maduro para as Organizações

Outro tópico discutido nos estudos de Administração de empresas sobre envelhecimento é o trabalho do profissional maduro para as organizações. O uso da experiência adquirida pelo profissional ao longo dos anos permite multiplicar o conhecimento, possibilitando a permanência das novas gerações nas comunidades e um desenvolvimento sustentável, como também a valorização e a perpetuação da cultura local (Normanha Filho, 2004). Isso deve ocorrer pois, considerados trabalhadores experientes, os idosos são capazes de ensinar técnicas produtivas e serviços às novas gerações (Normanha Filho, 2004). Consagrado como um novo comportamento de gestão, a inserção e manutenção do profissional maduro no mercado de trabalho pode representar um diferencial competitivo para as organizações (Carvalho, 2009). Por esta razão, essa não deve ser listada como atividade filantrópica; mas sim incorporada como um tópico da responsabilidade social das empresas a ser considerado no planejamento estratégico das empresas (Uyehara, 2003). Quando as práticas estão associadas a uma visão assistencialista, elas podem resultar em perda de sociabilidade ou até mesmo em “morte social” por uma sociedade pouco preparada para a questão (Normanha Filho, 2004).

Quando o trabalho do profissional maduro é realizado com satisfação, isso se reverte em um serviço de qualidade prestado às empresas, devido à sua experiência e comprometimento (Carvalho, 2009). Além de um serviço de qualidade, profissionais maduros podem promover diversos outros benefícios às organizações, como: experiência profissional com relação aos conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da carreira, diversidade de ideias e pontos de vistas dentro das equipes, comprometimento e senso de responsabilidade demonstrada pelos profissionais mais velhos, capacidade de disseminar aos mais jovens a cultura e os comportamentos esperados pela organização (Cepellos et al., 2013).

Ainda que haja o entendimento a respeito do envelhecimento como uma medida estratégica que pode beneficiar os serviços prestados às organizações (Uyehara, 2003; Cepellos et al., 2013), barreiras com relação a esses trabalhadores também foram identificados pelos gestores, como: a acomodação em função da proximidade da aposentadoria, as limitações físicas e mentais dos profissionais mais velhos, a dificuldade destes profissionais em se manter atualizados, a exigência de maiores salários e a dificuldade em reconhecer a liderança de profissionais mais jovens (Cepellos et al., 2013). Questões culturais e comerciais também podem inviabilizar que novos postos de trabalhos sejam ocupados por profissionais maduros, ainda que esta medida pudesse minimizar problemas associados à Previdência Social no Brasil (Freire & Muritiba, 2012). Sendo assim, os autores investigam a carreira daquele que envelhece sob uma nova perspectiva, a do empreendedorismo. Esta prática pode alterar o paradigma de que o envelhecimento trará consequências negativas à economia, transformando o fenômeno em uma fonte de oportunidades (Freire & Muritiba, 2012). Outra possibilidade de manutenção do profissional maduro no mercado de trabalho é a migração para configurações de trabalho mais flexíveis, como a consultoria, permitindo que eles façam uso de suas experiências e conhecimentos acumulados (Silva, Wetzel, & Lopes, 2008).

Os Sentidos do Trabalho para o Profissional Maduro

Um dos principais tópicos discutidos nos estudos acadêmicos em Administração de empresas sobre o envelhecimento é o sentido do trabalho para o profissional maduro. Ao contrário do que é possível observar nos estudos a respeito do sentido do trabalho para o jovem, em que predomina a importância do trabalho como fonte de remuneração que

permite a sobrevivência e a liberdade, além de proporcionar fonte de orgulho e status (Morin, 2001; Morin, Tonelli, & Pliopas, 2007), o trabalho para o idoso vai além. A temática aborda que o trabalho para o idoso pode articular outros projetos de vida para os idosos e evitar patologias que surgem da perda de identidade pessoal, ou ainda, para complementar sua renda (Uyehara, 2003). Além disso, o trabalho é visto como uma forma de profissionais maduros se manterem em atividade e preservarem a saúde tanto física, quanto mental (Silva et al., 2008). Além de possibilitar uma situação financeira confortável, o trabalho representa uma vida social saudável, que permite elevar a autoestima do indivíduo (Carvalho, 2009). Capaz de oferecer significado à vida, o trabalho está associado, ainda, às relações sociais, sentimentos de dignidade, prazer, felicidade, como também contribui para a manutenção das identidades profissionais (Marra, Souza, Marques, & Melo 2013). O professor idoso de ensino superior também reconhece a importância do trabalho uma vez que ele permite a inclusão social e liberdade de autonomia (Nascimento et al., 2016).

Ainda que grande parte dos estudos tenha identificado o reconhecimento do trabalho por parte dos profissionais maduros, a situação atual dos trabalhadores mais velhos é permeada por fortes contrastes (Vasconcelos, 2015). Enquanto alguns trabalhadores mais velhos revelam que eles encontram significado no trabalho, bem como desfrutam de experiências positivas, outros, no entanto, veem o trabalho apenas como um meio de subsistência e têm percepções negativas sobre o mesmo (Vasconcelos, 2015).

A comparação entre o sentido do trabalho para profissionais de diferentes países também foi tema de estudos acadêmicos. Na Alemanha, os trabalhadores mais velhos colocam mais ênfase em um bom relacionamento com colegas e, assim, priorizam valores emocionais independentes de status do trabalho ou recompensas, já nos EUA, os trabalhadores mais velhos colocam menos ênfase em oportunidades de progresso e segurança no trabalho, mas ter um trabalho interessante é um fator importante (Drabe, Hauff, & Richter, 2015). No Japão, o trabalho independente e segurança no trabalho são menos importantes para a satisfação no trabalho entre os trabalhadores mais velhos. Os autores enfatizam que as diferenças culturais podem ser responsáveis pela importância desigual das diferentes características do trabalho (Drabe, et al, 2015).

Na medida em que o trabalho se mostra, em grande parte, relevante aos profissionais que envelhecem, o momento da aposentadoria também é discutido por alguns estudiosos (França, 2011; Moulaert & Biggs, 2012). A aposentadoria é indesejada e

temida, pois as mudanças associadas ao fenômeno estão associadas ao sentimento de inutilidade, de improdutividade, de diminuição dos laços sociais e de baixa condição econômica (Nascimento et al., 2016). Sugere-se, portanto, que profissionais que estejam questionando esse momento façam uma auto-análise e projeção da carreira, a fim de auxiliar no desenvolvimento de planos de ações que lhes favoreçam a condição de protagonistas de suas carreiras e não de vítimas de um sistema previdenciário que lhes afastam de suas atividades (Mutchnik & Trevisan, 2009). O autoconhecimento advindo da avaliação pode gerar mudanças na postura do profissional e ampliar seus horizontes (Mutchnik & Trevisan, 2009).

Agenda de Pesquisa para Futuros Estudos no País

Percebe-se que os estudos acadêmicos sobre o envelhecimento nas organizações são recentes nos debates sobre Administração de empresas. Haja vista a premência em aprofundar o tópico, este ensaio pretende incitar a continuidade da discussão a partir da proposta de uma agenda de pesquisa.

Portanto, sugere-se a investigação do preconceito pela idade a partir da intersecção de fatores como gênero, classe social, religião, deficiência e etnia, na medida em que intersecções raramente são exploradas nos estudos de Administração de empresas (Jyrkinen & Mckie, 2012; Harding, Fording, Fotaki, 2013); a investigação das condições organizacionais (ramo de atuação, condição financeira, estrutura organizacional, entre outros) que afetam a ocorrência de preconceito pela idade visando complementar os estudos de Lazazzara e Bombelli (2011) e Loretto e White (2006) sobre fatores que intervêm na discriminação. Sugere-se, ainda, que se investigue quais os efeitos pessoais e profissionais do preconceito pela idade para os profissionais maduros. Além disso, a proposta é que se realizem estudos comparativos para identificar o sentido do trabalho do profissional maduro brasileiro em relação a profissionais de outras culturas, como também acerca da aceitação do profissional idoso nas organizações. Essas propostas estão em consonância com a conclusão de Drabe et al. (2015) que sublinha a importância da realização de pesquisas de envelhecimento cross-cultural ou internacional. As motivações e desafios associados à transição de carreira do profissional maduro para atividades relacionadas ao empreendedorismo, consultoria e outras configurações de trabalho também pode ser tema de pesquisas futuras a fim de aprofundar os estudos de Freire e

Muritiba (2012) e Silva et al. (2008) sobre o tópico. Por fim, recomenda-se que sejam realizados estudos de casos que permitam averiguar a adoção de práticas de gestão de idade, como se deu o processo de implementação, quais os principais desafios enfrentados, qual a percepção de profissionais maduros com relação às condições de trabalho, os pontos forte e sugestões de melhoria. A proposta visa ampliar os estudos a respeito das práticas de gestão da idade (Kooji et al., 2014, Hennekam & Herrbach, 2015).

Conclusão

Ainda que empresas apresentem transformações na forma como efetuam a Gestão de Pessoas, devido às grandes mudanças na organização do trabalho e no relacionamento entre elas e as pessoas (Dutra, 2002), as práticas e as ações dessa área referentes ao envelhecimento dos profissionais não têm recebido a atenção suficiente por parte das publicações acadêmicas (Fontoura & Piccinini, 2013). Por isso, este texto teve por objetivo alertar os pesquisadores e gestores para um fenômeno relevante e pouco abordado nos estudos de Administração de Empresas no País, elucidando os principais debates acerca do tópico.

Por meio de uma revisão teórica, identificamos quatro principais temas que permeiam o debate a respeito do envelhecimento nas organizações: os estereótipos do profissional maduro e o preconceito pela idade, as condições de trabalho do profissional maduro, o trabalho do profissional maduro para as Organizações e, por fim, os sentidos do trabalho para o profissional maduro. Estes tópicos não se apresentam isolados, mas integrados, de forma a contemplar um entendimento sobre como o envelhecimento se apresenta nas organizações.

A revisão da literatura permitiu constatar quais são os estereótipos associados aos profissionais maduros, quais os fatores que afetam o desenvolvimento desses estereótipos e como os profissionais lidam com os estereótipos que lhe são atribuídos. Observou-se também que o envelhecimento ainda é um fator de exclusão, que ocorre tanto no processo de seleção quanto de formação do profissional, ainda que de forma heterogênea. As condições de trabalho do profissional maduro se revelaram, de forma geral, inadequadas, uma vez que é baixa a adoção de práticas de gestão de idade pelas empresas. O tópico do trabalho do profissional maduro para as organizações foi abordado sob a perspectiva do diferencial competitivo, por conta no novo comportamento de gestão em que multiplicar o conhecimento é fundamental. Por fim, a literatura mostra que são diversos os sentidos do

trabalho para o profissional maduro, prevalecendo as percepções positivas sobre a atividade produtiva, em que especificidades são determinadas por questões culturais.

Com base no contexto demográfico do País e suas estimativas, conclui-se que é imprescindível a ampliação de discussões acerca dos tópicos que podem vir a garantir, em um futuro próximo, o desenvolvimento de atividades por parte de uma força de trabalho envelhecida. Práticas de gestão da idade e medidas que reduzam o preconceito por conta da idade são algumas delas. O estudo contribui com a discussão do tema e a proposta de uma agenda de pesquisa no Brasil, de forma a inserir o tópico nos debates de Administração de empresas.

Referências

- Armstrong-Stassen, M. (2008). Human Resource practices for mature workers and why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. p. 334-52, Oct. 2008.
- Ashton, S. G. M., Cabral, S., Santos, G. A. dos S., & Kroetz, J. (2015). A relação do turismo e da qualidade de vida no processo de envelhecimento. *Revista Hospitalidade*, 12(2), 547-566.
- Banco Mundial. (2011). *Envelhecendo em um Brasil mais velho*.
- Beauvoir, S. de. (1970). *A velhice: a realidade incômoda*. Difusão Europeia do Livro. São Paulo.
- Bezerra, F. C., Almeida, M. I.; & Nóbrega-Therrien, S. M. (2012). Estudos sobre Envelhecimento no Brasil: Revisão bibliográfica. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia* 15(1), 155-167.
- Billett, S., Dymock, D., Johnson, G., & Martin, G. (2011). Last resort employees: Older workers' perceptions of workplace discrimination. *Human Resource Development International* 14(4), 375-389.
- Constituição [da] República Federativa do Brasil. (1988). Brasília, DF: Senado Federal.
- Lei 10.741/03. (2003). Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências.
- Lei 8.824/94. (1994). Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências.
- Butler, R. (1989). Dispelling ageism: The cross-cutting intervention. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 503, p. 138-47.
- Butler, R. N. (1969). Age-ism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, Oxford, 9(4), p. 243-246.
- Carvalho, A. S. (2009). Gestão de pessoas e envelhecimento: Sentido do trabalho para o idoso. In: *Encontro da Anpad*, 33. São Paulo. Anais... São Paulo: ANPAD.

- Cepellos, V. M. C., Tonelli, M. J., & Aranha Filho, F. J. E. (2013). Envelhecimento nas Organizações: Percepções e práticas de RH no Brasil. In *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 4*. Brasília. Anais... Brasília: ENGPR.
- Cepellos, V. M. C. (2016). *Os sentidos da idade: Morte e renascimento no processo de envelhecimento de mulheres executivas*. (Tese de doutorado). Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/16640>.
- Chiu, W. C. K, Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations, 54*(5),629-661.
- Claes, R.; Heymans, M. HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International, 13*(2), p. 95-111, 2008.
- Cornwell, E. Y.; Waite, L. J. (2009). Social disconnectedness, perceived isolation, and health among older adults. *Journal of Health and Social Behavior*.
- Dennis, H., & Thomas, K. *Ageism in the workplace*. São Paulo: Spring. 2007.
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(6), 783–805.
- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the right age: gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization, 11*(1), 95-115.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fabris, J., Fischer, A., & Sehem, S. (2015). A cidade do idoso à luz da teoria dos stakeholders. *Reuna, 20* (1), 5-24.
- Fontoura, D. dos S., & Piccinini, V. C. (2013). Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: Pesquisas internacionais e notas para o Brasil. *IV Conferência IIRH*.
- França, L. H. de F. P. (2011). O envelhecimento populacional e seu reflexo nas

organizações: A importância da educação ao longo da vida. *Boletim Técnico do Senac*. Rio de Janeiro, 37(2).

Freire, D. A. L., & Muritiba, P. M. (2012). O empreendedorismo na terceira idade: Uma alternativa sustentável à crise da previdência social? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(2), 14-25.

Fundo de População das Nações Unidas. (2012). *Envelhecimento no século XXI: Celebração e desafio*. Nova York.

Gabriel, Z., & Bowling, A. (2004) Quality of life from the perspectives of older people. *Ageing & Society*. Vol. 24. 675-691.

Glendenning, F. (2001). Education for older adults. *International Journal of Lifelong Education*. Vol. 20.

Goldani, Ana Maria. (2010). Desafios do “preconceito etário” no Brasil. *Educação & Sociedade*. Campinas, 31(111).

Gomes, P. S., & Pamplona, J. B. Envelhecimento populacional, mercado de trabalho e política pública de emprego no Brasil. (2015). *Revista Economia & Gestão*, 15(41), 206-230.

Gould, S. (1979). Age, job complexity, satisfaction, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 14:209-223.

Greenhaus, J. H. (1987). *Career Management*. Dryden Press, New York, p. 166.

Grima, F. (2011). The influence of age management policies on older employee work relationships with their company. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1.312-1.332

Hall, D. T., & Mansfield, R. (1975). Relationships of age and seniority with career variables of engineers and scientists. *Journal of Applied Psychology*, 60(2):201-210.

Harding, N., Ford, J., & Fotaki, M. (2013). Is the 'F'-word still dirty? A past, present and future of/for feminist and gender studies in Organization. *Organization*, 20(1) 51–65.

- Hassel, B. L., & Perrewe, P. L. (1995). An examination of beliefs about older workers: do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16, 457-68.
- Hennekam, S., & Herrbach, O. (2015). The influence of age-awareness versus general HRM practices on the retirement decision of older workers. *Personnel Review*, 44, 3 – 21.
- Heywood, J. S., Ho, L. S., & Wei, X. (1999). The determinants of hiring older workers: Evidence from Hong Kong. *Industrial & Labor Relations Review*, 52(3), 444-459.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2013). *Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira*. Rio de Janeiro.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). (2010). *Comunicados do IPEA: tendências demográficas*, 64.
- Jyrkinen, M., & McKie, L. (2012). Gender, age and ageism: Experiences of women managers in Finland and Scotland. *Work, Employment and Society*, 16 (1), 61-77.
- Kooji, D. T. A. M., Jansen, P. G.W., Dijkers, J. S.E., & Lange, A. H. de L. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212.
- Lazazzara, A., & Bombelli, M. C. (2011). HRM practices for an ageing Italian workforce: The role of training. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 808-825.
- Lima, T. B., & Helal, D. H. (2013). Trabalho na terceira idade: Uma revisão sistemática da literatura brasileira entre 2008 e 2012. *Gestão e Sociedade*. Belo Horizonte. 7(18). P.369-394.
- Locatelli, P. A. P. C., & Fontoura, D. dos S. (2013). Envelhecimento populacional e os estudos em administração. *Gestão e Sociedade*, 7(17).
- Loretto, W., & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies toward older workers. Management School and Economics. University of Endinburgh. *Human Resource Management Journal*, 16(3), 313-30.
- Malatest, R., A., & Associados Ltda. (2003). *The aging workforce and human resources development implications for sector councils*. Ottawa/Canadá: R.A. Malatest &

Associates Ltd.

- Marra, A. V., Souza, M. M. P. de, Marques, A. L., & Melo, M. C. de O. L. (2013). Significado do trabalho e envelhecimento. *Revista Administração em Diálogo*, 15 (2), 103-128.
- Midtsundstad, T. I. (2011). Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies investment in retaining senior workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1277–1293.
- Morin, E. Sentidos do trabalho. (2001). *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 41(3). p.8-19
- Morin, E., Tonelli, M. J., & Pliopas, A. L.V. (2007) O trabalho e seus sentidos. *Psicologia & Sociedade*; 19, p. 47-56.
- Moschis, G. P. (2003). *Marketing to older adults: An updated overview of present knowledge and practice*. 20(6). 516-525.
- Moulaert, T., & Biggs, S. (2012). International and european policy on work and retirement: Reinventing critical perspectives on active ageing and mature subjectivity. *Human Relations* 66(1) 23–43.
- Mutchnik, V. I., & Trevisan, L. (2009). Carreira e senioridade. *Revista Administração em Diálogo*, 11(2), 91-91.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006). A guide to good practices in age management. *European foundation for the improvement of living and working conditions*.
- Nascimento, D. V. F. C., Salvá, M. N. R., Moura, R. G. de, & Simão, L. A. S. (2016). 'Trabalhar é manter-se vivo': Envelhecimento e sentido do trabalho para docentes do ensino superior. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(2), 118-138.
- Normanha Filho, M. A. (2004). A permanência ou reinserção do idoso no mercado de trabalho: Uma alternativa para comunidades voltadas ao desenvolvimento sustentável e à valorização da cultura local. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 3(1), 79-86.
- Normanha Filho, M. A. (2006). Terceiro setor, um ator social, e as possibilidades no campo da gerontologia social. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 5(1), p. 127-136.

- Paço, A. (2015). O efeito do envelhecimento na qualidade de vida e no comportamento de consumo. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(1), 84-96.
- Palmore, E. B. (1999). *Ageism: negative and positive*. 2. ed. New York: Springer.
- Patterson, I. R. (2006). *Growing older: Tourism and leisure behaviour of older adults*. CABI.
- Peres, M. A. de C. (2003). As estratégias empresariais e a exclusão por idade. *Revista Gerenciais*, 2, p. 15-21. São Paulo.
- Petriwskyj, A. (2017). Diversity, inclusion, and the voice of older people: Engagement and decision-making in seniors' organizations. *International Journal of Public Administration*.
- Phillips, D. R., & Siu, Oi-L. (2012). Global aging and aging workers. *The Oxford Handbook of Work and Aging*.
- Posthuma, R. A., Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions? *Journal of Management*. 35(1).
- Riach, K. (2007). "Othering" older worker identity in recruitment. *Human Relations*, 60, 1701-26.
- Roscigno, V. J., Mong, C.; Byron, O.; & Tester, G. (2007). Age discrimination, social closure and employment. *Social Forces*. 86(1).
- Senfft, M. D. (2004). Lazer saudável na terceira idade. *Caderno Virtual de Turismo*, 4(4), 69-78.
- Silva, J. R. G., Wetzel, Ú., & Lopes, A. L. S. V. (2008). A visão de trabalhadores maduros com formação superior sobre sua condição no contexto das novas relações de trabalho no Brasil. In: *Encontro da Anpad*, 32. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.
- Sousa, A. C. S. N., Lodovici, F. M. M., Silveira, N. D. R., & Arantes, R.P.G.A. (2014). Alguns apontamentos sobre o idadismo: A posição de pessoas idosas diante desse agravo à sua subjetividade. *Estud. Interdiscipl. Envelhec.* Porto Alegre. 19(3), p. 853-877.

United Nations. (2015). *World Population Nation*. New York.

Uyehara, A. M. G. (2003). Despertando o mercado de trabalho para o idoso. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 2(1), 43-50.

Vasconcelos, A. F. (2015). The contemporary experience of work: older workers' perceptions. *Management Research Review*, 38, 381– 403.

Williams, S. L., & Fox, C. J. Organizational approaches for managing mid career personnel. *Public Personnel Management*. 24(3). (Fall, 1995).

Xie, B.; Watkins, I.; Golbeck, J.; & Huang, M. (2012). Understanding and changing older adults' perceptions and learning of social media. *Educational Gerontology*. Vol. 38.

Znidarsic, J., & Dimovski, V. (2009). Age management: A new paradigm. In: HRM Within Slovenian Enterprises. *The Journal of Applied Business Research*, 25(3).