

As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho

Autoria

Aline Zanini Lima - alinezaninilima@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Wilson Aparecido Costa de Amorim - wamorim@usp.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

Agradecimentos

Agradecimentos: Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP/FIA) e equipe de pesquisadores da ATMOSFERA.

Resumo

A importância dos estudos relacionados ao envelhecimento foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas ao declarar 2021-2030 a Década do Envelhecimento Saudável. Nesse contexto, o artigo a seguir tem o intuito de discorrer sobre pesquisa realizada com o objetivo de identificar e analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho no Brasil. A fundamentação teórica teve por base a gestão estratégica de recursos humanos, explorando o capital humano como diferencial competitivo. Adotou-se uma abordagem metodológica mista de caráter exploratório e descritivo. Para coleta de dados utilizou-se os resultados da edição 2020 da pesquisa “FIA – Employee Experience” e a realização de entrevistas semiestruturadas com diferentes stakeholders das organizações estudadas. Para análise, foi utilizado o método estatístico descritivo e técnicas de análise de conteúdo. O resultado reforçou que as empresas brasileiras ainda não estão preparadas para atrair e reter os trabalhadores mais velhos pela falta de políticas e práticas alinhadas às necessidades e aspirações desses profissionais. E revelou que a questão do trabalhador mais velho está inserida na agenda das organizações como parte das discussões relacionadas a diversidade, com o objetivo de compreender e se comunicar melhor com clientes e consumidores mais velhos.

**As empresas e o envelhecimento da força de trabalho:
políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho**

RESUMO

A importância dos estudos relacionados ao envelhecimento foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas ao declarar 2021-2030 a Década do Envelhecimento Saudável. Nesse contexto, o artigo a seguir tem o intuito de discorrer sobre pesquisa realizada com o objetivo de identificar e analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho no Brasil. A fundamentação teórica teve por base a gestão estratégica de recursos humanos, explorando o capital humano como diferencial competitivo. Adotou-se uma abordagem metodológica mista de caráter exploratório e descritivo. Para coleta de dados utilizou-se os resultados da edição 2020 da pesquisa “*FIA – Employee Experience*” e a realização de entrevistas semiestruturadas com diferentes *stakeholders* das organizações estudadas. Para análise, foi utilizado o método estatístico descritivo e técnicas de análise de conteúdo. O resultado reforçou que as empresas brasileiras ainda não estão preparadas para atrair e reter os trabalhadores mais velhos pela falta de políticas e práticas alinhadas às necessidades e aspirações desses profissionais. E revelou que a questão do trabalhador mais velho está inserida na agenda das organizações como parte das discussões relacionadas a diversidade, com o objetivo de compreender e se comunicar melhor com clientes e consumidores mais velhos.

INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população brasileira foi apontado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que estimava que cerca de 25,54% dos brasileiros teriam 50 anos ou mais de idade em 2020. Esta estimativa subia para 31,18% dos brasileiros com 50 anos ou mais em 2030 e atingia a marca de 44,63% da população brasileira na faixa etária de 50 anos ou mais em 2060 (IBGE, 2020).

A perspectiva do envelhecimento progressivo da população brasileira impactou as características da força de trabalho. Para Amorim, Fischer e Fevorini (2019), o Brasil seguia o caminho de outros países desenvolvidos e os trabalhadores mais velhos ampliariam cada vez mais sua participação no mercado de trabalho.

A ampliação na participação do trabalhador mais velho no mercado de trabalho brasileiro já pode ser observada por meio da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Segundo o relatório de 2022, 18,96% dos empregos formais no Brasil foram ocupados por profissionais com 50 anos ou mais de idade em 2020, um número superior aos 14,21% de 2010 (RAIS, 2022).

Desde alguns anos, com o envelhecimento da população brasileira, a inclusão do trabalhador mais velho tornou-se uma oportunidade e um desafio para a maioria das

organizações que operavam no Brasil (PwC, 2013). Há importantes empresas cada vez mais atentas ao tema da diversidade etária, mas sem iniciativas efetivas para integração de trabalhadores mais velhos às suas equipes (FDC, 2020).

Pesquisadores brasileiros apontam a importância dos estudos sobre a interferência desse profissional, cada vez mais longo, no mercado de trabalho e, portanto, justifica o desenvolvimento desta pesquisa. Tanto mais pela necessidade de práticas e políticas de recursos humanos direcionadas ao trabalhador mais velho no ambiente organizacional (Amorim, Fischer & Fevorini, 2019; Hanashiro & Pereira, 2020; Tonelli, Pereira, Cepellos & Lins, 2019; Vasconcelos, 2018).

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar e analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho, identificando e caracterizando essas organizações e analisando seu interesse ao adotarem essas políticas e práticas. A oportunidade aberta é de ampliação do conhecimento acadêmico e aplicado sobre o trabalhador mais velho na realidade brasileira,

A abordagem metodológica foi mista, de caráter exploratório e descritivo. Para coleta de dados utilizou-se os resultados da edição 2020 da pesquisa “*FIA – Employee Experience*” (FEEx) e a realização de entrevistas semiestruturadas com diferentes *stakeholders* das organizações estudadas. Para análise, foi utilizado o método estatístico descritivo de distribuição de frequência e técnicas de análise de conteúdo.

Além desta introdução, este artigo conta com quatro outras partes. A próxima parte apresenta a fundamentação teórica. Em seguida, são detalhados os aspectos metodológicos desta pesquisa, apresentados os resultados encontrados, a discussão desses resultados e as considerações finais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ponto de partida deste estudo foi a realização de pesquisa bibliográfica exploratória sistematizada nas bases *Web of Science* (WoS) e a *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) que foi atualizada em agosto de 2021 e apontou uma grande lacuna sobre o tema pesquisado.

A seleção de artigos foi feita em periódicos internacionais com fator de impacto igual ou maior a 1.5 e artigos publicados em periódicos nacionais classificados nas categorias B1 ou acima pelo sistema Qualis da CAPES.

As publicações de pesquisas sobre o trabalhador mais velho ganharam destaque internacionalmente somente a partir de 2010, conforme estudo bibliométrico de Nagarajan,

Wada, Fang e Sixsmith (2019). A escassez de pesquisas sobre estes trabalhadores, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil, foi um dos destaques apontados pelos autores.

Esta fundamentação teórica organiza-se em dois tópicos iniciais que discorrem sobre gestão estratégica de recursos humanos e políticas e práticas de atração e retenção. Outros dois tópicos descrevem o envelhecimento da população, seu impacto na força de trabalho e como as empresas estão respondendo a essa transformação na oferta de mão de obra.

Gestão estratégica de recursos humanos

O panorama mundial de competitividade exigiu que as organizações adotassem novos modelos de trabalho para atingir e sustentar seu sucesso. Para se manterem competitivas, as organizações responderam aos novos mercados cada vez mais globalizados e tecnológicos, com mudanças em seus produtos e na própria forma de trabalho das áreas de negócios, incluindo a área de recursos humanos (RH) (Legge, 2005; Ulrich, 1998).

As áreas de RH e seus profissionais precisariam alinhar ao seu papel operacional o papel estratégico de parceiros de negócios. Esse alinhamento entre a área de RH com a estratégia da empresa delineou a base da gestão estratégica de recursos humanos ou GERH (Armstrong, 2011; Ulrich, 1998).

O reconhecimento da gestão de recursos humanos (GRH) de uma organização como estratégica, aponta que esteja integrada à estratégia da firma, com políticas consistentes e alinhadas, e práticas aceitas por seus gestores e empregados (Armstrong, 2011; Fischer, 2018b). Quando a tecnologia e o conhecimento prevalecem, o objetivo principal da GERH é afetar os resultados de negócio das organizações, ao potencializar seu maior diferencial competitivo, o capital humano (Armstrong, 2011; Fischer, 2018a; Kramar, 2012).

GRH – políticas e práticas de atração e retenção

A GRH pode ser entendida como um sistema capaz de apoiar as demandas da organização na realização dos seus objetivos por meio das pessoas. Esse sistema integra um sistema ainda maior que é a própria organização. (Armstrong, 2011; Dutra et al., 2017; Fischer, 2018b). A visão sistêmica de GRH está mais alinhada com a abordagem estratégica e substituiu a noção mais tradicional que considerava as práticas de RH como um conjunto de práticas isoladas e desconectadas (Armstrong, 2011).

Ulrich (1998) apontava que no ambiente de constantes mudanças, globalizado e altamente tecnológico, a atração e retenção de talentos são fundamentais para uma empresa

manter-se competitiva. As políticas e práticas de atração e retenção de pessoal altamente qualificado proveem a organização com a mão de obra necessária para atender as necessidades operacionais e estratégicas da organização por meio de entregas com alta produtividade, alto desempenho e altamente inovadoras (Armstrong, 2011).

Em sua abordagem sistêmica de GRH, Dutra (2017) afirma que atração de pessoas significa “capacidade da organização em atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários” (Dutra, 2017, p. 57). A retenção de pessoal representa um desafio constante para as organizações sendo considerada como uma das possíveis ações gerenciais decorrentes do processo de avaliação formal ou informal.

O reconhecimento do capital humano como o maior diferencial competitivo das organizações enfatiza o valor estratégico das políticas e práticas de atração e retenção de profissionais qualificados, principalmente quando considerada a influência do contexto organizacional. Ployhart, Schmitt e Tippins (2017) constataam isso em levantamento dos artigos relacionados a recrutamento e seleção de profissionais publicados no Journal of Applied Psychology quando dos 100 anos de existência desta publicação, completados em 2017.

No início do século XX, a indústria exigia profissionais cada vez mais especializados na realização de uma atividade específica dentro da fábrica. O desafio de recrutamento e seleção, nesta época, era identificar os conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características necessárias para a função (Ployhart et al. (2017).

Com o passar do tempo, as atividades realizadas pelos profissionais de uma organização se tornaram cada vez mais abrangentes, baseadas no conhecimento e exigindo grande interação entre os trabalhadores. Profissionais com capacidade de aprender continuamente novos conhecimentos e habilidades, e capazes de interagir de forma efetiva com os demais profissionais tornaram-se fundamentais. Encontrar formas de atrair profissionais altamente qualificados tornou-se importante e evitar que os profissionais qualificados chamados de “talentos” por alguns autores e gestores deixassem a empresa também (Weller, Holtom, Matiaske & Mellewigt, 2009).

Atualmente, algumas estratégias de atração e retenção estão sendo criadas com o investimento na busca de candidatos ainda em desenvolvimento nas instituições de ensino, profissionais que não estão ativamente buscando emprego ou, ainda, candidatos fora de um perfil tradicional quanto à sua faixa etária, algumas vezes já aposentados (Ployhart, Schmitt & Tippins, 2017; Goldberg et al., 2013).

A estratégia de contratação de trabalhadores mais velhos pelas organizações não se limita à necessidade de atender a condição de grande demanda por mão de obra qualificada. Ela

se relaciona também a uma outra realidade demográfica enfrentada pelas organizações no mundo todo: o envelhecimento da população mundial e, conseqüentemente, da sua força de trabalho (Hanashiro e Pereira, 2020).

Envelhecimento da força de trabalho

Países como o Brasil, com taxa de crescimento populacional menor que 1% começam a conviver com o envelhecimento populacional questões relacionadas ao bem-estar de uma população mais velha e de seus impactos para a economia (Ezeh et al., 2012; Hanashiro & Pereira, 2020).

A mudança da composição etária da população de um país afeta diretamente a composição da sua força de trabalho: o declínio da taxa de fecundidade reduz a entrada de jovens na força de trabalho; o aumento da longevidade implica que trabalhadores mais velhos consigam manter sua capacidade laboral e manifestem o desejo (ou necessidade) de manterem-se ativo no mercado de trabalho (Hanashiro & Pereira, 2020; Kooij, Zacher, Wang & Heckhausen, 2020; Tavares, 2015).

No Brasil, a população ativa com idade igual ou superior a 50 anos apresentou um aumento constante de sua participação relativa na distribuição dos empregos formais entre os anos de 2010 e 2020. Neste mesmo período, a população ativa com idade igual ou inferior a 29 anos diminuiu sua participação relativa. Isso sugere uma tendência futura de mudança da característica etária da força de trabalho brasileira que afeta diretamente as políticas e práticas de gestão de RH, especialmente de atração e retenção do trabalhador mais velho (RAIS, 2022).

Estudos publicados pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apontam que em 2030, o número de trabalhadores entre 50 e 59 anos será igual ao número de trabalhadores entre 15 e 24 anos e que em 2050, será 30% maior. Esses números representam uma mudança significativa na população economicamente ativa (PEA) do país se compararmos com os dados do período de 1970 e 1985, quando a PEA brasileira entre 15 e 24 anos era quase quatro vezes maior que entre 50 e 59 anos (Alves, Vasconcelos & De, 2010).

O Brasil atravessa um momento histórico importante com efeitos significativos sobre sua força de trabalho devido seu envelhecimento e as empresas devem ser capazes de aproveitá-los para desenvolvimento de sua estratégia de criação de uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Boxall & Purcell, 2011). Para tanto, é preciso rever políticas e práticas voltadas a atração, retenção do trabalhador, agora também com foco no mais velho (Heisler & Bandow, 2018).

Relação entre empresas e o trabalhador mais velho

O conceito de trabalhador mais velho não dispõe de um consenso entre pesquisadores. A divergência não se relaciona ao que é ser um “trabalhador”, mas ao que é ser “mais velho” (Cepellos, 2013; Fontoura, 2014). Existe uma grande variação quanto à idade em que um profissional passa a ser considerado um “trabalhador mais velho”.

Frente à falta de uma definição convencionada, para esta pesquisa foi considerado como “trabalhador mais velho” o indivíduo com 50 anos ou mais de idade que exerce atividade remunerada. Essa escolha está baseada em trabalhos desenvolvidos por autores que são referência para esse tema no Brasil (Amorim et al., 2019; Cepellos, 2013; Tonelli et al., 2019) e no exterior (Drabe et al., 2015; Stirpe et al., 2018) e apoia-se na distribuição das faixas etárias adotadas pela RAIS, que é um importante instrumento para a gestão governamental do setor do trabalho no Brasil.

A diversidade de abordagens, ao se discutir o conceito de trabalhador mais velho, também pode ser observada ao se estudar a relação desses trabalhadores com as empresas. Alguns pesquisadores justificam uma atenção cuidadosa por parte das organizações em relação ao trabalhador mais velho por considerá-lo um recurso valioso pelo seu conhecimento e experiência, constituindo uma fonte de capital intelectual (Strack, Baier & Fahlander, 2008; Vasconcelos, 2018). Para outros, o melhor resultado de uma organização está relacionado a existência de uma população diversa, com idades diferentes, compartilhando o mesmo ambiente de trabalho e não diretamente relacionado à presença de trabalhadores mais velhos (Kunze, Boehm & Bruch, 2013).

O envelhecimento da força de trabalho ao redor do mundo obrigará as empresas a ajustarem suas políticas e práticas para retenção do trabalhador mais velho com propostas cada vez mais alinhadas às necessidades e aspirações desse segmento da população (Armstrong-Stassen & Schollosser, 2011; Kooij et al., 2013; Stirpe et al., 2018; Strack et al., 2008; Vasconcelos, 2018).

Há pesquisadores que critiquem o desenvolvimento de políticas e práticas específicas para gestão do trabalhador mais velho (Riach & Jack, 2016), mas a maioria enfatiza que as organizações precisarão readequar suas políticas e práticas de atração e retenção para serem bem sucedidas em sua relação com os trabalhadores mais velhos. Isso exigirá o desenvolvimento de novas atitudes entre empregadores e empregados (Armstrong-stassen & Templer, 2006; Heisler & Bandow, 2018; Kooij et al., 2020; Sousa, Ramos & Carvalho, 2019). Em pesquisa realizada com profissionais mais velhos em atividade pós-aposentadoria em

empresas canadenses, Armstrong-Stassen (2008a), identificou as práticas que têm um alto impacto para atração e retenção dos trabalhadores mais velhos. São elas: o reconhecimento e o respeito pela experiência, conhecimento, capacidade, conquistas e trabalho bem-feito por esses profissionais. Além disso, outro fator de grande impacto para a atração e retenção desse trabalhador é a preparação dos líderes para avaliar seu desempenho, proporcionar *feedback* construtivo e desenvolvimento de carreira de maneira acurada e desafiadora (Armstrong-Stassen, 2008b).

O que se observa nesses estudos sobre a relação entre as empresas e o trabalhador mais velho é que faltam evidências empíricas sobre como as práticas e políticas de RH devem ser ajustadas para serem efetivas para essa população (Ali & French, 2019; Pak et al., 2021)

A abordagem teórica da GERH servirá como base para este estudo por considerar a existência de uma relação entre os resultados obtidos pela organização e as políticas e práticas que ela adota na gestão do seu quadro de empregados (Boxall & Purcell, 2003). A escolha por analisar as políticas e práticas de atração e retenção se dá por se considerar que as definições da empresa sobre sua estratégia de atração e retenção influenciarão a composição de sua mão de obra e serão um fator crítico para o perfil etário de seus trabalhadores (Colley, 2014; Heisler & Bandow, 2018).

METODOLOGIA

Para explorar e descrever o fenômeno analisado foi adotada uma abordagem metodológica mista, que utilizou técnicas quantitativa e qualitativa para coleta e análise de dados (Creswell, Plano Clark, Gutmann & Hanson., 2003; Sampieri, Fernandez-Collado & Lucio, 2006).

Essa terceira parte do artigo é composta de um primeiro tópico que detalha as técnicas quantitativas aplicadas a FEEEx e um segundo, com as técnicas qualitativas.

Pesquisa FEEEx – abordagem quantitativa

Na primeira etapa da pesquisa, foi utilizada a base de dados da FEEEx para identificar e caracterizar as organizações que apresentavam políticas e práticas formais para atração e retenção do trabalhador mais velho. Os dados quantitativos obtidos foram analisados pelo método estatístico descritivo por meio de distribuição de frequências (Gil, 2021; Sampieri et al., 2006).

A FEEEx substituiu, em 2019, a pesquisa “Melhores Empresas Para Trabalhar” (MEPT) realizadas pelo Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração

(PROGEP/FIA) e pela equipe de pesquisadores da ATMOSFERA. Ela é realizada anualmente para verificar o ambiente organizacional e a qualidade de gestão de pessoas de organizações que, voluntariamente, decidem participar da pesquisa.

A escolha dessa base de dados partiu do pressuposto de que as organizações, que voluntariamente participaram da pesquisa, demonstraram interesse em se destacar no mercado como boas empregadoras, oferecendo um bom ambiente de trabalho e práticas diferenciadas de gestão de pessoas. A equipe técnica responsável pela realização da FEEx adota métodos e procedimentos transparentes e simplificados, suscetíveis a processos periódicos de atualização para preservação da legitimidade científica e estatística da pesquisa e procuram adequar a amostra de empresas à realidade brasileira, sem perder a perspectiva global.

O instrumento de coleta de dados da FEEx 2020 era composto por dois formulários: um deles foi preenchido pelas empresas e o outro, por uma amostra aleatória de empregados dessas empresas. O questionário respondido pelos representantes das empresas, em sua maioria gestores de RH, contava com 16 partes subdivididas em seções e subseções que exploravam além da identificação e caracterização das empresas, a adoção de políticas e práticas em gestão de pessoas.

O questionário respondido pelos empregados era composto por 11 partes que avaliavam a experiência dos empregados em seu ambiente de trabalho, a relação com seus chefes e colegas, o contato com as políticas e práticas de recursos humanos e sua visão sobre a condução da empresa.

As informações obtidas pela FEEx em 2020 diziam respeito às respostas de mais de 150 mil profissionais de 300 empresas da área privada. Nessa edição, foram reconhecidas as 100 empresas que mais investiram em políticas e práticas de RH.

Esse painel geral de 100 empresas era formado por 20% de organizações multinacionais e 80% nacionais. Entre as 80 empresas de origem brasileira, 16 delas operavam também no exterior.

A parcela de 95% dessas empresas declarou desenvolver ações com o propósito de atrair e engajar os empregados e 52% buscavam garantir a diversidade interna em seu grupo de empregados.

Dentre essas 100 empresas, apenas quatro (4%) afirmaram possuir políticas e práticas específicas para captação de profissionais com 50 anos ou mais de idade. Elas foram nomeadas por letras do alfabeto (A, B, C e D) para garantir que não fossem identificadas, mantendo-se assim o acordo de confidencialidade firmado entre as partes.

Entrevistas – abordagem qualitativa

Na segunda etapa da pesquisa, foi adotada uma abordagem qualitativa básica com o intuito de identificar e analisar tanto as políticas e práticas formais adotadas para atração e retenção do trabalhador mais velho; como os objetivos estabelecidos pelas organizações que as adotavam, utilizando-se a técnica de entrevista para coleta de dados (Merriam & Tisdell, 2016).

Para essa etapa não foi possível considerar as empresas participantes da FEEEx, pois uma das condições gerais era a garantia de que essas empresas não seriam identificadas, o que não permitiu acesso direto aos respondentes para elaboração da abordagem qualitativa. Essa restrição impulsionou a busca por novas empresas, gerando a oportunidade de ampliação do número de organizações analisadas de quatro para oito organizações.

A forma de acesso a essas novas empresas foi baseada na rede de relacionamentos da pesquisadora. Os contatos foram feitos por meio de e-mail, LinkedIn, telefone e WhatsApp no período de setembro a dezembro de 2021.

Para selecionar as participantes, foram consideradas empresas nacionais ou multinacionais, dos diferentes setores econômicos, que apresentassem políticas ou práticas formais para atração e retenção do trabalhador mais velho.

Do total de 20 empresas contatadas, oito não retornaram o contato inicial feito pela pesquisadora. Entre aquelas que retornaram, duas não aceitaram participar da pesquisa e duas, apesar de aceitaram o convite, não autorizaram a realização de entrevistas com seus empregados. Quatro empresas não adotavam práticas ou políticas formais para atração e retenção do trabalhador mais velho. E, finalmente, quatro participaram do estudo qualitativo.

As quatro empresas participantes dessa segunda etapa foram nomeadas por letras do alfabeto (E, F, G e H) em sequência às quatro letras utilizadas para identificação das empresas da FEEEx, mantendo-se assim o acordo de confidencialidade firmado entre as partes.

Duas das empresas participantes eram multinacionais e duas nacionais, de diferentes setores econômicos e total de empregados variando entre 400 e 3.500. As quatro empresas já haviam sido certificadas pela *Great place to work* (GPTW) ou *Top Employer* que premiam as empresas consideradas por seus empregados como as melhores empregadoras do mundo por suas práticas diferenciadas em gestão de pessoas.

Diferentes *stakeholders* dessas organizações foram entrevistados para garantir que as diversas perspectivas fossem contempladas, definindo-se três categorias: trabalhadores mais velhos; líderes de trabalhadores mais velhos e profissionais de RH. Para seleção dos entrevistados, foram adotados os seguintes critérios: i) trabalhadores mais velhos: empregados com 50 anos ou mais de idade de qualquer área da empresa, excluindo-se a área de RH; ii)

líderes: gestores de pessoas, sem restrição de idade, que tivessem pelo menos um subordinado com 50 anos ou mais de idade; e iii) profissionais de RH: empregados da área de RH ou responsáveis pela implantação das políticas e práticas de atração e retenção, sem restrição de idade (Hanashiro & Pereira, 2020; Tham & Holland, 2018; Veth et al., 2015).

As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 2021 e Godoy, 2010).

Para minimizar o impacto da presença do pesquisador durante a coleta de dados, foi desenvolvido um protocolo de entrevista semiestruturada que envolveu uma fase de pré-teste para validação das perguntas. Durante a fase de pré-teste, foi entrevistado o gestor de uma organização que estava diretamente envolvido com as discussões sobre os trabalhadores mais velhos realizadas na empresa onde trabalhava.

O número total de entrevistas foi definido pelo ponto de saturação, quando as informações obtidas se tornaram repetitivas. Foram realizadas 13 entrevistas entre os meses de novembro de 2021 e janeiro de 2022, com duração média de 40 minutos. As entrevistas foram individuais e realizadas de forma remota em razão da política de isolamento social decorrente da pandemia de COVID-19 (decretos nº 64.881 de 22/03/2020 e nº 65.897 de 30/07/2021, divulgados no Diário Oficial do Estado de São Paulo). O anonimato dos entrevistados foi mantido pela atribuição de números sequenciais de 1 a 13 para sua identificação.

Quatro entrevistados eram empregados da empresa E, três trabalhavam na empresa F, outros três eram da empresa G e os últimos três da empresa H. Cinco entrevistados eram do sexo masculino e oito do sexo feminino. A média de idade entre os participantes era de 53 anos, sendo 10 entrevistados com idade superior a 50 anos e os outros 3 com idade entre 40 e 44 anos.

Cinco entrevistados representavam a categoria dos trabalhadores mais velhos, quatro eram líderes de trabalhadores mais velhos e quatro eram da área de RH.

Para análise dos dados obtidos foram empregadas técnicas de análise de conteúdo. Para cada entrevista incorporada nesta pesquisa, foi feito um primeiro nível de análise para compreensão da sua estruturação e dinâmica específicas (Bardin, 2021).

Após esse contato inicial com os textos resultantes da transcrição das entrevistas a segunda fase de exploração do material, ocorreu com o suporte do *software* Atlas.ti, recurso tecnológico amplamente utilizado para apoiar as diferentes etapas da análise de conteúdo (Silva Junior & Leão, 2018).

A terceira fase de tratamento dos dados se deu através de um recorte comparativo das respostas dos entrevistados segundo temas padrões repetitivos.

Com o apoio do programa Atlas.ti, as transcrições das 13 entrevistas foram recortadas em 246 fragmentos que classificados em quatro categorias: i) ações da empresa em relação ao trabalhador mais velho; ii) políticas e práticas de atração e retenção; iii) objetivos/motivação da empresa, iv) participação da liderança.

RESULTADOS

Os resultados são apresentados detalhadamente em três tópicos: o primeiro apresenta as características das empresas com políticas e práticas de atração de trabalhadores mais velhos, o segundo expõe as políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho e, o terceiro, descreve o interesse das empresas ao adotarem essas políticas e práticas.

Empresas com políticas e práticas de atração de trabalhadores mais velhos

Para identificar e caracterizar as empresas que adotam políticas e práticas para atração e retenção de trabalhadores mais velhos foi utilizada a base de dados da pesquisa FEEx que na edição de 2020 reconheceu as 100 empresas que mais investiram em políticas e práticas de recursos humanos.

Dentre ~~todas~~ as 100 empresas do painel geral da FEEx, apenas quatro (4%) afirmaram possuir políticas e práticas específicas para captação de profissionais com 50 anos ou mais de idade. Elas foram nomeadas por letras do alfabeto (A, B, C e D) para garantir que não fossem identificadas, mantendo-se assim o acordo de confidencialidade firmado entre as partes.

Essas quatro empresas eram nacionais, sendo que uma delas operava também fora do Brasil. Elas se caracterizavam como empresas de médio ou grande porte, somando 6.098 profissionais em seu quadro de empregados no final de 2019. Esse total representou 1,9% do total de empregados das 100 organizações reconhecidas pela FEEx. Um número que reforça a pequena representatividade dessas empresas frente ao cenário geral avaliado.

Quanto à distribuição por sexo, a empresa A e a empresa C diferiram das demais por apresentarem uma concentração bastante acentuada, respectivamente, de mulheres (72,3%) e homens (79,3%) em seu quadro de empregados.

A distribuição dos empregados por escolaridade também foi distinta entre as quatro organizações. Observou-se uma concentração acentuada de profissionais com ensino médio (58,6%, 69,5%, 59,2% e 61,4%) e, entre todas elas, as empresas C e D ainda exibiram um alto número de trabalhadores apenas com ensino fundamental (17,4% e 20,8%).

As quatro empresas também apresentaram características diversas quanto ao tempo de casa dos seus empregados, com destaque para a empresa C, que possuía somente empregados

com menos de 10 anos, o que pode sugerir que essa empresa tinha menos tempo de existência que as demais.

Entre as quatro, a empresa B foi a que se destacou em relação ao número de empregados com 50 anos ou mais de idade (15,1%), apresentando uma participação superior ao painel geral da FEEEx que era de 7,9% e mais se aproximou do cenário nacional apresentado pela RAIS 2022 de 18,7%.

A empresa D, por outro lado, foi aquela que mais se distanciou tanto da amostra da FEEEx quanto da RAIS 2022. Ela apresentou uma grande concentração de empregados com menos de 25 anos (33,8%), muito superior ao painel geral da FEEEx (15,8%) e do cenário nacional apresentado pela RAIS 2022 (13,68%).

As quatro empresas selecionadas, além de possuírem políticas de captação para trabalhadores mais velhos, também desenvolviam ações simultâneas de captação para outros grupos, como mulheres e negros.

A análise das respostas das empresas do painel geral da FEEEx revelou que 37% das organizações declararam possuir ações específicas para preparar seus jovens líderes para gerenciar subordinados mais velhos, um número ligeiramente inferior aos 42% que declararam possuir ações para preparação desses mesmos líderes em relação aos subordinados mais jovens. Entre as quatro empresas selecionadas, as empresas A, B e C declararam possuir ações específicas para preparar seus líderes para lidar tanto com subordinados mais velhos como mais jovens.

As empresas estudadas declararam desenvolver ações com o propósito de atrair talentos e garantir a diversidade interna em seu grupo de empregados, mas as diretrizes estratégicas formalmente definidas em seu modelo de GRH não eram explícitas quanto à diversidade.

Do painel geral da FEEEx 2020, 31% das empresas declararam possuir um programa de benefícios flexíveis, onde o empregado poderia escolher entre um leque de opções de benefícios. Dentre essas empresas, apenas a empresa A fazia parte do grupo de empresas selecionadas por possuírem políticas e práticas para atração do trabalhador mais velho.

Ainda sobre o plano de benefícios, essa mesma empresa que oferecia benefícios flexíveis declarou oferecer também plano de previdência privada a todos os seus empregados. O plano de previdência privada é uma prática comum a 39,0% das empresas do painel geral da edição 2020 da FEEEx.

A prática de preparação dos empregados para a aposentadoria estava disponível há menos de três anos apenas na empresa B dentre as quatro empresas estudadas. A preparação para aposentadoria era oferecida aos empregados por 14 organizações do painel geral da FEEEx.

As quatro empresas selecionadas ofereciam a possibilidade de optar por horários flexíveis dentro das normas legais, duas delas há mais de três anos. No panorama geral, 71% do painel de 100 empresas compartilhava essa prática, sendo que 51 delas há menos de três anos.

Em resumo, ao comparar as quatro empresas do painel geral da FEEEx 2020 que declararam possuir políticas e práticas específicas para atração do trabalhador mais velho, observou-se que elas se assemelham entre si por apresentarem uma maior concentração de profissionais com ensino médio. Além disso, desenvolverem ações de captação para, ao menos, quatro grupos minoritários, entre eles negros e mulheres, além de pessoas com 50 anos ou mais de idade.

A empresa B, diferentemente das outras três empresas estudadas, apresentou características distintas em relação à distribuição de empregados por tempo de casa e faixa etária. Nessa empresa os trabalhadores com 50 anos ou mais representavam 15,1% dos empregados, um número mais próximo do cenário nacional identificado pela RAIS 2020.

Entre as empresas participantes da pesquisa qualitativa básica, uma variação na proporção de trabalhadores com 50 anos ou mais de idade também foi observada. No limite inferior, foi reportado 6,5% de participação de trabalhadores mais velhos e, no superior, 17,3%.

Como característica semelhante entre as oito empresas estudadas, constatou-se que todas elas foram certificadas por distintas instituições em reconhecimento a suas políticas e práticas diferenciadas em gestão de pessoas o que as distinguem de outras organizações no Brasil.

Um segundo aspecto comum entre elas foi o fato de apresentarem iniciativas ou ações simultâneas para captação de pelo menos quatro grupos minoritários, sendo eles, na maioria dos casos, de mulheres, negros, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência (PcDs), além dos trabalhadores mais velhos.

Em relação às quatro empresas participantes da pesquisa qualitativa básica, foi identificado que a discussão sobre o trabalhador mais velho estava associada ao tema de diversidade e inclusão. Em todas as quatro empresas, existiam grupos de afinidades responsáveis por desenvolver ações que promovessem a inclusão de grupos minoritários entre eles: mulheres, negros, LGBTQIA+, PcDs e trabalhadores mais velhos. Esses grupos estavam em estágios distintos de maturidade em cada uma dessas organizações.

Políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho

Para identificar e analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho foi adotada uma abordagem qualitativa básica, utilizando-se como abordagem a entrevista semiestruturada.

As quatro empresas participantes dessa etapa da pesquisa foram nomeadas por letras do alfabeto (E, F, G e H) em sequência às quatro letras utilizadas para identificação das empresas selecionadas do painel da FEEEx 2020.

A compreensão em relação às políticas e práticas adotadas pelas organizações para atrair e reter o trabalhador mais velho não era homogênea entre todos. Os profissionais que estavam mais envolvidos com as ações desenvolvidas pelos grupos de afinidades eram capazes de descrever com maior segurança o que suas empresas desenvolviam para atrair ou reter o trabalhador mais velho.

Em relação à pergunta de como as empresas lidavam com a questão dos profissionais com 50 anos ou mais de idade, os representantes de RH das quatro empresas mencionaram que a questão era tratada como um dos pilares, ou temas, incluídos na discussão sobre diversidade e inclusão (D&I) da empresa.

Cada uma dessas empresas se encontrava em um momento diferente na discussão ou estruturação do pilar. A Empresa E havia feito uma pesquisa interna para ouvir seus empregados com 50 anos ou mais de idade com o objetivo de conhecer “seus medos, anseios e dores”. A Empresa F já tratava o tema há dois anos e adotava iniciativas voltadas para a conscientização de seus empregados, ações de voluntariado e eventos em datas relacionadas ao tema. As Empresas G e H começaram a tratar o tema em 2021.

A Empresa G não considerava que tinha um programa estruturado e a Empresa H considerava que ainda estava em uma fase inicial de letramento, ao comparar a discussão do trabalhador mais velhos com a de outros temas de D&I, como o de gênero, etnia, pessoas com deficiência e LGBTQIA+.

Cabe ainda destacar que três das quatro empresas participantes desta etapa do estudo criaram uma área ou uma função específica para gestão do tema de diversidade e inclusão, sendo que entre os representantes de RH entrevistados, dois deles exerciam funções específicas relacionadas à coordenação do tema de D&I em suas organizações.

Especificamente quanto às políticas e práticas para a atração de profissionais mais velhos, foram descritas duas situações distintas: a primeira, relatada pelos representantes de RH das Empresas E e G, envolvia ações afirmativas praticadas pelas empresas para atração de grupos minoritários em geral. A segunda situação, apresentada pelas Empresas F e H, já

mencionava uma parceria estabelecida com consultoria externa especializada, que realizava a capacitação para posterior contratação de profissionais com 50 anos ou mais de idade.

Outra distinção entre as empresas que vale a pena mencionar é que apenas a Empresa F mencionou ter estabelecido uma meta de dobrar o número de empregados com 50 anos ou mais de idade.

Sobre as políticas e práticas de retenção, elas não foram adotadas especificamente para os trabalhadores mais velhos, mas aplicadas para todos os empregados avaliados como talentos e que as empresas tivessem interesse que permanecessem em seu quadro de mão de obra. Cada uma das quatro empresas apresentou abordagens distintas. Para o representante da Empresa E, o respeito e valorização dos profissionais mais velhos eram características inerentes à empresa e já promovia a retenção dessa população. A Empresa F adotava uma política geral de orientação de carreira com a finalidade de evitar a saída de profissionais considerados como talentos, independente da sua idade.

A Empresa G não adotava práticas de retenção por acreditar que a rotatividade entre empresas era um processo natural da jornada do empregado. E a Empresa H estava revisitando suas políticas e práticas à medida que elas apresentavam algum aspecto conflitante com a abordagem de D&I adotada pela empresa para os diversos grupos minoritários.

A preparação da liderança foi um tópico convergente entre as quatro empresas. Todos os representantes de RH mencionaram que suas empresas não ofereciam nenhum tipo de preparação específica para a gestão de profissionais com 50 anos ou mais de idade. De forma geral, as empresas estavam direcionando seus esforços para desenvolvimento e aplicação de estratégias para formação de líderes inclusivos em um espectro mais amplo.

Também foram entrevistados líderes, indicados pelas empresas, que atendessem ao critério de serem gestores de pelo menos um empregado com idade igual ou superior a 50 anos.

O líder da Empresa F descreveu sua percepção de que a empresa já não estava em um estágio inicial em relação à “jornada” de contratação de profissionais com 50 anos ou mais de idade. Essa resposta foi distinta das respostas dos demais líderes. Os outros três líderes referiram que as ações tomadas por suas empresas em relação ao trabalhador mais velho estavam inseridas em um contexto mais amplo de D&I, e que o tema específico de diversidade etária estava começando a entrar na agenda de discussão da liderança.

Nenhum líder mencionou haver uma meta específica para contratação ou retenção desses trabalhadores. Esses líderes eram incentivados pelas empresas a considerarem a possibilidade de analisar e, eventualmente, contratar profissionais mais velhos que atendessem

ao perfil de suas vagas. Segundo dois deles, suas empresas haviam estabelecido parcerias com consultorias especializadas na captação e capacitação desse público.

Quanto às políticas e práticas de retenção, apenas dois líderes mencionaram que suas empresas realizavam ações de retenção, aplicando as mesmas diretrizes seguidas para os demais empregados, como pagamento de cursos e aumento salarial.

Outro aspecto convergente entre todos foi a ausência de treinamento específico para prepará-los para a gestão de trabalhadores mais velhos. Eles mencionaram a participação em treinamentos para formação e desenvolvimento como líderes e sobre vieses inconscientes em geral.

Objetivos organizacionais na adoção de políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho

Para analisar o objetivo das organizações na adoção de políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho foi adotada uma abordagem qualitativa básica, utilizando-se como abordagem a entrevista semiestruturada.

As quatro empresas participantes dessa etapa da pesquisa foram nomeadas por letras do alfabeto (E, F, G e H) em sequência às letras utilizadas para identificação das empresas selecionadas da FEEEx 2020.

Os entrevistados que trabalhavam na área de RH das empresas E, F, G, H explicaram os objetivos de suas empresas quanto a atração e retenção dos trabalhadores mais velhos por dois ângulos. Um primeiro ângulo voltado à competitividade e sustentabilidade da empresa pela adequação de seus produtos e de sua comunicação para uma parcela cada vez mais significativa de clientes com idade igual ou superior a 50 anos.

Um segundo ângulo enfatizava um aspecto mais aspiracional das ações de D&I tomadas pela empresa de espelhar os diferentes grupos presentes na população brasileira dentro da organização, reforçando o impacto social dessas ações.

Para os quatro líderes entrevistados, o objetivo de suas empresas com a atração e retenção do trabalhador mais velho estava diretamente vinculado à manutenção da competitividade da empresa e sustentabilidade do negócio. Uma perspectiva semelhante ao primeiro ângulo observado nas respostas dos profissionais de RH.

Segundo eles, a competitividade e sustentabilidade poderiam ser alcançadas através da inclusão desse perfil etário nas propagandas de seus produtos ou imagem da empresa, ou ainda, por garantir uma força de trabalho com mais experiência, maturidade e entregas diferenciadas.

O grupo de trabalhadores mais velhos entrevistados acrescentaram outras considerações sobre os objetivos de suas empresas com a atração e retenção do trabalhador mais velho. Para o Entrevistado 11 (Empresa H), por exemplo, essa é uma condição que “vai permitir que a empresa cresça, até porque os 50 mais vão ser maioria daqui a poucos anos”. O Entrevistado 9 (Empresa G) entendia que a empresa está acompanhando um movimento existente no mercado atual e não descartou o aspecto financeiro ao considerar que “esse profissional pode custar mais barato para a empresa do que um profissional mais jovem”.

Em suma, a questão do trabalhador mais velho foi inserida no contexto dessas organizações como parte das discussões relacionadas a diversidade e inclusão, com o objetivo de compreender e se comunicar melhor com potenciais clientes e consumidores de mais idade. E, também, de ser reconhecida como uma marca empregadora inclusiva que respeita a diversidade.

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pesquisa identificou que o número de empresas que contam com políticas e práticas voltadas ao trabalhador mais velho ainda é bastante reduzido no mercado nacional. Mesmo em uma amostra qualificada como a do painel geral da FFEEx 2020, apenas 4% das empresas estavam nesse grupo. Esse pequeno número de empresas com políticas e práticas de RH voltadas para o trabalhador mais velho assemelhou-se aos resultados divulgados no artigo de Amorim et al. (2019) que analisou as respostas das 150 melhores organizações ranqueadas pela MEPT 2015. Naquela ocasião, os autores identificaram que apenas cinco empresas (3,3% da amostra) se referiram aos trabalhadores com 50 anos ou mais de idade em suas políticas e práticas.

Sobre sua caracterização, todas as empresas analisadas que apresentavam políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho eram certificadas por diferentes instituições em reconhecimento à distinção com que realizavam a gestão de pessoas. Elas também apresentavam iniciativas, ou ações simultâneas, para captação de pelo menos quatro grupos minoritários, na maioria dos casos, de mulheres, negros e LGBTQIA+, além dos trabalhadores mais velhos. A criação de estratégias de atração e retenção na busca de profissionais que não estão ativamente buscando emprego ou, ainda, candidatos fora de um perfil tradicional quanto à sua faixa etária, algumas vezes já aposentados foi também mencionado por Ployhart et al. (2017) e Goldberg et al.(2013).

A análise dos resultados apontou que as empresas fazem uso principalmente de ações afirmativas para contratação dos trabalhadores mais velhos, incentivando que esses

profissionais também sejam considerados como candidatos nos processos seletivos em aberto na organização. Porém, as empresas analisadas ainda não desenvolveram políticas ou práticas específicas para retenção dos trabalhadores mais velhos. O uso de consultorias especializadas aparece como prática adotada por três das quatro empresas participantes da pesquisa qualitativa e, em duas delas, a oferta de oportunidade de capacitação também era utilizada como atrativo para esse grupo de trabalhadores.

Pesquisadores no exterior identificaram que a demonstração de interesse por parte da empresa em adotar políticas e práticas que permitam que o trabalhador mais velho permaneça na empresa e continue o seu processo de desenvolvimento já é um fator para sua atração e retenção (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Kooij & Zacher, 2016; Polat et al., 2017). Mas o uso dessas práticas, para ser efetivo, deve ser alinhado às preferências e necessidades dos trabalhadores mais velhos, considerando que, por mais heterogêneo que esse grupo seja, ele compartilha algumas características associadas às mudanças do seu ciclo de vida (Kooij et al., 2013; Stirpe et al., 2018).

Pesquisadores reforçam a importância de que as empresas treinem os seus líderes para serem capazes de valorizar e respeitar os trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen & Schollosser, 2011; Heisler & Bandow, 2018; Sterns & Miklos, 1995; Vasconcelos, 2018). Na análise das quatro empresas da FEEEx, foi recorrente, entre três delas, a existência de ações específicas para preparação da liderança para gestão de subordinados mais velhos e mais novos. Armstrong-Stassen (2008b) reforça que a preparação dos líderes para avaliar seu desempenho, proporcionar *feedback* construtivo e desenvolvimento de carreira de maneira acurada e desafiadora é um fator de grande impacto para a atração e retenção do trabalhador mais velho. As ações de preparação da liderança entre as empresas da FEEEx, no entanto, não estavam estruturadas nas quatro empresas participantes da pesquisa qualitativa.

Aspecto comum identificado entre as empresas da FEEEx foi a oferta aos seus empregados da opção de jornadas com horário flexível de trabalho. Embora as empresas enfatizem a prática de trabalho flexível como estratégia de retenção (Mountford, 2013), a possibilidade de atualização constante de suas habilidades parece contribuir de maneira mais significativa para a retenção do trabalhador mais velho (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Heisler & Bandow, 2018; Kooij & Zacher, 2016). As práticas relacionadas a fatores financeiros e estabilidade também parecem pouco efetivos para atrair esses trabalhadores mais velhos, mas a quantidade e diversidade de recursos de recrutamento apresentam relação positiva na atração desses profissionais. Em seu estudo, Goldberg et al. (2013) identificou duas estratégias pouco

utilizadas pelas organizações para atrair essa população: plano de benefícios e utilização de recrutadores também mais velhos.

De forma geral, o resultado deste estudo reforçou que as empresas brasileiras ainda não estão preparadas para atrair e reter os trabalhadores mais velhos pela falta de políticas e práticas alinhadas às necessidades e aspirações desses profissionais. Estudos conduzidos no exterior por Leisink & Knies (2011), Van Dalen et al. (2009) e Armstrong-Stassen (2008a), observaram que o desenvolvimento de políticas e práticas formais para gestão do trabalhador mais velho não era uma prioridade entre as organizações estudadas.

Se por um lado observa-se a longevidade da população brasileira e consequente envelhecimento de sua força de trabalho. Por outro lado, as organizações parecem não acompanhar essa relevante mudança na estrutura demográfica do país, não priorizando a adequação de suas políticas e práticas para enfrentarem o desafio de atrair e reter empregados que permanecerão por mais tempo no mercado de trabalho (Hanashiro & Pereira, 2020).

Referente aos objetivos estabelecidos por essas empresas para adoção de políticas e práticas formais de atração e retenção do trabalhador mais velho, foi identificado que, por um lado, as empresas buscam atrair e reter esses profissionais como oportunidade de conhecer melhor as necessidades e desejos dos clientes e consumidores que são, em grande parte, pessoas mais velhas e cada vez mais longevas. Por outro lado, com a adoção dessas políticas e práticas, as empresas também têm o objetivo de serem reconhecidas como uma empresa inclusiva e que respeita a diversidade dos diferentes grupos presentes na população brasileira, o que influenciaria a percepção da imagem da organização como uma marca empregadora inclusiva e que respeita a diversidade.

Esse resultado apresenta uma perspectiva diferente do estudo de Hanashiro e Pereira (2020) que relaciona o objetivo das organizações à realidade demográfica enfrentada com o envelhecimento da população mundial e, consequentemente, da sua força de trabalho. Aproximando-se do que os pesquisadores Kunze et al. (2013) argumentam, não é a presença dos trabalhadores mais velhos que impulsiona o melhor resultado de uma organização e sim a existência de uma população diversa, com idades diferentes, compartilhando o mesmo ambiente de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de pesquisas que explorem o tema do trabalhador mais velho e investiguem as políticas e práticas de RH para atrair e reter esse profissional está presente não só no Brasil (Hanashiro & Pereira, 2020; Vasconcelos, 2018). Também no exterior, faltam

pesquisas sobre como as organizações podem ajustar suas políticas e práticas para enfrentar o desafio de atrair e reter o trabalhador mais velho no contexto do envelhecimento da força de trabalho (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Arrowsmith & McGoldrick, 1997; Pak et al., 2021).

O desenvolvimento desta pesquisa foi norteado justamente pela pergunta de como as organizações estão adequando suas políticas e práticas em gestão de RH para incluir o trabalhador mais velho em seu quadro de empregados. O objetivo geral era identificar e analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho no Brasil.

Essa pesquisa apresentou uma série de limitações que influenciaram os resultados alcançados. Algumas dessas limitações foram decorrentes das próprias escolhas metodológicas. Uma dessas limitações está relacionada ao uso da base de dados da FEEEx. As empresas participantes da pesquisa representam um grupo seletivo entre os estabelecimentos formais de trabalho no Brasil.

Outra limitação está associada a utilização da técnica de entrevista semiestruturada para coleta de dados. A própria motivação do entrevistado ao responder às perguntas propostas pode influenciar sua participação. E, mesmo que ele esteja altamente motivado, as respostas do entrevistado estão sujeitas aos problemas comuns de parcialidade, esquecimento, articulação pobre ou inexatidão.

Apesar de não fazer parte do escopo dessa pesquisa, o tema do preconceito e do estereótipo em relação ao trabalhador mais velho foi mencionado de forma espontânea e com frequência pelos participantes. A existência do preconceito etário em empresas brasileiras foi destaque em vários estudos nacionais (Amorim et al., 2019; Goldani, 2010; Hanashiro & Pereira, 2020; Posthuma & Campion, 2009) e também fora do Brasil (Kunze et al., 2013; Jones et al., 2017), sendo manifestado tanto pelos trabalhadores mais jovens em relação aos mais velhos como da forma inversa. A frequência com que esse tema surgiu durante o procedimento de coleta de dados desta pesquisa pode ser indicador de que um estudo que aprofundasse a influência desse aspecto na relação entre as organizações e o trabalhador mais velho seja um tema relevante para pesquisas futuras.

Ainda como sugestão para futuras pesquisas, um outro tema para se explorar seria entender qual é a efetividade das políticas e práticas adotadas por essas organizações para atrair e reter o trabalhador mais velho sob a perspectiva desses profissionais. Os trabalhadores mais velhos têm objetivos e motivações diferentes dos mais jovens e um melhor entendimento desses

fatores pode afetar o sucesso das organizações em atrair e reter essa população (Rau & Adams, 2005).

Enfim, após cinco anos dos resultados encontrados por Amorim et al. (2019), ainda são poucas as empresas que estão incluindo o tema do envelhecimento da população em suas agendas de discussão estratégica. As empresas, em geral, estão discutindo sobre diversidade no ambiente de trabalho e, dentro desse assunto, integrando as ações para inclusão do trabalhador mais velho. Em grande parte dessas empresas, as ações são pontuais e relacionadas a imagem da empresa como marca empregadora.

REFERÊNCIAS

- Ali, M., & French, E. (2019). Age diversity management and organizational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 287–307. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225>
- Alves, J. E. D., Vasconcelos, D. de S., & De, C. A. A. (2010). Estrutura etária, bônus demográfico e população economicamente ativa no Brasil: cenários de longo prazo e suas implicações para o mercado de trabalho. In *Textos para Discussão CEPAL - IPEA*. Brasília, D.F.: CEPAL.
- Amorim, W., Fischer, A., & Fevorini, F. B. (2019). Workers aged 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? *Revista de Gestão*, 26(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/rege-09-2018-0092>
- Armstrong-Stassen, M. (2008a). Human resource practices for mature workers - And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 334–352. <https://doi.org/10.1177/1038411108091755>
- Armstrong-Stassen, M. (2008b). Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36–53. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>
- Armstrong-Stassen, M., & Schollosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 319–344. <https://doi.org/10.1002/job>
- Armstrong-stassen, M., & Templer, A. J. (2006). The Response of Canadian Public and Private Sector Human Resource Professionals to the Challenge of the Aging Workforce. *Public Personnel Management*, 35(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/009102600603500307>
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (5a. ed.). London, United Kingdom: KoganPage.
- Arrowsmith, J., & McGoldrick, A. E. (1997). A flexible future for older workers? *Personnel Review*, 26(4), 258–273. <https://doi.org/10.1108/00483489710172060>
- Bardin, L. (2021). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado de https://www.buscaintegrada.usp.br/primo_library/libweb/action/search.do
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New Your, United States: Palgrave.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategic HRM and sustained competitive advantage. In *Strategy and Human Resource Management* (3.ed., p. 97–121). Palgrave Macmillan.
- Cepellos, V. M. (2013). O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de recursos humanos às práticas de gestão da idade (dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas). Recuperado de www.teses.usp.br
- Colley, L. (2014). Understanding ageing public sector workforces. *Public Management Review*, 16(7), 1030–1052. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771697>
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. In *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (p. 209–240). California, United States: Sage Publications.
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan, and Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783–805. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939101>
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo, S.P.: Atlas.
- Ezeh, A. C., Bongaarts, J., & Mberu, B. (2012). Global population trends and policy options. *The Lancet*, 380(9837), 142–148. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60696-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60696-5)
- Fundação Dom Cabral (2020). FDC Longevidade: Eixo Pessoas (Vol. 1, p. 1–61). Recuperado de <https://materiais.hype50mais.com.br/fdc-longevidade-pessoas>
- Fischer, A. (2018a). A gestão estratégica e os desafios dos profissionais de Recursos Humanos: a análise dos fatores contingenciais para o alinhamento estratégico. Recuperado de https://issuu.com/bpgrh/docs/ebook_parte2_ok
- Fischer, A. (2018b). A gestão estratégica e os desafios dos profissionais de Recursos Humanos. Recuperado de https://issuu.com/bpgrh/docs/ebook_ok_1
- Fontoura, D.S. (2014). Envelhecimento e mercado de trabalho no setor hoteleiro brasileiro e português: uma perspectiva de gênero (tese de doutorado, Universidade do Rio Grande do Sul) recuperado de https://lume.ufrgs.br/handle/10183/107269?locale-attribute=pt_BR.
- Gil, A. C. (2021). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª. ed.). São Paulo, S.P.: Atlas.
- Godoy, A. S. (2010). Estudo de Caso Qualitativo. In *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais* (2a ed). São Paulo, S.P.: Saraiva.
- Goldani, A. M. (2010). Desafios do “preconceito etário” no Brasil. *Educação & Sociedade*, 31(111), 411–434. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200007>
- Goldberg, C. B., Perry, E. L., Finkelstein, L. M., & Shull, A. (2013). Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(3), 265–278. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.746315>
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de Trabalhadores mais velhos. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 13, 188–206. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2.188>
- Heisler, W., & Bandow, D. (2018). Retaining and engaging older workers: A solution to worker shortages in the U.S. *Business Horizons*, 61(3), 421–430. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.008>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2020) - Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica. *Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 2010-2060*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao>
- Jones, K. P., Sabat, I. E., King, E. B., Ahmad, A., McCausland, T. C., & Chen, T. (2017). Isms and schisms: A meta-analysis of the prejudice-discrimination relationship across racism,

- sexism, and ageism. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1076–1110. <https://doi.org/10.1002/job.2187>
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dijkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18–35. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>
- Kooij, D. T. A. M., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 13(3), 345–365. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.1>
- Kooij, D., & Zacher, H. (2016). Why and When Do Learning Goal Orientation and Attitude Decrease with Aging? The Role of Perceived Remaining Time and Work Centrality. *Journal of Social Issues*, 72(1), 146–168. <https://doi.org/10.1111/josi.12160>
- Kramar, R. (2012). Trends in Australian human resource management: what next? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 133–150. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00009.x>
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442. <https://doi.org/10.1111/joms.12016>
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (Anniversary ed.). England: Palgrave.
- Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902–1917. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573969>
- Merriam, S. B. & Tisdell, E. J. (2016) *Qualitative Research: a Guide to design and implementation* (4 ed.) San Francisco, CA.: Jossey-Bass
- Mountford, H. (2013). I'll take care of you: The use of supportive work practices to retain older workers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(3), 272–291. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00048.x>
- Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review. *European Journal of Ageing*, 16(3), 337–361. <https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w>
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., van den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 311–325. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304>
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 Years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291–304. <https://doi.org/10.1037/apl0000081>
- Polat, T., Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2017). How do development HR practices contribute to employees' motivation to continue working beyond retirement age? *Work, Aging and Retirement*, 3(4), 366–378. <https://doi.org/10.1093/workar/wax007>
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions†. *Journal of Management*, 35(1), 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2013). Envelhecimento da força de trabalho no Brasil: Como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? Recuperado de https://www.academia.edu/7686314/Envelhecimento_da_for%C3%A7a_de_trabalho_no_Brasil

- Relação Anual de Informações Sociais [RAIS] (2022) / STRAB-MTP. Ministério do Trabalho - Programa de disseminação das estatísticas do trabalho. Dados Nacionais 2020. Recuperado de <http://www.pdet.mte.gov.br/rais>
- Rau, B. L., & Adams, G. A. (2005). Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 649–660. <https://doi.org/10.1002/job.330>
- Riach, K., & Jack, G. (2016). The Affective Economy of the Business Case for Mature Aged Workers. *Social Policy and Society*, 15(4), 611–623. <https://doi.org/10.1017/S1474746416000282>
- Sampieri, R. H., Fernandez-Collado, C., & Lucio, P. B. (2006). Metodología de la investigación (4ª. ed). México: McGraw-Hill.
- Silva Junior, L. A., & Leão, M. B. C. (2018). O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras Atlas.ti software as a resource for content analysis: analyzing robotics in science teaching in Brazilian theses. *Ciência e Educação*, 24(3), 715–728. doi: <https://doi.org/10.1590/1516-731320180030011>
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, 10(AUG), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937>
- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47(3), 248–268. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0003>
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high-performance work systems and flexible work programs. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 585–604. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12205>
- Strack, R., Baier, J., & Fahlander, A. (2008). Managing demographic risk. *Harvard Business Review*, 86(5), 125. Recuperado de <https://hbr.org/2008/02/managing-demographic-risk>
- Tavares, M. F. (2015). Trabalho e longevidade: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho (1ª. Ed.). Rio de Janeiro, R.J.: Qualitymark Editora.
- Tham, T. L., & Holland, P. (2018). What do business school academics want? Reflections from the national survey on workplace climate and well-being: Australia and New Zealand. *Journal of Management and Organization*, 24(4), 492–499. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.3>
- Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2019). Ageing in organizations. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127–142. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062>
- Ulrich, D. (1998). Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados (2.ed.). São Paulo, S.P.: Futura.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*, 19(1), 47–60. <https://doi.org/10.1177/0958928708098523>
- Vasconcelos, A. F. (2018). Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. *Revista de Gestão*, 25(1), 102–118. <https://doi.org/10.1108/rege-11-2017-002>
- Veth, K. N., Emans, B. J. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P. L. M., & Lange, A. de. (2015). Development (f) or Maintenance? an Empirical Study on the Use of and need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 53–80. <https://doi.org/10.1002/hrdq>

Weller, I., Holtom, B. C., Matiaske, W., & Mellewigt, T. (2009). Level and Time Effects of Recruitment Sources on Early Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1146–1162. <https://doi.org/10.1037/a0015924>