

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Luisa Pacheco Manganelli**

**UM ESTUDO SOBRE A INSERÇÃO DE PROFISSIONAIS DE 50 ANOS OU MAIS  
NAS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DE IDADES**

**Porto Alegre**  
**2023**

**LUISA PACHECO MANGANELLI**

**Um estudo sobre a inserção de profissionais de 50 anos ou mais nas organizações e a gestão de idades**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Angela Beatriz Busato Scheffer

**Porto Alegre**

**2023**

LUISA PACHECO MANGANELLI

**Um estudo sobre a inserção de profissionais de 50 anos ou mais nas organizações e a gestão de idades**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Angela Beatriz Busato Scheffer

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Avaliadora Profa. Dra. Claudia Sirangelo Eccel Alvim – UFRGS

---

Orientadora Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer – UFRGS

## RESUMO

Estima-se que em 2040, cerca de 57% da população brasileira em idade ativa será composta por pessoas com mais de 45 anos<sup>1</sup>, tornando o Brasil um país com a população mais velha. Essa tendência acaba por refletir no envelhecimento da força de trabalho, tornando fundamental discutir as implicações de gestão de idade e da discriminação existente no mercado de trabalho. O presente trabalho tem por objetivo identificar e analisar como o envelhecimento e a possibilidade de continuidade e/ou reinserção nas organizações tem sido percebido por profissionais com idade superior a 50 anos, bem como a forma como essas questões são conduzidas por profissionais de recursos humanos. Utilizou-se uma metodologia qualitativa, com entrevistas baseadas em roteiros estruturados, envolvendo 32 profissionais, sendo 20 deles profissionais mais velhos e outros 12 profissionais de recursos humanos que forneceram informações sobre as preferências de contratações das empresas onde trabalham. A análise dos dados foi apoiada nos passos descritos por Moraes (1999), utilizada como base para realizar a análise de conteúdo. Dentre os principais resultados destacam-se: os profissionais entendem que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente e desafiador e estão identificando o preconceito relacionado a idade. Por parte dos profissionais de recursos humanos, percebe-se que a maioria das empresas não possui práticas de inclusão para profissionais mais velhos. Com este estudo, observou-se a necessidade de criação de novas políticas que direcionem os olhares das organizações para este segmento da população de trabalhadores, bem como a necessidade de combater o preconceito etário que a sociedade possui e mudar os paradoxos, preconceitos, estereótipos e discriminação que os profissionais mais velhos passam no ambiente organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Etarismo, Mercado de Trabalho, Envelhecimento, Discriminação

---

<sup>1</sup>Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Comunicados do IPEA: Tendências demográficas. N.64, 2010.

## **ABSTRACT**

"In 2040, it is estimated that approximately 57% of the Brazilian population of working age will be composed of individuals over 45 years old, making Brazil a country with the oldest population. This trend ultimately reflects in the aging of the workforce, making it crucial to discuss the implications of age management and existing discrimination in the job market. The present study aims to identify and analyze how aging and the possibility of continuity and/or reintegration into organizations are perceived by professionals over the age of 50, as well as how these issues are managed by human resources professionals. A qualitative methodology was employed, with interviews based on structured scripts, involving 32 professionals, 20 of whom were older professionals and another 12 were human resources professionals who provided information about hiring preferences in the companies they work for. Data analysis was supported by the steps outlined by Moraes (1999), used as a basis for conducting content analysis. Among the main findings, professionals understand that the job market is becoming increasingly demanding and challenging, and they are identifying age-related prejudice. On the part of human resources professionals, it is observed that the majority of companies do not have inclusive practices for older professionals. Through this study, the need for the creation of new policies directing organizations' attention to this segment of the workforce was observed, as well as the importance of combating age-related prejudice prevalent in society, and changing the paradoxes, prejudices, stereotypes, and discrimination that older professionals face in the organizational environment.

**KEYWORDS:** Ageism, Job Market, Aging, Discrimination

## **LISTRA DE ABREVEATURAS E SIGLAS**

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

FPNU - Fundo de População das Nações Unidas

FVG – Fundação Getúlio Vargas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PWC – Price Waterhouse Coopers

Setrab - Secretaria Estadual de Trabalho e Renda do Rio

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Unidades da Federação: Ano em que o volume de população de 65 anos ou mais .....	14
Tabela 1 – Perfil dos profissionais mais velhos entrevistados.....	26
Figura 2 – Pergunta da entrevista: Você trabalha atualmente? Qual o tipo da organização?.....	27
Figura 3 – Pergunta da entrevista: Você aceitaria participar de uma entrevista sobre sua percepção como indivíduo de 50 anos ou mais no mercado de trabalho?.....	27
Quadro 1 – Categorias temáticas.....	28
Figura 4 – Pergunta da entrevista: Você já sentiu que sua idade fosse empecilho para conseguir uma vaga/cargo/promoção que você estivesse buscando?.....	31
Tabela 2 – Perfil dos profissionais de recursos humanos entrevistados.....	37
Figura 5: Pergunta da entrevista: Qual o grau de escolaridade ou formação predominante dentre os funcionários da empresa?.....	39
Figura 6: Metodologia C.H.A.....	40
Figura 7: Pergunta da entrevista: Você diria que a empresa em que você trabalha é diversa quando o tema é etarismo.....	41
Figura 8: Pergunta da entrevista: A empresa em que você trabalha possui uma política de gestão de diversidade etária.....	43
Figura 9: Pergunta da entrevista: Você acredita que hoje a empresa estaria disposta a contratar uma pessoa com 50 anos ou mais.....	45

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>11</b>
2.1.1	Objetivos específicos	11
<b>3</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>TRABALHO E ENVELHECIMENTO</b>	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>ORGANIZAÇÕES E A DIVERSIDADE ETÁRIA</b>	<b>17</b>
<b>3.3</b>	<b>GESTÃO DE IDADE</b>	<b>19</b>
<b>3.4</b>	<b>INCLUSÃO E A LEI Nº 14.611</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>23</b>
<b>4.1</b>	<b>COLETA DE DADOS</b>	<b>23</b>
4.1.1	Participantes do estudo	24
<b>4.2</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>26</b>
<b>5.1</b>	<b>PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS</b>	<b>26</b>
5.1.1	Mudanças em relação ao envelhecimento	28
5.1.2	Empecilho para o mercado de trabalho	30
5.1.3	Preconceito etário: realidade ou mito?	32
5.1.4	Preconceito etário no ambiente corporativo	33
5.1.5	Diversidade etária	36
<b>5.2</b>	<b>PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>51</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS DE 50 ANOS OU MAIS</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>57</b>
	<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>	<b>59</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O aumento da expectativa de vida das pessoas e do ritmo de envelhecimento da população vem alterando o perfil da população economicamente ativa nos países, a busca por uma vida longa e saudável é cada vez mais relevante e é fundamental entender como o trabalho pode interferir nesse processo. Paralelo a isso, tem-se um conjunto de alterações em leis trabalhistas e a Reforma da Previdência que vem sendo introduzidas frequentemente, dificultando o caminho dos trabalhadores para alcançar o direito de se aposentar, emergindo a necessidade de permanecerem mais tempo no mercado de trabalho.

Segundo dados trazidos pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em 2015, o envelhecimento populacional já é uma realidade no Brasil e tende a ficar mais marcante das próximas décadas. Projeções realizadas em 2013 mostram uma forte tendência de aumento da proporção de idosos na população: em 2030, seria de 18,6% e, em 2060, de 33,7%; estudos identificaram, também, que os estados brasileiros com maiores proporções de idosos foram Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Pesquisas realizados de 2013 a 2015 indicaram que o percentual de população em idade com 50 anos ou mais cresceu cerca de 9,2%, em relação aos demais grupos etários, os quais sofreram reduções (IBGE, 2015). Em resumo, o envelhecimento populacional é um indicador complexo que reflete melhorias nas condições de vida, mas também implica ajustes nas políticas sociais e previdenciárias para atender às necessidades da população idosa em constante crescimento.

As projeções indicadas anteriormente indicam que, ano após ano, o número de trabalhadores mais velhos estará cada vez mais presente no mercado de trabalho e, diante disso, as empresas irão precisar de um plano de ação que foque em maximizar a produtividade, saúde e segurança desses trabalhadores, uma sociedade com uma proporção crescente de idosos acarreta uma série de implicações significativas. Tais mudanças trazem consigo a oportunidade de diferentes idades conviverem e integrarem-se em uma mesma equipe. Entretanto, embora o assunto longevidade seja uma realidade e uma tendência global, essa mudança demográfica gera diversos desafios que precisam ser enfrentados, como a discriminação etária, conhecida também como etarismo, segundo evidências trazidas em um estudo realizado por

Ramos, Souza e Caldas (2008), de forma geral, espera que as pessoas idosas se encaminhem para a aposentadoria e para o afastamento do mundo laboral (RAMOS, SOUZA e CALDAS, pag. 507, 2008).

Felix (2016) identificou que o Estado Brasileiro não teve a preocupação de criar políticas para preservar o emprego das pessoas com idade acima de 50 anos, sem envolver as empresas privadas “com medidas de incentivo à manutenção do emprego dos mais velhos, requalificação ou programas de preparação para a aposentadoria mais tardia” (FELIX, 2016, p. 247).

Práticas de gestão de idades passaram a ser essenciais para que as organizações possam conciliar direitos e oportunidades para todos os trabalhadores, independentemente de sua idade, proporcionando um ambiente de trabalho com equidade. Para Goldani (2010), reconhecer o preconceito etário como um problema é o primeiro passo para eliminá-lo. O próximo consiste em escolher um método para combatê-lo e conscientizar os indivíduos a respeito das suas consequências.

As práticas de diversidade etária são organizacionais e não discriminatórias, flexíveis e que consideram as diferenças interindividuais associadas à idade (SOUZA, RAMOS, & CARVALHO, 2019), elas precisam estar alinhadas para recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento e promoção, avaliação de desempenho, aceitação e gestão eficaz de pessoas de diferentes idades. Tendo em vista esse cenário, identificou-se a importância da implementação de políticas de gestão de idade nas organizações para reter profissionais que possam ser alvo de uma “cultura do descarte”, fruto de uma ideia que esse grupo não atende ao perfil ideal de profissionais. O envelhecimento populacional apresenta desafios e oportunidades para os sistemas de trabalho e a sustentabilidade econômica.

No cenário profissional, o envelhecimento da força de trabalho é um tema de crescente relevância. Profissionais com mais de 50 anos de idade têm uma perspectiva única sobre o envelhecimento e suas implicações no contexto organizacional. Com a sociedade envelhecendo, as empresas precisam cada vez mais reconhecer a importância de adotar estratégias de gestão de idades para aproveitar o potencial desses trabalhadores experientes.

Ciente desta problemática e do contexto apresentado, o presente trabalho tem como objetivo analisar questões relacionadas ao envelhecimento da população trabalhadora: Como profissionais com a idade superior a 50 anos percebem

envelhecimento e as possibilidade de inserção e continuidade nas organizações?  
Como as empresas estão lidando com o tema gestão de idades?

## **2 OBJETIVOS**

Nesta seção apresentam-se os objetivos norteadores da pesquisa, os quais estão divididos em objetivos gerais e específicos.

### **2.1 Objetivo geral**

Analisar como o envelhecimento e possibilidade de continuidade e de reinserção nas organizações tem sido percebidos por profissionais com mais de 50 anos e como essas questões são conduzidas por profissionais de recursos humanos.

#### 2.1.1 Objetivos específicos

- Levantar a percepção dos profissionais acima de 50 anos sobre envelhecimento em sua trajetória de trabalho;
- Identificar e analisar as dificuldades e barreiras percebidas por esses profissionais para se manter e/ou reingressar no mercado de trabalho;
- Verificar a incidência ou não de discriminação pela idade;
- Identificar o papel das organizações na promoção da diversidade etária no ambiente profissional.

O mundo corporativo tem passado por diversas mudanças ao longo do tempo, e têm trazido consigo novos modelos de trabalho, uma perspectiva diferente em relação aos profissionais e propostas de ambientes de trabalho que fogem do tradicional, além de modelos de gestão mais eficientes. No entanto, Dennis e Thomas (2007) apresentam estudos que revelam a discriminação existente em relação aos trabalhadores mais velhos. Cepellos, Silva e Tonelli (2019) argumentam que é fundamental debater sobre o envelhecimento populacional e seus reflexos para as organizações, bem como o papel da gestão de pessoas nesse contexto.

Esta pesquisa contribui para compreender questões empíricas sobre a visão de como é envelhecer dentro das organizações, sob a perspectiva de profissionais acima de 50 anos, e como a gestão de idades pode contribuir para melhorar o

desenvolvimento da sociedade, pois se faz necessário destacar cenários que incluam essa população em um contexto de crescimento. Portanto, a expectativa é que essa pesquisa contribua para a formulação de políticas mais claras em relação à inclusão de profissionais de 50 anos ou mais nas organizações.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, encontra-se a revisão da literatura, que serve de base para o presente estudo. Inicialmente, serão apresentados dados relacionados ao envelhecimento e será destacada a importância do trabalho para os indivíduos. Posteriormente, sobre gestão de diversidade etária. Também será abordado o tema da inserção do profissional com mais de 50 anos nas organizações, assim como as dificuldades e desafios enfrentados por eles e, por fim, será apresentada a importância da inclusão nas organizações e a lei 14.611.

#### 3.1 TRABALHO E ENVELHECIMENTO

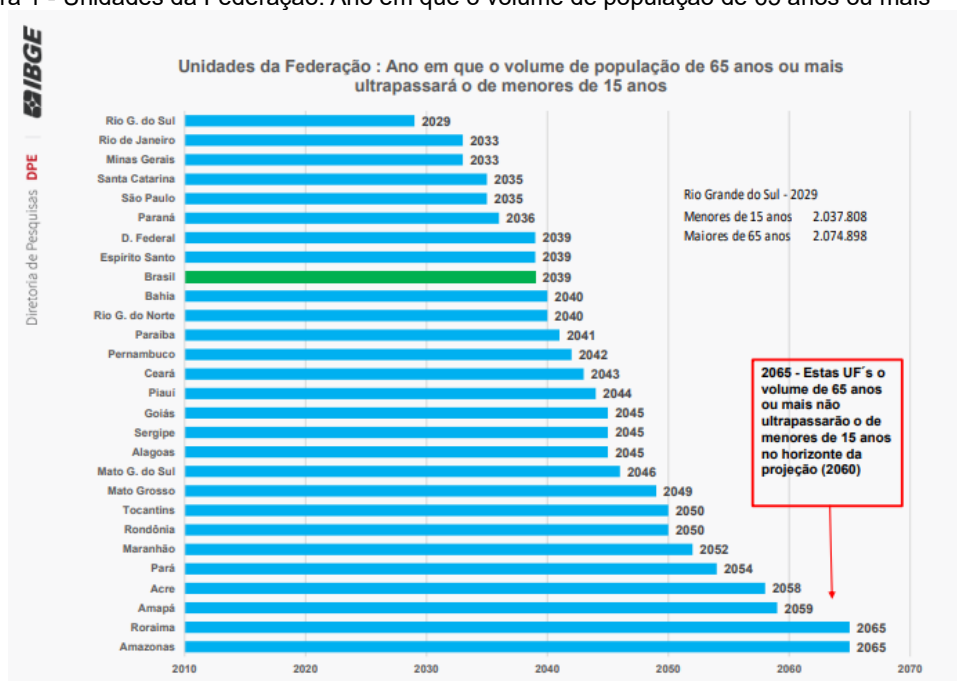
Na sociedade atual, o trabalho exerce forte influência na vida dos indivíduos, deixando de ser apenas uma fonte de renda para ser também fonte de identidade das pessoas. O trabalho é um mediador de integração social, colocando-nos em relação com o outro e em relação ao outro. Sua evolução ao longo dos tempos proporcionou novas formas e valores na sociedade. De modo geral, ele possibilita integração, aprendizado e oportunidade de qualificação, criatividade, acesso à cultura, garante segurança e autonomia. Constitui-se como uma possibilidade de ascensão social para os indivíduos que dele usufruem, logo, está associado ao *status*, assumindo um desenvolvimento importante pela busca de autoconhecimento e ajudando a construir a imagem do indivíduo diante da sociedade.

Considerando que as pessoas passam grande parte de suas vidas no ambiente de trabalho e pensando em todo impacto que o trabalho trás para um indivíduo, podemos considerá-lo como uma forma de bem-estar, que tende a afetar seu desenvolvimento. Deste modo, podemos afirmar que o trabalho está para além do produzir; é o espaço por excelência no qual se desenvolve potencialidades, capacidades e o aprimoramento do modo de ser (ATHAYDE, NEVES, & SILVA, 2004), podendo proporcionar um meio de autodescoberta, permitindo que os indivíduos explorem suas paixões, desenvolvam habilidades, adquiram conhecimentos e construam um senso de propósito. Nesse sentido, destaca-se a importância do trabalho na vida das pessoas.

Permanecer no mercado de trabalho ao longo dos tempos torna-se, desta forma, essencial. Com o envelhecimento, surgem uma série de dificuldades e desafios que precisam ser enfrentados pelos trabalhadores. O IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) estimou que, no Brasil, em 2040, aproximadamente 57% da população em idade produtiva terá mais de 45 anos. Dados da Secretaria do Trabalho do Ministério da Economia indicam que o número de pessoas com mais de 64 anos com carteira de trabalho assinada passou de 484 mil em 2013 para 649,4 mil em 2017 (AGÊNCIA BRASIL, 2017).

De acordo com o dicionário, a palavra longevidade é uma característica de longo tempo: está relacionado a duração da vida. Segundo IBGE, a expectativa de vida de um brasileiro em 2022 é de 77 anos e esse envelhecimento da população se dá principalmente devido à relação entre o declínio das taxas de natalidade e mortalidade e o aumento da expectativa de vida da população como um todo (PEREIRA; NOGUEIRA; SILVA, 2015), além disso, diversas melhorias de qualidade de vida, seja no âmbito de evolução da medicina, ciência ou tecnologia influenciam para a longevidade da população.

Figura 1 - Unidades da Federação: Ano em que o volume de população de 65 anos ou mais ultrapassará o de menores de 15 anos



Fonte: IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Projeções da população por sexo e idade Brasil e Unidades da Federação 2010-2060

Conforme figura 1, dados trazidos pelo IBGE revelaram as projeções para a população brasileira que nos fornecem dados até 2060. As estimativas preveem o envelhecimento dos brasileiros, sendo as regiões sul e sudeste as primeiras a terem uma população de idosos maior do que de adolescentes até 15 anos, previsão esta, que estima que o Estado do Rio Grande do Sul atinge essa população a partir de 2029 e o Rio de Janeiro, em 2033. (IBGE, 2018).

Em uma sociedade onde as pessoas vivam mais, é necessário manter a atenção em focos que abordem necessidades e circunstâncias, bem como políticas públicas voltadas para o envelhecimento saudável, em vez de políticas coletivas específicas para os idosos, geralmente os governos não possuem políticas coletivas destinadas a todas as pessoas com menos de 65 anos (TEIXEIRA, 2020).

Dados trazidos pela ONU (Organização das Nações Unidas) no ano de 2020 declaram que os anos entre 2021 e 2030 serão considerados como 'a década do envelhecimento saudável'. Uma boa e longa vida se baseia no princípio de manter o corpo e a mente ativos ao longo da jornada. O envelhecer da sociedade também se refere a uma luta diária garantir o direito à cidadania digna dessas pessoas.

O envelhecimento está atrelado à longevidade; porém, está pode estar em contradição com a modernidade que os tempos atuais demandam, já que o aumento da longevidade traz à tona associações como a diminuição da produtividade e a preocupação de como viver muito e com qualidade de vida. Existe um preconceito em relação à pessoa mais velha, associando a idade a características negativas e perpetuando uma cultura enraizada em estereótipos preconceituosos e atitudes discriminatórias, baseadas em crenças e percepções equivocadas que contribuem para a discriminação.

A compreensão da sociedade para o envelhecimento tem passado por constantes modificações nos últimos anos, e ainda não existe uma definição ou consenso sobre quando se inicia a velhice. O governo do Brasil possui o Estatuto da Pessoa Idosa, onde os brasileiros são considerados idosos a partir dos 60 anos; no entanto, no contexto trabalhista, a Previdência social prevê o direito de aposentadoria aos 65 anos para os homens e aos 62 para mulheres. Por outro lado, estudos indicam que o tema da velhice se aplica a profissionais entre 40 e 75 anos (2008 apud CEPellos; TONELLI, 2017). Tikkanen e Nyhan (2006) trouxeram informações de

que a interpretação deste tema varia de acordo com cada país, e que o termo 'trabalhador mais velho' está cada vez mais se aplicando a pessoas mais jovens.

Segundo o índice de referência da UE em Lisboa, o grupo prioritário de trabalhadores mais velhos é o de 55 a 64 anos. No entanto, os estatísticos tendem a ter a idade de 45 anos como a demarcação entre ser um trabalhador mais jovem (24-44 anos) ou mais velho (45-64 anos) [...] De fato, a definição de trabalhador mais velho não é tanto uma questão de terminologia ou estatística, mas a prática de uma organização de trabalho em visualizar e rotular certos 24 trabalhadores como trabalhadores mais velhos. (TIKKANEN; NYHAN, 2006, p. 10, tradução da autora)

Trazendo dados mais próximos à realidade que vivemos, Loth e Silveira (2013), afirmam que as pessoas com mais de 50 anos têm apresentado uma taxa de desocupação em constante declínio desde 2003. Segundo IBGE (2006), essa foi a única população que registrou um crescimento de 2,7% na população ocupada entre os anos de 2002 e 2006.

Cepellos, Silva e Tonelli (2019) explicam sobre o que é ser velho e as diferentes concepções de idade, introduzindo o conceito de 'idade social', que descreve como o indivíduo se sente e como é percebido pela sociedade em relação à sua idade. A maioria das pessoas percebe o envelhecimento sob perspectiva da idade social, onde existe uma grande preocupação com a percepção dos outros em relação ao seu próprio envelhecimento.

Tendo o ambiente de trabalho como o reflexo da sociedade, Dennis e Thomas (2007) trazem a questão da discriminação de trabalhadores mais velhos. Os autores identificaram que, na maioria dos estudos, esses profissionais são vistos como inflexíveis, não possuindo um espírito agressivo, sendo resistentes às novas formas de trabalho, limitados fisicamente e pouco dispostos a se adaptarem às novas tecnologias. Esses estereótipos devem ser eliminados dos ambientes de trabalho, uma vez que King e Bryant (2017) afirmam que características impostas, principalmente de maneira pejorativa, podem impactar no desempenho e resultados das pessoas afetadas.

Atitudes positivas em relação a profissionais mais velhos também são destacadas: eles são valorizados por suas experiências, conhecimentos e hábitos de trabalho. Os profissionais mais velhos são avaliados por seu desempenho sólido, competências básicas e pela boa convivência com os colegas de trabalho, além disso, podem se tornar uma espécie de consultores para os mais jovens, influenciando



positivamente na escolha adequada para desenvolver e reter talentos. Essa troca entre as gerações pode gerar uma diversidade de conhecimento, da qual as organizações podem se beneficiar grandemente, uma vez que terão à sua disposição funcionários que passaram por diversas experiências e trazem consigo uma vasta bagagem.

França, Silva e Barreto (2010) destacaram a importância de tratar o futuro de forma respeitosa, pois isso reflete dentro das organizações. “O convívio intergeracional é um dos mais valiosos instrumentos para a quebra de preconceitos, para a passagem de conhecimentos, ajuda mútua, solidariedade e amizade”. Dessa afirmação decorre o respeito pelas pessoas mais velhas, um valor intrínseco que enriquece as interações humanas e contribui para a construção de uma sociedade mais inclusiva e harmoniosa.

Apesar de dados tão expressivos sobre o envelhecimento global, Normanha Filho (2004) afirma que o paradigma do preconceito etário na contratação de profissionais de 40 anos ou mais poderá ser superado por potenciais empregadores dessa força de trabalho. Essa afirmação foi compartilhada durante a Assembleia Geral das Nações Unidas pelo Diretor-Geral da OMS (Organização Mundial de Saúde), Tedros Adhanom Ghebreyesus (2020): ‘Apenas trabalhando unidos, dentro do sistema das Nações Unidas e com governos, sociedade civil e setor privado, que poderemos não apenas adicionar anos à vida, mas também (melhorar a qualidade de) vida a estes anos’.

### **3.2 ORGANIZAÇÕES E A DIVERSIDADE ETÁRIA**

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração (THOMAS, 1991)

Thomas Jr (1991) ilustra nesse trecho que diversidade abrange todos os grupos de pessoas com identidades grupais que compartilham o mesmo sistema social, e não deve ser um conceito relacionado de forma única e exclusiva a pesquisas sobre um assunto específico, como, por exemplo: a questão de gênero. Seguindo a mesma linha de pensamento, Fleury (2000) traz o conceito de diversidade como o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades que convivem no mesmo sistema social, onde coexistam grupos de majoritários e minoritários.

Ainda segundo Fleury (2000), as empresas brasileiras que começaram a se interessar pelo tema diversidade iniciaram programas relacionados a esse assunto são subsidiárias de empresas norte-americanas e adotaram esse pensamento por volta dos anos 90. É importante ressaltar que esse tema já é abordado através de movimentos políticos desde a década de 60 em alguns países da América do norte, como os Estados Unidos e Canadá.

Torres e Pérez-Nebra (2004) relatam que este olhar mais sensível para o tema diversidade dentro das organizações surgiu quando mulheres e negros começaram a ingressar no mercado de trabalho. Temas como idade, classe social, sexualidade, deficiência física e intelectual, gênero, raça e cultura, são vertentes de grupos diversos que devem estar no radar de olhares atentos para garantir o movimento de inclusão dentro das organizações. Portanto, as empresas precisam adotar uma postura de promoção a diversidade ou se abster diante dos preconceitos e desigualdades existentes, evitando assim sua reprodução interna.

O respeito à diversidade e a promoção da equidade pressupõem a representação proporcional nos quadros da empresa de todos os segmentos presentes na sociedade, com garantia de oportunidades iguais para todos. (ETHOS, 2016, p. 16).

A atração e retenção dos melhores talentos do mercado de trabalho, a diversificação do mercado, a promoção da criatividade e inovação, a facilitação de resolução de problemas e a flexibilidade organizacional são alguns dos benefícios destacados por Fleury (2000) para as empresas que incentivam seus líderes a formarem equipes diversificadas. Organizações que investem em diversidade são reconhecidas pela riqueza que as diferenças trazem ao ambiente de trabalho. Nesse contexto, a diversidade etária emerge como um componente essencial dessa equação, enriquecendo as equipes com uma variedade de perspectivas, conhecimentos e experiências.

Tonelli (2018) explica que, ao abordarmos o tema diversidade, estamos lidando com três grandes formas de discriminação: sexismo, racismo e etarismo, sendo este último abordado com maiores detalhes abaixo.

A diversidade etária refere-se à inclusão de pessoas de diferentes faixas etárias no ambiente de trabalho. Com a expectativa de vida aumentando e a aposentadoria sendo adiada, as organizações estão observando uma interação mais intensa entre

gerações. A combinação de mentes jovens com a experiência dos profissionais mais velhos pode resultar em um entusiasmo que impulsiona a inovação e o crescimento.

A discriminação contra pessoas mais velhas, conhecida também como etarismo, é um estereótipo presente na sociedade e nas organizações. Esse termo é utilizado para caracterizar o preconceito e a discriminação contra pessoas de idade avançada, e é um tema amplamente debatido devido ao rápido processo de envelhecimento que a população brasileira está vivenciando.

Assim, considera-se esse grupo, dos profissionais mais velhos, que vem ganhando espaço nos ambientes organizacionais, como grupo de diversidade e que deve ser tratado como um desafio para novas políticas de inclusão. Entende-se como trabalhadores ou profissionais mais velhos, embora ainda não exista uma definição para esse termo, profissionais de 40 até 75 anos, dependendo do contexto de estudo (CEPELLOS, TONELLI, pág. 5, 2017).

Este preconceito, que também pode ser conhecido como “idadismo”, é um estigma muitas vezes apresentados de forma silenciosa, fazendo com que as pessoas não se deem conta de que estão, de fato, sendo preconceituosas e discriminatórias, manifestado em discursos, gestos ou atitudes (SOUSA, LODOVICI, SILVEIRA, & ARANTES, 2014), abrangendo tanto o âmbito pessoal como o institucional (PALMORE, 1999), sendo no âmbito pessoal, fazendo com que o envelhecimento passe por objeto de vergonha ou ridiculização, ou no institucional, com empresas não ofertando oportunidades iguais de crescimento, desenvolvimento e reconhecimento para profissionais que se enquadram nesta população.

Considera-se que as organizações que abraçam a diversidade e adotam abordagens estratégicas para a gestão de idades estão mais bem posicionadas para construir equipes fortes, resilientes e capazes de enfrentar os desafios do futuro com confiança e sucesso, pois terá um ambiente de trabalho dinâmico, inovador e adaptável às mudanças em curso.

### **3.3 GESTÃO DE IDADE**

O envelhecimento da população mundial é um dos principais desafios do século XXI, incluindo o Brasil. O país, que sempre foi considerado um país jovem, está passando por um processo de envelhecimento.

Fernandes (2013) destaca que, devido ao envelhecer da população, haverá consequências nos próximos anos. O autor ressalta uma realidade que as organizações enfrentam atualmente: o cenário demográfico está passando por transformações que terão um impacto direto na gestão de diversidade etária dentro das organizações.

No ano de 2013, a FGV (Fundação Getúlio Vargas) em parceria da PwC (Price waterhouse Coopers), realizou uma pesquisa com mais de 100 empresas com o objetivo de identificar práticas voltadas para profissionais maduros. A análise de Cepellos e Perreira Filho (2018), revelou que políticas de remuneração ou benefícios diferenciados para os profissionais mais velhos e utilização de ergonomia apropriada à força de trabalho envelhecida no espaço de trabalho eram praticamente inexistentes no Brasil, fato que não parece ter mudado significativamente.

A gestão de idades não se trata apenas de integrar os trabalhadores mais velhos ao ambiente de trabalho, mas também de criar um ambiente propício para a colaboração e a troca de conhecimentos entre as diversas faixas etárias. Valorizar as experiências acumuladas e as habilidades específicas de cada geração pode resultar em equipes mais resilientes e inovadoras, capazes de enfrentar os desafios em constante evolução do mundo corporativo.

Segundo Cepellos e Tonelli (2017), práticas de gestão de idades são condutas que visam minimizar os efeitos do envelhecimento profissional e das barreiras etárias. A análise das práticas realizada pelas autoras demonstra que a eficácia dessas práticas vai além de um mero compromisso legal ou ético. A gestão de idades, quando aplicada com sensibilidade e planejamento, cria um ambiente que valoriza a diversidade etária, promovendo uma cultura inclusiva.

Práticas de gestão de idade bem-sucedidas implicam em reconhecer que as práticas de envelhecimento profissional não se limitam à implementação de políticas isoladas, mas que envolvem uma transformação da cultura organizacional, criando um ambiente que valoriza as experiências e habilidades de todas as faixas etárias e estando presente nos processos de recrutamento e seleção, capacitação, desenvolvimento de carreira e estruturas de trabalho flexíveis. A gestão de idades não apenas atende às obrigações legais, mas também impulsiona a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

### 3.4 INCLUSÃO E A LEI Nº 14.611

O julgamento de inclusão dentro da administração para Holvino, Ferdman e Merrill-Sands (2004) é de que todas as pessoas devam ser tratadas de forma justa, possuir igualdade diante das oportunidades e não acontecer diferenciação quanto à sua função ou a hierarquização dos níveis organizacionais.

A inclusão no ambiente de trabalho é uma dimensão crucial no desenvolvimento de uma sociedade justa e igualitária. As empresas que possuem uma abordagem inclusiva, não apenas reconhecem a experiência e conhecimento que os profissionais trazem consigo, mas também é uma resposta às mudanças na legislação trabalhista, como a alteração do Artigo 461 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) da lei nº 14.611.

“§ 6º - Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.”

A alteração no Artigo 461 da CLT realizada em 3 de julho de 2023, destaca a importância da igualdade salarial entre profissionais que desempenham a mesma função. Essa alteração reflete um avanço para eliminar desigualdades baseadas em fatores como sexo, nacionalidade e idade. A inclusão de profissionais mais velhos, nesse contexto, é um passo crucial para garantir que a legislação seja aplicada de forma justa e abrangente.

Para garantir o cumprimento da lei, ficou determinado a publicação semestral de relatórios de transparência salarial que devam conter dados anonimizados e informações que permitam a comparação objetiva entre salários, assim como a disponibilização de canais específicos para denúncias de discriminação salarial. No caso de comprovação de cumprimento, poderá ser aplicado multa administrativa cujo valor corresponderá a até 3% (três por cento) da folha de salários do empregador. (CLT, 2023)

Ao reconhecer a importância da igualdade salarial, independentemente da idade, e ao promover a inclusão ativa desses profissionais, as organizações não apenas cumprem a legislação, mas também contribuem para a sociedade. A valorização das experiências acumuladas e a promoção da diversidade etária

impulsionam a inovação e fortalecem a sustentabilidade das organizações e da sociedade como um todo.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Segundo Roesch (1999), o procedimento metodológico tem o objetivo de indicar qual o caminho será seguido na elaboração de uma pesquisa. Nesse tópico se descrevem os tipos de pesquisa, técnicas de coletas e análises de dados que foram utilizados no estudo em questão.

Considerando os objetivos do estudo, a abordagem escolhida foi a pesquisa qualitativa, pois, diferente da pesquisa quantitativa, que se baseia em números e estatísticas, a pesquisa qualitativa permite explorar diferentes conceitos e contextos. Segundo Machado (2023), a abordagem qualitativa se apropria do discurso dialético, visto que sua teoria é construída de forma interpretativa, ou seja, utiliza o discurso de pessoas e suas opiniões sobre determinado assunto. Considera-se a pesquisa qualitativa mais abrangente e uma forma mais profunda de tratar os dados de estudo.

Foi utilizado o método exploratório, que como o próprio nome diz, explora um problema fornecendo informações para uma investigação mais precisa (DOS SANTOS et al, 2023), auxiliando na identificação e compreensão de fenômenos complexos e poucos explorados em relação à pesquisa.

### 4.1 COLETA DE DADOS

Para atingir os objetivos, foi definido como instrumento de coleta de dados um roteiro estruturado de questões criado com base nos objetivos do estudo e enviado aos participantes (Apêndice A e B). A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas presenciais e online. Utilizamos um formulário hospedado na plataforma **Google Forms**<sup>2</sup>, constituído por duas partes: a primeira contendo perguntas fechadas, que permitem que os respondentes se limitem a respostas como: sim/não com intuito de identificar os participantes e, a segunda com uma série de perguntas abertas, previamente estabelecidas para que os entrevistados pudessem expressar suas opiniões sem amarras sobre o tema. A coleta de dados ocorreu entre 3 de julho de 2023 e 31 de julho de 2023

---

<sup>2</sup> **Google Forms** <<https://g.co/kgs/CrwNhF>>

A pesquisadora entrou em contato os participantes utilizando a rede social profissional **LinkedIn Corporation**<sup>3</sup>, **WhatsApp**<sup>4</sup> e via e-mail, com o objetivo de convidá-los a participar da pesquisa. O convite explicava os objetivos do estudo e a quantidade de perguntas. Foram realizados inúmeros convites para as entrevistas, dos quais, 32 foram aceitos e outros diversos ficaram sem retorno, ou até mesmo, foram recusados por não se encaixarem no público-alvo da pesquisa. Para os profissionais que aceitaram o convite, foi enviado o termo de consentimento explicando que a pesquisa seria apenas para fins acadêmicos.

#### 4.1.1 Participantes do estudo

Participaram do estudo dois grupos de pessoas: profissionais considerados mais velhos (Apêndice A) e profissionais de recursos humanos (Apêndice B), voltados para recrutamento e seleção.

No primeiro grupo a opção recaiu sobre os profissionais acima de 50 anos, neste, sendo que tivemos participações de entrevistados com idade inferior a 50 anos, mas que se sentiram conectados com o tema, pois já vivenciaram o preconceito etário e quiseram compartilhar seus sentimentos.

No segundo grupo de pessoas profissionais de recursos humanos, buscou-se verificar a existência de práticas relacionadas a gestão de idades nas companhias brasileiras. O pré-requisito para participação no estudo foi de estarem atualmente empregados em cargos relacionados a recrutamento e seleção.

Do total de 32 profissionais participantes, 20 fizeram parte do grupo de profissionais mais velhos e 10 profissionais de recursos humanos.

## 4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram apresentados e discutidos a partir de categorias temáticas que foram elencadas a partir do trazido pelos participantes, e tendo em vista os objetivos do estudo. Referente à escolha do procedimento de análise de dados, nos baseamos na teoria de Chizzotti

---

<sup>3</sup> **LinkedIn Corporation** <<https://br.linkedin.com/>>

<sup>4</sup> **WhatsApp** <[https://www.whatsapp.com/?lang=pt\\_BR](https://www.whatsapp.com/?lang=pt_BR)>



A decodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (CHIZZOTTI, 2006, p. 98)

Para a análise dos dados levantados, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo, muito utilizada em pesquisas qualitativas no campo da administração e conforme destacado em 1997 por Freitas, Cunha e Moscarola, é uma abordagem que exige muita dedicação, paciência e tempo do pesquisador, o qual tem de se valer da intuição, imaginação e criatividade, principalmente na definição de categorias de análise. Para tanto, disciplina, perseverança e rigor são essenciais.

Para uma melhor compreensão da apresentação da discussão, os temas foram categorizados, ou seja, foram realizados procedimentos para agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles, classificando-os por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos nos processos. (Morais, 1999)

Morais (1999) descreve que ainda que diferentes autores proponham diversificadas descrições do processo da análise de conteúdo, essa pesquisa analisaremos em cinco etapas:

1. Preparação das informações;
2. Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades;
3. Categorização ou classificação das unidades em categorias;
4. Descrição;
5. Interpretação.

Na primeira etapa foi realizada a organização do material coletado em todas as entrevistas, com o objetivo de que todas as informações estivessem concentradas em um arquivo, para assim conseguirmos extrair as ideias de cada participante. Para a segunda etapa foi feita a identificação e codificação de temas para apresentar na pesquisa, para poder explorar de forma completa o significado de cada resposta. Na terceira etapa foram agrupados os dados semelhantes. A quarta etapa é composta pela apresentação dos dados levantados, através de citações diretas. E por fim, foi realizada uma análise nas respostas e uma nova revisão teórica, a fim de verificar se a prática está em sintonia com a teoria e então poder contribuir com o tema etarismo dentro das organizações.

## 5 ANÁLISE DE DADOS

### 5.1 PERCEPÇÕES DOS PROFISSIONAIS ACIMA DE 50 ANOS

O perfil dos entrevistados pode ser observado na Tabela 1, abaixo, os respondentes foram identificados como: entrevistado 1 (E1), 2 e assim, sucessivamente, seguindo a ordem que responderam à pesquisa.

Tabela 1 – Perfil dos profissionais mais velhos entrevistados

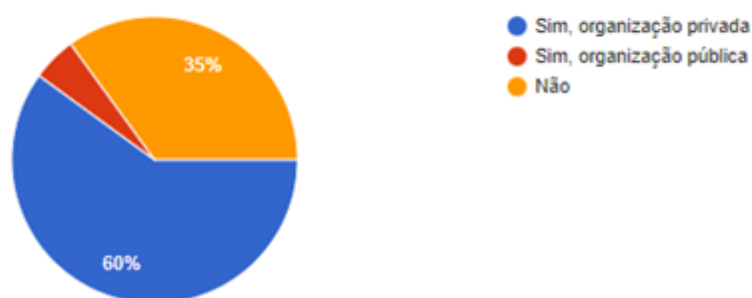
Entrevistado	Idade	Escolaridade	Tempo no cargo	Tempo em busca de recolocação
Entrevistado 1 (E1)	46 anos	Pós-graduado	-	5 meses
Entrevistado 2 (E2)	53 anos	Superior completo	-	3 meses
Entrevistado 3 (E3)	55 anos	Pós-graduado	5 anos	-
Entrevistado 4 (E4)	51 anos	Superior completo	-	8 meses
Entrevistado 5 (E5)	54 anos	Superior completo	29 anos	-
Entrevistado 6 (E6)	46 anos	Pós-graduado	7 anos	-
Entrevistado 7 (E7)	65 anos	Pós-graduado	-	6 meses
Entrevistado 8 (E8)	55 anos	Médio completo	-	1 mês
Entrevistado 9 (E9)	62 anos	Superior completo	3 anos	-
Entrevistado 10 (E10)	48 anos	Superior completo	4 meses	-
Entrevistado 11 (E11)	59 anos	Pós-graduado	6 anos	-
Entrevistado 12 (E12)	60 anos	Pós-graduado	27 anos	-
Entrevistado 13 (E13)	53 anos	Superior completo	5 anos	-
Entrevistado 14 (E14)	58 anos	Médio incompleto	-	8 meses
Entrevistado 15 (E15)	50 anos	Médio completo	18 anos	-
Entrevistado 16 (E16)	52 anos	Superior incompleto	10 anos	-
Entrevistado 17 (E17)	55 anos	Médio completo	6 anos	-
Entrevistado 18 (E18)	49 anos	Pós-graduado	4 anos	-
Entrevistado 19 (E19)	65 anos	Pós-graduado	20 anos	-
Entrevistado 20 (E20)	56 anos	Médio completo	5 anos	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a porcentagem referente ao grau de escolaridade dos entrevistados, 40% destes, possuem pós-graduação (MBA, lato sensu, mestrado, doutorado), 30% superior completo, 20% possuem ensino médio completo, 5% ensino médio completo e 5% ensino superior incompleto. Questionamos também os entrevistados sobre o tipo de empresa em que trabalhavam, se organizações públicas ou privadas ou ainda, se estavam desempregados. Dos 20 respondentes, 35% encontram-se desempregados, 60% trabalham em empresas privadas e 5% em organização pública.

Figura 2 – Pergunta da entrevista: Você trabalha atualmente? Qual o tipo da organização?

20 respostas



Fonte: Elaborada pela autora.

Quando questionados sobre o interesse em participar de uma entrevista cujo objetivo seria a coleta de dados para realizar análise sobre preconceito etário e como as empresas podem lidar com a gestão de idades, todos manifestaram interesse em contribuir com a pesquisa.

Figura 3 – Pergunta da entrevista: Você aceitaria participar de uma entrevista sobre sua percepção como indivíduo de 50 anos ou mais no mercado de trabalho?

20 respostas



Fonte: Elaborada pela autora.

Serão aqui apresentadas as categorias que foram elencadas a partir das entrevistas realizadas e tendo em vista os objetivos do estudo. Procurou-se verificar as consequências de preconceitos e vieses inconscientes dentro e fora das organizações. Essas categorias temáticas representam os principais temas, entendimento e objetivo específico no material analisado, oferecendo uma maneira sistemática de examinar e compreender a complexidade dos dados.

Quadro 1 – Categorias temáticas

<b>Categoria</b>	<b>Entendimento</b>	<b>Objetivo específico</b>
<b>Mudanças em relação ao envelhecimento</b>	Identificar as mudanças percebidas pelos profissionais quando se trata de envelhecimento	Levantar a percepção dos profissionais acima de 50 anos sobre envelhecimento em sua trajetória de trabalho
<b>Empecilho para o mercado de trabalho</b>	Identificar se existe sentimento de exclusão por parte de profissionais mais velhos.	Identificar e analisar a dificuldades e barreiras percebidas por esses profissionais para se manter e/ou reingressar no mercado de trabalho
<b>Preconceito etário: realidade ou mito</b>	Identificar se profissionais mais velhos conseguem perceber a existência de preconceito etário no contexto social	Verificar a incidência ou não de discriminação pela idade
<b>Preconceito etário no ambiente corporativo</b>	Identificar se profissionais mais velhos conseguem perceber a existência de preconceito etário dentro das organizações.	Identificar e analisar a dificuldades e barreiras percebidas por esses profissionais para se manter e/ou reingressar no mercado de trabalho
<b>Diversidade etária</b>	Identificar o conceito de diversidade dos entrevistados	Verificar a incidência ou não de discriminação pela idade

Fonte: Elaborado pela autora.

Abaixo, cada categoria será apresentada e explicada de maneira individual, vinculando os relatos pessoais vivenciados pelos respondentes da pesquisa com o referencial teórico disponível sobre o assunto.

### 5.1.1 Mudanças em relação ao envelhecimento

O questionamento foi o seguinte: “Quais mudanças você percebe em relação ao mercado de trabalho com o passar do tempo e o natural processo de envelhecimento pelos quais todos passam? Me fale sobre sua trajetória de trabalho e o tornar-se um profissional de mais idade”.

Essa pergunta se fez essencial na busca de respostas para a pesquisa, pois, mesmo o envelhecimento sendo um processo biológico natural da vida humana, geralmente não se está muito preparado para aceitar a velhice (HELAL e VIANA, 2021, pág. 174), bem como mudanças inevitáveis acontecem quando o assunto é envelhecimento.

Trajetórias são caminhos únicos. Se olharmos pelo retrovisor da vida, dificilmente encontraremos na pessoa de 60 o percurso traçado pela pessoa que fomos aos 20. Nunca saberemos se escolhemos o melhor caminho, aliás, acho que muitas coisas interferem nessa escolha. Eu escolhi a área de Psicologia, sem imaginar que a minha trajetória poderia ser na área de Recursos Humanos. Na meia idade, ao fazer o mestrado, decidi juntar meus conhecimentos em RH com os de Diversidade Etária e comecei a trabalhar com estes assuntos, como consultora em organizações. Ao iniciar a minha carreira, acreditava que ela seria em uma empresa de cada vez; hoje atuo em várias, com projetos diferentes, além disso, encontro a cada novo cliente a necessidade de inovar, trazendo a necessidade de continuar estudando e ficar sempre “atenado” com as novidades do mercado, atualizações sobre leis, novas maneiras de atrair e incluir públicos diversos dentro das organizações. Hoje o conceito (especialmente para quem tem mais de 50 anos) não é mais ter um emprego e sim ter trabalho. Eu também achava que me aposentaria perto dos 60. Hoje tenho 60 e essa ideia não passa perto dos meus planos atuais. O aumento da expectativa de vida “esticou essa corda”, jogando estes limites para frente. Boa parte dos idosos não se sentem como tal. Este é o meu caso: tenho mil projetos e muita energia para realizá-los. (Entrevistado 12, 2023)

A entrevistada fala sobre envelhecimento ligado a necessidade de constantemente inovar, de continuar estudando e ficar sempre “atenado” com as novidades do mercado, atualizações sobre leis, novas maneiras de atrair e incluir públicos diversos dentro das organizações, ou seja, formas de conservar-se preparado para as constantes metamorfoses do ambiente organizacional, assim, criando uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Essa é uma das formas buscada para se manter no mercado. Além disso, traz a questão da aposentadoria como algo distante, percebendo uma trajetória ainda a ser desenvolvida.

Apoiando a ideia do aumento da expectativa de vida e a disposição dos profissionais considerados mais velhos, temos a opinião do entrevistado 8:

Penso que o mercado se apresenta cada vez mais exigente... de maneira geral. Cabe ao individuo buscar se atualizar, estudar, e aprender sempre... Afinal estamos nesse planeta maravilhoso aprendendo... Penso que oferecendo nosso melhor as oportunidades se apresentam. E em algumas situações existe sim o preconceito ref. á idade. Mas eu particularmente ã valorizo... Amo meu trabalho... E esse amor a minha função que me mantém jovem e feliz, independente de minha idade... Por aqui, idade é apenas um número... (Entrevistado 8, 2023)

Concordando com o argumento do entrevistado 8 e entrevistado 12 sobre os profissionais se manterem atualizados e estudando, o Entrevistado 4 traz a ideia de que em um passado recente, apenas experiencias profissionais e ensino básico era a garantia de emprego. Em tempos de internet e novas tecnologias, mesmo se adaptando, pessoas acima dos 40 já estão fora do padrão, jovens mesmo sem experiência profissional são considerados mais “antenados”, práticos e aptos (Entrevistado 4), e a consequência disso são profissionais frustrados. O entrevistado também afirma que fica com a impressão de que “estão transformando todo o conhecimento adquirido ao longo do tempo em algo ultrapassado”.

Embora tragam de certa forma uma visão positiva sobre o envelhecimento, essa não atinge toda a população considerada mais velha, tal como apontado no referencial. Pode-se entender tal perspectiva, ainda, como uma forma de se valorizarem e valorizarem toda sua trajetória construída.

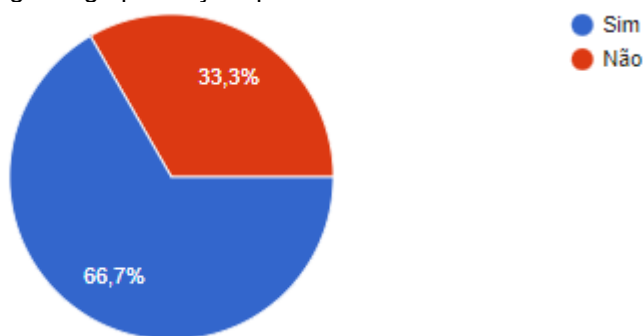
Destaca-se também nos depoimentos a questão da obsolescência. Segundo Rocha e França, a obsolescência é o estado em que os profissionais já não têm o conhecimento ou habilidades necessárias para desempenhar bem suas atividades atuais ou futuras; é a distância entre as habilidades do profissional e as exigências do mercado (ROCHA, FRANÇA, 2016). Os profissionais possuem a percepção de que seus conhecimentos estão se tornando ultrapassados de uma forma acelerada em relação ao passar dos tempos.

### 5.1.2. Empecilho para o mercado de trabalho

“Você já sentiu que sua idade fosse empecilho para conseguir uma vaga/cargo/promoção que você estivesse buscando?”. Para Goldani (2010), por vezes os indivíduos mais velhos não são contratados, nem promovidos, porque os

patrões os imaginam como inflexíveis e como sujeitos sem competência para cargos de maiores responsabilidades, quando comparado com sujeitos mais novos.

Figura 4 – Pergunta da entrevista: Você já sentiu que sua idade fosse empecilho para conseguir uma vaga/cargo/promoção que você estivesse buscando?



Fonte: Elaborada pela autora.

Com o auxílio do gráfico conseguimos identificar que 66,7% dos profissionais respondentes já sentiram que suas idades tiveram relevância para a definição de resultados de posições as quais estavam concorrendo. Os outros respondentes, 33,3%, afirmaram que não passaram por este sentimento.

Estarei completando 8 meses sem uma atividade regular remunerada, durante esse período, foram diversas candidaturas realizadas e todas sempre com o mesmo modelo de resposta, idênticas, mudando apenas o nome da empresa. Tristemente, constatei que isso [preconceito etário] está ocorrendo comigo, pois, apesar de minha aderência às vagas serem muito maior do que a da maioria dos candidatos, não sou escolhido. É muito injusto e revoltante sermos "descartados" assim, apenas por conta da idade. (Entrevistado 4)

Tal percepção relaciona-se com os depoimentos anteriormente citados, e revelam uma realidade que tem sido enfrentada por esses profissionais. O Entrevistado 11 trouxe seu posicionamento referente as mudanças no mercado de trabalho quando o profissional começa a envelhecer, trazendo para pesquisa sua percepção enquanto as organizações e não como os outros respondentes que anteriormente abordaram este tema mais voltando para trajetória individual.

O envelhecimento continua sendo uma pedra no caminho e por vezes intransponíveis. Empresas acreditam que o fato de envelhecer indica desatualização, pessoas ultrapassadas, ideias velhas, desconexão com o novo. Penso que na maioria das vezes é exatamente o contrário. O que vejo são profissionais 50+ antenados, atuantes e ávidos por mais trabalho. (Entrevistado 11, 2023)

Realidade essa que também está sendo enfrentada pela Entrevistada 3, uma executiva de mais de 30 anos de experiência: “O mercado dá preferência aos mais jovens: menores salários e por acharem que os mais velhos são lentos, não digitais” (Entrevistado 3, 2023). Relata também que foi demitida às vésperas dos 50 anos e não mais conseguiu novas colocações minimamente compensatórias, mesmo concordando em reduzir cargo e salário.

### 5.1.3 Preconceito etário: realidade ou mito?

Nesta seção, procurou-se direcionar a dúvida para público-alvo, na tentativa de desvendar se os entrevistados acreditam em preconceito etário e percebem este problema na vida real, através da pergunta: “você percebe a existência ou acredita em preconceito etário? Comente. Se sim, quando passou a perceber”

Para esta pergunta, alguns entrevistados responderam que não percebem ou não acreditam na existência do preconceito etário. Por sua vez, o Entrevistado 8 não entrou em maiores detalhes. Sobre não acreditar, o Entrevistado 9 falou um pouco sobre a sua realidade: “acredito que não exista, tenho 62 anos e estou trabalhando ainda melhor!! Minha longa experiência passo para os mais jovens, carentes na educação profissional.”

Por sua vez, dentre os que percebem a existência do preconceito, destaca-se o depoimento do entrevistado 2:

Algo assustador e real, em 3 meses desempregado, participei de 2 entrevistas presenciais, onde estava concorrendo com pessoas que tinham a metade da minha idade, e muito menos experiência nas áreas e não fui selecionado após a primeira etapa. (Entrevistado 2)

O relato do Entrevistado 2 pode ser confirmado na colocação de Silva e Helal (2019), que informam que os trabalhadores na maturidade, quando são desligados, possuem dificuldade na sua reinserção ao mercado de trabalho. Complementando a colocação do E2, o Entrevistado 12 falou um pouco sobre sua visão do problema:

Sim. Ele existe e se manifesta em várias áreas de nossa sociedade: nas empresas, na moda, no cinema etc. Ele é mais contundente com relação aos idosos, mas qualquer pessoa pode sofrer este preconceito ao longo da vida. (Entrevistado 12)



O entrevistado 5 concordou, afirmando que o preconceito etário é um mal que aflige todas as faixas etárias, sobretudo os que têm mais de 40 anos. (Entrevistado 5).

#### 5.1.4 Preconceito etário no ambiente corporativo

Iniciamos essa seção com a pergunta de que se os entrevistados conseguem identificar preconceitos e caso já tenham passado pela experiência, pedimos para que o fato seja compartilhado, “Consegue identificar este preconceito no ambiente organizacional (por parte de colegas/líderes/rh)? Cite um fato/acometimento que ilustre”

Os entrevistados 1 e 8 afirmaram que não presenciaram preconceito etário dentro de seus ambientes organizacionais; já os demais, afirmaram que já presenciaram o preconceito. O Entrevistado 5 mencionou que “Pesquisas demonstram que 70% dos profissionais acima dos 40 anos já sofreram preconceito etário” (Entrevistado 5, 2023). Já o Entrevistado 7 relata que viveu este preconceito em diversas situações e esse acontece especialmente pelas manifestações de surpresa diante do conhecimento de ferramentas novas de trabalho (Entrevistado 7, 2023).

Loth e Silveira (2014, pág. 12) confirmam o preconceito vivenciado pelo Entrevistado 7, segundo eles, os profissionais mais velhos são vistos sob óticas negativas e estereótipos como “obsolescência, resistência à mudança, inabilidade e insuficiência para lidar com novas tecnologias, menor dinamismo e menor propensão a risco” são fortemente vinculados a este público.

Corroborando com o Entrevistado 7, o Entrevistado 4 relatou sua vivência dentro da organização que fazia parte:

Isso acontece principalmente quando se trabalha com jovens, eles são bastante resistentes a pedir ajuda ou auxílio. Formam grupos que isolam os mais velhos, por vezes são debochados ou arrogantes, claro que não são todos, só pedem ajuda quando não há outra alternativa, pois acreditam que estamos ultrapassados. (Entrevistado 4)

O Entrevistado 4 relata sua experiência sobre o tema envelhecimento, que conforme já visto no referencial teórico, o preconceito onde o profissional mais velho

está desatualizado é um dos mais recorrentes sobre o tema. O Entrevistado 6 compartilhou a experiência que passou devido ao idadismo de um recrutador:

Em um processo seletivo de que participei quando tinha apenas 40 anos, fui até a fase final e o recrutador confessou que, apesar do meu ótimo perfil profissional, eu estava sendo eliminado por estar "fora da faixa etária da vaga. (Entrevistado 6)

Confirmando o acontecimento citado pelo Entrevistado 6, o Entrevistado 12 reforça a existência de ações deste cunho e apresenta uma medida a ser tomada nestes casos.

Recebo todos os dias queixas por parte de pessoas que sofrem o preconceito, especialmente em processos de seleção de pessoal, onde estão a maior parte das travas etárias. Já temos 77 processos judiciais de Etarismo tramitando no país, o que deve mudar um pouco este cenário. (Entrevistado 12)

Os depoimentos mostram que os trabalhadores mais velhos são constrangidos pelas normas de idade, e há uma percepção de que eles tendem a serem inferiorizados e ridicularizados. Com relação a preconceitos vivenciados, nossa próxima pergunta é "Na sua percepção, é mais usual encontrar resistência ou apoio de recrutadores e/ou gestores de pessoas em organizações no sentido de inserir pessoas que tenham 50 anos? Comente pensando em alguma entrevista ou jornada de trabalho"

Essa pergunta trouxe a visão dos entrevistados e todos justificaram seus julgamentos, onde 15 pessoas disseram acreditar que é mais usual encontrar resistência de recrutadores e gestores de pessoas do que apoio quando assunto é etarismo. "Acho mais fácil encontrar resistência, pois por ser um assunto novo, poucas empresas sequer perceberam a existência incubada da segregação deste grupo." (Entrevistado 10), concordando com esse pensamento, o Entrevistado 2 acrescenta "a maioria das empresas não se enquadram no grupo "das antenadas" e continuam colocando a faixa etária como fator excludente no perfil para recrutamento" (Entrevistado 2, 2023).

O entrevistado 12, que se trata de um profissional de consultoria de recursos humanos, relata:

Os profissionais que me procuram são aqueles que querem implantar programas de Diversidade Etária em suas empresas. Em geral, são da área

de RH e relatam certa resistência por parte de Gestores, que terminam sendo aqueles que dão a palavra final nos processos de Seleção. O preconceito se dá especialmente para cargos de especialistas com idade acima de 40 anos - existe um estereótipo de que estas pessoas seriam acomodadas e com baixo potencial. (Entrevistado 12, 2023)

O ageísmo é perpetuado dentro das organizações pela falta de práticas inclusivas, refletindo-se dentro e fora do mundo organizacional, Silva e Hedal (2019, pág. 192) afirmam que “a realidade tende a ser reforçada pelas políticas institucionais, que muitas vezes, acabam por auxiliar na estigmatização do idoso, estereotipando-os e reduzindo as oportunidades que podem trazer satisfação e dignidade pessoal para estes”.

Os entrevistados foram interrogados com relação a preparação para enfrentamento do etarismo por parte das organizações, “Para você, as organizações vêm trabalhando para inserir e reter profissionais mais velhos ou ainda não? Comente pensando em práticas que você já viu a partir de sua experiência ou de conhecidos de sua relação”

Reconhecer o preconceito etário como um problema é o primeiro passo para eliminá-lo, o próximo passo consiste em escolher um método para combatê-lo e conscientizar os indivíduos a respeito das suas consequências” (GOLDANI, 2010 pág 428).

O Entrevistado 6 relata abaixo sua visão sobre o tema:

Hoje, no ano de 2023, pouquíssimas empresas estão desenvolvendo ações ou políticas de combate ao preconceito de idade. Como líder e fundador da Mais 40+, empresa com foco consultoria e treinamento sobre Diversidade Geracional, posso afirmar isso nos meus contatos no mercado. Vou ainda compartilhar um dado aqui: uma pesquisa realizada em 2022 pela consultoria Ernest Young com cerca de 200 gestores revelou que 41% dos líderes não têm sequer uma visão clara do que é etarismo. O mesmo estudo mostrou que 57% desses líderes pretende fazer algo sobre o tema, mas só daqui a três anos. Esses números comprovam como há pouquíssimo conhecimento ou mesmo interesse em resolver o problema do etarismo. (Entrevistado 6, 2023)

Concordando e se identificando com Entrevistado 6, o consultor de recursos humanos Entrevistado 12 complementa:

Tenho trabalhado com isso e acho que o número de empresas que se engajam neste propósito está crescendo. Ainda assim, é pequeno dentro do contexto geral. Em sua maioria, empresas multinacionais que já possuem programas fora do Brasil e estão mais avançadas nos outros pilares de Diversidade. (Entrevistado 12, 2023)

Já o Entrevistado 2, apresenta suas dores em relação a invisibilidade vivenciado pela população de profissionais mais velhos:

A população 40+ continua estudando, acumulou o conhecimento ao longo do tempo, sente-se plenamente ativa e segue invisibilizada. Tenho a impressão que preciso me doar 110% e mesmo assim acabo ficando para trás em processos que participo, isso faz com que minhas esperanças fiquem baixa em relação ao desenvolvimento da minha carreira. Empresas precisam entender que o conhecimento vai ficando pra trás, mas a capacidade de absorver mais e novos, de rememorar o que sabe é infinita, sua maturidade e vontade de saber, trocar com os mais novos e gigante, mas desconhecida pelo mercado. As empresas brasileiras precisam se atentar para esse movimento e é urgente. (Entrevistado 2, 2023)

### 5.1.5 Diversidade etária

Gerações diferentes, perfis diferentes. Visões de mundo diferentes e trabalhando juntas (COSTA, 2014, p. 44), o pensamento do autor nos apresenta a possibilidades de diferentes gerações se desenvolverem trabalhando em conjunto.

Para identificar o que os profissionais mais velhos enxergam quando o assunto é diversidade, foi perguntado: “Como percebes a diversidade, especialmente em relação a idade, nas equipes que atua? O que é diversidade no ambiente de trabalho para você?”

O Entrevistado 10 trouxe uma visão de classificações e acredita que quando o assunto seja diversidade etária, o tema fica atrás de outras pautas, como a da comunidade LGBTQIA+ e inclusão de mulheres no mercado de trabalho:

Acredito que o público esteja esperando e reparando mais em ações diversas mais populares, como a inclusão de mulheres, pessoas trans, comunidade lgbtqia+, etc e não esteja tão focada no quesito idade, mas será algo a ser observado e cobrado logo mais, e empresas que não se adaptarem a esta solicitação do público em geral, não terão mais espaços. (Entrevistado 10, 2023)

Contribuindo com a pesquisa, o Entrevistado 2 aborda um assunto preocupante para o público: a garantia de renda:

Percebo que é importante tratar desta questão, pois com a reforma da previdência e a nova idade mínima para aposentadoria será inevitável que haja vagas para profissionais seniores ou o país viverá o maior colapso financeiro da história. (Entrevistado 2, 2023)

A garantia de renda, segundo o UNFPA (Fundo de População das Nações Unidas), é uma preocupação da população e se dá devido à insegurança com o preparo que os governos lidam com a população em fase de envelhecimento, que já se discute a possibilidade de ampliar o prazo de aposentadoria, considerando a expectativa de vida do brasileiro ter aumentado. Fernandes (2013), afirma que embora o mercado esteja aposentando as pessoas com em média, 55 anos, essas pessoas tendem a permanecer no mercado de trabalho.

Para finalizar o questionário, foi pedido aos entrevistados que relatassem a lembrança de alguma situação acerca desse contexto de diversidade etária (no cotidiano de trabalho, no processo de gestão de pessoas ou no processo de R&S).

O Entrevistado 10 lembrou sobre os comentários mencionados durante uma palestra a qual estava na posição de espectador:

Estava como participante de uma palestra, onde o palestrante citou que "Os 40 anos de hoje, são os novos 20", acredito que sugere uma forma de preconceito etário, onde diga, mesmo que de forma não explícita que não é bom ter 40 anos, é bom ter 20, condenando o envelhecimento das pessoas, que é um processo natural. (Entrevistado 10, 2023)

O Entrevistado 12 nos trouxe uma consultoria a qual prestou para uma empresa no ramo cosmético.

Um programa do qual participei trouxe vendedoras 50+ para uma rede de varejo de cosméticos voltada para o público jovem. As novas vendedoras atraíram consumidoras 50+, que tendem a comprar produtos mais caros. Este piloto demonstrou que a representatividade atraiu pessoas diversas e aumentou a lucratividade. (Entrevistado 12, 2023)

## 5.2 PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

O perfil dos entrevistados pode ser observado no Tabela 2, abaixo, os respondentes foram identificados como: entrevistado 1 (E1), 2 e assim, sucessivamente, seguindo a ordem que responderam à pesquisa.

Tabela 2 – Perfil dos profissionais de recursos humanos entrevistados

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Tempo no cargo	Atuação da empresa
Entrevistado 1 (E1)	28 anos	Gestão de Recursos Humanos	2 anos	Tecnologia
Entrevistado 2 (E2)	26 anos	Superior incompleto	4 anos	Financeiro

Entrevistado 3 (E3)	33 anos	Graduada em Gestão de RH, Psicologia e Pós-graduação em Gestão de Pessoas	6 anos	Offshore/Consultoria RH
Entrevistado 4 (E4)	38 anos	Gestão de Recursos Humanos	3 anos	Consultoria de RH
Entrevistado 5 (E5)	35 anos	Psicologia	14 anos	Tecnologia
Entrevistado 6 (E6)	32 anos	Gestão de Recursos Humanos	5 anos	Consultoria de RH
Entrevistado 7 (E7)	62 anos	Psicologia e Administração	25 anos	Consultoria de RH
Entrevistado 8 (E8)	37 anos	Mestrado em Saúde e Desenvolvimento Humano, Ênfase saúde do trabalhador	12 anos	Construção
Entrevistado 9 (E9)	35 anos	Bacharel em Psicologia + MBA em Gestão Estratégica de Pessoas	8 anos	Investimentos
Entrevistado 10 (E10)	29 anos	Pós-graduação em Gestão Estratégica	3 anos	Serviços Financeiros
Entrevistado 11 (E11)	41 anos	Psicologia + pós em psicologia no trânsito	8 anos	Commodities
Entrevistado 12 (E12)	26 anos	Tecnólogo em Recursos Humanos	1 ano	Alimentício

Fonte: elaborado pela autora.

Podemos observar que o perfil de escolaridade mínima dos profissionais de recrutamento e seleção é de ensino superior incompleto, todos possuem idade superior a 26 anos, e apenas um entre os doze participantes, possuía idade superior a 50 anos. O tempo médio de experiência na área é de 7,5 anos, sendo que o profissional que atua há menos tempo tem 1 ano de experiência e o com maior tempo já está inserido no mercado de trabalho da área de consultoria de recursos humanos há 25 anos. Em relação a área de atuação das organizações, 6 participantes trabalham na mesma área, sendo essas, 4 em consultorias de recursos humanos e 2 na área de tecnologia. O restante dos entrevistados é de áreas diversas, incluindo commodities, alimentícia, construção, serviços financeiros, investimentos e construção.

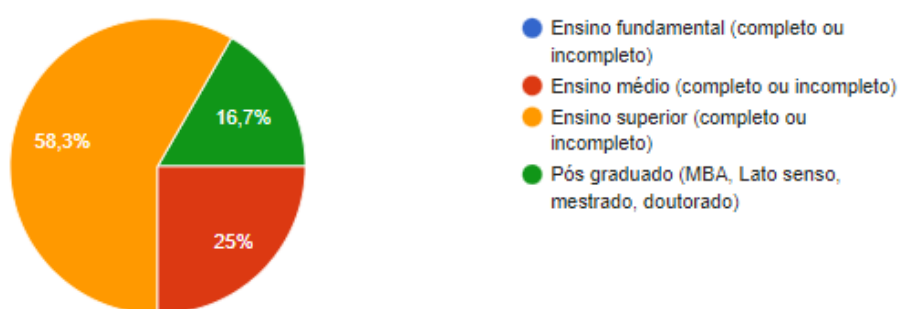
As perguntas que foram inseridas na pesquisa serão discutidas abaixo e suas respostas buscam trazer maior clareza sobre o olhar do setor de recursos humanos no momento da contratação, praticas de diversidade nas empresas.

Sobre o porte da empresa, 2 entrevistados afirmaram serem contratados por microempresa, 3 por empresas de pequeno porte e 7 por grandes empresas. Para

identificar a formação dos funcionários, abordamos o questionamento “Qual é o grau de escolaridade ou formação predominante dentre os funcionários da empresa?” E conforme a figura 5, conseguimos verificar que 58% das empresas onde os entrevistados trabalham atualmente possuem maioria de funcionários com escolaridade em nível superior, 25% com ensino médio completo e 16% possuem funcionários com pós-graduação como formação predominante dentro da empresa.

Figura 5: Pergunta da entrevista: Qual o grau de escolaridade ou formação predominante dentre os funcionários da empresa?

12 respostas



Fonte: Elaborada pela autora.

Segundo Guimarães e Arieira (2005), “tão importante quanto recrutar novos candidatos é saber selecioná-los; escolher a pessoa errada para ocupar um cargo dentro de uma organização acarreta prejuízos iguais, ou até maiores do que não escolher nenhum profissional”. A fim de descobrir qual o perfil ideal, foi solicitado para que os entrevistados descrevessem um candidato ideal para uma vaga na empresas, os 12 respondentes, 1 deixou a pergunta sem resposta.

Depende muito do perfil da vaga, mas buscamos sempre por profissionais que pareçam organizados, que mantenham interesse pós a descrição da vaga. Temos atenção especial também com profissionais com capacidade de manter o foco, realizar trabalho em equipe. (Entrevistado 8)

Trazendo uma abordagem mais voltada para o tema diversidade, que faz parte da cultura da empresa que trabalha, o Entrevistado 9 citou que seus candidatos ideais são “pessoas inquietas, propositivas e que não façam mais do mesmo! Somos uma empresa para todas as pessoas que desejam fazer o seu melhor todos os dias, independentemente de gênero, etnia, orientação ou qualquer outra condição”. O entrevistado 1, apresentou um candidato ideal para sua empresa, que segundo

informações fornecidas, é voltada para o setor de tecnologia e seu porte é enquadrado como pequeno:

Um candidato ideal para a vaga tem que possuir conhecimento nas tecnologias e ferramentas utilizadas para desenvolvimento dos projetos, capacidade de trabalhar com uma maior autonomia, visto que o time é pequeno e todos estão alocados em projetos diversos, mostrar proatividade para o auto desenvolvimento, experiência acadêmica ou de trabalho nas áreas de atuação da vaga, como entrevistadora, tento sempre mentalizar a metodologia C.H.A. (Entrevistado 1, 2023)

A metodologia citada por Entrevistado 1, trata-se de um método de recrutamento e seleção que permite identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos; esses três pontos auxiliam criando um perfil modelo para as empresas avaliarem candidatos e colaboradores.

Figura 6: Metodologia C.H.A

<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Saber	Saber Fazer	Querer Fazer
Conhecimentos técnicos específicos, escolaridades, cursos, especializações.	Experiência prática, domínio nos conhecimentos técnicos. Implica ter praticado o conhecimento.	Características pessoais que nos levam praticar ou não o que conhecemos e sabemos.

Fonte: Rabaglio (2001)

Como principais componentes em comum estão a procura por profissionais com especialistas em suas áreas, que possuem conhecimento em línguas estrangeiras e que saibam trabalhar em equipe.

Aproveitando o tema candidatos, foi pedido aos entrevistados que descrevessem a estratégia de recrutamento e seleção nas organizações as quais eles trabalham, nesta pergunta, dentre os 12 participantes, o entrevistado 2 e 6 deixaram suas respostas em branco. A resposta que mais se diferenciou é totalmente voltada para implementação de um time diverso, desta vez trazida pelo Entrevistado 11:

As vagas são disponibilizadas no site da empresa e rede social LinkedIn, as candidaturas são realizadas de forma on-line, apenas com as informações referente a formação e experiências do candidato, após o



fechamento do período de seleção de candidatos, são selecionados os perfis que mais se enquadram na cultura da organização e na vaga e esses candidatos recebem um e-mail os encaminhando para a segunda etapa da entrevista, onde informa o link de chamada de vídeo e informativo que o pré-requisito para esta etapa é estamos todos com as câmeras obrigatoriamente fechadas (candidatura as cegas), depois dessa seleção, são selecionados candidatos que irão para a etapa de entrevistas com gestores das áreas contratantes. Apontamos pontos sobre diversidade, equidade e inclusão e pedimos a visão do candidato sobre esses assuntos. (Entrevistado 11)

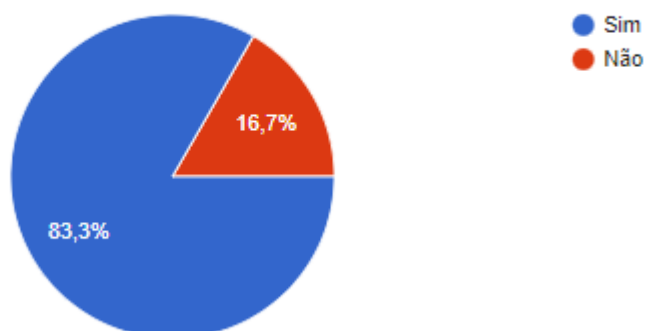
O relato trazido por Entrevistado 11 nos traz um novo modelo de recrutamento e seleção, o “Recrutamento as Cegas”, que tem como objetivo eliminar o viés inconsciente e impulsionar a contratação de profissionais por suas qualificações e competências.

O recrutamento às cegas consiste em uma técnica de omissão de dados pessoais dos candidatos (instituição de ensino de formação, bairro onde mora, idade, etc.) para o requisitante da vaga, o que elimina o possível julgamento e influência dos vieses inconscientes culturais existentes, e faz com que o profissional seja avaliado apenas pela sua competência e qualificações. (Ribeiro, Cappelozza 2020)

Para a pergunta “Você diria que a empresa em que você trabalha é diversa quando o tema é etarismo?” Dentre os 12 respondentes, 10 pessoas afirmaram que as empresas são diversas quando o tema é etarismo e duas afirmaram que suas empresas não são diversas quando o assunto é etarismo, com isso, temos a porcentagem de 83,3% para “sim” e 16,7% para “não”.

Figura 7: Pergunta da entrevista: Você diria que a empresa em que você trabalha é diversa quando o tema é etarismo

12 respostas



Fonte: Elaborada pela autora.

Quando solicitado para que comentem sobre o assunto, o Entrevistado 1 afirmou: “nos processos seletivos damos oportunidades e conversamos com candidatos de diferentes faixas etárias, mas comumente são contratados candidatos até 40 anos”, já o Entrevistado 5 afirma que sua empresa pratica o tema diversidade etária e nos traz a informação que “temos desde jovens no em início de carreira até seniores com mais idade”.

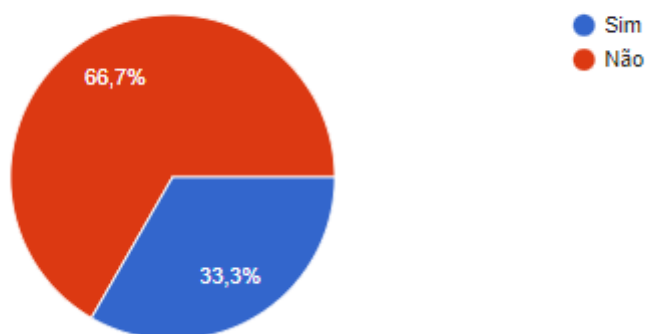
Chama a atenção para o fato mencionado de que comumente são contratados candidatos até 40 anos, o que parece demonstrar a existência do preconceito. Assumir dificuldades com a contratação desse público é algo que não deve ser verbalizado.

O Entrevistado 8, afirmou ter dúvidas sobre sua resposta, visto que a empresa para qual trabalha possui alguns processos arcaicos por se tratar de uma empresa familiar e tradicional.

Sim e não, sim porque grande parte de nossos profissionais possuem acima de 37 anos, e não, porque a empresa não foca muito no tema diversidade, mas os profissionais aqui, constroem carreiras e buscam se aposentar na empresa. Tenho minhas dúvidas enquanto a resposta correta, pois nós somos uma empresa tradicional que está há 30 anos no mercado, que possuem processos muito arcaicos, mas em nossas seleções, sempre buscamos profissionais maduros, pois identificamos nesses um maior comprometimento. (Entrevistado 8)

É relevante também mencionar quanto as ações internas de gestão da diversidade, para isso, foi feita as questões: “A empresa em que você trabalha possui uma política de gestão de diversidade etária?” e “Questões sobre diversidade etária é uma pauta apresentada pelos profissionais da empresa”. As respostas fornecidas foram iguais, com 8 entrevistados afirmando que suas empresas não possuem políticas de gestão de idades e que a pauta não é apresentada para os profissionais que lá trabalham e 4 afirmando que possuem políticas voltadas para este público e que essas, são apresentadas para os colaboradores.

Figura 8: Pergunta da entrevista: A empresa em que você trabalha possui uma política de gestão de diversidade etária



Fonte: Elaborada pela autora.

Políticas de diversidade são bem complexas e vão além de meros procedimentos administrativos. Segundo Irigaray e Freitas (2009) as políticas e práticas de diversidade, normalmente, se baseiam nos princípios da igualdade, oportunidades iguais e ação afirmativa.

Aproveitando a pauta políticas de diversidades, foi perguntado aos profissionais se na empresa que trabalham já havia acontecido algum processo de seleção com o objetivo de aumentar a diversidade local e pedimos para comentarem sobre. Dos respondentes, 8 dos entrevistados informaram não haver diferenciação em seus processos seletivos e 4 deles afirmaram que as empresas possuem políticas de diversidade. O Entrevistado 10 afirmou que existem práticas voltadas para diversidade etária e que buscam ser lembrados quando o assunto é diversidade, afirmando que buscam pessoas com a cara da empresa, independente de etnia, religião, gênero, deficiência, orientação sexual ou idade. (Entrevistado 10, 2023). Já o Entrevistado 4 informou que já realizaram processo seletivo com o foco orientado para diversidade racial e sexual.

Também abordando a diversidade sexual, o Entrevistado 11 informou as práticas que possuem:

Temos um Banco de Talentos Femininos - Mulheres em Operações, onde existe um projeto que visa ajudar a empresa a avançar em seus objetivos de paridade de gênero, aumentar a diversidade, construir instalações inclusivas, apoiar o desenvolvimento da carreira e as experiências das mulheres. (Entrevistado 11, 2023)

Ainda voltado para diversidade no processo de atração e seleção, foi perguntado aos entrevistados que afirmaram possuir práticas de diversidade nos seus processos, qual o grau de dificuldade para encontrar o público-alvo. O entrevistado 9 informou que tiveram dificuldade para encontrar o público-alvo, e acreditam que essa dificuldade está atrelada ao tempo que a empresa está presente no mercado “somos uma empresa "nova" no ramo de investimentos e fortemente procurada por profissionais -35” (Entrevistado 9, 2023).

Concordando com o Entrevistado 9, o Entrevistado 10 trouxe sua posição sobre o tema: “O grau de dificuldade foi médio, por sermos uma empresa tecnológica e nova no mercado (desde 2010) não conseguimos alcançar todos os públicos ainda”. (Entrevistado 10, 2023)

Com intuito de alinhar o questionário para os profissionais de recursos humanos à pesquisa, foi feita a pergunta: “A empresa em que você trabalha emprega atualmente algum profissional que tenha mais de 50 anos? Se sim, consegue trazer o número de profissionais deste público?”, 4 entrevistados informaram que suas empresas não possuem profissionais acima de 50 anos, sendo 2 eles, Entrevistado 1 e Entrevistado 6, profissionais de empresas de pequeno porte e 2, eles, Entrevistado 5 e Entrevistado 2, profissionais de microempresas.

O restante dos entrevistados informou que as empresas que trabalham possuem profissionais maiores de 50 anos. O Entrevistado 11 informou que “sim, mais de 34% do nosso pessoal possui 50 anos ou mais”, também teve quem trouxe números exatos, “Sim, a empresa que trabalho possui 11 profissionais +05, sendo o mais velho, nosso Diretor de Pesquisa e Inovação, com 65 anos” (Entrevistado 10), Entrevistado 8 “Sim, sistema atualizado em 12/7/23 informou que temos 107 profissionais +50”, já nosso entrevistado 12 afirmou que só possuía o percentual de funcionários + 40, sendo 56% dos funcionários.

Preocupados com o sentimento de pertencimento dos profissionais mais velhos, perguntamos “Caso exista algum colaborador com 50 anos ou mais, houve alguma dificuldade no processo de adaptação dentro da empresa?”, para análise dessa pergunta, retiramos automaticamente os 4 entrevistados que responderam “Não” na pergunta anterior e lidamos com 8 respostas, onde todas foram respondidas de forma negativa, e o Entrevistado 9 colaborou detalhando a identificação de falta de

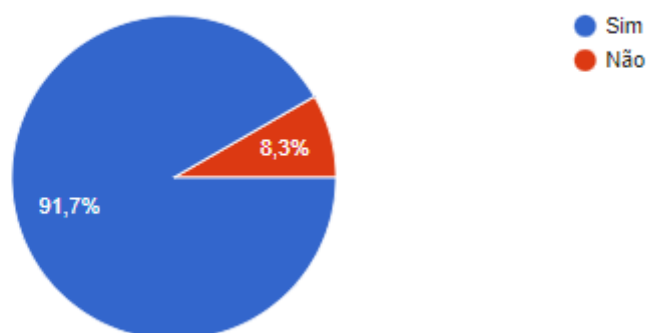
sucesso em seu processo de *onboarding*<sup>5</sup>, esta técnica se trata de uma socialização organizacional realizada com profissionais recém-contratados. Segundo Basaglia, é através deste processo que os profissionais recém-contratados se tornam um membro integrado à cultura e ao grupo de funcionários existentes da companhia. (BASAGLIA, 2019). O entrevistado 9 não foi informado se houve dificuldade na integração.

Não tivemos relatos, mas conseguimos identificar que nossa cultura de *Onboarding* é voltada para o público jovem, onde entregamos materiais e notas personalizados, além da postura da pessoa responsável pela integração ser descontraída e a empresa não possuir código de vestimenta. Durante 2 anos trabalhando na empresa percebi que profissionais mais velhos não se atraem tanto por esses materiais. (Entrevistado 9).

A penúltima pergunta do questionário foi “Você acredita que hoje a empresa estaria disposta a contratar uma pessoa com 50 anos ou mais” e 1 entrevistado informou que acredita que sua empresa não estaria disposta a contratar funcionários mais velhos e está negativa pode ser relacionada as barreiras percebidas pelas organizações ao contratar um profissional mais velho apresentadas pela pesquisa realizada entre FGV e PwC, que constatou que dos 70 respondentes, 96% afirmaram que enxergam falta de flexibilidade e adaptação às mudanças ocorridas na empresa por parte dos profissionais mais velhos, seguido por dificuldade em lidar com tecnologias e possível acomodação por conta da aposentadoria destes profissionais estarem próximas a realidade. (FGV, 2013)

Figura 9: Pergunta da entrevista: Você acredita que hoje a empresa estaria disposta a contratar uma pessoa com 50 anos ou mais

12 respostas



Fonte: Elaborada pela autora.

<sup>5</sup> *Onboarding* - Socialização Organizacional

Para concluir o questionário, foi perguntado sobre há hipótese de contratação de funcionários mais velhos, como eles estão preparados para o recebimento desses, através da pergunta “Caso contratasse uma pessoa dessa faixa etária, o que a empresa faz para ajudar esses profissionais a se sentirem bem-vindos?”. As respostas para estas perguntas foram no geral, parecidas, salvo duas respostas. 10 entrevistados informaram que utilizam suas práticas de boas-vindas padrão, que acreditam que essas consigam atingir todos os públicos de forma positiva.

Sobre as respostas que se afastaram do padrão, a primeira é do Entrevistado 4 que afirmou que sua empresa não possui uma política de *onboarding*. E a segunda é do Entrevistado 9, que afirmou:

Somos um time de pessoas competentes e inconformadas, focadas em construir a mudança que o mercado de investimentos precisa. Semanalmente somos lembrados da cultura da empresa, que possui seis valores muito fortes: respeito está entre eles e profissionais mais velhos geralmente são muito educados, enxergamos que esse público se sente muito a vontade na empresa, pois encontram seus semelhantes, fazendo gerar um maior senso de pertencimento. Mais do que contratar, queremos reter nossos talentos. (Entrevistado 9)

Correlacionando a fala trazida pelo Entrevistado 9 sobre a retenção de seus funcionários, Gubman (1999) comenta que:

Se o talento é escasso e valioso, as empresas ganham quando são mais espertas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguir os elementos certos e obter o melhor deles. Por que pessoas qualificadas trabalhariam num ambiente medíocre quando podem escolher entre muitos empregadores interessantes?!

Portanto, entende-se que os profissionais buscam mais do que apenas um salário; eles desejam trabalhar em organizações que compartilham de seus valores e que tenham um impacto positivo na sociedade. Empresas que têm um propósito claro e promovem uma cultura voltada para esse propósito têm mais chances de atrair e reter profissionais talentosos, aumentando sua competitividade no mercado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças na pirâmide etária do país estão causando um grande impacto na realidade econômica dos brasileiros. Através de fontes como IBGE, podemos perceber que a população brasileira apresenta um constante dinamismo, considerando, entre todas as mudanças, o aumento da população idosa, prevendo uma pirâmide invertida até o ano de 2050, quando a população idosa será a maior faixa etária.

Com a permanência dos idosos no mercado de trabalho, seja devido ao fato de serem provedores em suas famílias ou por escolha pessoal, percebemos a necessidade de analisar como o envelhecimento e possibilidade de continuidade e reinserção nas organizações têm sido percebidos por profissionais com a idade superior a 50 anos e como questões relacionadas a esse tema são conduzidas por profissionais de recursos humanos dentro das organizações. Este estudo foi realizado utilizando uma metodologia qualitativa, com entrevistas baseadas em roteiros estruturados.

Os objetivos específicos estabelecidos foram alcançados integralmente. Quanto ao primeiro objetivo específico de levantar a percepção dos profissionais acima de 50 anos sobre envelhecimento em sua trajetória de trabalho, foi possível perceber, durante as respostas obtidas nas entrevistas, que esses profissionais mais velhos possuem orgulho de suas trajetórias, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, mostrando-se dispostos a permanecer inseridos e fazerem parte do meio em que vivem. No entanto, esses profissionais entendem que o mercado de trabalho está se tornando cada vez mais exigente e desafiador, e estão percebendo a existência de preconceito relacionado à idade na sociedade.

Quanto ao segundo objetivo específico de identificar e analisar as dificuldades e barreiras percebidas por esses profissionais para se manterem e/ou reinserirem no mercado de trabalho, percebemos que o público-alvo da pesquisa enfrenta desafios significantes. A principal barreira é o preconceito etário e os diversos vieses que os empregadores carregam consigo durante o processo de seleção de funcionários, preconceitos e vieses de diversos tipos, desde acreditarem que os mais velhos possuem maior dificuldade para adaptação com novas tecnologias a desavenças quando liderados por profissionais mais novos, fato este, que todos os 20

entrevistados afirmaram não se importar quando perguntado na entrevista “você se sentiria incomodado em ter um líder mais novo que você?”. Em relação às dificuldades. Os resultados das pesquisas nos demonstraram o esgotamento emocional deste grupo, devido à discriminação que sofrem, acabam tendo suas esperanças diminuídas, suas falas minimizadas por acharem que são consideradas pessoas “atrasadas” e a necessidade de se esforçarem ao máximo para obterem o reconhecimento mínimo.

Já, em relação ao terceiro objetivo específico de verificar a incidência ou não de discriminação pela idade, percebemos a existência do ageísmo através da literatura utilizada como base para este estudo, como também, nas pesquisas realizadas com os dois grupos de entrevistados. Quando as empresas excluem candidatura ou não dão oportunidade de crescimento para um profissional que possui mão de obra qualificada e possui o poder de causar um impacto positivo no sucesso do desenvolvimento dos profissionais mais jovens, servindo como exemplo de comprometimento, pontualidade e comportamento ético, características geralmente encontradas em profissionais mais velhos.

Por último, em relação ao objetivo específico de identificar o papel das organizações na promoção da diversidade etária no ambiente profissional, constatamos a urgência de abordar o etarismo, pois preconceitos levam a ações discriminatórias e o setor de recursos humanos encontra-se na linha de frente para enfrentar este mal e tem o poder de assumir o papel de destaque quando o assunto for diversidade etária dentro das organizações. Ações devem ser tomadas rapidamente para auxiliar o público dessa faixa etária; iniciativas, práticas e políticas direcionadas são capazes de promover a diversidade e assegurar que o andamento da atividade econômica continue vivo, garantindo a saúde dos negócios e dos colaboradores, pois o mundo corporativo é um reflexo da sociedade que construímos.

Ainda que em passos lentos, a contratação de profissionais com mais de 50 anos avança em empresas brasileiras devido ao tema etarismo estar sendo abordado de forma mais frequente, isso faz com que espaços sejam abertos para profissionais com mais de 50 anos e promove sua inclusão em diferentes áreas de atuação.

O presente estudo, a partir das conclusões desta pesquisa identificou que as empresas não estão preparadas para o novo modelo de população do nosso país e que o profissional mais velho pode enfrentar alguns preconceitos dentro de organizações devido a essa falta de preparação, com isso, compreende algumas



contribuições referentes ao tema para empresas, governos e profissionais com mais de 50 anos:

Práticas voltadas para empresas:

- Políticas para recrutamento e seleção de funcionários mais velhos se tornam essenciais, atualmente no Brasil, empresas como Vivo, Pepsico e Unilever já possuem programas voltados para o público +50;
- Empresas devem abordar também práticas de saúde e qualidade de vida, garantindo o engajamento dos funcionários com a produtividade, mas também cuidando do seu estado psíquico, mantendo-os com autonomia e segurança;
- Programas como grupos por afinidades, onde são criadas “comunidades” com interesses em comum dentro do ambiente de trabalho, estimulando a troca entre colegas;
- Por fim, a conscientização de que as relações trabalhistas de profissionais mais velhos são as mesmas que as de funcionários mais jovens, os direitos trabalhistas permanecem de forma igualitária. Além disso, o Estatuto do Idoso prevê a obrigatoriedade de passe-livre para pessoas com 65 anos ou mais, portanto, um empregador não teria necessidade de arcar com os custos de vale-transporte de um funcionário desta faixa etária.

Práticas voltadas para governos:

- Estimular a contratação do público mais velho. O Governo do Rio de Janeiro criou uma cartilha que incentiva a inserção de idosos no mercado de trabalho com a campanha “Geração Prateada”, lançada pela Setrab (Secretaria estadual de Trabalho e Renda do Rio). Este material é voltado para o público com mais de 50 anos em busca de emprego e para empresários interessados em abrir vagas para esses profissionais.
- Incentivos governamentais como benefícios fiscais e diminuição de gastos com encargos para empresas que contratam profissionais com mais de 50 anos.
- Promover ações de valorização do prolongamento da vida: Fomentar informações referente à expectativa de vida dos brasileiros e incentivar a

compreensão da necessidade do convívio das diversas gerações em todos os ambientes, inclusive no corporativo.

Práticas voltadas para profissionais:

- Manter-se atualizado em relação à candidatura às vagas, pois até pouco tempo atrás, ainda eram aceitos currículos impressos, mas hoje, até o envio destes por e-mail já está se tornando uma prática ultrapassada, dependendo da empresa. Portanto, é necessário estar disponível e atualizado nas redes sociais, principalmente no LinkedIn;
- Permanecer atento às novas tecnologias e atualizado em relação às novas exigências do mercado. Diferente do preconceito que foi fortemente relatado nesta pesquisa, as pessoas mais velhas não possuem maior dificuldade no aprendizado, porém, precisam abordar diferentes padrões de ensino, já que o aprendizado ao longo da vida foi feito de forma diferente.

As contribuições desta pesquisa para minha formação foram a possibilidade de um olhar mais sensível como futura gestora de pessoas para o tema da diversidade etária, um grupo de minoritário no qual não me enquadrava e, portanto, poderia ter passado despercebido sem a percepção da gravidade do assunto. É dever de um bom administrador estar atento às mudanças de mercado, à economia do país, às pirâmides etárias e às previsões para o futuro.

Uma limitação que precisa ser considerada refere-se aos profissionais mais velhos que foram entrevistados. Os 20 participantes da pesquisa foram selecionados através do círculo de convivência da autora ou por convites realizados em redes sociais, fato este, que pode ter gerado um padrão de profissionais, visto que 70% dos respondentes possuem ensino superior, o que nos deixa sem uma amostra real de pessoas com baixo nível de escolaridade.

Acredita-se ser possível dar continuidade a este estudo, trazendo uma população maior e mais diversificada para contribuir com a coleta de dados, já que essa pesquisa se mostra relevante para empresas e profissionais, a fim de compreender e influenciar práticas de gestão de idades nos ambientes organizacionais.

## REFERENCIAS

AGENCIA BRASIL. **Participação de idosos no mercado formal de trabalho cresce 30% em cinco anos**. Economia. 2017. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-06/participacao-de-idosos-no-mercado-formal-de-trabalho-cresce-30-em-cinco>>. Acesso em 17/07/2023

Athayde, M., Neves, N. Y., & Silva, E. S. (2004). **Saúde mental e trabalho: um campo de estudo em construção**. In M. Athayde et al. (Org.), Cenários do trabalho: subjetividade, movimento e enigma. Rio de Janeiro: DP & A

BASAGLIA, Ricardo. **Onboarding: a percepção dos profissionais recém-contratados no primeiro ano**. 2019. Tese de Doutorado.

CEPELLOS, Vanessa Martines; PEREIRA FILHO, João Lins. Envelhecimento nas empresas. **GV-EXECUTIVO**, v. 17, n. 2, p. 50-50, 2018. Disponível em: <[https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/envelhecimento\\_nas\\_empresas\\_0.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/envelhecimento_nas_empresas_0.pdf)>. Acesso em 17/06/2023

CEPELLOS, Vanessa Martines; SILVA, Gabriela Toledo; TONELLI, Maria José. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. **Organizações & Sociedade**, v. 26, p. 269-290, 2019. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v26n89/1984-9230-osoc-26-89-269.pdf>>. Acesso em: 27/01/2023.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 004-021, 2017.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Cortez editora, 2018.

Consolidação das Leis do Trabalho. Artigo 461. Brasil, 2023. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2023-2026/2023/Lei/L14611.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2023-2026/2023/Lei/L14611.htm)>. Acesso em: 20/07/2023

COSTA, Silvia Generali da. Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros. **Rio de Janeiro: LTC**, 2014.

DA SILVA, Romário Alves; HELAL, Diogo Henrique. Ageismo nas organizações: questões para debate. **Revista de Administração IMED**, v. 9, n. 1, p. 187-197, 2019.

DE FREITAS, Henrique MR; DA CUNHA JÚNIOR, Marcus VM; MOSCAROLA, Jean. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 3, 1997.

DE SOUSA, Ana Carla Santos Nogueira et al. Alguns apontamentos sobre o idadismo: a posição de pessoas idosas diante desse agravo à sua subjetividade. **Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento**, v. 19, n. 3, 2014.

DENNIS, Helen; THOMAS, Kathryn. Ageism in the workplace. **Generations**, v. 31, n. 1, p. 84-89, 2007.

DOS SANTOS, Fernanda de Nazaré Cardoso et al. Estudos descritivos exploratórios qualitativos: um estudo bibliométrico. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 6, n. 3, p. 11670-11681, 2023. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/60412/43660>>. Acesso em 16/06/2023

ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento. p. cm. 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/> Acesso em 01/03/2023.

FELIX, Jorge. O idoso e o mercado de trabalho. 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9092>>. Acesso em: 05/02/2023.

FERNANDES, Bruno. **Gestão Estratégica de Pessoas: com foco em competências**. Elsevier Brasil, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. Acesso em: 01/03/202

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho; SILVA, Alcina Maria Testa Braz da; BARRETO, Márcia Simão Linhares. Programas intergeracionais: quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira?. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 13, p. 519-531, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbqg/a/55DRHDsYnS4CQ3SNKrLkYvQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em set, 2021

GOLDANI, Ana Maria. Desafios do "preconceito etário" no Brasil. **Educação & Sociedade**, v. 31, p. 411-434, 2010.

GUDMAN, Edward. **Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro. 1999.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; DE OLIVEIRA ARIEIRA, Jailson. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, 2005.

HOLVINO, Evangelina; FERDMAN, Bernardo M.; MERRILL-SANDS, Deborah. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and

approaches. In: STOCKDALE, Margaret S.; CROSBY, Faye J. (ed.). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. [S. L.]: Wiley-Blackwell, 2004. p. 245-276.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeções da população por sexo e idade Brasil e Unidades da Federação 2010-2060**, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica. Rio de Janeiro, jul. 2018b. Disponível em: <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/78b962ace2419a967d57add41377397.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/78b962ace2419a967d57add41377397.pdf)>. Acesso em 15/08/2023

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira 2015. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/biblioteca/visualizacao/livros/liv95011.pdf>>. Acesso em 14/07/2023

IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis; FREITAS, Maria Ester de. Gays e Relações do Trabalho: Análise sob a Ótica da Queer Theory. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO, 2., 2009, Curitiba. Anais Eletrônicos... Curitiba: EnGPR, 2009.

KING, Scott P.; BRYANT, Fred B. The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. **Journal of Organizational behavior**, v. 38, n. 1, p. 124-151, 2017.

LOTH, Guilherme Blauth; SILVEIRA, Nereida. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014.

MACHADO, JR F. Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quanti-qualitativo. **Devir Educação**, v. 7, n. 1, 2023. Disponível em: <<http://devireducacao.ded.ufla.br/index.php/DEVIR/article/view/697/489>>. Acesso em: 14/07/2023

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NORMANHA FILHO, Miguel Arantes. A permanência ou reinserção do idoso no mercado de trabalho: uma alternativa para comunidades voltadas ao desenvolvimento sustentável e a valorização da cultura local. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 3, n. 1, p. 79-86, 2004.

ONU – Organizações das nações unidas. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/105264-assembleia-geral-da-onu-declara-2021-2030-como-d%C3%A9cada-do-envelhecimento-saud%C3%A1vel>> Acesso em 10/06/2023

PALMORE, Erdman. Ageism: Negative and positive. 1999.

PEREIRA, Déborah Santana; NOGUEIRA, Júlia Aparecida Devidé; SILVA, Carlos Antonio Bruno da. Qualidade de vida e situação de saúde de idosos: um estudo de

base populacional no Sertão Central do Ceará. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 18, p. 893-908, 2015.

RABAGLIO, M.O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educando, 2001.

RAMOS, Erica Lima; SOUZA, Norma Valéria Dantas de Oliveira; CALDAS, Célia Pereira. Qualidade de vida do idoso trabalhador. **Rev. enfermagem UERJ**, p. 507-511, 2008. Disponível em: <<http://files.bvs.br/upload/S/0104-3552/2008/v16n4/a507-511.pdf>>. Acesso em 14/07/2023

RIBEIRO, R.H.C; Cappellozza, A. **O recrutamento às cegas como instrumento de contratação de diversidade** EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração ISSN 2448-3087 - 17 e 18 de novembro de 2020 – FEA/USP - SÃO PAULO/SP - Edição on-line Disponível em: <<http://sistema.emprad.org.br/2020/arquivos/81.pdf>>. Acesso em: 14/07/2023

ROCHA, Bruno do S.; FRANÇA, César. Obsolescência profissional em engenheiros de software: uma revisão sistemática da literatura. **IX Fórum de Educação em Engenharia de Software do XXX Simpósio Brasileiro de Engenharia de Software**, p. 77-88, 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão. **Dissertações e Estudo de Caso**, v. 2, 1999.

SOUSA, Inês C.; RAMOS, Sara; CARVALHO, Helena. Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 1937, 2019.

TEIXEIRA, Solange Maria. Envelhecimento, família e políticas públicas: em cena a organização social do cuidado. **Serviço Social & Sociedade**, p. 135-154, 2020.

THOMAS, Roosevelt. **Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity**. Amacom, 1992.

TIKKANEN, Tarja; NYHAN, Barry. Promoting lifelong learning for older workers: An international overview. Luxemburgo: Cedefop, 2006.

TONELLI, Maria José. O desafio da diversidade. **GV-EXECUTIVO**, v. 17, n. 4, p. 34-37, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/76672/73539>>. Acesso em: 14/07/2023

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: artmed, 2004

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS DE 50 ANOS OU MAIS**

### **Apresentação**

Olá!

Meu nome é Luisa e estou concluindo a Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grandes do Sul e o tema do meu tcc é: A inserção de profissionais +50 nas organizações e gestão de idades. Essa pesquisa visa coletar dados para que seja feita uma análise sobre preconceito etário e como as empresas podem lidar com a gestão de idades. O questionário possui 10 perguntas acerca do tema e peço que seja o mais sincero(a) possível. Importante ressaltar que sua identidade será preservada e os dados coletados servirão apenas para cumprir com os objetivos desta pesquisa.

### **Características do Entrevistado**

1. Qual sua idade?
2. Você trabalha atualmente? Que tipo de organização?
  - ( ) Sim, organização privada
  - ( ) Sim, organização pública (Finaliza o questionário)
  - ( ) Não
3. A quanto tempo está nesse emprego ou em busca de recolocação?
4. Qual seu grau de escolaridade?
  - ( ) – Fundamental incompleto
  - ( ) - Fundamental completo
  - ( ) – Médio incompleto
  - ( ) – Médio completo
  - ( ) – Superior incompleto
  - ( ) – Superior completo
  - ( ) – Pós graduado (MBA, Lato senso, mestrado, doutorado)

5. Você aceitaria participar de uma conversa sobre sua percepção como indivíduo de 50 anos ou mais no mercado de trabalho?

( ) – Sim

( ) – Não (Finaliza o questionário)

6. Informe uma forma de contato (e-mail ou telefone):

## **Bloco 2**

1. Que mudanças você percebe em relação ao mercado de trabalho com o passar do tempo e o natural processo de envelhecimento pelos quais todos passam? Me fale sobre sua trajetória de trabalho e o tornar-se um profissional de mais idade
2. Você já sentiu que sua idade fosse empecilho para conseguir uma vaga/cargo/promoção que você estivesse buscando?
3. Você percebe a existência ou acredita em preconceito etário? Comente
4. Se sim, quando passou a perceber?
5. Consegue identificar este preconceito no ambiente organizacional (por parte de colegas/líderes/rh)? Cite um fato/acometimento que ilustre.
6. Na sua percepção, é mais usual encontrar resistência ou apoio de recrutadores e/ou gestores de pessoas em organizações no sentido de inserir pessoas que tenham 50 anos? Comente pensando em alguma entrevista ou jornada de trabalho.
7. Para você, as organizações vêm trabalhando para inserir e reter profissionais mais velhos ou ainda não? Comente pensando em práticas que você já viu a partir de sua experiência ou de conhecidos de sua relação.
8. Você se sentiria incomodado em ter um líder mais novo que você?
9. Como percebe a diversidade, especialmente em relação a idade, nas equipes que atua? O que é diversidade no ambiente de trabalho para você?
10. Você lembraria de alguma situação acerca desse contexto de diversidade etária (no cotidiano de trabalho, no processo de gestão de pessoas ou no processo de R&S)? Conte um pouco sobre essa situação.



## **APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO PARA PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

### **Apresentação**

Olá!

Meu nome é Luisa e estou concluindo a Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grandes do Sul e o tema do meu tcc é: A inserção de profissionais +50 nas organizações e gestão de idades. Essa pesquisa visa coletar dados para que seja feita uma análise sobre preconceito etário e como as empresas podem lidar com a gestão de idades. O questionário possui 6 perguntas de identificação e 16 perguntas sobre a visão de RH para contratação de profissionais +50 e o preconceito etário. Importante ressaltar que sua identidade será preservada e os dados coletados servirão apenas para cumprir com os objetivos desta pesquisa.

### **Características do Entrevistado**

1. Você é um profissional de Recursos Humanos?
2. Sua idade:
3. Qual sua formação?
4. Quanto tempo trabalha neste setor?
5. Você aceitaria participar de uma conversa sobre sua percepção de profissional de RH sobre preconceito etário e gestão de idades?
6. Informe uma forma de contato (e-mail ou telefone):

### **Bloco 2**

1. Qual é o segmento da empresa que você trabalha?
2. Qual é o número aproximado de funcionários da empresa?
3. Qual é o grau de escolaridade ou formação predominante dentre os funcionários da empresa?
4. Você pode descrever o candidato ideal para uma vaga na empresa?
5. Você pode me contar um pouco como funciona a estratégia de recrutamento na empresa?

6. Você diria que a empresa em que você trabalha é diversa quando o tema é etarismo? Comente.
7. Você considera que a empresa em que você trabalha tem o objetivo de aumentar a diversidade etária organizacional?
8. A empresa em que você trabalha possui uma política de gestão de diversidade etária?
9. Questões sobre diversidade etária é uma pauta apresentada pelos profissionais da empresa?
10. Existem ações realizadas para incentivar a diversidade etária na empresa em que você trabalha? Se sim, conte um pouco sobre elas.
11. Na empresa que você trabalha, já aconteceu algum processo de seleção com o objetivo de aumentar a diversidade? Como foi?
12. Se já aconteceu com foco na diversidade etária, qual o grau de dificuldade para acessar o público-alvo?
13. A empresa em que você trabalha emprega atualmente algum profissional que tenha mais de 50 anos? Se sim, consegue trazer o número de profissionais deste público?
14. Caso exista algum colaborador com 50 anos ou mais, houve alguma dificuldade no processo de adaptação dentro da empresa?
15. Você acredita que hoje a empresa estaria disposta a contratar uma pessoa com 50 anos ou mais? ( ) Sim ( ) Não
16. Caso contratasse uma pessoa dessa faixa etária, o que a empresa faz para ajudar esses profissionais a se sentirem bem-vindos?

## APENDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está convidado a participar da pesquisa **“Inserção de profissionais de 50 anos ou mais e diversidade etária”**, coordenada pela professora Ângela Beatriz Busato Scheffer, com a participação de Luísa Pacheco Manganelli, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O objetivo principal do projeto de pesquisa é analisar como o envelhecimento e possibilidade de continuidade e de reinserção nas organizações tem sido percebido por profissionais com a idade superior a 50 anos e como tais questões são conduzidas por profissionais de recursos humanos.

A participação consiste em um questionário sobre o tema com aproximadamente 25 minutos de duração, na qual serão coletadas informações a respeito de sua percepção a respeito do preconceito etário na sociedade e nos processos de admissão organizacional. O risco de participação na pesquisa é um possível desconforto ao responder às perguntas. Você poderá parar a entrevista a qualquer momento, bem como não responder a qualquer uma das perguntas. Você também poderá retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem prejuízo algum. Os benefícios de participação na pesquisa será trazer novas visões sobre o preconceito etário.

Se autorizado por você, o questionário será gravado digitalmente. A gravação e ficará armazenada em um notebook pessoal, com acesso exclusivo à equipe de pesquisa, mediante login com senha, por cinco anos. Após esse período os dados serão apagados. Seu nome não constará em nenhum arquivo, visando a garantia de manutenção de seu sigilo e privacidade, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa. Ainda que essas precauções sejam tomadas, alertamos para o risco de eventual vazamento de dados ou corrompimento dos arquivos.

Não haverá qualquer pagamento por sua participação na pesquisa e tampouco estão previstas despesas para a sua participação, que acontecerá online. Ainda, você terá direito a indenização por eventual dano causado por sua participação.

Ao assinar esse Termo, você está ciente do acima exposto e concorda com a sua participação na pesquisa. Baixe e salve uma cópia desse Termo para consultas futuras.

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

---

Orientadora: Ângela Beatriz Busato Scheffer

---

Participante