

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

TESE DE DOUTORADO

**RELAÇÃO DO TRABALHADOR MAIS VELHO COM O TRABALHO:
possibilidades, tensões e limites em uma perspectiva da educação**

DOUTORANDO: EDUARDO DANILO SCHMITZ

ORIENTADOR: DR. JOHANNES DOLL

PORTO ALEGRE

2020

Eduardo Danilo Schmitz

RELAÇÃO DO TRABALHADOR MAIS VELHO COM O TRABALHO:
possibilidades, tensões e limites em uma perspectiva da educação

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação,
da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de
Doutor em Educação.

Orientador: Prof. Dr. Johannes Doll.

Linha de Pesquisa: Trabalho, Movimentos Sociais e Educação.

PORTO ALEGRE

2020

CIP - Catalogação na Publicação

Schmitz, Eduardo Danilo

Relação do trabalhador mais velho com o trabalho:
possibilidades, tensões e limites em uma perspectiva
da educação / Eduardo Danilo Schmitz. -- 2020.
207 f.

Orientador: Johannes Doll.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de
Pós-Graduação em Educação, Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Envelhecimento. 2. Trabalho. 3. Trabalhador
Maduro. 4. Gestão de Pessoas. 5. Educação. I. Doll,
Johannes, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de todas as fontes, que pela Sua graça me concedeu a vida e permitiu-me descobrir a alegria cotidiana de *conhecer*.

Aos amores da minha vida: minha esposa Natália e meu filho Augusto. Vocês são fonte de inspiração, força e alegria.

À minha mãe Cynthia. Teu amor sacrificial e verdadeiro transforma a minha vida todos os dias.

Ao meu pai João Deraldo, que me inspira com a sua alegria, disciplina e bondade.

Aos meus irmãos Celo e Luca, que aquecem o meu coração com o seu verdadeiro amor.

À minha querida sogra Leda, que no momento mais difícil se fez presente e tornou possível a escrita dessa tese. Ieda, Paulo, Ester e Lucas, registro a minha gratidão a vocês.

Ao meu Professor e Orientador Johannes Doll, um verdadeiro gênio não apenas do envelhecimento, mas da humanidade. Sinto-me privilegiado por ter sido seu orientando.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Obrigado pela maravilhosa oportunidade de estudar.

À banca que qualificou o projeto de tese, obrigado pelas ricas contribuições e apontamentos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação, bem como, a todos os funcionários da Faculdade de Educação da UFRGS, expresso a minha gratidão.

Aos meus colegas do doutorado que tanto me ensinaram. Obrigado pela amizade e partilha inesquecíveis.

Caros amigos Saulo, Verônica, Denise e Carol, jamais vou esquecer-me da sua valiosa ajuda. Obrigado pela inspiração.

Ao estimado Luiz Tadeu Piva e às minhas queridas amigas Beth, Lizandra, Lisângela e Loide.
Obrigado pelo incentivo e por terem acreditado em mim.

Aos participantes do estudo, obrigado pela disponibilidade e dedicação durante essa jornada.
Sem vocês não seria possível essa realização.

À banca que realizou o exame final, registro minha eterna gratidão pela disponibilidade e enriquecimento dessa tese.

RESUMO

Dentre os fenômenos que estão impactando o mundo do trabalho no século XXI, além do rápido desenvolvimento tecnológico e das tensões em torno da flexibilização dos direitos do trabalhador, o envelhecimento populacional têm sido notório, pois está modificando o perfil etário da força de trabalho. Seja por desejo ou por necessidade, observa-se uma tendência crescente de permanência de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, entretanto, sabe-se que as relações de trabalho são constituídas por tensões e possibilidades, que podem limitar ou potencializar a atuação do trabalhador mais velho. Diante dessa realidade, a presente tese teve como objetivo compreender e analisar os limites, tensões e possibilidades da relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho em uma perspectiva da educação. Optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa para investigar um contexto corporativo, utilizando-se uma abordagem qualitativa. Para compreender a perspectiva dos trabalhadores maduros sobre o trabalho foram realizadas oito entrevistas individuais. Para compreender a perspectiva dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos, foram realizados dois grupos focais, um com gestores jovens e outro com gestores maduros, além da análise de documentos e registros da organização. Os resultados revelaram que, na perspectiva dos trabalhadores mais velhos, a sua relação com o trabalho é atravessada por diversos elementos: a sua história de vida, alterações vinculadas à passagem do tempo, suas necessidades de trabalhadores, relações humanas, dores que sentem no ambiente de trabalho e a sua perspectiva acerca da aposentadoria. Os gestores manifestaram percepções e experiências positivas e negativas, além de crenças, estratégias que utilizam e ideias que possuem sobre a gestão dos trabalhadores mais velhos. Foi possível observar que a organização ainda não está preparada para o envelhecimento da sua força de trabalho, entretanto, algumas práticas de gestão que já existem, são inclusivas e alinhadas com as necessidades dos trabalhadores maduros, podem funcionar com um ponto de partida para essa preparação. Na relação do trabalhador mais velho com o trabalho, mostraram-se presentes tensões associadas à desvalorização da história, ao envelhecimento, ao ritmo do atual mundo do trabalho e ao preconceito, que limitam o potencial da atuação do trabalhador mais velho. Ao mesmo tempo, em uma perspectiva da educação foram vislumbradas diversas possibilidades que podem abrir caminho para uma gestão de pessoas que seja capaz de transformar o envelhecimento dos trabalhadores em uma oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem para todos.

Palavras-chave: Envelhecimento. Trabalho. Trabalhador Maduro. Gestão de Pessoas. Educação.

ABSTRACT

Among the aspects that are impacting the world of work in the 21st century, population aging has been notorious, as it is changing the age profile of the workforce. Besides, the fast technological development and the tensions related to workers' rights are also factors that affect work relations. Whether by desire or necessity, a trend is observable in terms of older workers remaining in the labor market. However, work relations are constituted by tensions and possibilities, which can limit or enhance older workers' performances. Given this reality and from an educational perspective, the present thesis aimed at understanding and analyzing the limits, tensions and possibilities of the relationship between older workers and their work. Using a qualitative approach, we chose the case study as the research method to investigate the corporate context. Eight individual interviews were conducted in order to understand mature workers' perspective on work. To understand managers' views about older workers, two focus groups were held, one with young managers and the other with mature managers, in addition to the analysis of documents and records from the organization. From the older workers' perspective, results showed that their relationship with the work is affected by several aspects: their life history, the changes related to the passage of time, their needs as workers, human relationships, aches related to the work environment and their expectations about retirement. Managers expressed positive and negative perceptions and experiences about older workers. They also manifested beliefs, strategies and ideas that they have and use in order to manage these workers. It was observed that the organization is not yet prepared for the aging of its workforce. However, some management practices that already exist are inclusive and in consonance with the needs of mature workers. Therefore, these practices can serve as a starting point for this preparation. In regards to the relationship of older workers and their work, tensions associated with the following factors were observed: an undervalued history, the aging process, the workload in the current world and also prejudice. These pressures limit the potential of development and performance of older workers. At the same time, from an educational perspective, many possibilities were envisaged that could pave the way for a human resources management capable of transforming workers' aging process in an opportunity of development and learning for all.

Keywords: Aging. Work. Mature worker. Management. Education.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 OBJETIVO GERAL	17
3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4 REVISÃO DE LITERATURA	17
4.1 ENVELHECIMENTO HUMANO	17
4.1.1 A transição Demográfica	17
4.1.2 Envelhecimento Humano: conceitos e teorias	21
4.1.2.1 Teoria do desengajamento	23
4.1.2.2 Teoria da atividade	28
4.1.2.3 Modelo de seleção, otimização e compensação (SOC).....	32
4.1.3 Envelhecimento Humano: representações sociais	35
4.2 TRABALHO	39
4.2.1 Representações do trabalho ao longo da história	39
4.2.2 Impacto do envelhecimento no mundo do trabalho	43
4.2.3 O lugar do trabalhador mais velho no mercado de trabalho	45
4.3 GESTÃO DO TRABALHADOR MAIS VELHO	48
4.3.1 Estudos e recomendações sobre a gestão do trabalhador mais velho	48
4.3.2 Os sentidos do trabalho para o trabalhador mais velho.....	51
5 METODOLOGIA	53
5.1 OS CAMINHOS METODOLÓGICOS	53
5.2 O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO	54
5.3 O CONTEXTO DO CAMPO DA PESQUISA	56
5.4 A PREPARAÇÃO PARA O ESTUDO DE CASO	58
5.5 A COLETA DAS EVIDÊNCIAS DO ESTUDO DE CASO	60
5.6 A ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	65
6 RESULTADOS: A PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES	67
6.1 A INFLUÊNCIA DA HISTÓRIA PESSOAL NA RELAÇÃO COM O TRABALHO	69
6.2 ALTERAÇÕES VINCULADAS À PASSAGEM DO TEMPO	74
6.3 NECESSIDADES E ANSEIOS NO TRABALHO	77
6.3.1 Trabalho com sentido.....	78
6.3.2 Necessidades estruturais.....	83
6.4 RELAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO	87

6.5 POSSÍVEIS DORES NO AMBIENTE DE TRABALHO	92
6.6 PERCEPÇÃO SOBRE A APOSENTADORIA	98
7 RESULTADOS: A PERSPECTIVA DOS GESTORES	105
7.1 PERCEPÇÕES E EXPERIÊNCIAS COM TRABALHADORES MAIS VELHOS	107
7.1.1 Percepções e experiências positivas.....	107
7.1.2 Percepções e experiências negativas.....	111
7.2 CRENÇAS SOBRE TRABALHADORES DE DIFERENTES IDADES	118
7.3 ESTRATÉGIAS USADAS PARA LIDERAR TRABALHADORES MAIS VELHOS	127
7.4 IDEIAS SOBRE A GESTÃO DOS TRABALHADORES MAIS VELHOS ..	133
7.5 PERSPECTIVA DA EMPRESA: ANÁLISE DOS DOCUMENTOS E REGISTROS	140
8 POSSIBILIDADES, TENSÕES E LIMITES DA RELAÇÃO DO TRABALHADOR MAIS VELHO COM O TRABALHO: UMA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO	144
8.1 UMA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO. QUAL EDUCAÇÃO?.....	144
8.2 ANÁLISE DOS LIMITES E TENSÕES QUE EMERGIRAM NA RELAÇÃO DO TRABALHADOR MAIS VELHO COM O TRABALHO	146
8.3 VISLUMBRANDO AS POSSIBILIDADES EM UMA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO	151
9 PRINCÍPIOS PARA A RELAÇÃO DO TRABALHADOR MAIS VELHO COM O TRABALHO: TRANSFORMANDO OS RESULTADOS DA TESE EM UMA CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA	156
9.1 PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA AS EMPRESAS	157
9.1.1 Valorização da história e da experiência dos trabalhadores.....	157
9.1.2 Gestão horizontal	158
9.1.3 Harmonia da jornada de trabalho com a vida pessoal.....	159
9.1.4 Aprendizagem ao longo da vida.....	160
9.1.5 Disseminação da cultura do respeito.....	162
9.1.6 Promoção do cuidado com a saúde	163
9.1.7 Comunicação eficaz	164
9.1.8 Transição segura para a aposentadoria.....	165
9.2 PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA OS TRABALHADORES.....	166
9.2.1 Cuidado com a saúde	166
9.2.2 Autoconhecimento	168
9.2.3 Aprendizagem ao longo da vida.....	169

9.2.4 Planejamento financeiro.....	170
9.2.5 Protagonismo na própria carreira.....	171
9.2.6 Valorização do diálogo e das relações humanas.....	172
9.3 UM DIÁLOGO NECESSÁRIO: A PRESENTE TESE E O CONTEXTO DA DOENÇA COVID-19.....	173
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	179
REFERÊNCIAS.....	184
APÊNDICE A.....	198
APÊNDICE B.....	202
APÊNDICE C.....	204
APÊNDICE D.....	206

UMA NOTA SOBRE A TRAJETÓRIA DO PESQUISADOR

Meu filho Augusto tem um ano e dois meses no momento em que escrevo esta tese. Apesar do pouco tempo de vida, ele já me ensinou muitas coisas importantes. Em uma das lições, aprendi com o seu exemplo sobre a alegria e a leveza que podem acompanhar as descobertas diárias. Observo com o coração transbordando de amor o meu pequeno cientista nas suas aventuras cotidianas, desbravando o seu próprio mundo, entre lâmpadas, barulhos, carros, talheres, estrelas e outros fenômenos que chamam a sua atenção. Tudo a sua volta é alvo de intensa curiosidade e verdadeiro desejo de *conhecer*. Ele me encanta, e não é preciso dizer que conhecer ele mudou a minha vida. O Augusto me faz acreditar que a nossa relação com a realidade pode ser interessante e cheia de sentido.

Assim como o Augusto, sempre busquei ao longo da minha trajetória pessoal uma relação significativa com a realidade que me cerca. Mas nem sempre consegui. Confesso que, quando adolescente, eu tinha a curiosidade de entender por que precisava aprender tantos conteúdos na escola que, para mim, não tinham algum sentido. Lembro-me de questionar alguns dos meus professores acerca dessa inquietação, mas não me recordo de nenhuma explicação que tenha me convencido. É necessário registrar que hoje reconheço a importância da escola na vida de todos nós, apesar das críticas que ainda faço sobre o nosso sistema educacional, especialmente no que concerne a baixa valorização dos professores e o modelo de educação bancária que ainda é reproduzido em muitos contextos escolares. Concluí os chamados “primeiro grau” e “segundo grau”, passando por diferentes escolas públicas sem maiores problemas, mas descontente com a falta de significado que marcou esse percurso.

Durante a graduação os estudos começaram a fazer sentido quando percebi que eu podia fazer alguma diferença no mundo através do meu trabalho. Já no meu primeiro estágio como estudante de educação física pude sentir como a aproximação entre os conceitos e teorias da área e a prática profissional podia ser interessante. Foi como um combustível que me encheu de vontade de estudar mais. Percebi que, quanto mais eu estudava, maior era a propriedade que eu tinha para exercer a minha prática profissional. Assim, durante a graduação eu já havia assumido uma identidade de *pesquisador-estudante-trabalhador*, que conectava a minha trajetória acadêmica à trajetória profissional, e que me acompanharia daquele momento em diante.

Em 2004, logo depois de concluir a graduação, meu campo de *pesquisa-estudo-trabalho* se tornou o Serviço Social do Comércio (Sesc), organização na qual trabalho desde então. Foi nesse local que o interesse pelo campo do envelhecimento humano surgiu, em

razão do trabalho que eu fazia junto ao grupo de 150 idosos do Sesc em Passo Fundo. Depois de concluir uma Pós-graduação em 2010, iniciei meus estudos no Mestrado em Envelhecimento Humano da Universidade de Passo Fundo (UPF), em 2011. Um ano depois, assumi a coordenação estadual do Trabalho Social com Idosos do Sesc no Rio Grande do Sul, passando a residir em Porto Alegre. Seguindo a minha trajetória de *pesquisador-estudante-trabalhador*, investiguei na minha dissertação as imagens de envelhecimento e velhice junto aos profissionais que atuavam nos grupos de idosos do Sesc em todo o estado. Tive a oportunidade de conhecer o Prof. Dr. Johannes Doll durante uma palestra ministrada por ele na UPF, quando passei a admirar suas pesquisas e seu trabalho, tendo a alegria de contar com ele em minha banca final. As conclusões da minha dissertação originaram um projeto de intervenção educativa junto aos profissionais do Sesc, que segue sendo desenvolvido até os dias de hoje.

Em 2016, dando sequência aos meus estudos, ingressei como aluno regular no Doutorado em Educação, sob a orientação do Prof. Dr. Johannes Doll. Inicialmente, o intento era pesquisar processos de endividamento de pessoas idosas, em uma perspectiva da educação. Entretanto, uma mudança da minha trajetória profissional alterou também os rumos da pesquisa. Em 2017 recebi o convite para gerenciar uma Unidade do Sesc em Porto Alegre, e a gestão de pessoas passou a ser um tema ainda mais presente no meu cotidiano. Assim, ao longo dos meus estudos do doutorado e, em diálogo com as minhas vivências de gestor, percebi a oportunidade de aproximar três campos que são do meu interesse e que considero relevantes para o contexto atual, bem como, para a sequência de minhas pesquisas: envelhecimento, gestão e educação. O resultado desse processo é a tese que apresento aos leitores.

Assim, a trajetória do autor da presente tese é marcada pelo diálogo constante entre teoria e prática, entre a universidade e o mundo do trabalho, entre a pesquisa e a prática profissional. Amigos pesquisadores já me aconselharam a abrir mão do meu trabalho para ter mais tempo para pesquisar. Colegas de trabalho já me questionaram como é possível conciliar o trabalho com as demandas do universo acadêmico. Assinalo, contudo, a minha identidade de *pesquisador-estudante-trabalhador*, onde não vejo qualquer dicotomia: enquanto trabalho, pesquiso. Quando pesquiso, sempre estou trabalhando. Considero-me um simples trabalhador brasileiro que conseguiu acessar o direito de estudar, que descobriu e se encantou com a beleza e a força da pesquisa. Ao mesmo tempo, identifico-me como um simples pesquisador que estima sentir o sabor do universo teórico no cotidiano de trabalhador.

Desse modo, me sinto bem em apresentar-me como pai do Augusto, marido da Natália, um *pesquisador-estudante-trabalhador*, que aprecia desvelar a realidade com leveza e alegria. Obviamente, o conhecimento científico demanda rigorosos e sistemáticos procedimentos, exaustivas leituras e disciplina constante. Entretanto, acredito que quando há verdadeiro interesse e intensa curiosidade, essa aventura pode ser cheia de significado. Não é mesmo, Augusto?!

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho sofreu modificações ao longo da história. Desde os primórdios o movimento dos seres humanos de transformar a natureza teve como finalidade primária a satisfação de necessidades, contudo, no decorrer do tempo mudaram os modos de produção, a cultura, as relações entre os seres humanos, as convenções sociais, as formas de aproveitamento dos recursos naturais, a conquista de direitos do trabalhador, a precarização das condições de trabalho, entre outros. Dentre as mudanças que estão impactando o mundo do trabalho no século XXI, além do rápido desenvolvimento tecnológico e das tensões em torno da flexibilização dos direitos do trabalhador e da globalização, ambas potencializadas pela pandemia da *Coronavirus Disease* (COVID-19), o envelhecimento dos trabalhadores têm sido notório, pois está modificando as necessidades e potencialidades de força de trabalho em muitos contextos e despertado o interesse de pesquisadores.

Do ponto de vista da economia de um país, geralmente são enfatizadas as ameaças e desafios do envelhecimento dos trabalhadores. Essa visão mais pessimista parte da premissa de que trabalhadores velhos são mais frágeis, menos capazes de trabalhar e mais vulneráveis a doenças, portanto, nessa ótica, quanto mais envelhecida é uma população, menos produtiva será. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) utiliza o conceito de População Economicamente Ativa (PEA) para designar pessoas entre 15 e 60 anos de idade, dado esse que é utilizado como um dos indicadores da capacidade produtiva do Brasil. Para o atual século as perspectivas indicam uma redução gradativa da PEA, visto que ao mesmo tempo em que cresce a massa da população acima dos 60 anos, diminui o número de jovens. Ou seja, desse ponto de vista o envelhecimento dos trabalhadores constitui-se não apenas como uma preocupação quanto ao potencial produtivo, mas também como um desafio para a sustentabilidade do sistema previdenciário.

Por outro lado, diversas pesquisas mostram que há uma tendência crescente de permanência dos trabalhadores no mercado de trabalho mesmo após os 60 anos de idade. Muitos idosos seguem trabalhando pela necessidade de complementar a renda da aposentadoria, que embora represente um valor importante, nem sempre é suficiente para cobrir os custos de vida, especialmente em um momento em que os gastos com a saúde tendem a aumentar. Nesse sentido, o direito ao descanso de quem trabalhou por muitos anos fica prejudicado. Entretanto, há aqueles trabalhadores mais velhos que seguem trabalhando não apenas para complementar seus rendimentos, mas pela importância que o trabalho tem em suas vidas, sendo fonte de realização pessoal, identidade e espaço de relações sociais. Afora

tais motivos, é necessário considerar as recentes alterações das regras de aposentadoria¹ que foram publicadas no dia 12 de novembro de 2019 e já retardaram a saída do mercado de trabalho, sob a justificativa de acompanhar as mudanças demográficas e minimizar os gastos públicos com a previdência.

Numa perspectiva diferente daquela em que o discurso em torno do envelhecimento é predominantemente negativo, para muitos pesquisadores a presença do trabalhador mais velho pode significar um ganho para a sociedade. Nos dias de hoje, muitas pessoas chegam aos 60 anos com boa saúde, e podem somar à satisfatória condição física as relevantes experiências que tiveram durante toda a sua vida. Nesse sentido, a permanência do trabalhador mais velho no mercado de trabalho pode ser muito interessante, pois representaria um potencial produtivo do ponto de vista econômico e social. Além disso, são conhecidos os benefícios que o trabalho pode trazer para a vida das pessoas mais velhas, especialmente no que diz respeito à realização pessoal, rede de relacionamentos e saúde.

Entretanto, sabe-se que o mercado de trabalho é constituído de tensões, oriundas de uma multiplicidade de intenções que estão presentes nas relações entre os seres humanos, que resultam em divergências, embates políticos, preconceitos, exploração, entre outros, e que estabelecem certos limites na relação do trabalhador mais velho com o mundo do trabalho. Por outro lado, vê-se o potencial que pode estar presente no vínculo entre trabalhador mais velho e mundo do trabalho, de onde podem emergir múltiplas possibilidades, abrindo caminho para pensar em uma gestão do trabalho capaz de criar condições mais adequadas e humanizadas para esse trabalhador mais velho.

É importante esclarecer nessa introdução que a presente tese parte de uma perspectiva da educação. Nesse sentido, cabe destacar algumas características que definem esse prisma da educação no qual fundamenta-se a presente pesquisa: a) Trata-se de uma perspectiva da educação informal, entendida como um processo que está presente no cotidiano de mulheres e homens, inerente à condição humana de aprendiz permanente (FREIRE, 1987). Nessa perspectiva, entende-se a educação como um processo por meio do qual o ser humano aprende a se relacionar com as outras pessoas e com o mundo à sua volta; b) Nesse prisma, compreende-se que a realidade não é dada, mas sim construída (FREIRE, 2013). Portanto, entende-se que a relação do trabalhador mais velho com o trabalho constituiu-se ao longo do tempo por meio de processos educativos, os quais são influenciados por valores, intenções, tensões, visões de mundo, etc. Dessa forma, é uma relação passível de

¹ <http://www.previdencia.gov.br/2019/11/confira-as-novas-regras-do-sistema-previdenciario-brasileiro/>

mudanças, pois do mesmo modo como foi construída até o presente momento, pode ser reconstruída; c) Essa perspectiva tem como valores importantes a democracia e a cidadania. Assim entende-se que as pessoas têm o direito de participar das decisões que afetam as suas vidas, que devem ter a oportunidade refletir acerca das relações sociais nas quais estão inseridas, de se expressar, de serem escutadas e convidadas a refletir criticamente acerca da realidade à sua volta, tendo como base os valores da coletividade, dentre os quais o diálogo é fundamental (FREIRE, 1987); d) Esse olhar parte do pressuposto de que todo movimento educativo é também um movimento político e ideológico (FREIRE, 2013). Assim, todos os processos educativos por meio dos quais as pessoas aprendem sobre o mundo do trabalho são influenciados por ideologias e posicionamentos políticos; e) Essa perspectiva tem como valor importante a esperança (FREIRE, 2013). Uma esperança que movimentou a presente pesquisa, nas suas intenções de compreender a realidade, com expectativas de que é possível intervir nessa realidade.

Destarte, partindo desse prisma, e inserida em um contexto corporativo, esta pesquisa investiga a seguinte questão: como se constituem os limites, tensões e possibilidades da relação do trabalhador mais velho com o trabalho?

A presente tese é dividida em dez capítulos, sendo este o primeiro deles. Os capítulos dois e três explicitam os objetivos do trabalho, enquanto o quarto capítulo dedicado às referências da literatura que oferecem uma base teórica para a tese. Essa revisão perpassa por conceitos associados ao envelhecimento humano, ao trabalho e à gestão do trabalhador mais velho. O quinto capítulo esclarece os procedimentos metodológicos que foram adotados para o alcance dos objetivos, onde se esclarece o caminho que foi percorrido, passando pela escolha da metodologia, o contexto do campo de pesquisa, a preparação do pesquisador, a coleta e também a análise das evidências. No capítulo seis são apresentados os resultados das entrevistas com os trabalhadores, onde é possível conhecer as suas perspectivas sobre a relação com o trabalho. No capítulo sete são apresentados os resultados dos grupos focais, onde pode-se apreciar a perspectiva dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos, bem como, são analisados documentos e registros da organização cujo conteúdo contribui para compreender a perspectiva da empresa sobre a gestão dos trabalhadores mais velhos. No capítulo oito é feita uma análise das possibilidades, limites e tensões que se mostraram presentes na relação dos trabalhadores mais velhos com o trabalho, em uma perspectiva da educação. O capítulo nove tem como objetivo transformar os resultados da tese em uma contribuição prática para as empresas e para os trabalhadores. Assim, são apresentados sete princípios para as empresas, com o intuito de nortear a gestão dos trabalhadores mais velhos,

e seis princípios direcionados aos trabalhadores maduros, com o objetivo de auxiliá-los na sua relação com o trabalho. Por fim, o capítulo dez é dedicado às considerações finais.

2 OBJETIVO GERAL

Compreender e analisar os limites, tensões e possibilidades da relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho em uma perspectiva da educação.

3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Compreender a perspectiva do trabalhador mais velho em relação ao trabalho;
- b) Compreender a perspectiva dos gestores em relação à gestão do trabalhador mais velho;
- c) Analisar os limites, tensões e possibilidades que emergem da relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho;
- d) Refletir, a partir de uma perspectiva da educação, acerca das possibilidades para a relação do trabalhador mais velho com o trabalho.

4 REVISÃO DE LITERATURA

4.1 Envelhecimento humano

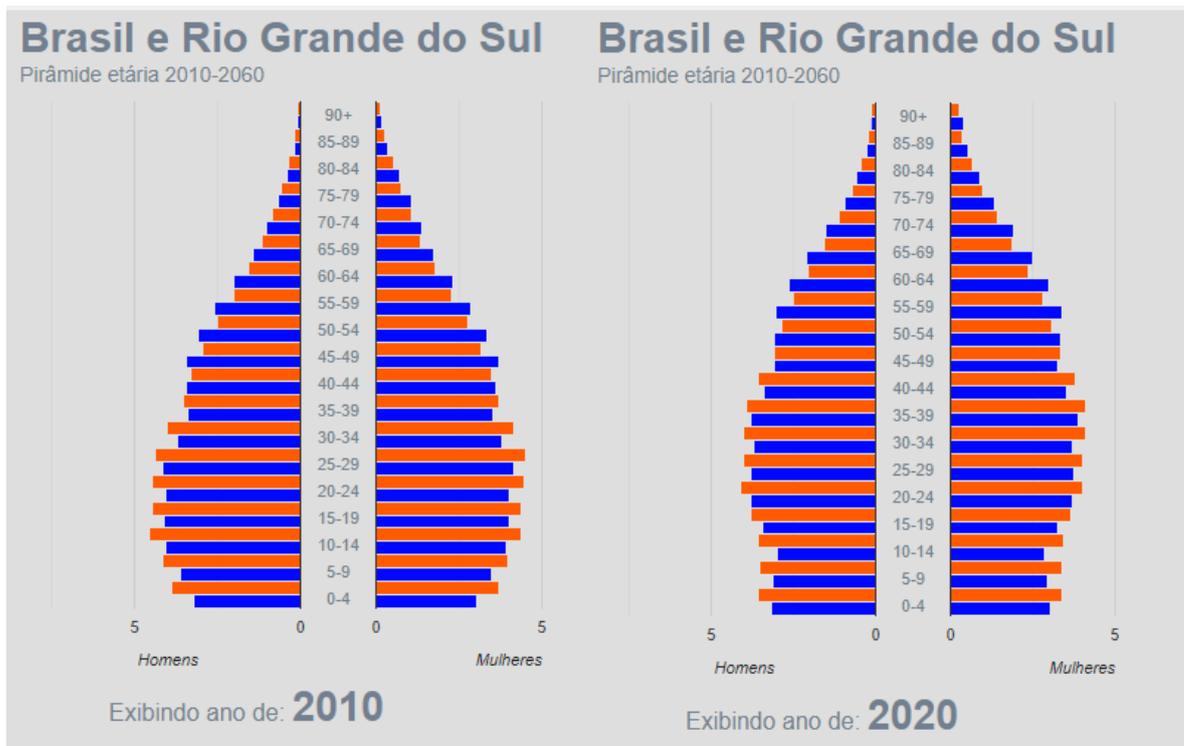
4.1.1 A transição demográfica

O envelhecimento populacional é uma das mais significativas tendências do século XXI e, ao mesmo tempo, um dos maiores triunfos da humanidade. Trata-se de um fenômeno mundial, que tem no Brasil uma aceleração especialmente acentuada entre os anos 2010 e 2035, período no qual se prevê que a população de idosos dobrará de 10% para 20% (IBGE, 2010). Embora seja um assunto muito presente nas mídias e no campo científico nos dias de hoje, a longevidade em si não é um fato novo, pois pessoas mais velhas sempre existiram. Nos relatos de Cícero (2012), de cerca de dois mil anos atrás, é possível encontrar reflexões a respeito da vida de pessoas com 60, 70 ou mesmo 80 anos. Do ponto de vista demográfico, contudo, não basta existirem pessoas mais velhas para que uma população seja considerada envelhecida. É necessário que se registre um aumento considerável na proporção de pessoas

com idade avançada no total da população, e é nesse sentido que o tempo contemporâneo difere de outros anteriores. Este envelhecimento populacional impacta toda a sociedade: relações familiares, mercado de trabalho, políticas públicas, em especial, nas áreas de saúde e seguridade social. De acordo com Kalache (2019), trata-se de uma revolução da longevidade, pois a idade avançada não é mais um privilégio de poucas pessoas, mas uma realidade existente na maioria das regiões do mundo. Para o autor, essa revolução demanda uma nova concepção sobre envelhecimento, pois “revelou que a vida agora é mais uma maratona do que uma corrida de 100 metros” (KALACHE, 2019, p. 1).

Na década de 1980 pesquisadores já alertavam que o Brasil vivenciaria, a exemplo do que outros países já haviam experimentado, um processo de envelhecimento acelerado que traria grandes impactos e novas demandas para as políticas sociais e de saúde. O novo estilo de vida da população, influenciado pela urbanização e o desenvolvimento tecnológico, promoveu uma queda nas taxas de natalidade e o aumento da longevidade, aumentando significativamente a proporção de pessoas idosas (RAMOS; VERAS; KALACHE, 1987). De acordo com o último Censo realizado pelo IBGE em 2010, cerca de 10% da população brasileira já tinha mais de 60 anos (IBGE, 2010).

Figura 1 - Pirâmide etária em 2010 e 2020

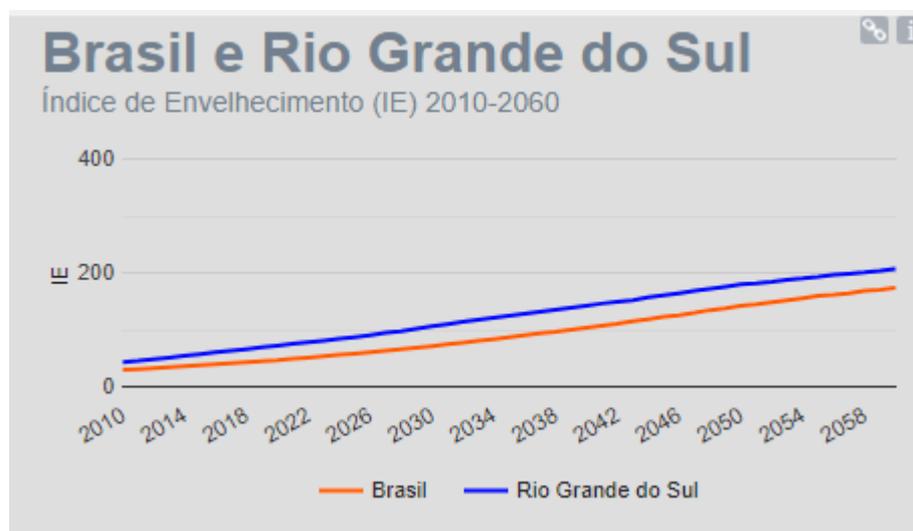


Fonte: IBGE, 2020a.

De acordo com as projeções do IBGE, em 2020 essa proporção de pessoas idosas já deve ter chegado a 14,26%. O estado do Rio Grande do Sul apresenta uma população mais envelhecida em relação à média do país. Em 2010 a proporção de pessoas idosas no estado era de 13,57%, chegando a 19,30% em 2020 (IBGE, 2020a). Os estudos e projeções mostram que a tendência demográfica é de diminuição do número de crianças de zero a 14 anos e de aumento do número de pessoas com mais de 50 anos, de modo que se aproxima a quantidade de pessoas dessas duas faixas etárias. A taxa de natalidade no Brasil, que em 1960 era pouco superior a 6 filhos por mulher, atualmente é de 1,76 no Brasil e 1,68 no estado do Rio Grande do Sul (IBGE, 2020a).

Outro indicador que mede o envelhecimento da população, por meio do qual também fica claro o envelhecimento no Brasil, é o índice de envelhecimento, que é caracterizado pelo número de pessoas com mais de 60 anos para cada grupo de 100 crianças de zero a 14 anos. No caso do Brasil, em 1950, para cada 100 crianças de 0 a 14 anos havia cerca de seis pessoas com mais de 60 anos. Em 2010, para cada 100 crianças de 0 a 14 anos já havia 29,55 pessoas no grupo etário acima dos 60 anos. Atualmente, o índice de envelhecimento chega a 46,89 no Brasil, e 71,98 no estado do Rio Grande do Sul. Quanto à expectativa de vida ao nascer do brasileiro, em 2010 já chegava a 73,86 anos de idade, sendo 70,21 para homens e 77,60 para mulheres. Para 2020, as projeções indicam que essa expectativa é de 76,74 anos de idade, sendo 73,26 para os homens e 80,25 para as mulheres. No caso do estado do Rio Grande do Sul, a expectativa média de vida em 2020 é de 78,79 anos de idade, sendo 75,44 para os homens e 82,04 no caso das mulheres (IBGE, 2020a).

Figura 2 - Índice de envelhecimento no Brasil e Rio Grande do Sul



Fonte: IBGE, 2020a.

Cabe no presente estudo refletir sobre como esse envelhecimento da população pode impactar o mundo do trabalho. Nesse sentido, é interessante observar a População em Idade Ativa (PIA), indicador utilizado pelo IBGE para projetar o potencial de mão de obra do país, sendo que são consideradas as pessoas em idade ativa aquelas entre 15 e 64 anos de idade. De acordo com as estatísticas, atualmente 69,3% da população brasileira integra essa faixa etária, já que 20,87% são crianças e jovens até 14 anos de idade, e 9,83% são idosos acima de 65 anos. As previsões indicam que até 2030 esse indicador se manterá estável, quando chegará à marca de 68,97%, e a partir daí terá uma redução gradual, graças ao aumento proporcional do número de pessoas acima dos 65 anos em relação às demais faixas etárias (IBGE, 2020a). Esse fato é visto com preocupação pelo prisma da produtividade, pois indica uma diminuição significativa da mão de obra disponível para o trabalho. Em contrapartida, as condições de saúde com as quais muitas pessoas estão chegando aos 65 anos, com frequência, somadas à necessidade de complementação da aposentadoria, tem sido fator de motivação para a permanência no mercado de trabalho. Dessa forma, abre-se um debate interessante acerca da característica de dependência que tradicionalmente se associa à massa de pessoas desse grupo etário.

No que concerne às possibilidades de participação das pessoas idosas, não apenas no mundo do trabalho, mas na sociedade, é importante pontuar como um marco importante nas discussões sobre envelhecimento a política do Envelhecimento Ativo, definido pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como “o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas” (OMS, 2005, p. 13). Nessa perspectiva, a ideia de atividade não abarca apenas as possibilidades de desenvolvimento físico ou a participação no mercado de trabalho. De acordo com o *International Longevity Center Brazil* (ILC), o envelhecimento ativo representa um contexto político que favorece o engajamento na vida social, oportunizando a pessoas de todas as idades o desenvolvimento e manutenção de capacidades que viabilizem uma relação significativa com a sua comunidade. Essa concepção valoriza o protagonismo dos sujeitos, a solidariedade entre as gerações, a autonomia, a independência e também a aprendizagem ao longo da vida, sendo que essa última foi incorporada ao conceito do Envelhecimento Ativo posteriormente (ILC, 2015).

A perspectiva do Envelhecimento Ativo remete à necessidade de políticas públicas que criem condições para que os sujeitos possam se adaptar e renovar continuamente, buscando a resiliência individual, em consonância com ações governamentais que favoreçam o bem-estar ao longo da vida. Desse modo, a participação efetiva das pessoas mais velhas

demanda oportunidades de aprendizagem ao longo da vida, não apenas no sentido de obter informações, mas pela possibilidade de compreender e utilizar os conhecimentos de forma significativa (KALACHE, 2019).

É nesse contexto que a presente tese pretende debater sobre envelhecimento e mercado de trabalho. Antes disso, contudo, é necessário percorrer pelos conceitos e definições dos estudos do envelhecimento.

4.1.2 Envelhecimento humano: conceitos e teorias

No imaginário social, o envelhecimento pode parecer um fato isolado que pertence apenas àquelas pessoas que chegaram aos 60 anos de idade. Porém, trata-se de um processo longo e silencioso que acompanha os sujeitos por toda a vida. De acordo com a OMS, o envelhecimento é um conjunto de fenômenos associados à passagem do tempo, um processo irreversível por meio do qual o indivíduo se torna mais velho (OMS, 2005).

Salgado (2000) define o processo de envelhecimento humano como um fenômeno “natural” constituído por modificações que ocorrem ao longo do ciclo de vida e que resultam em diferenças entre as gerações, sendo um processo complexo, pois se relaciona com diferentes dimensões da vida: biológica, fisiológica, psicológica e social. Do ponto de vista biológico, o processo de envelhecimento provoca transformações no corpo que ocorrem após a maturação sexual e tornam visíveis os efeitos da passagem do tempo (NERI, 2005). Dessa perspectiva, é possível marcar a vida humana em três grandes fases: a) fase de crescimento e desenvolvimento do ser humano; b) vida adulta, fase na qual o ser humano alcança o ápice de sua capacidade funcional; c) maturidade, fase na qual é natural uma diminuição gradual da capacidade funcional. A ocorrência dessas fases caracteriza o processo de envelhecimento humano, que varia de pessoa para pessoa segundo fatores genéticos, psicológicos, sociais e culturais (KALACHE, 2013). Pela ótica da psicologia, o envelhecimento promove mudanças em aspectos da personalidade, emoções, memória, inteligência, entre outros fatores do funcionamento mental, provocando alterações em capacidades como aprendizagem, adaptação e absorção de informações. Já na dimensão social do envelhecimento são observadas mudanças nos relacionamentos familiares, nas amizades, no trabalho ou no lazer, transformando papéis sociais exercidos pelas pessoas em cada um desses espaços (SALGADO, 2000).

Essas modificações em diferentes dimensões ocorrem durante toda a vida, o que ajuda a tornar mais difícil a definição de quem pode ser considerado (a) uma pessoa velha.

Além disso, como já registrado anteriormente, o envelhecimento é um processo atravessado por uma série de fatores individuais. É possível, entretanto, encontrar algumas referências na literatura sobre as delimitações relacionadas à velhice. Para Neri (2005), é por volta dos 50 anos que surgem alguns marcadores sociais que classificariam um indivíduo de velho ou mais velho, entre os quais podem ser citados os cabelos brancos, rugas, flacidez muscular, déficits sensoriais, diminuição da força, da mobilidade e da resistência, entre outros. No caso do Brasil, a lei 8.842 de 4 de janeiro de 1994, Política Nacional do Idoso (PNI), define como idoso a pessoa com 60 anos ou mais. Para a OMS (2005), é considerada idosa a pessoa com mais de 60 anos no caso dos países em desenvolvimento, e no caso dos países desenvolvidos o marco é 65 anos.

Ser ou estar velho é um dilema com o qual o ser humano tem as suas dificuldades para lidar. Beauvoir (1990) reflete acerca das relações do ser humano com a velhice, não apenas a partir da chegada aos 50 ou 60 anos de idade, mas desde a juventude, sugerindo que quando somos jovens ou adultos nos comportamos como se nunca fôssemos ficar velhos, pois a ideia que se faz presente é que velho é sempre o outro. Entretanto, não é de uma hora para a outra que se envelhece. Segundo a autora, a futura velhice do sujeito o habita, sendo silenciada, pois inclui dilemas que são difíceis para o ser humano: a temporalidade da vida, o medo da morte, entre outras tensões ligadas à finitude do ser humano. Cícero (2012) há mais de dois milênios se dedicou a pensar sobre a questão humana de envelhecer, denunciando a estupidez com a qual todos desejam alcançar a velhice, pois ao conseguir, segundo o autor, se lamentam. Para Cícero, a forma como cada um lida com os seus obstáculos é o que importa e dá significado em cada fase da vida, porquanto a rabugice e o mau humor são abomináveis em qualquer idade, enquanto os velhos inteligentes e divertidos apreciam os benefícios do tempo da maturidade e as virtudes que cada fase da vida pode revelar.

Pelo esforço de compreender cada vez mais o fenômeno do envelhecimento, diversas teorias foram formuladas e ao longo do tempo os conhecimentos sobre o tema começaram a ser sistematizados, principalmente a partir do século XX, por meio de conceitos e teorias gerais. De acordo com Neri (2011), as teorias são um conjunto de leis e princípios gerais que sistematizam um conhecimento científico e servem para explicar a realidade, possibilitando: a) integrar aquilo que já se sabe sobre um determinado assunto; b) explicar as relações entre os fenômenos; c) propor hipóteses sobre aquilo que ainda não é conhecido. Desse modo, as teorias funcionam como uma base para orientar e planejar pesquisas e para organizar o conhecimento. No caso da Gerontologia, a proposta de sua criação como um novo campo de pesquisa partiu do russo Elie Metchnikoff, em 1903. A origem do nome - gero (velhice) e

logia (estudo), sugerem os objetivos da nova área de investigação. Mas é somente na década de 1940 que o envelhecimento passa a ser objeto de estudo também dos cientistas sociais, em temas como família, aposentadoria e emprego (NETTO, 2002). Em 1954 Tibbitts cunhou o termo Gerontologia Social, como um campo específico dentro da Gerontologia cujo objetivo seria estudar as condições sociais do envelhecimento, dedicando-se a compreender melhor os papéis sociais das pessoas mais velhas, os relacionamentos, a cultura, entre outros aspectos que impactam e são impactados pelo processo de envelhecimento (NERI, 2005). Dentre as teorias que foram formuladas ao longo do tempo, importa destacar nesta tese pelo menos duas delas, pelo seu potencial explicativo no que diz respeito às relações entre educação, trabalho e envelhecimento: teoria do desengajamento e teoria da atividade. Além disso, cabe visitar o modelo da seleção, otimização e compensação, pelas explicações que fornece a respeito do modo como os sujeitos administram as mudanças que ocorrem durante o processo de desenvolvimento.

4.1.2.1 Teoria do desengajamento

A teoria do desengajamento é uma teoria gerontológica de base sociológica, que foi desenvolvida nos Estados Unidos da América (EUA) entre 1952 e 1962, sendo um marco importante nos estudos do envelhecimento como primeira teoria científica nesse campo e tendo uma grande influência sobre a pesquisa gerontológica. Seu desenvolvimento ocorreu por meio de dois conjuntos de estudos, o primeiro baseado em 750 entrevistas individuais com pessoas entre 40 e 70 anos e o segundo com 280 pessoas entre 50 e 90 anos. Os pesquisadores buscaram identificar mudanças no desempenho de papéis sociais decorrentes do envelhecimento, em atitudes, sentimentos e valores (CUMMING & HENRY, 1961). Os estudos mostraram que além do aspecto biológico, os aspectos psicológicos e sociais também influenciaram na forma como os sujeitos viviam o processo de envelhecimento. Elaine Cumming e William E. Henry publicaram, em 1961, o livro *Growing Old: the process of disengagement* como resultado de suas pesquisas, propondo uma teoria geral de interpretação da natureza social e psicológica do processo de envelhecimento na sociedade norte-americana. De acordo a teoria, à medida que somos socializados internalizamos normas e valores, influenciados por instituições sociais, e nessas instituições existem mecanismos que promovem o desengajamento, sendo que o indivíduo, enquanto membro do sistema social, aceita o desengajamento (CUMMING & HENRY, 1961). A teoria admite que há uma influência de gênero na forma como se lida com esse afastamento, já que homens e mulheres

possuem papéis sociais diferentes desempenhados durante as suas trajetórias. O desengajamento foi definido pelos autores como “um processo inevitável em que muitas das relações entre uma pessoa e outros membros da sociedade são rompidos, e aqueles que são mantidos são modificados qualitativamente.” (CUMMING & HENRY, 1961, p. 211, tradução do autor). Esse processo gradual de ruptura e transformação das relações sociais, de acordo com a teoria, seria necessário para amenizar os efeitos do desengajamento definitivo, que seria a morte.

Com base em seus achados, os autores organizaram as ideias que orientam a teoria em nove postulados, que são descritos abaixo:

Postulado 1: Embora os indivíduos sejam diferentes, a expectativa de morte é universal, e a diminuição das habilidades é provável. Por isso, um rompimento mútuo dos vínculos entre uma pessoa e os outros de uma sociedade acontecerá (CUMMING & HENRY, 1961, p. 211, tradução do autor).

Nesse sentido, é um pressuposto da teoria que quando a maioria das relações que conectam a pessoa ao seu sistema social, ou seja, aquelas que designam ao sujeito os papéis que sustentam a sua identidade, são rompidas, há o desengajamento. A teoria admite ainda que em função de diferenças psicológicas, temperamentais, de personalidade e de condições de vida o desengajamento pode ocorrer mais cedo para algumas pessoas e mais tarde para outras, bem como, as mudanças qualitativas que ocorrem nas relações também podem variar de pessoa para pessoa.

Postulado 2: As interações sociais criam e reafirmam as normas presentes em uma sociedade. Por isso, a redução do número ou variedade de interações conduz a uma maior liberdade do controle das normas que regem o comportamento cotidiano. Por isso, uma vez iniciado, o desengajamento torna-se um processo circular (CUMMING & HENRY, 1961, p. 211, tradução do autor).

Ou seja, o desengajamento reforçaria o próprio desengajamento pela dificuldade do sujeito estabelecer novos vínculos, e pela ausência de uma base comum de identidade com os outros.

Postulado 3: O principal papel dos homens na sociedade é instrumental, e o papel central das mulheres é socioemocional; o processo de desengajamento diferirá entre homens e mulheres.

Postulado 4: O ciclo de vida do indivíduo é pontuado por mudanças do ego. Por exemplo: envelhecer é comumente associado à perda de conhecimento e habilidades; ao mesmo tempo, sucesso na sociedade industrializada é baseado em conhecimento e habilidades. A classificação etária é um mecanismo utilizado para

garantir que um jovem está suficientemente pronto para assumir responsabilidades, e que o velho será aposentado antes da perda das habilidades.

Postulado 5: Quando ambos (indivíduo e sociedade) estão prontos para o desengajamento, isso acontecerá. Quando nenhum está pronto, o engajamento continua. Quando o indivíduo está pronto e a sociedade não está, uma disfunção entre as expectativas do indivíduo e dos membros do sistema social acontece, mas usualmente o engajamento continua. Quando a sociedade está pronta e o indivíduo não, o resultado é usualmente o desengajamento. Isso significa que geralmente prevalece a posição da sociedade.

Postulado 6: O abandono dos papéis principais da vida - o trabalho para os homens; o casamento e a família, para as mulheres - resultará numa dramática redução da vida social, levando a crises e perdas morais, a menos que outros papéis, apropriados para o estado do desengajamento, estejam disponíveis.

Postulado 7: Se o indivíduo se torna, de repente, consciente da brevidade de sua vida e da escassez de tempo que lhe sobra, e se ele percebe a diminuição do seu espaço de vida, e se sua energia disponível está diminuindo, então ele está pronto para o desengajamento.

Postulado 8: As reduções nas interações e a perda de papéis centrais resultam numa mudança na qualidade dos relacionamentos dos papéis restantes.

Postulado 9: Desengajamento é um conceito livre de cultura, mas a forma que assumirá será sempre marcada pela cultura. Na sociedade americana o desengajamento é mais difícil para homens do que para mulheres. Em sociedades chamadas clássicas, como a China, que é patriarcal e tradicional, e por isso valoriza a sabedoria, o papel do homem quase não muda com o envelhecimento, e em alguns casos eles tornam-se ainda mais engajados do que eram antes da velhice (CUMMING & HENRY, 1961, p. 211, tradução do autor).

A teoria do desengajamento recebeu diversas críticas após a sua publicação. De acordo com Neri (2005), as principais delas tem relação com o fato da teoria não mostrar-se capaz de explicar claramente a influência de variáveis como classe social, profissão, renda, escolarização, status, gênero e saúde no modo como o indivíduo vivenciará o seu afastamento. O afastamento pode ocorrer em alguns domínios da vida, como a vida familiar ou profissional, mas não necessariamente em todos, o que ressalta o caráter multidimensional e multidirecional do processo de envelhecimento de forma geral e do processo de desengajamento, de forma específica. Deste modo, para a autora, a ideia de um desengajamento diferencial tem hoje ampla aceitação entre os gerontólogos. A respeito da ideia de um afastamento multifatorial, cabe registrar o estudo de Wanka (2018), que buscou investigar as razões pelas quais idosos se retiram do espaço público e qual é o papel do ambiente urbano no desengajamento, em um bairro carente de Viena, na Áustria, utilizando as ideias de agência e pertencimento. O pertencimento foi entendido nesse estudo como o nível de ajuste da pessoa com o ambiente, envolvendo avaliações cognitivas, emocionais e representações mentais e simbólicas acerca do ambiente. Está relacionado ao apego e significado que o sujeito atribui ao lugar. A ideia de agência diz respeito ao movimento do sujeito dentro do ambiente, em outras palavras, o seu comportamento orientado para metas pessoais, que reflete o exercício do controle do ambiente e manejo das pressões ambientais,

bem como das competências pessoais frente a tais pressões. A partir desses conceitos, o autor dedicou-se a duas questões: Como o pertencimento e a agência se relacionam mutuamente entre os residentes idosos que vivem em bairros? Como o pertencimento e a agência influenciam identidades de idosos em bairros carentes? Os autores verificaram que, apesar do alto grau de pertencimento ao local, havia uma baixa intensidade de agência dos sujeitos. Ou seja, apesar de sentirem-se apegados ao bairro onde viviam, apresentavam-se pouco ativos na sua comunidade, o que revelou que pertencimento e agência, no caso desse estudo, não apresentaram uma relação positiva de um sobre o outro. Para os autores, uma hipótese para explicar o alto pertencimento e baixa agência poderia ser a tentativa dos idosos manterem uma autoimagem positiva. O apego ao local onde vivem representava uma afirmação de sua identidade, já que esse ambiente simboliza parte de sua história. Por outro lado, a diminuição do nível de envolvimento na comunidade seria uma estratégia para manter o bem-estar e proteger a autoimagem, evitando os estigmas da idade que se fazem presentes na relação com os outros. Desse modo, os autores mostraram que o desengajamento, no caso desse grupo, mostrou-se multifacetado, sendo influenciado pela situação socioeconômica desfavorável do lugar.

Uma relevante avaliação da teoria do desengajamento foi feita por Achenbaum e Bengtson (1994), 30 anos após a sua publicação. Os autores ponderaram as críticas e contribuições da teoria, utilizando quatro conjuntos de critérios: adequação lógica, adequação operacional, adequação empírica e adequação pragmática. No que concerne à adequação lógica, foi avaliado o grau de clareza de seus argumentos e a consistência interna de sua estrutura, ou seja, se a teoria tinha conceitos claros e bem definidos, bem como, se apresentava claramente as relações entre os conceitos, sem contradições internas. A esse respeito, na perspectiva de Achenbaum e Bengtson, a teoria do desengajamento foi clara, pois descreveu e explicou a convergência de mudanças biológicas, psicológicas e sociais do envelhecimento em um modelo único. A adequação operacional da teoria foi avaliada pelo grau de facilidade com o qual ela poderia ser testada em uma situação cotidiana de observação científica, de modo que os conceitos empregados pudessem ser relacionados de maneira consistente com os dados observados. Em outras palavras, deveria haver uma correspondência entre a representação simbólica dos conceitos e a realidade empírica, aquela representada pelos fatos baseados na coleta de dados passíveis de observação científica. Na perspectiva dos autores, a teoria do desengajamento foi construída com definições operacionais e variáveis claras, que foram representadas nas ideias centrais da teoria, usando medidas e instrumentos padronizados.

Quanto à adequação empírica, os autores salientam que a base da teoria foi construída a partir de dados de corte transversal, sendo que para testar a tese central da teoria, segundo a qual existe um processo de desenvolvimento progressivo a partir da meia idade até os últimos anos que podem ser caracterizados como "desengajamento", seria mais adequado utilizar uma avaliação longitudinal. Além disso, outro ponto que se refere à adequação empírica diz respeito à replicabilidade da teoria, ou seja, se a mesma tem apoio em outras análises acadêmicas com o mesmo conjunto de dados empíricos. Nesse aspecto a teoria do desengajamento mostrou-se mais frágil às críticas, já que outros membros do estudo Kansas City não replicaram as mesmas ideias da teoria do desengajamento. Desse modo, na opinião dos autores, a teoria do desengajamento mostra-se frágil no teste de adequação empírica.

No que se refere à adequação pragmática, os autores buscaram responder se a teoria do desengajamento foi útil e relevante frente a problemas práticos da sociedade associados ao envelhecimento. Nesse aspecto, a avaliação é de que a teoria não conseguiu ser produtiva, talvez por ser pouco atrativa aos profissionais da gerontologia, pois de certa forma seria contrária à ideia geral dos profissionais de tentar manter seus clientes ativos. Os autores concluem que a teoria do desengajamento, embora com falhas, representa uma tentativa significativa e relevante para explicar as mudanças observáveis que ocorrem durante o processo de envelhecimento, sendo a primeira teoria verdadeiramente compreensiva, explícita e multidisciplinar elaborada por cientistas sociais e do comportamento da gerontologia. Assim, consideram a obra *Growind Old* um marco na história dos estudos do envelhecimento.

Para Doll et al. (2007), embora possa necessitar de adaptações e ressalvas em função dos pressupostos funcionalistas, passados 50 anos após a sua elaboração, essa teoria pode ajudar a explicar fenômenos atuais a respeito do envelhecimento. Entretanto, essa teoria ainda traz nos dias de hoje um debate muito interessante, pois compreende a velhice como uma fase própria e leva a sério a realidade da morte, provocando de alguma forma a corrente contemporânea que cultua a juventude como um valor para todas as fases da vida. Contexto esse que não é tão diferente da época de sua formulação, pois havia um grande esforço da gerontologia em desfazer as imagens negativas do idoso, típicas de uma sociedade industrializada, ressaltando os potenciais das pessoas mais velhas. Portanto, a teoria do desengajamento caminhava na direção oposta dos pensamentos que predominavam na época.

4.1.2.2 Teoria da atividade

A teoria da atividade não foi publicada em uma única obra, mas foi construída como resultado de diversos estudos que se preocuparam em entender melhor a adaptação dos sujeitos às mudanças do processo de envelhecimento. Entretanto, pode-se dizer que um marco importante na constituição dessa teoria foi a publicação de Havighurst (1961), cujo título *Successful Aging* tinha como pressuposto básico a ideia de que o envelhecimento bem sucedido seria aquele no qual as atividades da meia idade fossem mantidas tanto quanto possível na velhice, sendo que aquelas que não fosse possível manter, pudessem ser substituídas por outras. Assim, um exemplo seria a substituição das atividades do trabalho por atividades de lazer. Essas ideias receberam da comunidade acadêmica apoio, por um lado, e críticas, por outro.

Uma década depois, surgiu outro marco importante para a teoria da atividade, o estudo de Lemon, Bengtson e Peterson (1972). Os autores buscaram definir com mais clareza, em primeiro lugar, os preceitos que sustentavam a ideia de que quanto mais atividades, maior seria a satisfação ao longo da vida.

Nessa perspectiva, os autores definiram “atividade” como:

Qualquer ação regular que possui uma rotina física ou pessoal instituída. O presente estudo envolve a distinção entre três tipos de atividade: (1) atividade informal inclui relações sociais com parentes, amigos e vizinhos; (2) atividade formal, que aborda a participação em organizações formais, tais como associações e sociedades e (3) atividades solitárias que inclui as atividades como assistir televisão, leituras ou hobbies de natureza solitária (LEMON; BENGTSON; PETERSON, 1972, p. 513, tradução do autor).

É interessante notar nessa definição de “atividade” que há uma ordem de intensidade ou intimidade das relações interpessoais que influencia a classificação das atividades, bem como, um grau de frequência em cada tipo de atividade, sendo algumas mais íntimas ou mais frequentes que as outras, o que traria implicações para as conclusões do estudo. Outros termos importantes que sustentam a tese da teoria da atividade também foram definidos pelos autores. O “autoconceito” foi definido como “a organização das qualidades que os indivíduos atribuem a si mesmos” (LEMON; BENGTSON; PETERSON, 1972, p. 513, tradução do autor). O conceito de “perda de papel” foi definido pelos autores como “uma alteração no conjunto de padrões de comportamento esperado de um indivíduo em virtude da perda do status de alguma posição, dentro de uma determinada estrutura social” (LEMON; BENGTSON; PETERSON, 1972, p. 513, tradução do autor). Um exemplo típico dessa perda

pode ser visto quando um homem perde status de trabalhador e recebe o status de aposentado pela saída do mercado de trabalho. A “satisfação com a vida” foi definida como “o grau com que alguém está satisfeito com a situação geral da sua própria vida” (LEMON; BENGTON; PETERSON, 1972, p. 513, tradução do autor). Após definir os conceitos acima, os autores avançaram para um segundo passo, buscando explicar algumas relações entre eles.

Nesse sentido, os autores explicam que a construção do autoconceito ocorre com base nas interpretações que os sujeitos fazem das reações dos outros em direção a eles. Em geral, quando os sujeitos se relacionam com pessoas estranhas, tendem a levar em consideração apenas os papéis sociais que são exercidos, mas quando se relacionam mais intimamente tendem a agir considerando também a sua identidade para além de tais papéis, sendo essa última mais eficaz para afirmar os aspectos de sua individualidade. É na interação com os outros, portanto, que os indivíduos sustentam a sua identidade e, quanto mais tiverem interação e exposição às respostas dos outros, mais oportunidades terão de reafirmar a própria identidade. Nessa perspectiva, as atividades informais são mais importantes para a construção da identidade, pois, pelo nível de intimidade, geralmente envolve as pessoas mais próximas do círculo de relações sociais. Outra relação interessante que pode ser observada é entre a identidade e a satisfação com a vida. Quanto mais a nossa identidade é validada pelas pessoas a nossa volta, maior é a satisfação com a vida. Em outras palavras, necessitamos perceber uma coerência entre as nossas crenças subjetivas em relação a nós mesmos e a realidade objetiva confirmada pelos outros, em relação a quem somos e ao nosso papel social. Desse modo, a diminuição das atividades reduz a frequência dos relacionamentos e gera a perda de papéis sociais, tendo um impacto negativo sobre a satisfação com a vida, já que a perda de um papel social gera um desequilíbrio na identidade do sujeito. Os sujeitos que possuem uma rede de relacionamentos íntimos de qualidade, entretanto, podem encontrar alternativas para restabelecer o equilíbrio e o senso de identidade. É com base nesse raciocínio que os autores esclarecem a tese central da teoria da atividade: o sujeito que mantiver um alto nível de atividade não diminui a satisfação com a vida no mesmo grau que o sujeito que diminui as suas atividades, porque a qualidade e frequência de suas relações sociais funcionam como um suporte que apoia o seu senso de identidade durante as mudanças do envelhecimento, que geralmente afetam papéis sociais. Ao mesmo tempo, novos papéis sociais também podem contribuir para o senso de identidade e satisfação com a vida. A partir dessas construções, em um terceiro passo, os autores declararam 4 postulados que sustentam a tese central da teoria da atividade:

Postulado 1: Quanto maior a perda de papel de uma pessoa, menor é a probabilidade de se envolver em atividades.

Postulado 2: Quanto mais atividades a pessoa estiver envolvida, maior é a probabilidade de receber papéis.

Postulado 3: Quanto mais papéis receber, maior é a probabilidade de ter um autoconceito positivo.

Postulado 4: Quanto mais positivo o autoconceito, maior satisfação com a vida o sujeito terá” (LEMON; BENGTON; PETERSON, 1972, p. 513, tradução do autor).

O quarto passo dos autores foi criar sete hipóteses com base nesses postulados, com o objetivo de testá-las em uma comunidade de aposentados. Após realizar a testagem das hipóteses, os autores revelaram que apenas as atividades informais estavam fortemente associadas à satisfação com a vida. Esses resultados geraram duas implicações para a teoria da atividade. Em primeiro lugar, a participação em grupos informais de amizade parece estar estreitamente relacionada à satisfação com a vida, o que não foi comprovado nas atividades formais e solitárias. As relações mais íntimas, no caso desse estudo, foram as que mais afirmaram o papel social e a identidade dos sujeitos, promovendo a satisfação com a vida, talvez pelo fato de fornecerem aos sujeitos um senso de continuidade pela profundidade das relações, sugerindo que a qualidade das relações pode ser mais importante do que a quantidade para a satisfação com a vida de pessoas maduras. A segunda conclusão do estudo é que, surpreendentemente, os dados ofereceram pouco apoio à ideia de que quanto maior a frequência de atividades, maior seria a satisfação com a vida, bem como, à ideia de que quanto maior a perda do papel social, menor seria a satisfação com a vida, pois ambas não foram confirmadas na testagem. Assim, os autores sugerem que o modelo linear inicialmente referido pela teoria da atividade era insuficiente para entender a complexa relação entre o sujeito e o ambiente. O processo de envelhecimento envolve um profundo intercâmbio entre o sujeito, que carrega consigo um conjunto de experiências e expectativas, e seu mundo social. Essa interação pode ser entendida como um sistema que implica o movimento de elementos em constante mudança, alguns comuns aos sujeitos da mesma faixa etária, outros não. Assim, de acordo com os autores, simplesmente afirmar que a atividade é um preditivo de satisfação com a vida seria reduzir a natureza desse complexo sistema. Em suma, esse estudo representou uma organização dos pressupostos e conceitos da teoria da atividade, a criação de postulados que esclareceram a relação entre esses conceitos e a testagem de hipóteses que viabilizaram um refinamento da teoria. Desse modo, o resultado do estudo foi uma maior clareza e maior credibilidade lógica da teoria da atividade, bem como, uma maior probabilidade de replicação e nova reformulação da teoria para outros cientistas. Diante dos resultados, os autores ponderaram ainda que nem a teoria da atividade, nem a teoria do

desengajamento, por si mesmas, podem explicar um envelhecimento ideal, o que reforça a variabilidade do processo de envelhecimento de indivíduo para indivíduo, dependendo do sistema de valores e de sua situação social. Nesse sentido, o risco das teorias é justamente serem generalistas demais. Ao mesmo tempo, os autores reconhecem a importância dessas teorias e reforçam a necessidade de serem testadas e reformuladas como forma de obter avanços no campo científico (LEMON; BENGTSON; PETERSON, 1972). É interessante pontuar ainda que Longino e Kart (1982), dez anos depois, testaram em seu estudo as hipóteses elaboradas por Lemon, Bengtson e Peterson (1972), mas dessa vez em três diferentes comunidades de pessoas idosas. Mais uma vez as atividades informais mostraram-se positivamente relacionadas à satisfação com a vida, enquanto que as atividades solitárias não tiveram nenhum efeito, e as atividades formais, um efeito negativo sobre a satisfação com a vida. Todos os efeitos foram similares nas três comunidades.

Baseada nos pressupostos segundo os quais para envelhecer bem é necessário estar ativo, essa teoria teve forte influência na criação de políticas, atividades e comportamentos relacionados ao envelhecimento, incentivando o surgimento de centros de lazer, grupos de convivência, universidades da terceira idade e outros tipos de trabalho cujos objetivos estão ligados à ideia de se ter uma agenda cheia e significativa para as pessoas idosas. Portanto, é reconhecida uma importante contribuição oriunda dessa teoria para a promoção de atividades de bem-estar para as pessoas mais velhas. No entanto, a teoria é alvo de uma série de questionamentos por parte de estudiosos do envelhecimento, que entendem que seus pressupostos podem eleger um único estilo de vida como o ideal, desconsiderando outras possibilidades para essa fase da vida. Desse modo, se despreza a heterogeneidade característica do processo de envelhecimento, desconsiderando que, além de existirem diferentes preferências pessoais nas formas de se viver a velhice, a escolha de ser mais ou menos ativo nem sempre depende unicamente do sujeito, mas também de uma diversidade de fatores sociais, econômicos e culturais que podem favorecer ou não uma vida ativa (DOLL et al., 2007). A teoria da atividade está muito presente no trabalho com pessoas idosas nos dias de hoje, e serviu como referência teórica para uma série de políticas e programas importantes. Além disso, teve uma importante contribuição para a constituição de uma imagem mais positiva acerca das pessoas mais velhas.

4.1.2.3 Modelo de seleção, otimização e compensação (SOC)

Esse modelo foi desenvolvido por Paul Baltes e Margret Baltes em 1990, e parte da ideia de que os sujeitos vivenciam ao longo de toda a vida o seu processo de desenvolvimento, havendo em todas as fases da sua trajetória ganhos e perdas. Há nesse processo uma interação contínua entre o sujeito e o ambiente, num contexto de interdependência, onde o equilíbrio entre perdas e ganhos dependerá da capacidade adaptativa dos sujeitos. Assim, esse modelo oferece uma explicação sobre como as pessoas se adaptam frente às mudanças desenvolvimentais que ocorrem ao longo de toda a vida. Parte do pressuposto de que ao longo da vida os sujeitos encontrarão oportunidades (como estudar, por exemplo) e também limitações (como uma limitação física, por exemplo), que podem ser manejadas pelos sujeitos por meio de três componentes: seleção, otimização e compensação (BALTES; BALTES, 1990). Trata-se assim de um modelo que explica como os sujeitos gerenciam a própria vida e estrategicamente se adaptam às mudanças que ocorrem ao longo do seu desenvolvimento, e que esclarece como cada indivíduo lança mão de recursos internos e externos para minimizar perdas e maximizar ganhos no decorrer de sua trajetória.

Nessa perspectiva, recursos são entendidos como meios que ajudam as pessoas a alcançar os seus objetivos, e podem ser internos (por exemplo: inteligência, experiência, memória, etc) ou externos (que fazem parte do ambiente físico, como por exemplo: sistema educacional, veículo, livro, óculos, etc). Na relação entre o sujeito e o ambiente, entende-se que para existirem ganhos no decorrer do curso da vida, é necessário atingir níveis cada vez mais altos de funcionamento e capacidade humana em face dos desafios impostos pelo ambiente. Para a manutenção das capacidades é preciso um nível estável de funcionamento diante das demandas oriundas do meio onde se vive. Na circunstância em que ocorre a regulação ou manejo de perdas, significa que a capacidade de funcionamento encontra-se abaixo daquilo que é exigido do sujeito pelo meio onde está inserido. A partir desses pressupostos, o modelo SOC explica como os indivíduos podem manobrar as mudanças de ordem biológica, psicológica e social que ocorrem durante todo o ciclo vital, e que representam oportunidades ou restrições ao seu desenvolvimento, gerando perdas ou ganhos (BALTES; BALTES, 1990). De acordo com Freund (2008), com o aumento da idade pode tornar-se mais importante a manutenção dos recursos do que a aquisição de novas habilidades, por três razões. Primeiro, com o aumento da idade faz-se presente a tendência de perda sequencial de recursos pelo declínio do funcionamento físico e cognitivo. Essa ameaça desperta a atenção dos sujeitos para a manutenção das suas capacidades, aumentando o

esforço por evitar a perda das mesmas. Segundo, por conta da diminuição dos recursos que o sujeito possuía torna-se cada vez mais difícil adquirir novos, pois isso poderia demandar um alto custo de esforço e tempo. E, em terceiro lugar, uma sequência de perdas de recursos pode criar um efeito de espiral descendente. Como um exemplo, pode-se pensar que a perda da mobilidade pode levar a outras perdas na vida social, diminuindo o contato com amigos, gerando assim diversas outras perdas.

Desse modo, no decurso natural da vida dos sujeitos, espera-se que em algum momento não seja possível aproveitar todas as oportunidades de desenvolvimento que surgirem, seja por conta da limitada capacidade ou por dificuldades impostas pelo ambiente. Com o processo de envelhecimento, admite-se que essa gama de oportunidades possa ser reduzida, o que incorrerá em uma necessidade de seleção. Essa seleção representará um processo pelo qual o indivíduo, diante de um cenário de limitações de recursos (como por exemplo, menos tempo ou menos energia) e uma conseqüente diminuição de opções, elege objetivos, reorganizando-os de modo compatível com a sua disponibilidade de recursos. A seleção permite que o sujeito mantenha um bom nível de funcionamento em sua relação com o ambiente e, assim, continue se desenvolvendo (BALTES; BALTES, 1990). De acordo com Bajor e Baltes (2003), existem dois tipos de seleção. A seleção baseada em perdas é aquela em que o indivíduo reorganiza os seus objetivos em função de uma perda. Nesse caso a hierarquia das metas de vida é revista, são criados novos objetivos ou o sujeito regula as suas expectativas aos novos padrões que podem ser alcançados de modo coerente com os recursos que estão disponíveis. Já a seleção eletiva representa a escolha de um objetivo sobre o outro por critério de importância. Esse tipo de seleção acontece num cenário onde o indivíduo tem a capacidade de alcançar mais de um objetivo, mas elege aquele que está mais relacionado às suas preferências pessoais. No que diz respeito à seleção, é interessante atentar para a relação vertical ou horizontal que pode haver entre os objetivos, conforme Freund (2008). Numa relação vertical e hierarquizada de diferentes objetivos, pequenas metas podem servir para apoiar o alcance de metas maiores e mais importantes. Como exemplo, pode-se imaginar que o pequeno objetivo de aprender a usar o celular pode contribuir com um objetivo maior de melhorar o desempenho no seu trabalho. Já em uma relação horizontal, diferentes objetivos podem facilitar o alcance um do outro por compartilhar as mesmas estratégias, como por exemplo, o objetivo de emagrecer pode facilitar o objetivo de passar tempo com amigos quando a estratégia é correr em grupo. Ao mesmo tempo podem ocorrer conflitos entre diferentes objetivos quando as estratégias são incompatíveis ou quando a limitação de recursos impede que diferentes objetivos sejam perseguidos simultaneamente. Assim,

considera-se que uma forma de lidar com conflitos entre objetivos é usando uma sequência temporal, em outras palavras, adiando um dos objetivos enquanto o outro é perseguido - o que caracteriza um processo de seleção do modelo SOC. Essa estratégia do adiamento de um objetivo, contudo, pode ser limitada na velhice, já que a noção de tempo nessa fase da vida muda pela sensação de que resta um tempo menor de vida. Assim, indivíduos mais velhos podem utilizar outra estratégia de seleção, organizando uma hierarquia dos seus objetivos e focando naqueles que possuem uma maior significância para o si, e que sejam coerentes com os seus recursos disponíveis.

A otimização é entendida no modelo SOC como o aproveitamento máximo dos recursos internos e externos, o que envolve a aquisição, aplicação, coordenação e manutenção desses meios com o objetivo de alcançar os mais altos níveis de capacidade de funcionamento, visando maximizar os ganhos e minimizar as perdas, com vistas aos objetivos escolhidos. Durante a velhice, é comum os sujeitos depararem-se com a perda de recursos, por essa razão a aquisição de novas habilidades ou a ativação de recursos internos ou externos pode ser muito importante para o alcance de objetivos de vida. Como exemplo, podem ser citados o aperfeiçoamento de uma habilidade física como a corrida para o alcance da meta em uma prova ou a aprendizagem de uma nova tecnologia para manter contato com familiares. A compensação, por sua vez, diz respeito ao uso de alternativas para manter o funcionamento diante de uma perda. Essa compensação pode ser realizada utilizando-se recursos externos, como por exemplo, o uso de óculos de grau ou uma cadeira de rodas para compensar limitações de visão ou mobilidade. Ou ainda, pode incluir processos psicológicos e esforços comportamentais, como em tratamentos de fisioterapia, por exemplo, onde o sujeito precisa desenvolver um comportamento de alta disciplina para recuperar alguma função física que foi prejudicada. Durante a velhice essa estratégia pode ser essencial para um bom gerenciamento das perdas. O modelo SOC admite que esses três mecanismos podem ocorrer ao mesmo tempo de forma dinâmica e interligada, sendo operados por todas as pessoas de modo consciente ou inconsciente durante a vida, como estratégia para alcançar as suas metas (BALTES; BALTES, 1990).

De acordo com Neri (2006), ao descrever como ocorre o desenvolvimento dos sujeitos em geral, bem como, explicar de que modo os sujeitos podem lidar com as alterações biológicas, sociais e psicológicas que ocorrerão ao longo do processo de envelhecimento e que representarão oportunidades de desenvolvimento ou restrições, o modelo SOC constituiu-se como um marco importante nos estudos do envelhecimento, oferecendo uma base sólida

para a pesquisa e a intervenção em torno das experiências do envelhecimento e do desenvolvimento.

4.1.3 Envelhecimento humano: representações sociais

Na composição do presente debate, faz-se necessário compreender como se constituem as imagens e representações das pessoas mais velhas. No senso comum, geralmente está presente a ideia de que no passado os idosos sempre receberam tratamento melhor, tendo mais prestígio e status do que nos dias de hoje. Porém, de acordo com Cowgill (1986), a imagem das pessoas mais velhas variou ao longo do tempo, conforme cada contexto. Esse autor realizou uma análise sobre como o processo de modernização impactou sobre a imagem das pessoas idosas. Suas análises deram origem à Teoria da Modernização, cuja tese básica é a de que quanto mais moderna é uma sociedade, menor prestígio terão as pessoas idosas. Comparando o status das pessoas idosas em sociedades pré-industrializadas e industrializadas, Cowgill mostrou que o status da pessoa idosa era mais alto nas sociedades pré-industrializadas, nas quais a família era mais valorizada e os idosos desempenhavam um papel central, pois eram pessoas detentoras de conhecimentos que os tornavam educadores valorizados. Era por meio de suas narrativas que os mais jovens aprendiam sobre o mundo. Já nas sociedades modernas, que atribuem um alto valor ao trabalho e ao individualismo, a tendência é de culto à juventude e menosprezo à velhice. O idoso é afastado do mundo do trabalho pela diminuição do vigor físico, sendo associado à inutilidade e incapacidade. Conforme se modernizaram as formas de registros do conhecimento e os sistemas de educação, os idosos perderam o seu status. Além disso, a aceleração das mudanças e acúmulo de informações tornaram cada vez mais obsoletos os conhecimentos e experiência das pessoas mais velhas para as sociedades modernas (COWGILL, 1986). Entretanto, o autor revela que no passado os idosos não recebiam necessariamente um melhor tratamento e prestígio, e propõe que o status da pessoa idosa mudou ao longo do tempo dependendo do contexto social, bem como, da situação econômica das pessoas idosas. Assim, entende que nas sociedades baseadas na coleta e caça, o prestígio do idoso era baixo, já que a diminuição da força física o incapacitava para a realização das tarefas centrais. Nas sociedades rurais o status dos idosos era mais alto, pois o fato de possuir terras era preponderante na economia da agricultura. Já nas sociedades industrializadas, com as conseqüentes mudanças na estrutura familiar, na economia, no sistema educacional, na organização do trabalho, entre outras, o status das pessoas mais velhas diminuiu novamente (COWGILL, 1986).

De acordo com Simone de Beauvoir (1990), há alguns fatores que podem ajudar a explicar as variações do status das pessoas mais velhas ao longo da história. Para a autora, o grau de mobilidade de um grupo é um dos determinantes, pois a exigência de realizar longas marchas, típica de tribos nômades, deixava em desvantagem aqueles cujo vigor físico já estava prejudicado. A inconveniência da mutabilidade para as pessoas mais velhas, explicada pela autora, parece muito presente nos dias de hoje. Atualmente assiste-se a um grande movimento de migrações de povos em todo o mundo, o que se tornou objeto de discussões em torno do envelhecimento, pois o desenraizamento cultural tende a ser mais danoso para os idosos, que deixam para trás o lugar no qual aprenderam a viver.

Outro fator determinante, segundo Beauvoir, é o grau de riqueza material da comunidade. A autora mostra que em sociedades pobres a tendência é que idosos e crianças sejam os mais prejudicados, já que a prioridade no consumo dos recursos nesses casos é dos jovens e adultos, principais provedores das necessidades coletivas. No atual contexto brasileiro, a importância de políticas de distribuição de renda para as pessoas idosas é decisiva para a sua qualidade de vida e status social, pois as aposentadorias e pensões possibilitaram que muitos idosos saíssem da condição de dependentes para a condição de provedores em muitas famílias. Com a pandemia pela doença COVID-19, foi possível ver ainda mais claramente a primordialidade desse benefício para grande parte não apenas dos idosos, mas também para as suas famílias (IBGE, 2020b).

Um terceiro fator citado por Beauvoir, que cabe destacar no presente projeto, trata-se da reciprocidade na forma de tratamento dos pais para com os filhos e, como consequência, que os filhos dispensarão aos pais. A violência contra a pessoa idosa é um fenômeno preocupante e constitui um dos assuntos de grande importância nos debates do envelhecimento. A esse respeito, o estudo de Verônica Bohm (2016) mostrou, a partir da perspectiva dos agressores, a multidimensionalidade dessa violência, pois há diversos fatores envolvidos no ato de agredir, e uma historicidade na qual a violência se mostra presente na memória do agressor, que no passado, muitas vezes, esteve na condição de vítima. Nesse sentido, o prestígio da pessoa mais velha diante dos mais jovens também depende da qualidade das relações que foram construídas ao longo do tempo. Por fim, Beauvoir assinala a influência da riqueza cultural de uma sociedade no status das pessoas mais velhas - sociedades nas quais as histórias e tradições são valorizadas tendem a atribuir maior estima aos anciãos.

Acerca do preconceito dirigido a pessoas idosas, foi um marco importante a publicação de Robert Butler (1969), no jornal *The Gerontologist*, onde o autor cunhou o

termo “*ageism*”, referindo-se a discriminação por conta da idade de um sujeito. O título de seu texto “*Age-ism: Another Form of Bigotry*” (Idadismo: outra forma de intolerância) (BUTTLER, 1969, p. 243, tradução do autor) chamava a atenção para um novo tipo de preconceito:

O conceito de racismo familiar. A discriminação de classe social também já é conhecida. No entanto, em breve, talvez tenhamos de considerar muito seriamente uma forma de intolerância que agora tendemos a ignorar: discriminação etária ou idadismo, preconceito de um grupo etário em relação a outros grupos etários [...] uma sociedade que valoriza tradicionalmente o pragmatismo, a ação, o poder e o vigor da juventude sobre a contemplação, a reflexão, a experiência e a sabedoria da idade? (BUTLER, 1969, p. 243, tradução do autor).

Desse modo, o autor denunciou o fenômeno do idadismo como o julgamento de uma pessoa meramente com base na idade, podendo ser dirigido tanto a jovens como para pessoas mais velhas. Entretanto, para Butler, em geral os idosos eram os mais afetados pelo idadismo, por conta da repulsa causada pelo envelhecimento na cultura, pela associação que se faz deste com a doença, incapacidade e até com a questão da morte.

O menosprezo à velhice e o culto ao novo atravessaram a história da humanidade e ainda se fazem presentes na contemporaneidade. Bauman (2008, p. 41), chama a atenção para a idolatria da novidade por meio da cultura do consumismo, entendido por ele como “um tipo de arranjo social resultante da reciclagem de vontades, desejos e anseios humanos rotineiros”. Há nesse contexto uma subjetivação dos sujeitos, de modo que, nos objetivos de vida, o consumo deixa de ser um meio e passa a ser um fim em si mesmo. Na era da obsolescência embutida, deixam-se de lado os valores de durabilidade para cultivar o novo e a novidade e desprezar aquilo que é considerado velho (BAUMAN, 2008).

Cabe ponderar também que nas últimas décadas do século XX ocorriam movimentos que buscavam designar uma nova representação da velhice, diferente daquela tradicional associada a perdas e incapacidade. Na década de 70 o professor Pierre Vellas da Universidade de Toulouse cunhou o termo “terceira idade”, como forma de retratar os idosos ativos, saudáveis e participativos (PEIXOTO, 2007). Desde então, essa nova configuração da velhice influenciou o estilo de vida de muitas pessoas, abrindo caminho para possibilidades diferentes de envelhecer. Esse processo de ressignificação da velhice implicou a revisão de antigos estereótipos relacionados às pessoas mais velhas, que antes estavam fortemente associados à ideia de perdas. Houve um empoderamento das pessoas idosas e uma série de conflitos éticos construídos nesse processo (DEBERT, 2004). No entanto, se por um lado as novas formas de envelhecer libertaram as pessoas para pensar em um envelhecimento diferente daquele

tradicionalmente recolhido aos aposentos, por outro lado aprisionou as pessoas em uma única rota para a velhice tida como ideal, na qual o sujeito deve a qualquer custo fugir da velhice, ser ativo, vencer todo e qualquer sinal de estar velho, como se não houvesse outra forma de viver uma boa velhice fora de tais padrões.

Para Fontoura (2014), esse discurso de negação do envelhecimento é uma nova forma do silenciamento que Beauvoir (1990) denunciou. De acordo com Teixeira (2006), a mídia teve um papel importante nas representações acerca do rejuvenescimento e envelhecimento, abordando tais questões na perspectiva de um prolongamento da aparência jovem como ideal a ser alcançado por todos, incentivando o máximo retardamento dos efeitos típicos do envelhecimento, ao invés de sensibilizar as pessoas para que tenham comportamentos saudáveis ao longo da vida.

Schmitz (2013), mostrou que na voz de profissionais que trabalham com idosos, é possível encontrar estereótipos tanto negativos quanto positivos acerca da velhice. Nessa pesquisa 38 profissionais que trabalham com idosos foram ouvidos em grupos focais, e expressaram estereótipos negativos a respeito do envelhecimento associados à doença, dor, limitações, incapacidade e perdas. Também emergiram nas discussões estereótipos acerca das pessoas mais velhas que foram chamados de positivos, pois estavam relacionados ao fato de poder aproveitar a vida e à sabedoria. Após analisar os resultados, o autor teceu as seguintes reflexões: a) na voz dos profissionais que trabalham com idosos está presente a superação da imagem tradicional velhice - o que pode ser positivo, pois pode abrir um caminho para que sejam consideradas novas possibilidades de se viver essa fase da vida, ou preocupante, se supervalorizar um único estilo de vida, condenando completamente uma velhice mais reservada; b) na voz dos profissionais percebeu-se a falta de reconhecimento da heterogeneidade da velhice, pois, segundo o seu ponto de vista, velho é aquele cujas características de vida são definidas pelos estereótipos negativos. Aos demais idosos, que trabalham, viajam e participam da sociedade dá-lhes outro rótulo: “jovens”; c) a partir das falas dos profissionais, pode-se perceber a ideia de reprivatização da velhice (DEBERT, 2004), pois expressaram discursos próprios da cultura autopreservacionista e consumista, segundo a qual cada um é responsável pelo sucesso do seu próprio envelhecimento; d) No discurso dos profissionais, também chamou a atenção a falta de reconhecimento dos potenciais das pessoas mais velhas. Foram colocados de um lado aqueles considerados velhos - que não saem de casa, são doentes, incapazes e na melhor das hipóteses sábios, e de outro os idosos considerados “jovens”, que aproveitam a vida. Contudo, sabe-se da importância que muitos idosos têm para famílias brasileiras, sendo provedores de recursos, trabalhadores,

líderes de famílias, chefes de empresas, etc. Porém, esses pareceram estar ocultos no imaginário dos profissionais.

Conforme já registrado, todas essas representações sociais e imagens sobre envelhecimento e velhice afetam as relações entre o trabalhador mais velho e o mundo do trabalho, pois a forma pela qual todas as outras pessoas o veem pode estar carregada de preconceitos. De acordo com Neri (2006), as atitudes em relação à velhice são aprendidas ao longo de toda a vida, influenciando a nossa relação com os velhos e com a própria velhice. Ao mesmo tempo, entre esses dilemas, o trabalho pode constituir-se como um fator determinante para fortalecer a autoimagem da pessoa mais velha, bem como, a sua imagem diante das outras pessoas (LUCA, 2003). É sobre o tema do trabalho que o presente estudo passa a discorrer no próximo tópico.

4.2 Trabalho

4.2.1 Representações do trabalho ao longo da história

Pela temática discutida nesta tese, é necessário visitar os referenciais teóricos por meio dos quais seja possível realizar uma análise sobre o mundo do trabalho. Antes de olhar para o trabalho do mundo contemporâneo será feita uma breve visita à história do trabalho. Etimologicamente, a palavra trabalho remonta ao substantivo em latim *tripalium*, cujo significado era relacionado a um instrumento feito de três paus aguçados, com ponta de ferro, com o qual os antigos agricultores batiam os cereais para processá-los. Até a idade moderna, o significado do trabalho era depreciativo, associado ao sofrimento e à desonra. Na cultura da Grécia antiga era vergonhoso realizar trabalho manual, pois se tratava de uma atividade de escravos, enquanto que aos homens livres cabiam as atividades mais nobres, como a contemplação e a política. Na era medieval, através do feudalismo, o trabalho era realizado por servos dominados pelos proprietários das terras. Com grande influência da Igreja Católica, o trabalho era visto como uma obrigação que tinha como único objetivo assegurar a sobrevivência dos servos, sendo valorizado apenas o suficiente para afastar a preguiça e restaurar a pureza da mente (BENDASSOLLI, 2006).

É somente a partir dos séculos XVIII e XIX, com a consolidação do sistema capitalista de produção, que o trabalho humano passa a ser associado a aspectos positivos, como fonte de propriedade, riqueza e produtividade (ARENDRT, 2000). O aumento da urbanização e o crescimento do trabalho livre ressignificaram o trabalho artesanal e artístico,

que passaram a ser associados à capacidade de revelar a verdadeira essência do homem (BENDASSOLLI, 2006). A Reforma Protestante também teve forte influência ao legitimar a obtenção da riqueza e do lucro, incorporando a noção de vocação ao trabalho. Assim, o trabalho passou a ser motivo de orgulho e sacrifício, deixando de ser uma atividade humilhante e tornando-se uma possibilidade de vencer na vida e de obter honra - visão essa que contribuiu para o desenvolvimento da lógica capitalista (WEBER, 2002).

Para Yamamoto (2004), os 30 anos gloriosos do pós-guerra constituíram-se em um período de expansão da economia capitalista, cujas bases da produção e organização do trabalho estavam alicerçadas nas ideias tayloristas e fordistas. Produção em massa, ganhos de produtividade, rigidez na divisão de tarefas e fragmentação das atividades eram algumas das marcas que caracterizavam os processos de trabalho. Somando esforços na direção de impulsionar a produção e incentivar o consumo, o Estado financiava o capital e a força de trabalho por meio de políticas de expansão do emprego e serviços sociais, dinamizando a economia capitalista.

Pacheco e Carlos (2011) analisam as mudanças na organização do trabalho considerando que o modelo fordista começou a enfrentar problemas à medida que uma nova ordem econômica e social globalizada se estabelecia e demandava mais flexibilidade na estrutura do trabalho. A dureza do trabalho fragmentado criado no início do século XX afastava os jovens, que rejeitavam o estilo de vida operário pela falta de perspectiva e realização pessoal. Essa crise demandou uma reestruturação da organização do trabalho, de modo a permitir uma participação mais ativa dos trabalhadores no processo de produção, atraindo assim os jovens trabalhadores à proposta que ficou conhecida como pós-fordismo. Contudo, para os autores, tal padrão de organização do trabalho é uma forma disfarçada dos velhos mecanismos de controle do capital sobre os trabalhadores. Coagidos pelas pressões e metas de produtividade, os trabalhadores são subjetivados pela ideologia da empresa, tornando-se eles próprios responsáveis por encontrarem os caminhos mais adequados para o aumento máximo do seu rendimento. A ideia de um modelo de trabalho participativo estreita as relações entre o empregador e o trabalhador, ao mesmo tempo em que oculta as tensões e conflitos da relação capital-trabalho, pois promove uma situação de dependência e dominação inconsciente.

Para Bendassolli (2006), o trabalho associa-se diretamente à identidade dos sujeitos na medida em que confere-lhes um papel social. Contudo, o autor reconhece que a identidade constitui-se não apenas de uma narrativa individual que o sujeito constrói sobre si mesmo, mas também das narrativas sociais, e que no atual momento o trabalho em sua expressão

objetiva não é mais uma narrativa social central no ocidente. Ao invés disso, existem várias narrativas sociais coexistindo e cada uma dessas narrativas sociais dá origem a um *ethos*. Para o autor, coexistem cinco *ethé*: moral-disciplinar, romântico-expressivo, instrumental, consumista e gerencialista. O *ethos* moral-disciplinar tem origem na ética protestante, e está centrado no dever moral de trabalhar. O *ethos* romântico-expressivo aponta para o potencial do trabalho para revelar a verdadeira essência criativa do ser humano. O *ethos* instrumental enfatiza as relações de troca e a meritocracia presentes no trabalho, conforme a lógica capitalista. O *ethos* consumista tem o trabalho como um meio para alcançar a satisfação, maximizando o prazer e minimizando a frustração. Por fim, o *ethos* gerencialista direciona o sentido do trabalho para a construção de carreira, exaltando as características individuais do sujeito trabalhador. Em cada um dos *ethé* há uma rede de crenças, com base nas quais o significado e o valor do trabalho, bem como, as narrativas identitárias individuais, serão definidas. Ainda, segundo o autor, em cada época ou cultura pode predominar um determinado *ethos* em relação ao trabalho.

De acordo com Morin (2001), o trabalho constitui-se como um elemento essencial da vida em sociedade, pois supre as necessidades básicas para a sobrevivência e, ao mesmo tempo, é fonte de identidade e realização. O trabalho também é espaço de variadas experiências humanas, portanto, proporciona alegria, satisfação, desapontamento, tristeza, angústia e desespero. Para Marra (2013), as percepções sobre trabalho podem variar de acordo com o tempo e o espaço de cada sociedade ou indivíduo. O trabalho, enquanto concentração de energia das pessoas para alcançar determinados fins, pode significar desde uma fonte de sobrevivência econômica até um instrumento para satisfazer necessidades sociais, aumentando a sensação de independência e dignidade, gerando realização, identidade e influência.

Lara e Canoas (2010), ao falar sobre a temática do trabalho, chamam a atenção para as transformações que ocorreram especialmente nas últimas quatro décadas quanto à organização da produção e exploração da força de trabalho. O processo de reestruturação produtiva gerou uma série de mudanças no campo da produção social capitalista, atingindo a classe trabalhadora nas suas dimensões produtiva e política. Além de inovações tecnológicas como a introdução da robótica aplicada à produção, novas leis flexíveis aos direitos sociais enfraqueceram os sindicatos, debilitando a consciência de classe do proletariado, impulsionando a precarização das relações de trabalho. A negação da regulação estatal e o abandono das políticas de pleno emprego resultam no trabalho informal, temporário e subcontratado, em prol da lógica operada pelo mercado. Para Antunes (2001), nesse contexto

de fraca resistência política dos trabalhadores nasce o subproletariado: o trabalho feminino mal remunerado, os jovens inexperientes explorados ou ainda aqueles considerados velhos e inúteis, que são vistos como inapropriados para a lógica dos novos conceitos de produção.

De acordo com David Harvey (2002), o mundo do trabalho da acumulação flexível tem a marca da flexibilidade nos processos de trabalho e nos mercados de trabalho e sofre os efeitos da aproximação dos interesses públicos e privados, envolvendo aceleradas transformações nos padrões de desenvolvimento desigual, agravando a situação do trabalhador, que se encontra em um mundo de insegurança cercado pelo desemprego e pelo subemprego. Ao mesmo tempo em que precariza as condições para o trabalhador, esse mundo do trabalho exige atualização, polivalência, versatilidade e participação constantes.

Para Marx (2002, p. 748), esse é o cenário adequado para aumentar o então necessário “exército industrial de reserva”, um grande grupo de trabalhadores desempregados que cresce na mesma medida em que aumentam as forças expansivas do capital, seguindo a lógica de acumulação capitalista. As inovações desenvolvidas pela sociedade burguesa facilitam os processos de produção e acumulação, buscando reduzir ao máximo a força de trabalho para beneficiar uma pequena parcela da população, restando ao trabalhador mercadejar a sua força de trabalho e conviver com as limitações das condições de vida impostas pelos fundamentos de desenvolvimento desigual da lógica capitalista.

Segundo dados da Pnad Contínua publicada em 2018, a média de desempregados passou de 11,76 milhões em 2016 para 13,23 milhões em 2017, o que representou um aumento de 12,5%. Essa mesma pesquisa indicou que o número de desempregados no país está aumentando desde 2014, ano em que atingiu o patamar mínimo da série histórica iniciada em 2012, com um total de 6,7 milhões de desempregados. Outro ponto que chamou a atenção na pesquisa foi a diminuição dos postos de trabalho com carteira assinada, cuja média caiu 2,8% de 2016 para 2017, o que representa cerca de 1 milhão de postos de trabalho a menos. Já os postos de trabalho sem carteira assinada aumentaram 5,5% no mesmo período (IBGE, 2018). Já os dados do primeiro trimestre da Pnad contínua de 2020 (IBGE, 2020b), revelaram que dos 105 milhões de trabalhadores brasileiros, quase 13 milhões estão desempregados e, somados a outros 37 milhões de pessoas afetadas pela informalidade, somam 50 milhões de pessoas sem a proteção do Estado, cuja vulnerabilidade tornou-se ainda maior pela doença COVID-19. Com o crescimento das grandes empresas-plataforma, milhões de trabalhadores atuam desprotegidos como motoristas, motociclistas e até ciclistas em uma relação de trabalho desigual (FRANCO; FERRAZ, 2019). O número de trabalhadores inseridos nesse tipo de

contexto vem aumentando a cada ano: chegou a 3,6 milhões em 2018, 29% a mais do que em 2017 (IBGE, 2020b).

Para Lara e Canoas (2010), a insuficiência do modo de produção capitalista fica evidente diante do colapso estrutural que atinge grande parte dos trabalhadores que se submetem a trabalhos precários. Se o mercado de trabalho apresenta essas dificuldades para os trabalhadores jovens e qualificados, a situação pode ser ainda mais dramática para trabalhadores velhos. Diante das mudanças no processo produtivo esses trabalhadores, que muitas vezes se dedicaram durante toda a vida dentro da mesma empresa, não dispõe de condições que o permitam seguir competitivo no mercado de trabalho. De acordo com Marx (2002, p. 744), “o consumo da força de trabalho pelo capital é tão intenso que o trabalhador de mediana idade já está em regra bastante alquebrado”. O perfil do trabalhador desempregado no processo de reestruturação produtiva inclui características como idade mais avançada (acima de 49 anos), gênero feminino, chefe de família, entre outras. Trabalhadores desempregados nessas condições podem estar ainda longe da aposentadoria e ao mesmo tempo com poucas possibilidades de conseguir um trabalho pelas qualificações que acumularam ao longo da sua carreira. Conforme Antunes (2000), aqueles considerados velhos, nos termos do sistema produtivo capitalista, tendem a cair na prática do trabalho informal, pois o retorno ao mercado de trabalho com carteira assinada torna-se improvável.

O mundo do trabalho é, portanto, um espaço potente para o desenvolvimento de possibilidades humanas, e ao mesmo tempo um espaço de conflitos, embates e, muitas vezes, desumanização. Quando se pensa na relação entre o trabalhador mais velho e esse mundo do trabalho, emergem novas questões a serem debatidas, e é justamente dessa relação que podem surgir novas tensões e possibilidades, as quais interessa analisar nos tópicos seguintes.

4.2.2 Impacto do envelhecimento no mundo do trabalho

Dentre os impactos que o envelhecimento populacional está causando nas estruturas da sociedade, em relação ao trabalho, terá grande influência a redução da PEA. Simultaneamente, transcorre também o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho e o aumento da escolaridade dos trabalhadores. A tensão se constitui em razão de que, se por um lado decresce a PEA, por outro, no mundo do trabalho a pressão por aumentos de produtividade é cada vez maior, e a sustentabilidade dos sistemas de seguridade social dependerá de políticas adequadas a essa realidade (CAMARANO; PASINATO, 2008).

Já no início do século XXI Camarano (2001) chamava a atenção para o envelhecimento da força de trabalho no Brasil. Em 1977, a PEA tinha apenas 4,5% de participação das pessoas idosas, sendo que em 1998 já era de 9%. De acordo com Camarano (2001), boa parte dos idosos que seguem no mercado de trabalho já são aposentados, o que pode ser um sinal do maior alcance do sistema previdenciário, e também um reflexo das melhores condições de saúde com as quais as pessoas estão chegando às idades mais avançadas, o que permite que continuem trabalhando. Ao mesmo tempo, cabe considerar que muitos podem permanecer no mercado de trabalho pela necessidade de complementação da renda da aposentadoria.

A Pnad contínua do primeiro trimestre de 2020 (IBGE, 2020b), mostrou que dos 92 milhões de trabalhadores ocupados no Brasil, 7,7 milhões tem mais de 60 anos. Em 2012 eram apenas 5,5 milhões, assim o crescimento do número de trabalhadores idosos foi de aproximadamente 50% em apenas oito anos. O Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (CEDEFOP) chama a atenção para o fato de que em 2060 haverá apenas duas pessoas em idade ativa (de 15 a 64 anos) para cada pessoa com mais de 65 anos na União Europeia (CEDEFOP, 2013).

A permanência no mercado de trabalho pode depender de diversos fatores. Entre eles, a condição de saúde pode ter um peso importante, mas outros aspectos também podem influenciar, como a própria idade, renda, escolaridade e posição dentro do núcleo familiar, sendo que os responsáveis pelo domicílio podem ter maior tendência a continuar trabalhando (GIATTI; BARRETO, 2003). Entretanto, más condições de trabalho, discriminação, trabalho sob pressão e falta de adaptação dos ambientes às necessidades do trabalhador mais velho podem ser fatores que contribuem para afastar pessoas mais velhas do mercado de trabalho (BEAUVOIR, 1990).

Soares e Costa (2011) registram que pelo fato de as pessoas estarem vivendo mais tempo e com boa saúde, as chances de desejar permanecer no mercado de trabalho após a aposentadoria aumentam, mesmo que os rendimentos da aposentadoria sejam suficientes para a manutenção de suas despesas básicas. Contudo, para muitos dos trabalhadores mais velhos seguir trabalhando trata-se de uma necessidade financeira. Para Fontoura (2014), pelo menos cinco fatores poderiam estar contribuindo para o aumento do número de trabalhadores mais velhos na PEA, na ocasião da escrita da sua Tese: 1) o aquecimento da economia brasileira que desde 2003 proporcionou o aumento de postos de trabalho (há de se considerar a crise de desemprego posterior à escrita em 2014 da Tese de Fontoura); 2) a desvalorização das pensões e aposentadorias em relação ao salário mínimo nacional; 3) a melhoria das condições

de saúde dos trabalhadores mais velhos; 4) o próprio envelhecimento da força de trabalho do Brasil; e 5) as mudanças de representação social acerca de qual é o lugar do velho na sociedade. Apesar das tendências de diminuição e envelhecimento da PEA, Fontoura (2014) constatou que para os empresários e empregadores do setor hoteleiro do Brasil e também de Portugal, o envelhecimento populacional ainda não está entre as preocupações e não compõe a agenda de trabalho, o que pode ter influência do número ainda alto de trabalhadores jovens disponíveis no mercado de trabalho. Consoante à compreensão do CEDEFOP (2013, p. 4), “incentivar uma atitude favorável ao envelhecimento ativo nas nossas sociedades é benéfico não só para as pessoas diretamente envolvidas, mas também para o crescimento e a inovação”. Planejar-se considerando o envelhecimento populacional, pelo prisma do mercado de trabalho e da gestão de pessoas, trata-se de uma estratégia preventiva para a economia dos países, para as empresas e para o bem-estar de todos. Por essa razão, torna-se importante debater no presente estudo também sobre o lugar do trabalhador mais velho no atual contexto.

4.2.3 O lugar do trabalhador mais velho no mercado de trabalho

De modo geral, quando relacionamos envelhecimento e mercado de trabalho, ainda estão presentes em nossa sociedade capitalista preconceitos que associam as pessoas mais velhas à incapacidade e improdutividade (GOULART JÚNIOR et al., 2009). Na literatura internacional, um dos tópicos amplamente discutidos é o *ageism*, ou seja, a discriminação de adultos mais velhos, conceito já debatido no presente trabalho (BUTLER, 1969).

De acordo com Beauvoir (1990), a experiência e o conhecimento são um triunfo para os mais velhos nas sociedades humanas, contudo, na lógica do mercado do lucro, o ser humano só tem valor enquanto produz, ficando na condição de inútil e descartável quando perde a sua capacidade de produzir. No caso dos animais, a falta de capacidade para lutar o desqualifica, enquanto que no caso dos seres humanos, a cultura do produtivismo coloca o idoso à margem da sociedade como se não tivesse mais possibilidades de contribuir. Para Lara e Canoas (2010), no mundo do trabalho que segue a ordem do capital a principal mercadoria é o próprio trabalhador, de modo que o seu envelhecimento o rotula como uma mercadoria ultrapassada, decadente e frágil.

Em geral, os trabalhadores mais velhos podem ser preteridos no mercado de trabalho por conta dos preconceitos associados à idade, ou ainda porque seriam vistos como mais caros, já que por sua experiência adquirida desejariam salários mais altos. Isso pode dificultar

a sua contratação, bem como, pode restringir as oportunidades no trabalho, afetando desde os processos seletivos até as oportunidades de promoção e desenvolvimento (GOLDANI, 2010). O trabalhador mais velho, por sua vez, pode internalizar essa visão sobre si mesmo, aceitando passivamente a sua substituição por trabalhadores mais jovens e mais baratos (GOLDANI JÚNIOR et al., 2009).

Se a idade pode ser um fator que influencia a visão acerca do trabalhador, em relação ao gênero não é diferente. Nesse sentido, um marco importante é o estudo de Fontoura (2014), que investigou como a idade e o gênero influenciam na configuração do mercado de trabalho no setor hoteleiro. O estudo foi realizado no Brasil e em Portugal, e a pesquisadora mostrou que tanto a idade quanto o gênero delimitam e constroem a experiência laboral das pessoas, pois os preconceitos revelaram-se presentes no cotidiano das relações de trabalho da hotelaria nos dois países. As experiências de mulheres e homens no mercado de trabalho tendem a ser diferentes no que diz respeito às suas trajetórias, de modo que essa disparidade pode manifestar-se com ainda mais ênfase na etapa final de suas carreiras. Investigando questões de gênero e idade, Duncan e Loretto (2004) encontraram diferenças interessantes. Enquanto os trabalhadores com menos de 40 anos relataram problemas com questões salariais, as trabalhadoras relataram obstáculos a promoções e problemas por causa da sua aparência jovem. Já os trabalhadores com mais de 40 anos revelaram propensão a reclamar das oportunidades de treinamento, fato relatado também pelas trabalhadoras com mais de 40 anos, que, a exemplo das mais jovens, referiram acesso desigual a promoções.

Lara e Canoas (2010) investigaram a situação de trabalhadores com mais de 40 anos do ramo calçadista de Franca (SP), procurando identificar aspectos que marcam o contexto laboral onde estão inseridos esses sujeitos. De acordo com o estudo, os trabalhadores referiram as preocupações que envolvem a condição de serem chefes de família, dificuldade de inserção em outro ramo, diminuição da renda, baixa escolaridade, instabilidade no emprego, e a discriminação em relação à idade. Para os autores do estudo, a situação desses trabalhadores mais velhos é marcada pela instabilidade do precário e flexível mundo do trabalho.

Para Doll (2006), por trás de qualquer discurso há uma série de interesses que podem reforçar certas compreensões a respeito das pessoas mais velhas, como por exemplo, a ideia de que os trabalhadores mais velhos têm dificuldade para aprender e são menos produtivos, que influencia a opinião de empregadores e a identidade dos próprios trabalhadores. Nesse sentido, Goldani (2010) mostra que o índice de inatividade aumenta consideravelmente a partir dos 50 anos, especialmente entre as mulheres e, segundo a autora, o idadismo pode

contribuir sobremaneira para esse afastamento dos trabalhadores do mercado de trabalho, pois ao sentir a discriminação pela idade eles próprios são influenciados e não se percebem mais capazes o suficiente para seguir ativos.

Por outro lado, França e Soares (2009) entendem que nos últimos anos tem havido uma mudança gradual na visão sobre os trabalhadores mais velhos, pois algumas empresas já descobriram vantagens financeiras, além de características importantes como comprometimento, confiança, motivação, autonomia, equilíbrio emocional, experiência, capacidade de resolução de problemas e criatividade. De acordo com Doll (2006), atualmente há uma mudança nos discursos sobre as relações entre trabalho e envelhecimento, como resultado de tendências que são mundiais, que incentivam uma maior participação dos idosos na economia, segundo os pressupostos do envelhecimento ativo. Fontes, Neri e Yassuda (2010) argumentam que o trabalhador mais velho pode desenvolver uma maior capacidade de lidar com pressões no trabalho por meio de mecanismos psicológicos que o ajudam a lidar com as emoções e acessar fontes de apoio, facilitando a sua adaptação ao trabalho e a adaptação do trabalho às suas próprias características. Segundo o CEDEFOP o envelhecimento dos trabalhadores não deve ser encarado como um problema, ao invés disso, deve-se perceber que é a “economia grisalha que poderá dinamizar o desenvolvimento e criar novas oportunidades de crescimento econômico” (CEDEFOP, 2013, p. 1).

Segundo França e Soares (2009), é aconselhável que, se assim desejarem e tiverem condições, as pessoas aposentadas mantenham-se no mercado de trabalho, podendo aproveitar essa fase para elaborar novos projetos de vida através de trabalhos prazerosos, flexibilizando seus horários para que possam dedicar-se também a outras atividades. No contexto atual, no qual a participação das pessoas mais velhas no mercado de trabalho passa a ser importante para a economia por conta do envelhecimento populacional, a ideia de envelhecimento ativo ganha força, em oposição a uma ideia de desengajamento. Contudo, mesmo nesse cenário a teoria do desengajamento parece fornecer uma explicação interessante, pois segundo seus postulados, prevalece a força da sociedade sobre a vontade do indivíduo na decisão de permanecer engajado ou não, e, de acordo com as evidências debatidas no presente trabalho, estamos diante de uma tendência de idosos ativos no mercado de trabalho por uma necessidade da sociedade.

De acordo com Keel, Sauter e Hanseman (2009) há diversos estudos em países desenvolvidos que apontam caminhos positivos para a relação entre trabalho e pessoas mais velhas, mostrando que entre esses trabalhadores é possível encontrar mais saúde mental, menos estresse e mais satisfação no trabalho. Contudo, é necessário olhar para esses

resultados com certa prudência, pois, segundo os pesquisadores, talvez esse nível de satisfação possa ser explicado pelo fato de que os trabalhadores mais velhos que continuam trabalhando, o façam por ter conseguido chegar a melhores cargos, ou pelo fato de estar em bom estado de saúde, condição essa que não representaria a totalidade da condição das pessoas mais velhas. De qualquer forma, o potencial dos trabalhadores mais velhos que permanecem no mercado de trabalho poderá beneficiar toda a sociedade, porém tal potencial dependerá, em grande medida, de uma gestão de pessoas sensível e apropriada no tocante aos anseios, necessidades e potenciais dessas pessoas. É sobre a gestão do trabalhador mais velho que será desenvolvido o próximo tópico.

4.3 Gestão do trabalhador mais velho

4.3.1 Estudos e recomendações sobre a gestão do trabalhador mais velho

Dos diversos esforços que se deram em direção à compreensão do lugar do trabalhador mais velho no atual contexto, já nasceram muitas recomendações sobre políticas e práticas para os governos e organizações. O CEDEFOP (2013) registra que as políticas de envelhecimento ativo devem, além de repensar a idade da aposentadoria, ajudar os trabalhadores mais velhos a manterem suas competências para o trabalho atualizadas, prevenindo dessa forma a perda da sua capacidade de trabalho, entendida nesse caso como resultado de um “equilíbrio entre os recursos individuais e o emprego, conjugando diversos fatores de caráter individual e profissional” (CEDEFOP, 2013, p. 1). Dentre esses fatores, conforme o CEDEFOP, estão a saúde, capacidades funcionais (capacidades físicas, mentais e sociais), o nível de qualificação, os valores, atitudes e motivação, o ambiente de trabalho, entre outros. Pensando nesses fatores, o CEDEFOP reconhece que algumas práticas podem ser muito importantes para assistir os trabalhadores mais velhos na manutenção da sua capacidade para o trabalho, como por exemplo: incentivos à aprendizagem ao longo da carreira profissional; flexibilidade no trabalho e nos regimes de aposentadoria; criação de mercados de trabalho mais inclusivos; abordagens de gestão de conhecimento mais apropriadas; condições propícias ao trabalho e à aprendizagem intergeracional.

Outro apontamento interessante do CEDEFOP é a necessidade de criação de locais de trabalho favoráveis à aprendizagem. Assim, recomenda-se que tais locais tenham três condições importantes: 1) que o trabalhador mais velho tenha algum controle sobre o seu trabalho, com autonomia para escolher os métodos que considera mais adequados para

executar as suas atividades; 2) que seja um ambiente com boa comunicação e cooperação, favorecendo a troca de informações e aprendizagem entre os colegas. Nesse sentido, ganha especial atenção o potencial de trocas entre as diferentes gerações, o que pode ser instigado através de práticas de tutorial, orientação ou grupos de trabalho, por exemplo; e 3) que haja um incentivo para os trabalhadores assumirem tarefas mais complexas, pois a necessidade de resolver novos problemas com autonomia favorece a aprendizagem. Entretanto, o CEDEFOP avalia que muitas práticas de formação dos trabalhadores mais velhos ainda são fracas, devido à falta de conhecimento acerca das suas reais necessidades. Se tais necessidades forem conhecidas, os trabalhadores mais velhos poderão sentir-se motivados para participar das ações de formação contínua (CEDEFOP, 2013).

Para Ilmarinen (2012), as empresas que perceberem o envelhecimento como uma oportunidade poderão se preparar para promover o desenvolvimento de suas equipes por meio do trabalho e da aprendizagem intergeracional. No entanto, é fundamental que estabeleçam uma gestão da idade no local de trabalho, organizando as rotinas e tarefas de modo que “todas as pessoas, independentemente da sua idade, se sintam capacitadas para alcançar os seus objetivos próprios e os da empresa” (ILMARINEN, 2012, p. 2). Nesse sentido, o autor justifica que a gestão da idade deve ter os seguintes objetivos: 1) melhor conscientização sobre o envelhecimento; 2) atitudes justas em relação ao envelhecimento; 3) gestão da idade como função e dever fundamentais dos gestores e supervisores; 4) integração da gestão da idade na política de recursos humanos; 5) promoção da capacidade de trabalho e da produtividade; 6) aprendizagem ao longo da vida; 7) formas de trabalho compatíveis com a idade; e 8) transição segura e digna para a aposentadoria.

Quanto à promoção da capacidade para o trabalho dos trabalhadores mais velhos, é interessante a observação acerca de quatro fatores que podem influenciá-la. Ilmarinen (2012) propõe que esses quatro fatores sejam vistos como uma “casa da capacidade de trabalho”, cuja estrutura tem quatro andares, cada um abrigando um dos fatores. Assim, os três andares inferiores abrigam as capacidades individuais: 1) saúde e aptidões funcionais; 2) competência; e 3) valores, atitudes e motivação. No quarto andar reside o trabalho, sendo que todos os andares da casa interagem. A partir dessa perspectiva, é possível destacar alguns pontos importantes para se pensar a capacidade de trabalho. Primeiro, deve haver um equilíbrio entre a capacidade de trabalho e as demandas que exigem tal capacidade, pois se as aptidões do trabalhador forem insuficientes para dar conta daquilo que lhe é solicitado, a tendência é de frustração. Em segundo lugar, os valores (terceiro andar da casa) assumem especial importância para o trabalhador mais velho. Isso significa que ser tratado com respeito e

justiça, por exemplo, é condição significativa para seguir trabalhando. Terceiro, a promoção da capacidade de trabalho deve ser um esforço conjunto do empregador e empregado, abrangendo todos os andares da casa. E, em quarto lugar, a definição das tarefas dos trabalhadores deve levar em conta os pontos fortes, as necessidades e as capacidades dos trabalhadores mais velhos. Práticas como redução da carga horária, introdução de pequenas pausas durante o expediente ou flexibilização do horário de trabalho, por exemplo, podem ser valiosas para o trabalhador mais velho. Outros mecanismos que podem potencializar o aproveitamento da experiência do trabalhador mais velho são a adequação e regulação das demandas por esforço físico e a valorização dos seus conhecimentos, colocando esses últimos como facilitadores do seu processo de trabalho. Para saber sobre as necessidades dos trabalhadores mais velhos é necessário escutá-los, assim, é fundamental que haja um ambiente de permanente diálogo.

No cenário brasileiro, um importante marco sobre a gestão do trabalhador mais velho foi a pesquisa de Cepellos e Tonelli (2017), que buscou compreender as concepções das empresas sobre os trabalhadores com mais de 45 anos e como tais concepções se relacionam com as práticas de gestão. De acordo com os dados de seu estudo, os cinco principais benefícios de ter profissionais mais velhos, na ótica das organizações são: experiência profissional e conhecimentos adquiridos ao longo da carreira, comprometimento e senso de responsabilidade, diversidade de ideias na equipe, capacidade de disseminar a cultura da empresa para os mais jovens e a capacidade de disseminar os comportamentos esperados pela empresa aos mais jovens. Contudo, suas análises revelaram que o fato de perceber essas qualidades não se traduzia em práticas de gestão que permitissem utilizar os pontos fortes dos trabalhadores a favor das organizações. Mais da metade das empresas não envolvia os profissionais mais velhos nas atividades de integração dos mais jovens à cultura da organização, e 83% não possuía práticas de integração das diferentes gerações. Quando questionadas sobre as percepções positivas em relação a profissionais maduros, as empresas manifestaram que são mais confiáveis, possuem conhecimento mais útil para o cotidiano da empresa, são mais organizados, mais comprometidos, trabalham mais arduamente, são mais leais a empresa, mais cooperativos, podem aprender novas habilidades tão facilmente quanto os jovens, realizam trabalho com mais qualidade, acompanham bem o ritmo dos mais jovens, são mais pontuais e produtivos. Já quando questionados sobre as competências diferenciadas que observam nos trabalhadores mais velhos, 96% das empresas relataram que tais profissionais possuem maior equilíbrio emocional, 87% relataram que possuem maior capacidade de realizar diagnósticos e 86% declararam que possuem maior capacidade de

resolver problemas. Entretanto tais competências não são consideradas no momento de se elaborar o plano de carreira. Assim, as autoras consideram que as empresas ainda não estão preparadas para fazer a gestão dos trabalhadores maduros e aproveitar o seu potencial em benefício das organizações e da sociedade.

Diante do exposto, é razoável supor que, para as organizações, em breve será uma questão de vantagem competitiva atrair e reter pessoas mais velhas para trabalhar. Quanto mais cedo forem planejadas e experimentadas relações de trabalho que levem em conta as especificidades desses trabalhadores, melhor será a preparação das organizações para o envelhecimento da força de trabalho. É importante registrar que o entendimento de vantagem competitiva e aproveitamento do potencial dos trabalhadores mais velhos apresentado neste estudo não partilha das concepções utilitaristas, segundo as quais os trabalhadores tornam-se mercadorias a serem melhoradas e aproveitadas em favor dos interesses de poucos. O pensamento que aqui se constrói é de que o valor do trabalho humano, nesse caso do trabalhador mais velho, pode produzir frutos na direção de objetivos da coletividade, numa perspectiva mais humanizada das relações de trabalho. Mesmo se estiverem aposentados, a tendência é de que muitos trabalhadores queiram seguir trabalhando, mas buscando formas alternativas de trabalho parcial. Desse modo, compreender a perspectiva dos trabalhadores em relação ao trabalho torna-se fundamental para rever valores, processos de administração e para desenvolver políticas de gestão de pessoas apropriadas.

4.3.2 Os sentidos do trabalho para os trabalhadores mais velhos

Conforme Tavares (2015), o trabalho pode ter uma importância estruturante na vida dos trabalhadores mais velhos, de tal modo que define como eles vivem e também como viveram cada fase do seu curso de vida, a forma como agem, pensam e sentem, e ainda na forma como percebem o seu lugar na sociedade e também o sentido de suas vidas. Em sua dissertação de mestrado, a autora mostrou que o trabalho também se torna um elemento importante para o embate natural do ser humano contra a finitude. Lidar com o fenômeno da morte ou pensar sobre o assunto não é algo que o ser humano aprecia e, quanto mais avançada é a idade, teoricamente mais próximo o indivíduo está desse acontecimento. Por essa razão, no caso dos trabalhadores mais velhos, o fato de se ocupar com o trabalho ou com outras atividades pode ajudar no processo de ocultamento do assunto.

Marra et al. (2013) investigaram os significados que dezoito ex-executivos com mais de sessenta anos de idade atribuíam ao trabalho, após a aposentadoria de suas funções

gerenciais. A partir da análise discursiva, os pesquisadores perceberam que para a maioria dos entrevistados o trabalho significava saúde, dignidade, prazer, felicidade, relações sociais, crescimento e expressão de capacidades humanas. Manter um trabalho, seja remunerado ou voluntário, parecia lhes garantir certa forma de status e poder, ajudando-os a minimizar os efeitos sociais e até físicos do envelhecimento. Nos discursos dos ex-executivos, os autores identificaram o trabalho como um valor central. Contudo, esses trabalhadores se aposentaram por vontade da empresa onde trabalhavam, de acordo com a política de gestão de pessoas vigente na época, que limitava a idade para certos cargos de chefia. Nesse sentido, os autores recomendam em seu trabalho aos responsáveis pelas políticas de gestão das pessoas que incorporem práticas de diversificação etária na composição da força de trabalho, aproveitando o conhecimento e as experiências acumuladas, incluindo os cargos executivos.

Pesquisando o sentido do trabalho para trabalhadores mais velhos que estavam se preparando para a aposentadoria ou já aposentados vinculados ao fundo de pensão de uma empresa de capital misto do Estado do Rio Grande do Sul, Bitencourt et al. (2010) descobriram a importância do trabalho para a vida das pessoas, enquanto um espaço de constituição da identidade das pessoas e das relações sociais. Os entrevistados viam a aposentadoria de uma forma positiva, mostrando, contudo, uma busca por ocupar o tempo livre com o objetivo de se sentirem produtivos, revelando uma centralidade do trabalho em suas vidas. De acordo com Carvalho (2009), a oportunidade de trabalhar constitui dimensões intangíveis para a pessoa mais velha, pois proporciona o exercício das faculdades mentais, a atualização, a identidade diante dos outros, a participação social e a rede de relacionamentos.

Para Souza (2017), os sentidos do trabalho para os trabalhadores mais velhos pode diferir daquele que se constituiu na trajetória progressiva. Ao entrevistar quatro corretores de imóveis que tinham entre 53 e 64 anos de idade, a pesquisadora descobriu que aspectos como status social e reconhecimento estão mais ligados ao momento da juventude, enquanto que a satisfação pessoal e remuneração permanecem dando sentido ao trabalho desses sujeitos.

Desse modo, diversas evidências mostram que o trabalho pode ter um sentido peculiar para o trabalhador mais velho. Muitas características apreciadas por empresas são recorrentemente associadas às imagens dos trabalhadores mais velhos, como comprometimento com os valores e filosofia da empresa, capacidade de concentração, sentimento de orgulho e gratidão, entre outros (UYEHARA; CÔRTE, 2006).

À luz desses referenciais teóricos, o que se deseja não é promover um estímulo para o trabalho na velhice, tampouco pensar em como aproveitar o potencial das pessoas mais velhas para servir a um sistema produtivo que é explorador e injusto. O que se busca é expor

reflexões a partir das quais seja possível pensar em possibilidades e potenciais da relação entre o trabalho e o trabalhador mais velho. As diversas velhices demandam diferentes caminhos, respeitando as individualidades e observando os desejos e anseios de cada sujeito, seja pelo direito à aposentadoria ou pelo direito ao trabalho, de modo a valorizar a liberdade e o desenvolvimento de cada um.

5 METODOLOGIA

5.1 Os caminhos metodológicos

O movimento de tentar descobrir e explicar a natureza acompanha os seres humanos desde os primórdios. Para Marconi e Lakatos (2017), nesse movimento o que distingue o conhecimento vulgar do conhecimento científico não é a veracidade nem a natureza do objeto em si, mas o método e os instrumentos utilizados no processo de conhecer. De acordo com as autoras, a ciência não é o único caminho de acesso ao conhecimento da verdade, pois os fenômenos são matéria de observação de todos. O que propicia o conhecimento científico ou o conhecimento vulgar é a forma de observação, o caminho seguido até se chegar a um desfecho. Assim, trata-se de uma característica da ciência o uso de métodos científicos, os quais são entendidos como:

[...] o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 79).

Em uma pesquisa, a seleção de um método científico deve ser feita levando em consideração o problema a ser estudado, o objeto, os recursos financeiros, entre outros elementos, vislumbrando o alcance de seus objetivos. Na presente tese, optou-se pelo estudo de caso como método de pesquisa.

De acordo com Yin (2015), entre diversas opções, esse método torna-se a opção mais interessante quando: a) as questões centrais da pesquisa iniciam com “como?” ou “por quê?”, pois essas questões são mais explicativas; b) quando os objetivos não exigem do pesquisador um controle sobre eventos comportamentais (como em um laboratório, por exemplo); e c) quando o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo. Ainda segundo o autor, o estudo de caso é um método adequado quando as questões da pesquisa têm como foco explicar ou

descrever com profundidade fenômenos contemporâneos, sejam eles individuais, grupais, organizacionais, sociais, etc. Desse modo, a necessidade de um estudo de caso emerge do desejo de conhecer fenômenos complexos. Esse método permite ao investigador focar no caso em estudo, preservando uma visão holística. Além disso, oferece uma vantagem para examinar eventos contemporâneos, que é a possibilidade de fazer uso de uma ampla variedade de evidências, como: observação direta dos eventos estudados, entrevistas das pessoas envolvidas nos eventos, documentos, artefatos, entre outros.

5.2 O método do estudo de caso

Segundo Yin (2015), ao longo da história equivocadamente reduziu-se o estudo de caso ao estágio exploratório ou ao trabalho de campo de algum outro método de pesquisa, porém, trata-se de um método que possui uma lógica própria de projeto. Dessa forma, o autor define o estudo de caso como:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes (YIN, 2015, p. 17).

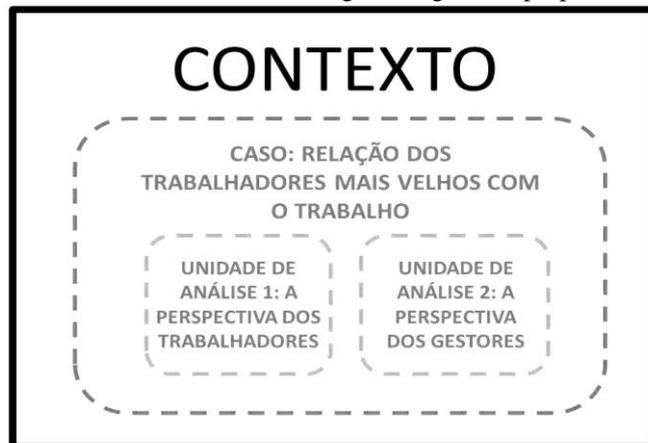
Consoante a tal conceito, em um estudo de caso não se separa o fenômeno em estudo de seu contexto, pois se assume que as circunstâncias do entorno também compõem o fenômeno - o que não diminui a necessidade de identificar detalhes acerca da singularidade do caso. Assim, conta com múltiplas fontes de evidência, que podem ser qualitativas ou quantitativas, utilizando as proposições teóricas anteriores para guiar a coleta e análise dos dados.

Entre os cuidados que Yin (2015) menciona que todo pesquisador deve ter ao realizar um estudo de caso estão a necessidade de um rigor científico - o respeito aos procedimentos sistemáticos, minimizando as chances de evidências equivocadas influenciarem as conclusões, a necessidade de um grande esforço em relatar toda a evidência corretamente e a necessidade de se fazer uma análise generalizante, e não particularizante. A respeito dessa última preocupação, o autor esclarece que “os estudos de caso, como os experimentos, são generalizáveis às proposições teóricas, e não às populações ou aos universos” (YIN, 2015, p. 22). Yin chama a atenção no sentido de que o estudo de caso pode fornecer uma generalização que ele chama de analítica, diferentemente da generalização estatística que é feita em outros

tipos de estudo. Assim, a meta ao realizar um estudo de caso é expandir e generalizar teorias, já que esse método de pesquisa é uma oportunidade para “lançar luz empírica sobre conceitos ou princípios teóricos, não muito diferente do motivo de um investigador de laboratório concebendo e conduzindo um novo experimento” (YIN, 2015, p. 44).

Quanto aos tipos de estudo de caso, são basicamente dois: estudo de caso único e estudo de casos múltiplos. A presente tese trata-se de um estudo de caso único, do subtipo integrado, definido como aquele em que há mais de uma unidade de análise no mesmo contexto. Assim, segundo a proposta de Robert Yin (2015), na presente pesquisa o caso investigado foi a relação do trabalhador mais velho com o trabalho em um contexto corporativo, e as unidades de análise foram duas: a perspectiva do trabalhador mais velho e a perspectiva dos gestores, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 3 - Modelo de estudo de caso integrado segundo a proposta de Yin (2015)



Elaborado pelo autor, 2020.

Nesse tipo de estudo, Yin (2015) alerta que deve-se tomar o cuidado de não se concentrar apenas nas subunidades de análise, sem retornar à análise maior do caso, pois trata-se do fenômeno de interesse original - no presente estudo, a relação do trabalhador mais velho com o trabalho. Nesse sentido, uma das questões importantes a definir nesse método de pesquisa é a seleção do caso.

Para a seleção do caso, Robert Yin (2015) sinaliza que, além da relevância para o tópico estudado, o critério de acessibilidade é importante, pois é necessária a permissão para obtenção dos dados, seja por meio de entrevistas, documentos, registros ou observações no campo, de modo que as evidências sejam suficientes para responder as questões da pesquisa.

Assim, na presente tese foi selecionado como campo de estudo o Sesc/RS, local onde o acesso aos dados de interesse foi possível ao pesquisador, inclusive para realizar a pesquisa

dentro do seu horário de trabalho, e onde o campo de pesquisa deu respostas às questões da proposta de estudo. O caso estudado foi a relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho no contexto do Sesc/RS. É importante registrar que na presente pesquisa trata-se “trabalhador mais velho” aquele que possui 50 anos de idade ou mais, segundo as referências da revisão de literatura já citadas (NERI, 2005), bem como, devido a outros estudos que utilizaram um recorte semelhante. É sobre o contexto do campo escolhido, o Sesc/RS, que o próximo tópico trata.

5.3 O contexto do campo da pesquisa

O Sesc/RS é uma organização privada mantida pelos empresários de bens, serviços e turismo, que tem a finalidade de promover a qualidade de vida e o bem-estar para os trabalhadores desse setor e para as suas famílias, prioritariamente, e também para a população como um todo. Criado pela Confederação Nacional do Comércio (CNC), nos termos do Decreto-Lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946, o Sesc é financiado com uma contribuição compulsória de 1,5% sobre o valor da folha de pagamento das empresas vinculadas às entidades sindicais integrantes da CNC. Atualmente o Sesc está presente em todos os estados brasileiros, e realiza ações cujo propósito é propagar princípios humanísticos e universais, buscando melhorar as condições de vida dos comerciários e de suas famílias através de ações que promovam o exercício da cidadania e o desenvolvimento social, econômico e cultural. Para tanto, o Sesc conta com cerca de 20 mil funcionários em todo o país, levando para mais de dois mil municípios ações nos campos da saúde, educação, cultura, lazer e assistência.

Os recursos que mantêm não apenas o Sesc, mas todo o Sistema “S” no país, estão ameaçados desde o início do governo Bolsonaro. Por um lado, o ministro da economia Paulo Guedes argumenta que haveria falta de transparência na utilização dos recursos da organização, e que por essa razão os recursos deveriam ser cortados, gerando um alívio para as empresas na sua folha de pagamento, o que, segundo ele, poderia gerar mais empregos. Por outro lado, defensores do Sistema “S” pontuam a atuação das instituições com os números expressivos de atendimento às demandas da sociedade nas áreas da saúde, assistência, educação, cultura, esporte e lazer, destacando o acesso da população de baixa renda a tais serviços como diferencial dessas organizações. Nos primeiros 15 meses do atual governo o ministro Paulo Guedes teve dificuldades de cortar parte dos recursos do Sistema “S”. Em uma campanha de defesa *on line*, mais de 1,5 milhões de pessoas participaram de um abaixo assinado a favor do Sesc e das demais instituições pertencentes ao sistema “S”. Contudo, em

abril de 2020 o ministro Paulo Guedes, sob a justificativa dos problemas econômicos decorrentes da pandemia mundial, conseguiu cortar 53,5% dos recursos da instituição por três meses, por meio da medida provisória 932/2020.

É nesse cenário do Sesc/RS, que conta atualmente com cerca de 1.900 funcionários trabalhando em 66 Unidades Operacionais (UO's) em todo o estado do RS, que se desenvolveu o presente estudo. Ao longo de sua história, o Sesc possui uma atuação diversificada na área da prestação de serviços, e por isso o cotidiano dos seus trabalhadores acontece em academias, consultórios odontológicos, agências de turismo, eventos culturais e esportivos, escolinhas de iniciação esportiva, feiras de livro, bibliotecas, teatros, oficinas de música, grupos de convivência de idosos, restaurantes, escolas de educação infantil, eventos de educação, além de diversos projetos sociais. Para realizar todos esses serviços, o Sesc/RS organiza os seus trabalhadores em quatro grupos, conforme o quadro abaixo:

Quadro 01 – Grupos de trabalhadores Sesc/RS

Grupo	Funções básicas	Cargos pertencentes ao grupo
Gerencial	Fazer a gestão da instituição	Diretor Regional, Gerentes executivos, Gerentes de UO
Tático	Apoiar o grupo gestor em decisões técnicas e operacionais	Subgerentes de UO e os Coordenadores Técnicos
Técnico	Realizar trabalhos técnicos	Professores de academia, Professores de escola, Técnicos de cultura, Nutricionistas, Assistentes Sociais, entre outros.
Operacional	Realizar trabalhos operacionais	Agentes de atendimento ao cliente, Auxiliares técnicos, Auxiliares de carga e descarga, Motoristas, Auxiliares administrativos, entre outros.

Elaborado pelo autor, 2020.

Foi dentro desse contexto que se buscou responder à questão: como se constituem as possibilidades, tensões e limites da relação do trabalhador mais velho com o trabalho? Conforme será detalhado adiante no tópico que trata da coleta de evidências, foi possível conhecer a perspectiva dos trabalhadores mais velhos com relação ao seu trabalho por meio de seis entrevistas, sendo dois trabalhadores do grupo gerencial, dois dos grupos intermediários e dois do grupo operacional. Para compreender a perspectiva dos gestores que lideram trabalhadores mais velhos - neste caso, trabalhadores que fazem parte do grupo gerencial, foram realizados dois grupos focais, totalizando a participação de 15 gestores. Foi possível contar com a participação de trabalhadores e gestores da capital e do interior do

estado. Além disso, foram utilizados documentos e registros que permitiram ampliar a compreensão da relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho no contexto do Sesc/RS. Cabe considerar, nos próximos tópicos, os caminhos percorridos pelo pesquisador para obter os dados da presente tese.

5.4 A preparação para o estudo de caso

Na fase de preparação para a realização do estudo de caso foi necessário, primeiramente, garantir que o pesquisador teria habilidades mínimas para a condução da pesquisa, tais como: habilidade de formular boas questões, habilidade de ouvir os participantes do estudo, habilidade de se adaptar às oportunidades que surgem durante as entrevistas, conhecimento profundo do assunto e, por fim, ser imparcial em relação às evidências que emergem. A fim de que essa preparação para a realização da pesquisa fosse qualificada, na presente tese foi realizada uma atividade-piloto: um grupo focal com sete gestores. Após a atividade-piloto, o pesquisador avaliou que não seriam necessárias alterações no instrumento de coleta de dados, mas é importante registrar que essa atividade contribuiu de modo relevante para as atividades de campo posteriores.

O principal objetivo de uma boa preparação é aumentar a qualidade da pesquisa. Nesse sentido, um segundo aspecto assinalado por Yin (2015) para o pesquisador ter em mente, é que em uma pesquisa social empírica o grau de qualidade pode ser avaliado por meio de alguns testes, dentre os quais cabe destacar aqui:

- a) Validade do constructo: trata-se da necessidade de estabelecer um conjunto de medidas operacionais suficientes para evitar julgamentos subjetivos acerca dos fenômenos. Isso pode ser feito utilizando fontes múltiplas de evidências, estabelecendo cadeias de evidências e ainda por meio da revisão de informantes-chave.
- b) Validade externa: trata-se da condição de generalização dos resultados do estudo. Nos estudos de caso, como registrado anteriormente, isso é feito através da generalização analítica e não da generalização estatística.
- c) Confiabilidade: trata-se da garantia de que se outro pesquisador seguir o mesmo procedimento descrito chegará aos mesmos resultados. Nesse sentido, cada procedimento seguido na pesquisa foi documentado.

Um terceiro apontamento do autor sobre a preparação para o estudo de caso diz respeito à clareza do que se pretende descobrir na pesquisa. Nesse sentido, foi necessário ter a

lucidez de que se tratou de um estudo descritivo e não explicativo, pois o objetivo não era explicar por quais razões o evento X resultou no evento Y, mas sim descrever como o fenômeno ocorre, sendo que o caso investigado foi a relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho no contexto do Sesc/RS. Para tanto, a pesquisa teve duas subunidades de análise:

- a) A perspectiva dos trabalhadores mais velhos, na qual se pretendeu descobrir: o significado do trabalho para os trabalhadores, como se construiu a trajetória desses trabalhadores, como se constituíram as suas experiências laborais, por que estão trabalhando na empresa até então, como percebem o próprio envelhecimento enquanto trabalhadores, o que o envelhecimento mudou na relação com o trabalho, o que esperam da empresa enquanto trabalhadores, o que apreciam nas suas relações, o que pode ser melhor, o que valorizam enquanto trabalhadores, etc. O instrumento de coleta de dados está no apêndice B desta tese, e nele constam todas as questões direcionadas aos trabalhadores.
- b) A perspectiva dos gestores, na qual se pretendeu descobrir: como percebem o trabalhador mais velho, quais imagens possuem dele, como avaliam o seu desempenho, as suas qualidades, as suas limitações, a sua importância, qual é o lugar e as funções mais adequadas para os trabalhadores mais velhos na sua visão, etc. O instrumento de coleta de dados utilizado na realização dos grupos focais está no apêndice C desta tese, e nele constam todas as questões direcionadas aos gestores.

Um quarto tópico importante na preparação do estudo de caso é a construção de uma proposição teórica. Para Yin (2015), é necessário que todo estudo de caso tenha uma proposição teórica. Não se trata de formalizar uma grande teoria antes de realizar a pesquisa, mas sim de propor uma história hipotética sobre como ocorrem os fatos, o que ajudará a mapear de modo suficiente o estudo. Essas proposições “podem representar questões centrais da literatura de pesquisa” (YIN, 2015, p. 40), servindo como uma orientação consistente na determinação dos dados a serem coletados e das estratégias de análise dos dados a serem usadas. Além disso, a proposição teórica auxilia no processo de generalização da lição aprendida no estudo de caso.

Por essa razão, para a presente tese foi construída a seguinte proposição teórica, antes de ir a campo: “O presente estudo de caso poderá mostrar como a relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho se constitui com limites e tensões, oriundos de preconceitos, resistências, falhas, sentimentos, histórias, experiências, preferências, objetivos de vida, valores, intenções, perdas, potencialidades, entre outros, de onde podem emergir também diversas possibilidades para que essa relação seja proveitosa para todos. Esta pesquisa ainda

pode demonstrar como as teorias apresentadas na revisão de literatura deste estudo podem ajudar a explicar como se constitui a relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho. A teoria do desengajamento possivelmente poderá contribuir para a compreensão do atual contexto do mundo do trabalho no que diz respeito à aposentadoria, à medida que vemos uma pressão social crescente para o retardamento do acesso ao direito da aposentadoria. A teoria da atividade poderá ajudar a explicar as perspectivas segundo as quais o envelhecimento bem-sucedido é aquele no qual o sujeito segue com significativas ocupações. Já o modelo SOC poderá contribuir para a compreensão das formas pelas quais os sujeitos se adaptam nas relações com o trabalho à medida que envelhecem. Como história hipotética, registra-se na presente pesquisa a partir da revisão de literatura que foi construída, a possibilidade de que os gestores percebem as limitações e potenciais dos trabalhadores mais velhos, mas ainda conhecem pouco sobre o processo de envelhecimento, e a organização carece de políticas adequadas às especificidades da idade, pois o envelhecimento ainda não é uma preocupação prioritária. Na perspectiva dos trabalhadores mais velhos, é possível que eles desejem continuar trabalhando na organização, mas os seus anseios, necessidades e potencialidades ainda são pouco conhecidos, o que hipoteticamente limita o potencial dessa relação”.

Por fim, uma quinta recomendação de Robert Yin (2015) para a qual a realização da presente tese atentou, foi a preparação de um protocolo de estudo, cujo objetivo foi orientar o pesquisador para a coleta de dados, de modo que este mantivesse o foco nos tópicos de interesse da pesquisa. Além disso, o protocolo contribuiu para a qualidade operacional do estudo, aumentando a confiabilidade. Esse documento está no apêndice A do presente projeto.

5.5 Coleta das evidências do estudo de caso

De acordo com Yin (2015), as evidências de um estudo de caso podem nascer de diversas fontes. Na presente tese, foram utilizadas seis entrevistas individuais com trabalhadores acima de 50 anos, dois grupos focais com gestores, além de documentos e registros. Em conjunto com outras fontes de informação, os documentos e registros foram importantes fontes de evidência para os objetivos da pesquisa.

No quadro abaixo são descritos os documentos e registros que se pretendia utilizar, bem como, o objetivo de cada um dentro da pesquisa. Contudo, conforme será descrito nos resultados, foi possível avaliar apenas quatro dos nove documentos e registros abaixo. Mesmo assim, a análise de cada um desses itens foi importante para ampliar a compreensão

tanto da perspectiva dos trabalhadores em relação ao trabalho quanto da visão dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos:

Quadro 02 - Documentos que se pretendia utilizar como fonte de evidência

Documento ou Registro	Objetivo	Relevância para o estudo
Avaliação de desempenho	Verificar as notas de avaliação da gestão em relação aos trabalhadores acima de 50 anos no último ano	Pode contribuir para revelar a visão dos gestores em relação ao trabalhador mais velho.
Pesquisa de clima	Verificar o índice global de satisfação dos colaboradores acima de 50 anos em relação à gestão no último ano	Pode contribuir para revelar a perspectiva do trabalhador mais velho em relação ao trabalho
Registro do setor de Gestão de Pessoas	Verificar a média de idade dos funcionários atual, de cinco anos atrás e de dez anos atrás, por grupo (gerencial, tático, técnico e operacional)	Pode revelar o grau envelhecimento dos trabalhadores da organização em cada um dos grupos
Registro do setor de Gestão de Pessoas	Verificar a proporção atual de trabalhadores com mais de 50 anos por grupo (gerencial, tático, técnico e operacional)	Pode contribuir para revelar o lugar que os trabalhadores velhos ocupam na organização
Registro de capacitações	Verificar o nº de horas de capacitação investidas para colaboradores acima de 50 anos no último ano	Pode contribuir para revelar o grau de investimento que a organização faz nos trabalhadores mais velhos
Registro de contratações	Verificar o nº de trabalhadores acima de 50 anos contratados nos últimos dois anos	Pode contribuir para revelar a visão da gestão em relação ao trabalhador mais velho
Registro de contratações	Verificar o índice de efetivação dos trabalhadores acima de 50 anos nos últimos dois anos	Pode contribuir para revelar a visão da gestão em relação ao trabalhador mais velho
Registro de desligamentos	Verificar o nº de trabalhadores acima de 50 anos desligados nos últimos dois anos	Pode contribuir para revelar a visão da gestão em relação ao trabalhador mais velho
Política de promoções	Verificar se há política de promoções por tempo	Pode contribuir para revelar a visão da gestão em relação ao trabalhador mais velho

Elaborado pelo autor, 2020.

No caso das entrevistas, Yin (2015) argumenta que nos estudos de caso utiliza-se o tipo de entrevista fluida, também chamada de “entrevista intensiva” ou “entrevista em profundidade”. Esse tipo de entrevista exige que o entrevistador siga a sua própria linha de investigação, conforme o protocolo e instrumento de coleta, mas que, ao mesmo tempo, seja imparcial, apresentando “questões amigáveis e não ameaçadoras” (YIN, 2015, p. 114).

As entrevistas foram uma fonte de evidência central no caso da presente pesquisa, pois permitiram compreender a perspectiva dos trabalhadores em relação ao trabalho. A opção por entrevistas no caso dos trabalhadores deveu-se ao fato de que essa técnica permite uma conversa individual, e no que tange à perspectiva dos trabalhadores, poderiam emergir questões que remetem à historicidade da sua relação com o trabalho, aos aspectos da sua trajetória, bem como, a eventos singulares que marcaram a sua vida de trabalhador, o que de fato ocorreu.

Pretendia-se utilizar as entrevistas do tipo “curtas” (YIN, 2015, p. 115), que duram cerca de uma hora e são conduzidas em um tom de conversa, sem deixar de seguir rigorosamente o protocolo do estudo e aprofundar as questões de interesse. Contudo, as entrevistas tiveram uma duração de cerca de uma hora e meia. As entrevistas foram registradas com um caderno de campo e gravadas, pois todos os entrevistados concordaram com essa prática.

Quanto ao critério de seleção dos entrevistados, foram convidados a participar do estudo seis trabalhadores acima de 50 anos, sendo dois do gênero feminino e quatro do gênero masculino. Conforme revela Fontoura (2014), é interessante observar que a experiência laboral de mulheres e homens pode ter singularidades demarcadas por questões de gênero. Além disso, foram entrevistados dois trabalhadores do grupo gerencial, dois dos grupos intermediários e dois do grupo operacional. Partiu-se do pressuposto de que o envelhecimento é um processo heterogêneo, o que remete à ideia de que trabalhadores de diferentes grupos de trabalho possam apresentar, possivelmente, diversas perspectivas em relação ao trabalho - o que de fato ocorreu. Além disso, foram convidados trabalhadores que estavam trabalhando na organização há pelo menos um ano até o momento da entrevista, tendo em vista que o objetivo específico de compreender a perspectiva do trabalhador estava inserido em um objetivo maior, que era compreender e analisar a relação do trabalhador com o trabalho. Como mais de um trabalhador atendeu aos critérios de inclusão, foi considerada a conveniência, dando-se prioridade ao trabalhador cujo acesso era mais facilitado quanto à proximidade geográfica. Além disso, buscou-se contemplar o gênero feminino e masculino, garantindo um mínimo de duas entrevistas por gênero. Assim, a seleção dos entrevistados foi feita conforme o quadro a seguir.

Quadro 03 - Critérios de inclusão dos participantes das entrevistas

Entrevistado	Critérios de seleção
Trabalhador 1	Aceitar o convite; ter mais 50 anos; trabalhar na organização há pelo menos um ano; fazer parte do grupo gerencial;
Trabalhador 2	Aceitar o convite; ter mais 50 anos; trabalhar na organização há pelo menos um ano; fazer parte do grupo gerencial;
Trabalhador 3	Aceitar o convite; ter mais 50 anos; trabalhar na organização há pelo menos um ano; fazer parte do grupo tático ou técnico;
Trabalhador 4	Aceitar o convite; ter mais 50 anos; trabalhar na organização há pelo menos um ano; fazer parte do grupo tático ou técnico;
Trabalhador 5	Aceitar o convite; ter mais 50 anos; trabalhar na organização há pelo menos um ano; fazer parte do grupo operacional;
Trabalhador 6	Aceitar o convite; ter mais 50 anos; trabalhar na organização há pelo menos um ano; fazer parte do grupo operacional;

Elaborado pelo autor, 2020.

Para compreender a perspectiva dos gestores em relação à gestão do trabalhador mais velho, foram coletadas as evidências por meio de dois grupos focais. O grupo focal constitui-se em uma técnica de pesquisa que possibilita ao pesquisador reunir um grupo de pessoas para debater acerca de um determinado tema, permitindo emergir a visão de cada pessoa sobre o assunto (GATTI, 2012). É recomendável que o grupo seja composto de cinco a doze pessoas, de modo que a reunião seja conduzida em um ambiente tranquilo, e que favoreça a emergência das perspectivas de cada participante.

Optou-se pela realização dos grupos focais no caso dos gestores por entender-se que, no grupo focal, podem surgir ideias e significados que são compartilhados em relação à gestão do trabalhador mais velho, por tratar-se de uma questão que é comum a todos, diferentemente da perspectiva do trabalhador mais velho, na qual poderia haver uma singularidade maior em cada uma das perspectivas. No entanto, admitiu-se um questionamento quanto à diferença de perspectivas dependendo da idade dos gestores, fato esse que Fontoura (2014) constatou em seu estudo. Por essa razão, foram realizados dois grupos focais: um composto pelos gestores mais jovens, que tinham entre 33 e 39 anos de idade, e outro com os gestores mais velhos, que tinham entre 50 e 63 anos de idade. Outro critério de seleção dos participantes dos grupos focais foi o tempo de empresa: foram convidados gestores que trabalham na organização há pelo menos um ano até o momento do grupo focal, de modo que as falas acerca da gestão dos trabalhadores mais velhos estivessem mais próximas da cultura da organização em relação ao assunto. Além disso, pretendeu-se compor grupos diversificados do ponto de vista do gênero. Desse modo, os grupos focais tiveram a seguinte composição:

Quadro 04 - Critérios de inclusão para os participantes dos grupos focais

Grupo focal	Critérios de seleção
Gestores grupo “a”	Aceitar o convite; fazer parte do grupo gerencial; fazer parte do grupo dos 12 gestores mais jovens do Sesc; trabalhar na organização há pelo menos um ano.
Gestores grupo “b”	Aceitar o convite; fazer parte do grupo gerencial; fazer parte do grupo dos 12 gestores mais velhos do Sesc; trabalhar na organização há pelo menos um ano.

Elaborado pelo autor, 2020.

Robert Yin (2015) destaca que os benefícios da coleta de dados podem ser maximizados se quatro princípios forem respeitados durante essa fase, aumentando assim a confiabilidade e a validade do estudo. Em primeiro lugar, o autor sugere o uso de múltiplas fontes de evidências. Essa prática possibilita o desenvolvimento de “linhas convergentes de investigação” (YIN, 2015, p. 124), o que quer dizer uma análise conjunta das diferentes evidências, como forma de compreender mais precisamente o fenômeno estudado. Por essa razão, na presente tese a relação do trabalhador mais velho com o trabalho foi investigada a partir da perspectiva dos trabalhadores, dos gestores e da análise de diversos documentos que, ao serem analisados em conjunto, forneceram elementos consistentes para uma análise qualificada.

O segundo princípio é a criação de um banco de dados, que diz respeito à forma de organizar e documentar os dados coletados. No caso da presente pesquisa, os arquivos de campo ficarão guardados por cinco anos, sendo destruídos após esse período.

O terceiro princípio trata-se da manutenção de um encadeamento de evidências, o que significa um cuidado quanto à rastreabilidade das evidências e o registro de cada passo dado na metodologia do estudo, que vai das questões do estudo ao relatório final, passando pelo protocolo, coleta de dados e pelos registros de campo. Por fim, o quarto princípio citado pelo autor é o cuidado no uso de fontes eletrônicas, que não foi pertinente ao presente estudo.

Cabe registrar ainda a ciência do pesquisador quanto a possíveis limitações que poderiam existir na coleta das evidências, no caso das entrevistas e grupos focais, pelo vínculo que o mesmo possui com a organização. Esse risco mostrou-se controlado, haja vista que a relação do pesquisador com os entrevistados não envolvia questões de hierarquia, sendo observado ao longo da coleta das evidências que os participantes sentiram-se a vontade para manifestar a sua perspectiva sobre o assunto.

Quanto aos aspectos éticos, foi seguida a resolução 510/2016, tendo a aprovação no Comitê de Ética sob o parecer nº 4.013.962. Destaca-se que para participar da pesquisa os sujeitos foram informados sobre os objetivos e possíveis riscos que a participação implica, os

quais estão explícitos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que consta no Apêndice D. Os TCLEs que foram entregues para leitura e assinatura dos trabalhadores e gestores participantes da pesquisa.

5.6 Análise das evidências

A qualidade de uma análise de evidências é um aspecto fundamental de qualquer pesquisa. Robert Yin (2015) recomenda que, independente da técnica escolhida para a análise, alguns princípios podem ajudar a garantir uma análise de alta qualidade. Em primeiro lugar, a análise deve considerar todas as evidências disponíveis, cobrindo de modo exaustivo as questões da pesquisa. Em segundo lugar, a análise deve abordar o aspecto mais significativo do estudo, focando as questões mais importantes e evitando desvios da análise para pormenores que não interessam. Em terceiro, Yin sugere que o pesquisador deve valer-se do seu conhecimento prévio para realizar a análise dos dados, utilizando conhecimentos atuais sobre o tópico de interesse.

Para analisar os dados, foi utilizada a perspectiva da análise de conteúdo, que se refere a “[...] técnicas de pesquisa que permitem tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos” (MINAYO, 2007, p. 303). Campos (2004, p. 612) refere que essa técnica diz respeito ao “[...] estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas, quanto dos manifestos”. Essa metodologia mostrou-se apropriada ao contexto da presente pesquisa, pois nas entrevistas e grupos focais as evidências não estiveram restritas às palavras ditas, mas também no não dito, nos silêncios, nos olhares, evidências para as quais o pesquisador esteve atento. No que diz respeito à técnica de análise das evidências, os dados foram analisados por meio de análise temática, uma das técnicas pertencentes à análise de conteúdo, por sua vez definida como:

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p. 44).

É importante notar que a análise temática dedica-se à descoberta dos “[...] núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado” (MINAYO, 2014, p. 316). Desse modo, a ideia foi fazer

uma construção, conforme orienta Moraes (1998), iniciando com uma primeira leitura e análise das entrevistas, grupos focais, documentos e registros. Ao realizar essa primeira análise, foi feito o processo de unitarização, por meio do qual as ideias foram agrupadas por similaridade. Da unitarização foi originado um bloco de categorias iniciais, as quais foram objeto de nova reflexão para gerar categorias intermediárias. A partir de uma nova crítica às categorias intermediárias foram construídas, descritas e interpretadas as categorias finais pelo autor. Em seguida, as categorias finais foram descritas e analisadas, sendo construído um diálogo com outros autores, bem como, foram identificadas durante o processo de análise das evidências as possibilidades, tensões e limites da relação do trabalhador mais velho com o trabalho. Com o intuito de aprofundar mais a análise das possibilidades, limites e tensões da relação do trabalhador mais velho com o trabalho e estabelecer um diálogo com a educação, foi construído um capítulo específico para esse fim. Assim, a perspectiva dos trabalhadores constituiu o capítulo 6, a perspectiva dos gestores, o capítulo 7 da tese, e as possibilidades, tensões e limites que foram identificados nos capítulos 6 e 7 são analisados no capítulo 8. Desse modo, o quadro abaixo mostra como a análise das evidências foi feita na presente pesquisa.

Quadro 05 - Processo de análise de evidências

Fase do processo de análise das evidências	Objetivo e tarefa realizada	Resultado
1ª fase do processo de análise	Leitura e análise inicial das entrevistas, grupos focais, documentos e registros e construção do processo de unitarização pela similaridade das evidências.	Entrevistas: elencadas as unidades de análise de acordo com os objetivos da tese. Grupos focais: elencadas as unidades de análise de acordo com os objetivos da tese.
2ª fase do processo de análise	Reflexão crítica a partir do processo de unitarização para construir as categorias iniciais.	Entrevistas: Agrupadas as unidades de análise por similaridade de evidências, gerando 13 categorias iniciais. Grupos focais: Agrupadas as unidades de análise por similaridade de evidências, gerando 7 categorias iniciais.
3ª fase do processo de análise	Reflexão crítica a partir das categorias iniciais para construir as categorias intermediárias.	Entrevistas: Agrupadas as categorias iniciais por similaridade de evidências, gerando 9 categorias intermediárias. Grupos focais: Agrupadas as categorias iniciais por similaridade de evidências, gerando 5 categorias intermediárias.
4ª fase do	Reflexão crítica a partir	Entrevistas: Agrupadas as categorias intermediárias por

processo de análise	das categorias intermediárias para construir as categorias finais.	similaridade de evidências, gerando 6 categorias finais. Grupos focais: Agrupadas as categorias intermediárias por similaridade de evidências, gerando 4 categorias finais. Identificadas possibilidades, tensões e limites na relação do trabalhador mais velho com o trabalho a partir das categorias finais das entrevistas e grupos focais.
5ª fase do processo de análise	Reflexão crítica e interpretação das categorias finais para construir as respostas às perguntas da pesquisa	Entrevistas: conhecida a perspectiva dos trabalhadores por meio de 6 categorias - capítulo 6 da tese. Grupos focais: conhecida a perspectiva dos gestores por meio de 4 categorias - capítulo 7 da tese. Analisadas as possibilidades, limites e tensões a partir da perspectiva dos trabalhadores e gestores com um olhar da educação - capítulo 8 da tese.

Elaborado pelo autor, 2020.

6 RESULTADOS: A PERSPECTIVA DOS TRABALHADORES

Conhecer a perspectiva do trabalhador mais velho é indispensável para pensar as possibilidades, tensões e limites da sua relação com o trabalho. Para tanto, foram realizadas seis entrevistas individuais, nas quais os sujeitos contaram sobre as suas histórias, falaram sobre as alterações que percebem ao longo do tempo, suas necessidades e anseios enquanto trabalhadores, suas dores e também os seus pensamentos sobre aposentadoria. Conforme detalhado na metodologia, participaram trabalhadores de diferentes funções, sendo quatro homens e duas mulheres. Os homens foram identificados pela sigla “TO”, seguido do respectivo número de 1 a 4, do participante de cargo gerencial (1) ao cargo operacional (4). No caso das mulheres, a trabalhadora gerente foi referida como “TA1” e a trabalhadora do grupo operacional destacada como “TA2”. No quadro abaixo é apresentado o perfil de cada participante e, logo em seguida, são apresentadas e discutidas as categorias que constituem a resposta para a pergunta: qual é a perspectiva do trabalhador mais velho sobre a sua relação com o trabalho?

Quadro 06 – Perfil dos participantes

Identificação	Cargo	Idade	Perfil
TA1	Gerente	50 anos	Mãe de um filho e uma filha, trabalha na organização há mais de 20 anos. Relatou que quando pequena foi muito pobre e passou por muitas dificuldades. Morava no interior e sonhava em ir morar na cidade. Começou a trabalhar com 14 anos de idade como empregada doméstica.

			Pelo incentivo de sua sogra conseguiu estudar, com muitas dificuldades, pois acumulou os papéis de esposa, mãe e profissional. Relatou trabalhar muitas e muitas horas por dia, razão pela qual teve um problema de saúde há alguns anos atrás. Não se imagina sem trabalho, pois percebe que a vida laboral tem uma grande importância para a sua vida e para a sua identidade.
TA2	Auxiliar de copa e cozinha	58 anos	Mãe de três filhos, separada, trabalha no Sesc há 8 anos. Começou a trabalhar com 15 anos de idade como repositora em um mercado, no interior. Casou-se aos 20 anos de idade e mudou-se para Porto Alegre, quando ficou um tempo sem trabalhar, pois em seguida já teve o primeiro filho. Depois da licença-maternidade do segundo filho voltou a trabalhar, apesar da resistência do marido, que não queria. Separou-se e teve mais um filho do segundo casamento. Teve diversas outras experiências profissionais, cada uma com durações curtas, e separou-se novamente. Tem uma história marcada por grandes dificuldades. Em uma determinada época trabalhava até as 4h da madrugada para fazer pizzas e acordava às 7h para cuidar do bebê, o que a deixou quase doente. Tinha um sonho de fazer faculdade, mas como não era possível para ela e para o marido, ela não fez considerando que o marido “era o maior provedor do lar”, segundo ela. Fala com muita tristeza da primeira separação. Revela que o trabalho é tudo para ela, pois faz sentir-se viva, com motivos para sair de casa e conversar com as pessoas, fazendo uma coisa que gosta.
TO1	Gerente	52 anos	Casado, começou a trabalhar com 14 anos de idade sem carteira assinada. Com 15 anos teve seu primeiro emprego formal. Depois da primeira experiência, sempre trabalhou com serviços administrativos. Começou a faculdade com 16 anos de idade e nessa época foi trabalhar na câmara de vereadores de um município da região metropolitana. Possui duas graduações e uma pós-graduação. Chegou a gerenciar 300 funcionários em outra organização. Começou a trabalhar no Sesc em 2013. Apresenta uma grande paixão pelo trabalho e repudia a ideia de se aposentar. Relatou que ainda tem “muito para contribuir”.
TO2	Técnico em manutenção	59 anos	Casado, tem três filhos e trabalha há 35 anos no Sesc. Começou a trabalhar em 1974 com autorização do pai, ainda menor de idade. Como a família era grande, era necessário trabalhar para o sustento de todos. Com 24 anos de idade começou a trabalhar no Sesc. Não tinha conseguido fazer faculdade quando jovem, mas conseguiu se formar em 2018. Aprecia leituras, filosofia e atividades religiosas. Gosta muito do seu trabalho e reconhece que será difícil parar de trabalhar, mas ao mesmo tempo relata que pode ser um tempo para aproveitar outras coisas importantes da vida.
TO3	Técnico de cultura	60 anos	Casado, não tem filhos. Começou a trabalhar com 23 anos de idade em uma empresa do comércio, tarde, segundo ele próprio, pois a sua família tinha boas condições financeiras. Em 1996 começou a trabalhar no Sesc em um cargo inferior em relação ao seu cargo atual. Apresenta-se como um profissional dedicado, que veste a camiseta da empresa, e que ao mesmo tempo fala o que pensa e reclama quando não está satisfeito. Diz que é muito feliz em trabalhar, apesar de considerar algumas injustiças no ambiente de trabalho. Acredita que vai ser difícil o processo de aposentadoria, mas vê a futura parada como parte natural da vida.
TO4	Auxiliar de serviços gerais	65 anos	Solteiro, pai de um filho, com quem mora, e de uma filha. Trabalha há 5 anos no Sesc. Quando jovem, veio para Porto Alegre aos 16 anos de idade para tentar ser jogador de futebol profissional. Como precisava ajudar no orçamento de casa, teve que largar o futebol e começar a trabalhar. Em 1975 concluiu o ensino médio, chegou a cursar a faculdade

			até o quarto semestre, mas não concluiu. Passou por diversos empregos, com curto espaço de tempo em cada um. Chegou a comprar uma casa, mas se endividou. Considera-se sortudo por ter conseguido o atual trabalho com a idade que tem. Mostra-se disposto a seguir trabalhando e revela que o trabalho é muito importante, pois o “orgulho do homem é estar trabalhando”, segundo ele. Contudo, pretende parar quando não sentir-se mais em condições, pois revela, por outro lado, que “o orgulho do homem é não fraquejar”.
--	--	--	--

Elaborado pelo autor, 2020.

6.1 A influência da história pessoal na relação com o trabalho

Todos os trabalhadores e trabalhadoras possuem uma trajetória marcada por experiências culturais e históricas únicas que influenciam não apenas a sua relação com o trabalho, mas toda a sua existência. Foi possível observar na fala dos trabalhadores que o primeiro elemento que define a sua relação com o trabalho é justamente a historicidade que se faz presente. Ao ouvir os participantes refletirem sobre a sua história, percebeu-se em suas falas o quanto as dificuldades que foram superadas nos seus percursos influem na sua relação atual com o trabalho. Uma das trabalhadoras conta que vivia em situação de pobreza e que teve de batalhar muito para construir a sua carreira. É interessante observar, nesse caso, a adversidade relatada por ela para conseguir estudar, quando conta que o único jeito de estudar era com o filho no colo, pintando uma página enquanto ela lia a página ao lado. É possível pensar a partir desse relato na questão de gênero que influenciou substancialmente a sua história, tendo que acumular papéis de trabalhadora, estudante e mãe, fato comum entre as mulheres. Por não ser um objetivo central da presente tese, não se pretende aprofundar as reflexões acerca das questões de gênero. Contudo, é importante registrar as ideias que surgiram alusivas a essa temática nos resultados.

[...] os meus livros da pós são todos riscados, porque eu ficava estudando com meu filho pequeno e dizia pra ele: “quando a mamãe terminar de ler essa página tu pode pintar.” Era a única maneira de eu estudar (TA1).

A questão de gênero também pode ser observada no relato de outra trabalhadora que, nesse caso, não conseguiu estudar. Ela conta que queria fazer faculdade, mas como o marido na época também queria, ela considerou que ele teria preferência por ser o maior provedor da casa. O fato revela a concepção que era comum na sua época, que prevê o lugar do homem como provedor financeiro e o papel da mulher enquanto cuidadora do lar, fruto das construções sociais em torno dos gêneros. Conforme Perista e Perista (2012), a representação

social de gênero determina o papel do homem e da mulher, o que se mantém ou até mesmo pode se acentuar com o envelhecimento.

Além das características biológicas que definem o sexo masculino e o sexo feminino, a cultura define fortemente o lugar do homem e o lugar da mulher na sociedade. Apesar do aumento da presença de mulheres no mercado de trabalho ser um fenômeno global, ainda não há o mesmo reconhecimento e igualdade devidos, se comparado com relação aos homens. A cultura patriarcal, segundo a qual cabe ao homem prover os recursos para o núcleo familiar, e à mulher as responsabilidades dentro do ambiente doméstico, ainda está fortemente arraigada em nossa sociedade. A lógica produzida dentro das famílias é reproduzida nos ambientes profissionais, sendo o trabalho feminino considerado na cultura como complementar ao do homem, com menor reconhecimento, o que provoca uma experiência singular na trajetória profissional das mulheres trabalhadoras (HIRATA, 2009; FONTOURA; PICCININI, 2016). Nesse sentido, é possível problematizar a situação das trabalhadoras mais velhas participantes do presente estudo, quando relatam a maior dificuldade em suas carreiras por acumularem papéis, enfrentando muitos obstáculos para conseguir estudar ou até mesmo deixando de estudar.

Na época eu era guria, eu pretendia fazer biologia [...] não dava para mim, não dava para ele, então eu pensava assim “ah, ele que é o provedor maior da casa, então de repente ele faz a faculdade dele”, e tanto é que ele fez, se formou contador (TA2).

Em outra fala, a trabalhadora que conta que, por ser mulher, teve a opção de seguir outros caminhos, mas optou por seguir os seus valores em direção ao que queria para a sua vida, ir para a cidade e estudar. A trabalhadora não revela quais seriam esses outros caminhos, mas chama a atenção o motivo pelo qual ela teria essa opção: “por ser mulher”.

Quando eu decidi ir pra cidade é porque eu queria estudar [...] eu tinha valores muito fortes que eu podia seguir outros caminhos por ser mulher [...] mas eu nunca me desviei dos meus valores (TA1).

A resiliência de pessoas idosas frente a adversidades é objeto de reflexão em diversos estudos. As gerações passadas enfrentaram obstáculos relacionados à escassez de recursos, regimes culturais e políticos ditatoriais, dificuldade de acesso à escolarização, entre outros problemas que, embora ainda permaneçam parcialmente, já não oferecem as mesmas agruras às gerações atuais. A fala de uma das trabalhadoras retrata um pouco dessa realidade passada:

Eu vim de uma família muito humilde, eu tinha um pãozinho de manhã e outro de noite (TA1).

Fontes e Neri (2015) fizeram uma importante revisão das publicações sobre a temática da resiliência, apontando que as adversidades na velhice podem ser melhor administradas e enfrentadas com recursos pessoais adquiridos ao longo da história, como o otimismo, autoestima elevada, flexibilidade, propósito, relações sociais, saúde, entre outros. A resiliência na velhice propicia o desenvolvimento e o enfrentamento das dificuldades associadas ao processo de envelhecer, incluindo aquelas que são oriundas da história de vida. No âmbito do trabalho, frequentemente os trabalhadores idosos são associados a qualidades como comprometimento (PINTO, 2014; ROSCIGNO et al., 2007), lealdade e maior capacidade de manter a calma em momentos de crise (DENNIS; THOMAS, 2007). Assim, podemos refletir que uma possível explicação para o desenvolvimento de tais qualidades pode residir na superação das adversidades que enfrentaram ao longo de sua jornada. Nóbrega (2013), ao pesquisar a resiliência de trabalhadores idosos, inferiu que tal qualidade estava fortemente ligada à capacidade emocional e saúde mental dos sujeitos.

Outro exemplo de superação de dificuldade que interfere na relação com o trabalho foi exposto por um trabalhador que contou sobre a perda de uma filha. Ele relatou durante a conversa que esse fato o faz ter vontade de dar uma atenção maior para a família, na medida em que o compromisso com o trabalho diminuir, revelando assim que essa adversidade vivida influencia suas perspectivas com relação ao presente e também ao futuro profissional.

Com uma semana no Sesc eu perdi uma filha. Eu lembro o que foi aquilo naquela época, foi pesado, um sentimento que não é simples, enterrar um filho é pesado. A família precisa agora de uma atenção maior (TO2).

A respeito dessa fala, é possível recorrer ao modelo SOC (BALTES; BALTES, 1990) para compreender o posicionamento do trabalhador. De acordo com o modelo, os sujeitos se relacionam de forma dinâmica com o meio onde vivem, revendo as suas metas, selecionando domínios que podem ser otimizados na direção dos seus objetivos e ainda compensando possíveis perdas que possam impactar nesse processo. Chama a atenção na fala do trabalhador o dinamismo que se faz presente nos seus objetivos de vida quando revela uma mudança de metas para o atual momento da vida, expressando uma vontade de dar maior atenção para a família, a qual parece ser impulsionada pela difícil experiência passada de perder uma filha. Assim, conforme sugere o modelo SOC, é possível pensar que o trabalhador está revendo os seus objetivos de modo a manter um bom nível de satisfação com a sua vida,

considerando os recursos que possui para se relacionar o meio onde vive e, ainda, pretende destinar um tempo maior a sua família no intuito de compensar o sofrimento decorrente da perda da filha. Desse modo, não sendo possível dar atenção de qualidade para todas as atividades, pretende selecionar as relações familiares, e otimizar o recurso do tempo nessas relações mais íntimas para compensar os momentos que precisou sacrificar com a família até então.

Outro aspecto interessante de observar na fala dos trabalhadores mais velhos é a mudança cultural, social e tecnológica que eles assistiram acontecer no mundo ao longo dos anos. A esse respeito, é interessante atentar para a leitura social feita por Bauman (2008), quando pontua as significativas mudanças que ocorreram nas relações entre as pessoas nas últimas décadas, segundo ele, em decorrência da passagem da sociedade de produtores para a sociedade de consumidores. Para o autor, essa cultura individualista do consumo torna os relacionamentos frágeis, privilegiam o novo e a novidade enquanto o passado é desvalorizado. Se no passado a vida e a identidade dos sujeitos eram reguladas por instituições tradicionais e pelo trabalho, no presente o consumo constitui-se como um objetivo final, e uma forma de organizar os grupos aos quais pertence cada pessoa por meio de simbolismos, sendo a felicidade uma conquista necessária e de responsabilidade individual. É possível notar nas falas do trabalhador a manifestação de quem assistiu essa transição acontecer, especialmente destacando a evolução da tecnologia e a transformação das relações.

Tudo era feito manualmente [...] nós tínhamos um andar inteiro para cuidar da contabilidade [...] essa tecnologia foi enxugando e foi fazendo com que as relações de trabalho também se modificassem. Tu imagina, nós compramos um computador que tomava um andar inteiro (TO2).

Como se pode notar, emergiu também nas falas dos trabalhadores o conhecimento e a propriedade de fatos históricos que afetam o modo como se relacionam com o trabalho. O mesmo trabalhador que relatou a experiência de instalar o primeiro computador da instituição em 1988 também conhece cada uma das 63 unidades do Sesc em detalhes, além de lembrar de muitas pessoas com quem se relacionou ao longo da sua carreira.

Participei de todas as inaugurações de unidades até hoje. Conheço todas elas detalhes. [...] Eu lembro de muita gente, eu lembro de pessoas que fizeram a diferença na vida e de pessoas que eu fiz a diferença na vida delas (TO2).

Fica evidente nessas falas a forte conexão que a história do trabalhador promove com relação à empresa em que trabalha, quando fala com orgulho que conhece todas as Unidades e

quando se lembra dos colegas de trabalho que fazem parte da sua história. Esse capital cultural e essa forte ligação com a empresa, frutos de uma longa jornada, frequentemente são considerados uma vantagem dos trabalhadores mais velhos (DENNIS; THOMAS, 2007; PINTO, 2014). Cepellos e Tonelli (2017) revelaram, entretanto, que apesar de reconhecerem a importância desse capital cultural que os trabalhadores mais velhos possuem, as práticas de gestão das empresas não oportunizam a esses trabalhadores colocar tais conhecimentos a serviço das organizações. O principal benefício de ter profissionais mais velhos, segundo 94% das empresas participantes de seu estudo, está relacionado aos conhecimentos que esses profissionais possuem, contudo, as práticas de gestão dessas empresas não refletem tais crenças.

Nessa direção, é possível notar ainda uma perspectiva histórica na fala de outros dois trabalhadores, quando falam de sua carreira para além da dimensão momentânea, valorizando essa passagem do tempo. Um deles fala do seu trabalho como um plano de vida, e a outra expõe com orgulho a caminhada que fez até aqui.

Todo mundo tem o seu plano de vida. O Sesc faz parte do meu plano de vida (TO3).

Eu tenho muito orgulho da carreira que eu construí de onde eu vim (TA1).

Desse modo foi possível inferir, a partir da fala dos trabalhadores, que a sua relação com o trabalho é influenciada por sua história, constituída entre outras coisas por dificuldades que foram superadas, atravessadas por questões pessoais, tendo especial relevância nos relatos a questão de gênero. Ademais, o conhecimento e a propriedade de fatos históricos, bem como, a valorização dos eventos relacionados à passagem do tempo, têm grande peso na atual relação com o trabalho. Pelo menos dois grupos de tensões mostraram-se presentes nessa perspectiva dos trabalhadores. O primeiro grupo de tensões revelou-se no preconceito contra a mulher, expressa na questão gênero. Apesar de não terem referido que se sentem discriminadas pelo gênero no atual ambiente de trabalho, ficou evidente que esse tipo de discriminação faz parte da sua história, trazendo impactos e limites na atual relação com o trabalho. O segundo grupo de tensões está relacionado à desvalorização da história dos trabalhadores. A história de cada trabalhador mostrou-se nos seus olhares, nas suas expressões e emoções, de grande valor, constituindo a própria identidade dos sujeitos. Contudo, conforme já debatido, essas histórias não possuem um lugar em um contexto que cultua o novo e a novidade, trazendo limites para a o trabalhador mais velho na sua relação com o trabalho. Esses dois grupos de tensões, ao mesmo tempo em que limitam a relação do

trabalhador mais velho com o trabalho, podem abrir diversas possibilidades de educação, o que será objeto de discussão posterior no presente trabalho.

6.2 Alterações vinculadas à passagem do tempo

Emergiu também nas falas dos trabalhadores relatos sobre as mudanças que a passagem do tempo provocou em sua relação com o trabalho. Inicialmente, cabe dar destaque a algumas falas que trouxeram as alterações físicas e cognitivas naturais da idade, que são percebidas por eles, e que podem provocar algumas dores ou até prejudicar o ritmo de trabalho. Também foi pontuada a dificuldade de acompanhar as tecnologias.

[...] a gente vai tendo um ritmo diferente de produtividade (TO3).

[...] a gente sabe a idade que têm (TA1).

[...] dói as costas, dói o joelho, dói a perna (TA1).

E a gente começa né a ficar mais esquecida, daí eu já fico assim, será que é questão da doença (remetendo-se à doença que ela tem) ou questão da idade? (TA1).

[...] a gente sente um pouco de vergonha, porque a gurizada é a milhão [...] tipo a menopausa, pra mim um horror [...] a gente sente calorões horrorosos, daí a gente fica meio constrangida (TA1).

Isso acontece muito com juventude hoje. Eles entendem com meia palavra. Talvez pra uma pessoa mais velha tenha que ser mais didático, falar a frase inteira (TO2).

Também não dá pra tapar o sol com a peneira, algumas limitações vão aparecer, já aparecem (TO2).

Eu pedi lá pro fulano (um trabalho com tecnologia) e ele: “tá aqui chefe [...] Valeu fulano, um dia tu tem que me ensinar”. Essas coisas assim que a gente se sente pra trás (TA1).

Fica evidente nessas primeiras falas que, na perspectiva dos participantes, a passagem do tempo provocou modificações em seus corpos, seja na capacidade dos músculos ou da mente, provocando dores, tornando o raciocínio mais lento, e que em geral as tecnologias avançaram em um ritmo mais rápido do que a sua capacidade de acompanhá-las. Admite-se na literatura que o envelhecimento pode impactar de alguma forma na produtividade do trabalhador, mas não há um consenso sobre essa questão. Por um lado, diversos estudos corroboram as ideias que os próprios participantes do presente estudo falaram a respeito de si mesmos, mostrando que os trabalhadores mais velhos são vistos pelos seus gestores como menos produtivos e com dificuldades para lidar com tecnologias

(ROSCIGNO et al., 2007; BROOKE; TAYLOR, 2005; PINTO, 2014; HENKENS, 2005). Nessa mesma linha, Lallemand (2009) investigou os efeitos da estrutura de idade da força de trabalho na produtividade de empresas do setor privado belga, avaliando como a proporção de trabalhadores jovens (com menos de 30 anos), trabalhadores de meia idade (entre 30 e 49 anos) e trabalhadores maduros (com mais de 50 anos) impacta na produtividade. Seus achados sugerem que uma maior proporção de trabalhadores jovens na força de trabalho tem um efeito positivo na produtividade, indicando que o envelhecimento dos trabalhadores diminuiria a produtividade de uma empresa (LALLEMAND, 2009).

Por outro lado, em diferentes estudos que investigam as percepções sobre trabalhadores mais velhos também são admitidas diversas características positivas (PINTO, 2014; DENNIS; THOMAS, 2007; ROSCIGNO et al., 2007; CEPELLOS; TONELLI, 2017). Outros autores consideram que, se o ambiente for favorável, as alterações que ocorrem em função da idade podem ser bem administradas (COUNTRYMAN, 2016; BEAUVOIR, 1990), ao passo que um ambiente desfavorável prejudica a produtividade do trabalhador maduro (HIPPEL; KALOKERINOS; HENRY, 2013; BRYSON et al., 2018). O estudo de Aubert e Crépon (2006) revelou que a produtividade dos trabalhadores com 40 a 55 anos é maior quando comparada aos mais jovens, levantando questionamentos a respeito da tradicional crença sobre o ritmo de trabalho de pessoas com mais idade. De modo semelhante, Bryson (2018) revelou que uma maior proporção de trabalhadores idosos não pode ser associada a um ritmo de trabalho menor no setor privado Britânico, sugerindo que, dependendo do tipo de trabalho a ser executado, a experiência e conhecimento dos trabalhadores podem ser um diferencial para a produtividade.

Os trabalhadores salientaram também mudanças que a passagem do tempo provocou e que se constituem como vantagens para exercer a sua função. Segundo a sua perspectiva, o controle emocional, a capacidade de se relacionar bem com as pessoas, a experiência, o equilíbrio, a maturidade e as condições de vida mais favoráveis são fatores positivos que tornam o trabalhador mais preparado e qualificado para exercer o seu trabalho. Essas qualidades são corroboradas em diversos estudos que investigaram percepções de gestores sobre trabalhadores mais velhos (PINTO, 2014; DENNIS; THOMAS, 2007; ROSCIGNO et al., 2007; CEPELLOS; TONELLI, 2017).

Pessoas mais velhas às vezes têm controle emocional necessário para fazer essa base. Deixa a gurizada aqui em cima fazendo fumaça e deixa a gente aqui segurando (TA1).

Então o que pode fazer diferença para quem tem um pouco mais de idade é

justamente essa coisa de se relacionar bem (TO2).

Pela experiência que tu tem tu já sabe: opa! Acho que não vai funcionar isso (TO3).

E sem falar na questão de equilíbrio. Acontece umas situações aqui [...] se tu tem uma cancha: “calma, vamos conversar”. Até questão de respeito, se tiver um guri ali eu tiver eu, ele já vai vir falar de outra forma, não vai vir querer ganhar no grito (TO3).

Tirando as limitações físicas [...] eu penso uma série de vantagens [...] já tá com a sua vida resolvida, no sentido familiar. Não tem filho pra criar, não tem problema de 'ah, o cara sai festiar' aí no final de semana, chegou torto, chegou mal, sabe (TO3).

É interessante observar que os trabalhadores percebem esses fatores positivos como uma maneira de compensar possíveis perdas, refletindo assim sobre a relação entre limites, tensões e possibilidades que emergem da sua relação com o trabalho. Uma das trabalhadoras destaca a necessidade de “saber onde colocar cada um” como uma das formas de administrar as alterações ocasionadas pela passagem do tempo.

O meu joelho, a mobilidade já não é a mesma, é mais uma questão física [...] então vai te limitando algumas coisas [...] eu tenho um certo tempo que eu tenho que parar, dar uma sentada [...] porque do resto, às vezes até melhor! Tu tá mais cancheiro em algumas coisas. Aquele velho ditado: “tu conhece o cego dormindo e o rengo sentado” (TO3).

Eu não consigo muitas vezes acompanhar a inovação tecnológica com a mesma agilidade [...] Mas eu tenho mais inteligência, muitas vezes controle emocional e mais persistência do que você, são gerações diferentes com características diferentes, eu só tenho que saber onde eu vou botar um e onde eu vou botar o outro (TA1).

Com relação a esse sistema de compensação entre perdas e ganhos da idade, bem como, sobre a possibilidade de colocar jovens e idosos trabalhando juntos para aproveitar o potencial de cada um, é interessante destacar dois pontos. Primeiro, pode-se dizer que há um consenso que corrobora a importância de equipes intergeracionais, sendo que diversos autores defendem a diversidade etária como uma possibilidade de enriquecer o trabalho nas organizações (TRUXILLO et al., 2012; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016). Em segundo lugar, parece evidente que o modelo SOC (BALTES; BALTES, 1990) pode fornecer uma explicação sobre como os trabalhadores idosos lidam com as perdas oriundas do processo de envelhecimento. Os ganhos da idade como a capacidade intelectual, a experiência e o conhecimento acumulado são otimizados, ou seja, aproveitados em seu potencial máximo e aprimorados, para compensar as perdas físicas que foram relatadas. Ao mesmo tempo, com o passar dos anos os trabalhadores mais velhos reconsideram as suas metas no trabalho, como

forma de manter uma boa performance e atingir os seus objetivos.

Assim, observou-se que para os trabalhadores a passagem do tempo provoca diversas transformações, sendo destacados limites produzidos por alterações físicas e cognitivas naturais da idade, que provocam dores, esquecimentos e anseios, e que constituem um terceiro grupo de tensões na relação do trabalhador mais velho com o trabalho, o qual será chamado na presente tese de tensões do envelhecimento. Ao mesmo tempo em que tais tensões podem trazer limites para o trabalhador mais velho, abrem-se possibilidades por meio de ganhos que o envelhecimento produz como a experiência, o equilíbrio, o controle emocional, a capacidade de se relacionar bem com as pessoas, a maturidade e as condições de vida mais favoráveis. De acordo com Cepellos e Tonelli (2017), é fundamental para as empresas saber como aproveitar o melhor dos profissionais mais velhos, de modo que a organização do trabalho permita que as suas principais qualidades sejam colocadas a serviço da empresa. Conhecer as alterações provocadas pela passagem do tempo pode permitir que as organizações conheçam com mais propriedade o trabalhador mais velho, e assim tenham uma melhor condição para aproveitar os seus talentos a favor dos interesses coletivos.

6.3 Necessidades e anseios no trabalho

O envelhecimento populacional e o desenvolvimento tecnológico são considerados duas forças que mudarão significativamente o mercado de trabalho nos próximos anos. De acordo com Cepellos e Tonelli (2017), será um desafio e ao mesmo tempo uma necessidade para as empresas manter a sua força de trabalho envelhecida, pois se prevê uma escassez de mão de obra especializada. Apesar das tradicionais crenças sobre possíveis dificuldades em relação à produtividade e aumento dos custos com saúde, também poderão aparecer oportunidades de formar equipes multigeracionais, gerando aprendizado mútuo, sem perder a riqueza da cultura e da história das organizações. Para atender as necessidades dos profissionais maduros poderá ser necessária maior flexibilidade, redução da jornada de trabalho, perspectiva de atuação por projetos, cultura de solidariedade entre as gerações, além de ambientes mais seguros e saudáveis. Entretanto, para além de reter essa força de trabalho é preciso mantê-la motivada e engajada com a gestão das organizações. Por essa razão, torna-se fundamental conhecer as necessidades dos profissionais maduros no ambiente de trabalho. Ao falarem de suas necessidades, os participantes do presente estudo mencionaram ideias que foram agrupadas em duas subcategorias: trabalho com sentido e necessidades estruturais.

6.3.1 Trabalho com sentido

Ao falarem sobre as suas necessidades, os trabalhadores expressaram a premência de um trabalho dotado de sentido. Inicialmente, é interessante observar na fala dos trabalhadores que esse sentido está sujeito ao momento da carreira. Assim, a ideia que emergiu foi de que no início da carreira o sentido do trabalho está mais ligado às necessidades financeiras, ao passo que tardiamente esse sentido vincula-se à realização pessoal, à afetividade e à contemplação da vida.

No início o trabalho simbolizava pra mim sobrevivência [...] 15 anos para cá, o significado do trabalho pra mim é realização (TA1).

Tem um período da tua vida que aplicou preocupação maior é a financeira [...] Hoje a minha necessidade é mais a questão afetiva [...] Quando tu é novo tu tem que correr, tu tem que juntar (TO3).

Muito diferente, muito diferente. Na realidade quando eu estava começando minha vida profissional era um dia de cada vez (TO3).

Mudou muito e continua mudando [...] chegar mais próximo final da vida e conseguir enxergar ela com mais clareza até o fim, isso eu acho que a gente consegue hoje (TO2).

Ficou notável que o sentido atual do trabalho para esses sujeitos não é o mesmo de quando eram jovens. Souza (2017), ao investigar os sentidos do trabalho para quatro adultos maduros que atuavam como corretores de imóveis, demonstrou que o trabalho esteve vinculado durante toda a trajetória profissional para esses sujeitos ao status social, reconhecimento, satisfação pessoal e remuneração. O estudo revelou ainda que os dois últimos valores são os que permaneceram e dão sentido ao trabalho no atual momento da vida dos corretores, sugerindo, a exemplo do que ocorreu na presente tese, que o sentido conferido ao trabalho pode sofrer alterações ao longo do tempo. Além disso, a pesquisadora revelou diferenças entre os aposentados e não aposentados, sendo que para os últimos há uma maior preocupação com a necessidade de um salário para a subsistência (SOUZA, 2017).

Sobre essa mudança de sentido ao longo do tempo - de um trabalho focado na sobrevivência para um trabalho focado nas realizações e satisfação - é possível valer-se ainda das contribuições de Bauman (2008). De acordo com o autor, é justamente a geração dos participantes deste estudo que vivenciou a passagem da sociedade de trabalhadores para a sociedade de consumidores.

Nesse sentido, é possível estabelecer um debate interessante. Uma primeira explicação para a mudança do sentido do trabalho poderia ser o próprio envelhecimento, pois com o passar dos anos, se as necessidades materiais básicas forem supridas, o sujeito pode atentar para outras questões como a contemplação do sentido da vida, atividades religiosas, busca de um propósito para a sua existência, construção de um legado, entre outras (MASLOW, 1943). Uma segunda explicação seria que o sentido do trabalho mudou para esses sujeitos, devido à transformação cultural que ocorreu não apenas no mundo do trabalho, mas na sociedade como um todo, nos valores a partir dos quais os sujeitos olham para a própria vida. Conforme Bauman (2008), enquanto na sociedade dos trabalhadores o sentido da vida vinculava-se fortemente às obrigações para com as instituições tradicionais como a igreja ou a família, na sociedade dos consumidores o sentido da vida conecta-se estreitamente com as demandas interiores individuais de cada sujeito, valorizando a busca da felicidade e da realização particular. Assim, nessa cultura o trabalho pode deixar de ser apenas um meio de sobrevivência e passa a ser também um meio de realização, de forma análoga ao que os trabalhadores expressaram. Corroborando tais ideias, diversos autores consideram a reestruturação produtiva como um dos marcos nas modificações do mundo do trabalho (ANTUNES, 2001; LARA; CANOAS, 2010; HARVEY, 2002). Nesse processo, o trabalhador deixa de ser um instrumento meramente objetivo no processo de produção, e passa a colocar também a serviço a sua subjetividade, despertando outras dimensões da sua inventividade em direção aos objetivos do trabalho, sob a promessa de um trabalho mais realizador e significativo que, contudo, pode permanecer alienador, especialmente em contextos desiguais. Assim, a ideia de um trabalho dotado de sentido e vinculado a propósitos mais romantizados, pode constituir uma mera reprodução da lógica que marginaliza muitos sujeitos no mercado de trabalho.

Foi possível observar em outras manifestações a necessidade de que o trabalho tenha um sentido que lhes proporcione o sentimento de que estão integrados à sociedade. A importância do trabalho para o sujeito sentir-se integrado a um coletivo é objeto de reflexão de diversos outros estudos (CAMARANO; KANSO; FERNANDES, 2012; ILMARINEN, 2012; CEDEFOP, 2013; TAVARES, 2015; MARRA et al., 2013; BITENCOURT et al., 2010; CARVALHO, 2009), especialmente no caso dos homens, que podem sofrer mais com a saída do mercado de trabalho (KUBICEK et al., 2011). No caso do presente estudo, os trabalhadores manifestaram ideias que permitem caracterizar esse sentido de integração em três fatos, os quais serão nomeados no presente estudo como “círculo do pertencimento” do trabalhador maduro:

- a) sentir-se parte de um trabalho, relacionando-se significativamente com um grupo de pessoas em torno de um objetivo;
- b) sentir-se útil dentro desse grupo de pessoas, tendo voz, deixando um legado, uma contribuição;
- c) ser reconhecido por esse grupo de pessoas por sua utilidade, pelo resultado do seu trabalho, por sua contribuição.

Na figura abaixo é representada a ideia de círculo do pertencimento:

Figura 3 – Círculo do pertencimento do trabalhador



Fonte: Elaboração do autor, 2020.

A integração desses três fatos está sendo nomeada na presente tese de “círculo” devido à relação de interdependência percebida entre eles. Em outras palavras, a proposição aqui feita com base nas manifestações dos trabalhadores é a de que um fato influencia de forma positiva o outro, enquanto que o mesmo vale se a influência for negativa. Ao sentir-se “pertencente” a um grupo, o trabalhador desejará ser útil e buscará assim um reconhecimento, ao passo que, se não se sentir parte do grupo, essa cascata de eventos será contrária e a tendência é de que ocorra um círculo de não participação. Desse modo, o “círculo do pertencimento”² parece dar um significado para a sua existência e ao mesmo tempo trazer outros ganhos, como manutenção da saúde ou atualização, que se constituem como necessidades importantes para o trabalho.

² O autor cria o conceito de “círculo do pertencimento” na página 159 da presente tese.

O trabalho dignifica, no sentido de você se sentir útil, você se sentir produtivo, no aspecto assim, de deixar alguma coisa, deixar um legado (TO3).

É essa sensação de pertencimento de algo maior. [...] de ter voz e ter espaço nessa coisa maior, mas de conviver, e aí sim, sim, aí eu vou te dizer que esse seria o suprasumo da felicidade, é as relações que eu tenho (TO2).

[...] quando eu vou para o cinema de rua lá para o município de três mil habitantes, cinema de rua, aquela tela inflável enorme, 6 por 8, os caras olham e começa a brilhar os olhos, poxa, eu tô fazendo alguma coisa que talvez mude essa pessoa (TO3).

Não te preocupa, tu não sabe a alegria que tu tá me proporcionando, sabe, de conversar, contar alguma coisa, de poder contribuir de alguma forma, daqui a pouco isso vai servir para outras pessoas, eu fico bem feliz com isso! (TO3).

A gente trabalha com uma coisa que dá satisfação para as pessoas, que é comida! Que é o doce! As pessoas vão pra um restaurante, vão se reunir, elas vão comer uma comida, uma comida boa, e que foi feita com carinho (TA2).

É uma coisa que eu me sinto útil pra sociedade! É uma coisa que preenche a minha vida, eu converso com as pessoas, eu tenho mais conhecimento, eu converso contigo, conversa com fulano, eu aprendo com as pessoas, eu não quero ficar em casa esperando! (TA2).

Eu me sentiria vazio, porque sem objetivo, a mesma coisa quando a gente tira férias, na primeira semana é a coisa mais linda (TO4).

[...] hoje para mim o trabalho é manter minha mente sã. Me sentir e ter um lugar no mundo, me manter atualizada, hoje o trabalho tem um peso muito forte (TA1).

O que me deixa feliz é fazer as coisas bem feitas e ver o resultado [...] se tu fosse lá olhar, eu capricho! (TO4).

Desse modo, pode-se perceber a relevância do trabalho para a própria estruturação da vida dos sujeitos e o modo como se percebem no mundo, sendo fonte de realização, saúde e dignidade, bem como, fonte de sentido para as suas vidas (TAVARES, 2015; MARRA et al., 2013; BITENCOURT et al., 2010; CARVALHO, 2009). A necessidade de trabalho com sentido é reforçada ainda em outras falas que mostram a ideia de um trabalho consciente e contextualizado, o que significa, na perspectiva dos trabalhadores: compreender e se identificar com o objetivo do seu trabalho, conhecer as suas metas, o que é esperado do seu trabalho, compreender a razão do trabalho, saber quem precisa do trabalho e ainda a quem devem reportar-se. Foi possível notar que, conscientes dessas questões, desejam trabalhar com autonomia.

Eu preciso assim ter muito claro o que esperam de mim [...] Me diz o que tu precisa, o quê, pra quando, o quê, para quê, e quando, e deixa comigo! E, valeu. Sabe, papo reto, e me deixa fazer. Não fica no meu pé. E eu poder dizer pra ti, olha, não deu (TA1).

Eu acho que o mais importante pra tua rotina de trabalho é saber a tua meta. O que eu tenho que cumprir? Quem é que eu tenho que atender? Se eu tenho um objetivo

claro, a questão da autonomia pra chegar até o objetivo é relativa (TO2).

Eu preciso de duas coisas: me diz o que eu faço, que eu faço, e preciso de uma pessoa também que me diga que eu estou indo para o caminho certo ou não, uma pessoa que seja responsável que diga tá legal, não tá legal [...] eu posso também ter um pouco de autonomia porque de repente “ah, eu tenho um doce sobrando mas amanhã, hoje de noite é tal doce mas eu tenho a quantidade que tá sabendo aqui (TA2).

A gente tem uma razão de existir que ela é muito forte [...] isso me coloca muito, muito perto sim do Sesc assim como objetivo final, porque esse é um dos meus objetivos de vida (TO2).

O desejo de trabalhar com autonomia também apareceu no estudo de Souza (2017). Além dos trabalhadores maduros terem referido a necessidade de reconhecimento, remuneração e satisfação pessoal, outra necessidade enfatizada pelos corretores de imóveis entrevistados foi justamente a autonomia para fazer a gestão do próprio tempo. Nesse sentido, cabe pontuar que, segundo o CEDEFOP (2013), é importante que o trabalhador mais velho tenha algum controle sobre o seu trabalho, com autonomia para escolher os métodos que considera mais adequados para executar as suas atividades. Outros estudos focados na gestão da idade recomendam que, no caso do trabalhador mais velho, é especialmente importante estar apropriado do seu processo de trabalho e ter a possibilidade de trabalhar com autonomia (ILMARINEN, 2012; CEPellos; TONELI, 2017).

Em uma das falas observou-se ainda uma questão de gênero, quando o trabalhador expressou o sentido do trabalho para si, contando que para o homem é um orgulho estar trabalhando. Percebeu-se que a sua fala não manifestou apenas a ideia de que o trabalho é importante para que se sintam bem consigo, mas exteriorizou ideias da cultura de uma sociedade patriarcal, segundo a qual o homem tem a obrigação de ser provedor financeiro, sendo assim fonte de honra masculina (PERISTA; PERISTA, 2012; HIRATA, 2009). Desse modo, é possível pensar que o próprio sentido do trabalho é atravessado por questões de gênero, sendo influenciado pelas construções sociais acerca do lugar do homem e do lugar da mulher na sociedade, bem como, conforme os pressupostos da teoria do desengajamento (CUMMING; HENRY, 1961), fica evidente a influência das concepções culturais de gênero sobre o modo como se vivencia o próprio processo de envelhecimento.

[...] trabalho para mim significa tudo, porque é um orgulho o homem estar trabalhando, não depender de ninguém, segurando a bronca, ajudando as pessoas, participando (TO4).

Foi possível perceber, dessa forma, que o sentido do trabalho pode mudar ao longo

do tempo, mostrando na presente tese a tendência de estar mais ligado à realização pessoal, à afetividade e à contemplação da vida para os trabalhadores com mais de cinquenta anos de idade. Ficou evidente também a presença de um fenômeno denominado no presente trabalho de “círculo do pertencimento”, que expressa a importância da relação com o trabalho para o trabalhador mais velho: sentir-se parte de um grupo de trabalho, sentir-se útil para esse grupo e sentir-se reconhecido por esse grupo. Essa ideia foi reforçada quando os participantes falaram da necessidade de trabalhar de forma consciente, o que inclui a compreensão e a propriedade do seu processo de trabalho, sendo valorizados, escutados, compreendidos, respeitados e acompanhados, necessidades essas que parecem urgentes para esses sujeitos. Assim, ficou evidente que nesse “trabalho com sentido” referido pelos trabalhadores podem residir possibilidades para amenizar as tensões e limites impostos pelo envelhecimento, por meio do pertencimento, da utilidade e do reconhecimento que podem fazer-se presentes no cotidiano de mulheres e homens trabalhadores. Por trás do desejo de sentir-se integrado, que foi enfatizado repetidamente pelos sujeitos, é possível que estejam presentes as tensões do envelhecimento que já foram referidas, representadas nesse caso pelo medo de sentir-se inútil e marginalizado, segundo as representações sociais que comumente são associadas à velhice.

6.3.2 Necessidades estruturais

Em outro grupo de manifestações os trabalhadores expressaram a sua necessidade de uma estrutura de trabalho que contemple salários e benefícios justos, incluindo, de modo destacado, o plano de saúde. Desse modo, emergiram ideias sobre a importância do pagamento do salário em dia, plano de previdência complementar, carteira assinada e oportunidades de desenvolvimento.

Ter um bom plano de saúde, que é fundamental para ela e essa faixa, dê condições de trabalho dentro das limitações de cada um, aí acho que depois vem a questão financeira (TO3).

O plano de saúde! Esse é o mais importante. Porque tu sabe que aí fora tá difícil né [...] Até mais importante até que o salário! Sim, a saúde da gente é importante, porque se tu não tem saúde tu não consegue trabalhar (TA2).

O respeito, o bom tratamento, benefício [...] A diretoria abraçar amplo, essa maneira de tratar as pessoas, no caso da nossa idade (TO4).

Que tivesse remuneração variável, que tu pudesse ser estimulado a crescer e a evoluir e ser reconhecido financeiramente por isso. Tem possibilidades de tu reconhecer e agradecer, mas acho que também ter a possibilidade de tu ganhar mais em função de um trabalho extraordinário que tu tenha feito (TO1).

Fazer as coisas né que eu gosto e o trabalho que a gente precisa realmente trabalhar, a empresa que é boa, tem benefício, são ótimos o salário do Sesc é acima do mercado (TA2).

O Sesc é bom porque ele não tem preconceito! Coloca pessoas de mais idade [...] As pessoas de idade cada vez mais tão precisando trabalhar. Porque precisa sobreviver, precisa de dinheiro (TA2).

Saber que dia 30 teu dinheiro vai estar na conta, tu ter carteira assinada hoje é um grande benefício (TO3).

[...] a gente precisa trabalhar para ganhar dinheiro [...] é uma coisa que me satisfaz (TA2).

Se tu não tem dinheiro, não é nada. A liberdade, ela vem de acordo com a tua responsabilidade (TO4).

Um (benefício) que poderia ser criado no Sesc é um plano de previdência complementar (TO1).

[...] um Programa de Desenvolvimento Gerencial. Que a cada reunião que a gente tivesse tivesse alguém falando sobre algum tema atual (TO1).

As necessidades mencionadas pelos trabalhadores corroboram as recomendações do CEDEFOP (2013), que defende a ideia de que as políticas de envelhecimento no trabalho devem favorecer a manutenção das capacidades laborais, e que por essa razão práticas de promoção da saúde funcional e desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos, bem como, a disseminação de uma cultura de respeito aos mais velhos, são necessárias. Nesse sentido, a gestão da idade não deveria consistir simplesmente na adoção de práticas específicas para as pessoas mais velhas, mas no compromisso com uma visão inclusiva dos trabalhadores e com as necessidades de todos, o que, no caso dos trabalhadores mais velhos demandaria as questões que foram mencionadas pelos participantes: plano de saúde, benefícios, salário justo, direitos respeitados, ambiente inclusivo, capacitações, entre outras práticas que expressam essa visão. Ratificando estas ideias, Ilmarinen (2012) destaca que as necessidades dos trabalhadores mais velhos devem ser atendidas em três pilares: saúde e aptidões funcionais; competência; e valores, atitudes e motivação. O estudo de Kubicek et al. (2011) mostrou que a saúde é um dos recursos determinantes para o bem-estar dos trabalhadores mais velhos, que pode impactar fortemente no período posterior à aposentadoria. No que diz respeito à necessidade de desenvolvimento, é importante citar novamente Cepellos e Tonelli (2017), que argumenta sobre a importância do investimento em capacitações para trabalhadores mais velhos, uma vez que estes têm uma rotatividade menor quando comparados aos mais jovens, podendo, portanto, dar um retorno maior por esse investimento, devendo-se atentar para que os métodos sejam adequados às necessidades destes trabalhadores.

Quando questionados sobre ideias que gostariam de oferecer para melhorar a gestão dos trabalhadores mais velhos, foi possível observar o desejo por espaços nos quais os trabalhadores pudessem dialogar sobre as situações que vivenciam nessa fase da vida, tendo espaço para falar das suas angústias e também para aprender sobre questões relacionadas ao envelhecimento.

A gente podia ter alguns programas voltados para mulheres, ou até para homens, tratando questões de saúde, questões de problemas emocionais que a gente enfrenta (TA1).

Eu gostaria muito de ter um espaço para fazer o que a gente está fazendo agora, que é falar das nossas angústias, dos nossos anseios, da nossa família e porque não falar do nosso dia a dia dentro do trabalho (TO2).

Tais necessidades são defendidas por diversos autores que tratam do tema da gestão da idade, na perspectiva de promover espaços de educação e sensibilização de todos sobre questões do envelhecimento (CEDEFOP, 2013; ILMARINEN, 2012; CEPellos, TONELLI, 2017; TAVARES, 2015; FRANÇA; SOARES, 2009). Esses mesmos estudos sobre trabalhadores mais velhos também compartilham a ideia de que pode ser uma boa estratégia a redução gradual da carga horária, como uma forma de preparação para a aposentadoria e como uma possibilidade para o trabalhador usufruir um tempo livre, do qual não dispunha antes, para realizar outros tipos de atividade que sejam do seu interesse. Quando questionada sobre a sua carga horária, uma das trabalhadoras referiu que considera as suas 40 horas semanais adequada, porém, conta que gostaria muito de ter os domingos e feriados sem trabalho para usufruir um tempo de lazer.

O que eu reduziria não era nem a carga horária [...] eu não gostaria de trabalhar nos domingos e feriados [...] porque eu também tenho que ter lazer né! (TA2).

É interessante observar que outro trabalhador também disse estar satisfeito com a quantidade de horas trabalhadas e, nesse caso, chamou a atenção a explicação dada por ele. O participante relata que se tiver mais tempo livre não saberá o que fazer, por isso, no seu entendimento, é melhor aproveitar o tempo trabalhando.

Eu acho que é um bom tempo (referindo-se à jornada de trabalho de oito horas) porque depois dali, o que você vai fazer né? Se sobrar muita hora, às vezes a pessoa não sabe empregar aquele tempo, então é melhor ficar tranquilo, num lugar só do que estar querendo sobrar hora e ainda ganhar menos, não pelo olho grande de ganhar mais, mas pela vantagem mesmo, da pessoa tá financeiramente mais segura (TO4).

Quando TO4 foi questionado sobre o que ele faria se tivesse mais tempo livre, respondeu dizendo que faria “*bicos*” para poder ganhar um dinheiro extra. Desse modo, parece que as possibilidades de redução de carga horária e a relação com o tempo livre estão sujeitas às condições de vida do trabalhador, podendo significar para alguns a realização de antigos sonhos ou práticas de lazer, mas para outros, apenas mais um meio de garantir a sua sobrevivência. Conforme França (2002), no caso de países desiguais como o Brasil a relação do sujeito com o trabalho e a aposentadoria é fortemente atravessada por sua história de vida e o pelo contexto social no qual está inserido. Nesse sentido, tal perspectiva pode ampliar a compreensão acerca das necessidades dos trabalhadores mais velhos, e colocar um ponto de interrogação no atual consenso de que os trabalhadores mais velhos desejam dedicar um tempo menor ao trabalho com o passar dos anos. Assim, torna-se premente olhar para as condições sociais dos sujeitos e para os diferentes envelhecimentos que acontecem no mundo do trabalho, para que se possa conhecer as suas necessidades.

(risos) Daí não ia ter muita coisa não. Eu gosto de jardinagem, talvez pegar bico né, pegar mais um troquinho para ajudar que a minha filha tem, já digo negrinho né, tem três negrinhos, e um já casou, e dois estão pequenos ainda, então, pra sobrar mais um troco pra ajudar eles né (TO4).

Se, por um lado, a fala desse trabalhador que ocupa o cargo de menor salário da instituição manifestou um vazio de ideias com relação ao seu possível tempo livre, visualizando como única possibilidade para a redução da carga horária a ocupação do tempo livre com bicos, um dos trabalhadores que ocupa o cargo de gerente menciona a vontade de ocupar o seu tempo livre com viagens, pois no seu caso, nessa fase da vida as necessidades de ordem material já foram resolvidas, o que lhe permite externar tal ponto de vista. Fica evidente, desse modo, o contraste de perspectivas dos dois trabalhadores. Nesse sentido, qualquer formulação de políticas de gestão de pessoas para trabalhadores mais velhos deve levar em conta tais diferenças, não apenas para atender as necessidades de cada um, mas no sentido de minimizar injustiças, oportunizando a todos uma relação com o seu trabalho pautada pelo respeito e pela dignidade.

Eu acho que quando tu chega aos 40, 45, tu te dá conta assim que tu já conquistou tudo que tu queria, tua casa, teu carro, etc. Agora tu quer ter teu vínculo empregatício pra sustentar essas pequenas indulgências que tu merece. Não é só mais coisas materiais, mas também saber que tu pode viajar (TO1).

Desse modo, foi possível observar ao longo das manifestações presentes nessa categoria, necessidades básicas de sobrevivência dos trabalhadores, que comumente fazem

parte do universo das relações de trabalho e expressas pela indispensabilidade de salários e benefícios. Contudo, foi possível observar tensões presentes nessas necessidades, em razão da cultura de competitividade e da desigualdade do atual mundo do trabalho. Para os grupos mais vulneráveis, considerados com menor chance de empregabilidade, aumentam as tensões: é o caso dos trabalhadores mais velhos ou daqueles que não tiveram a oportunidade de estudar e se qualificar, por exemplo. Assim, esse é o quarto grupo de tensões identificado e, para fins de análise posterior no capítulo 8, será chamado de “tensões da selva”, em alusão à cultura das relações de trabalho marcadas pela desigualdade, competitividade e ritmo acelerado. Foram referidas, assim, necessidades relacionadas a uma estrutura de trabalho com boas condições, salários justos, carteira de trabalho assinada, pagamento em dia, plano de previdência complementar e plano de saúde. Quando tiveram a oportunidade de dar ideias para a gestão deles próprios, expressaram o desejo de ter espaços de saúde mental, onde pudessem dialogar sobre as situações que vivenciam nessa fase da vida. Sobre a possibilidade de redução de carga horária, emergiu a ideia de que seria muito bom não trabalhar aos domingos e feriados, e ainda chamou a atenção o posicionamento de um trabalhador do grupo operacional que não mostrou interesse em reduzir a carga horária por não ver alternativas de como usar esse tempo, a não ser fazendo trabalho extra para conseguir um dinheiro a mais, o que se constituiu como uma expressão das diferentes condições nas quais se encontram os trabalhadores.

6.4 Relações no ambiente de trabalho

Pelos relatos dos trabalhadores, percebeu-se que os relacionamentos humanos determinam boa parte da qualidade da sua relação com o trabalho. Foram expostas inicialmente ideias acerca do relacionamento com trabalhadores jovens, situação na qual os participantes relataram, por um lado, que apreciam esse tipo de relação, pois percebem possibilidades diferentes de aprendizagem. Por outro, observam diferenças entre as gerações, pois os jovens são mais “*afritos*”, expressão utilizada por TA2. Ao mesmo tempo, entendem a necessidade de colaboração entre as gerações, sugerindo que uma mescla de idades no ambiente de trabalho pode ser interessante. A importância da diversidade etária no ambiente de trabalho é enfatizada por diferentes autores que pesquisam a gestão da idade (TRUXILLO et al., 2012; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016; CEDEFOP, 2013; ILMARINEN, 2012; MARRA et al., 2013). Contudo, de acordo com esses mesmos autores, as empresas ainda não estão atentas para a necessidade da gestão da idade.

Eu trabalho mais fácil com os jovens porque a questão da juventude me instiga pra poder aprender coisas, daqui a pouco ensinar coisas [...] Eu prefiro trabalhar com jovens porque parece que os jovens estão com o caminho mais aberto pra novas possibilidades de entendimento, de vivências, e alguém com mais idade ele vai estar com algumas ideias pré-concebidas, prontas, sem a possibilidade de tu acrescentar nada, né (TO2).

Por que não colocar duas outras pessoas um pouco mais maduras?" [...] Imagina no atendimento de saúde alguém chegar para conversar sobre o determinado assunto íntimo com alguém tão jovem, se for alguém de mais idade talvez a pessoa se sinta mais a vontade, então eu acho que essa mescla funciona bem (TO2).

O jovem é diferente, eles são muito afoitos nas coisas, tudo na correria, e às vezes a correria não dá certo, e não tem muita paciência (TA2).

Às vezes eu fico me cuidando pra conseguir passar uma inspiração. Eu acho que a organização tem que mesclar jovens e maduros. Esse jovem precisa ser estimulado. Quando ele vem, ele precisa ter um ambiente propício pra que ele possa desenvolver a sua aptidão, o seu potencial. Eu acho que ele tem que ser bem reconhecido, e tem que dar liberdade pra ele (TO1).

Tu tem que ser flexível, brincar com eles e tal, aceitar a inteligência deles e ver porque tu já passou por ali (TO4).

Um segundo ponto que emergiu nas entrevistas foi a relação com o gestor. Nesse sentido, foram referidas pelos trabalhadores diversas expectativas que possuem com relação aos seus líderes, por meio de atitudes que consideram fundamentais. Num primeiro grupo de falas, foi possível observar a alusão à humildade, ao reconhecimento e ao respeito. De modo destacado, percebem esses valores na prática quando sentem-se participantes ativos do processo de trabalho, tendo a oportunidade de serem reconhecidos como pessoas capazes de contribuir, sendo escutados pelo seu gestor e tendo as suas limitações respeitadas, quando necessário. De acordo com Ilmarinen (2012), essa questão dos valores é importante para todos os trabalhadores, mas tem especial relevância para os trabalhadores mais velhos. O autor sugere que a gestão da idade pode ser estruturada como uma casa de quatro andares, sendo constituída por saúde, competências, valores e por fim pelo trabalho, sendo que os valores constituem parte fundamental do trabalho. Para o CEDEFOP (2013), no caso da gestão dos trabalhadores mais velhos torna-se ainda mais evidente a necessidade de um ambiente de trabalho pautado pelo respeito à diversidade, inclusão e possibilidade de participação para todos. Os participantes do presente estudo expressaram esse desejo de que as lideranças permitam-lhes sentir-se incluídos, por meio de um ambiente onde predominem valores como a humildade, a escuta, o respeito e a paciência.

A humildade nunca foi defeito e nunca fez mal para ninguém. Entenda-se humildade o sentido de tu ouvir as pessoas, a decisão é tua! Humildade no sentido de

reconhecer, independente de quem seja, essa pessoa sempre tem alguma coisa para te ensinar (TO3).

Com o tempo, com a idade, a gente adquire alguns ranços, algumas manias [...] A primeira coisa: senta com cada um, ouve o que essa pessoa tem para dizer, porque com a história dessa pessoa talvez tu vai entender muitas coisas que não vai nem precisar perguntar para ela [...] E o lado humano. Porque quer queira, quer não, na maioria das empresas as pessoas são números (TO3).

Tu ouvir o porquê das pessoas. Dar oportunidade para essa pessoa se manifestar. Daqui a pouco eu tenho umas ideias ótimas, e nunca deram oportunidade. Então o gestor mais centralizador, mais autoritário, tu pega alguém daqui a pouco, independente da idade, se sente um pouco retraído, não vai participar! (TO3).

E uma das coisas que eu falei para ela foi isso, ela estava se queixando dos dentistas e eu digo: “Veja bem, eles têm mais tempo de Sesc do que tu de vida [...]Tu tem que sentar com eles, conversar com eles, tu tem que ser amiga deles, ficar do lado deles, e aí eles vão te entender e vão te respeitar” (TO3).

Saber que aquele cara que está apertando parafuso ali tem uma história, e que ela fez ele ser do jeito que é, com as suas virtudes, com os seus defeitos [...] é chegar perto e ver se existe uma forma diferente de apertar aquele parafuso, de uma forma mais confortável, ou se acha que existe um método diferente, fazer com que realmente tenha a voz (TO2).

Nas falas acima, pode-se observar a presença de algumas tensões referentes à desvalorização da história. O trabalhador TO3 reivindica a humildade por parte do gestor, solicitando em quatro falas que escute os trabalhadores, ficando evidente a sua insatisfação com o desprestígio com o qual uma gestora tratou a experiência de trabalhadores maduros. Em outra manifestação, TO2 ratifica a ideia, expressando a necessidade dos gestores se aproximarem para entender a história que cada trabalhador possui. Também é possível perceber a presença de tensões da selva, típicas de um mundo do trabalho competitivo e acelerado, o que faz os trabalhadores mais velhos perceberem a necessidade dos gestores terem mais paciência com possíveis ritmos mais amenos. Uma das trabalhadoras também referiu que percebe uma maior necessidade de ir ao médico por questões da idade, nesse caso sentindo-se privilegiada por ter essa possibilidade e também por ter seu ritmo respeitado, pois enxerga que algumas amigas que trabalham em outros locais não são respeitadas e vivenciam dificuldades nesse sentido.

[...] respeito, que é o principal [...] paciência porque [...] dependendo da pessoa, se a pessoa tem 60, 60 e poucos, ela é um pouco mais lenta (TA2).

A gente precisa se ausentar mais que o médico, a gente tem dores no corpo [...] Eu às vezes comparo com as minhas amigas que trabalham nas indústrias, tem dificuldade para ir ao médico (TA1).

[...] a maioria é mulher que trabalha aqui, a gente tem mulher de 10, 20, 30 anos de empresa, 40 [...] Tirando poucas exceções os nossos ritmos são respeitados (TA1).

Quando mencionaram questões vinculadas ao respeito, à paciência e à ausência do trabalho em situações pontuais, os trabalhadores esperam dos seus líderes que compreendam tais particularidades. Nesse sentido, é importante pontuar o estudo de Lu et al. (2017) que revelou a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal para a saúde dos trabalhadores mais velhos, mostrando a importância de práticas de gestão flexíveis, com um olhar mais atento ainda no caso das mulheres, que tradicionalmente acumulam papéis no trabalho e em casa. Outros estudos corroboram a necessidade de que o trabalho seja harmonioso com as necessidades da vida pessoal (ILMARINEN, 2012; CEDEFOP, 2013; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016).

Em outras manifestações os trabalhadores expressam que deve haver um diálogo sincero, e que uma forma importante de participação ativa do trabalhador ocorre por meio de uma condição de trabalho autônoma. Para tanto, esperam que o seu gestor seja transparente e não seja centralizador, mesmo sabendo da importância do respeito à hierarquia.

E uma coisa fundamental que eu vejo para minha vida, tchê, sinceridade. Gente, nós temos um problema [...] vamos sentar e, pessoal, olho no olho gente! É assim que se resolve (TO3).

Porque se tu pega um gestor: “faz isso, faz aquilo”, daqui a pouco tu fica engessado, tu perde até a iniciativa, e quando tu tem o cara te corta (TO3).

Com autonomia (questionado sobre como prefere trabalhar). Porque quando me davam o serviço eu sabia que contabilidade não tem meio termo, ou tá certo ou tá errado. Ou acerta, ou então pede ajuda (TO4).

Hierarquia, tu tem que respeitar. Eu sempre gostei de ter autonomia, nunca me esqueci que tinha alguém e saber principalmente o meu limite (TO3).

Com autonomia (perguntado sobre como prefere trabalhar). Se eu acredito na estratégia, se eu acredito no propósito, se eu sei o que tem que fazer, cara, deixa que eu vou fazer e vou procurar fazer bem feito. Isso com o tempo tu conquista, mas eu preciso ter autonomia pra fazer as coisas (TO1).

De acordo com Rozman, Treven e Cancer (2016), os gerentes exercem um papel fundamental para que os trabalhadores mais velhos possam desempenhar seu trabalho, promovendo um ambiente encorajador, conhecendo os potenciais e limites próprios de todas as idades, promovendo o diálogo, a empatia e a cooperação intergeracional, criando uma cultura de respeito e preparação para o envelhecimento de todos. De forma alinhada às ideias acima, foram agregadas outras que remetem à necessidade de se ter um gestor que lidere e compartilhe com a sua equipe um caminho claro e seguro, por meio de uma estratégia que seja construída com a participação dos trabalhadores. Além disso, o tratamento respeitoso, a boa orientação e um modelo de *feedback* transparente, gentil e justo mostraram-se valorizados

mais uma vez nas falas dos participantes.

Eu acho que se for um gestor que não ouça as pessoas, que não seja democrático, que não dê oportunidade para as pessoas se manifestarem, para exporem os seus pontos de vista, acho que isso não funcionaria comigo. E acho que tu não ter uma estratégia. Nós que somos operacionais a gente quer enxergar o futuro: eu te falei que nós vamos chegar lá. E a gente traça esse caminho juntos né (TO1).

Primeira coisa, um bom chefe, se ele conhece o funcionário dele e já sabe que tem idade, ele sabe os limites, ele não vai forçar: 'olha, carrega isso aqui, traz aquilo'. E também tratar com respeito, que é importante, às vezes pede para fazer uma coisa que não precisa [...] não julgar a pessoa sem a pessoa saber né. Simplesmente chega e queima: 'Tu não fez isso, não fez aquilo!' Falta de instrução, falta de orientação, tem isso aí também. Então a pessoa chega, e já vai falando o que tem que falar, às vezes até sem motivo! Porque a pessoa só faz errado quando é orientado errado. E o bom chefe é aquele que escuta. Tem chefe que não escuta, nem a opinião do outro, vai por ele e azar. Já vi isso (TO4).

Tu tem que cobrar, mas tu pode suavizar isso com um feedback positivo, depois tu cobra, e depois tu firma. Eu acho que tem que ser transparente, tem que ser objetivo [...] Tem que ter clareza, tem que ser direto, a verdade dói, mas tem que ser dita. O melhor feedback tem que ser esse, porque se não vou me iludir, achar que tá tudo bem (TO1).

[...] aí é uma regra que eu acho que vale pra todos, mas pra um trabalhador com mais de 50 anos daqui um pouco ter um feedback negativo no grande grupo não é algo bom, mas um elogio funciona bem. Tipo assim: "e aí tiozão, continua o mesmo hein, foi bom pra caramba!" [...] Outra coisa é chamar o cara num cantinho e dizer, "cara, vamos tomar um café", e dizer "cara, não tá indo bem, tu vai ter que rever o que está fazendo, tu quer uma ajuda?" (TO2).

No que diz respeito aos relacionamentos, foi enfatizado ainda pelos trabalhadores o valor do compromisso. Uma vez cientes do que precisam entregar, reforçam o engajamento com os colegas e superiores, bem como, a responsabilidade com a satisfação das pessoas que dependem do seu trabalho. Essas características mencionadas pelos trabalhadores mais velhos sobre si mesmos foram reconhecidas por gestores em outros estudos, quando referiram que esses sujeitos apresentam uma boa capacidade para se relacionar com os colegas de trabalho e mostram comprometimento com os seus relacionamentos e com o resultado do seu trabalho (UYEHARA; CORTE, 2006; CEPellos; TONELI, 2017, DENNIS; THOMAS, 2007; PINTO, 2014).

Errar fazendo coisas no trabalho eu acho que faz parte, é uma coisa ruim, mas eu não me sentiria nem um pouco confortável se eu causasse qualquer tipo de infelicidade, tal é o grau de comprometimento que eu tenho com os meus colegas (TO2).

Eu vou te entregar, porque uma coisa pra mim tem valor: compromisso. Se eu me comprometer contigo eu vou entregar. Se eu precisar trabalhar 24 horas eu vou te entregar. Me dê confiança e autonomia que eu vou te entregar (TA1).

Assim, é possível aludir que para os participantes do estudo a qualidade das relações no ambiente de trabalho é determinante para a relação dos mesmos com o trabalho. Com relação aos jovens, os trabalhadores reconheceram que uma combinação de diferentes idades pode ser interessante para todos, pois percebem que nessa diferença podem surgir diversas oportunidades de aprendizagem. Com relação aos líderes, os trabalhadores destacaram que apreciam valores e atitudes como humildade, respeito, reconhecimento e diálogo sincero, o que é percebido por eles, de modo especial, quando se sentem valorizados por sua experiência e participantes ativos do seu processo de trabalho. Foi possível perceber nas falas a presença de tensões relacionadas ao ritmo frenético e à competitividade do atual mundo do trabalho, e também tensões associadas à desvalorização da história, quando os trabalhadores reiteradamente requisitaram respeito às suas experiências e relataram situações nas quais esse desejo não foi contemplado na postura de seus líderes.

6.5 Possíveis dores no ambiente de trabalho

Também emergiu nas entrevistas com os trabalhadores a expressão de suas dores no ambiente de trabalho, ou então de possíveis dores, que foram mencionadas quando o pesquisador questionou “qual é a falha que a empresa não pode cometer contigo?” Os participantes referiram o tratamento diferente em alusão à idade como uma falta grave que pode ocorrer dentro de uma empresa. Esse tratamento diferente é percebido por eles como preconceito e desvalorização dos seus saberes, em situações nas quais a sua experiência é desvalorizada, ou quando o trabalhador não é convidado a participar, sentindo-se “*deixado de lado*”, conforme comentado em entrevista.

Eu acho que o Sesc não pode tratar a gente diferente [...] porque fala muito em inovação [...] o Sesc já fez isso, acaba desvalorizando a experiência por conta das novidades (TA1).

Eu acho que tratar de modo diferente em relação aos benefícios [...] me tratar diferente porque eu sou mais velha, sabe, me discriminar de qualquer forma (TA1).

Quando tu começa a ser escanteado [...] quando tu começa a notar que existe qualquer tipo de preconceito com relação à tua estada em algum espaço, então tu vai ter a tendência de se afastar (TO2).

Porque a gente chega numa certa idade às vezes e é comum, “ah, mas daí não sabe mais, não sei o que”, então assim, tipo, vão te deixando meio de lado, no sentido que acham que sabem tudo, e na realidade não sabem! (TO3).

Na fala dos trabalhadores pode-se identificar um conjunto de tensões relacionadas ao

preconceito, pois se revelou presente o sentimento de “ser deixado de lado” e o “tratamento diferente”, como referiram os trabalhadores. Há um consenso de que a atitude de “deixar de lado” o trabalhador mais velho está relacionada com crenças sobre esses sujeitos, onde se originam preconceitos. Para Appelbaum et al. (2016) o ambiente de trabalho é um espaço determinante para se alcançar igualdade para pessoas de diferentes raças, gêneros, culturas, entre outros, sendo espaço de realizações, alegrias e, ao mesmo tempo, de dores. Depois das duas formas mais comuns de discriminação no ambiente de trabalho, racismo e sexismo, o idadismo³ se tornou a terceira forma mais comum que afeta pessoas mais velhas por meio da propagação de estereótipos. É reconhecido que todas as pessoas fazem uso de estereótipos quase todo o tempo, a maioria das vezes de forma inconsciente, sendo que tais estereótipos entram nas consciências por meio da cultura (APPELBAUM et al., 2016). Conforme Cuddy e Fiske (2002) os estereótipos constituem-se em crenças fixas acerca de características de membros ou grupos sociais que são armazenadas em nossas estruturas cognitivas. Segundo Mccann e Giles (2002), os estereótipos sobre pessoas idosas não estão isolados no ambiente de trabalho, mas são difundidos socialmente, propagando a ideia de que pessoas idosas têm menor capacidade mental, incapacidade de lidar com mudanças, menor desempenho e produtividade. Ou seja, são julgamentos feitos com base na idade das pessoas, sem considerar outras características e singularidades.

De forma análoga às ideias acima, emergiram outras que reforçam o sentimento de ser “deixado de lado” em situações que são lidas por eles como um preconceito. Nesse sentido, é premente observar a ideia de um dos trabalhadores que afirma ter que justificar a sua capacidade todos os dias para estar no seu trabalho.

Eu sinto isso na carne às vezes né: olha, o tiozinho veio com uma ideia de girico dele [...] às vezes tu nota assim tipo: “não precisamos ouvir muito”, entendeu. Mas daí logo em seguida isso é sobreposto por dois ou três que te buscam: “Ba, me ajuda a resolver uma coisa que eu não estou conseguindo”, e aí tu já busca motivação e tu vê que acaba passando. Mas as vezes a gente precisa precisa matar um leão por dia depois de uma certa idade, tu precisa parecer que tu é muito melhor né pra justificar tua estada ali né, isso é um complicador (TO2).

Existe um preconceito que a gente sente em função da experiência, da idade, tu consegue assimilar um pouco melhor, é como o bullying na escola né, tu aprende a conviver com ele e sabe que aquilo ali, se tu não der bola vai passar (TO2).

Assim, podemos refletir que o preconceito se manifesta criando a situação em que parte-se do pressuposto de que, por ser mais velho, o trabalhador não teria a capacidade para o

³ O termo *Ageism* (Idadismo, traduzido para a língua portuguesa) foi cunhado por Robert Butler (1969), sendo conceituado pelo autor como uma atitude de discriminação com base na idade de uma pessoa.

trabalho, a menos que se prove o contrário. Ficou evidente que, nesse contexto, o trabalhador é prejudicado em relação aos demais, pois os mais jovens teriam posse natural de um crédito que o trabalhador mais velho precisa se esforçar para conquistar no seu cotidiano, “matando um leão por dia”, como referiu um dos entrevistados. Por outro lado, esse mesmo trabalhador contou a sua satisfação em relação aos momentos em que é solicitado pelos colegas para contribuir.

Cabe, portanto, ponderar até que ponto os estereótipos podem prejudicar o desempenho dos trabalhadores no ambiente de trabalho. O estudo de Hippel, Kalokerinos e Henry (2013) revelou que quando as pessoas sentem que estão sendo julgadas a partir de estereótipos negativos por conta de sua idade, há um impacto negativo na sua performance, satisfação no trabalho e saúde mental. A respeito da influência do ambiente de trabalho no desempenho dos trabalhadores, também é importante referenciar o estudo de Countryman (2016), que buscou compreender as experiências laborais de mulheres e homens maduros sobre as suas percepções quanto a estereótipos relacionados à idade e a influência dos mesmos na percepção do próprio envelhecimento, bem como, o seu impacto no seu desempenho desses sujeitos. Quanto à percepção de estereótipos, os participantes relataram que associaram o envelhecimento à deterioração física e cognitiva, fragilidade e dependência. Contudo, a sua experiência de envelhecimento difere dessas imagens. Desse modo, os trabalhadores demonstraram que suas experiências no local de trabalho como trabalhadores mais velhos era positiva, relatando níveis de bem-estar psicológico relativamente altos. No estudo citado, observou-se uma exposição mínima a estereótipos negativos relacionados à idade e discriminação no local de trabalho. O *feedback* do empregador relacionado ao desempenho no trabalho, de acordo com todos os trabalhadores entrevistados, era positivo. Apesar de reconhecerem o declínio físico e cognitivo relacionados ao envelhecimento, os participantes do estudo de Countryman (2016), não indicaram que essas mudanças criaram grandes limitações no local de trabalho. Por fim, o estudo indicou que os trabalhadores mais velhos podem lidar bem com as mudanças físicas e cognitivas relacionadas ao envelhecimento, desde que o ambiente seja favorável para isso ocorrer (COUNTRYMAN, 2016).

Entretanto, outras pesquisas mostram que, em geral, os ambientes de trabalho não são favoráveis para trabalhadores mais velhos. No estudo de Rozman, Treven e Cancer (2016), os trabalhadores maduros expressaram o sentimento de serem estereotipados como menos produtivos, menos motivados, menos inovadores, menos dinâmicos, menos flexíveis, menos capazes de aprender e menos ágeis para o trabalho. De acordo com os autores, a maior

parte dos estereótipos não reflete a realidade, e nesse sentido eles sugerem que os gerentes devem desempenhar um papel fundamental para evitar a discriminação etária. Outros estereótipos comuns que são dirigidos aos trabalhadores mais velhos refletem ideias de que são fixados em sua própria maneira de ser e relutantes em mudar; são mais lentos para aprender, menos inteligentes e mais esquecidos; possuem uma condição de saúde pior e sofrem mais acidentes; são mais caros; são menos motivados; menos inovadores e menos produtivos (APPELBAUM et al., 2016; MINICHELLO; BROWNE; KENDIG, 2000; MCGREGOR; GRAY, 2002; ALPASS; MORTIMER, 2007; SALOMÃO, 2000; WARR, 2001; POSTHUMA; CAMPION, 2009; GORDON; ARVEY, 2004; GOLDBERG; RAMSEY, 2005; GUEST; SHACKLOCK, 2005; MARKOS, 2005; NEWTON et al., 2005).

O estudo de Neumark, Burn e Button (2017) foi relevante para ampliar a noção de discriminação, mostrando que havia uma discriminação por idade maior contra as mulheres mais velhas do que contra os homens mais velhos, o que possivelmente possa ser explicado, de acordo com os autores, pelo fato de as mulheres serem mais afetadas e julgadas pela aparência física do que os homens. O estudo revelou também que havia uma discriminação maior contra candidatas a empregos com idade entre 64 e 66 anos do que candidatas com idade entre 49 e 51 anos de idade, e ainda, que havia uma diferenciação maior quando a idade estava associada à falta de experiência ou mesmo a uma experiência insuficiente.

O trabalho de Loth e Silveira (2014) revelou que os próprios trabalhadores maduros expressam estereótipos negativos com relação à sua faixa etária: resistência à mudança, inabilidade e insuficiência para lidar com novas tecnologias, chatice, menor dinamismo e menor propensão ao risco. Contudo, foi interessante observar que os sujeitos percebem essas características somente nos outros trabalhadores e não em si mesmos.

Para Rozman, Treven e Cancer (2016), o que pode facilitar a propagação de ideias estereotipadas acerca dos profissionais é justamente o desconhecimento das características e necessidades específicas de cada geração, o que pode refletir negativamente nas relações entre os profissionais, diminuindo o nível de cooperação entre as gerações. Além disso, os estereótipos podem prejudicar a autoimagem, confiança, satisfação, motivação e desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho. Torna-se fundamental, conforme recomendam Ng e Feldman (2008), que as organizações identifiquem na cultura organizacional a existência de estereótipos negativos e realize ações educativas para eliminá-los, pois normalmente tais estereótipos são dissonantes da realidade dos trabalhadores maduros.

As tensões do preconceito mostraram-se presentes nas falas dos participantes também quando revelaram a sensação de que sofrem uma pressão para se afastarem das suas

atividades, ou então, para não buscarem novos rumos para suas carreiras, como fazer uma nova faculdade por exemplo.

Sinto preconceito. Muito preconceito. Porque “ah, essa hora é hora de tu estar se aposentando”. Não quero me aposentar! Eu quero me aposentar porque é um direito que eu tenho, mas eu quero continuar trabalhando e eu vou continuar trabalhando (TA2).

Apesar da minha idade eu tenho ainda muita vontade de ir para frente, as pessoas me criticaram muito quando eu comecei minha faculdade [...] eu quero aprender, ainda vou aprender muito mais, isso está me fazendo um bem (TA2).

A respeito dessa pressão relatada pela trabalhadora para se afastar das atividades, é premente citar a teoria do desengajamento, a qual parte do pressuposto de que o envelhecimento é uma gradativa e inevitável retirada das atividades. Nessa perspectiva, seria natural que as interações entre a pessoa que envelhece e outras no sistema social a que ela pertence sejam decrescentes, como uma forma de se preparar para a finitude e reduzir o conflito oriundo da inevitável descontinuidade (CUMMING; HENRY, 1961). No caso dessa trabalhadora, ficou evidente a pressão sofrida por ela para diminuir a intensidade das suas atividades, remetendo assim a ideia de que, na concepção dos colegas, o processo de desengajamento deve iniciar. Entretanto, é razoável ponderar sobre a necessidade de respeito à liberdade de cada sujeito quanto à própria trajetória profissional, de modo a evitar que situações preconceituosas representem obstáculos ao desenvolvimento de trabalhadores mais velhos.

Também foi mencionado pelos entrevistados outros tipos de falhas que eles esperam que as empresas não cometam com os trabalhadores mais velhos. Em uma das situações ficou evidente que a trabalhadora estava vivendo um processo de sofrimento em função da relação com a chefia. Essa participante chorou três vezes durante a entrevista, contando que o chefe a tratava com gritos, além de provocar desentendimentos na equipe, incluindo fofocas a seu respeito. A manifestação revela a importância do valor do respeito para a trabalhadora, consoante às reflexões de Ilmarinen (2012), quando defende que a questão dos valores tem especial relevância no caso dos trabalhadores mais velhos. Nesse caso, pode ser identificada uma tensão relacionada ao fato da trabalhadora esperar uma atitude de cortesia e reconhecimento da chefia, não sendo, contudo, atendida.

Meu chefe que não tem padrão de chefia [...] e ele tá botando uma pessoa lá e ele começa a te humilhar, tipo um assédio moral, fala mal das minhas coisas, de fazer fofquinha com a outra pessoa, isso me deixa triste, porque tu tá dando o teu

melhor [...] fica gritando na cozinha pra todo mundo ouvir [...]. Isso me deixa triste, essa falta de cooperação, falta de coleguismo, essa falta de respeito, esse deboche (TA2).

Um dos participantes sinalizou, em uma das falas que segue abaixo, a sua dor por não receber o reconhecimento por meio da promoção. A política de promoções da organização prevê um teto de salário, e como ele já chegou nesse teto, não recebe a promoção. É interessante observar a tensão presente nesse caso, pois a sua dor não se refere ao aumento do salário, mas ao fato de não receber um reconhecimento. Em outras palavras, essa dor mostrou-se vinculada ao desprestígio de sua história, o que remete às tensões da desvalorização da história que já foram mencionadas. Outra fala seguinte de TO3 ratifica a ideia sobre a importância de um reconhecimento justo. Nesse sentido, cabe pontuar que há uma crença recorrente acerca dos trabalhadores maduros de que os mesmos não têm uma orientação voltada para o crescimento na carreira, o que pode justamente criar barreiras para que sigam se desenvolvendo e sendo reconhecidos (BOWEN; STAUDINGER, 2012; COUNTRYMAN, 2016; HIPPEL; KALOKERINOS; HENRY, 2013; BRYSON et al., 2018). Nessa mesma linha, cabe pontuar mais uma vez o estudo de Cepellos e Tonelli (2017), que mostrou que 73% das empresas não ofereciam oportunidade de promoção ou plano de carreira para profissionais mais velhos, apesar de reconhecerem diversas características positivas nesses profissionais.

Me pergunta quantas vezes eu fui promovido? Nenhuma! A coisa mais triste pra mim [...] Nem quero os 3% de salário. Eu só quero que reconheçam: olha, foi promovido! (TO3).

Eu acho que se a gente tivesse um feedback muito negativo do meu trabalho com o qual eu não concordasse [...] Reconhecimento é importante pra mim e pra todos (TO3).

Outra dor presente nas ideias dos trabalhadores está relacionada à própria condição do mercado de trabalho e à cultura com relação ao trabalhador mais velho. Na sua perspectiva, apesar de a idade favorecer em diversos aspectos e de ainda terem muito a oferecer em prol das empresas, as chances de um trabalhador mais velho no mercado de trabalho não são boas. Assim, o medo de ficar desempregado se faz presente para esses trabalhadores, de modo que alguns se consideram inclusive sortudos por terem conseguido o atual trabalho, levando em consideração a idade que tem. O estudo de Cepellos e Tonelli (2017) é relevante também nesse sentido, pois mostrou que a metade das empresas entrevistadas referiu preferência por contratar um profissional mais jovem quando há

competição por vaga em igualdade de condições. Além disso, mais da metade não tinha práticas de incentivo à contratação de profissionais mais velhos.

Hoje praticamente se tu sair, tu perdeu o emprego, tu tá fora do mercado (TO3).

A gente vai se tornando meio obsoleto [...] Se eu tenho ainda condições de exercer a minha função, independe da minha idade, eu acho que nesse caso a idade até favorece (TO3).

Ah, eu sou professor da academia. Ah, chega num período, tu sabe muito bem, o corpo não vai! O corpo vai dar problema! Mas fora isso, essas questões, eu acho que infelizmente, tipo “ah, já deu o que tinha que dar!” E não, né! Eu acho que a gente tem muita coisa para oferecer, muita coisa para ensinar, muita coisa para compartilhar (TO3).

Medo, tenho sim, tenho medo de ficar desempregado porque com 52 anos o mercado não te enxerga mais com potencial, com energia pra dar sabe. E isso eu acho que passa na cabeça de muita gente (TO1).

Dei sorte de arrumar esse serviço, com a idade que eu tenho. E, tô me mantendo (TO4).

Pensando bem do jeito que eu penso, não! (sobre o medo de ser demitido) Mas, sei que vai ser difícil procurar um serviço né, eles vão olhar pra idade (TO4).

Dessa maneira, observou-se que o trabalhador mais velho pode conviver com diversas dores no ambiente de trabalho. Podemos destacar, a partir de suas falas, as tensões que manifestaram por conta de algumas situações em que percebem um tratamento diferente por conta de idade, sentem-se à margem do seu processo de trabalho, precisam justificar a sua capacidade cotidianamente, sofrem uma pressão para afastar-se das suas atividades, sentem-se impedidos de alçar novos vãos ou não se sentem reconhecidos. Foram expostas também dores vinculadas a situações de desrespeito no ambiente de trabalho e outras relacionadas à desvalorização do trabalhador mais velho no mercado de trabalho.

6.6 Percepção sobre a aposentadoria

Inicialmente cabe pontuar que a aposentadoria é um fenômeno resultante das modificações sociais do trabalho que ocorreram no século XIX, com o advento do trabalho assalariado da indústria. Inicialmente a aposentadoria era uma espécie de esmola do estado para trabalhadores cujo vigor físico já não satisfazia as necessidades patronais, contudo, ao longo de tempo transformou-se em um direito social. No século XX a aposentadoria representa para muitos, além de um benefício social, a oportunidade de vivenciar uma nova etapa da vida, fruto do aumento da expectativa de vida, das condições de saúde com a qual

muitos chegam à idade madura e das novas representações acerca do fenômeno da velhice. O processo de transição da vida laboral para a aposentadoria não é igual para todas as pessoas, pois é atravessado pela história, características e pela forma como cada sujeito vivencia o seu processo de envelhecimento (FONTOURA; DOLL; OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Camarano, Kanso e Fernandes (2012) há um consenso de que com o avançar da idade aumentam as chances para o surgimento de incapacidades ou fragilidades que limitam os sujeitos para o trabalho, entretanto, a heterogeneidade que caracteriza o grupo de pessoas com mais de 50 anos dificulta a concordância acerca da idade na qual essas incapacidades podem de fato aparecer, bem como, sobre qual seria o momento para sair do mercado de trabalho. Segundo as autoras, nem sempre o momento da aposentadoria coincide ou significa a perda da capacidade laborativa, pois a legislação permite que o aposentado volte ao mercado de trabalho, e a permanência deste tem sido uma tendência crescente, seja pela necessidade de complemento de renda ou pelas boas condições de saúde e autonomia com as quais as pessoas se encontram cada vez mais em idades avançadas. Afora tais razões, cabe pontuar ainda que a saída precoce pode resultar em uma desintegração social, especialmente para a população masculina. Nesse sentido, participar do mercado de trabalho significa participação social. No caso das mulheres a aposentadoria parece de fato uma saída do mercado de trabalho, o que pode ser explicado pela menor participação na atividade econômica ou pelas razões que as levam a se aposentar (CAMARANO; KANSO; FERNANDES, 2012).

Pensar sobre a aposentadoria não é uma tarefa simples para o ser humano, pois remete a alguns assuntos desconfortáveis do próprio envelhecimento e da própria finitude, que comumente são silenciados diante da angústia e dificuldade de se lidar com eles (BEAUVOIR, 1990; TAVARES, 2015; BARRETO; FERREIRA, 2011). No caso dos participantes do presente estudo, foi possível observar, por um lado, certa aversão sobre a ideia de se aposentar, de sentir-se parado e sem atividades que considerem significativas. Um dos participantes pegou o gravador da entrevista e aumentou o tom de voz para anunciar a sua repulsa à ideia de se aposentar, pois ele se percebe com muita energia para contribuir.

Eu não me vejo aposentado, viu. EU NÃO ME VEJO APOSENTADO (pega o gravador e fala com ênfase). EU ACHO QUE EU TENHO MUITO GÁS AINDA. Tem muita energia aqui, eu sou um workaholic (quando questionado sobre o que mais o orgulha na sua trajetória) (TO1).

Outra trabalhadora também revela a mesma abominação à ideia de aposentar-se, mas fala sobre a necessidade financeira que a faz ficar interessada no benefício financeiro da aposentadoria. Assim, pode-se perceber a sua intenção de encaminhar a aposentadoria, mas seguir no mercado de trabalho, tanto por desejar quanto pela necessidade financeira. Cabe salientar, nesse sentido, que o termo aposentadoria é frequentemente usado para referir-se a dois processos diferentes: aposentadoria como um direito legal à pensão, independente da saída do mercado de trabalho; e aposentadoria como saída do mercado de trabalho que normalmente, mas não necessariamente, ocorre após a aquisição do direito legal. Nessa perspectiva, a trabalhadora ao mesmo tempo expressa a necessidade e o desejo pelo direito legal e a rejeição à ideia de sair do mercado de trabalho.

Eu nem penso! Eu não me sinto com a idade ainda para me aposentar. Eu penso pelo lado financeiro, mas pelo lado de ficar em casa [...] para mim isso aí eu vou ter como tédio, pra mim meu trabalho é: vou sair para trabalhar, me arrumo, converso com pessoas, pego o ônibus, saio. Aquelas coisas do dia a dia. Ficar em casa? Tu gosta de ficar em casa, mas quando tu tá trabalhando (TA2).

Ficou evidente que, apesar da importância do direito ao benefício da aposentadoria, para esses trabalhadores manter-se ativo é muito importante, e a saída do mundo do trabalho parece ser temida. Nessa direção, o trabalho apresenta-se como algo fundamental para a própria identidade desses trabalhadores, de modo que não conseguem imaginar a si mesmos sem trabalho. A ruptura da vida laboral pode impactar de diversas formas na vida dos sujeitos, demandando uma nova organização dos objetivos de vida, da rotina, das relações sociais, bem como, pode influenciar na autoimagem.

Para Debert (2004), pode ter grande influência sobre o desejo de muitos que querem manter-se ativos a nova cultura em torno do envelhecimento, a qual nasceu a partir de uma reinvenção da velhice que assistimos nas últimas décadas. As clássicas imagens de pessoas velhas sentadas em cadeiras de balanços foram substituídas por outras, nas quais as idosas e idosos esbanjam sorrisos que anunciam uma vida cheia de atividades significativas. Apesar dos ganhos que tais mudanças trouxeram para muitas pessoas idosas, a autora tece críticas à eleição de um estilo de vida único tido como ideal, que desconsidera a heterogeneidade das diferentes velhices, bem como, oculta o importante papel do estado nesse processo. Seria possível destacar também que o trabalho, para esses trabalhadores que desejam continuar ativos, pode ser um elemento essencial no embate contra a própria finitude (TAVARES, 2015; BARRETO; FERREIRA, 2011; BEAUVOIR, 1990), em outras palavras, uma forma de amenizar as tensões do envelhecimento. Cabe pontuar ainda que a perspectiva

de manter uma vida ativa corrobora os preceitos da teoria da atividade, segundo os quais, a despeito das mudanças que ocorrerão durante o processo de envelhecimento, é mantendo-se ativo que o sujeito estará satisfeito (HAVIGHURST, 1961).

Em outras duas manifestações que seguem abaixo foi possível observar uma aceitação do processo de aposentadoria, contudo, mediante a possibilidade de adotar duas estratégias diferentes para lidar com essa futura fase da vida. O primeiro revela a crença de que em algum momento é necessário substituir a atual atividade laboral formal por outra, cujo viés não seja salarial. Nesse caso, o trabalhador pretende seguir trabalhando, mas com um novo significado que não seja formal. O segundo também manifesta a necessidade de substituir as atividades laborais por outras, em função de relações sociais das quais sentirá falta, porém, não necessariamente com atividades de trabalho não remunerado, mas com outros meios de agrupamento social. Nesse sentido, podemos encontrar mais uma vez respaldo na teoria da atividade para explicar o desejo de sair do mercado de trabalho, pois nesses casos os participantes aceitam a aposentadoria, mas desejam substituir as atividades formais por outras, seja com novos trabalhos não formais, seja com outros tipos de ocupação, conforme sugere a teoria (HAVIGHURST, 1961). Ademais, outros estudiosos do assunto corroboram a ideia de que, apesar da importância que o trabalho tem em suas vidas, muitos sujeitos percebem a aposentadoria de uma forma positiva, desejando ocupar o tempo livre com outras atividades que sejam significativas (BITENCOURT et al., 2010; FRANÇA, 2002).

Eu sei que vai ter uma hora que eu vou parar [...] se eu pudesse trabalharia até os 70, 80 anos, mas acho que tem uma hora que tu tem que parar, fazer uma outra coisa, que não tenha esse viés de, ah, meu salário, sabe (TO1).

E eu me sinto muito à vontade [...] vou sentir, o carinho, as pessoas, o dia a dia, o lado humano. Mas tô me preparando também pra isso porque eu sei que a empresa, vai chegar num ponto que alguém vai me substituir. Até pro dinamismo das coisas também, a vida é assim: tu vem, tu executa um certo tempo e passou. Mas essa relação de família que a gente tem assim. O que eu vou sentir falta é dessa convivência. Mas com certeza vão surgir outras coisas que vão suprir (TO3).

Com uma perspectiva semelhante, um dos trabalhadores confessa que é difícil pensar sobre o assunto, mas percebe de uma forma positiva a possibilidade de ter mais tempo livre, ficar mais tempo com a família e desfrutar de um momento de contemplação da vida. Esse mesmo trabalhador reconhece que mesmo com um prejuízo financeiro, seria interessante a redução da carga horária como forma de preparação para a aposentadoria. Apesar de não saber como será o processo, ele imagina que continuará realizando trabalhos que gosta, mas

reservando mais tempo para outras atividades como o cuidado com a saúde ou atividades religiosas.

É difícil falar sobre isso. Talvez experimentar não ter isso seja algo bom também. De ter a oportunidade também daqui um pouco de ficar mais perto da família, ter um momento de maior contemplação da vida (TO2).

Eu vejo a aposentadoria não como algo “parou de trabalhar” [...] na realidade o que eu quero é a possibilidade de ter mais tempo. Mesmo com o prejuízo financeiro, eu não teria problema nenhum de trabalhar menos dias e ter um pouco mais de tempo, pra ir se preparando para uma parada, pra ir fazendo um caminho de volta. Como seria? Eu te confesso que eu não sei te dizer, mas se eu me aposentar eu vou continuar trabalhando, mas eu vou reservar um ou dois dias da semana pra fazer umas coisas minhas, pra cuidar da saúde, da mente, do meu lado religioso (TO2).

A partir dessas concepções dos trabalhadores sobre a aposentadoria, é possível perceber a existência de diferentes perspectivas em torno da questão. Por um lado, quando o sujeito manifesta o desejo de ter um tempo de maior contemplação da vida ou ficar mais próximo da família, expressa a vontade de ruptura de parte das suas relações sociais, nesses casos, com o trabalho formal, e a transformação qualitativa de outras relações sociais, nessas situações, referindo-se às relações familiares, religiosas ou vinculadas à um trabalho voluntário. Esse entendimento de que a redução gradual das interações com a sociedade é natural e aceitável ratifica os postulados da teoria do desengajamento (CUMMING; HENRY, 1961). Por outro lado, alguns participantes repudiaram a ideia de reduzirem as suas atividades, ou ainda, mesmo admitindo um futuro processo de aposentadoria, expressam o desejo de substituir as atividades do trabalho por outras. Nesse sentido, percebe-se os preceitos da teoria da atividade, segundo os quais as pessoas que conseguem se manter ativas vivenciam melhor o seu processo de envelhecimento (HAVIGHURST, 1961). É possível aludir, portanto, que coexistem diferentes perspectivas acerca da aposentadoria, o que pode ser compreendido tendo em vista que os sujeitos possuem diferentes histórias de vida, culturas, condições sociais e de trabalho (FONTOURA; DOLL; OLIVEIRA, 2015; CAMARANO; KANSO; FERNANDES, 2012), e que tanto a teoria da atividade como a teoria do desengajamento podem dar contribuições para explicar essas diferentes perspectivas.

Ainda cabe registrar outras manifestações nas quais o trabalhador menciona a importância das relações pessoais, projetando um futuro de aposentadoria no qual estaria olhando para trás e contemplando as suas realizações, revelando o desejo de deixar um legado. A respeito dessa questão, cabe pontuar que as relações pessoais do trabalho podem ser um importante recurso para a administração do processo da aposentadoria, contudo,

especialmente no caso dos homens podem ter um efeito negativo se não forem substituídas por outras relações que sejam significativas (KUBICEK et al., 2011).

[...] quando tu chega na idade, o que que é importante? Importante tu ir num lugar e as pessoas te reconhecerem, ou te valorizarem que tu fez alguma coisa, tu, sabe, não passou simplesmente em branco [...] Então eu quero voltar daqui a alguns anos e olhar e ver: “bah, eu fiz parte disso”. Sabe, eu acho que isso ajuda a preencher aquela coisa assim, poxa vida, eu não passei em branco né (TO3).

É encontrar colegas com quem já trabalhei e eles lembrarem com carinho do tempo que trabalhamos juntos. Saber que construí uma carreira, que apesar de ter saído da empresa, ficou um trabalho, um reconhecimento (TO3).

Além disso, em uma projeção futura de aposentadoria, um dos participantes, ao imaginar-se olhando para trás, expressa na fala abaixo os fatos que o deixariam feliz: ter realizado seu trabalho com êxito, ter cuidado da sua família e poder ter a sensação de missão cumprida. Em seguida, quando questionado sobre sua futura despedida da organização, fala com emoção sobre a importância da instituição na sua vida e da dificuldade que representará esse momento. França e Soares (2009) defendem que, diante dos dilemas e emoções concernentes ao processo de aposentadoria, podem ter grande contribuição os Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA), no sentido de proporcionar antecipadamente conhecimentos acerca das potenciais dificuldades e aspectos positivos dessa transição, permitindo aos sujeitos refletir sobre alternativas para administrar essa fase da vida, bem como encontrar oportunidades para reconstruir seu projeto de vida. Nas falas abaixo, ficou evidente a comoção do trabalhador ao pensar sobre a sua futura saída do trabalho.

O que mais me orgulha é sem dúvida ter conseguido fazer o meu trabalho de forma competente, sabe, dando o retorno que as pessoas queriam que eu desse. Criar a minha família toda com o sustento que saiu daqui, formar os meus filhos [...] Eu tenho que imaginar o dia que eu vou me desligar disso aqui. Eu tenho certeza que vai ser muito legal, porque vai ficar uma sensação de dever cumprido, de ter feito o que devia ser feito, de ter sido querido por todos (TO2).

[...] aí é pesado, aí o negócio é pesado (perguntado: se o Sesc fosse uma pessoa, o que diria a ele). Mas é... (se emociona) é difícil mensurar o tamanho disso tudo na minha vida, assim, né. Importância única. O Sesc é formado de pessoas para pessoas, isso me encanta, me seduz, me faz querer ficar junto, isso talvez seja a coisa mais difícil em pensar de parar. Tu é de uma importância que tu não tem ideia [...] é um sentimento que foge, qualquer coisa que eu for dizer vai ser pequeno. Não ter o Sesc hoje seria, nossa, seria uma perda muito grande (TO2).

Acerca dos dilemas em torno da transição para a aposentadoria, é premente também observar fala de um dos trabalhadores que exprime a vontade de seguir trabalhando até um determinado limite. É interessante observar o critério que determina o seu limite: o seu

“orgulho de homem” (TO4). No seu entendimento emerge uma ideia relacionada à questão de gênero, a partir da qual o homem não pode mostrar-se fraco, se essa condição chegar por conta da idade, é hora de se retirar.

Se eu puder eu vou continuar trabalhando pelo menos mais 5 anos. Se der mais 10 né, seria 10, to com 65, seria até os 75. Se eu tiver saúde [...] eu ponho um limite porque parte do orgulho do homem é não fraquejar! Sempre andar ereto, como se diz. Daí quando começou a fraquejar, aceitar, e tocar a vida do jeito que pode (TO4).

Esse trabalhador reforça a sua ideia a partir de um exemplo que viu no seu ambiente de trabalho. Ele conta que um trabalhador mais velho sentia-se em boas condições para desenvolver o seu trabalho, mas os outros não o viam dessa mesma forma. Com 72 anos esse trabalhador foi demitido, situação que fez o entrevistado pensar que não quer passar pela mesma situação.

[...] eu vi um senhor acontecer aqui dentro do Sesc, não sei porque, ele para mim era perfeito, mas daí, sabe, a torcida como se diz né: “o cara tá mal, tá com problema no pé, não sei o que”... mas eu, como conversava com ele sabia que ele tava em condições ainda na cabeça dele, mas os outros enxergavam assim que não, então, certas coisas representa para a gente, então por isso que eu pensei: e ele tava com 72 anos, e eu já pensei alto, eu quero sair no máximo com 75 (TO4).

Valendo-se dos postulados da teoria do desengajamento, é possível tecer duas explicações para o posicionamento do trabalhador. Primeiro, quando o participante expressa o desejo de trabalhar enquanto tiver condições satisfatórias, retirando-se quando “fraquejar”, é possível observar que o mesmo revela a vontade de desengajar-se de parte de sua integração com a sociedade, como forma de amenizar a transição para o desengajamento final, que seria a morte. Nesse sentido, o enfraquecimento do seu corpo é, para ele, um sinal de que o desengajamento deve iniciar, para que as tensões desse processo sejam administradas de melhor forma. Em segundo lugar, quando o trabalhador fala do exemplo do seu colega que queria seguir trabalhando, e que saiu do trabalho pelo desejo dos colegas, manifesta o seu temor de que aconteça o mesmo com ele, pois percebeu que a vontade social, ou seja, dos colegas e da empresa, prevaleceu sobre a vontade do colega idoso, reforçando o postulado número 5 da teoria do desengajamento. Pode-se aqui também refletir acerca do tradicional desprezo dirigido às pessoas mais velhas, especialmente em uma sociedade pautada pela produtividade, na qual são exaltados os valores da juventude e vigor físico (BEAUVOIR, 1990).

Ademais, cabe chamar a atenção para a cultura de gênero expressa pelo trabalhador,

segundo a qual o papel do homem é ser um forte trabalhador, não sendo permitido a este fracassar (PERISTA; PERISTA, 2012; HIRATA, 2009; FONTOURA; PICCININI, 2016). A esse respeito é relevante mencionar o estudo de Kubicek et al. (2011), que revelou que o bem-estar de homens e mulheres após a aposentadoria pode ser influenciado por diferentes fatores no período que antecede a saída do mercado de trabalho. No caso das mulheres os contatos sociais que tinham antes de se aposentarem foram fatores importantes para o bem-estar após a aposentadoria, pois conseguiram substituir essas relações com outras atividades familiares ou comunitárias, ao contrário dos homens, que não foram capazes de compensar as perdas nos relacionamentos sociais. A divisão de trabalho por gênero, nesse sentido, leva a diferentes experiências para homens e mulheres, influenciando os seus objetivos e os recursos dos quais poderão dispor para atingir os seus objetivos. Por essa razão, os autores consideram que a relação entre os recursos de que os trabalhadores dispõem e o bem-estar psicológico na aposentadoria é parcialmente condicionado pelo gênero (KUBICEK et al. 2011). Pode-se pensar, portanto, que a perspectiva sobre aposentadoria também é influenciada por tais questões, pois as noções sobre o lugar do homem ou da mulher que influenciam toda a jornada profissional, também terão um peso importante no processo de transição da vida laboral para a aposentadoria.

Assim, pode-se perceber que ao falarem sobre aposentadoria, os trabalhadores mostram diferentes perspectivas. Por um lado há uma abominação quanto à ideia de não trabalhar por não sentir-se ativo, apesar da necessidade do suporte financeiro do benefício, o que remeteu às explicações da teoria da atividade, bem como, revela a importância do trabalho para amenizar as tensões relacionadas à experiência de envelhecer. Os trabalhadores também revelaram o valor das relações no trabalho, imaginando que sentirão muita falta quando se aposentarem, supondo que outros tipos de relações pessoais e atividades poderão suprir essa falta.

Por outro lado, existe a aceitação e até mesmo o desejo de diminuir ou ressignificar o tempo de trabalho, sugerindo os preceitos da teoria do desengajamento. Percebe-se que no processo da aposentadoria terá grande valor para os trabalhadores a sensação de ter feito parte de um grupo, ter servido significativamente a esse grupo e ter o reconhecimento por sua participação e utilidade, o que alude ao conceito de “círculo do pertencimento”⁴ desenvolvido na presente tese. Emergiu ainda uma questão interessante de gênero quando um trabalhador revelou o limite do seu tempo de trabalho, que, segundo ele, está vinculado ao “orgulho do

⁴ As ideias que originaram o conceito de círculo do pertencimento estão nas discussões do capítulo 6.3.1. O conceito é definido pelo autor no capítulo 9.1.2 da presente tese.

homem de não fraquejar”.

7 RESULTADOS: A PERSPECTIVA DOS GESTORES

Conhecer a perspectiva dos gestores pode ser fundamental para tornar possível uma gestão de pessoas que esteja em harmonia com as necessidades dos trabalhadores mais velhos. É na relação com os gestores que boa parte do ambiente de trabalho vai se constituir para os trabalhadores, por meio de valores, preconceitos, visões de mundo, entre outros, que afetarão a experiência laboral. Para conhecer a perspectiva dos gestores participantes desse estudo, foram realizados dois grupos focais, conforme os quadros seguintes.

Quadro 07 – Composição do grupo focal de gestores maduros

Idade	Gênero	Tempo no Sesc/RS	Identificação nos resultados
53	Feminino	19 anos	GAM 1
51	Feminino	2 anos	GAM 2
60	Masculino	17 anos	GEM 1
50	Masculino	29 anos	GEM 2
57	Masculino	2 anos	GEM 3
56	Masculino	19 anos	GEM 4
56	Masculino	10 anos	GEM 5
63	Masculino	16 anos	GEM 6

Elaborado pelo autor, 2020.

Quadro 08 – Composição do grupo focal de gestores jovens

Idade	Gênero	Tempo no Sesc/RS	Identificação nos resultados
35	Feminino	6 anos	GAJ 1
33	Feminino	15 anos	GAJ 2
37	Feminino	12 anos	GAJ 3
36	Feminino	12 anos	GAJ 4
39	Feminino	13 anos	GAJ 5
34	Masculino	12 anos	GEJ 1
36	Masculino	14 anos	GEJ 2

Elaborado pelo autor, 2020.

Os grupos focais foram conduzidos a partir de perguntas norteadoras, todas com o foco em conhecer como os gestores percebem os trabalhadores mais velhos. Após a análise de conteúdo, foi possível expressar a perspectiva dos gestores através de quatro categorias. Em cada categoria é realizada uma análise dos significados que emergiram, bem como, as possíveis diferenças entre a perspectiva de gestores jovens e de gestores maduros. Na sequência do texto são apresentados e analisados tais resultados.

7.1 Percepções e experiências com trabalhadores mais velhos

7.1.1 Percepções e experiências positivas

No presente estudo tanto os gestores mais velhos quanto os gestores jovens entrevistados revelaram uma visão do trabalhador mais velho que abarca diversas qualidades e experiências positivas, ressaltando características como comprometimento, maturidade, responsabilidade, foco, dedicação e assiduidade. Além disso, destacaram que se trata de um grupo de trabalhadores que normalmente tem facilidade de cumprir regras e uma disponibilidade maior para o trabalho, em função de que a vida pessoal, em geral, já está mais resolvida, pois não tem compromisso com filhos pequenos.

Eu considero pessoas bastante comprometidas, assim. Com uma maturidade até emocional, no trabalho, para continuar no trabalho, né, e ter responsabilidade (GAM 1, 53 anos).

O foco, o resultado, a entrega, a gente percebe que com essa faixa etária a gente tem um resultado melhor né (GEM 2, 50 anos).

Os meus são dedicados, não faltam ao trabalho (GAJ 1, 35 anos).

Os meus nunca faltam, acho que eles têm esse sentimento assim de muita responsabilidade, e de valorizar o trabalho (GAJ 2, 33 anos).

Com um conhecimento, professor de educação física exemplar, ele tem mais conhecimento que toda a equipe pelo tempo que ele já tem, pela experiência que ele tem (GAJ 4, 36 anos).

As 3 dos serviços gerais, todas elas têm acima dos 50 anos [...] tem aquela questão do comprometimento, porque eles têm o serviço como algo digno (GEJ 1, 34 anos).

Ela é a melhor dos serviços gerais, ela é a mais focada no trabalho, as outras se dispersam em conversas, acaba que faltam mais porque tem filhos pequenos, então a fulana já é avó, já não tem esse compromisso com filhos, então ela é uma excelente profissional, comprometida (GAJ 3, 37 anos).

Além de considerarem que essas qualidades contribuem para um melhor desempenho do trabalhador maduro, também emergiu a ideia de que esses atributos podem contribuir para a equipe, através da influência dos mais velhos. Em um dos exemplos citados, uma gestora jovem relata que sempre foi um problema que as funcionárias dos serviços gerais utilizassem Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), mas após a contratação de uma trabalhadora com mais de 50 anos, todas começaram a utilizar os equipamentos pelo exemplo da colega mais velha. De forma similar, um dos gestores mais velhos ressalta na fala seguinte que essa trabalhadora ajuda os demais colegas em questões emocionais e promove uma união da equipe, o que é corroborado por outro gestor mais novo, que também utiliza o termo “mãezona” para se referir à trabalhadora.

A minha equipe dos serviços gerais sempre teve dificuldade de usar uniforme, e depois que a Mel entrou ela usa o uniforme completinho, inclusive o sapato que elas não gostam, as outras se obrigaram a começar a usar porque viram a Mel que é a mais velha seguindo a questão do uniforme (GAJ 3, 37 anos).

E o fato de eles estarem todos na mesma sala, na sala dos técnicos, há uma troca muito legal. A fulana é mãezona deles. Nesse lado emocional ela auxilia muito eles. Ela conversa, ela orienta e isso faz com que eles se unam (GEM 5, 53 anos).

Elas são mãezonas assim da unidade. Elas levam água pra ti, café, perguntam se tu tá bem, elas tem esse comprometimento. Elas não faltam, uma teve um AVC, ela ficou 7 dias no hospital e aí ela voltou, ela tá fazendo academia então ela é um exemplo pra Unidade também (GEJ 1, 34 anos).

Cabe dialogar com algumas pesquisas internacionais que já se dedicaram à questão de como gestores de empresas percebem os trabalhadores mais velhos, e é recorrente o aparecimento de ideias que corroboram as percepções dos participantes desse estudo. Na investigação de Dennis e Thomas (2007) os trabalhadores mais velhos foram valorizados por suas experiências, conhecimentos e hábitos de trabalho, sendo destacados o maior compromisso com a qualidade, a lealdade, a pontualidade, a capacidade de manter a calma em momentos de crise e o respeito pela autoridade. Na pesquisa de Pinto (2014), a exemplo do que os gestores participantes do presente estudo manifestaram, foram mencionadas como principais vantagens em ter trabalhadores maduros na empresa a disponibilidade, pelo fato de os profissionais já terem certa estabilidade na família, sem compromisso cotidiano com filhos, o comprometimento, tendo em vista que tem maior maturidade para compreender a importância de realizar o trabalho com qualidade, a ligação com a empresa, pois há uma menor rotatividade desses profissionais, e a experiência, julgada nesse estudo como a principal dentre essas vantagens mencionadas. Roscigno et al. (2007) revelaram percepções

sobre trabalhadores mais velhos de que apresentam menores índices de rotatividade e absenteísmo.

No cenário brasileiro, cabe mais uma vez atentar para o estudo de Cepellos e Tonelli (2017). Na ótica das organizações que participaram desse estudo, os cinco principais benefícios de ter esses profissionais são: experiência profissional e conhecimentos adquiridos ao longo da carreira, comprometimento e senso de responsabilidade, diversidade de ideias na equipe, capacidade de disseminar a cultura da empresa para os mais jovens, capacidade de disseminar os comportamentos esperados pela empresa aos mais jovens. Contudo, esse estudo revelou que o fato de perceberem essas qualidades não se traduzia em práticas de gestão que permitissem utilizar os pontos fortes dos trabalhadores a favor das organizações. Mais da metade das empresas não envolvia os profissionais mais velhos nas atividades de integração dos mais jovens à cultura da organização, e 83% não possuía práticas de integração das diferentes gerações. Quando questionadas sobre as percepções positivas em relação a profissionais maduros, as empresas manifestaram que são mais confiáveis, possuem conhecimento mais útil para o cotidiano da empresa, são mais organizados, mais comprometidos, trabalham mais arduamente, são mais leais a empresa, mais cooperativos, podem aprender novas habilidades tão facilmente quanto os jovens, realizam trabalho com mais qualidade, acompanham bem o ritmo dos mais jovens, são mais pontuais e produtivos. Já quando questionados sobre as competências diferenciadas que observam nos trabalhadores mais velhos, 96% das empresas relataram que tais profissionais possuem maior equilíbrio emocional, 87% relataram que possuem maior capacidade de realizar diagnósticos e 86% declararam que possuem maior capacidade de resolver problemas. Entretanto tais competências não são consideradas no momento de se elaborar o plano de carreira.

Ao mesmo tempo em que recorrentemente são reconhecidas essas qualidades em trabalhadores mais velhos, também se admite a necessidade de que as funções dos trabalhadores sejam organizadas de modo a aproveitar os seus potenciais. Nesse quesito, cabe à empresa estabelecer estratégias de gestão de pessoas para identificar as funções em que os trabalhadores maduros podem contribuir, favorecendo a manutenção das suas capacidades e propiciando as condições necessárias para que sua experiência e conhecimentos gerem benefício para a organização (CEPELLOS; TONELLI, 2017; CEDEFOP, 2013; ILMARINEN, 2012; LU; KAO; HSIEH, 2011; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016). Nessa direção, é interessante observar o fato relatado por um dos gestores que, identificando a necessidade de uma pessoa de confiança, optou em um processo seletivo por um trabalhador maduro, tendo um bom retorno por essa escolha.

Quando você tá na parte administrativa, que requer mais conhecimento e a idade não limita muita coisa, confiança é tudo o que a gente quer dessa pessoa [...] eu fiz um processo seletivo agora [...] eu optei por ele pela experiência, me passou essa confiança [...] e tá dando certo (GEM 3, 57 anos).

Também é possível pensar que algumas características recorrentes dos trabalhadores mais velhos podem ser explicadas em função de que os mesmos partilham uma visão de mundo e de valores que tiveram forte influência sobre a sua geração, pois esses sujeitos nasceram, cresceram e aprenderam sobre o mundo na mesma época. Nesse sentido, uma gestora jovem acresce que cumprir normas é uma questão cultural, pois essa prática era mais valorizada no passado, e trata-se, na perspectiva dela, de um ponto forte da geração de trabalhadores mais velhos. A esse respeito, é possível dialogar com Bauman (2008), quando explica que na sociedade de trabalhadores a visão de mundo foi fortemente influenciada pela rigidez das tradições, contexto no qual os trabalhadores maduros cresceram, sendo educados pelos pais para obedecerem. Nesse sentido, o contraste com a sociedade de consumidores é que nessa última a liberdade torna-se o valor central, sendo que os sujeitos se movimentam em suas escolhas tendo como principal premissa não a obediência às normas, mas respondendo aos desejos individuais.

Eu acho que tem algumas questões de geração mesmo [...] cumprir normas, ser pontual, tem coisas que antigamente eram muito valorizadas, porque hoje o pessoal tá mais no “oba oba” né, então essas características elas são pontos fortes de uma geração (GAJ 5, 39 anos).

É interessante observar também que um dos gestores revela na fala abaixo uma mudança de comportamento e de competência de uma trabalhadora mais velha. Segundo seu relato, ela tinha grandes dificuldades com tecnologias digitais para fechar o caixa, o que comprometia o resultado do trabalho, situação identificada por ele como “caos”. Contudo, dois fatores foram importantes para melhorar a situação. Ele conta que mudou a trabalhadora para outra função, e em seguida ressalta o esforço da mesma para aprender as novas tarefas. Nesse sentido, é possível pensar que o desempenho do trabalhador mais velho pode melhorar mediante o esforço tanto do trabalhador como da empresa, se o ambiente for favorável e estando ele em uma função onde possa efetivamente contribuir (COUNTRYMAN, 2016; BRYSON et al., 2018; TONELLI, 2013; CEDEFOP, 2013; ILMARINEN, 2012).

Quando eu entrei na unidade ela era do SAC, pra fechar o caixa dela era um caos [...] Tem limitações, tem. Mas ela vai buscar [...] ela anota e ela ensina os outros! [...] ela é muito esforçada, ela busca, ela não espera ou deixa de fazer as coisas (GEM 5, 53 anos).

Desse modo, foi possível observar que tanto gestores mais velhos como gestores mais novos relatam uma visão sobre os trabalhadores maduros com diversas qualidades e contam algumas experiências positivas do seu cotidiano, revelando diversas possibilidades para a relação do trabalhador mais velho com o trabalho. No quadro abaixo são relacionadas as percepções positivas que foram manifestadas nas discussões, a partir das experiências dos gestores.

Quadro 09 - Percepções positivas dos gestores sobre trabalhadores mais velhos

Perspectiva dos gestores sobre trabalhadores mais velhos	
Grupo focal	Percepções positivas
Gestores maduros	Comprometimento, maturidade emocional, foco, entrega, nível de esforço, relacionamento com a equipe e confiança.
Gestores jovens	Assiduidade, dedicação, responsabilidade, valorização do trabalho, facilidade de cumprir regras, pontualidade, conhecimento, experiência, comprometimento e foco.

Elaborado pelo autor, 2020.

7.1.2 Percepções e experiências negativas

Em contraponto, também foram referidas algumas experiências ou percepções negativas com relação aos trabalhadores mais velhos. Tanto os gestores jovens como os gestores maduros mencionaram a falta de flexibilidade para mudar e a resistência como uma dificuldade dos trabalhadores mais velhos. Em um dos exemplos a gestora mais velha conta que tentou por algum tempo fazer com que a pessoa mudasse, mas, encontrando um limite ligado a resistência da trabalhadora, não conseguiu e acabou demitindo a mesma. Outros dois gestores jovens corroboram a percepção em suas falas.

Eu em 2018 fiz uma rescisão de um com 63 anos. Porque tu vai trabalhando, vai trabalhando e vai até um limite, e chega num limite e ele não aceita mudar. Eu sou assim, e essa é a minha experiência e eu sei como é, e aí tu não consegue virar a chave para que ele mude (GAM 1, 53 anos).

Eu tenho no SAC uma de 47 anos que ela é resistente à mudança [...] não da pra mudar uma impressora de lugar, porque sempre foi ali a impressora (GEJ 1, 34 anos).

Um dos pontos negativos dessa geração é a dificuldade de mudança (GAJ 5, 39 anos).

Em uma situação similar, uma gestora jovem narra a sua experiência com dois trabalhadores mais velhos, destacando a acomodação. Segundo ela, por “estarem com a vida ganha”, os trabalhadores não queriam mais colaborar e se acomodaram, fato que também acabou originando a demissão dos dois. A ideia é corroborada por outras gestoras jovens que relataram experiências semelhantes.

Mas eu também já tive duas outras experiências, duas pessoas que tinham já 30 anos de casa, mais de 60 anos [...] por estarem muito tempo no Sesc, a vida já estar ganha, “eu não faço mais nada” [...] “E me aguentem se quiserem ou me demitem”. E aí quando foram demitidos infelizmente, porque realmente não estavam mais colaborando, de maneira nenhuma com o Sesc e com a equipe, o comportamento péssimo (GAJ 4, 36 anos).

Não queriam: “ah, eu sou mais velho, aí chega uma gerente nova, uma mulher”, eram dois homens (GAJ 4, 36 anos).

Eram odontólogos e tinham essa postura de funcionário público: vou ali, cumpro minha tabela, fico olhando o meu jornal, aí vou lá no depósito, fico olhando televisão (GAJ 5, 39 anos).

É interessante observar que uma das gestoras relata a sua dificuldade em solicitar uma mudança de comportamento aos dois trabalhadores maduros pelo fato de ser mulher e jovem. Podemos pensar a partir dessa situação sobre a dificuldade das mulheres no mercado de trabalho também em posições de liderança, pois a cultura patriarcal machista ainda exerce influência nas relações, minimizando o reconhecimento ao trabalho feminino (PERISTA; PERISTA, 2012; HIRATA, 2009; FONTOURA; PICCININI, 2016).

A respeito da postura caracterizada pela resistência a mudança e pela acomodação, é possível dialogar com outros autores. Brooke e Taylor (2005) registraram a dificuldade de mudanças de trabalhadores mais velhos quando os mesmos trabalham com líderes mais jovens do que eles. Na pesquisa de Pinto (2014), os gestores sinalizaram que percebem vícios nos hábitos rotineiros que se constituem como uma desvantagem em ter trabalhadores mais velhos. Em outros estudos também emergiram a dificuldade com mudanças e acomodação como característica de trabalhadores maduros (HENKENS, 2005; WARR, 2001; POSTHUMA; CAMPION, 2009). Já no contexto brasileiro, Cepellos e Tonelli (2017) revelaram que entre as cinco principais dificuldades em ter profissionais mais velhos, na opinião dos gestores entrevistados, estavam a falta de flexibilidade e capacidade de adaptação, dificuldade de se manter atualizado, acomodação por conta da aposentadoria e dificuldade de reconhecimento da liderança quando os líderes são mais jovens.

Ainda no que diz respeito à acomodação de profissionais com mais idade, outro gestor chamou a atenção para a desatualização profissional como um obstáculo para contratar um trabalhador mais velho. Ficou evidente que, na sua perspectiva, muitos profissionais mais velhos se acomodam, e essa atitude pode limitar a relação com o trabalho, especialmente em um tempo no qual as mudanças ocorrem de forma rápida.

A gurizada todos com mestrado, doutorado, aí chega lá os mais antigos, mal uma especialização há 20 anos atrás [...] então tu fica com aquela dívida, mas não é pela idade, e sim por não ter se atualizado, então acho que tem esse grande problema do profissional se acomodar [...] perde o valor de mercado, não pela idade e sim pela desatualização (GEM 4, 56 anos).

Também foi pontuado entre os gestores o medo de inovar como uma marca de trabalhadores mais velhos. Essa ideia foi associada, contudo, a um aspecto positivo, a responsabilidade.

Eu vejo uma característica que é de um profissional com mais idade, é que pelo grau de responsabilidade maior às vezes ele tem medo de inovar alguma coisa, ou de arriscar (GEM 4, 56 anos).

Em outros casos, os gestores mencionaram problemas de relacionamento em situações específicas vivenciadas por eles, percepção essa que já surgiu em outros estudos (ROSCIGNO et al., 2007; BROOKE; TAYLOR, 2005) e ainda a falta de comprometimento e a falta de humildade. Embora essas duas últimas não sejam características que aparecem recorrentemente associadas a trabalhadores mais velhos nas pesquisas sobre o tema, é razoável admitir que as experiências com trabalhadores mais velhos possam ser diversificadas, pois não trata-se de um grupo homogêneo de pessoas. Nesse sentido, é interessante observar que cada trabalhador possui uma história singular, atravessada por questões culturais e eventos temporais, que distinguem a sua existência (DEBERT, 2004; BEAUVOIR, 1990; FONTOURA; DOLL; OLIVEIRA, 2015).

Eu tenho no meu grupo uma pessoa com mais de 50 anos, não é preconceito né, mas é aquele cara que já teve 50 empregos, o Sesc é mais um que ele entrou agora. Não tem comprometimento (GEM 3, 57 anos).

É aquela pessoa que no início achava que ele sabia tudo, é serviços gerais também, só que nem tudo da entrega dele naquele momento era a melhor possível, daí a gente teve que trabalhar com ele, no sentido do aprendizado, da humildade (GEM 2, 50 anos).

Sempre que eu ia dar o retorno pra ela, eu explicava sobre o desenvolvimento dela, mas ela não conseguia. Ela não queria crescer [...] no relacionamento com a equipe

ela deixava a desejar. Porque ela era muito birrenta, mas daí o pessoal ainda relevava, porque ela já era de idade (GAJ 1, 35 anos).

A preocupação com as questões de saúde e com as questões físicas dos trabalhadores mais velhos também foi pontuada nos dois grupos focais. Uma das gestoras jovens descreveu a sua experiência em ter selecionado duas trabalhadoras mais velhas para uma função, que logo se afastaram por doença. Nesse sentido, a gestora expressa a necessidade dos trabalhadores estarem preparados para o trabalho, pois a situação do afastamento por motivos indevidos, na sua visão, prejudica muito a organização.

Duas servicos gerais que foram contratadas na mesma seleção, mais de 50 anos na época, e já na seleção uma delas “ah, eu sei que não vou conseguir essa vaga porque eu tenho mais idade”, e foram muito bem na seleção e eu contratei as duas. E logo depois as duas estavam afastadas por doença. E esse é o receio que nós temos enquanto empresa. Agora eu fui fazer uma outra seleção, e a gente combinou de perguntar, “como que tá a tua saúde?”, porque a gente sente também que alguns entram com essa mentalidade (GAJ 4, 36 anos).

Nenhuma empresa quer contratar uma pessoa e seis meses depois [...] eu sinto uma dorzinha na canela eu vou lá e me encosto [...] quando é uma doença séria ok, mas se não, essas pessoas também precisam estar preparadas pra trabalhar (GAJ 4, 36 anos).

Essa questão de saúde constitui a preocupação mais mencionada pelos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos, especialmente na perspectiva dos resultados que devem ser alcançados em cada função. Assim, em suas reflexões pontuaram os limites ligados às questões físicas da idade. Para os gestores, quando a função do trabalhador demanda desempenho físico, referido por eles como “cargo operacional”, há uma diminuição do ritmo de trabalho.

Tem alguns cargos que existe limitação né, principalmente cargo operacional, a gente sente um ritmo menor (GEM 3, 57 anos).

Em um dos exemplos citados, a gestora alerta o professor da academia que ministra aulas de ginástica.

Eu digo pra ele, tu pensou né, porque vocês vão desgastar o físico de vocês um dia (GAJ 4, 36 anos).

No que diz respeito ao desempenho do trabalhador e ritmo de trabalho, não há um consenso a respeito de uma queda em função do envelhecimento da força de trabalho. Na pesquisa de Lallemand (2009), o autor mostrou que uma força de trabalho mais envelhecida

pode ser menos produtiva. Na investigação de Pinto (2014), os gestores de 12 empresas do setor têxtil referiram que notam, já a partir dos 40 anos de idade, algumas limitações no ritmo, na produtividade, e que tais limitações estão muito ligadas às questões físicas, não sendo o caso dos trabalhadores que atuam em áreas que não demandam desempenho físico, como as administrativas, por exemplo. Em outros estudos, os gestores mencionaram essa mesma percepção de que os trabalhadores mais velhos não conseguem desempenhar o mesmo ritmo de trabalho (ROSCIGNO et al., 2007; BROOKE; TAYLOR, 2005; PINTO, 2014; HENKENS, 2005). Há, contudo, diferentes resultados acerca dessa questão. Em seu estudo, Aubert e Crépon (2006) objetivaram estimar a produtividade de cada faixa etária dos trabalhadores, utilizando dados da década de 90 de empresas da França, considerando que uma faixa etária seria mais produtiva que outra pela sua produção média nas diferentes empresas. Os autores mostraram que a produtividade aumenta com a idade até os 40 anos, e depois permanece estável até os 55 anos. Após os 55 anos há uma ligeira diminuição, porém não significativa, o que deixou a questão da produtividade após os 55 anos nesse estudo inconclusiva. Ainda foi possível observar que os trabalhadores com 40 anos ou mais foram aproximadamente 5% mais produtivos que trabalhadores entre 35 e 39 anos, enquanto trabalhadores abaixo de 30 anos foram 15 a 20% menos produtivos. Desse modo, pode-se inferir um consenso entre diversos autores que a produtividade depende de um ambiente de trabalho como um todo, incluindo o tipo de função a ser executada, a estrutura física do ambiente, a cultura da organização, entre outros, que devem estar em harmonia com as necessidades e potencialidades do trabalhador (CEDEFOP, 2013; COUNTRYMAN, 2016; HIPPEL; KALOKERINOS; HENRY, 2013; BRYSON et al., 2018; ILMARINEN, 2012).

Nesse sentido, os resultados da presente tese corroboram a percepção dos gestores que emergiu em outros estudos, já que em geral há o entendimento de que para funções que dependem do desempenho físico, pode haver um impacto no ritmo de trabalho. Também cabe registrar que se notou a falta de estratégias mais estruturadas para melhorar os ambientes de trabalho, de modo que alguns impactos do envelhecimento pudessem ser administrados, evidenciando-se apenas algumas iniciativas pontuais dos gestores. Em um dos casos, uma gestora madura relatou que tinha uma equipe de mais de 40 pessoas na função de limpeza e serviços gerais para cuidar de um prédio, e que grande parte da equipe eram mulheres mais velhas. Segundo ela, houve um momento em que os limites da idade a forçaram a realizar mudanças na equipe, contratando jovens, pela necessidade da função.

Teve um momento que começou a ficar pesado porque a maioria eram mulheres com mais idade! E eu precisava de homens mais jovens para fazer força! [...] tem que descer lixo de restaurante, tem que varrer estacionamento, lavar (GAM 1, 53 anos).

Em outro caso semelhante o gestor conta que uma trabalhadora, também da função de serviços gerais, se machucou quando limpava vidros. Nesse caso, ele adequou as funções e colocou um trabalhador mais jovem para essa função específica, aproveitando a trabalhadora mais velha em outras atividades, expressando uma das formas possíveis de administrar as limitações que possam surgir com a idade.

Eu tive um caso de uma senhora de 60 e poucos anos, limpava as janelas, limpava vidros. E ela escorregou, bateu e machucou a costela [...] então isso já me fez evitar colocar os idosos para limpar vidro! Botar já um cara mais novo, com braço mais comprido (GEM 6, 63 anos).

Quando limitações físicas surgem, readequar as funções do trabalhador mais velho parece uma estratégia muito interessante. Contudo, outro gestor chama a atenção de que também existe um limite para essas adequações, dependendo do resultado que o trabalho precisa ter.

Mas tem limitações que a idade tem, que às vezes tu não consegue colocar alguma pessoa pra fazer alguma função dela. A gente olha com muito carinho, com muito respeito esse profissional, mas num certo momento a gente muitas vezes também tem que ser profissional porque a gente é cobrado né, pelo resultado (GEM 1, 60 anos).

A ideia revelada por esse gestor parece ter sido exemplificada em um caso real, narrado por um gestor jovem. Ele contou que após 30 anos de vínculo empregatício um trabalhador idoso foi desligado em função de sua condição cognitiva. O gestor manifestou que foi uma situação muito difícil, pois não sentia segurança de que no dia seguinte o idoso não voltaria ao trabalho, tamanha era a sua limitação intelectual naquele momento. Nesse caso, a teoria do desengajamento (CUMMING; HENRY, 1961) pode ajudar a explicar que, apesar da vontade do sujeito permanecer ativo, o processo de desengajamento é inevitável, sendo que a vontade da sociedade tem um peso mais importante do que a da própria pessoa.

Ele fazia o trabalho dele, ele era o primeiro a chegar todos os dias, ele nunca faltava, a vida dele era ali! Imagina, 30 anos de casa sem faltar sem, sem botar atestado nunca na vida. Só que claro ele já tava numa fase de vida que ele não compreendia muito as coisas, tinha que falar mais de uma vez, então o pessoal relevava porque ele era um senhorzinho. E aí chegou um momento que, como é que vai ser desligado ele? Daí se chamou a filha dele pra acompanhar, olha a situação,

muito diferente, sabe. A preocupação era: será que ele não vai vir amanhã no mesmo horário? (GEJ 2, 36 anos).

Outra percepção negativa relatada por um dos gestores foi com relação à limitação com as tecnologias, contudo, o mesmo destaca que a profissional mais velha esforça-se em aprender, e que nesse caso, essa dificuldade foi bem administrada, não chegando a prejudicar o trabalho. Essa limitação também apareceu na fala de gestores que participaram de outros estudos (CEPELLOS; TONELLI, 2017; PINTO, 2014; HENKENS, 2005). A experiência relatada por esse gestor reforça, assim, a ideia de que com um ambiente favorável para a aprendizagem, é possível administrar algumas limitações.

Ele tem um pouquinho de dificuldade com as tecnologias, mas ele quer aprender, fica com medo de não aprender (GAJ 4, 36 anos).

Em outro caso que foi exposto, a limitação com as tecnologias gerou um desgaste na equipe, pois outros trabalhadores ficaram incomodados com a sobrecarga gerada pela limitação da trabalhadora mais velha. Nesse exemplo, percebeu-se uma insatisfação da gestora em relação à postura da trabalhadora mais velha, que, para ela, não se esforçava para aprender. É razoável ponderar, nesse sentido, que a administração de possíveis limitações do trabalhador mais velho dependerá em grande parte das condições que a empresa proporcionar no ambiente de trabalho, mas a participação ativa do trabalhador nessa administração dos limites pode ser fundamental. Tal ideia é colocada pela gestora ao final da sua fala, quando menciona “tem os dois lados”.

Mas aí pensando no trabalhar mais intelectualmente [...] eu sofri foi com a questão do sistema [...] a pessoa tinha muita dificuldade, aí sempre tinha que deslocar alguém da equipe pra ajudar, pra ensinar, tinha que ficar do lado sentada explicando todo mês [...] e isso desgastava a equipe, porque todo mundo olhava e dizia: “tá, a gerente tá beneficiando”. E aí isso também tem os dois lados (GAJ 2, 33 anos).

Desta forma, é possível considerar que tanto no grupo focal dos gestores maduros quanto no grupo focal dos gestores jovens, emergiram ideias que revelaram percepções e experiências negativas, que podem prejudicar o ritmo de trabalho em funções operacionais e, quando combinadas à uma postura de acomodação, podem ser difíceis de administrar. Destacaram-se na perspectiva dos gestores, nessa direção, especialmente dois tipos de limites dos trabalhadores mais velhos: as limitações da saúde física e as limitações com as tecnologias, que notadamente geram tensões relacionadas à necessidade de resultados no

trabalho, ou, nos termos da presente tese, tensões da selva. Tais tensões residem nas percepções dos gestores quanto ao desgaste físico, à vulnerabilidade da saúde, ao medo de inovar, à desatualização, à resistência e à acomodação de trabalhadores mais velhos, características estas que estão em desarmonia com os preceitos da selva em que vivem. Também foi possível constatar que, na perspectiva dos grupos, a administração de possíveis limitações decorrentes da idade depende tanto do ambiente de trabalho quanto do comportamento do trabalhador.

Quadro 10 - Percepções negativas dos gestores sobre trabalhadores mais velhos

Perspectiva dos gestores sobre trabalhadores mais velhos	
Grupo focal	Percepções negativas
Gestores maduros	Falta de flexibilidade, acomodação, medo de inovar, falta de comprometimento, falta de humildade e limitações físicas.
Gestores jovens	Falta de flexibilidade, acomodação, problemas de relacionamento com equipe, problemas de saúde, limitação no ritmo de trabalho, limitações físicas e dificuldade com tecnologias.

Elaborado pelo autor, 2020.

7.2 Crenças sobre trabalhadores de diferentes idades

Emergiram nas discussões com os gestores também algumas crenças sobre os trabalhadores mais velhos. Essas crenças revelaram quais expectativas e necessidades os gestores acreditam que os trabalhadores mais velhos possuem, como os gestores percebem o preconceito em relação à idade, e ainda, que diferenças admitem entre os trabalhadores jovens e velhos. No trecho abaixo, o diálogo entre os gestores mais velhos aponta que expectativas eles creem que os trabalhadores mais velhos possuem.

PESQUISADOR - *Se a gente fosse contratado para mapear as expectativas dos trabalhadores com mais de 50 anos com relação à empresa, quais expectativas que vocês diriam que essas pessoas têm?*

GEM 1, 60 anos - *Estabilidade, eu diria.*

GEM 2, 50 anos - *Segurança.*

GAM 1, 53 anos - *Estabilidade, respeito, eles não tem grandes ambições. Diferente do jovem.*

GEM 1, 60 anos - *O medo de perder o emprego.*

GAM 1, 53 anos - *E não conseguir se recolocar no mercado.*

GEM 5, 53 anos - *Ele quer se sentir útil, ele quer voltar pro mercado de trabalho e, vamos assim ó, quem é que tem mais de 50 aqui? Nós temos esse receio!*

GAM 1, 53 anos - *Sim!*

GEM 5, 53 anos - *Eu tenho esse receio de, de repente chegar e, “não dá mais”. Tá, e agora? [...] não é bem assim pra nos colocar no mercado, principalmente no interior! Então hoje, se tiver trabalhando pra eles, eu como gestor acredito que é o suficiente. Tendo uma estabilidade, claro, com um salário digno né, mas tendo estabilidade, principalmente um plano de saúde, isso motiva ele, e aí ele quer estar trabalhando.*

GEM 3, 57 anos - *Eu acho que quando um trabalhador entra, de 50 anos, principalmente no Sesc, ele não entra com a ambição de “ah, eu to aqui, eu vou voltar pra outros empregos, é um degrau pra mim”, eu acho que ele já chega pra ficar, tentando terminar a vida dele aqui.*

Nota-se no diálogo acima que, para os gestores mais velhos, as principais necessidades dos trabalhadores maduros estariam vinculadas à estabilidade, à segurança, ao respeito, ao plano de saúde e ao sentimento de utilidade. Percebe-se que há nas falas uma rápida colocação deles próprios no lugar de trabalhador mais velho, embora o foco da conversa seja a percepção deles enquanto gestores, o que é compreensível tendo em vista que eles próprios também são trabalhadores maduros. Na conversa ficou evidente o medo de perder o emprego vinculado a uma possível dificuldade de voltar ao mercado de trabalho em função da idade, de modo que “se estiver trabalhando é o suficiente”, conforme dito, o que revela uma expectativa ruim com relação às possibilidades do trabalhador mais velho no mercado de trabalho.

No que diz respeito às necessidades dos trabalhadores maduros por estabilidade, segurança, respeito, plano de saúde e sentimento de utilidade que foram mencionadas pelos gestores, as mesmas são confirmadas por outros autores (CEDEFOP, 2013; ILMARINEN, 2012; CEPellos, 2013; TAVARES, 2015; MARRA et al., 2013; BITENCOURT et al., 2010; CARVALHO, 2009; KUBICEK et al., 2011; FRANÇA; SOARES, 2009). No presente estudo, inclusive, os trabalhadores mais velhos participantes referiram essas necessidades. É relevante observar, contudo, que as crenças dos gestores em direção aos trabalhadores mais velhos é de que são mais orientados para a manutenção e menos para o crescimento em suas carreiras, quando insistem na ideia de “estabilidade” e expressam que “eles não tem grandes ambições, diferente do jovem”. Essa crença em relação a trabalhadores maduros também é recorrente na literatura, quando os trabalhadores mais velhos são vistos como desinteressados em treinamentos e com menor potencial para se desenvolver (WARR, 2001; POSTHUMA; CAMPION, 2009; GORDON; ARVEY, 2004). Entretanto, Bowen e Staudinger (2012) investigaram se essa crença se confirmava no contexto de duas empresas da Alemanha, entrevistando 337 empregados com idades entre 19 e 64 anos de idade. Os resultados sugerem que se os trabalhadores mais velhos não perceberem estereótipos negativos podem manter uma orientação para o crescimento em suas carreiras, o que pode ser positivo especialmente

no contexto de uma vida profissional mais longa, já que esse tipo de orientação está relacionada à motivação para o futuro, incluindo novas metas, planos e oportunidades. É possível pensar, a partir dessas reflexões, que apesar de existirem preferências individuais por manutenção ou crescimento na carreira, é razoável supor que esse estereótipo, segundo o qual o trabalhador mais velho é orientado necessariamente para a manutenção, pode dificultar os caminhos de muitos trabalhadores maduros que desejam crescer em suas carreiras (BOWEN; STAUDINGER, 2012; COUNTRYMAN, 2016; HIPPEL; KALOKERINOS; HENRY, 2013; BRYSON et al., 2018). A visão de que os trabalhadores mais velhos não desejam crescer pode influenciar políticas de gestão de pessoas, no sentido de não haver práticas que permitam percorrer um caminho de desenvolvimento para os mais maduros.

Para aprofundar o conhecimento acerca das crenças em relação a trabalhadores mais velhos, o pesquisador questionou o grupo de gestores mais velhos sobre as possíveis diferenças em relação às expectativas dos trabalhadores jovens. Nota-se que imediatamente foram apontadas características entendidas por eles como negativas dos jovens, como forma de contrastar com características positivas dos trabalhadores mais velhos.

PESQUISADOR - *Quais expectativas vocês diriam que é diferente do jovem?*
 GEM 5, 53 anos - *O jovem quer entrar ganhando cinco mil reais por mês e quer ser promovido daqui a seis meses.*
 GEM 2, 50 anos - *E quer trabalhar de segunda a sexta.*
 GEM 6, 63 anos - *É imediatista.*
 GEM 5, 53 anos - *É imediatista.*
 GAM 1, 53 anos - *Nos processos seletivos eles dizem "ah essa é uma empresa que eu posso crescer". E já assusta a gente.*
 GEM 5, 53 anos - *Isso quando não diz, como eu tive no processo seletivo, perguntei porque ela queria trabalhar, por causa do status.*

Interessante notar que nesse diálogo foram fortemente pontuados aspectos negativos dos trabalhadores jovens, como imediatismo e nível baixo de comprometimento, contrastando assim com os aspectos positivos dos trabalhadores maduros. Não obstante à legitimidade do entendimento do grupo, é possível aqui pensar no preconceito com relação à idade, mas dessa vez direcionado ao jovem, o que também é referenciado no meio científico (GRANDL, 2016; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016; GIBSON et al., 1993; NEWTON et al., 2005; BUTLER, 1969). Tais fatos nos remetem a refletir sobre a necessidade de aproximação e solidariedade entre as gerações, para que seja possível um ambiente de trabalho onde pessoas de diferentes idades e gerações possam conviver de forma produtiva e respeitosa (FERRIGNO, 2015).

Seguindo o mesmo debate, o pesquisador provocou o grupo a pensar a partir das diferenças relatadas por eles entre trabalhadores jovens e velhos, se a gestão deveria ser diferente e, caso sim, como deveria ser.

PESQUISADOR - As expectativas são diferentes né. Então a gestão tem que ser diferente?

GEM 6, 63 anos - Sim.

PESQUISADOR - Como que vocês lidam?

GEM 6, 63 anos - O jovem a gente tem que ensinar mais. Para, explicar, trazer, corrigir, fazer papel de pai pra ele, quando é muito juvenzinho. E a pessoa mais de idade, ela é responsável. A gente fala pra fazer ela vai lá e faz.

GEM 1, 60 anos - Até dentro do próprio Sesc, a gente conversando com os colegas, a gente tem gestores de mais idade, e gestores de menos idade. E os gestores de mais idade tem mais esse olhar. Não é um olhar paternalista, mas é um olhar assim mais carinhoso [...] vejo o que esse precisa mais, esse quer uma mão na cabeça [...] E o gestor de menos idade ele é mais frio.

GEM 6, 63 anos - Ele só cumpre.

GEM 1, 60 anos - Ele generaliza mais: não, a minha metodologia é essa, tem que ser assim.

GEM 6, 63 anos - E acha que tem razão ainda.

GAM 1, 53 anos - Na verdade ele descarta. Não serve.

GEM 1, 60 anos - Ele descarta, não serve ele não trabalha.

GAM 1, 53 anos - Não desenvolve.

GEM 2, 50 anos - Não tem os riscos calculados.

GEM 1, 60 anos - Claro, a minha equipe é pequena, mas eu procuro tratar quase que individualmente caso a caso.

A pergunta motivadora do diálogo acima tinha como foco as diferenças em fazer a gestão de trabalhadores velhos e trabalhadores jovens. Emergiu a ideia de que os jovens necessitam ser mais ensinados, enquanto os mais velhos não necessitam, pois são mais responsáveis. Logo em seguida, entretanto, o foco da pergunta é deixado de lado, e o grupo passa a discutir algumas vantagens dos gestores mais velhos com relação aos gestores mais novos. Para o grupo, os gestores jovens são “mais frios”, não possuem um olhar para as necessidades individuais, não consegue desenvolver a sua equipe e não tem os “riscos calculados”. A conversa corrobora a postura do grupo em reforçar características positivas dos mais velhos e expor as negativas dos jovens, inclusive mudando o foco da pergunta motivadora.

A esse respeito, é interessante atentar para o estudo de Grandl (2016), que buscou investigar diferenças percebidas pelos trabalhadores com relação a gestores jovens e gestores velhos, bem como, se a idade do trabalhador influencia as suas percepções. Os resultados revelaram que: a) a percepção dos trabalhadores muda conforme a idade dos gerentes; b) quanto aos gerentes jovens, a hipótese dos autores de que seriam associados à maior capacidade de resolver problemas não foi confirmada, sendo que eles são percebidos como

menos experientes; c) quanto aos gestores velhos, são vistos por todos como mais competentes, possuidores de maior status, mais afetivos e menos competitivos (o que é uma característica ruim na visão dos trabalhadores e, portanto, uma percepção positiva acerca dos gestores mais velhos); d) os trabalhadores mais velhos não percebem uma maior conexão com os gestores mais velhos, mas os consideram com maior capacidade de comunicação e de relacionamento do que os gestores jovens. Assim, o estudo indicou, de modo geral, uma imagem mais positiva dos gestores mais velhos quando comparados aos gestores mais jovens, mesmo na percepção dos trabalhadores mais jovens, constituindo um contraponto às expectativas, tendo em vista que na literatura os estudos mostram comumente que os estereótipos prejudicam as pessoas mais velhas. Para o autor, uma possível explicação é que a internalização dos estereótipos foi neutralizada pelo papel social exercido pelas pessoas mais velhas, pois, no imaginário social, a idade adequada para uma função gerencial seria justamente uma idade mais alta, especialmente no contexto de indústrias. Outro ponto que contrariou as expectativas do autor no estudo foi o fato de os trabalhadores jovens admirarem mais os gestores velhos. Assim, o fato de os gestores mais velhos entrevistados nesse estudo defenderem que são mais capazes do que os gestores jovens encontra fundamento no estudo de Grandl (2016).

O grupo focal dos gestores jovens, ao falar das suas crenças acerca dos trabalhadores mais velhos, pontuaram fortemente a questão do preconceito. Em uma das falas, a gestora reflete sobre a existência de trabalhadores maduros competentes que não são aproveitados por conta da idade. Ela relata o caso do irmão de 50 anos de idade que não consegue voltar ao mercado de trabalho, apesar da competência e vitalidade. Outra gestora, na mesma direção, expõe que vê a dificuldade dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

O meu irmão tem 51 anos [...] e ele tá fora do mercado de trabalho, e ele tá encontrando dificuldade de voltar pro mercado de trabalho formal por causa da idade [...] se tu olha só a idade no currículo tu pensa: “ah, 50 anos, não tem o mesmo pique” (GAJ 5, 39 anos).

Eles têm medo de sair do mercado de trabalho pela faixa etária que eles estão, pra voltar de novo né (GAJ 1, 35 anos).

É interessante observar que a própria gestora admite o preconceito, mas por se tratar do irmão, cuja competência e vigor físico são conhecidos por ela, a situação a fez pensar sobre o quão equivocada e discriminatória pode ser a percepção sobre trabalhadores mais velhos. Mesmo assim, a gestora reforça a ideia de que o aproveitamento dos trabalhadores mais velhos depende da função para a qual será contratado. Na sequência, outra fala corrobora

a dúvida acerca da competência de um trabalhador mais velho em funções que demandam desempenho físico.

Talvez eu tenha um olhar preconceituoso [...] talvez a pessoa não tenha mais tanta vitalidade pra fazer o serviço, porque uma coisa é contratar uma pessoa de 50 anos pra um setor mais administrativo onde ela vai ter que trabalhar mais intelectualmente do que trabalhar no serviço mais braçal (GAJ 5, 39 anos).

Mas, será que ainda vai ter pique? Porque é aquilo que a gente fala né, querendo ou não passa né... (GEJ 1, 34 anos).

Em outra situação análoga, uma gestora narra a sua experiência na seleção de uma trabalhadora mais velha. Ela conta que precisava de uma trabalhadora dinâmica para uma função importante, e que ao se deparar com os cabelos brancos de uma candidata pensou que não contrataria “uma vovó” para essa função. Contudo, pelo fato de que já conhecia a candidata, sabendo de sua competência, a contratou e teve uma excelente experiência.

Se eu tivesse feito a seleção sem conhecê-la talvez eu não tivesse a contratado [...] tá com o cabelo todo praticamente branco, tu olha ela é uma vovó! Mas eu não vou contratar uma vovó pra ser supervisora do Sesquinho, né!? Mas como eu já conhecia o trabalho dela [...] contratei e realmente foi excelente o tempo que ela ficou conosco (GAJ 3, 37 anos).

Até aqui, o ponto a que os gestores jovens chegaram durante a discussão foi de que existe o preconceito com trabalhadores mais velhos, que se constitui em um julgamento antecipado do profissional, sem o conhecer, simplesmente por sua idade, e que normalmente associa a falta de “pique” e vitalidade à idade mais elevada, independentemente da singularidade e da história do profissional. Apesar de admitirem que o aproveitamento do trabalhador mais velho depende das demandas de desempenho físico que a função exigirá, os gestores entendem que o preconceito pode gerar uma imagem irreal dos trabalhadores mais velhos, prejudicando muitos deles nas oportunidades profissionais. Nesse sentido, um dos gestores relata o caso de uma trabalhadora mais velha que foi contratada para uma função que demanda muita dinâmica e vitalidade. Ele confessa a dúvida que teve sobre as condições da trabalhadora conseguir exercer a função no momento da seleção, e conta que, após ser contratada, ela saiu-se muito bem. Nesse caso, o preconceito mostrou-se presente também no imaginário da própria candidata, quando ficou surpreendida com a contratação, por conta de sua idade.

A gente pensa no TEL como vitalidade, aquele cara explosivo, aquela mulher que vai pra quadra [...] Eu acho que ela é um exemplo [...] Ela me ligou quando nós

selecionamos ela e ela disse assim, chorando: “Eu nunca imaginava que uma instituição como o Sesc poderia contratar uma pessoa com essa idade pra ser TEL”. E aí eu fiquei pensando: poxa, será que isso aí é uma maneira de elogiar (GEJ 1, 34 anos).

A partir dessas perspectivas, é possível refletir a respeito da crença manifestada pelos gestores jovens de que os estereótipos podem gerar uma falsa imagem dos trabalhadores maduros, assunto já debatido na presente tese. O pensamento de que os trabalhadores mais velhos teriam “menos pique” ou “menos vitalidade”, que se constitui em uma crença baseada meramente na idade, também foi evidenciado em outros estudos (GOLDBERG; RAMSEY, 2005; GUEST; SHACKLOCK, 2005; MARKOS, 2005; NEWTON et al., 2005; APPELBAUM et al., 2016; MINICHELLO; BROWNE; KENDIG, 2000; MCGREGOR; GRAY, 2002; ALPASS; MORTIMER, 2007; SALOMÃO, 2000; WARR, 2001; POSTHUMA; CAMPION, 2009; GORDON; ARVEY, 2004; NEUMARK; BURN; BUTTON, 2017; LOTH; SILVEIRA, 2014; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016). A despeito de tais crenças serem comuns, conforme já registrado, mesmo com as alterações físicas naturais da idade (SALGADO, 2000; KALACHE, 2013; NERI, 2005), com boas condições no ambiente de trabalho é possível administrar essas alterações, de modo a manter um bom ritmo de produtividade (COUNTRYMAN, 2016; HIPPEL; KALOKERINOS; HENRY, 2013; AUBERT; CRÉPON, 2006), dependendo também do tipo de trabalho a ser executado (BRYSON et al., 2018). Ao mesmo tempo em que manifestam que os estereótipos podem gerar uma imagem falsa dos trabalhadores mais velhos, os gestores admitem o preconceito, quando dizem “não vou contratar uma vovó para ser supervisora”, o que os faz pensar sobre o assunto, inclusive em relação a si próprios, prevendo que daqui a algum tempo serão trabalhadores mais velhos, pois percebem que a discriminação existe. Além disso, o simples fato de terem sido provocados a pensar no assunto pareceu uma forma de sensibilizá-los sobre o problema do preconceito. Nesse sentido, é possível pensar que, se em simples reflexões é possível educar gestores acerca de questões alusivas sobre o envelhecimento, quanto mais se houver um planejamento de longo prazo para uma educação de toda a organização.

Eu acho que até o preconceito corporativo das empresas, a gente já tem essa preocupação, a gente já tá numa faixa de idade que pensa: “ah, como é que vai ser daqui a 20 anos?” (GEJ 2, 36 anos).

Mas por que a gente é preconceituoso? Porque a gente é educado dessa forma. A gente já entra numa empresa sabendo que tem que fazer o máximo que a gente pode até determinada idade porque depois sabe-se lá né (GAJ 5, 39 anos).

E chegamos a uma conclusão né: que a gente tem que se preparar pra isso (GAJ 5, 39 anos).

Que a gente não tem que ter preconceitos, que a gente tem que olhar para o indivíduo e não pra idade (GAJ 3, 37 anos).

Após refletirem até certo ponto da conversa, o grupo promoveu uma concordância de que a idade, quando faz diferença, é apenas para as questões físicas, sendo que o desempenho e a capacidade do profissional dependem de outras características, como a vontade e esforço individuais ou então do perfil do cargo. Na pesquisa de Pinto (2014), os gestores apresentaram posicionamento semelhante, afirmando não ser possível associar a competência à idade, simplesmente. Para as 12 empresas investigadas pela autora, a competência está mais ligada a fatores da personalidade do que à idade. No caso do presente estudo emergiu recorrentemente essa mesma ideia.

Eu acho que isso é preconceito mesmo, e acho que quem quer faz acontecer independente da idade. Claro que algumas coisinhas, dependendo da idade tu vai ter um pouquinho mais de limitação, mas mesmo assim tu pode fazer, principalmente na parte intelectual (GAJ 4, 36 anos).

Eu acho que a idade não influencia em nada, é muito preconceito nosso mesmo, como pessoa, não digo nem como empresa porque o Sesc não tem esse preconceito, diferente de outras empresas (GAJ 3, 37 anos).

Independente da idade, quando a pessoa tem que ser competente numa empresa, e quer crescer, começa no berço isso, tu vê que tem vontade [...] A competência da pessoa e a vontade de fazer não é a idade (GAJ 4, 36 anos).

Depende também do perfil porque eu tenho gente na equipe mais jovem que tem mais limitações do que os mais velhos! Eu acho que tem muito da pessoa. A gente não pode julgar ninguém pela idade. Porque a gente tem novos velhos e velhos jovens (GAJ 3, 37 anos).

Isso que a gente tem que tentar entender, se é da idade ou do perfil do cargo né, é isso que a gente tem que avaliar (GAJ 3, 37 anos).

Por um lado, esse posicionamento de quem manifesta que “a idade não influencia em nada” pode ser positivo como uma forma de derrubar preconceitos, porquanto se declaram vencidos os tradicionais e já debatidos julgamentos que são feitos com base unicamente na idade. Por outro lado, tal opinião pode representar um risco na medida em que anula o fator idade, pois se sabe que, embora a idade por si só não seja suficiente, aliada a outras variáveis, pode ser um elemento importante para se conhecer as necessidades de um trabalhador.

É interessante observar a fala de uma gestora jovem que expõe outro lado do preconceito, dessa vez, o que ela sofre enquanto gestora jovem e mulher. Em sua fala, conta que o julgamento antecipado por conta da idade também é sentido por ela enquanto jovem,

acrescido da discriminação por gênero, pois a imagem de gerente frequentemente é associada a um homem mais velho. Sua perspectiva revela um sofrimento ocasionado por essa discriminação, pois precisa provar que é competente, como se o fato de ser mulher e jovem colocasse uma dúvida acerca da sua capacidade para o exercício da função. Interessante pontuar que sua fala é seguida de uma concordância do grupo, o que nos remete a ampliar a reflexão sobre o fenômeno do preconceito por idade no presente estudo, assinalando que o mesmo não ocorre apenas em direção a trabalhadores mais velhos, mas também endereçado aos mais jovens, fato que é corroborado por alguns autores, segundo os quais os jovens podem ser estereotipados como menos leais, menos profissionais, menos confiáveis, menos experientes (ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016), menos estáveis emocionalmente (GIBSON et al., 1993), imaturos e mais propensos a mudar de emprego (NEWTON et al., 2005). O já mencionado estudo de Grandl (2016) fornece suporte para essa concepção, revelando que em uma posição gerencial, os estereótipos podem passar das pessoas mais velhas para as pessoas mais jovens. Também cabe pensar que o preconceito por idade não ocorre de forma isolada, mas atrelado a outros tipos de discriminação, como a discriminação por gênero (PERISTA; PERISTA, 2012; HIRATA, 2009; FONTOURA; PICCININI, 2016). Assim, é legítimo pensar acerca da necessidade de uma cultura de solidariedade não apenas entre as gerações, mas entre mulheres e homens no ambiente de trabalho.

Tu vê como a personalidade da pessoa influencia muito independente da idade. Tem jovens que são competentes, porque a gente também tem um pouco de preconceito com os jovens: 20 e poucos anos, será que é competente? Eu até hoje sofro com isso: tem gente que olha e diz assim: “quem é o gerente do Sesc?” Aí eu vejo que tá procurando assim uma pessoa mais velha, um homem mais velho, mais alto. Não! Tá aqui é uma mulher baixinha, mais nova (GAJ 4, 36 anos) (seguido de vários comentários de outras mulheres dizendo que também já sentiram isso).

Assim, foi possível observar que nas crenças dos gestores sobre os trabalhadores mais velhos, subsistem tensões concernentes aos preconceitos direcionados não apenas aos trabalhadores maduros, mas também endereçados aos jovens, que podem trazer limites para as relações intergeracionais, prejudicando a coletividade do trabalho em equipe. Ao mesmo tempo, apresentaram-se possibilidades de educação nas ideias que emergiram, pois o simples fato de conversarem sobre o assunto despertou reflexões e aprendizagens. Para Cepellos e Tonelli (2017), uma das primeiras providências para promover uma gestão eficaz de trabalhadores maduros está relacionada à cultura da empresa. Nessa perspectiva, é necessário realizar ações de educação para o envelhecimento para que não sejam alimentados estereótipos e preconceitos com relação a pessoas mais velhas. Somente com um ambiente

inclusivo será possível permitir a esses sujeitos que desenvolvam seu potencial dentro das empresas. A sugestão das autoras é que a revisão das práticas de recursos humanos inclua o planejamento da força de trabalho, práticas de saúde e qualidade de vida, estratégias de retenção, atração e desenvolvimento, educação continuada e gestão do conhecimento. No quadro seguinte são resumidas as crenças que emergiram sobre trabalhadores mais velhos.

Quadro 11 - Crenças dos gestores sobre trabalhadores mais velhos

Perspectiva de gestores sobre trabalhadores mais velhos	
Grupo focal	Algumas crenças sobre trabalhadores mais velhos
Gestores maduros	<p>As principais necessidades dos trabalhadores maduros são estabilidade, segurança, respeito, plano de saúde e sentimento de utilidade.</p> <p>A expectativa com relação às possibilidades do trabalhador mais velho no mercado de trabalho é ruim.</p> <p>Uma das diferenças entre trabalhadores maduros e jovens reside no fato de que os jovens são imediatistas e apresentam um nível baixo de comprometimento.</p> <p>Os jovens necessitam ser mais ensinados, enquanto os mais velhos não necessitam, pois são mais responsáveis.</p> <p>Os gestores mais velhos são mais preparados do que os jovens para lidar com pessoas.</p>
Gestores jovens	<p>Existe o preconceito com trabalhadores mais velhos, pois se julga o profissional antecipadamente simplesmente por sua idade, sem o conhecer.</p> <p>Normalmente se associa a falta de “pique” e vitalidade à idade mais elevada.</p> <p>O aproveitamento do trabalhador mais velho está sujeito às demandas de desempenho físico que função exigirá.</p> <p>O preconceito pode prejudicar oportunidades profissionais para trabalhadores mais velhos.</p> <p>Os gestores jovens já se preocupam com a questão do preconceito pensando em si mesmos, prevendo que no futuro serão trabalhadores mais velhos.</p> <p>O desempenho do profissional depende de outras características, como a vontade e esforço individuais ou então do perfil do cargo, e não apenas da idade.</p> <p>Jovens e mulheres também sofrem preconceito por causa da idade e do gênero.</p>

Elaborado pelo autor, 2020.

7.3 Estratégias usadas para liderar trabalhadores mais velhos

Após conhecer a perspectiva dos gestores quanto a alguns aspectos considerados por eles como positivos ou negativos, e também algumas crenças sobre trabalhadores mais velhos,

serão conhecidas nessa categoria algumas estratégias expostas nos grupos focais, que se constituem em maneiras que os gestores utilizam para fazer a gestão de trabalhadores mais velhos. Conhecer as formas como os gestores lidam com trabalhadores mais velhos pode ser importante para elucidar a sua perspectiva sobre o assunto, bem como, para refletir sobre possíveis caminhos no sentido de tornar mais produtiva e humanizada essa relação entre gestores e trabalhadores.

No grupo focal dos gestores mais velhos, inicialmente emergiram quatro estratégias utilizadas para fazer a gestão do trabalhador mais velho: usar a experiência deles a favor dos resultados; adequar as funções, respeitando as suas condições físicas; valorizar a sua autoestima; e motivá-lo, integrando-o à equipe nos desafios da empresa.

Eu uso a experiência deles até como oportunidade de obter melhor resultado no trabalho [...] Por outro lado também eu respeito as condições físicas. Dependendo do tipo de trabalho eu dou uma tarefa mais branda ou com menos esforço físico (GEM 6, 63 anos).

O principal ponto desse negócio é tu valorizar e elevar a autoestima dele. Porque na cultura brasileira, com mais de 50 anos tu já taxado como alguém que tem grande dificuldade de se colocar no mercado ou se manter no mercado [...] tu tem que motivar e principalmente dar segurança pra ele [...] E se tu não conseguir motivar ele, fazer com que ele realmente se integre [...] a gente tem que fazer ele entender que ele está ali pelo conhecimento e para dar um resultado para empresa, como qualquer outro (GEM 4, 56 anos).

A experiência dos trabalhadores mais velhos é comumente elencada como uma das principais vantagens em tê-los em uma organização (PINTO, 2014; DENNIS; THOMAS, 2007; ROSCIGNO et al., 2007; CEPellos; TONELLI, 2017). Além disso, diversos autores sinalizam que a experiência dos trabalhadores mais velhos pode constituir-se como um diferencial competitivo para as organizações (CEDEFOP, 2013; ILMARINEN, 2012; TAVARES, 2015). Apesar desse reconhecimento, Cepellos e Tonelli (2017) mostraram que as organizações ainda não estão sensíveis para utilizar essa experiência a favor dos negócios, pois os dados de seu estudo revelaram que mais da metade das empresas não envolvia os profissionais mais velhos nas atividades de integração dos mais jovens à cultura da organização, e 83% não possuía práticas de integração das diferentes gerações. No que diz respeito à estratégia manifestada pelos gestores de respeitar as limitações físicas dos trabalhadores idosos, cabe destacar a recomendação de Ilmarinen (2012), quando defende a necessidade de um equilíbrio entre a capacidade do trabalhador mais velho e as demandas de trabalho, no sentido de preservar a funcionalidade dos sujeitos, o que também é sugerido por outros autores (CEDEFOP, 2013; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016).

No que concerne à terceira estratégia que emergiu entre os gestores, percebeu-se que a ideia de elevar a autoestima pode ser entendida como uma concepção de comunicar ao trabalhador a importância que ele tem para o trabalho, para que se sinta parte da equipe, tão importante quanto qualquer outro. Nesse sentido, é oportuno fazer duas reflexões. Primeiro, a ideia de elevar a autoestima nasce de uma visão negativa do trabalhador mais velho, sendo que nessa fala específica, o gestor refere a desvalorização dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. Essa concepção é interessante, uma vez que admite o desprestígio que comumente recai sobre trabalhador mais velho (BEAUVOIR, 1990; BARRETO; FERREIRA, 2011; WARR, 2001; POSTHUMA; CAMPION, 2009; GORDON; ARVEY, 2004), para, a partir da tomada dessa consciência acerca do problema, ter uma atitude diferente em direção a esses sujeitos, reconhecendo o valor do seu trabalho. Ao mesmo tempo é necessário ter cuidado ao tentar elevar a autoestima dos trabalhadores mais velhos para não incorrer na repetição da conduta que o vitimiza, reproduzindo assim os estereótipos, como se todos os trabalhadores maduros tivessem um problema de autoestima, o que pode ser prejudicial para a caminhada profissional desses sujeitos (HIPPEL; KALOKERINOS; HENRY, 2013). Em segundo lugar, cabe pontuar que a ideia do gestor de fazer com que o trabalhador maduro sinta-se integrado à equipe é validada por outros estudiosos do assunto (KUBICEK et al., 2011; ILMARINEN, 2012; CEDEFOP, 2013; TAVARES, 2015; MARRA et al., 2013; BITENCOURT et al., 2010; CARVALHO, 2009) e também foi destacadamente trazida pelos trabalhadores mais velhos participantes do presente estudo.

Em seguida, o grupo considerou que também se constitui como uma estratégia tratar o trabalhador mais velho da mesma forma como se trata os demais trabalhadores, inclusive no momento de dar um *feedback*, pois do contrário se caracterizaria um preconceito. Ao mesmo tempo em que os gestores mencionaram que desafiam os trabalhadores mais velhos de forma igual aos jovens, reiteraram que procuram respeitar as suas limitações, especialmente as limitações físicas. Nesse sentido, é possível dialogar com o estudo de Shore et al. (2003), que revelaram que as atitudes para com os trabalhadores mais velhos podem variar conforme a idade dos gestores, sendo que os gestores mais velhos tendem a tratar idosos e jovens da mesma forma, enquanto que os gestores mais jovens tendem a dar mais oportunidades de desenvolvimento para os funcionários da própria faixa etária. No caso do presente estudo, não foi observada essa diferença, pois tanto os gestores mais velhos quanto os mais jovens relataram uma forma de tratamento igual.

Tirando as questões físicas, eu tento tratar aquele profissional com uma igualdade total em relação aos outros [...] Agora, nas questões de meta, de resultado, eu acho que às vezes a gente acaba tornando até um preconceito, “ah, é uma pessoa mais velha então vamos deixar ela, porque ela já passou né”. Não passou, se ela tá ali ela tem que ser motivada a atingir um resultado, como qualquer outro trabalhador, essa é uma lógica que eu tento ter o cuidado (GEM 4, 56 anos).

Então no caso da pessoa de idade eu desafio ele igual. Desafio mesmo! Claro, respeito as limitações físicas. Mas desafio a parte de estudo, vai fazer curso fora, desafio mesmo! (GEM 6, 63 anos).

PESQUISADOR - *Pra dar feedback ou pedir alguma coisa tu usa alguma estratégia especial? Diferente?*

GAM 1, 53 anos - *Não, uso igual.*

GEM 2, 50 anos - *Eu acho que cada um tem um perfil né.*

No caso dos gestores jovens, inicialmente foram narradas duas estratégias. Na primeira, o gestor conta que quando há uma situação a ser resolvida, ele pergunta o que o trabalhador pensa antes de encaminhar a situação, mesmo nos casos em que há apenas uma alternativa. Segundo ele, essa estratégia valoriza o saber dos trabalhadores. Na segunda, a gestora explica que desafia o trabalhador mais velho, mostrando que confia nele e dando o apoio necessário para que consiga exercer a função confiada a ele.

Eu sempre uso uma estratégia, eu sempre peço primeiro o que ele acha, mesmo sabendo a opinião dele, e mesmo que tenha só uma alternativa, eu não digo direto, não é só com os mais velhos que eu faço isso (GEJ 2, 36 anos).

O Pardal não sabe [...] não quer aprender sistema [...] eles taxavam ele disso, e eu fui deixando. Aí chegou um momento [...] Eu falei: ta ok, o próximo multiplicador é o Pardal. Chamei o Pardal, deu um up nele! Ele tava muito bem mas o desafio pra ele foi assim [...] eu vi que desabrochou uma pessoa com mais potencial ainda em outras funções [...] foi uma excelente estratégia! (GAJ 4, 36 anos).

A estratégia de perguntar ao trabalhador maduro o que ele pensar antes de levar uma tarefa pronta a ser executada foi relatada pelo gestor como uma simples prática no seu cotidiano de trabalho, contudo, pode ser uma estratégia muito relevante para aproveitar a experiência dos trabalhadores. De acordo com Ilmarinen (2012) deve-se levar em conta os pontos fortes e potencializar o aproveitamento da experiência do trabalhador mais velho, valorizando os conhecimentos que acumulou ao longo do tempo. Para tanto, é necessário um ambiente de permanente diálogo e escuta desses trabalhadores, valorizando a sua voz. No presente estudo os trabalhadores mais velhos expressaram repetidamente a necessidade de serem ouvidos. No que diz respeito à estratégia de desafiar o trabalhador mais velho, percebeu-se no relato da gestora o quanto foi saudável para o desenvolvimento do trabalhador. A tarefa a ser realizada demandava habilidades com tecnologias digitais, sendo

que diante dessa demanda os colegas do trabalhador mais velho manifestaram que “ele não sabe, não quer aprender o sistema”. Mesmo assim, a gestora decidiu desafiar o trabalhador maduro e, segundo ela, apesar das dificuldades e das necessidades de apoio que o trabalhador apresentou, obteve uma boa resposta para a empresa e ao mesmo tempo proporcionou um crescimento para o trabalhador. Tal fato remete a reflexão acerca do ambiente ideal para que o trabalhador mais velho consiga desenvolver o seu potencial. Se por um lado é indispensável o respeito às particularidades da idade, admitindo-se uma eventual limitação física, por outro, parece necessário também que os desafios do trabalho sejam justos, contribuindo para que o trabalhador não perca a sua capacidade para o trabalho e ao mesmo tempo continue se desenvolvendo ao longo da carreira (CEDEFOP, 2013; ILMARINEN, 2012; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016).

Em seguida, a exemplo dos gestores mais velhos, os mais novos revelaram que o tratamento igual constitui-se como uma estratégia presente na relação com os trabalhadores, incluindo a forma de conversar e a forma de desafiar os trabalhadores, reforçando a sua perspectiva de que a idade não é uma questão. Para eles, outros aspectos do perfil do trabalhador podem definir a forma de tratamento, mas não a idade.

Mas eu pra dar feed back, tanto com a Fulana quanto com a Ciclana, normal! Eu trato todos dentro da equipe de igual! Desde o jovem aprendiz (GAJ 3, 37 anos).

Eu também não tenho essa diferença na hora de dar o feedback, eu tenho o mesmo feedback, desde o estagiário quando entram, quando tem que chamar (GAJ 4, 36 anos).

PESQUISADOR - Os desafios também?

GAJ 4, 36 anos - Tudo, eu tento tratar no mesmo tom de conversa. Não fico com receio de dizer a mais ou a menos, não. É igual pra todos.

GAJ 3, 37 anos - Porque se não tu tá sendo preconceituoso. Se não tu trata o jovem mais assim e o outro tu “não, o senhor”.

Então aí volta a questão da idade, não é a idade (GEJ 2, 36 anos).

É perfil, é índole, é berço, é cultural, é individual, independente da idade [...] então pra mim o tratamento com as pessoas independe da idade. É o botãozinho de cada um de ligar que é diferente, cada um tem um botão diferente (GAJ 4, 36 anos).

Por um lado essa perspectiva pode ser interessante, na medida em que coloca em posição de igualdade os trabalhadores independentemente de sua idade, minimizando posturas discriminatórias por meio das quais se vitimiza os trabalhadores mais velhos. Por outro lado, contudo, essa conduta pode ignorar em nome da igualdade, algumas necessidades próprias de uma faixa etária que possui peculiaridades. Uma das gestoras fez um contraponto, contando

que em suas conversas com as trabalhadoras mais velhas percebe que precisa ter maior sensibilidade e afeto.

Eu não dou o feedback igual [...] Com elas eu tenho que ter uma sensibilidade maior, eu tenho que meio que tocar o coração delas com aquilo que eu vou falar. Tipo esses dias elas brigaram, eu tive que chamar as duas pra conversar, e na conversa eu falei que eu podia ser filha delas, e isso tocou muito o coração delas [...] Então eu tento sensibilizar elas de uma forma diferente (GAJ 2, 33 anos).

Nesse sentido, o fato de tratarem os trabalhadores mais velhos da mesma maneira que os jovens pode revelar a falta de conhecimento sobre o próprio processo de envelhecimento e das particularidades dos trabalhadores maduros, o que poderia explicar a razão pela qual não consideram necessário atentar para algumas peculiaridades dos trabalhadores maduros. Com o intuito de descobrir se havia alguma outra estratégia para o manejo do trabalhador mais velho, o pesquisador questionou se havia alguma função que os gestores consideravam inapropriada para esses trabalhadores. O grupo ficou limitado a divergir sobre as condições de um trabalhador maduro ministrar aulas de ginástica, não surgindo mais nenhuma estratégia.

PESQUISADOR - Tem alguma função para a qual vocês acham que não daria certo um trabalhador mais velho?

GAJ 5, 39 anos - Aulas de ginástica, por exemplo.

GAJ 1, 35 anos - Mas eu tive um candidato de cinquenta e poucos anos que estava bem.

GAJ 4, 36 anos - O Pardal dá muitas aulas de ginástica no dia. O Roberto que é mais novo se queixa, o Pardal que tem 55 e nunca me disse tá me doendo o cotovelo, tá me doendo o joelho, nunca!

GEJ 1, 34 anos - Eu não saberia te responder, eu acho que seria caso a caso.

GAJ 3, 37 anos - No geral, no geral, esses cargos exigem pessoas mais novas, mas é da pessoa né.

PESQUISADOR - Alguém tem uma ideia diferente de pensar uma forma específica pra tratar pessoas mais velhas?

TODOS - Não.

GEJ 1, 34 anos - Eu nem tinha pensado nisso, tu nos desafiou a pensar nisso.

PESQUISADOR - Vocês acham que nós podemos dizer com segurança que nós conhecemos as necessidades e expectativas dos trabalhadores mais velhos?

TODOS - Não.

Desse modo, percebeu-se que, a despeito de algumas possibilidades que emergiram a partir de iniciativas pontuais dos gestores para lidar com os trabalhadores mais velhos, não há uma estruturação das estratégias, e nem mesmo um pensamento prévio sobre o assunto. Conforme admitido pelo grupo e percebido pelo pesquisador, o assunto passou a ser pauta somente no momento do encontro, não tendo importância antes desse momento, o que justifica a ausência de estratégias mais estruturadas para fazer a gestão de trabalhadores mais

velhos. Assim, é possível aludir que constitui-se como um limitador da relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho o desconhecimento do processo de envelhecimento, que minimiza o potencial existente nessa relação. Cepellos e Tonelli (2017) explicam que ainda são pouco comuns modelos de gestão que instiguem os líderes a criar estratégias para aproveitar o potencial de trabalhadores mais velhos. Apesar de os gestores que participaram da sua pesquisa referirem diversas qualidades dos profissionais maduros, houve uma dissonância entre o discurso e as práticas de gestão voltadas para esses trabalhadores, pois percebeu-se, assim como no presente estudo, a ausência de estratégias que permitissem aproveitar melhor os talentos desses profissionais. Contudo, para as autoras, tais estratégias deverão estar entre as prioridades dos gestores em um cenário próximo.

No quadro seguinte estão descritas as considerações que foram mencionadas pelos gestores quando questionados acerca de estratégias utilizadas para fazer a gestão de trabalhadores mais velhos.

Quadro 12 - Estratégias dos gestores para fazer a gestão dos trabalhadores mais velhos

Perspectiva dos gestores sobre trabalhadores mais velhos	
Grupo focal	Estratégias para fazer a gestão de trabalhadores mais velhos
Gestores maduros	<p>Usar a experiência dos deles a favor dos resultados.</p> <p>Adequar as funções, respeitando as suas condições físicas.</p> <p>Valorizar a sua autoestima.</p> <p>Motivá-lo, integrando-o à equipe nos desafios da empresa.</p> <p>Tratá-lo da mesma forma como são tratados os demais trabalhadores, respeitando as suas limitações físicas.</p>
Gestores jovens	<p>Ouvir a opinião do trabalhador antes de encaminhar uma situação.</p> <p>Desafiar o trabalhador, mostrando que confia nele e dando o apoio necessário para que consiga exercer a função.</p> <p>Tratar de forma igual aos demais, incluindo a forma de conversar e a forma de desafiar os trabalhadores, pois a idade não é uma questão relevante para diferenciar o tratamento.</p> <p>Conversar com maior sensibilidade e afeto.</p>

Elaborado pelo autor, 2020.

7.4 Ideias sobre a gestão dos trabalhadores mais velhos

Diante do envelhecimento dos trabalhadores, a discussão sobre políticas de gestão de pessoas focadas nessa faixa etária se tornou mais comum. O objetivo das práticas de gestão da idade, de acordo com Naegele e Walker (2006), é desenvolver condutas que visem minimizar os efeitos do envelhecimento profissional nas organizações e diminuir as barreiras etárias nos processos de recrutamento, formação, desenvolvimento e promoção de profissionais, bem como, através de questões de ergonomia, flexibilidade e mudança de cultura organizacional. Apesar da importância do assunto, essa ainda não parece ser uma prioridade das organizações (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; ZNIDARSIC; DIMOVSKI, 2009; CEPellos; TONELLI, 2017).

Em 2006 a *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Fundação Europeia para melhoria das condições de vida e trabalho) lançou um Guia de Boas práticas para a Gestão da Idade, com o objetivo de orientar as organizações, governos, empregadores e empregados para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas frente ao envelhecimento, fazendo um alerta de que, quanto antes se prepararem, melhor poderão aproveitar o envelhecimento como uma oportunidade (NAEGELE; WALKER., 2006). De acordo com o mencionado Guia de Boas Práticas de Gestão da Idade, uma boa prática de gestão da idade é aquela que combate a discriminação pela idade e promove a diversidade no ambiente de trabalho, criando um ambiente no qual todos os funcionários são capazes de atingir seu potencial sem ser prejudicado pela idade que tem. Nessa perspectiva, reforça-se que é necessário valorizar cada pequena intervenção que seja praticada nessa direção, pois comumente as práticas de gestão iniciam como pequenas ações para depois tornarem-se políticas de gestão de pessoas. Também se recomenda que sejam monitorados os resultados de cada prática em oito dimensões: recrutamento e seleção; formação e aprendizagem ao longo da vida; desenvolvimento de carreira; práticas flexíveis de horário de trabalho; proteção e promoção da saúde e *design* do local de trabalho; reorganização das demandas de trabalho; saída do emprego e transição para a aposentadoria e abordagens abrangentes (NAEGELE; WALKER, 2006).

No contexto brasileiro, cabe reiterar a pesquisa de Cepellos e Tonelli (2017), que revelou um despreparo das empresas com relação ao envelhecimento dos trabalhadores também nesse sentido: 73% das empresas participantes da sua pesquisa não oferecem um plano de carreira que motive os trabalhadores a permanecerem; práticas de flexibilidade de horários ou *home office* ainda são pouco comuns; 86% das empresas não oferece plano de

saúde diferenciado para os profissionais mais velhos; 79% não realizam pesquisas sobre a saúde de seus funcionários e 69% não oferece incentivos à prática de atividades físicas. No que diz respeito à flexibilidade, 70% das empresas entrevistadas não oferecem a possibilidade dos profissionais mais velhos reduzirem a sua carga horária, 44% dos gestores não consideram a prática de redução de carga horária adequada, e 57% preferem que as atividades sejam desenvolvidas no escritório e não em *home office*. Ainda, não foi identificada uma prática de gestão que incentive e permita a passagem da cultura e do conhecimento da empresa dos mais velhos aos mais jovens, de modo que pudesse ser aproveitado tal potencial dos profissionais mais maduros. Apesar de 94% das empresas acreditarem que o principal benefício em ter profissionais mais velhos está relacionado aos seus conhecimentos, a maior parte delas não desenvolve práticas nesse sentido. Desse modo, Cepellos e Tonelli (2017) ponderam que as empresas ainda não estão preparadas para a realidade que está por vir, e tecem uma série de recomendações que poderiam contribuir com as empresas, tornando-as mais alinhadas às necessidades dos trabalhadores maduros.

Nos grupos focais do presente trabalho, os gestores foram provocados a pensar sobre quais políticas de gestão de pessoas eles consideram que seriam interessantes para trabalhadores mais velhos. Entre os gestores maduros, emergiu inicialmente a importância de manter os trabalhadores experientes atualizados, incluindo aqueles dos grupos considerados operacionais.

Com o advento da tecnologia, é buscar automação, é buscar tudo, mas manter essas pessoas atualizadas. Elas saberem lidar com os novos equipamentos [...] então é qualificá-los (GEM 6, 63 anos).

Eu acho que desde agora [...] essa pessoa buscando atualização [...] porque se deixar o cara acomodado e daqui a 10 anos tem que começar (GEM 3, 57 anos).

Não pode esquecer que tem que incluir essa faixa de cozinha, de serviços gerais, que não estão acostumados com isso, só que a rapidez da própria redução de custos tá vindo, e a gente tem que tomar um cuidado [...] o desafio da empresa, quando vai modernizando, incluir (GAM 1, 53 anos).

Ficou evidente a preocupação dos gestores por visualizarem as rápidas transformações tecnológicas presentes no mundo do trabalho (LARA; CANOAS, 2010) ao pensarem nos trabalhadores mais velhos, e sua perspectiva reforçou a imagem desses trabalhadores associada à carência de habilidades com tecnologias, que já foi referida anteriormente e corroborada por outros autores (BROOKE; TAYLOR, 2005; PINTO, 2014;

HENKENS, 2005; NAEGELE; WALKER, 2006; CEPellos; TONELLI, 2017). Nesse sentido, cabe pontuar a necessidade de ter cuidado para que tal ideia não reproduza os estereótipos já debatidos, classificando todas as pessoas idosas segundo um mesmo olhar. Ao mesmo tempo, pode-se afirmar em diálogo com outros autores que a ideia de manter os trabalhadores atualizados será fundamental para que os mesmos sejam inseridos no mercado de trabalho. (ILMARINEN, 2012; CEDEFOP, 2013; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016; NAEGELE; WALKER, 2006; CEPellos; TONELLI, 2017).

Também foram registradas pelos gestores algumas ideias pensando em possibilitar ao trabalhador mais velho a capacidade de se manter trabalhando. Foram pontuadas, além das capacitações, um plano de carreira, plano de saúde e atividade física. No que diz respeito a essas ideias, cabe trazer que o CEDEFOP (2013, p. 1) considera que a capacidade de trabalho é resultado de um “equilíbrio entre os recursos individuais e o emprego, conjugando diversos fatores de caráter individual e profissional”, entre eles, a saúde, as capacidades físicas, mentais e sociais, o nível de qualificação, os valores, as atitudes, a motivação, o ambiente de trabalho, entre outros. Nesse contexto, proporcionar atividades de desenvolvimento para os colaboradores, bem como ações de promoção da saúde de forma alinhada a essas necessidades, será fundamental para manter os sujeitos com boas condições no mercado de trabalho. De modo semelhante, Ilmarinen (2012, p. 2), considera que a gestão da idade deve incluir entre os seus objetivos a aprendizagem ao longo da vida para os trabalhadores e formas de trabalho compatíveis com a idade, com o intuito de que “todas as pessoas, independentemente da sua idade, se sintam capacitadas para alcançar os seus próprios objetivos e os objetivos da empresa”.

Desenvolver na empresa a longo prazo [...] plano de carreira, ou seja, não adianta eu dar um curso de atualização em informática pra uma pessoa que é auxiliar de cozinha, se ela não enxerga a razão daquilo ali [...] Então, qualificação, plano de carreira, plano de saúde, [...] e um plano de atividade física (GEM 4, 56 anos).

Nós podemos criar capacitações de empreendedorismo [...] no momento que tu vai chegar na aposentadoria [...] cansei das 8 horas, tu já estar preparado pra enfrentar o desafio. A gente poderia deixar um legado social aí com a força de trabalho (GEM 6, 63 anos).

Outra possibilidade apontada pelos gestores mais velhos foi a redução de carga horária. Um dos gestores conta que teve uma experiência de perder um trabalhador qualificado por não ter essa opção. Outro pondera a ideia de reduzir a jornada de trabalho associando ao processo de sucessão, como forma de preparar a passagem da experiência para um trabalhador mais jovem. A prática de redução de carga horária é referida por outros

autores como uma possível estratégia para manter o trabalhador mais velho no trabalho, tendo em vista que pode permitir um maior equilíbrio com a vida pessoal para aqueles sujeitos que desejam dedicar mais tempo para a família, atividades sociais, religiosas ou outros interesses que podem emergir nessa fase da vida, e também como forma de preparação para a aposentadoria (ILMARINEN, 2012; CEDEFOP, 2013; LU et al., 2017; FRANÇA; SOARES, 2009; NAEGELE; WALKER, 2006; CEPellos; TONELLI, 2017). Apesar do desejo dos gestores, essa ainda não é uma prática na instituição.

O seu Fulano trabalhou no SAC comigo, trabalhou 27 anos e queria ficar, só que ele queria reduzir a carga horária dele, de 8 pra 6 horas. E aí na época não foi permitido e ele saiu. Um cara com atendimento perfeito (GEM 4, 56 anos).

PESQUISADOR - Seria interessante ter a possibilidade de reduzir a carga horária, com redução de salário?

GAM 1, 53 anos - Nem só pra pessoa de mais idade!

GEM 6, 63 anos - Tchê passa o cara de 8 passa pra 4 mas fica!

GEM 1, 60 anos - Daqui a pouco entra esse modelo em que ambas as partes concordam com a redução da jornada de trabalho, do meu ponto de vista seria legal.

Pra você passar teu conhecimento pra outra pessoa [...] Quando você completa 60 anos de idade, e você tem um cargo de chefia, você tem o direito de trabalhar 6 horas por dia ou 4, pra fazer a transição pra alguém, pra hora que você sair ter alguém no teu lugar (GEM 3, 57 anos).

Ainda surgiu na conversa a ideia de que as políticas possam prever uma adequação das funções conforme a idade dos trabalhadores, concepção que está alinhada a um consenso de diversos autores que estudam a gestão da idade (CEDEFOP, 2013; ILMARINEN, 2012; TAVARES, 2015; FRANÇA; SOARES, 2009; ROZMAN; TREVEN; CANCER, 2016; NAEGELE; WALKER, 2006; CEPellos; TONELLI, 2017).

Tu coloca assim, cargos ou funções de pouca mobilidade, um pouco mais sentada, no computador, pra essas pessoas mais idosas, e a linha de frente ali, de correr, de chutar como se diz, vai lá tem que fazer, carrega, limpa, pega uma caixa, não sei o que, pras pessoas mais novas. Só se tu partir pra esse lado (GEM 1, 60 anos).

Por fim, o pesquisador questiona o grupo se consideram que estão preparados para fazer a gestão dos trabalhadores mais velhos, no que diz respeito a políticas de gestão de pessoas. Houve um consenso do grupo de que a organização não está preparada para fazer a gestão de trabalhadores mais velhos, e chamou a atenção a fala de um dos gestores, quando expressou que “no Sesc é mais fácil, porque o Sesc não vê produção capitalista”. Como se trata de uma instituição com fins sociais e não com objetivos vinculados a geração de lucro,

no entendimento do gestor é um contexto mais favorável, o que revela a concepção de que na cultura capitalista o trabalhador mais velho não tem lugar, ou de que tem mais dificuldades para lutar por seu lugar. Essa cultura manifestada na ideia do gestor encontra suporte na literatura (LARA; CANOAS, 2010; ANTUNES, 2001; HARVEY, 2002) e demanda a construção de políticas de gestão de pessoas e de relações de trabalho ancoradas em valores humanitários, criando as condições necessárias para que os trabalhadores mais velhos sigam no mercado de trabalho, se assim desejarem (CEPELLOS; TONELLI, 2017; CEDEFOP, 2013; NAEGELE; WALKER, 2006).

PESQUISADOR - *Para fechar: estamos preparados pra fazer a gestão dos trabalhadores mais velhos?*

GEM 5, 53 anos – *Não.*

GAM 1, 53 anos – *Não.*

GEM 3, 57 anos - *Não, mas acho que no Sesc é mais fácil, porque o Sesc não vê produção capitalista.*

PESQUISADOR - *Caberia a gente pensar em políticas?*

GEM 6, 63 anos, GEM 5, 53 anos, GAM 1, 53 anos – *Sim.*

Entre os gestores jovens, inicialmente os mesmos reconheceram que já existem algumas políticas boas na organização em face do envelhecimento dos trabalhadores. Em especial, elogiaram a celebração que há pela passagem do tempo de empresa, revelando que, mesmo sendo jovens, valorizam esse tipo de política de gestão de pessoas, pois visualizam desde esse momento a postura da empresa quanto ao envelhecimento dos trabalhadores.

GAJ 3, 37 anos - *Eu acho que dentro do Sesc a gente tá mudando muito isso. Até porque nós estamos envelhecendo dentro da empresa.*

GAJ 5, 39 anos - *Mas a gente é uma exceção. O Sesc é uma exceção.*

GAJ 3, 37 anos - *Sim, falando como empresa eu acho que a gente tá à frente de outras empresas.*

GAJ 5, 39 anos - *Estamos, com certeza. Mas é super exceção.*

Quantas pessoas com mais de 10 anos tu vê numa empresa, sei lá, Itaú ou em outro lugar? É difícil! E aqui a gente celebra isso, né! [...] A gente tá sempre correndo atrás! Todo ano a gente tem que reinventar! Então por mim se me deixar eu me aposento aqui! E me aposento feliz! (GAJ 5, 39 anos).

GAJ 3, 37 anos - *Eu vi um palestrante falando que esse negócio de jubilar é coisa antiquada, antiga, que é brega, eu falei “da onde?”*

GAJ 5, 39 anos - *A gente acha maravilhoso!*

GAJ 4, 36 anos - *É um reconhecimento! Se a gente permanece numa empresa é porque a gente gosta e porque a empresa gosta!*

GAJ 3, 37 anos - *Eu falei pro meu marido, esse ano eu vou jubilar, tu vai comigo pra Porto Alegre, ele disse “nossa”! Eu tenho 15 anos de banco e nem parabéns recebi!*

Os gestores jovens também referiram, ao pensar nas possibilidades de políticas de gestão de pessoas, valores que na perspectiva deles são importantes. O respeito, a valorização, acolhimento e o relacionamento interpessoal foram destacados como necessidades dos trabalhadores mais velhos que devem ser consideradas no momento de formular políticas. Nesse ponto, os gestores também começaram a se dar conta de que precisarão dessas políticas no futuro, e mencionaram a sua necessidade de preparação para o envelhecimento.

Eu acho que a questão de respeito né. Eu volto a falar, eu acho que não é só por ter 50 anos, eu acho que isso é uma coisa geral. Talvez a valorização do tratamento igual (GAJ 5, 39 anos).

O que eu acho que a pessoa espera é a perenidade, é a manutenção, e não de ascensão. Eu acho que eles valorizam outras coisas. Como por exemplo: eu sou respeitado, eu sou valorizado, essas coisas, eu acho que eu me relaciono bem com as pessoas, as pessoas me acolhem, eu acho que, eu imagino que as pessoas mais velhas valorizam mais isso do que atingir uma meta (GAJ 5, 39 anos).

Essa questão do respeito, eu acho que as empresas poderiam ter uma política de preparação para o envelhecimento. Nós não estamos preparados para envelhecer nem sabemos preparar quem está conosco né, não sei que política seria essa, mas ter uma preparação, algo talvez eles durariam mais conosco (GAJ 2, 33 anos).

GAJ 5, 39 anos - Eu concordo com isso, se a gente tem todas essas crenças né, e a gente não sabe o que será de nós, então a gente tem que se preparar pra mudar o mind set.

GAJ 2, 33 anos - Às vezes eu penso assim, se eu sair do Sesc hoje, se for demitida.

GAJ 3, 37 anos - Todo mundo pensa.

TODOS - risos...

GAJ 2, 33 anos - Então, qual é a minha preparação? Imagina quando eu tiver mais velha? O que vai ser?

E chegamos a uma conclusão né: que a gente tem que se preparar pra isso. Não só financeiramente, mas fisicamente, psicologicamente (GAJ 5, 39 anos).

No que se refere à importância do respeito e valorização do trabalho, podemos encontrar suporte na literatura para confirmar que tais questões são essenciais para se pensar políticas de gestão de pessoas para uma força de trabalho envelhecida (ILMARINEN, 2012; ROZMAN, TREVEN; CANCER, 2016; CEDEFOP, 2013; NAEGELE; WALKER, 2006). Percebeu-se que, ao falar sobre tais assuntos, os gestores deram-se conta de que também precisam se preparar para envelhecer, ficando evidente que outrora o assunto não foi importante. Assim, emergiram além da necessidade de preparação com a saúde física e psicológica, outras ideias ligadas à necessidade de educação financeira para os trabalhadores mais velhos, aos benefícios, esses mencionados em referência a importância dos que já existem, e ainda a ideia de um programa que possibilite uma espécie de estágio para trabalhadores maduros. Os resultados obtidos permitiram identificar que, a despeito do

envelhecimento da população, os gestores não estão preparados para enfrentar esse cenário. Este trabalho reforça o que Cepellos e Tonelli (2017) sinalizaram para o contexto brasileiro, ou seja, a necessidade de pesquisas e sensibilização sobre o tema nas organizações.

Eu acho que a empresa poderia ter [...] uma consultoria financeira, pra que as pessoas desde que entram na empresa possam ir se preparando (GAJ 3, 37 anos).

Porque cada vez mais aperta no financeiro. O meu pai voltou a trabalhar porque ele queria se ocupar e porque o salário dele no banco também diminuiu quase na metade! (GAJ 3, 37 anos).

Na questão do tratamento igual, será que no Sesc a gente já não tem um modelo interessante? Porque a gente tem a questão dos benefícios, a questão dos jubilados (GEJ 1, 34 anos).

Sabe o que poderia ser, assim como o menor aprendiz, a gente poderia ter, sei lá, o nome eu não sei, mas reaprender né (GAJ 4, 36 anos).

Desse modo, ao refletirem sobre políticas de gestão de pessoas, emergiu a ideia entre os gestores de que ainda não estão preparados para fazer a gestão de trabalhadores mais velhos. Ao mesmo tempo, diversas possibilidades surgiram a partir das boas práticas que já existem na organização, bem como, por meio das reflexões que foram feitas em grupo. No quadro seguinte, é possível visualizar as ideias que emergiram nos grupos focais acerca de políticas de gestão pessoas para trabalhadores mais velhos.

Quadro 13 - Ideias dos gestores sobre políticas de gestão de pessoas para trabalhadores mais velhos

Perspectiva dos gestores sobre trabalhadores mais velhos	
Grupo focal	Ideias sobre políticas de gestão de pessoas para trabalhadores mais velhos
Gestores maduros	<p>É importante manter os trabalhadores maduros atualizados, incluindo aqueles dos grupos considerados operacionais.</p> <p>São necessárias capacitações, plano de carreira, plano de saúde e atividade física.</p> <p>Redução da carga horária gradual.</p> <p>Plano de sucessão.</p> <p>Adequação de funções à medida que a idade passa.</p> <p>Não consideram que estão preparados para fazer a gestão do trabalhador mais velho.</p>
Gestores jovens	<p>A celebração pela passagem do tempo de empresa é muito importante.</p> <p>O respeito, a valorização, acolhimento e o relacionamento interpessoal devem ser considerados para formulação de políticas.</p>

	<p>Trabalhadores jovens também precisarão dessas políticas no futuro, portanto devem se preparar desde agora.</p> <p>Educação financeira é necessária.</p> <p>Benefícios são muito importantes.</p>
--	---

Elaborado pelo autor, 2020.

7.5 Perspectiva da organização: análise dos documentos e registros

Também buscou-se compreender e analisar a perspectiva da gestão da organização na sua relação com o trabalhador mais velho através de documentos e registros existentes, os quais podem revelar informações importantes para a gestão não apenas sobre trabalhadores mais velhos, mas sobre a gestão da idade. Ademais, conforme sugere Yin (2015), para os estudos de caso, a diversificação das fontes de evidências pode ser relevante para os objetivos da pesquisa. Desse modo, inicialmente a proposta era analisar nove documentos ou registros, porém não foi possível analisar todos em função de que a organização não tinha a informação ou não possuía uma ferramenta que permitisse a fácil recuperação dos dados, inviabilizando o levantamento.

No quadro seguinte são descritos os documentos e registros que foram usados, o objetivo de cada um dentro da pesquisa e o devido resultado.

Quadro 14 - Resultados dos documentos e registros do setor de gestão de pessoas

Documento ou Registro	Objetivo	Relevância para o estudo
Avaliação de desempenho	Verificar as notas de avaliação da gestão em relação aos trabalhadores acima de 50 anos no último ano	Inviável.
Pesquisa de clima	Verificar o índice global de satisfação dos trabalhadores acima de 50 anos em relação à gestão no último ano	Satisfação dos trabalhadores no ano de 2019: Média geral: 89% Entre 45 e 55 anos de idade: 93% Entre 55 anos ou mais: 91%
Registro do setor de Recursos Humanos	Verificar a média de idade dos funcionários atual, de cinco anos atrás e de dez anos atrás, por grupo (gerencial, tático, técnico e operacional)	Média geral de idade: 2009 - 34 ANOS 2015 - 38 ANOS 2019 - 39 ANOS Inviável a informação por grupo.
Registro do setor de	Verificar a proporção atual de	15,05% dos trabalhadores têm mais

Recursos Humanos	trabalhadores com mais de 50 anos por grupo (gerencial, tático, técnico e operacional)	de 50 anos de idade. Inviável a informação por grupo.
Registro de capacitações	Verificar o nº de horas de capacitação investidas para colaboradores acima de 50 anos no último ano	Inviável.
Registro de contratações	Verificar o nº de trabalhadores acima de 50 anos contratados nos últimos dois anos	Inviável.
Registro de contratações	Verificar o índice de efetivação dos trabalhadores acima de 50 anos nos últimos dois anos	Inviável.
Registro de desligamentos	Verificar o nº de trabalhadores acima de 50 anos desligados nos últimos dois anos	Inviável.
Política de promoções	Verificar se há política de promoções por tempo	Há uma política de promoções com um teto máximo após 16 anos de trabalho.

Elaborado pelo autor, 2020.

Percebe-se na tabela acima que, dos nove documentos ou registros que pretendia-se analisar, cinco foram inviabilizados por conta da falta de um sistema que permitisse a fácil recuperação dessas informações. Numa primeira análise, é possível observar que o sistema de informações dificulta a obtenção desses dados, o que demandaria um demorado trabalho manual, que é inviável por conta da rotina de trabalho dos profissionais. Entretanto, esse fato revela que essas informações não são prioritárias para a organização. Se fossem consideradas relevantes, é razoável supor que já haveria um sistema adequado para o levantamento e análise sistemática dessas informações. Nesse sentido, é possível pensar, conforme já pontuado por Cepellos e Tonelli (2017), que ainda não é dada a devida importância para a gestão da idade nas organizações, apesar do evidente envelhecimento dos trabalhadores. No futuro mercado de trabalho cada vez mais as equipes serão intergeracionais, e, por consequência, haverá uma convivência de pessoas com diferentes culturas, formações, capacidades, bem como, necessidades e anseios. Nesse sentido, a possibilidade de ter dados e informações específicas de cada faixa etária sobre os processos de recrutamento, desenvolvimento, desempenho, avaliação e desligamentos, poderia ajudar a organização a qualificar o diálogo com os diferentes trabalhadores, bem como, ter melhores subsídios para a tomada de decisões estratégicas.

Analisando os dados que foram obtidos, percebe-se inicialmente o envelhecimento da força de trabalho na organização, através da média de idade da força de trabalho. Em 2009 a média era de 34 anos, passando para 38 anos em 2015 e 39 anos em 2019, um aumento de 5 anos de idade em apenas uma década de história. Pode-se pensar que esses dados expressam as tendências de envelhecimento humano da população e dos trabalhadores (IBGE, 2020b). Essa tendência também é visualizada na proporção de trabalhadores com mais de 50 anos atuando na organização, que já chegava a 15,05% em 2019. É premente pensar nesse sentido que, conforme as previsões estatísticas, o aumento do número de pessoas com mais de 60 anos de idade ganhará velocidade nos próximos anos, o que deve acelerar ainda mais o envelhecimento dos trabalhadores nas organizações. Esse fato reforça a necessidade que se faz presente de gestão da idade, e pode surgir nesse contexto uma série de perguntas interessantes. Uma delas é: há diferenças na satisfação dos trabalhadores de diferentes idades? Conforme já debatido na presente tese, em geral os gestores percebem os trabalhadores maduros como mais leais e mais comprometidos com a organização, mas seriam também mais satisfeitos? Apesar de não ser uma diferença expressiva, a presente pesquisa revelou que sim. No caso da organização investigada, a satisfação dos trabalhadores é medida através da metodologia *Great Place to Work* (GPTW), que gera um índice de satisfação de zero a 100. A média geral da empresa em 2019 foi de 89%, na qual estão inclusos todos os trabalhadores. O resultado da faixa etária entre 45 e 55 anos de idade foi de 91%, e acima de 55 anos foi de 93%. Não foi possível obter o resultado específico dos trabalhadores abaixo de 45 anos, mas é possível afirmar que ficou abaixo de 89%, pois essa foi a média geral, onde também estão inclusos os trabalhadores mais velhos. Outra pergunta pertinente é: há uma política de valorização e reconhecimento dos trabalhadores pela passagem do tempo? No caso do presente estudo de caso, existe um programa de reconhecimento e uma prática de gestão para atender a essas questões. A prática de gestão chama-se “Jubilados”, que se trata de um reconhecimento aos trabalhadores que completam 10, 20 ou 30 anos na organização. Na ocasião, essas pessoas participam de um evento, acompanhados de um familiar, e recebem mimos e reconhecimentos junto à alta direção da organização. Essa prática foi referida e valorizada pelos gestores jovens durante os grupos focais. Quanto ao programa de reconhecimento, chama-se “Revelação”, e por meio desse programa todos os trabalhadores são avaliados e têm oportunidades de desenvolvimento. Quando avaliados com uma nota mínima de 80, numa escala de zero a 100, podem ser promovidos a cada dois anos. Para cada cargo da organização existem oito faixas, desse modo, após 16 anos no mesmo cargo, se promovido a cada dois anos, o trabalhador alcança o teto máximo no seu cargo. Foi nesse

sentido que um dos trabalhadores manifestou uma dor por não ser promovido há bastante tempo, referindo que não é pelo salário que deseja a promoção, mas sim pelo reconhecimento.

Desse modo, foi possível perceber através da análise dos dados secundários que a força de trabalho da organização está envelhecendo de forma acelerada, em consonância com cenário mundial. Apesar disso, a gestão da idade ainda não se constitui como uma prioridade para a organização, o que foi evidenciado na falta de informações importantes sobre as diferentes faixas etárias, bem como, na ausência de práticas de gestão da idade mais estruturadas. Ao mesmo tempo, pode-se pontuar que a satisfação dos trabalhadores mais velhos é maior do que a média geral, o que talvez possa ser explicado pelas práticas já existentes de reconhecimento e valorização dos trabalhadores, que embora não sejam focadas em trabalhadores maduros, mostram-se relevantes para eles.

8 POSSIBILIDADES, TENSÕES E LIMITES DA RELAÇÃO DO TRABALHADOR MAIS VELHO COM O TRABALHO: UMA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO

8.1. Uma perspectiva da educação. Qual educação?

Após descrever os resultados obtidos junto aos trabalhadores mais velhos e gestores, bem como, dialogar com referenciais teóricos da temática, pretendo nesse capítulo olhar para esses resultados pelo prisma da educação para tecer algumas reflexões. Propositamente mudei a conjugação verbal para a primeira pessoa do singular, pois desejo ter a partir daqui um espaço para me posicionar enquanto doutorando em educação. Nos capítulos 6 e 7 revelei os dados que emergiram em meu campo de pesquisa e dialoguei com outros autores de diferentes áreas para lançar luz sobre a análise dos dados, mas entendo que na condição de doutorando em educação devo elucidar as perspectivas que visualizo a partir da presente tese. Cabe retomar, nessa direção, que o objetivo do meu trabalho é compreender e analisar os limites, tensões e possibilidades da relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho em uma perspectiva da educação. Embora esse objetivo tenha inspirado cada palavra escrita até aqui, pretendo que esse capítulo seja uma resposta ao intento da tese, partindo do entendimento de que não se trata de uma resposta definitiva e acabada, mas de uma reflexão viva que está em diálogo com a realidade. Na relação do trabalhador mais velho com o trabalho, quais possibilidades, tensões e limites emergiram? Como se pode olhar para essas

tensões, limites e possibilidades a partir da educação? Essas serão as perguntas norteadoras do presente capítulo.

Inicialmente é importante explicar qual é a perspectiva de educação da qual parto. Entendo a educação como uma forma de intervenção no mundo, um processo permanente que acompanha o ser humano durante toda a extensão da sua existência, por meio do qual se aprende sobre o mundo a nossa volta, sobre o outro e sobre nós mesmos (FREIRE, 1987). Desse modo, a educação tem uma importância central na relação dos sujeitos com o contexto onde vivem, o que demandou, ao longo da história, a organização de sistemas de educação formal. Quando pensamos no assunto educação, é comum vir às nossas mentes duas imagens: primeiro, os sistemas educacionais, representados em grande medida pelas escolas, universidades, livros e outros materiais pedagógicos; em segundo lugar, as crianças, que representam o público mais simbólico de atendimento desses sistemas. Enquanto você lê essa tese, te convido a fazer uma rápida pesquisa no *Google* imagens sobre a palavra educação, onde você poderá comprovar essa associação. Provavelmente você não encontrará imagens de pessoas adultas ou idosas aprendendo em situações rotineiras, mas verá na tela do seu computador ou do seu celular diversas imagens representativas do cotidiano escolar infantil. Entretanto, o fenômeno da educação está presente não apenas nesses espaços, mas no nosso cotidiano de mulheres e homens, em todas as relações humanas e em cada experiência existencial, constituindo o processo denominado de educação informal (FREIRE, 1987; JARVIS, 2015). Tais premissas nos remetem a pensar que a construção de cada detalhe do mundo em que vivemos foi mediada por processos educativos: nossas culturas, sistemas políticos, instituições, prédios, organizações, entre outros, nasceram a partir de uma forma de olhar e entender a realidade, e, portanto, a partir de relações humanas, que é o palco onde se desencadeiam os processos educativos. Nessa perspectiva, uma importante consideração é a de que a realidade em que vivemos não é dada, mas sim construída (FREIRE, 1992) e, portanto, é passível de mudança, de desconstruções e reconstruções. Em tais convicções reside a relevância do questionamento em direção a verdades que repetidamente imperam, pois historicamente os seres humanos reproduzem comportamentos, valores e ideias irrefletidamente, como se a realidade fosse definitiva e indubitável (HARARI, 2016). Cabe mencionar ainda que nos princípios expostos acima, reside também um valor essencial, como um combustível que abastece os movimentos em direção à transformação constante: a esperança (FREIRE, 1992). Desse modo, pretendo olhar para os resultados obtidos nessa pesquisa com um olhar crítico, questionador e esperançoso, consciente de que a relação do trabalhador mais velho com o trabalho é construída em qualquer espaço por meio de

processos educativos, nos quais estão enraizados valores, ideias e convicções. Aspiro, assim, compreender e analisar os limites, tensões e possibilidades da relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho em uma perspectiva da educação informal, partindo do pressuposto de que em todo movimento humano há um processo educativo, e de que em todo o processo educativo há um movimento político e ideológico de construção do mundo em que vivemos (FREIRE, 1992). Por fim, essa perspectiva também tem como valor importante a democracia, o que impulsiona o presente trabalho em direção ao propósito de que todas as pessoas tenham a oportunidade de compreender o contexto no qual vivem e refletir criticamente acerca das relações sociais nas quais estão inseridas, participando das decisões que afetam as suas vidas (FREIRE, 2013).

8.2 Análise dos limites e tensões que emergiram na relação do trabalhador mais velho com o trabalho

Uma vez esclarecida a minha posição enquanto doutorando em educação, pretendo analisar aqui os limites e tensões que emergiram nas entrevistas, grupos focais, documentos e registros, e também nas entrelinhas, nos silêncios, nos risos, nas reivindicações, etc. Ao analisar a relação do trabalhador mais velho com o trabalho por meio de todas essas evidências, foi possível identificar diversos limites, vinculados a alterações físicas e cognitivas do envelhecimento, à cultura, ao preconceito e ao desconhecimento das questões do envelhecimento. Esses limites, bem como outros desajustes presentes na dinâmica das relações de trabalho, produzem diversas tensões, e durante a análise dos dados foi possível identificar quatro grupos de tensões, sobre os quais pretendo refletir nesse subcapítulo.

As primeiras tensões que emergiram na relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho são procedentes da desvalorização da sua história. Conforme registrado na primeira categoria que apresenta a perspectiva desses sujeitos, as suas histórias de vida e de trabalhadores são determinantes para a sua relação com o trabalho. Há em cada trajetória a superação de dificuldades, o conhecimento de fatos importantes como a inauguração de todas as Unidades do Sesc, a instalação do primeiro computador, fases difíceis por quais a instituição passou e que eles presenciaram, entre outros, que são de grande valia na perspectiva dos trabalhadores, mas notadamente desprezados não apenas na instituição, mas na cultura atual (BAUMAN, 2008; BEAUVOIR, 1990). Em cada uma das entrevistas, chamou a atenção o quanto os trabalhadores agradeceram e se mostraram realizados por participar da pesquisa, pelo simples fato de suas histórias serem ouvidas, como um deles

mencionou: “tu não sabe a alegria que tu tá me proporcionando, sabe, de conversar, contar alguma coisa [...] eu fico bem feliz com isso!” (TO3), e outro que manifestou que “eu gostaria muito de ter um espaço para fazer o que a gente está fazendo agora” (TO2). A história dos trabalhadores mostrou-se não apenas uma parte da vida deles, mas um conjunto de vitórias, derrotas e aprendizagens que ocorreram ao longo do tempo e que constituem a sua própria identidade, a partir da qual se relacionam com o seu trabalho e com o mundo. Há em nosso contexto um ocultamento da história dos trabalhadores que representa um desajuste entre eles e o mundo, ou seja, o que é importante para eles não parece ser para o mundo. Para onde irão essas histórias? A passagem do tempo mostra-se ininterrupta e implacável, anunciando a cada dia que passa a perda dessa riqueza que cada trabalhador possui consigo. A tensão se mostrou presente na falta de escuta desses trabalhadores, que insistentemente reiteraram durante as entrevistas: “ouve o que essa pessoa tem para dizer, porque com a história dessa pessoa talvez tu vai entender muitas coisas” (TO3); “eles têm mais tempo de Sesc do que tu de vida [...] Tu tem que sentar com eles, conversar com eles” (TO3); “o bom chefe é aquele que escuta” (TO4), conforme manifestaram os trabalhadores. Outra forma de expressão dessa tensão surgiu quando um dos trabalhadores manifestou a falta de reconhecimento percebida por ele, e mencionou que queria ser promovido não pelo dinheiro, mas pelo sentimento da condecoração, o que foi até então inviabilizado pelo teto do sistema de promoções da instituição. Assim, fizeram-se presentes na relação do trabalhador mais velho com o trabalho tensões relacionadas à desvalorização da história, provenientes de uma cultura que supervaloriza o novo e menospreza as histórias do passado.

Um segundo grupo de tensões que foram observadas nasce no próprio processo de envelhecimento. Envelhecer não é fácil para o ser humano, pois trata-se de um processo que envolve diversas alterações físicas, psicológicas e sociais (DEBERT, 2004; SALGADO, 2000), e desabriga um dos maiores medos do ser humano: o medo da morte (BEAUVOIR, 1990). Percebi nas falas e expressões dos trabalhadores que o envelhecimento apresentou-se como uma denúncia de sua condição humana, temporal e limitada, que os deixa perplexos, os incomoda e desconforta: “a gente sabe a idade que têm” (TA1); “[...] dói as costas, dói o joelho, dói a perna” (TA1); “[...] a gente sente um pouco de vergonha, porque a gurizada é a milhão” (TA1); “não dá pra tapar o sol com a peneira, algumas limitações vão aparecer, já aparecem” (TO2). Por um lado, o corpo está declarando que o tempo passou e que os motores perdem lenta e gradativamente algumas de suas funções. Por outro, o mundo externo comunica incessantemente o valor de um padrão físico, estético e cultural próprio da juventude, ao passo que tudo o que é velho torna-se indesejável. Notei, portanto, um

desajuste, uma incoerência entre uma parte de suas demandas subjetivas, ou seja, aquilo que revelaram desejar - estar integrados, sentindo-se úteis, pertencentes e reconhecidos - e uma parte da realidade objetiva, ou seja, o que disseram perceber ao seu redor - preconceito, necessidade de provar seu valor, recados de que o tempo passa e de que em algum momento terão que parar de trabalhar. Nesse desajuste, mostrou-se residir uma parte das tensões de envelhecer desses trabalhadores. Diante do descrédito que é dirigido à sua condição enquanto profissional, o trabalhador mais velho se empenha fortemente para provar a suficiência de suas aptidões cotidianamente. É possível considerar que talvez essa seja a razão para que se mostre mais sensível a um *feedback* que não considere justo. Foi interessante perceber que alguns dos sujeitos receberam o convite para participar da pesquisa inicialmente com certa inquietação, expressando-a através de um riso ou brincadeira, como se me dissesse “você está me chamando de velho?!”. O envelhecimento mostrou-se, assim, malquisto, os trabalhadores reconheceram seus colegas como parte de um grupo maduro, mas quando se perceberam dentro desse grupo, foram pegos por certa surpresa, revelando a ideia de que velho é sempre o outro (BEAUVOIR, 1990). O envelhecimento revelou-se também no presente trabalho como um difícil e complexo encontro consigo mesmo, que não tem hora marcada, mas que acontece lenta e continuamente através de alguns marcos, sendo a aposentadoria um dos principais. A dificuldade desse encontro pode ajudar a explicar a veemente fuga dela: “Eu não me vejo aposentado!” (TO1); “Eu nem penso!” (TA2), como declararam os participantes. Assim, os trabalhadores revelaram que o trabalho, apesar de ser um espaço onde também existem dores, pode ser um aliado na luta contra a finitude, a exemplo do que Tavares (2015) encontrou em seu estudo. Nesse contexto, é possível compreender também a grande preocupação dos sujeitos com a saúde, pois boa parte das aflições com o envelhecimento emergiu por meio dos sinais físicos dessa fase da vida: menopausa, esquecimento, diminuição do vigor físico, entre outros, de modo que pontuou-se que o plano de saúde é o mais importante benefício. Desse modo, emergiram da relação do trabalhador mais velho com o trabalho tensões procedentes da própria experiência de envelhecer.

O terceiro conjunto de tensões que pude identificar na relação do trabalhador mais velho com o trabalho está vinculado ao ritmo acelerado de nossos tempos, à pressa, à velocidade da vida que está submissa a demandas do capital, que tornam o mundo do trabalho um campo de batalhas marcado pela competitividade (ANTUNES, 2001; LARA; CANOAS, 2010; HARVEY, 2002), razão pela qual essas tensões foram chamadas na presente tese de “tensões da selva”. Por um lado, os trabalhadores maduros mostram-se preocupados com algumas alterações que o envelhecimento pode ter provocado em seu ritmo de produção, com

a velocidade das tecnologias, e ainda com algumas questões específicas de saúde, como a necessidade de se ausentar mais para ir ao médico ou a ocorrência de dores. Por outro lado, os gestores também mencionam a preocupação em equalizar o ritmo e limitações que observam nos trabalhadores mais velhos com as cobranças por resultados que recebem da organização, que incluem a constante necessidade de atualização profissional e inovação. Emergem nesse contexto algumas das diferenças que os trabalhadores maduros percebem com relação aos jovens, mais afoitos e impacientes, segundo a sua visão. Diante da vertiginosa mutabilidade que se faz presente no atual mundo do trabalho surgem resistências dos trabalhadores mais velhos, o que foi motivo de reclamação entre os gestores participantes do estudo. Eis aqui mais um desajuste: ao passo em que o mundo moderno muda com uma velocidade cada vez maior, demanda produtividade e cresce paulatinamente na dependência das tecnologias, os trabalhadores maduros aparentemente caminham em outra direção: necessitam de cuidados diferenciados com a saúde, referem um sentido mais nobre ao trabalho do que aquele vinculado à competitividade, possuem um vigor físico diminuído por conta da fisiologia natural do corpo e são nativos de um mundo que não era nada digital. É compreensível, desse modo, que relatem a necessidade de falar das suas questões emocionais e das suas angústias. É compreensível também que tentem descortinar suas virtudes e defender o seu valor, sobrepondo-se às desvantagens dos trabalhadores jovens: “O jovem quer entrar ganhando cinco mil reais por mês e quer ser promovido” (GEM 5); “E quer trabalhar de segunda a sexta” (GEM 2); “É imediatista” (GEM 6). Essa tensão relacionada a disputas do mercado de trabalho mostrou-se claramente mais intensa para os trabalhadores de baixa renda, pois nesse caso dependem do emprego para suprir as suas necessidades básicas de sobrevivência. A concepção que reduz a ideia de produtividade a um ritmo físico acelerado desvaloriza o trabalhador mais velho no mercado de trabalho, aumentando essa tensão quando pensam na possibilidade de saírem da empresa e na necessidade de procurar outro trabalho: “sei que vai ser difícil procurar um serviço né, eles vão olhar pra idade.” (TO4). Para esses, reside nesse grupo de tensões o medo do desemprego, especialmente em um contexto marcado pelos fenômenos do desemprego e subemprego, que atingem sobremodo esses trabalhadores de baixa renda, que, ademais, são os que em geral não tiveram oportunidades de estudar e se qualificar. Compõe esse grupo de tensões ainda a preocupação com a aposentadoria, momento para o qual devem planejar-se financeiramente, prevendo que não terão lugar no mercado de trabalho cujo ritmo frenético é o valor central. Foi interessante observar ainda que a preocupação com o desajuste entre a velocidade do mundo atual e as questões do envelhecimento não está presente somente entre os trabalhadores ou gestores mais velhos,

mas também já faz parte dos anseios dos gestores jovens que participaram do estudo, pois já percebem as dificuldades que poderão enfrentar no futuro. Cabe registrar que é possível que outros trabalhadores mais velhos que tenham boas condições financeiras resistam a essa pressão por produtividade acelerada. Esses poderão ser percebidos como “acomodados” e se tornar alvo de crítica dos gestores, como manifestado nos grupos focais do presente trabalho. Dessa maneira, na relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho se faz presente uma tensão vinculada à cultura do ritmo acelerado, que é marcada fortemente pelo rápido desenvolvimento tecnológico, por mudanças constantes e uma agressiva disputa no mercado de trabalho.

O quarto grupo de tensões que foi possível distinguir habita nos preconceitos que se fazem presentes nas relações. Em suas falas, os trabalhadores maduros repetidamente manifestaram o esforço que precisam fazer para mostrar a sua capacidade diante dos julgamentos a que estão submetidos na cultura. Os estereótipos de pessoa idosa dificultam uma convivência mais harmônica na qual os sujeitos poderiam sentir-se integrados, úteis e reconhecidos - três necessidades que formam o “círculo de pertencimento”, termo cunhado no presente trabalho. Além disso, prejudicam o seu desenvolvimento, pois há uma pressão sutil e constante para que o trabalhador mais velho atue na perspectiva de manutenção ou desengajamento, e não na perspectiva de desenvolvimento. Foi interessante também observar que o preconceito não se mostrou apenas direcionado aos trabalhadores mais velhos, mas também dirigido aos trabalhadores mais jovens e às mulheres. A tensão se constitui na medida em que tanto pessoas velhas, quanto jovens, especialmente mulheres, sentem-se julgados quanto a sua competência meramente com base em sua idade ou gênero, consoante ao que Butler (1969) já havia denunciado. É razoável supor que parte das desavenças situacionais entre líderes jovens e trabalhadores mais velhos que foram relatadas tanto pelos gestores como pelos trabalhadores sejam explicadas por tais preconceitos. De um lado os trabalhadores mais velhos reivindicando respeito e escuta, lutando contra estereótipos de incapacidade e inutilidade, por outro, os jovens líderes buscando um reconhecimento de sua capacidade de algum modo, sentindo-se prejudicados pelos julgamentos antecipados quanto à sua responsabilidade e competência. O desajuste, nesse caso, consiste no desacordo que há entre o sujeito e o seu ambiente de trabalho, pois suas necessidades, anseios e potencialidades parecem não encontrar um lugar em meio aos estereótipos construídos na cultura. As tensões geradas pelos preconceitos são reveladas na tristeza da trabalhadora mais velha que foi criticada por querer fazer uma faculdade, no cansaço do trabalhador maduro que confessou a necessidade de “matar um leão por dia” para provar a sua competência ou na aflição da jovem

gestora que revelou ser ignorada por conta de sua idade e gênero. Destarte, há tensões presentes na relação do trabalhador mais velho com o trabalho que são oriundas dos preconceitos.

Assim, ao analisar os limites e tensões presentes na relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho, foi possível compreender que os mesmos se fazem presentes em quatro grupos de tensões: tensões oriundas da desvalorização da história, tensões vinculadas ao processo de envelhecimento, tensões da selva, que são aquelas associadas ao ritmo frenético e à competitividade do mundo atual e tensões relacionadas aos preconceitos. Como lidar com essas tensões? Existem possibilidades para administrá-las? Qual é a perspectiva da educação diante desses fatos? Pretendo refletir acerca dessas questões no próximo subcapítulo.

8.3 Vislumbrando as possibilidades em uma perspectiva da educação

Se foi possível identificar diversas tensões que emergem da relação entre o trabalhador mais velho com o trabalho, em contrapartida também manifestaram-se inúmeras possibilidades pelo olhar da educação do qual parte essa análise. Nesse sentido, defendo na presente tese que é justamente das tensões que se apresentaram que podem nascer múltiplas possibilidades de educação, pois em cada uma das tensões residem vontades importantes dos sujeitos, que estão vinculadas ao que faz sentido para os mesmos, e a perspectiva de educação da qual parto possui esta premissa: há um grande potencial de aprendizagem quando encontra-se sentido, quando existe um interesse real (FREIRE, 2013; JARVIS, 2015). As tensões que se fizeram presentes na relação do trabalhador mais velho com o trabalho estão fortemente associadas a questões problemáticas para os sujeitos, e está aí um elemento importante para essa educação: problemas verdadeiramente importantes são boas oportunidades de educação, pois nos mobilizam de modo mais profundo (FREIRE, 1992; JARVIS, 2015).

Com um olhar da educação, e em diálogo com os referenciais teóricos que utilizei na análise da perspectiva dos trabalhadores e dos gestores, é possível vislumbrar diversas possibilidades a partir das tensões associadas à desvalorização da história. O fato de os jovens trabalhadores ignorarem boa parte da história, seja da organização, da cidade onde vivem ou das pessoas com quem trabalham, pode configurar uma alienação cultural que minimiza suas possibilidades de intervenção na realidade da empresa. A propriedade da história pode suscitar uma maior consciência e um pensamento contextual com relação aos problemas reais enfrentados no cotidiano das organizações, bem como, proporcionar um maior desenvolvimento aos mais jovens a partir das relações intergeracionais (FERRIGNO, 2015).

Além disso, pode gerar inúmeros benefícios sociais, psicológicos e físicos aos trabalhadores mais velhos, por sentirem-se pertencentes, úteis, e reconhecidos - conforme a ideia de “círculo do pertencimento” debatida na presente tese. Desse modo, emerge para a organização a oportunidade de criar atividades educativas nas quais se utilize a história dos trabalhadores mais velhos como um diferencial para o desenvolvimento da força de trabalho. As histórias de superação de dificuldades dos trabalhadores, os fatos antigos e marcantes da instituição como a inauguração das unidades ou a instalação do primeiro computador, ou ainda acontecimentos curiosos do passado podem se constituir como subsídios interessantes para despertar novos modos de ser e fazer, fomentando o pertencimento, a colaboração e a criatividade entre os trabalhadores. Conforme Naelege e Walker (2006) sugerem, a gestão da idade deve constituir-se como uma perspectiva inclusiva que considera as necessidades de todas as pessoas. Nesse sentido, é interessante que as organizações iniciem a gestão da idade por práticas já existentes, aprimorando-as com esse olhar para as questões da idade. Defendo na presente tese que a valorização das histórias deve permear todas as práticas da organização como um princípio, e não apenas ocorrer em práticas de gestão isoladas. Em termos de práticas de gestão, posso citar como exemplos possíveis: incluir na integração dos novos trabalhadores da instituição um momento com trabalhadores maduros, contando histórias da organização e extraindo princípios das mesmas; desenvolver cursos para os trabalhadores, no formato presencial ou virtual, que incluam os trabalhadores maduros como protagonistas para tratar da cultura e valores da empresa; criar programas de mentoria por meio dos quais seja possível promover a aprendizagem intergeracional; organizar processos de sucessão que permitam a passagem da experiência e da cultura da empresa para os jovens trabalhadores, entre outras possibilidades. Essas práticas podem gerar inúmeros benefícios para a organização, especialmente em momentos de crise, pois nessas situações os trabalhadores mais velhos podem contribuir com os mais jovens compartilhando as suas histórias e experiências de outras crises, gerando inspiração para o enfrentamento das situações difíceis.

As tensões em torno do envelhecimento também abrem caminho para diversas atividades educativas. Foi possível observar que os desconfortos com o envelhecimento vinculam-se a alterações do corpo, que vai perdendo a sua força e gradativamente se distanciando do padrão estético que predomina na cultura. Emergem nesse contexto, por um lado, os preconceitos, e por outro, dilemas existenciais do ser humano, diante das evidências de sua condição temporal. Tais questões abrem caminho para diversas perguntas que podem ser motivadoras de atividades educativas nas organizações. Como ocorrem as alterações físicas, psicológicas e sociais do envelhecimento? Qual é o sentido dessas alterações para

cada pessoa? Como a cultura dialoga com as alterações do envelhecimento? De que forma podemos compreender e administrar o envelhecimento? Como podemos entender, administrar e minimizar os preconceitos? Por meio de atividades educativas pode ser possível compreender melhor o processo de envelhecimento, apreciar os pontos favoráveis que podem minimizar possíveis desconfortos, refletir sobre a vida e a finitude e questionar valores que orientam as nossas vidas. Pelo simples fato de participar da pesquisa os participantes tiveram a oportunidade de refletir sobre o envelhecimento, e perceberam na ocasião diversas vantagens que a idade pode trazer para as condições de vida e para o comportamento. Através do diálogo e da reflexão sobre tais questões, pode-se abrir caminhos não apenas para os trabalhadores mais velhos pensarem sobre seu envelhecimento, mas também para os mais jovens prepararem-se para essa fase da vida, de modo que todos os trabalhadores possam estar mais bem preparados para desenvolver seus potenciais no trabalho, bem como, melhor qualificados para vivenciar a transição para a aposentadoria. Como exemplos de práticas educativas nesse sentido, é possível pensar em cursos, oficinas, rodas de conversa ou *workshops* sobre temas como preparação para aposentadoria, trabalho e envelhecimento, saúde do trabalhador, autocuidado, entre outros. Sobretudo, é importante que as ideias de respeitar e valorizar o processo de envelhecimento não seja apenas pauta de ações isoladas, mas façam parte dos valores da organização de modo transversal, ou seja, que estejam presentes no cotidiano da organização, nas relações entre as pessoas, nos processos de trabalho e nos objetivos. Destarte, o processo de envelhecimento não será tratado como um estranho que é ignorado e silenciado, ao invés disso, será convidado a fazer parte dos temas importantes das empresas. Além disso, por meio das práticas educativas, será possível ouvir os trabalhadores mais velhos, permitindo que sejam protagonistas no seu processo de transição para a aposentadoria. A partir desse diálogo, podem ser pensadas práticas de gestão da idade por meio das quais seja possível a redução gradual da carga horária, a preparação para uma nova carreira, o despertar para atividades relacionadas a interesses pessoais, um plano de desenvolvimento, promoção de reflexões sobre o legado do trabalhador, levantamento de necessidades de saúde, atividades de educação financeira, entre outras que constituam uma educação para o envelhecimento com sentido para os sujeitos.

No que diz respeito às tensões da selva, associadas ao ritmo frenético do atual mundo do trabalho, pode-se observar a preocupação dos trabalhadores em acompanhar essa velocidade das mudanças e o acelerado desenvolvimento tecnológico, contexto que afronta algumas particularidades da idade que estão vivendo. A constante necessidade de atualização e a cobrança por resultados típica do mundo do trabalho do século XXI geram, assim, diversas

tensões, mas também abrem possibilidades de educação. Primeiramente, é necessário pontuar que é por meio de atividades educativas que será possível manter o trabalhador mais velho atualizado, acompanhando as mudanças e preparado para lidar com as tecnologias. Cursos, oficinas e similares, se desenvolvidos de acordo com as necessidades dos trabalhadores mais velhos, podem ser métodos eficazes para manter a capacidade de trabalho e a produtividade desses sujeitos (ILMARINEN, 2012). Entretanto, essas tensões abrem também um caminho para que, por meio da educação, os sujeitos possam ter a oportunidade de refletir criticamente acerca dos valores e da cultura na qual estão inseridos. Nesse sentido, podem ser questões motivadoras de debates, fóruns, entre outros: por que o mundo do trabalho atual é acelerado? Estudando a história do trabalho, é possível entender as razões pelas quais vivenciamos esse ritmo frenético? A quem interessa essa velocidade? Qual é o lugar do trabalhador mais velho nesse contexto? Como o trabalhador pode administrar o seu trabalho diante dessa cultura? Como pode ser possível organizar o trabalho para promover relações mais justas e humanizadas? As atividades educativas podem ser um instrumento poderoso para amenizar as tensões em torno do medo do desemprego, da desatualização, da desintegração e da aposentadoria, e promover um sentimento de pertencimento da força de trabalho, trazendo sentido aos problemas reais vividos no cotidiano dos trabalhadores e conseqüentemente um impacto positivo na sua saúde e nas relações de trabalho. Ademais, o trabalhador maduro pode ser um grande aliado da empresa que necessita de resultados, pois além da importância de qualidades como a experiência, comprometimento e lealdade, pode ter a capacidade de enxergar a importância de outras questões para além do salário, conferindo um sentido mais nobre de realização ao seu trabalho, o que favorece a criatividade, a autonomia, o pensamento contextual e o engajamento. As limitações dos trabalhadores mais velhos que foram relatadas estão muito vinculadas a questões físicas e, conforme foi discutido, se o ambiente for favorável, tais limitações poderão ser administradas e os pontos fortes dos trabalhadores, aproveitados. Em um contexto onde uma das preocupações das organizações é a retenção de profissionais qualificados, ter trabalhadores maduros com boa saúde e um forte desejo de continuar trabalhando pode ser uma grande oportunidade. Ainda no que diz respeito a gerar resultado para as empresas, o trabalhador mais velho pode atuar de forma relevante no atendimento aos clientes, possibilitando uma diversidade de estilos no acolhimento das pessoas na linha de frente, proporcionando um atendimento mais paciente e humanizado. Por meio das ações educativas, esses valores podem ser transmitidos aos mais jovens e disseminados na organização, potencializando a produtividade de todos. Cabe pontuar ainda que a educação, nesse sentido, pode ser desenvolvida com tecnologias leves, como uma boa

comunicação, um elogio por trabalhos bem feitos, um tempo de escuta qualificado, entre outras práticas de custo baixo e alto impacto. Nesse sentido, o papel dos gestores será fundamental, estando preparados para dialogar e compreender os trabalhadores de diferentes idades em seus anseios, necessidades e potencialidades, estabelecendo relações de confiança que permitam a ocorrência do “círculo do pertencimento”. Tal necessidade pode constituir-se em uma oportunidade para os líderes das organizações, pois ao estarem capacitados para lidar com os trabalhadores de diferentes idades, alicerçados nessas ideias, conseqüentemente estarão mais qualificados como profissionais para o exercício de uma liderança mais humanizada, o que se trata de um requisito de grande importância no atual mundo do trabalho. Também pode ser uma oportunidade de desenvolvimento para os líderes a necessidade de refinar o processo de *feedback*, aprendendo a conhecer melhor cada trabalhador, bem como, adequar funções quando necessário, enxergando os sujeitos por aquilo que têm para contribuir, e não somente por seus impedimentos. Nesse sentido, é razoável pensar que os desafios do trabalho, quando na medida certa, podem ser saudáveis para todos os trabalhadores. É importante também registrar que, diante da importância da renda para a dignidade dos sujeitos, sejam considerados os trabalhadores que recebem os menores salários nas políticas de gest, que poderão ter carências específicas por sua situação peculiar, especialmente durante o processo de envelhecimento.

Com relação às tensões oriundas dos preconceitos, foi notório o prejuízo que trazem ao cotidiano das relações, dificultando que o trabalho aconteça de forma integrada e produtiva na convivência das diferenças de idade ou gênero. Além disso, embaraçam as possibilidades de desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos. Dessas tensões, contudo, emergem diversas possibilidades para a educação, pois os julgamentos que são emitidos com base na idade ou gênero são decorrentes de construções culturais e da ignorância e estranhamento entre os diferentes. Assim, torna-se necessário criar espaços educativos para debater questões como: como se sentem os trabalhadores jovens no ambiente de trabalho? E, quanto aos trabalhadores mais velhos? Quais são as razões para a emissão de julgamentos com base na idade ou gênero? Como a história que está por trás dos preconceitos pode contribuir para entendermos essa questão? Como os preconceitos afetam as mulheres no ambiente de trabalho? Quais são as características de cada idade e gênero? Há diferenças? Há similaridades? Todos os jovens são iguais? E, quanto aos trabalhadores maduros ou mulheres? Como as diferentes gerações e gêneros podem trabalhar de forma integrada e produtiva? Como podemos derrubar preconceitos e aproximar as gerações? Ações educativas poderão quebrar barreiras, minimizar os julgamentos, amenizar sofrimentos e promover um

ambiente mais inclusivo e propício para um trabalho produtivo e feliz para as diferentes gerações. Ao incentivar a aproximação das gerações, a organização proporcionará a troca de conhecimentos, a valorização mútua das diferentes qualidades, gerando desenvolvimento para toda a força de trabalho e disseminando valores de colaboração e solidariedade, o que é sobremodo salutar para o trabalho em equipe nas empresas. Podem ser citadas como possíveis práticas educativas nesse sentido grupos intergeracionais de estudo, palestras ou oficinas sobre a temática, de forma presencial ou virtual. Contudo, o mais importante é que esses valores sejam praticados no dia a dia da instituição, sendo manifestados na postura dos gestores, diretores e de todos os trabalhadores.

9 PRINCÍPIOS PARA A RELAÇÃO DO TRABALHADOR MAIS VELHO COM O TRABALHO: TRANSFORMANDO OS RESULTADOS DA TESE EM UMA CONTRIBUIÇÃO PRÁTICA

Desde que decidi cursar o doutorado, a vontade de estudar sempre esteve acompanhada do desejo de escrever uma tese que pudesse dar contribuições práticas para a vida das pessoas. Sei que todo o trabalho acadêmico, em última instância, tem desdobramentos para o cotidiano de mulheres e homens, pois a ciência tem na vida real dos sujeitos a sua razão de existir. Entretanto, pretendo neste subcapítulo deixar mais claras as implicações que os resultados deste trabalho podem ter para a relação do trabalhador mais velho com o trabalho, ou, em outras palavras, para a gestão de trabalhadores mais velhos. Pretendo traduzir as ideias, elencadas por mim como relevantes, em princípios norteadores e não como práticas fechadas em si mesmas, pois acredito que é necessário o protagonismo dos atores a nível local, em cada organização. Assim, os princípios poderão ser adaptados em cada contexto conforme as necessidades peculiares, ou ainda, poderão servir como motivadores de reflexão e aprendizagem para trabalhadores maduros. Em outras palavras, neste subcapítulo ficará um recado da presente tese para as empresas, e também um recado para os trabalhadores. Ao mesmo tempo, tais princípios servirão como uma justa devolução para a empresa que concordou em ser objeto desse estudo de caso, de modo que aspiro, assim, contribuir para a área de gestão de pessoas do Sesc/RS. Cabe registrar que todos os princípios aqui descritos foram construídos com base em uma reflexão crítica acerca dos limites, tensões e possibilidades que emergiram ao longo da pesquisa de campo. Cada ideia aqui escrita tem como pano de fundo as vozes dos gestores e trabalhadores com quem dialoguei, além do aporte teórico que embasou todo o trabalho. É importante ainda pontuar que, além dos dois

atores a quem me dirijo nos próximos dois subcapítulos - gestores e trabalhadores maduros - há outro ator cujo papel é fundamental para que se criem boas condições de trabalho - o Estado. Não faz parte da presente tese o debate acerca do papel do Estado, mas deve ser registrada a observação de que, além do esforço das organizações e da responsabilidade de cada trabalhador, será fundamental o desenvolvimento de políticas públicas que criem as condições favoráveis para que a relação do trabalhador mais velho com o trabalho seja saudável e produtiva.

9.1 Princípios norteadores para as empresas

Cabe mencionar, inicialmente, que não defendo na presente tese a necessidade de existência de uma política específica de gestão da idade nas organizações, e sim que a gestão da idade deve acontecer por meio de uma política de gestão de pessoas que seja justa, inclusiva, equilibrada e harmoniosa em direção ao atendimento das necessidades coletivas. Em outras palavras, argumento que, em face do envelhecimento dos trabalhadores e da consequente diversidade etária que se faz presente nas organizações, as questões da idade devem ser motivos de estudo, de sensibilização e de ações práticas por parte da área de recursos humanos, e que essas ações devem estar integradas na política geral de gestão de pessoas. Podem ser destacadas duas razões para a defesa dessa perspectiva. Em primeiro lugar, não seria possível estabelecer uma política de gestão da idade de forma dissociada da gestão de pessoas como um todo nas organizações. A gestão de pessoas deve estar ancorada em princípios inclusivos, não apenas para beneficiar trabalhadores mais velhos, mas para favorecer a todos. Em segundo lugar, uma política de gestão de pessoas que considere as questões da idade poderá obter ganhos significativos para toda a força de trabalho. Assim, as práticas de gestão da idade que poderão ser construídas a partir de princípios inclusivos terão um impacto positivo em toda a organização, razão pela qual devem fazer parte dos objetivos centrais de qualquer política de gestão de pessoas. Ademais, cabe destacar que os princípios descritos abaixo poderão ser motivadores para a criação de novas práticas de gestão, mas também poderão ser utilizados para enriquecer as práticas de gestão já existentes nas organizações.

Registradas essas importantes observações, e considerando os resultados da presente tese, são recomendados abaixo oito princípios norteadores para a gestão de trabalhadores mais velhos. Reitero que esses princípios foram pensados para trabalhadores mais velhos, mas seu potencial de benefício pode ser estendido a todos os trabalhadores. Ainda cabe pontuar que

cada princípio possui um conjunto de ideias e objetivos próprios, mas também é possível perceber uma relação de interdependência entre eles.

9.1.1 Valorização da história e da experiência dos trabalhadores

Revelou-se na voz dos trabalhadores maduros participantes do presente estudo a riqueza das histórias das quais têm posse, aliado ao seu desejo de compartilhamento das mesmas. O potencial educativo presente em cada uma das histórias pode contribuir significativamente para o desenvolvimento dos trabalhadores mais jovens, de modo que fiquem mais preparados para o enfrentamento dos problemas do cotidiano empresarial, bem como, tenham um repertório maior de subsídios para criar as inovações que o futuro precisa. Ao mesmo tempo, a valorização das histórias poderá fortalecer a identidade dos trabalhadores maduros, ressignificando o seu papel nas organizações e dando-lhes a oportunidade de vivificar as suas histórias em benefício do presente e do futuro. Não se trata de viver para contemplar o passado, mas de abrir um diálogo entre as diferentes épocas para ampliar o repertório cultural de todos, aprimorar a capacidade crítica, desenvolver a aptidão para ler o mundo, e assim aprender coletivamente para a construção de um futuro mais seguro e frutífero para todos. Esse princípio pode ser aplicado de inúmeras formas nas organizações e com custos baixos, e mesmo nas práticas mais simples, como a participação dos trabalhadores maduros na integração dos trabalhadores jovens, pode trazer resultados positivos. A valorização das histórias também pode ficar evidente pela celebração e reconhecimento pela passagem do tempo dos trabalhadores nas organizações, e como o exemplo pode ser citada a prática de gestão “jubilados” que foi elogiada pelos trabalhadores no estudo de caso. Ainda cabe ponderar que esse princípio não é contraditório a necessidade de resultados das empresas, sejam eles financeiros ou de qualquer outra natureza, pois através do conhecimento e diálogo com o passado poderão ser criadas melhores alternativas para os problemas vividos no presente, especialmente em contextos críticos.

9.1.2 Gestão horizontal

Ao ouvir a voz dos trabalhadores maduros, foi possível perceber de modo destacado a necessidade de sentirem-se parte da organização, sendo úteis e também reconhecidos por suas contribuições. O conjunto dessas três necessidades deu origem à ideia de “círculo do pertencimento” na presente tese, cujo conceito pretendo inaugurar nesse momento da escrita.

O círculo do pertencimento pode ser definido como “uma condição do ambiente de trabalho que favorece: o sentimento de pertencimento, o que significa dizer que o trabalhador estará consciente das causas e consequências do sistema de trabalho no mundo em que vive, bem como, perceberá que é parte importante para esse sistema, e ainda, que pode participar da criação de soluções e almejar resultados coletivamente frente aos problemas que fazem parte do universo laboral; o sentimento de utilidade, o que pressupõe a percepção do trabalhador de que pode intervir, por meio de uma atuação criativa, na realidade do trabalho, e de que suas contribuições podem ser importantes para os resultados esperados no trabalho; e o sentimento de reconhecimento, que consistirá na percepção de que o sistema e as pessoas beneficiadas pelo seu trabalho admitem, agradecem e o recompensam pela sua contribuição de forma justa e honesta”. Defendo a ideia de que a gestão de pessoas deve criar as condições adequadas para que essas necessidades sejam atendidas, pois tal perspectiva poderá potencializar a atuação dos trabalhadores maduros, fazendo-os mais satisfeitos e gerando resultados para todos. Para que essas condições sejam criadas é necessário que as relações sejam pautadas pelo diálogo, pelo respeito aos diferentes tipos de saberes, por uma perspectiva de poder descentralizado, e que a capacidade de escuta seja valorizada por todos, especialmente pelos líderes das organizações. Assim, será possível que os trabalhadores mais velhos atuem com autonomia e com responsabilidade, o que foi reiteradamente solicitado nas entrevistas. Esse princípio deve se fazer presente não em práticas de gestão específicas, mas no cotidiano das relações, manifestando-se nas pequenas decisões do dia a dia, na criação de espaços onde possam ser valorizadas as opiniões de todos, ou, em outras palavras, num ambiente que promova o sentimento de pertencimento e de participação efetiva. Por essa razão, só será colocado em prática de fato se houver uma intenção real das organizações em fazê-lo. Isso não significa que não há a necessidade de líderes que tomem decisões, tampouco expressa a ideia de que são desnecessárias estruturas de poder. A concepção aqui defendida é de que o ambiente seja propício à participação de todas as pessoas nas decisões que afetam as suas vidas, bem como, que o objetivo central de todas as escolhas considerem os interesses coletivos. Também não significa a ausência de tensões ou discordâncias, o que seria demasiadamente ingênuo pensar, pois as relações humanas incluem uma complexidade e diversidade de intenções que invariavelmente podem gerar conflitos. A perspectiva da gestão horizontal aqui defendida é, antes, um ambiente de confiança onde a possibilidade do diálogo é real e motivadora de participação das pessoas, ultrapassando o desígnio de ser somente uma técnica para constituir-se como um valor na organização.

9.1.3 Harmonia da jornada de trabalho com a vida pessoal

Ao mesmo tempo em que o trabalho mostrou-se na presente tese como uma atividade central para a constituição da identidade dos trabalhadores maduros, foi referida também a importância das atividades desenvolvidas fora do tempo do trabalho. As atividades com a família, as amizades, o lazer, o tempo para atividades de contemplação da vida ou as atividades religiosas são algumas daquelas que podem fazer parte do universo de interesse dos sujeitos. Foi interessante observar que o significado do trabalho sofreu uma mutação ao longo do tempo na perspectiva dos trabalhadores maduros. O ímpeto inicial da sobrevivência e da competição, típicos de quem precisa ganhar o pão de cada dia, paulatinamente foi sendo temperado com um sentido de participação e realização, e pelo desejo de deixar um legado para o mundo. Desse modo, o sentido do tempo também mostrou-se sendo ressignificado a cada etapa da vida quando os trabalhadores percebem a necessidade de aproveitá-lo com atividades que tenham significado, seja no tempo de trabalho ou fora dele. Assim, torna-se cada vez mais necessário o equilíbrio entre a vida pessoal e as demandas do trabalho, o que poderá exigir das empresas, em alguns casos, a redução da jornada de trabalho ou uma maior flexibilidade de horários. Foi interessante notar que nem todos os trabalhadores desejam a redução de jornada, pois o caso de cada trabalhador é resultado de um processo complexo que inclui a sua história de vida, sua situação social e econômica, suas crenças, necessidade de renda, cultura, entre outros fatores que determinam a relação com o trabalho. Por essa razão é necessário que as políticas de gestão de pessoas sejam construídas com os trabalhadores, e não meramente para os trabalhadores. Não significa dizer que as políticas de gestão de pessoas serão individualizadas, mas consiste na ideia de que tais políticas tenham em seu esqueleto geral possibilidades para atender as diferentes necessidades que se fazem presentes em uma força de trabalho tão diversa. Além disso, a harmonia aspirada aqui não será manifesta somente pela quantidade de horas trabalhadas, mas especialmente pela qualidade delas. É necessário que os desafios, as tarefas e as funções de todos os trabalhadores sejam planejados de forma equânime, considerando as capacidades e limitações de cada um, e que o diálogo se faça presente no estabelecimento de cada rotina de trabalho. Essa perspectiva supõe a escuta, a avaliação transparente e justa, bem como o desenvolvimento planejado de cada trabalhador. Cabe registrar ainda que com o processo de envelhecimento podem aumentar as necessidades de cuidado com a própria saúde, o que reforça a premência de harmonia entre a vida pessoal e o trabalho. Ademais, apesar de esse princípio ser especialmente importante para trabalhadores mais velhos pelas particularidades do tempo

vivido, é razoável supor que também poderá beneficiar toda a força de trabalho, afinal, todos precisam se preparar para envelhecer.

9.1.4 Aprendizagem ao longo da vida

Já foi relatado na presente tese que, quando pensamos em educação, as duas imagens a que mais frequentemente a associamos é a instituição escolar e a crianças. Contudo, defendo na presente tese que a educação é um processo permanente que é inerente à existência humana por meio do qual aprendemos o tempo todo a nos relacionarmos com o mundo a nossa volta. Sendo o trabalho a atividade por meio da qual é possível ao ser humano intervir no mundo, logo fica evidente a proximidade intrínseca que existe entre trabalho e educação. Enquanto atua no mundo, o trabalhador aprende sobre o mundo e sobre si mesmo, e na medida em que aprende transforma-se, mudando também a sua atuação em um processo contínuo de práxis humana. Logo, a aprendizagem ao longo da vida não depende da realização de atividades educativas formais, ela ocorre na dinamicidade da existência humana, no ato de se relacionar com o outro e com a natureza. Entretanto, a organização planejada de espaços educativos, onde os sujeitos tenham a oportunidade de refletir e dialogar sobre determinados fenômenos que fazem parte das suas vidas e dos seus interesses pode contribuir para o aumento da capacidade de ler o mundo, desenvolvimento da criatividade, expansão do repertório cultural ou, em outras palavras, aumentar a competência dos trabalhadores para trabalhar. Nesse sentido, a tese aqui defendida é de que a aprendizagem ao longo da vida seja reconhecida em pelo menos duas vertentes. Primeiro, a vertente informal do cotidiano, onde os trabalhadores aprendem percebendo a forma como são tratados, o modo como são constituídos os objetivos, os valores que são praticados, a maneira pela qual o poder é usado nas relações, a organização de todo o seu espaço de trabalho, entre outros. Insisto: os trabalhadores aprendem o tempo todo, mesmo que de forma inconsciente, a partir de todos os fatos que lê a sua volta. Essa perspectiva torna a responsabilidade da organização muito maior do que meramente organizar um plano de capacitações. Em outras palavras, é necessário que as empresas tenham a consciência de que além do que se aprende em cursos, oficinas ou *workshops*, cada gesto, cada palavra, cada tarefa delegada, cada ambiente ou qualquer outro fato que caracterize a organização pode representar um ato educativo. Em segundo lugar, é inegável a importância dos espaços formais ou não formais, por meio de um plano de capacitação e desenvolvimento dos trabalhadores, que podem incluir cursos de pós-graduação, mestrado, cursos livres, encontros técnicos, etc. Nesses casos, é fundamental mais uma vez o diálogo, pois o potencial

educativo de cada uma dessas ações dependerá do verdadeiro grau de interesse dos sujeitos. Para os trabalhadores maduros que desejam seguir trabalhando e se desenvolvendo, um ambiente de aprendizagem contínua, pautado pelos valores e objetivos da organização, poderá ser altamente frutífero. Cabe ainda registrar que o próprio fenômeno do envelhecimento pode levantar uma série de pautas para ações educativas com os trabalhadores, como forma de criar condições melhores para a experiência de envelhecer. Nesse sentido, assuntos como educação financeira, questões de saúde, aposentadoria, tecnologias digitais ou tantas outras podem motivar debates e promover uma melhor preparação para o envelhecimento. O que interessa aos trabalhadores aprender na fase de vida que estão vivendo? Quais são os problemas que fazem parte do seu cotidiano? Como ações educativas podem contribuir para dar significado e melhor compreender os dilemas do dia a dia? Como os interesses do trabalhador podem dialogar com os resultados desejados pela empresa? De que modo a cultura da organização pode ensinar os trabalhadores? Essas são algumas das perguntas que podem ajudar as organizações a planejar a aprendizagem ao longo da vida para a sua força de trabalho.

9.1.5 Disseminação da cultura do respeito

Com uma força de trabalho mais diversificada em termos de idade e cultura, tendem a aumentar as tensões vinculadas a preconceitos e a necessidade de um ambiente de respeito pode ser ainda maior. Os trabalhadores mais velhos aprenderam a viver, a trabalhar e a se relacionar em um mundo diferente do atual, onde as tradições eram mais valorizadas, as grandes verdades eram ditadas por instituições como a igreja ou a família, o trabalho era menos dependente das tecnologias, menos acelerado, não globalizado, as carreiras nas empresas tinham uma perspectiva mais permanente, os valores e o respeito eram traduzidos em práticas como pontualidade, hierarquia e compromisso com as empresas. No atual mundo do trabalho, essas pessoas convivem com jovens que nasceram no mundo digital, marcado pela velocidade das informações, o questionamento de paradigmas, o desenvolvimento científico e a liquidez das relações. Constitui-se assim um abismo cultural entre as gerações. Pela falta de conhecimento do outro podem nascer julgamentos não apenas com base na idade, mas também na raça ou gênero, motivando ainda mais o distanciamento e abrindo espaço para uma diversidade de aflições e tensões entre as pessoas. Foi interessante observar nos resultados da presente tese que o preconceito não se faz presente apenas em direção aos idosos, mas também em direção aos jovens ou mulheres, quando os lugares que ocupam não condizem com os estereótipos que estão fixados na mente das outras pessoas. Desse modo se

faz necessária a cultura do respeito, por meio da qual sejam minimizados os julgamentos e maximizadas as possibilidades de aproximação, de diálogo, de solidariedade e de colaboração. Esse princípio pode ser pauta nos treinamentos da força de trabalho, mas acima de tudo deve refletir a postura dos líderes nas organizações, através de sua conduta em cada situação diária, nas atitudes em direção aos trabalhadores, no modo de encaminhamento dos desafios, na forma pela qual serão conduzidos os *feedbacks*, etc. Além disso, a organização de campanhas vinculadas ao tema do respeito à diversidade podem contribuir para a sensibilização das pessoas sobre as questões de racismo, idadeísmo, sexismo, entre outras formas de preconceito. Cabe mencionar, como exemplo, uma prática da organização estudada, o projeto “Sesc para todos”. O referido projeto foi realizado durante todo o ano de 2019, e ao longo desse período foram realizadas ações em todo o Rio Grande do Sul com o objetivo de sensibilizar a força de trabalho para a importância do respeito à diversidade em torno de cinco causas: imigrantes, crianças, mulheres, pessoas com deficiência e diversidade de gênero. Cada uma dessas questões foi pauta de discussões, palestras e grupos de estudo em todas as unidades do Sesc/RS durante dois meses, totalizando 10 meses de projeto. Essa é uma das inúmeras possibilidades para colocar esse princípio em prática nas organizações.

9.1.6 Promoção do cuidado com a saúde

O envelhecimento mostrou-se uma complexa e difícil experiência para os trabalhadores. As alterações biológicas, sociais e psicológicas constituem-se frequentemente como um dilema para os sujeitos, pois ainda não é comum a existência de espaços educativos por meio dos quais seja possível refletir sobre essas questões e promover uma preparação para o envelhecimento. Entre todas as mudanças que ocorrem em função da passagem do tempo, destacaram-se na fala dos trabalhadores aquelas ligadas à saúde e às condições físicas. Assim, foram mencionadas a ocorrência de dores, esquecimentos, cansaços e outros tipos de limitação física como características marcantes do envelhecimento, que impactam a identidade dos sujeitos e a sua relação com o trabalho. A saúde revelou-se como uma preocupação central dos trabalhadores, pois entendem que se a saúde estiver prejudicada as suas possibilidades de relação com o mundo serão restringidas, de modo que chegaram a referir em uma das situações que o plano de saúde é mais importante do que o próprio salário. No bojo dessa preocupação mostrou-se presente um complexo que inclui os dilemas da finitude que o ser humano enfrenta, o medo da morte, a necessidade de se sentir parte do mundo, entre outros. Ademais, quanto melhor for a condição de saúde do trabalhador, mais

possibilidades terá para desenvolver as atividades de seu interesse, seja no trabalho ou na aposentadoria. Nesse sentido, defendo na presente tese que as organizações devem investir na saúde preventiva, criando as condições necessárias para que os trabalhadores adotem hábitos saudáveis, conhecidos como promotores da saúde - exercícios físicos, alimentação saudável, sono adequado, acompanhamento médico sistemático, entre outros. A adoção de um estilo de vida saudável dependerá de um contexto favorável, que deve incluir uma jornada de trabalho que esteja em harmonia com as demandas da vida pessoas (portanto, aqui temos um diálogo com o princípio 3), um plano de benefícios que facilite o acesso a hábitos saudáveis, um ambiente de trabalho cujo clima seja amistoso, entre outros. Além disso, poderão contribuir de modo determinante ações educativas que permitam aos sujeitos conhecer o próprio corpo e desvendar os fatores que afetam a saúde e o envelhecimento, tornando-os protagonistas na gestão do próprio cuidado e da própria saúde. Embora a preocupação com a saúde tenha surgido entre os trabalhadores mais velhos, esse princípio poderá beneficiar também os mais jovens, contribuindo para a sua preparação para o envelhecimento. Pode ser citada como exemplo no caso desse princípio uma prática de gestão da organização estudada, o “Sesc Vida”. Trata-se de um programa de incentivo a hábitos saudáveis por meio de descontos em serviços da empresa como academia de ginástica e viagens. Cabe pontuar ainda que, no caso dos trabalhadores maduros, trabalhos com grupos em espaços de saúde mental poderão ser especialmente frutíferos para a promoção da saúde, a partir da escuta e do debate acerca de temas que sejam do interesse dos sujeitos.

9.1.7 Comunicação eficaz

A comunicação é sempre um desafio importante para as organizações. No caso da presente tese, ficou evidente que para os trabalhadores mais velhos trata-se de uma necessidade primordial para que compreendam: qual é o seu lugar na empresa? Quais são as expectativas acerca do seu trabalho? Como o seu desempenho será avaliado? De que maneira pode seguir se desenvolvendo? Por quais trabalhos merecem elogios e reconhecimento? Essas questões poderão servir como ponto de partida para que os líderes se movimentem em direção aos trabalhadores. Contudo, um processo de comunicação eficaz não ocorrerá de forma unilateral. Apesar de existirem necessidades e anseios comuns entre os sujeitos, também habitam em cada trabalhador as individualidades resultantes de sua história de vida, visão de mundo, etc. Nesse sentido, ganha especial importância na comunicação a escuta dos trabalhadores, pois é ouvindo que será possível construir uma ponte sólida, em outras

palavras, uma forte conexão entre líderes e trabalhadores. Como você se sente no trabalho? Como você percebe o próprio desempenho? Existe alguma dificuldade na qual você pode ser ajudado? O que mais te deixa feliz no trabalho? O que mais te realiza? Essas são apenas algumas das questões que podem ser utilizadas para iniciar um processo de escuta. Necessariamente, para que o diálogo aconteça será necessário, acima de tudo, um ambiente de confiança. Qualquer técnica de conversa ou de *feedback* será limitada ao nível de qualidade das relações. Um lugar no qual as pessoas sintam medo de falar o que realmente pensam por saberem que serão prejudicadas por isso não poderá ser produtivo em termos de comunicação. Não se trata de um ambiente perfeito e romantizado, pois como se pode perceber ao longo do presente trabalho, as relações entre os seres humanos incluem desafetos e tensões. A tese que defendo aqui é a de que quando os líderes de uma organização valorizam o diálogo e os diferentes saberes, oportunizam as pessoas a participação, prezam pela transparência nas relações através do seu exemplo e promovem o respeito através da sua conduta, estará sendo construído dia a dia um ambiente de confiança. Os desacordos acontecerão no cotidiano, mas a forma como serão tratados e encaminhados será pautada nos valores acima descritos. Portanto, um processo de comunicação eficaz não se edifica apenas por meio de discursos, com tom de voz adequado e bom conteúdo, ou com um calendário bem planejado de reuniões de equipe ou individuais. Tais ações serão importantes, mas terão o seu efeito limitado à qualidade do ambiente e das relações - e isso dependerá sobremaneira da postura dos líderes da organização.

9.1.8 Transição segura para aposentadoria

Após dialogar com os trabalhadores sobre o processo de aposentadoria, foi possível perceber que existem diferentes perspectivas entre eles. Enquanto alguns mostram repúdio à ideia de sair do mercado de trabalho, outros compreendem que a aposentadoria faz parte do ciclo natural da vida e que a saída também poderá trazer benefícios, desejando substituir as atividades laborais por outras que também serão significativas, incluindo tempo com a família, atividades religiosas e ainda outros tipos de trabalho dos quais gostam, que poderão ser feitos fora dos padrões de horário do mercado formal. Observou-se que o trabalho representa para os sujeitos maduros um meio de sentir-se parte do mundo, promovendo um senso de utilidade, sentimento de realização e concede-lhes um espaço para a construção de um legado, por meio do qual podem deixar a sua marca no mundo. Além disso, o fato de estar trabalhando ajuda os sujeitos a lidar melhor ou até mesmo fugir dos dilemas da finitude,

assunto complexo e delicado para o ser humano. Entretanto, mesmo que de modo silenciado, a futura saída do mercado de trabalho se faz presente na consciência dos trabalhadores, e mesmo entre os gestores jovens notou-se a preocupação com a futura aposentadoria. Apesar da sua importância para a vida dos trabalhadores, o processo de aposentadoria não é pauta frequente de debates e reflexões nas organizações. Nesse sentido, defendo na presente tese que deve ser um princípio para a gestão de trabalhadores mais velhos a promoção de uma transição segura para a aposentadoria. Assim, cabe às organizações criar condições para que os sujeitos se preparem para esse processo, em duas dimensões. Em primeiro lugar, não será uma única prática de gestão focada na preparação para a aposentadoria que garantirá aos sujeitos a segurança que precisam. Criar boas condições gerais de trabalho ao longo de toda a vida constitui a primeira responsabilidade da organização: salários e benefícios justos, ações de promoção à saúde (aqui temos uma aproximação do princípio 6), ambientes seguros e amistosos, harmonia entre a vida pessoal e o trabalho (nesse caso, o diálogo é com o princípio 3), entre outras circunstâncias que devem ser organizadas pela empresa para favorecer o desenho de um futuro seguro para todos. Em segundo lugar, defendo que devem acontecer ações educativas que oportunizem aos sujeitos refletir e aprender sobre o processo de aposentadoria. O que significa para cada sujeito aposentar-se? Qual é o sentimento dos trabalhadores quando pensam no assunto? Que fatores podem influenciar a qualidade dessa transição? Como podemos preparar essa saída do mercado de trabalho? Essas e outras questões podem motivar debates e discussões com os trabalhadores em fóruns, reuniões, palestras, entre outros. Não se espera que com tais ações sejam extintos os dilemas em torno da experiência de se aposentar. Contudo, se a organização criar as condições acima descritas, poderá ressignificar esse processo, oportunizando aos sujeitos que o vivenciem com mais tranquilidade e segurança.

9.2 Relação do trabalhador mais velho com o trabalho: princípios para os trabalhadores maduros

Nesse subcapítulo meu intento é contribuir com os trabalhadores maduros transformando os resultados da tese em princípios a partir dos quais pode pensar a sua relação com o trabalho. Assim, pretendo proporcionar aos trabalhadores nessa parte do trabalho um recado que a tese pode deixar para os mesmos. Há uma relação de interdependência entre os 6 princípios aqui descritos, de modo que, ao mesmo tempo que cada um possui um

conjunto de ideias bem definido e particular, não é possível encontrar uma fronteira rígida que os distancie.

9.2.1 Cuidado com a saúde

O envelhecimento humano é um processo complexo que inclui diversas transformações de ordem biológica, psicológica e social. Conforme foi pontuado ao longo da tese, em geral, é a partir dos 50 anos que alguns sinais e transformações do corpo se tornarão mais evidentes, como os cabelos brancos ou a diminuição mais acentuada da massa muscular. Embora o fenômeno de envelhecer não signifique necessariamente a ocorrência de doenças, à medida que o tempo passa o corpo se torna mais vulnerável a possíveis enfermidades. Defendo na presente tese que a manutenção de uma boa saúde é um ponto crítico para favorecer a relação do trabalhador mais velho com o trabalho. Ao ouvir os trabalhadores ficou evidente que as transformações do envelhecimento que mais impactam a sua relação com o trabalho e podem trazer possíveis limitações são aquelas ligadas a saúde: dores, limitações da memória, cansaços, etc. De modo semelhante, na perspectiva dos gestores também foram destacados esses aspectos ligados à saúde, que segundo eles podem diminuir a produtividade dos trabalhadores ou gerar outras consequências importantes, como afastamentos do trabalho. Cabe aqui, portanto, tecer reflexões sobre os possíveis caminhos que a presente tese pode apontar para os trabalhadores no que diz respeito ao cuidado com a sua saúde. Proponho, assim, que esse caminho seja a adoção consciente de um estilo de vida saudável. Mais do que meramente fazer exercícios físicos, se alimentar de forma saudável ou dormir a quantidade adequada de horas por noite, a adoção consciente de um estilo de vida pressupõe compreender as causas e implicações que cada uma dessas escolhas terá no presente e no futuro. Defendo a adoção “consciente” de um estilo de vida porque há no discurso midiático um grande incentivo a hábitos saudáveis, mas em geral, não está presente uma reflexão crítica das pessoas acerca das intenções que podem existir por trás de cada discurso. Na cultura do consumismo não faltam os oportunistas que desejam vender ideias com objetivos puramente mercadológicos, o que produziu nas últimas décadas inúmeros modismos que, ao invés de promover a saúde, alienaram sujeitos. A adoção de um estilo de vida saudável de forma acrítica torna as pessoas dependentes e vulneráveis a inúmeras propagandas enganosas a respeito de promoção da saúde. Cabe destacar que são bem conhecidos os efeitos positivos que os exercícios físicos podem ter para o organismo, melhorando a capacidade geral do corpo para o funcionamento cotidiano. É bem publicada também a importância da

alimentação moderada, equilibrada e variada para a promoção da saúde. A influência do sono e do estresse no funcionamento do corpo também são pautas frequentes e bem difundidas nos meios de comunicação. Sugiro, nesse sentido, que o caminho do autocuidado possa ser percorrido em três vias, paralelamente. A primeira delas é adoção de hábitos saudáveis básicos para o bom funcionamento do organismo, que inegavelmente impactam a saúde, sendo os principais os exercícios físicos, alimentação saudável e sono adequado. A boa orientação profissional, nesses casos, tem grande importância para que tais práticas proporcionem os efeitos desejados. A segunda via diz respeito à adoção “consciente” desses hábitos, conforme já registrado, significa exercitar o pensamento crítico e questionador acerca dos discursos veiculados, buscando compreender as causas e consequências de cada uma das práticas que se pretende adotar. A terceira via, por fim, é uma visão ampliada de saúde, o que significa dizer que a sua promoção não tem relação somente com as necessidades de ossos e músculos, mas considera os objetivos de vida que o sujeito tem. Nessa perspectiva, passar tempo com a família, desfrutar de atividades prazerosas com amigos, estar em um trabalho gratificante, ler livros, assistir filmes ou cuidar do animal de estimação podem ser atividades poderosas para a promoção da saúde. Defendo, portanto, a ideia de que o ser humano não é apenas corpo, mas um complexo conjunto que também inclui dimensões psicológicas, culturais e sociais, abrigando sonhos, anseios, desejos e frustrações que influenciam sobremaneira a saúde dos sujeitos. Proponho, assim, que o potencial de promoção da saúde será ampliado se os sujeitos forem protagonistas da sua caminhada, exercitando o pensamento crítico e o autoconhecimento, ideias que serão desdobradas nos princípios abaixo, o que reforça a ideia de interdependência entre eles.

9.2.2 Autoconhecimento

Defendo na presente tese que o trabalhador maduro terá mais chances de se relacionar de modo frutífero com o seu trabalho se desenvolver o hábito contínuo de refletir sobre questões como: que tipo de trabalho me realiza? Quais são as minhas preferências? Quais são as minhas principais habilidades? Como posso administrar possíveis limitações? Que sentimentos se fazem presentes na minha relação com o trabalho? Quais são as minhas aflições? O que faz sentido em minha vida? Como eu gostaria de estar no futuro? Essas e outras perguntas podem se constituir como pontos de partida para que os trabalhadores conheçam a si mesmos. Quanto mais forem elucidadas as questões que abarcam o universo de cada sujeito, mais caminhos se abrirão para o seu desenvolvimento enquanto ser humano e,

consequentemente, como profissional. Incentivo que cada trabalhador seja protagonista na construção das respostas acerca de si mesmo, o que significa a necessidade de pensamento crítico sobre as informações que recebe do mundo externo, bem como, acerca das questões que emergem da subjetividade. Especialmente no caso dos trabalhadores maduros, os conhecidos estereótipos vinculados à imagem de pessoas mais velhas tendem a regular a identidade dos mesmos. Na cultura que supervaloriza o novo e despreza a história não faltarão mensagens contraproducentes, declarando aos trabalhadores maduros a sua incapacidade, falta de competência e irrelevância. Cabe ao trabalhador colocar em prática o exercício do pensamento, buscando compreender o seu lugar no contexto cultural em que está inserido. Ao mesmo tempo, a autocrítica precisará estar acompanhada de uma relação honesta consigo mesmo, tarefa nada fácil, tendo em vista a complexidade dos sentimentos e dilemas psicológicos que acompanham cada ser humano. Assim, o desafio posto pela presente tese aos trabalhadores não é uma promessa de conhecimento pleno de si mesmo que poderá resolver todas as tensões subjetivas, mas sim um movimento, uma caminhada contínua e curiosa em direção a si mesmo, cujos passos deverão ser acompanhados pelo exercício do pensamento crítico.

9.2.3 Aprendizagem ao longo da vida

O mundo contemporâneo tem, entre as suas principais marcas, o rápido desenvolvimento tecnológico e a velocidade das informações. A ciência se desenvolve de forma acelerada em todas as áreas do conhecimento, demandando dos profissionais constante atualização. Defendo na presente tese que a relação do trabalhador mais velho com o trabalho poderá ter o seu potencial ampliado através do conhecimento. A aprendizagem, nesse sentido, inclui inicialmente as questões técnicas que são próprias de cada função. Logo, um advogado estará mais preparado para o exercício da sua função se buscar conhecer a legislação e outras informações do mundo do direito na sua forma mais atual, e um motorista será mais capaz de seguir na sua profissão se acompanhar a evolução das tecnologias da área do transporte - pressupostos que valem para qualquer tipo de atuação no mundo do trabalho. A presente tese parte da premissa de que a aprendizagem ao longo da vida é inerente à condição humana, pois estamos aprendendo o tempo todo nas situações do cotidiano, independente da existência de espaços formais. Mesmo assim, cursos, palestras ou qualquer outro tipo de ação educativa formal são recomendados como espaços potencialmente inspiradores para o desenvolvimento dos sujeitos. É importante registrar que, além da aprendizagem técnica, outros tipos de

conhecimento poderão favorecer o trabalhador na sua relação com o trabalho. Nesse sentido, defendo que os trabalhadores devem buscar aprender sobre os problemas reais que afetam o seu cotidiano, em outras palavras, devem procurar entendimento acerca do que desperta o seu interesse como ser humano e do que tem relação com os seus objetivos de vida. Como exemplo pode ser citada a própria experiência de envelhecer, que traz consigo diversas questões e dilemas, que podem ser objeto de reflexão e aprendizagem. Aprender sobre um determinado esporte, saúde, literatura, política ou música, seja qual for o interesse que fizer sentido para o trabalhador, poderá contribuir para ampliar o seu repertório cultural, bem como, aumentar as suas possibilidades de se relacionar com o mundo. Considerando o contexto atual do mundo do trabalho, cabe ainda destacar a necessidade premente de aprendizagem sobre as tecnologias do mundo digital. As transformações digitais que já vinham acontecendo de forma acelerada foram potencializadas pela crise provocada pela COVID-19, demandando dos trabalhadores mais habilidades no uso das tecnologias de informação e comunicação, e indicando claramente que o futuro exigirá cada vez mais esse tipo de competência.

9.2.4 Planejamento financeiro

A situação financeira dos trabalhadores mais velhos impacta sobretudo não apenas na sua relação com o trabalho, mas na sua vida como um todo. Pode-se perceber ao longo do diálogo com os trabalhadores que a condição financeira não é um mero resultado de escolhas individuais, mas é oriunda de uma série de condicionantes ligados a história de vida e contexto social de cada sujeito. No entanto, cabe nesse espaço refletir sobre as possibilidades de ação por parte dos trabalhadores na própria responsabilidade com as finanças, frente à necessidade de uma organização financeira. Assim, o incentivo aos trabalhadores é de que, dentro das suas possibilidades, sejam responsáveis enquanto protagonistas do planejamento das suas finanças, o que pode ser traduzido em pelo menos três questões na perspectiva da presente tese. Primeiro, e em diálogo com o princípio anterior, a organização financeira pode ser um objeto interessante de estudo. Existe uma série de conteúdos de qualidade e tecnologias disponíveis sobre a temática da educação financeira, que podem oportunizar aos sujeitos aprender sobre investimentos, juros, negociação de dívidas, técnicas de planejamento financeiro, pesquisa de preços, entre outros, que contribuirão para o empoderamento dos sujeitos através do conhecimento. Em segundo lugar, defendo a necessidade do pensamento crítico dos sujeitos acerca das possibilidades para o uso do dinheiro que são veiculadas pela

mídia. A cultura do consumismo associa o sucesso e a felicidade à posse de determinados bens e serviços que movimentam multidões de forma acrítica. Não se trata de negar a necessidade do consumo, mas sim de questionar o que realmente é importante e faz sentido para si, de modo a regular a própria política de consumo, bem como, fazer uso do dinheiro dentro das possibilidades que se tem, minimizando assim as chances de endividamento que afligem inúmeros trabalhadores. Em terceiro lugar, fica na presente tese o incentivo aos trabalhadores para o seu protagonismo na organização da vida financeira, o que significa que o seu planejamento das finanças pode ser alinhado às suas preferências e objetivos pessoais, o que demandará também o autoconhecimento já debatido nos princípios anteriores. Além disso, o protagonismo pressupõe um efetivo exercício da cidadania, o conhecimento acerca dos seus direitos e deveres financeiros enquanto cidadão, consumidor e trabalhador, o que demandará um movimento de aprendiz curioso e questionador ao longo da vida.

9.2.5 Protagonismo na própria carreira

A partir do diálogo com os participantes desse estudo, bem como, com os autores que constituíram a base teórica que sustentou as reflexões elaboradas, pode-se supor que a carreira profissional de cada trabalhador é resultado de múltiplos fatores relacionados às oportunidades que tiveram ao longo da vida, contexto cultural e histórico do qual fazem parte, bem como, às escolhas individuais que fizeram. Defendo na presente tese que o trabalhador deve esforçar-se para ser protagonista na sua caminhada profissional, entendendo a interdependência que se faz presente na relação com outros atores que influenciam a sua jornada profissional, como empresas ou governos, mas sendo capaz de fazer as próprias escolhas. Todo lugar onde vivem os trabalhadores possui um conjunto de regras, valores e verdades, produzindo determinados tipos de comportamentos e atitudes, que na maior parte das vezes são reproduzidos de forma inconsciente e acrítica. Proponho que os trabalhadores busquem compreender o contexto onde estão inseridos, bem como, caminhem de forma consciente ao longo de suas trajetórias. O encorajamento que desejo fazer é de que coloquem em prática o pensamento crítico no local onde estão inseridos, não com o intuito de emitir meros julgamentos sobre o que é certo ou errado, mas com o objetivo de ser um aprendiz curioso que deseja entender continuamente os elementos a partir dos quais a realidade é construída. Como é constituída a forma como as coisas funcionam no trabalho? E na empresa onde atuo? Quais são os valores do mundo do trabalho no qual estou inserido? De que forma desejo atuar nesse contexto? Que mudanças eu desejo ver na forma como as coisas

funcionam? Quais são as minhas possibilidades de escolha? Que escolhas posso fazer para ser a mudança que desejo ver? Qual é a carreira que desejo construir? Que contribuições eu posso dar? Quais são as possíveis consequências de cada uma das escolhas que eu posso fazer? É necessário reconhecer as diferenças que existem entre os trabalhadores no que diz respeito ao seu leque de opções, que são próprias de um mundo desigual. Enquanto alguns trabalhadores tiveram a oportunidade de estudar, se qualificar e acessar bons postos de trabalho, outros tiveram restrições que trouxeram dificuldades, restando-lhes os subempregos, e para tantos outros a pobreza e o desemprego é a realidade que se faz presente. Entretanto, o incentivo aqui posto é de que cada trabalhador tome conhecimento de seu lugar no mundo e caminhe de modo consciente, elucidando os próprios objetivos em relação a sua trajetória profissional e, com esperança, movimentando-se em direção a eles. O que realmente importa e faz sentido na minha condição de ser humano e trabalhador? Que tipo de trabalho me realiza? O que me faz feliz como profissional? Que legado eu desejo deixar através do meu trabalho? Como desejo fazer a transição da vida laboral para a aposentadoria? Como gostaria de viver o tempo de aposentado? Que escolhas eu preciso fazer hoje para poder alcançar a aposentadoria que almejo? Defendo que essas e outras questões podem constituir-se como pauta permanente para reflexão dos trabalhadores acerca da própria jornada, de modo que a sua trajetória profissional não seja terceirizada para a empresa onde trabalha, mas que seja possível o exercício do protagonismo ao longo da sua caminhada.

9.2.6 Valorização do diálogo e das relações humanas

Defendo a partir da presente tese que bons relacionamentos entre trabalhadores maduros e demais atores presentes no contexto do trabalho podem favorecer o potencial da sua relação com o trabalho. Foi possível observar que diversas angústias, alegrias e dúvidas não são compartilhadas entre os sujeitos, distanciando-os e minimizando o potencial frutífero das relações. As diferenças culturais acentuadas pela multigeracionalidade das equipes de trabalho favorecem ainda mais esse distanciamento. Ao mesmo tempo, fica oculto o potencial dessas diferenças, a partir das quais jovens e idosos poderiam aprender uns com os outros. Os trabalhadores mais velhos demonstraram atribuir especial importância às relações quando foram convidados a refletir sobre a sua trajetória, revelando uma centralidade das relações humanas em seu processo de trabalho. Assim, o incentivo registrado aqui é para que os trabalhadores mais velhos estejam atentos às relações humanas, pois nessas relações poderá residir futuramente boa parte das lembranças importantes e do seu legado. Nesse sentido,

pode ser saudável exercitar a aproximação, especialmente com dois outros atores que estão presentes no ambiente de trabalho. Em primeiro lugar, com relação aos trabalhadores mais jovens o diálogo pode trazer inúmeros benefícios pela aproximação intergeracional. De um lado, trabalhadores maduros conhecedores de histórias, capazes de olhar para o presente e para o futuro com uma noção ampliada, tendo consigo o desejo de transmitir o seu legado e de contribuir através da sua experiência. De outro, jovens precisando de mentoria e também possuidores de conhecimentos importantes para compartilhar. A aproximação dependerá de um ambiente propício para tal, contudo, encorajo os trabalhadores maduros para que construam o diálogo junto aos jovens, o que pressupõe o exercício da escuta, o esforço honesto por entendê-los na sua forma de pensar o mundo, bem como, a edificação de pontes por meio das quais seja possível a colaboração e cooperação mútuas. Em segundo lugar, incentivo que os trabalhadores maduros dialoguem com seus gestores. Quais são as expectativas em relação ao meu trabalho? Que contribuições o gestor espera do meu trabalho? Em que aspectos posso me desenvolver? Como está sendo avaliado o meu trabalho? Espera-se que uma boa gestão de pessoas deixe essas questões claras, mas isso não impede que os trabalhadores pratiquem esse movimento. Ao mesmo tempo, também encorajo que os trabalhadores façam seus gestores sabedores dos seus feitos, angústias, ideias, necessidades e alegrias. A qualidade da relação do trabalhador mais velho com o seu trabalho dependerá, em boa parte, da relação com o seu gestor. Investir em uma boa comunicação poderá aumentar substancialmente as chances de que essa seja uma relação saudável.

9.3. Um diálogo necessário: a presente tese e o contexto da doença COVID-19

Considerando que o objetivo da presente pesquisa é analisar e compreender a relação do trabalhador mais velho com o trabalho, tornou-se imprescindível a partir do advento da pandemia abrir um diálogo entre a tese e o atual contexto. A crise provocada pela doença COVID-19 já trouxe prejuízos para as pessoas em todo o mundo e deve impactar significativamente as relações de trabalho. Desse modo, constituem-se como perguntas importantes: o que pode mudar no mundo do trabalho com a COVID-19? Do ponto de vista do trabalhador, quais são as perspectivas? Do ponto de vista da gestão de pessoas, o que pode ser feito? No caso dos trabalhadores maduros, como essas mudanças podem afetar a relação com o trabalho? Que contribuições essa tese pode dar nesse contexto? Quais limites, tensões e possibilidades nascem dessa crise para a relação do trabalhador mais velho com o trabalho?

Inicialmente, cabe destacar dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020) que mostram o impacto da COVID-19 no mercado de trabalho a nível global. De acordo com a organização, cerca de 1,6 bilhão de trabalhadores informais foram afetados pelas medidas restritivas de isolamento em todo o mundo já no primeiro mês da pandemia, tendo a sua renda reduzida, em média, 60%, sendo as situações mais críticas as da África e América Latina, com perda média de 81%. Os prejuízos também podem ser mensurados pela diminuição do número de horas trabalhadas no primeiro semestre de 2020: 14% em todo o mundo, o que representa 400 milhões de empregos em tempo integral. No caso das Américas, a queda foi maior: 18,3%. A OIT também chama a atenção para a questão de gênero, revelando que as mulheres podem ser especialmente afetadas pela pandemia, já que 40% de todas as que estão empregadas no mundo trabalham nos quatro setores mais atingidos crise: hotelaria, alimentação, comércio e setor manufatureiro, enquanto que no caso dos homens são 36,6%. As mulheres também são maioria nos setores de trabalho doméstico, de saúde e de assistência social, onde estão mais vulneráveis à perda da renda e à doença, além da falta de proteção social que é frequente nesses casos. Esse cenário pode criar o risco de perda de alguns progressos que haviam sido conquistados em torno da questão de igualdade de gênero das últimas décadas. Ademais, a pandemia deu maior intensidade a problemas que já estavam presentes no mundo do trabalho e que acabaram sendo potencializados.

No caso do Brasil, a COVID-19 impactou sobremaneira os trabalhadores e escancarou os problemas relacionados à desigualdade e à falta de proteção social. De acordo com os dados do primeiro trimestre da Pnad contínua (IBGE, 2020b), compõe a força de trabalho no Brasil 105 milhões de pessoas, sendo que dessas, 12,8 milhões estão desempregadas. Dos 92,2 milhões que estão trabalhando, 11,8 milhões não possuem carteira assinada no setor privado, 4,3 são trabalhadores domésticos, também sem carteira assinada, 800 mil são empregadores sem CNPJ, 18,7 milhões são trabalhadores por conta própria sem CNPJ e 1,9 milhão são trabalhadores familiares auxiliares. Todos esses, somados aos 12,8 milhões de desempregados, são quase 50 milhões de pessoas desamparadas, sem a proteção do Estado. Ou seja, mesmo antes da Covid-19 a situação dos trabalhadores já era crítica, mas o advento da pandemia trouxe uma instabilidade e incerteza ainda maiores. De acordo com Franco e Ferraz (2019), a desproteção dos trabalhadores foi intensificada nos últimos anos pelas grandes empresas-plataforma, por meio das quais milhões de motoristas, motociclistas e até ciclistas prestam serviços, submetidos a uma relação de trabalho desigual, que deixa o trabalhador suscetível e desprotegido. O problema reside na exploração do trabalhador vulnerável, que em um momento de pandemia como o atual, perdem renda e se expõem à

doença, sem direitos trabalhistas garantidos. De acordo com o IBGE (2020b), o número de pessoas que aderiram a esse tipo de trabalho vem aumentando a cada ano: chegou a 3,6 milhões em 2018, 29% a mais do que em 2017.

Se cenário das relações de trabalho já estava marcado pela desproteção e suscetibilidade de grande parte dos trabalhadores antes da pandemia e mostra-se no atual momento incerto e inquietante, que previsões podem ser feitas para o futuro? Para Silveira, Rossi e Vuono (2020), a flexibilização dos contratos e dos modos de trabalhar, por meio de práticas como o trabalho remoto, por exemplo, poderá levar a uma massiva precarização, aumentando ainda mais a informalidade e a vulnerabilidade dos trabalhadores. Ademais, esse tipo de organização do trabalho demandará do trabalhador, além de uma aptidão técnica, uma estrutura que faça da sua casa um ambiente da empresa, confundindo o tempo e o espaço do trabalho com o tempo e o espaço privado do trabalhador. Nessa mesma linha, Yazbek, Raichelis e Sant'ana (2020) chamam a atenção para essas transformações provocadas crise da COVID-19 nas relações de trabalho, que poderão intensificar ainda mais a desigualdade e a concentração de renda, que já eram aguçadas antes da pandemia pela perspectiva política atual em nosso país, hegemonicamente liberal. A preocupação, nesse sentido, é com o trabalho alienado, desumanizado e desprotegido, tão evidente no cotidiano dos motoristas de aplicativos, trabalhadores terceirizados, flanelinhas e tantos outros que se encontram suscetíveis pela informalidade. Outrossim, também se faz presente nesse contexto o ocultamento da estrutura racial e sexista que expõe pessoas negras, mulheres, LGBTI+, resultado de uma construção histórica genocida que é abafada pelas prioridades elitistas. Para Silva (2020), somam-se a todas essas preocupações o dilema dos 10 milhões de microempreendedores individuais registrados no Brasil, que enfrentam no atual momento as dificuldades relacionadas à diminuição da renda, sem proteção social e suscetíveis à contaminação da COVID-19 no cotidiano do trabalho, pela necessária circulação, da qual muitos dependem para realizar o seu trabalho. Segundo Kalache et al. (2020), a COVID-19 potencializou mazelas que já existiam: a desigualdade, o sexismo e o idadismo, que foram manifestadas em escolhas e discursos meramente economicistas, na dificuldade de acesso aos serviços de saúde e na violência doméstica. Para o autor, as mortes provocadas pela COVID-19 não constituem um simples reflexo da composição etária, mas revelam a carência de políticas públicas para a promoção de um envelhecimento ativo e saudável para todos. No atual momento, alerta Kalache, urge a necessidade de que sejam respeitadas as recomendações sanitárias de isolamento social, do contrário, poderá haver um gerontocídio desumano e histórico.

E no caso dos trabalhadores mais velhos, o que pode ser pensado? Para refletir sobre essa questão é importante atentar mais uma vez para os dados da Pnad contínua do primeiro trimestre de 2020 (IBGE, 2020b), que revelou que o Brasil tem 7,7 milhões de trabalhadores ocupados com mais de 60 anos. Um primeiro aspecto a ser destacado é o crescimento de aproximadamente 50% do número de trabalhadores idosos em apenas oito anos, já que em 2012 eram 5,5 milhões. Outro detalhe interessante é que dos idosos atualmente ocupados, 5,1 milhões são chefes de família, o que corresponde a 66% de todos eles, evidenciando a relevância do papel e da renda desses trabalhadores para muitas famílias brasileiras. Além disso, os dados da pesquisa mostraram que 4,7 milhões atuam no setor de serviços, onde o distanciamento é mais difícil. Faz-se presente para os idosos, portanto, um grande dilema que inclui a necessidade da renda, por um lado, e o risco da contaminação, por outro. A COVID-19 não representa, assim, uma ameaça somente para a saúde dos idosos, mas também para as suas condições no mercado de trabalho. Os dados da Pnad mostram também que mais de 1,3 milhão de idosos deixaram de trabalhar ou de procurar um emprego no primeiro trimestre de 2020, o que representa 64% do total de 2 milhões de brasileiros que deixaram seus empregos nesse mesmo período. Comparado ao último trimestre de 2019, quando 696,4 mil idosos saíram do mercado de trabalho, o número quase dobrou. Por um lado, pode-se pensar na importância das aposentadorias, que permitem que alguns idosos acessem o direito de se retirar do mercado de trabalho de forma remunerada. Por outro, é possível que a saída de muitos idosos seja resultado da discriminação etária já debatida na presente tese, o que se constitui em uma grande preocupação em vista do mundo pós-pandemia. Os estereótipos de pessoas idosas, segundo os quais são menos habilidosas com as tecnologias, somado as flexibilizações de direitos e aos riscos de saúde que se desenham para o futuro próximo poderão afetar sobremaneira os trabalhadores maduros que desejam seguir ativos.

Ainda no que diz respeito ao caso dos idosos trabalhadores, cabe destacar a pesquisa ConVid, que está sendo realizada ao longo do ano de 2020 pela Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ, 2020) com o objetivo de investigar como a COVID-19 tem afetado a vida dos brasileiros. Em uma das etapas da pesquisa, executada entre 24 de abril e 24 de maio de 2020, mais de 45 mil pessoas participaram da pesquisa respondendo a um questionário virtual, dos quais 9 mil eram idosos, o que permitiu ampliar o entendimento do impacto da pandemia entre as pessoas mais velhas. Segundo a pesquisa, antes da pandemia 52,3% dos idosos brasileiros tinham trabalho remunerado - 61% entre os homens e 46% entre as mulheres, sendo a sua renda essencial para mais da metade dos lares brasileiros. A preocupação reside na carência de seguridade social, já que 42% dos idosos trabalham sem vínculo empregatício,

havendo uma grande desvantagem no caso feminino, já que entre as mulheres esse índice é de 49%, enquanto que entre os homens é de 37%. Desse modo, além de estarem vulneráveis pelo fato de comporem o grupo de risco para contrair a doença, encontram-se expostos pela insuficiência de proteção social no momento em que mais precisam, o que põe em perigo não apenas os idosos mas também as famílias que dependem de sua renda. De acordo com os dados da pesquisa, o impacto da pandemia foi a diminuição ou extinção da renda para 23% dos idosos que trabalham com vínculo, e para 55% dos idosos que trabalham sem vínculo. Outro aspecto que chama a atenção nos resultados da pesquisa é a quantidade de idosos que trabalham em atividades essenciais, em áreas como saúde, transporte ou segurança: 34% entre os homens e 37% entre as mulheres. Os estudiosos verificaram que para esses idosos foi mais difícil praticar o isolamento social, pois apenas 42% deles conseguiu reduzir um pouco o contato social (FIOCRUZ, 2020).

No que diz respeito às implicações da COVID-19 para a área de gestão de pessoas, é importante destacar a pesquisa do instituto GARTNER (2020), que foi realizada após um mês de pandemia e entrevistou mais de 400 líderes da área de gestão de pessoas, mais de 300 líderes financeiros e mais de 4.000 funcionários e executivos para identificar o impacto em longo prazo da COVID-19 no futuro do trabalho, bem como, as possíveis ações que os líderes das organizações podem desenvolver. De acordo com o estudo, algumas tendências já existiam e foram aceleradas pela pandemia. A primeira delas é o aumento do trabalho remoto, prática que aumentou 18% entre os trabalhadores, de 30% para 48% após a pandemia. A esse respeito, a recomendação dos pesquisadores para a área de gestão de pessoas é identificar as novas habilidades que serão necessárias para os trabalhadores, adaptar as lideranças frente às novas necessidades da força de trabalho, repensar a experiência de jornada do trabalhador, incluindo os processos de recrutamento, acompanhamento e o gerenciamento do desempenho. A segunda tendência é o aumento da utilização de dados e informações referentes aos trabalhadores para acompanhamento da jornada de trabalho, por meio do monitoramento do uso do celular, computador ou da localização do trabalhador, além do uso de ferramentas virtuais como chat ou vídeo chamadas. Nesse sentido, apresentam-se como desafios para as organizações o desenvolvimento de tecnologias adequadas e o engajamento dos trabalhadores à cultura e aos valores das empresas, mesmo a distância. Em terceiro lugar, segundo o estudo as relações de contrato flexível, com menores custos e riscos para o empregador, como o trabalho temporário ou terceirizado, tendem a ser mais frequentemente considerados como opção pelas empresas.

No que diz respeito aos novos impactos, ou seja, aqueles que não existiam e foram criados pelo contexto da pandemia, cabe destacar aqui dois elencados pelo estudo. Primeiro, a necessidade das empresas organizarem os desafios do trabalho não mais com base em papéis ou funções fixas, mas sim com base nas habilidades críticas necessárias e em consonância com os objetivos do trabalho. Para a área de gestão de pessoas, o desafio será mapear as habilidades que serão críticas e oportunizar o desenvolvimento das mesmas para os trabalhadores, e não apenas para as funções específicas. Para os trabalhadores, será necessário ampliar o seu entendimento do contexto no qual atua para além da sua função, com vistas aos objetivos gerais de atuação das empresas na sociedade. Em segundo lugar, será um desafio humanizar as relações de trabalho com as possíveis distâncias. A recomendação dos pesquisadores é que as empresas desenvolvam as habilidades humanas de seus líderes, como a inteligência emocional e empatia, equilibrando o atendimento das necessidades da força de trabalho com a performance desejada pelo empregador. Além disso, as empresas deverão valorizar e trabalhar questões alusivas à diversidade e inclusão, e repensar toda a jornada de experiência do seu trabalhador dentro das organizações (GARTNER, 2020).

Face ao exposto, é possível inferir que a pandemia já impactou trabalhadores em todo o mundo pela diminuição ou extinção da renda e de empregos, potencializando problemas que já se faziam presentes nas relações de trabalho pelo contexto de desigualdade. No caso do Brasil, a informalidade e o desemprego que já deixavam quase metade dos trabalhadores desprotegidos e sem direitos garantidos, já estão sendo intensificados pela crise, paralelo a uma cultura racista, idadista e sexista que se manifesta com ainda mais força na crise. Enfrentando as dificuldades desse complicado contexto, milhões de trabalhadores idosos ainda vivem um dilema pela necessidade de trabalhar em meio ao risco de contaminação. Cabe o questionamento: em que medida a presente tese pode contribuir para que seja pensada a relação do trabalhador mais velho com o trabalho nesse novo contexto?

Primeiramente, é necessário reiterar que a relação do trabalhador mais velho com o trabalho não depende unicamente da gestão das organizações ou do esforço individual dos sujeitos. A ação dos governos torna-se fundamental, pois seu papel é planejar e executar políticas públicas que criem condições para que as empresas e trabalhadores se relacionem de forma equilibrada, justa, saudável e frutífera para atender interesses coletivos, beneficiando assim toda a sociedade. O olhar da educação do qual parte a presente tese pressupõe um olhar contextual e histórico sobre os fenômenos, sendo assim, não é possível pensar no papel do empregador e do empregado sem considerar a influência dos governos, que devem também estar em consonância com os princípios norteadores para uma gestão de pessoas inclusiva.

Feita essa observação, é possível pensar a relação entre o trabalhador mais velho e o seu trabalho a partir das reflexões da presente tese.

Ao refletir sobre os impactos da crise atual é possível pensar por um lado, que se acentuaram as tensões identificadas na relação do trabalhador mais velho com o trabalho. O discurso da inovação pautado pela tecnologia se fortaleceu, mantendo oculta a relevância da história e do passado. As tensões da selva intensificaram-se pelo contexto do desemprego e os preconceitos foram escancarados em discursos e escolhas nos quais se sobrepuseram os interesses meramente econômicos. Além disso, a COVID-19 apresentou a fragilidade dos seres humanos, tocando nas tensões vinculadas à finitude e à experiência de envelhecer. A pandemia representou, assim, além de uma catástrofe para a saúde da população, uma denúncia de grandes mazelas que afetam a humanidade: a desigualdade social, o ocultamento das necessidades dos grupos mais vulneráveis e a falta de cuidado com a natureza. Paralelo a essas questões, se desenha um futuro no qual as empresas buscarão reduzir cada vez mais os seus custos por meio da inteligência artificial e das tecnologias digitais, construindo relações de trabalho informais que tendem a vulnerabilizar os sujeitos. No caso dos trabalhadores maduros, os desafios poderão ser redobrados, pois além das dificuldades características desse contexto, para permanecer no mercado de trabalho concorrerão com inúmeros desempregados, terão que se atualizar constantemente e enfrentar os preconceitos da idade.

Por outro lado, é possível aludir que esse mesmo contexto demandará ainda mais as possibilidades de educação pensadas na presente tese, pois a crise também mostrou a necessidade premente de que as empresas e governos promovam relações mais harmônicas não apenas entre os seres humanos, mas também entre os seres humanos e o planeta. Nesse sentido, é possível diante da atual crise “esperançar” (FREIRE, 1992), ponderando que, a despeito e após todos os prejuízos que ficarão por conta da COVID-19, a Pandemia também possa representar um gatilho disparador que provoque governos, empresas, universidades e sociedade civil a criar novas formas de ser e fazer. Isso só poderá ser possível por meio de diálogos e reflexões que tenham como intuito central o desenvolvimento de uma sociedade mais justa não apenas para cidadãos idosos, mas para todos, e é por essa razão que a educação poderá ter um papel central.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em consonância com o envelhecimento populacional, observa-se no mercado de trabalho a presença cada vez maior de trabalhadores maduros. A despeito da diversidade de

condições sociais que caracteriza a faixa etária das pessoas com mais de 50 anos no Brasil, uma parcela significativa dos trabalhadores chega a essa fase da vida com boa saúde e ávidos por seguir em atividade laboral, tendo o seu trabalho como uma fonte de realização, rede de relações, além da renda, que, para muitos, ainda é fundamental e constitui-se na principal razão para seguir trabalhando. Entretanto, a complexidade das relações humanas e o desconhecimento do processo de envelhecimento transformam a permanência do trabalhador mais velho no mundo do trabalho em um grande desafio, pois emergem nesse contexto diversas tensões vinculadas a preconceitos, visões de mundo, valores, choques de interesse, entre outros elementos que podem limitar a relação do trabalhador mais velho com o trabalho. Por outro lado, também podem surgir desse mesmo contexto diversas possibilidades para tornar a relação do trabalhador mais velho com o trabalho frutífera para todos. Considerando tais reflexões, a presente tese investigou como se constitui a relação de trabalhadores mais velhos com o trabalho em um contexto corporativo, buscando analisar as possibilidades, limites e tensões que emergem dessa relação, partindo de um olhar da educação. Foi utilizada como metodologia o estudo de caso, e as evidências foram coletadas por meio de seis entrevistas com trabalhadores mais velhos, dois grupos focais com gestores, além de documentos e registros da organização.

Na voz dos trabalhadores mais velhos foi possível observar alegrias, anseios, frustrações, desejos, realizações, histórias, afetos e desafetos que caracterizam a sua relação com o trabalho. Através da técnica de análise de conteúdo, foi possível organizar o conhecimento acerca da perspectiva desses trabalhadores em seis categorias. Ao falarem da sua história pessoal, os trabalhadores revelaram a importância do seu passado para o momento presente, pois se trata não apenas de um conjunto de memórias, mas de fatos que constituem a sua própria identidade enquanto sujeitos, incluindo fatores como o gênero e as condições socioeconômicas. Essa história de trabalhadores mostrou-se viva e marcada por alterações que foram ocasionadas pela própria passagem do tempo. Nesse sentido, por um lado os trabalhadores percebem as transformações do processo de envelhecimento que afetam o seu desempenho físico e podem prejudicar a realização de algumas tarefas. Por outro, notam que ganharam experiência e conhecimentos que se constituem como uma vantagem para a sua atuação profissional. Enquanto administram esse balanço entre perdas e ganhos, possuem necessidades e anseios. Fazer um trabalho que tenha sentido mostrou-se como uma necessidade importante para esses sujeitos. Assim, sentir-se parte do trabalho, sentir-se útil no trabalho e sentir-se reconhecido no trabalho foram três elementos que estiveram presentes de forma recorrente em suas falas, e configuraram o conceito denominado na presente tese de

“círculo do pertencimento”. Tal ideia significa para os trabalhadores estar apropriado do seu processo de trabalho, de forma consciente, ou seja, conhecedores do contexto onde estão inseridos, dos objetivos do trabalho, tendo clareza de seu papel e com liberdade para atuar de forma criativa e autônoma. Além disso, foram pontuadas necessidades que foram chamadas de estruturais, como salários justos, plano de saúde e outros benefícios. No seu ambiente de trabalho, tem ainda fundamental importância as relações humanas, dentre as quais duas foram mencionadas: a relação com os mais jovens e a relação com os líderes. Apesar de perceberem a presença de diferentes visões de mundo com relação aos mais jovens, os trabalhadores revelaram apreciar essas relações e considerar a diversidade de idades como elemento enriquecedor de uma equipe de trabalho. Com relação aos líderes, pontuaram uma série de expectativas que possuem dos mesmos na disseminação de uma cultura de valores como o respeito e o diálogo. Na relação com o trabalho também se mostraram presentes diversas dores dos trabalhadores, especialmente pelo preconceito que se revelou no espaço de trabalho, e que associa a imagem dos trabalhadores maduros a pessoas incapazes que devem ser colocadas à margem. Por fim, também emergiram diferentes percepções sobre a questão da aposentadoria, desestimada por alguns que refutam qualquer hipótese de parar de trabalhar, e aceita por outros que entendem esse processo como natural, necessário e administrável.

A perspectiva dos gestores foi organizada em quatro categorias. Ao serem questionados sobre como viam os trabalhadores mais velhos, emergiram percepções e experiências positivas em relação aos mesmos, sendo destacadas qualidades como o comprometimento, dedicação, lealdade, responsabilidade e pontualidade. Por outro lado, também foram enunciadas percepções e experiências negativas como a falta de flexibilidade, acomodação, medo de inovar, limitações de saúde e dificuldades com as tecnologias digitais. Emergiram também entre os gestores crenças sobre os trabalhadores mais velhos. Para os gestores maduros, as principais necessidades desses trabalhadores estão relacionadas à estabilidade, à segurança, ao respeito, ao plano de saúde e ao sentimento de utilidade. Estes acreditam ainda que os trabalhadores mais velhos não têm boas perspectivas no mercado de trabalho, apesar de serem mais comprometidos e mais preparados para lidar com pessoas. Os gestores jovens revelaram acreditar que os trabalhadores mais velhos em geral têm limitações físicas e que a sua atuação poderá ser restringida, dependendo das demandas que o trabalho exige. Ao mesmo tempo, percebem a presença de julgamentos injustos com base na idade, entendidos por eles como preconceitos que prejudicam a imagem dos trabalhadores, não apenas em direção aos mais velhos, mas também em relação às mulheres e aos jovens. Quando questionados sobre as estratégias que utilizam para fazer a gestão dos trabalhadores

mais velhos, emergiram algumas ideias ligadas ao uso da experiência do trabalhador a favor do trabalho, a motivação e valorização do trabalhador. Entretanto, chamou atenção a falta de estratégias mais estruturadas na organização, pois as ideias ficaram limitadas a algumas iniciativas pontuais dos gestores. Por fim, os gestores manifestaram a sua perspectiva através de ideias para a gestão de trabalhadores mais velhos, quando foi mencionada a importância de manter esses sujeitos atualizados, preparados e realizados no trabalho através de capacitações, plano de saúde, atividade física, redução de carga horária, plano de sucessão, adequações de função, celebração pela passagem do tempo, além de ações de preparação para a aposentadoria. Além disso, tanto os gestores jovens como os gestores maduros disseram não estarem preparados para fazer a gestão dos trabalhadores mais velhos. Assim, foi possível perceber que a organização ainda não está preparada para o envelhecimento da força de trabalho, o que corrobora outros estudos sobre a temática em empresas e organizações. Apesar da média de idade dos trabalhadores ter aumentado significativamente nos últimos dez anos, bem como, a despeito da parcela das pessoas com mais de 50 anos ser cada vez mais representativa, o assunto ainda não é uma prioridade, o que ficou evidente também na análise dos documentos e registros, pois ainda não se encontram informações relevantes que possam subsidiar a gestão da idade. Mesmo assim, a média de satisfação no trabalho dos trabalhadores mais velhos é maior quando comparada a satisfação das outras faixas etárias, o que pode ser explicado, possivelmente, pelo sentido e pelo valor que os trabalhadores maduros conferem ao trabalho, ou ainda por práticas de gestão da organização que estão bem estruturadas e atendem necessidades importantes da força de trabalho, podendo funcionar como um ponto de partida para a estruturação da gestão da idade.

A partir dessas duas perspectivas oriundas das vozes de trabalhadores e gestores, foi possível identificar quatro conjuntos de tensões que impõe limites para o potencial que há na relação do trabalhador mais velho com o trabalho. As tensões relacionadas à desvalorização da história emergem de um contexto onde o novo e a novidade são cultuados, enquanto aquilo que é associado ao passado fica oculto. Assim, a riqueza das suas memórias e o potencial de sua experiência são silenciados cotidianamente. As tensões associadas ao processo de envelhecimento revelaram-se nos dilemas subjetivos dos trabalhadores com a experiência de envelhecer, que, combinados com uma cultura que dissemina um padrão físico, estético e cultural próprio da juventude, limitam a relação do trabalhador mais velho com o trabalho. Um terceiro grupo de tensões foi chamado de “tensões da selva”, onde se fazem presentes características do atual mundo do trabalho, como o crescimento do desemprego, a flexibilização dos direitos do trabalhador, a alta velocidade das mudanças, o acúmulo de

informações e a dependência cada vez maior das tecnologias. Essas tensões afetam todos os trabalhadores, mas sobretudo aqueles menos favorecidos, que em geral não tiveram a oportunidade de estudar e se qualificar. Emergiram ainda tensões oriundas dos preconceitos que estão presentes nas relações de trabalho e que geram estereótipos, impondo dificuldades à convivência dos diferentes e ao trabalho em equipe. Por outro lado, foi possível a partir dessas tensões, em uma perspectiva da educação, vislumbrar diversas possibilidades. Por meio da educação pode ser viabilizada a criação de espaços nos quais sejam valorizadas as histórias dos trabalhadores mais velhos e a integração das diferentes gerações, incentivando assim a troca de saberes e o desenvolvimento de toda a força de trabalho, potencializando os resultados do trabalho em equipe. Também pode ser possível por meio da educação desvendar o processo de envelhecimento, abrindo caminhos para a reflexão sobre os valores e crenças que regulam a experiência de envelhecer, permitindo aos sujeitos o protagonismo na vivência dessa fase da vida. O ritmo frenético do mundo do trabalho e as tensões da selva abrem espaço para possibilidades educativas por meio das quais seja possível não apenas atualizar os trabalhadores mais velhos, capacitando-os continuamente para o trabalho, mas também oportunizar o exercício do pensamento crítico e a reflexão acerca do contexto em que vivem, contribuindo para que a experiência de envelhecer seja vivida com mais sentido no mundo contemporâneo, minimizando assim os preconceitos e promovendo a aproximação dos diferentes.

Desse modo, após conhecer a perspectiva dos trabalhadores e dos gestores, bem como, analisar as possibilidades, tensões e limites que emergem da relação do trabalhador mais velho com o trabalho, cabe destacar a constatação na presente tese de que os trabalhadores mais velhos conhecem pouco sobre o processo de envelhecimento, não estão preparados para vivenciar a transição para a aposentadoria e não encontram espaços propícios para aprender sobre esses assuntos. Ainda foi possível verificar que os mesmos anseiam por contribuir de forma significativa no trabalho, sendo que o seu potencial pode ser mais bem aproveitado se forem criadas condições propícias para que isso ocorra. A teoria do desengajamento e a teoria da atividade ajudaram a compreender as diferentes perspectivas dos sujeitos com relação ao próprio envelhecimento e a própria aposentadoria, e o modelo SOC contribuiu para o entendimento sobre como os trabalhadores administram as mudanças que acontecem ao longo do ciclo vital. Quanto à organização, ficou evidente que a mesma ainda não está preparada para o envelhecimento da sua força de trabalho, entretanto, algumas práticas de gestão que já existem, são inclusivas e alinhadas com as necessidades dos trabalhadores maduros, podem funcionar com um ponto de partida para essa preparação.

Frente a essas reflexões e resultados, a presente tese apresentou uma proposta constituída de dois conjuntos de princípios norteadores, um deles direcionado para a gestão de trabalhadores mais velhos, objetivando contribuir com as empresas, e outro para os trabalhadores maduros, almejando incentivar o protagonismo desses sujeitos na sua experiência de envelhecer no trabalho. Assim, foram propostos como princípios norteadores para as empresas a valorização da história e da experiência dos trabalhadores maduros, gestão horizontal, harmonia da jornada de trabalho com a vida pessoal, aprendizagem ao longo da vida, disseminação da cultura do respeito, promoção do cuidado com a saúde, comunicação eficaz e transição segura para a aposentadoria. O conjunto de princípios proposto para os trabalhadores mais velhos foi composto por seis princípios: cuidado com a saúde, autoconhecimento, aprendizagem ao longo da vida, planejamento financeiro, protagonismo na própria carreira e valorização do diálogo e das relações humanas. Considera-se que tais princípios, se colocados em prática, poderão gerar bons resultados para os trabalhadores de todas as idades, para as empresas e para toda a sociedade. Contudo, é necessário registrar que será fundamental o papel do Estado, por meio da criação e da implementação de políticas públicas que favoreçam a efetuação de tais ideias por parte das empresas e trabalhadores.

É importante destacar que a presente pesquisa teve como um dos limitadores a especificidade do caso estudado, um contexto de trabalho formal em uma organização corporativa. Além disso, o vínculo do pesquisador com a organização, que facilitou e potencializou a realização da tese, pode ter sido também um limitador dos resultados. Assim, permanecem questões importantes em aberto, e sugere-se a realização de estudos que possam investigar a relação do trabalhador mais velho com o trabalho em outros contextos. Sugere-se ainda a realização de pesquisas que possam analisar os impactos de ações educativas que foram sugeridas na presente tese para empresas e trabalhadores, sobre a relação dos trabalhadores mais velhos com o trabalho. Por fim, espera-se que a presente tese possa ter contribuído para o avanço da ciência nos estudos sobre envelhecimento, e que o conjunto de princípios elaborados possa representar uma contribuição prática que desperte a criação de condições cada vez melhores de trabalho, permitindo aos trabalhadores de todas as idades o desenvolvimento de seu potencial em prol da cultura do cuidado, da justiça e da solidariedade.

REFERÊNCIAS

- ACHENBAUM, W. A.; BENGTSON, V. L. Re-engaging the Disengagement Theory of Aging: On the History and Assessment of Theory Development in Gerontology. *The Gerontologist*, v. 34, n. 6, 1994.
- ALPASS, F.; MORTIMER, R. Ageing workforces and ageing occupations a discussion paper. Wellington, Massey University, 2007.
- ANGELONI, S.; BORGONNOVI, E. An ageing world and the challenges for a model of sustainable social change. *Journal of Management Development*, v. 35, 2016.
- ANTUNES, R. Adeus ao trabalho?: Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 4. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.
- APPELBAUM, S.H., WENGER, R., PACHON BUITRAGO, C. KAUR, R. (2016). The effects of old-age stereotypes on organizational productivity (part one)., *Industrial and Commercial Training*, v. 48 n. 4, p. 181-188, 2016. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-02-2015-0015/full/html>>. Acesso em 26 mai. 2020.
- ARENDT, H. A Condição Humana. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. Human Resource practices for mature workers and why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 46, n. 3, 2008. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1038411108091755>>. Acesso em 10 fev. 2020.
- AUBERT, P.; CRÉPON, B. Age, wage and productivity, unpublished manuscript INSEE Paris. *French in Economie et Statistique*, n. 363, p 95–119, 2006. Disponível em: <<https://www.insee.fr/en/statistiques/1376629?sommaire=1376636>>. Acesso em 10 fev. 2020.
- AVERY, D. R.; MCKAY, P. F.; WILSON, D. C.: Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 6, p. 1542-1556, 2007.
- BAJOR, J; BALTES, B. The relationship between selection, optimization with compensation, conscientiousness, motivation and performance. *Journal of vocation behavior*, v. 63, p. 347-367, 2003. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-vocational-behavior/vol/63/issue/3>>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- BALTES, P; BALTES, M. Psychological Perspectives on Successful Aging: The Model of Selective Optimization With Compensation. In: Successful Aging: Perspectives from the behavioral sciences. New York: Cambridge Universty Press, 1990, p. 1-34. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/books/successful-aging/psychological-perspectives-on>>

successful-aging-the-model-of-selective-optimization-with-compensation/EAE9389C90617AE014260735DFFCEF82>. Acesso em 18 mar. 2020.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 1977 (2009), 4. ed. Portugal: Edições 70, 2009.

BARRETO, R. de O.; FERREIRA, L. “Luto e Melancolia”: contribuições psicanalíticas para o entendimento dos reflexos da aposentadoria na subjetividade dos indivíduos. In: ENANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

BAUMAN, Z. Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BEAUVOIR, S de. A velhice. 1. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990.

BENDASSOLLI, P. F. Os ethos do trabalho. Sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. 2006. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-11102006-074919/pt-br.php>>. Acesso em: 10. jun. 2018.

BITENCOURT, B. M. et al. Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais... Rio de Janeiro: RJ, 34, 2010.

BOHM, V. Violência contra pessoas idosas: narrativas de agressores. 2016. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/144072>>. Acesso em: 09 abr. 2018.

BOWEN, C. E.; STAUDINGER, U. M. Relationship Between Age and Promotion Orientation Depends on Perceived Older Worker Stereotypes. *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, v. 68, n. 1, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/230755479_Relationship_Between_Age_and_Promotion_Orientation_Depends_on_Perceived_Older_Worker_Stereotypes>. Acesso em 11 jan. 2020.

BRASIL. Lei 8842/1994. Presidência da República. Política Nacional do Idoso. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8842.htm>. Acesso em 14. mar. 2018.

BROOKE, L.; TAYLOR, P. Older workers and employment: managing age relations. *Ageing and Society*, v. 25, n. 3, p. 415-29, 2005.

BRYSON, A.; FORTH, J.; GRAY, H.; STOKES, L. Does Employing Older Workers Affect Workplace Performance? IZA – Institute of Labor Economics: Discussion paper series. Disponível em: <<http://ftp.iza.org/dp12598.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2020.

BUTLER, R. N. “Age-ism: Another Form of Bigotry.” *The Gerontologist* v. 9, n. 4, Part 1: p. 243–6, 1969.

BUTLER, R. Dispelling ageism: the cross-cutting intervention. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, p. 138-47, 1989. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/1047223?read-now=1&seq=2#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 12 mar. 2020.

CAMARANO, A. A. O Idoso Brasileiro no Mercado de Trabalho. 5º Congresso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 2001. Disponível em: <<https://www.aset.org.ar/congresos/5/resumen.pdf>>. Acesso em 10 mar. 2018.

CAMARANO, A. A.; KANSO, S.; FERNANDES, D. Saída do mercado de trabalho: qual é a idade? [Nota Técnica]. Mercado de trabalho, Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3883>>. Acesso em 19 nov. 2019.

CAMARANO, A. A.; PASINATO, M. T. Envelhecimento Funcional e suas implicações para a oferta da força de trabalho brasileira. [Texto para Discussão n° 1326]. Rio de Janeiro: IPEA, 2008. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5138&catid=306>. Acesso em 10 abr. 2018.

CAMPOS, Claudinei J. C. MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Rev. Bras. Enfermagem*, Brasília-DF, set./out. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2013.

CARVALHO, A. S. Gestão de Pessoas e Envelhecimento: Sentido do Trabalho para o Idoso. In: XXXIII Encontro da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), 33, 2009, São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR3213.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2018.

CENTRO EUROPEU PARA O DESENVOLVIMENTO DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL (CEDEFOP). Trabalhadores mais velhos: novas oportunidades. 2013. Disponível em: <http://www.cedefop.europa.eu/files/9077_pt.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2018.

CENTRO INTERNACIONAL DE LONGEVIDADE BRASIL. Envelhecimento Ativo: Um Marco Político em Resposta à Revolução da Longevidade. 1ed. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2015. Disponível em: <http://ilcbrazil.org/portugues/wp-content/uploads/sites/4/2015/12/Envelhecimento-Ativo-Um-Marco-Pol%C3%ADtico-ILC-Brasil_web.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2019.

CEPELLOS, V. M; TONELLI, M. J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance (Eletrônica)*, v.. 24, n. 1, jan./mar. 2017.

CÍCERO, M. T. Saber envelhecer e A amizade. Tradução de Paulo Neves. Porto Alegre: L&PM, 2012.

COUNTRYMAN, C. A. Stereotype Threat and Work Attitudes of Older Workers. Doctoral Dissertation (Doctor of Philosophy Psychology) - Walden University ScholarWorks, College of Social and Behavioral Sciences, 2016. Disponível em: <<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/2475/>>. Acesso em 16 jun. 2020.

COUTRIM, R. M. da E. Se parar de trabalhar eu morro: o lugar do trabalho na vida de idosos que participam do mercado informal. *Revista Kairos*, ano 9 n. 1, jun. 2006, p. 85-105.

Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nexAction=lnk&exprSearch=483911&indexSearch=ID>>. Acesso em: 10. mar 2018.

COWGILL, D. Aging around the world. Belmont, CA: Wadsworth Pub. Co., 1986.

CUDDY, A. J. C.; FISKE, S. T. Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older person. In: NELSON, T. D. Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons, p. 3-26. Cambridge: Bradford Books, 2002.

CUMMING, E.; HENRY, W. E. Growing Old: the process of disengagement. New York: Basic Books, 1961.

DEBERT, G. G. A Reinvenção da Velhice: Socialização e Processos de Reprivatização do Envelhecimento. 1. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fapesp. 2004.

DENNIS, H.; THOMAS, K. Ageism in the workplace. *Generations*, v. 31, n. 1, p. 84-89, 2007. Disponível em: <<https://www.ingentaconnect.com/content/asag/gen/2007/00000031/00000001/art00014>>. Acesso em: 20 abr. 2020.

DOLL, J. Bem-estar na Velhice: mitos, verdades e discursos, ou a gerontologia na pós-modernidade. *Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano*, Passo Fundo, p. 9-21, 2006.

DOLL, J. et. al. Atividade, Desengajamento, Modernização: teorias sociológicas clássicas sobre o envelhecimento. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, Porto Alegre, v. 12, p. 7-33, 2007. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/RevEnvelhecer/article/view/4977>>. Acesso em: 5 mar. 2018.

DRUCKER, P. F. Desafios gerenciais para o século XXI. Tradução Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUNCAN, C; LORETTO, W. Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work and Organization*, v. 11, n. 1, p. 95-115, 2004.

FERRIGNO, J. C. Conflito e cooperação entre geração. 1 ed. São Paulo: Edições Sesc SP, 2015.

FONTES; A. P; NERI, A. L. Resiliência e velhice: revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 20, n. 5, p. 1475-1495, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csc/v20n5/pt_1413-8123-csc-20-05-01475.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2020.

FONTES, A. P; NERI, A. L; YASSUDA, M. S. Enfrentamento de Estresse no Trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. *Psicologia, Ciência e Profissão*, v. 30, n. 3, p. 620-633, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-98932010000300013&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 5 mar. 2018.

FONTOURA, D. S. Envelhecimento e mercado de trabalho no setor hoteleiro brasileiro e português: uma perspectiva de gênero. 2014. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Universidade de Lisboa. Porto Alegre e Lisboa, 2014. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/107269>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

FONTOURA, D. S.; DOLL, J.; OLIVEIRA, S. O Desafio de Aposentar-se no Mundo Contemporâneo. *Educação e Realidade*, v. 40, n.1, 2015.

FONTOURA, D.; PICCININI, V. A Casa e o Hotel: o reprodutivo e o produtivo na configuração do mercado de trabalho no Setor Hoteleiro Brasileiro e Português. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais - Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de Outubro de 2016.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho. Repensando Aposentadoria com Qualidade: um manual para facilitadores de programas de educação para aposentadoria. Rio de Janeiro: UnATI/UERJ, 2002.

FRANÇA, L. H. de F. P. Influências sociais nas atitudes dos 'Top' executivos em face da aposentadoria: um estudo transcultural. *Revista de Administração Contemporânea*, v.13, n.1, p. 1735, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552009000100003>. Acesso em: 10 mar. 2018.

FRANÇA, L. H. de F. P; SOARES, D. H. P. Preparação para Aposentadoria como parte da Educação ao Longo da Vida. *Psicologia, Ciência e Profissão*, v. 4, n. 29, p. 738-751, 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282021779007>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

FRANCO, David Silva; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Uberização do trabalho e acumulação capitalista. *Cad. EBAPE.BR*. Rio de Janeiro, v. 17, n. spe, p. 844-856, nov. 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395176936>>. Acesso em: 2 ja. 2020.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 47 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

FREUND, A. M. Successful Aging as Management of Resources: The Role of Selection, Optimization, and Compensation. *Research in Human Development*, v. 5, n. 2, p. 94-106, apr. 2008. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15427600802034827>>. Acesso em: 5 jun. 2020.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). ConVid: pesquisa de comportamentos, 2020. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/covid-19-pesquisa-analisa-impacto-da-pandemia-no-trabalho-e-renda-da-pessoa-idosa>>. Acesso em 11 jul. 2020.

- FURTADO, A. A participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro. Consultoria Legislativa. Câmara dos Deputados. Fev. 2005. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/a-camara/documentos-e-pesquisa/estudos-e-notas-tecnicas/areas-da-conle/tema8/2004-13576.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2018.
- GARTNER. Future of Work Trends Post-COVID-19: Long-term impact & actions for HR, 2020. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/future-of-work-trends-post-covid-19>>. Acesso em 11 jul. 2020.
- GATTI, B. A. Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas. Brasília: Liber Livro Editora, 2012.
- GIATTI, L.; BARRETO, S. M. Saúde, trabalho e envelhecimento no Brasil. *Cad. Saúde Pública[online]*. v.19, n.3, p. 759-771, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X20030003000008&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 12 mar. 2018.
- GIBSON, K. J.; ZERBE, W. J. Franken, R. E. The influence of rater and rate age on judgments of work-related attributes. *Journal of Psychology*, v. 127, p. 271-280, 1993.
- GOLDANI, A. M. Desafios do "preconceito etário" no Brasil. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 31, n. 111, abr-jun. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87315814007>>. Acesso em 20 mar. 2018.
- GOLDBERG, B., RAMSEY, R. Myths about older workers. A series of brief publications. Cedar Falls: Iowa consortium for applied gerontology, 2005.
- GORDON, R. A., ARVEY, R. D. Age bias in laboratory and field settings: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 34, p. 468-492, 2004.
- GOULART JUNIOR, E. et al. Considerações sobre a terceira idade e o mercado de trabalho: questionamentos e possibilidades. *Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano*, Passo Fundo, v. 6, n. 3, p. 429-437, 2009.
- GRANDL, S. A. Differences in the Perception of Young Compared to Old Managers. Dissertação (MSc in Business Administration) - Universitas Catholica Lusitana, Católica Lisbon Business & Economics, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/22758/1/152115023%20Stefan%20Grandl%20W%20NEW%20PDFA.pdf>>. Acesso em 2 abr. 2020.
- GUEST, R., SHACKLOCK, K. The impending shift to an older mix of workers: Perspectives from the management and economics literatures. *International Journal of Organisational Behaviour*, v. 10, n. 3, p. 713-728, 2005.
- HARARI, Y. N. Homo Deus: uma breve história do amanhã. Tradução: Paulo Geiger. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.
- HARVEY, D. A condição pós-moderna. 11. ed. São Paulo: Loyola, 2002.

HAVIGHURST, R. J. Successful aging. *The Gerontologist*, Washington DC, v. 1, n. 1, p. 8-13, 1961. Disponível em: <https://academic.oup.com/gerontologist/search-results?page=1&q=Successful%20Aging%20havighurst&fl_SiteID=5284&SearchSourceType=1&allJournals=1>. Acesso em: 20 mar. 2018.

HENKENS, K. Stereotyping older workers and retirement: the managers' point of view. *Canadian Journal on Aging*, v. 24, n. 4, p. 353-366, 2005.

HIPPEL, V. C.; KALOKERINOS, E. K.; HENRY, J. D. Stereotype Threat Among Older Employees: Relationship With Job Attitudes and Turnover Intentions. *Psychology and Aging*. v. 28, n. 1, p. 17-27, 2013. Disponível em: <<http://elisekalokerinos.com/wp-content/uploads/2016/09/von-Hippel-Kalokerinos-Henry-2013.pdf>>. Acesso em 8 mai. 2020.

HIRATA, H. A precarização e a divisão internacional e sexual do trabalho. *Sociologias*, v. 21, p. 24-41. Recuperado em 13 Outubro, 2010. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S151745222009000100003&lng=en&tlng=pt.10.1590/S1517-45222009000100003>. Acesso em: 2 mar. 2020.

IAMAMOTO, Marilda V. O serviço social na contemporaneidade: trabalho e formação profissional. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

ILMARINEN, Juhani. Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho. European year for active aging and solidarity between generations. Agência Europeia para a segurança e saúde no trabalho, p. 1-9, 2012. Disponível em: <https://osha.europa.eu/pt/node/6776/file_view>. Acesso em 14 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2010. Censo 2010. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/>> Acesso em: 11 mai. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - Contínua. 2018. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=149>. Acesso em 10 abr. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Projeções e estimativas da população do Brasil e Unidades da Federação. 2020a. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em 19 jul. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Indicadores IBGE. Pesquisa Nacional Por Amostra De Domicílios Contínua - PNAD Contínua. Principais destaques da evolução do mercado de trabalho no Brasil 2012-2019. IBGE: Rio de Janeiro, 2020b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv66777.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2020.

JACQUES, M. da G. C. Identidade e trabalho: Uma articulação indispensável. In: TAMAIO, A. et al. Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

JARVIS, Peter. Aprendizagem Humana: implícita e explícita. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 40, n. 3, p. 809-825, jul./set. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/edreal/v40n3/pt_2175-6236-edreal-40-03-00809.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2020.

KALACHE, A.; SILVA, A.; GIACOMIN, K. C.; LIMA, K. C.; RAMOS, L. R.; LOUVISON, M.; VERAS, R. Envelhecimento e desigualdades: políticas de proteção social aos idosos em função da Pandemia Covid-19 no Brasil. *Rev. Bras. Geriatr. Gerontol.* v. 23, n. 6, 2020.

KALACHE, A. The Longevity Revolution: creating a society for all ages. Government of South Australia, Department of the Premier and Cabinet. Adelaide: Department of the Premier and Cabinet. 2013. Disponível em: <<http://www.flinders.edu.au/sabs/fcas-files/Publications/The%20Longevity%20Revolution.pdf>>. Acesso em 18 mar. 2018.

KALACHE, A. Uma revolução da educação em resposta à revolução da longevidade. *Rev. bras. geriatr. gerontol.* v.22, n.4, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-98232019000400206&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 12 jun. 2020.

KEEL, J. M; SAUTER, S. L; HANSEMAN, D. J. A idade e o stress no trabalho: o que sabemos? In: ROSSI, A. M; QUICK, J. C; PERREWÉ, P. L. (org.). Stress e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Atlas, 2009.

KUBICEK B, KORUNKA C, RAYMO J. M., HOONAKKER P. Psychological well-being in retirement: the effects of personal and gendered contextual resources. *J Occup Health Psychol*, v. 16, p. 230–246, 2011. Disponível em: <<https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0022334>>. Acesso em 10 jan. 2020.

LALLEMAND, T; RYCX, F. Are Older Workers Harmful for Firm Productivity? *De Economist*, v. 157, n. 3, p. 273-292, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/225120399_Are_Older_Workers_Harmful_for_Firm_Productivity>. Acesso em 8 mai. 2020.

LARA, R; CANOAS, J. W. Trabalho, envelhecimento e desemprego. In: SANT'ANA, R. S. et al. (Org.) Aveso do trabalho II: trabalho, precarização e saúde do trabalhador. 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

LEMON, B. W., BENGTON, V. L., PETERSON, J. A. An Exploration of the Activity Theory of Aging: Activity Types and Life Satisfaction among In-Movers to a Retirement Community. *Journal of Gerontology*, v. 27, n. 4, p. 511-523, 1972. Disponível em: <<https://academic.oup.com/geronj/article-abstract/27/4/511/589236>>. Acesso em 9 jul. 2020.

LOCATELLI, P. A. P. C.; FONTOURA, D. dos S. Envelhecimento Populacional e os Estudos Em Administração. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013.

- LONGINO, C. F., KART, C. S. Explicating Activity Theory: A Formal Replication. *Journal of Gerontology*. v. 37, n. 6, p. 713-722, 1982. Disponível em: <<https://academic.oup.com/geronj/article-abstract/37/6/713/679652>>. Acesso em: 12 jul. 2020.
- LORETTO, W.; WHITE, P. Employers' attitudes, practices and policies toward older workers. *Human Resource Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 313-330, 2006.
- LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 19, p. 65-82, 2014.
- LU, L.; KAO, S.; HSIEH, Y. Attitudes Towards Older People and Managers' Intention to Hire Older Workers: A Taiwanese Study. *Educational Gerontology*, v. 37, n. 10, p. 835-853, 2011. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/233478601>>. Acesso em 13 mar. 2020.
- LUCA, M. M. B. L. Identidades sócias em produção e envelhecimento: um estudo de caso. In: VON SIMSON, O. R. M. et al. As múltiplas faces da velhice no Brasil. Campinas: Editora Alínea, 2003. p. 189-210.
- MALATEST, R. A.; ASSOCIADOS LTDA. The aging workforce and human resources development implications for sector councils. Ottawa, Canadá. 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos da metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARKOS L. Building an age-friendly workplace. In: BEATTY, P. T., VISSER, R. M. S. Thriving on an aging workforce: strategies for organizational and systemic change. 2005. p. 112-121.
- MARRA, A. V. et al. Significado do trabalho e envelhecimento. *Revista Administração em diálogo*, v. 15, n. 2, 2013, p. 103-128. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12737>>. Acesso em: 10 mar. 2018.
- MARX, K. O capital: crítica da economia política. Trad. de Reginaldo Sant'Anna. 19. ed., Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002 (livro 1, v. I e II).
- MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. 1943. Disponível em: <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>>. Acesso em 21 mar. 2020.
- MCCANN, R., GILES, H. Ageism in the workplace: a communication perspective. In: NELSON, T. Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons. MIT Press, Cambridge, MA. 2002. p. 163-99.
- MCGREGOR, J.; GRAY, L. Stereotypes and older workers: the New Zealand experience. *Social policy journal of New Zealand*. Nova Zelândia, n. 18, p. 163-177, 2002.
- MINAYO, M. C. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINICHELLO, V.; BROWNE, J.; KENDIG, H. Perceptions and consequences of ageism: views of older people. *Ageing and Society*. United Kingdom, n. 20, p. 253-278, 2000.

Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/264899143_Perceptions_and_Consequences_of_Ageism_Views_of_Older_People>. Acesso em 13 mai. 2020.

MORAES, R. Uma experiência de pesquisa coletiva: Introdução à análise de conteúdo. In: GRILLO M. C.; MEDEIROS M. F. (Orgs). A construção do conhecimento e sua mediação metodológica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1998.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, São Paulo, 2001. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000300002>.

Acesso em: 5 mar. 2018.

NAEGELE, G.; WALKER, A. A guide to good practices in age management. European foundation for the improvement of living and working conditions. 2006.

NERI, A. L. JORGE, M. D. Atitudes e conhecimentos em relação à velhice em estudantes de graduação em educação e em saúde: subsídios ao planejamento curricular. *Estudos de Psicologia, Campinas*, v. 23, n. 2, p. 127-137, abr-jun, 2006. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2006000200003&script=sci_abstract&tlng=pt)

166X2006000200003&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 1 mar. 2013.

NERI, A. L. O legado de Paul Baltes à psicologia do desenvolvimento e envelhecimento.

Temas em psicologia, v. 14, n. 1. Ribeirão Preto, jun. 2006. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2006000100005>.

Acesso em: 25 jul. 2020.

NERI, A. L. Palavras-chave em Gerontologia. 2. ed. Campinas: Editora Alínea, 2005.

NERI, A. L. Teorias psicológicas do envelhecimento: percurso histórico e teorias atuais. In: FREITAS, E. V. et al. Tratado de Geriatria e Gerontologia. 3 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011. p. 34-45.

NERI, M. C. Renda, consumo e aposentadoria: evidências, atitudes e percepções. In: NERI, Anita Liberalesso (Org.). Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, Edições SESC/SP, 2007.

NETTO, M. P. O Estudo da Velhice no Século XX: histórico, definição do campo e termos básicos. In: FREITAS, E.V. et al. Tratado de Geriatria e Gerontologia. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2002. p. 1-12.

NEUMARK, D.; BURN, I.; BUTTON, P. Is it harder for older workers to find jobs? New and improved evidence from a field experiment. *NBER Working Paper*, n. 21669, 2017.

Disponível em: <<https://www.nber.org/papers/w21669.pdf>>. Acesso em: 4 mai. 2020.

NEWTON, B., HURSTFIELD, J., MILLER, L., BATES P. Training a mixed-age workforce: practical tips and guidance. Brighton: Department for work and pensions, Institute for employment studies. 2005.

NG, T. W. H., FELDMAN, D. C. The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, p. 392-423, 2008.

NG, T. W. H. AND FELDMAN, D. C. The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, v. 63, n. 3, p. 677-718, 2010.

NÓBREGA, T.C. M. Análise da capacidade de resiliência e de seus preditores em trabalhadores idosos de uma instituição de ensino superior do sul do Brasil. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) - Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/2002>>. Acesso em: 10 abr. 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (*INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION*). ILO, Monitor: COVID-19 and the world of work. Third edition. Updated estimates and analysis. Geneva: ILO, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Envelhecimento ativo: uma política de saúde / World Health Organization; tradução Suzana Gontijo. – Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.

PACHECO, J. L; CARLOS, S. A. Educação, trabalho e aposentadoria. In: FREITAS, et al. Tratado de Geriatria e Gerontologia. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011. p. 1700-1705.

PEIXOTO, C. E. Entre o estigma e a compaixão e os termos classificatórios: velho, velhote, idoso, terceira idade... In: BARROS, M. M. L. de. Velhice ou Terceira idade? Estudos antropológicos sobre identidade, memória e política. Rio de Janeiro: editora FGV, 2007.

PERES, M. A. de C. As estratégias empresariais e a exclusão por idade. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 2, p. 15-21, 2003.

PERISTA, H., & PERISTA, P. Género e Envelhecimento, Planear o Futuro Começa Agora – Estudo de Diagnóstico. Lisboa, Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG)/Presidência do Conselho de Ministros (PCM). Recuperado em 12 de dezembro, 2012. Disponível em: <http://195.23.38.178/cig/portalcig/bo/documentos/estudo_Genero-Envelhecimento.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2019.

PINTO, L. M. P. Gestão da mão de obra e idade: um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Porto, Faculdade de Economia, 2014.

POSTHUMA, R. A., CAMPION, M. A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, v. 35, p. 158-188. 2009.

RAMOS, L. R.; VERAS, R. P.; KALACHE A. Envelhecimento populacional: uma realidade brasileira. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 21, n.3, jun. 1987. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101987000300006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 abr. 2018.

ROSCIGNO, V. J. et al. Age discrimination, social closure and employment. *Social Forces*, v. 86, n. 1, 2007.

ROZMAN, M.; TREVEN, S.; CANCER, V. Stereotypes of older employees compared to younger employees in Slovenian companies. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, v. 21 n. 2, 2016. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=252679>. Acesso em 15 jul. 2020.

SALGADO, C. D. S. Gerontología Social. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Espacio Editorial, 2000.

SALOMÃO, J. C. Consequências do envelhecimento da população trabalhadora. In: XII ENCONTRO DE ESTUDOS POPULACIONAIS DA ABEP. Caxambu, Caxambu: 2000. Anais... Caxambu, ABEP, 2000.

SCHMITZ, E. D. Envelhecimento, velhice e grupos de terceira idade: a perspectiva dos facilitadores do Sesc/RS. Dissertação (Mestrado em Envelhecimento Humano) - Universidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo, 2013

SHORE, L. M., CLEVELAND, J. N., GOLDBERG, C. B. Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 3, p. 529-537. 2003

SILVEIRA, S. M. L., ROSSI, R. A., VUONO, G. D. D., Pandemia: (mesmos) modos de morar e trabalhar? *Revista Políticas Públicas & Cidades*, Belo Horizonte, v. Especial, p. 1-5, abr./dez. 2020,. Disponível em: <<https://doi.org/10.23900/2359-1552v1n1-5-2020>>. Acesso em 20 ago. 2020.

SOARES, D. H. P; COSTA, A. B. Aposent-Ação: aposentadoria para ação. São Paulo: Vetor, 2011.

SOUZA, J. M. de. Os Sentidos do Trabalho e o Envelhecimento: um estudo de caso com adultos maduros que atuam como corretores de imóveis. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2017.

TAVARES, M. F. Trabalho e Longevidade: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

TAYLOR, P.; WALKER, A. Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing & Society*, Cambridge University Press, v. 18, n. 6, p. 641-58, 1998.

- TEIXEIRA, M. C. T. V. Representações Sociais sobre Rejuvenescimento: um enfoque psicossocial. In: FALCÃO, D. V. S.; DIAS, C. M. S. B. (orgs.). Maturidade e velhice: pesquisa e intervenções psicológicas. v. 1. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. p. 108-130.
- TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia & Sociedade*, Porto Alegre, v. 19, edição especial 1, p. 38-46, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000400007&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 9 mar. 2018.
- TRUXILLO, D. M., CADIZ, D. M., RINEER, J. R., ZANIBONI, S., FRACCAROLI, F. A lifespan perspective on job design: fitting the worker to the job to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review*, v. 2, n. 4, p. 340-360. 2012.
- UYEHARA, A. M. G; CÔRTE, B. Por que contratar idosos? Um estudo de caso da Festiva. *Revista Kairos*, São Paulo, ano 9, n. 1, jun. 2006. p. 107-122. 2006.
- WAJNMAN, S; OLIVEIRA, A. M. H. C; OLIVEIRA, E. L. Os Idosos no Mercado de Trabalho: Tendências e Consequências. In: CAMARANO, A. A. (Org.). Os Novos Idosos Brasileiros Muito Além dos 60? Rio de Janeiro: IPEA, 2004.p. 453-480.
- WANKA, A. Disengagement as Withdrawal From Public Space: Rethinking the Relation Between Place Attachment, Place Appropriation, and Identity-Building Among Older Adults. *The Gerontologist*, v.. 58, n. 1, p. 130–139, 2018. Disponível em: <<https://academic.oup.com/gerontologist/article/58/1/130/3860645>>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- WARR, P. Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In Cooper, C. L., Robertson, I. T. (2007): *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2001. p. 1-36.
- WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Martin Claret, 2002.
- YAZBEK, M. C., RAICHELIS, R., SANT'ANA, R. Questão social, trabalho e crise em tempos de pandemia. *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 138, p. 207-213, mai./ago. 2020.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZANIBONI, S., TRUXILLO, D. M., FRACCAROLI, F., MCCUNE, E. A., BERTOLINO, M. (2014): Who benefits from more tasks? Older versus younger workers, *Managerial Psychology*, v. 29, n. 5, p. 523-508. 2014.
- ZNIDARSIC, J.; DIMOVSKI, V. Age management: a new paradigm. In: HRM Within Slovenian Enterprises. *The Journal of Applied Business Research*, v. 25, n. 3, 2009.

APÊNDICE A

PROTOCOLO PARA O ESTUDO DE CASO: “RELAÇÃO DO TRABALHADOR MAIS VELHO COM O TRABALHO: LIMITES, TENSÕES E POSSIBILIDADES EM UMA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO

A) VISÃO GERAL DO ESTUDO

1. *Objetivo geral do estudo:*

Compreender e analisar os limites, tensões e possibilidades da relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho em uma perspectiva da educação.

2. *Objetivos específicos:*

Compreender a perspectiva do trabalhador mais velho em relação ao trabalho;

Compreender a perspectiva dos gestores em relação à gestão do trabalhador mais velho;

Analisar os limites, tensões e possibilidades que emergem da relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho;

Refletir, a partir de uma perspectiva da educação, acerca dos potenciais e possibilidades para a relação do trabalhador mais velho.

3. *Pergunta da pesquisa:*

Como se constituem os limites, tensões e possibilidades da relação do trabalhador mais velho com o trabalho?

4. *Proposição teórica:*

“O presente estudo de caso poderá mostrar como a relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho se constitui de limites e tensões, oriundos de preconceitos, resistências, falhas, sentimentos, histórias, experiências, preferências, objetivos de vida, valores, intenções, perdas, potencialidades, entre outros, de onde, por outro lado, podem emergir diversas possibilidades para que essa relação seja proveitosa para todos. A presente pesquisa ainda pode demonstrar como as teorias apresentadas no presente projeto podem ajudar a explicar como se constitui a relação entre o trabalhador mais velho e o trabalho. A teoria do desengajamento possivelmente poderá contribuir para a compreensão do atual contexto do

mundo do trabalho no que diz respeito à aposentadoria, à medida que vemos uma pressão social crescente para o retardamento da aposentadoria. A teoria da atividade poderá ajudar a explicar as perspectivas segundo as quais o envelhecimento bem sucedido é aquele no qual o sujeito segue com significativas ocupações. Já o modelo SOC poderá contribuir para a compreensão das formas pelas quais os sujeitos se adaptam nas relações com o trabalho à medida que envelhecem. Como história hipotética, registra-se na presente pesquisa a partir da revisão de literatura que foi construída, a possibilidade de que os gestores vêem as limitações e potenciais dos trabalhadores idosos, mas ainda conhecem pouco sobre o processo de envelhecimento, e a organização carece de políticas adequadas às especificidades da idade, pois o envelhecimento ainda não é uma preocupação prioritária. Na perspectiva dos trabalhadores mais velhos, é possível que eles desejam continuar trabalhando na organização, mas os seus anseios, necessidades e potencialidades ainda são pouco conhecidos, o que hipoteticamente limita o potencial dessa relação.”

B) PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

1. Nomes dos contatos para fazer o trabalho de campo

Entrevistas gênero feminino:

Nome	Grupo	Telefone
	Gerencial	
	Tático	
	Técnico	
	Operacional	

Entrevistas gênero masculino:

Nome	Grupo	Telefone
	Gerencial	
	Tático	
	Técnico	
	Operacional	

Grupo focal “a” - Gestores até 35 anos

Nome	Telefone

Grupo focal “b” - Gestores acima de 50 anos

Nome	Telefone

2. Check list de documentos e registros a serem investigados

Documento ou Registro	Objetivo	Relevância para o estudo
Avaliação de desempenho	Verificar a avaliação da gestão acerca da performance dos trabalhadores acima de 50 anos no último ano	Pode contribuir para revelar a visão dos gestores em relação ao trabalhador mais velho
Pesquisa de clima	Verificar o índice de satisfação dos colaboradores acima de 50 anos em relação à gestão no último ano	Pode contribuir para revelar a perspectiva do trabalhador mais velho em relação ao trabalho

Registro dos funcionários	Verificar a média de idade dos funcionários atual, de cinco anos atrás e de dez anos atrás, por grupo (gerencial, tático, técnico e operacional)	Pode revelar o grau de envelhecimento dos trabalhadores da organização em cada um dos grupos
Registro de funcionários	Verificar a proporção atual de trabalhadores com mais de 50 anos por grupo (gerencial, tático, técnico e operacional)	Pode contribuir para revelar o lugar que os trabalhadores velhos ocupam na organização
Registro de capacitações	Verificar o nº de horas de capacitação investidas para colaboradores acima de 50 anos no último ano	Pode contribuir para revelar o grau de investimento que a organização faz nos trabalhadores mais velhos
Registro de contratações	Verificar o nº de trabalhadores acima de 50 anos contratados nos últimos dois anos	Pode contribuir para revelar a visão da gestão em relação ao trabalhador mais velho
Registro de contratações	Verificar o índice de efetivação dos trabalhadores acima de 50 anos nos últimos dois anos	Pode contribuir para revelar a visão da gestão em relação ao trabalhador mais velho
Registro de desligamentos	Verificar o nº de trabalhadores acima de 50 anos desligados nos últimos dois anos	Pode contribuir para revelar a visão da gestão em relação ao trabalhador mais velho
Política de promoções	Verificar se há política de promoções por tempo	Pode contribuir para revelar a visão da gestão em relação ao trabalhador mais velho

APÊNDICE B

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS ENTREVISTA COM TRABALHADORES

Número da entrevista:

Telefone:

Idade:

Tempo de empresa:

Grupo:

Data da entrevista:

Local:

Questões norteadoras:

1. Como iniciou a sua relação com o trabalho?
2. Conte-me sobre a sua trajetória de trabalho.
3. A relação com o trabalho mudou ao longo do tempo? Como? Em que?
4. O que o trabalho significa hoje para você?
5. O que motiva você a seguir trabalhando?
6. O que mais te faz feliz no trabalho?
7. O que é mais importante em um trabalho para você?
8. Como você prefere trabalhar? Com autonomia? Com direcionamentos e acompanhamentos? Em equipe? Como você gosta de se organizar? Prefere rotinas ou mudanças constantes?
9. Como você acha que deve ser cobrado? E reconhecido?
10. O que você mais gosta de fazer no trabalho? Isso mudou ao longo do tempo?
11. O que você menos gosta de fazer? Isso mudou ao longo do tempo?
12. O que te deixa triste no trabalho?
13. Você acha que tem potencial que não está sendo aproveitado?
14. Como você vê a sua dedicação ao trabalho? Por quê?
15. Quais são os seus principais anseios no trabalho?
16. Quais são as suas principais necessidades no trabalho?
17. Quais razões fariam você mudar de emprego?
18. O que o poderia tirar a sua motivação para trabalhar?
19. Como é para você trabalhar com jovens? E com pessoas mais velhas?
20. Como uma gestão pode ser melhor para um trabalhador mais velho?

21. Como uma empresa pode ser excelente para trabalhadores mais velhos?
22. Quais benefícios são mais importantes para você?
23. Como você vê a questão das capacitações para os trabalhadores mais velhos? Quais são as necessidades de capacitação que você acredita que tem? São atendidas? Como deveriam ser?
24. Como você vê a questão da aposentadoria? Gostaria de se aposentar? Com que idade? Como gostaria que fosse esse processo? Como se imagina aposentado? *
*esclarecer que aposentar é quando pede-se a aposentadoria mas segue-se trabalhando e sair do mercado é parar de trabalhar formalmente
25. O que você imagina fazer depois da aposentadoria?
26. Você tem medo de ficar desempregado?

APÊNDICE C

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS GRUPO FOCAL

Grupo focal (A ou B):

Data do grupo focal:

Local:

Número do participante	Idade	Telefone	Tempo de empresa

Questões norteadoras:

1. Como vocês veem o trabalhador mais velho?
2. Qual imagem vocês têm dele?
3. O que vocês sabem sobre os trabalhadores mais velhos?
4. Contem-me como é se relacionar com os trabalhadores mais velhos.
5. Como é fazer a gestão de trabalhadores mais velhos?
6. Como percebem o seu desempenho?
7. Qual é a sua importância em uma equipe?
8. Quais as vantagens de ter um trabalhador mais velho na equipe?
9. Quais são as qualidades que vocês veem em um trabalhador mais velho?
10. Como o seu potencial pode ser aproveitado da melhor forma?
11. Quais as suas limitações?
12. Como essas limitações podem ser administradas?
13. Em quais situações você prefere contratar trabalhadores mais velhos?

14. Em quais situações você prefere trabalhadores mais jovens?
15. Tem alguma experiência nesse sentido para compartilhar?
16. Qual seria o lugar e as funções mais adequadas para os trabalhadores mais velhos na sua visão? Quais são mais apropriadas?
17. É diferente fazer a gestão do trabalhador mais velho e do mais novo? Qual é a diferença?
18. As capacitações tem alguma diferença para os trabalhadores mais velhos?
19. Quais cuidados/políticas a gestão deve ter especificamente para o trabalhador mais velho?
20. Como vocês veem a questão da aposentadoria? Qual é o momento adequado para o trabalhador se aposentar?

APÊNDICE D

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE EDUCAÇÃO - COMISSÃO DE PESQUISA

Av. Paulo Gama, s/n, sala 918, Centro Histórico, Porto Alegre, RS – Cep: 0046-900 – Fone:
3308.3098 – Contato: compesq@ufrgs.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PARTICIPANTE:

PESQUISA: Relação do trabalhador mais velho com o trabalho: limites, tensões e possibilidades.

COORDENAÇÃO: Eduardo Danilo Schmitz.

NATUREZA DA PESQUISA: Esta é uma pesquisa que tem como finalidade investigar como se constitui a relação do trabalhador mais velho com o trabalho. Este projeto foi aprovado pela Comissão de Pesquisa da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PARTICIPANTES DA PESQUISA: Participarão desta pesquisa em torno de 24 pessoas de aproximadamente 4 cidades.

ENVOLVIMENTO NA PESQUISA: A sua participação na pesquisa será em um encontro com duração aproximada de 1h, com data, local e hora a serem previamente agendados via contato pessoal ou telefônico. Você tem a liberdade de se recusar a participar e tem a liberdade de desistir de participar em qualquer momento que decida sem qualquer prejuízo. No entanto, solicitamos sua colaboração para que possamos obter melhores resultados da pesquisa. Sempre que você queira mais informações sobre este estudo podem entrar em contato com o Prof. Johannes Doll ou Eduardo Danilo Schmitz pelo fone (51) 3308.3424.

SOBRE O ENCONTRO: Serão feitas algumas perguntas sobre a temática da relação do trabalhador mais velho com o trabalho.

RISCOS E DESCONFORTO: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais de nenhuma ordem e os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações coletadas nesta investigação são estritamente confidenciais. Acima de tudo interessam os dados coletivos e não aspectos particulares de cada entrevistado.

BENEFÍCIOS: Ao participar desta pesquisa, você não terá nenhum benefício direto; entretanto, esperamos que futuramente os resultados deste estudo sejam usados em benefício de outras pessoas.

PAGAMENTO: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar deste estudo, bem como não receberá nenhum tipo de pagamento por sua participação. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para que participe desta pesquisa. Para tanto, preencha os itens que se seguem:

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, aceito participar desta pesquisa.

Nome do participante:

Assinatura do participante:

Local e data:

Coordenador(a) da pesquisa:

Agradecemos a sua autorização e colocamo-nos à disposição para esclarecimentos adicionais. O pesquisador responsável por esta pesquisa é o Prof. Johannes Doll, da Faculdade de Educação da UFRGS. Caso queiram contatar a equipe, isso poderá ser feito pelos telefones (51) 3308.3424. Maiores informações podem ser obtidas junto ao Comitê de Ética em Pesquisa UFRGS (51) 3308.3738