

Gestão de Pessoas e Envelhecimento: Sentido do Trabalho para o Idoso

Autoria: Alessandra Silva Carvalho

Resumo

Dentro dos diversos cenários a serem repensados para a nova realidade demográfica brasileira, neste trabalho objetiva-se a discussão da relação do idoso com o mercado de trabalho, bem como das dimensões que o trabalho pode representar na vida social do idoso. Discorre sobre como o mercado está se preparando para tal situação, numa perspectiva moderna da Gestão de Pessoas, na qual há um movimento de valorização das relações humanas. Para tal análise recorreu-se às abordagens de Debert e de Neri que estudam a velhice em seus diversos aspectos, sobretudo os sociais, abordando a questão da representação do trabalho e da aposentadoria. Em relação ao mercado de trabalho, apóia-se nas propostas de Drucker sobre os desafios gerenciais para o século XXI. Este trabalho, de caráter exploratório, partiu do levantamento bibliográfico e explorou organizações que contratam ou mantêm idosos no seu quadro de colaboradores, também colheu informações por meio de entrevistas informais com idosos que trabalham. Pode-se observar que o sentido do trabalho para o idoso, à parte o caráter econômico e a possibilidade de conforto financeiro, alcança uma dimensão subjetiva e adquire a representação de uma vida social saudável e elevando sua auto-estima. Esta dimensão intangível do trabalho reverte beneficentemente para a organização na qualidade do serviço para ela prestado, face à experiência e ao comprometimento do idoso, o que tem deixado marcas positivas nas organizações que contratam idosos. Percebeu-se que manter o idoso no mercado de trabalho está atrelado ao novo comportamento de gestão, que visa captar ou manter talentos e agir com responsabilidade social. Para tanto, deve-se repensar as condições de trabalho, já que o desempenho físico não é o mesmo da juventude.

INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional é uma realidade planetária indiscutível. A evolução da sociedade moderna está relacionada à adaptação de todo sistema da vida humana frente a uma distribuição etária jamais vivenciada em nossa história.

Essa mudança demográfica tem despertado o interesse em diversos campos. Inicialmente a discussão sobre o envelhecimento populacional circulava nos campos relacionados aos aspectos da saúde física e mental; atualmente é possível encontrar pesquisas, sobretudo no âmbito acadêmico, que contemplem a oferta de serviços, a arquitetura, a moda, a publicidade, entre outros.

Em outras palavras, o mundo está se preparando para um novo contingente de idosos, não apenas pelo significativo aumento em números, mas, principalmente, por seu novo perfil, comumente dito como 'ativo e saudável'. Vem daí, inclusive, a denominação de 'Melhor Idade', em oposição à idéia pejorativa de velhice.

Com o aumento da sobrevida e, especialmente, com a melhoria da qualidade de vida neste período, a representação do idoso está atrelada a uma série de possibilidades e de atividades impensáveis há 20 anos, por exemplo.

Durante muito tempo vivemos uma realidade populacional jovem, onde não era possível envelhecer, a sobrevida não só era menor, como também era considerada a pior fase da vida humana, o momento da doença, da espera pela morte. Portanto, a referência de velhice que conhecemos é ligada à decrepitude, ao esquecimento.

Conforme Debert (1999), a resignificação da velhice tem atingido proporções que, muitas vezes, é interpretada pela própria negação da velhice. Tal negação é fruto da cultura de valorização da juventude.

Tendo em vista o novo panorama etário, neste artigo pretende-se apresentar uma discussão sobre a relação do idoso com o trabalho e como o mercado está se preparando para tal situação, numa perspectiva moderna da Gestão de Pessoas, onde há um movimento de valorização do ser humano.

Envelhecimento no Brasil

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, atualmente a população maior de 60 anos no Brasil ultrapassou os previstos 15 milhões de pessoas. A expectativa para as próximas duas décadas é de que esta faixa etária da população duplique. Ainda segundo o IBGE, pela primeira vez as projeções anuais no Brasil ultrapassam a casa dos 70 anos, ficando acima da média mundial que é de 65,4 anos.

O Quadro 1 sintetiza os resultados obtidos na Tábua de Mortalidade de 2007 do IBGE, publicada em dezembro de 2008, a qual destaca o aumento da expectativa de vida ao nascer da população brasileira que alcança 72,57 anos, tendo aumentado 5 anos, 6 meses e 26 dias, desde 1991. Sendo que há uma diferença na expectativa de vida entre homens (68,82 anos) e mulheres (76,44 anos).

Sexo	1991	2007	Ganho no período	
Ambos os sexos	67,00	72,57	5,57	5 A, 6 M e 26 D
Homens	63,20	68,82	5,62	5 A, 7 M e 14 D
Mulheres	70,90	76,44	5,54	5 A, 6 M e 15 D

A = Anos M = Meses D = Dias

Quadro 1 – Esperança de vida ao nascer por sexo e ganho absoluto – 1991/2007

Fonte: IBGE (2008)

O aumento da esperança de vida ao nascer deve-se, principalmente, à evolução da medicina, à ampliação dos programas de saneamento básico e ao avanço da tecnologia; aliados à menor taxa de fecundidade, alcançada após o advento e a popularização dos métodos anticoncepcionais, a revolução feminina e sua inserção no mercado de trabalho, fatos determinantes no planejamento familiar e profissional da mulher, que alteraram a formação as famílias brasileiras.

A figura 1 ilustra a projeção da estrutura etária brasileira, nela é possível notar a modificação da distribuição por idade da população, a qual demonstra a tendência de aumento das pessoas maiores de 60 anos.

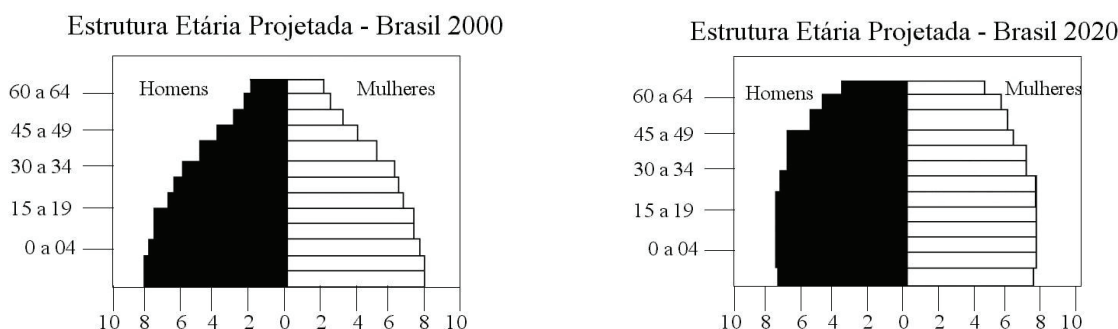


Figura 1 – Evolução da estrutura etária brasileira

Fonte: IBGE (2003)

Atualmente, a população idosa brasileira representa 10% da população ou, em números, 18 milhões de pessoas. Esse número é três vezes maior que em 1970 e as projeções do IBGE apontam para 32 milhões de pessoas em 2020, o que colocará o Brasil na 6ª posição em número de idosos no planeta.

Tomando como exemplo a cidade de São Paulo, maior município brasileiro, estima-se que já existam cerca de um milhão de pessoas acima de 60 anos. Em números absolutos, representa a maior população idosa do país.

Os números chamam a atenção, especialmente quando se constata a proporção de tempo vivido em idade idosa. Com o aumento da longevidade, hoje já é possível que as pessoas vivam 30 anos ou mais aposentadas, conforme aponta Doll (2007), na análise da pesquisa *Idosos no Brasil – Vivências, desafios e expectativas na terceira idade*, realizada pela Fundação Perseu Abramo – FAP em parceria com o Serviço Nacional do Comércio – SESC.

O aumento significativo da população idosa justifica a especialização em diversos setores da cadeia produtiva. Observa-se, pontualmente, o caso da medicina, no qual a Gerontologia é a especialidade de maior crescimento. Além da crescente oferta de cursos de preparo para cuidadores, incluindo familiares, amigos e profissionais da saúde. Debert (1999) discute sobre a necessidade de repensar diversas questões relacionadas ao envelhecimento, entre elas o trabalho, objeto de estudo deste artigo.

A nova tendência na situação demográfica do Brasil está influenciando diversos campos de atuação, do poder público e da sociedade civil.

No âmbito governamental, uma das recentes conquistas da população idosa é a aprovação da Política Nacional do Idoso, a qual dedica o artigo onze à questão do trabalho, “Ao Ministério do Trabalho, por meio de seus órgãos, compete garantir mecanismos que impeçam a discriminação do idoso quanto à sua participação no mercado de trabalho”.

O envelhecimento populacional tem impacto direto na economia de um país em virtude do sistema previdenciário e das diversas conexões possíveis que permeiam a vida de um cidadão.

No que concerne a relação “trabalho x aposentadoria”, o impacto nas contas públicas é duplo: de um lado o Estado passa a assumir o pagamento do benefício aos aposentados (ainda que individualmente seja insuficiente para manutenção de uma vida razoavelmente digna), e, do outro, deixa de receber a contribuição, uma vez que eles saem do mercado de trabalho, ainda que outros tantos permaneçam.

O percentual de idosos que compunha a População Economicamente Ativa – PEA brasileira em 998 correspondia a 9 % e a expectativa para 2020 é que esse percentual aumente para 13%. A esse respeito, Furtado (2005, p. 6) em seu estudo para a Câmara dos Deputados coloca,

No mercado de trabalho, a redução da taxa de participação dos trabalhadores mais idosos, aliada à queda das taxas de crescimento do PEA jovem, motivou em alguns países uma contratação na força de trabalho.

[...] os países desenvolvidos promoveram ao longo da década de noventa, uma completa reviravolta em suas políticas para os idosos. O objetivo passou a ser o de eliminar os incentivos à aposentadoria precoce, para elevar a taxa de participação e o nível de emprego de trabalhadores idosos.

Os governos dos países desenvolvidos já começaram a reformular seus sistemas previdenciários e demais políticas envolvendo idosos, a fim de postergar a aposentadoria dos cidadãos, evitando um colapso nas contas públicas (UYEHARA; CÔRTEZ, 2006).

Inovações no trabalho e emprego deverão ocorrer em curto prazo nas organizações. Repensar o envelhecimento populacional, do ponto de vista do mercado de trabalho, é uma

estratégia preventiva para a economia dos países que em breve contarão com um contingente reduzido de trabalhadores, o que pode comprometer o crescimento econômico.

Representações da aposentadoria

O início do sistema previdenciário brasileiro data dos anos de 1940, quando a expectativa de vida do brasileiro era de cerca de 50 anos e, portanto, os custos com o benefício eram de baixo impacto nas contas públicas.

O advento da aposentadoria representou um marco na conquista dos direitos trabalhistas, como garantia de renda após o período de trabalho e contribuição para o atendimento das necessidades dos idosos, com vistas às melhorias na qualidade de vida. A partir de então, vislumbrou-se a possibilidade do desenvolvimento de novos hábitos e comportamentos para esta população.

Parece justo o direito à aposentadoria após 30 anos de produção e de contribuição ao Estado; deste ângulo, a aposentadoria deveria ser contemplada como uma recompensa financeira. Num período onde a liberação do trabalho e da produção, poderia representar o gozo de maiores oportunidades de lazer.

Contudo, se por um lado a aposentadoria oferece, ou deveria oferecer segurança monetária, por outro, baseado no sistema econômico capitalista, traz consigo a idéia de inatividade e deterioração da pessoa, bem como de sua saúde mental e social.

Às pessoas que envelhecem e que não participam diretamente do processo produtivo é imposto, na sociedade urbano-industrial, o isolamento social. As relações sociais estabelecidas ao longo da vida se enfraquecem ou deixam de existir (MORI, 2006, p. 14).

Com o advento do capitalismo, o valor do homem passou a ser “medido” pelo seu esforço e capacidade de trabalho e estudos demonstram que a aposentadoria identifica a pessoa como incapaz, já que não contribui para a produção econômica.

Não há como ignorar os estigmas que cercam o idoso aposentado; apreendido como “incapaz”, na medida em que nada tem a contribuir. Perdeu sua força de trabalho, assim, ao corpo envelhecido associa-se, via de regra, as representações de improdutividade e de incapacidade.

O idoso aposentado vê esgarçar-se seu currículo de amizades construído com base em suas relações de trabalho; vê diminuídas suas obrigações, à medida que outros membros da família passam a substituí-lo. (MORI, 2006, p. 14-15).

A partir da segunda metade do século XIX, a velhice passou a ser tratada como uma fase da vida caracterizada pela decadência física e pela ausência de papéis sociais (DEBERT, 1999). A aposentadoria, então, configura-se como um marco na vida das pessoas, a partir dela há o declínio no orçamento e na imagem social. Contempla-se o período da velhice, no sentido pejorativo e não como mais uma fase no percurso da vida.

Segundo Silva (2002), a própria denominação de velhice ou de velho correlaciona-se à perda, ao desgaste e à proximidade com a morte, ao passo que o envelhecer caracteriza-se como um estágio de desenvolvimento humano. O estado de envelhecer é um momento de reflexão sobre as possibilidades de seu corpo, os acúmulos de experiências e as conquistas adquiridas.

A idéia negativa que permeia a relação “envelhecimento, mercado de trabalho e aposentadoria”, sobretudo nos países capitalistas, alcança status de representação social,

construída com base no preconceito e afirmada pela mídia. A incorporação do valor da produção como base da sociedade coloca a questão do envelhecimento como um elemento de preconceito e exclusão.

Baumam (1989) discute a relação do trabalho com a questão do consumo e coloca que na sociedade atual o consumismo tem caráter de prazer e que a satisfação que as pessoas buscam no consumo está atrelada a sua integração social. Neste cenário, a diminuição de rendimentos do idoso significa exclusão social.

O trabalho, apesar do cansaço que proporciona, “compensa porque é o que confere poder e oferece um espaço de socialização diferente do doméstico” (COUTRIM, 2006, p. 101). O sentimento de isolamento e inutilidade, a falta de afeto e de atividades físicas, sociais e financeiras, são fatores que podem acelerar o envelhecimento social. Por outro lado, a energia e a vontade de viver, impulsionam e prolongam consideravelmente a existência de uma vida (FRUTUOSO, 1999).

A convivência em grupos é bastante significativa para inibir o envelhecimento social. O desaceleramento do envelhecimento permite que se tenha maior tempo de sobrevida e a partir do início deste novo século, o tempo de vida da velhice, com seus ganhos quantitativos, já permite que haja escalas, ou seja, já se pode dividir a velhice em etapas como há na infância (GARCIA, 2001). Neste sentido, o trabalho tem cumprido um papel de sociabilidade na vida idosa.

Aposentadoria por gênero

Atualmente o universo de idosos aposentados no Brasil alcança 64% da população maior de 60 anos. A pesquisa *Idosos no Brasil – Vivências, desafios e expectativas na terceira idade*, demonstra que o percentual de aposentados por gênero é distinto, sendo que no universo masculino corresponde a 80%, contra 52% no universo feminino. Em geral os homens se aposentam por idade, ao passo que as mulheres se aposentam por tempo de serviço (CORTES NERI, 2007).

O retardamento na procura da aposentadoria pelo universo masculino, possivelmente, está atrelado à cultura ocidental que educa a população para o trabalho e aquelas que não trabalham são taxadas pejorativamente, fazendo com que se sintam inválidos e sem função na sociedade. Tal fato é representado na pesquisa FAP/SESC pela resposta de 11% dos idosos pesquisados, que declararam não ter desejado aposentar-se.

A discrepância na procura pela aposentadoria entre os gêneros se deve à diferença na representação da aposentadoria e no sentido do trabalho entre os sexos, enquanto para as mulheres há uma retomada nas tarefas domésticas, sem o peso da associação ao trabalho fora de casa, para os homens é encerrado seu período de produção.

A adaptação na rotina de aposentado afeta particularmente o gênero masculino, definido historicamente como o provedor e a queda na renda depois da aposentadoria tende ao surgimento de dificuldades em manter o mesmo padrão de vida.

Sentido do trabalho para o idoso

O significado do trabalho pode sofrer modificações dependendo da educação e do processo de socialização do indivíduo e, ainda, os valores podem ser modificados ao longo da vida pelas experiências e condições de trabalho vivenciadas.

Para as pessoas idosas o trabalho alcança dimensões significativas, além de manter-se financeiramente ou auxiliar no orçamento familiar. Ter o suficiente para o sustento, aliás, não

deixa de ser um aspecto intangível do sentido do trabalho, visto que na medida em que podem se sustentar, também, tem a possibilidade de garantir sua liberdade e autonomia.

As dimensões intangíveis do trabalho para o idoso estão relacionadas ao exercício mental, como uma oportunidade de atualizar-se; à identidade pessoal, já que a profissão identifica o sujeito perante a sociedade; ao exercício de cidadania, pois o indivíduo que trabalha sente-se participante da sociedade em que vive; e aos aspectos de sociabilidade, visto que é uma oportunidade de relacionar-se com o próximo, diminuindo a rejeição social construída e vivida pelos idosos.

Luca (2003), em pesquisa realizada na cidade de Mogi-Mirim, no interior paulista, constatou que a representação de velhice está estritamente ligada ao desempenho de um trabalho, onde o que simboliza o envelhecimento é não poder cuidar da própria produção, ou seja, não poder trabalhar.

Coutrim (2006) em sua pesquisa desenvolvida na cidade de Belo Horizonte-MG sobre a relevância do trabalho na vida de idosos atuantes do mercado informal constata que o trabalho configura-se como uma estratégia contra a pobreza, visto que muitos são provedores de suas famílias, para os idosos pesquisados trabalhar significa participar da sociedade, atualizar-se e contribuir para a manutenção financeira. Coloca, ainda que, que o trabalho confere uma identidade predominante de trabalhador e não de aposentado, o que se pode relacionar ao *status* de provedor, em oposição à situação de isolamento e segregação. Constituindo-se como forma de socialização, manutenção de poder e aumento da renda familiar, o que lhes confere certa liberdade.

Diante da dimensão que o trabalho alcança nesta idade, as pesquisas ressaltam que com essa constatação não se pretende estimular o trabalho na velhice, mas demonstrar como o trabalho pode se configurar como espaço de liberdade, socialização e valorização da auto-estima, além de fonte de renda, em especial nos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

O idoso no mercado de trabalho

Não é a força, nem a agilidade física, nem a rapidez que impulsionam as grandes façanhas; são outras qualidades, como a sabedoria, a clarividência, o discernimento. Qualidades estas que a velhice não apenas conserva, mas, ao contrário, pode delas, particularmente, tirar proveito (CICERÓN, 1995, p. 28).

O comportamento da sociedade, ao longo de nossa história recente, construiu uma imagem de deterioração do idoso. Hoje, com os diversos avanços científicos e tecnológicos, as pessoas atingem uma longevidade muito maior que em outros tempos. Esse fato é fundamental para que sejam revistas as concepções sobre a pessoa idosa. As mudanças de valores com a virada do milênio vêm junto com outra mudança, a mudança do perfil demográfico das populações, que traz consigo alteração nos estilos de vida, nos sistemas de produção e no consumo de maneira geral.

Ter um trabalho como opção e não como obrigação, mais leve e adequado à idade, é uma alternativa para melhor adaptação à rotina de aposentado. Entretanto, as alternativas para pessoas idosas são escassas. A idade é um fator limitante para manter-se ou para se reinserir no mercado de trabalho, além do preconceito em relação ao envelhecimento, a demanda de pessoas mais jovens desempregadas ou procurando uma nova colocação interferem na absorção da mão de obra mais velha.

O mercado de trabalho atual configura-se como excludente não apenas ao idoso, propriamente dito, mas às pessoas maiores de 40 anos. “O desemprego dos adultos mais velhos e dos idosos é mais devido à falta de oportunidades educacionais e de treinamento em serviço e aos preconceitos de que ao envelhecimento em si mesmo” (NERI, 2002, p. 13).

O desequilíbrio entre a demanda de mão-de-obra e a oferta de vagas de emprego, contribui para a criação de critérios de exclusão para a contratação nas organizações, sobretudo nas privadas. Tal fato está relacionado ao modelo de economia capitalista, o qual valoriza a produção em larga escala e rejeita o idoso como trabalhador (TOWNSEND, 1981). Como diz Uyehara e Corte (2006, p. 108):

Se o mercado de trabalho é excludente no que se refere à mão-de-obra de terceira idade, e o idoso necessita trabalhar para não se tornar um problema crônico para os governos, surge um problema social que exige reflexão das instituições sociais (governo, empresas e sociedade).

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD aponta que a presença de idosos no mercado de trabalho se dá em ocupações informais. Em geral são ocupações temporárias por conta própria.

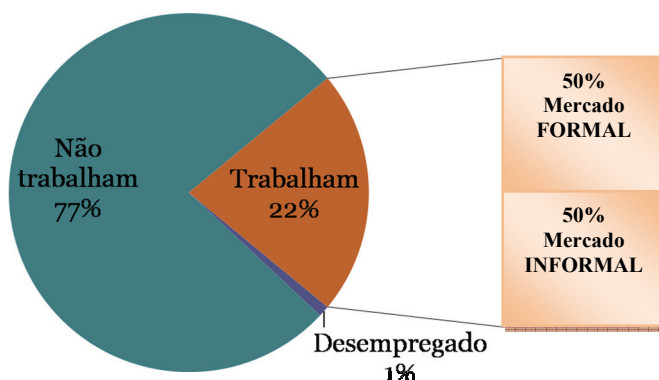


Gráfico 1 – Situação trabalhista dos idosos brasileiros

Fonte: NERI (2007)

Cabe observar que da totalidade dos idosos que saíram do mercado de trabalho não se deveu, necessariamente, à baixa produtividade. Neri (2002) coloca que a saída dos adultos mais velhos e dos idosos do emprego se deve mais ao preconceito, à falta de oportunidades educacionais e de treinamento, do que ao envelhecimento.

A respeito desta situação Coutrim (2006, p. 98) observa que,

[...] não se pretende aqui fazer apologia ao trabalho na velhice, mas demonstrar que, para a população de baixa renda com um perfil diferente dos frequentadores dos programas de terceira idade e excluída dos grupos de lazer, o trabalho revela-se como a principal fonte de liberdade, poder e auto-estima e uma alternativa concreta para o desgaste físico e psicológico proveniente da intensa convivência familiar.

O envelhecimento da força de trabalho em boa parte do mundo será um dos principais desafios enfrentados pelas empresas no futuro próximo e as empresas precisarão segurar por mais tempo os funcionários experientes.

[...] as organizações empregadoras – e não somente as empresas – devem começar, o mais cedo possível, a experimentar novas relações de trabalho com pessoas mais idosas e, notadamente, com trabalhadores do conhecimento mais velhos. A organização que conseguir primeiro atrair e reter trabalhadores do conhecimento acima conhecimento acima da idade tradicional de aposentadoria e torná-los plenamente produtivos terá uma enorme vantagem competitiva (DRUCKER, 1999, p. 47).

Drucker (1999) coloca que a queda da taxa de natalidade no mundo é um fenômeno confirmado e que deve pautar a estratégia das organizações, levando em conta não apenas como fator econômico, mas também como fator social e político.

A queda da taxa de natalidade aliada ao avanço no tempo de vida mudará a distribuição etária da população mundial, a população jovem diminuirá, ao passo que a população idosa aumentará. Na Itália, por exemplo, a previsão é que em 2080 a população total não passe de 20 milhões de pessoas, composto por uma pequena parcela de menores de 15 anos e pelo menos um terço acima de 60 anos. (DRUCKER, 1999).

Na Europa, atualmente, o número de trabalhadores maiores de 65 anos, supera os menores de 14 anos, sendo que 20% possuem ensino superior e 4% apenas o ensino fundamental. Nos Estados Unidos da América os trabalhadores maiores de 55 anos aumentarão em cerca de 11 milhões até 2025 e serão o dobro daqueles na faixa etária entre 25 e 54 anos.

A “aposentadoria” poderá vir a significar duas coisas diferentes. É provável que a tendência no sentido da “aposentadoria precoce” continue, mas ela não mais irá significar que a pessoa deixe de trabalhar, mas sim que deixe de trabalhar em tempo integral ou como empregada de uma organização durante o ano inteiro em lugar de alguns meses por vez (DRUCKER, 1999, p. 46).

Portanto, há evidências da necessidade de uma revisão dos valores e dos processos na administração das organizações, especialmente, em relação à Gestão de Pessoas no que concerne à incorporação de políticas que contemplem nova realidade demográfica do planeta.

Além disso, as organizações devem prepara-se para uma nova realidade de consumo, contemplando as necessidades e desejos das pessoas mais velhas. Reposicionar-se estrategicamente em relação a esse novo segmento consumidor impactará na economia dos negócios nos próximos anos.

O mercado de trabalho para o idoso

Há empresas que estão adotando procedimentos para contratação ou para manutenção de pessoas idosas em seu quadro de funcionários.

Determinadas características dos idosos justificam esta nova prática pelas organizações que, além de auxiliar na superação das dificuldades financeiras, fazem do idoso uma referência na instituição, que auxilia aos mais jovens e podem ser aproveitados nas profissões e/ou cargos que exigem atualização e experiência.

Algumas atitudes e valores são especialmente ressaltados nesta idade, tais como responsabilidade, sabedoria, alegria, amizade, religião, solidariedade, paciência e respeito às diferenças, os quais são identificados como os mais importantes pelos idosos entrevistados na pesquisa *Idosos no Brasil – Vivências, desafios e expectativas na terceira idade*, quando

tratou sobre percepção e auto-imagem. Cabe salientar que as três primeiras posições foram responsabilidade, sabedoria e alegria e amizade.

A percepção dos idosos sobre valores e atitudes pertinentes a eles, é confirmada por profissionais que trabalham em organizações que empregam pessoas idosas. De acordo com Nascimento, Argimon e Lopes (2006, p. 1),

O idoso com suas potencialidades e limitações, pode ser parte significativa da força de trabalho, em que, mais do que nunca, as questões relativas à carga mental do trabalhador se tornarão mais relevantes do que as associadas à carga física, resgatando o idoso na sua bagagem cognitiva e desempenho.

O comprometimento organizacional e o valor afetivo (social e emocional) que o idoso atribui ao trabalho lhes concedem uma característica apreciada pelas instituições. É comum a frase “vestir a camisa”, ou seja, a organização precisa de pessoas comprometidas com sua missão é o que ocorre com as pessoas mais velhas, a capacidade de concentração, o sentimento de orgulho e de gratidão e a filosofia de não deixar para amanhã o que pode fazer hoje beneficiam as organizações que contratam idosos (UYEHARA; CÔRTEZ, 2006).

Nesse sentido os idosos podem ser absorvidos em posições que exijam menor esforço físico e que valorize habilidades e conhecimentos, possíveis de desempenhar na prestação de serviços, executando tarefas nas quais o acúmulo de experiência profissional seja facilitador.

Gestão de Pessoas em Hospitalidade

Os estudos sobre os processos de gestão de pessoas nas organizações apontam para uma nova tendência, na qual há maior valorização do ser humano. Esse olhar é decorrente de fatores contemporâneos que repercutem na economia e na administração das organizações, tais como a globalização, o aumento da competitividade e maior difusão de informações. Este cenário tem impactado e influenciado o comportamento das pessoas, bem como os seus hábitos de consumo e, conseqüentemente, as características da administração de empresas. Nesse sentido as organizações estão se adequando para satisfazer pessoas melhor informadas e mais exigentes dentro e fora da instituição, ou seja, o compromisso não se restringe aos clientes, mas sim se estende aos funcionários e à sociedade.

Há de se considerar que esse trabalhador envelhece na mesma proporção que o consumidor e que a experiência acumulada do primeiro pode agregar valor ao produto ou serviço ofertado pelas empresas ao segundo em um mercado cada vez mais competitivo. Essa experiência acumulada é resultante do tempo vivido, do vínculo criado com pessoas, fatos e processos, enfim, da memória do profissional mais maduro. (UYEHARA; CÔRTEZ, 2006, p. 108)

Na área de gestão de pessoas, o novo contexto contribuiu para ampliação da reflexão sobre seu campo de atuação. O papel da área vai além de contratação e gestão de benefícios, inclui o desenvolvimento das pessoas e a retenção dos talentos para cumprimento da missão da instituição.

Um dos desafios da gestão de pessoas moderna é atender a um modelo de gestão no qual as pessoas sejam vistas como parceiras e que quando estão no trabalho continuam sendo humanas. “Mais do que espaço de trabalho, as organizações constituem um espaço de convivência humana produtivo para o trabalho” (UYEHARA; CÔRTEZ, 2006, p. 112).

Uma vez que as questões da atualidade interferem na gestão de pessoas e, entre elas está o envelhecimento populacional, as discussões sobre as perspectivas de atuação das organizações passam pelo crescimento da população idosa e pelo aumento de profissionais interessados em buscar solução para os problemas que afligem a ‘terceira idade’. Outro aspecto que interfere na relação das organizações com o envelhecimento é a responsabilidade social, assunto amplamente discutido e que vem sendo considerado como uma das vertentes de avaliação das organizações.

Atualmente uma série de certificações avalia o desempenho e a qualidade do trabalho das instituições. Conseguir um determinado selo é um fator de competitividade utilizado a favor da instituição. Em geral as certificações adotam um elenco de indicadores que permitem medir a qualidade das organizações, sob diversos aspectos.

O Instituto Ethos, que é uma organização de renome em âmbito nacional nas avaliações de Responsabilidade Social, tem entre seus indicadores de qualidade para o público interno a *Preparação para aposentadoria* e coloca que “a empresa socialmente responsável deve orientar seus colaboradores sobre como enfrentar esta fase da vida.”

A preparação para a aposentadoria consiste na reorganização da vida familiar, novas relações afetivas, novos espaços de convívio e de relacionamento fora do mundo do trabalho. Surgem trabalhos alternativos, os hobbies, as experiências em artes e ofícios que implicam em autonomia com relação à organização do trabalho (NASCIMENTO; ARGIMON; LOPES, 2006, p. 3)

O assunto foi questionado na pesquisa FPA/SESC, a qual revela que a maioria dos idosos pesquisados não recebeu nenhum tipo de preparação para a aposentadoria e que apenas 2% receberam algum tipo de preparação para aposentadoria, em programas destinados ao público interno da organização onde trabalhavam (NERI, 2007).

A preparação para a aposentadoria acontece nas organizações que fazem planejamento em longo prazo podendo, assim, visualizar os funcionários que estão próximos da aposentadoria para prepará-los em relação à nova realidade, apontando quais os caminhos possíveis e, com a saída destes, treinar outros funcionários para ocupar a posição dos aposentados. A preparação para a aposentadoria deve ter

[...] caráter formativo e informativo possibilitando a essas pessoas realizar reflexões, tomar consciência do processo de envelhecimento e quais as atitudes a serem tomadas diante das alterações relacionadas aos aspectos econômicos, sociais e familiares no momento da aposentadoria (FRANÇA, s/d, p. 1).

Outro assunto da pauta atual de discussões sobre gestão é o aproveitamento do capital intelectual humano, considerado um valioso instrumento de competitividade no mercado. Neste contexto o idoso é “depositário de uma experiência e de um saber único e exclusivo dado pelos anos de vida” (DEBERT, 1999, p. 99), as características singulares acumuladas na trajetória de vida podem contribuir para um ambiente organizacional saudável, propício ao compartilhamento de saberes, com saldo positivo para ambos. É possível que o jovem aprenda com o mais velho e que a produtividade melhore.

Tratar de hospitalidade no ambiente de trabalho é tratar, particularmente, dos aspectos de sociabilidade e das condições de convívio entre as pessoas dentro das organizações.

Dejours (1999) ressalta que o trabalho configura-se como um espaço onde indivíduo busca auto-realização e identidade no campo social, visto que necessita do olhar e do julgamento do outro; implicando na necessidade de reconhecimento.

Para a vida de muitas pessoas o trabalho pode ocupar o vazio existencial e social, constituindo-se em um modo de sublimação de necessidades frustradas, originando-se daí a sensação de que não se pode viver sem ele. Em termos amplos, pode-se afirmar que o trabalho é uma atividade instrumental executada pelos homens (espécie) com os objetivos de manter e preservar a vida; atividade centrada na execução de projetos que alteram o ambiente de vida e que produz algo de valor para as pessoas. (MORI, 2006, p. 17).

Quando se trata de pessoas idosas, a dimensão do papel de sociabilidade do trabalho é, especialmente, maior. O campo de possibilidades das pessoas idosas é restrito e a discussão da representação coletiva construída sobre solidão na velhice tem recebido destaque nas pesquisas acadêmicas. “A sensação de solidão nessa fase da vida é algo comum, já que é o momento que perdem as relações sociais criadas pelo trabalho [...]” (PEREIRA, 2006, p. 63). Portanto, a não participação no mercado de trabalho impõe um isolamento social, visto que as relações estabelecidas no trabalho enfraquecem e/ou desaparecem.

Perspectivas de inserção

Tendo em vista o crescimento do setor de prestação de serviços, é possível vislumbrar opções para absorção de idosos pelo mercado de trabalho, desde que não dependa de esforço físico, como consultorias e atendimento ao público; podem ser trabalhos temporários, como os requeridos em épocas especiais, como por exemplo, no Natal e na Páscoa. As possibilidades de trabalho podem ser via cooperativas,

As organizações que contratam ou mantêm pessoas idosas em seu quadro de funcionários relatam que a experiência destes contribui para o aumento da produtividade e as características da idade como a competência, a assiduidade, a paciência e a responsabilidade são benefícios desta prática.

Já para os idosos os principais benefícios de estar no mercado de trabalho são o reconhecimento tanto por parte tanto dos colegas de trabalho, como dos clientes e da família, a oportunidade de sociabilidade, o sentimento de cidadania, a independência e diminuição da rejeição social.

As organizações que adotaram a prática de absorção da mão de obra idosa demonstram um compromisso com a sociedade; oferecer emprego ao idoso é proporcionar, além da renda, um espaço de convivência, melhoria de qualidade de vida, resgate de auto-estima e cidadania.

Empresas que contratam idosos

Algumas empresas já identificaram o potencial do trabalhador idoso no sentido de ser detentor de experiência, os quais representam identidade, uma vez que conhecem os detalhes dos serviços. A contratação ou a retenção de idosos nas organizações também é um fator valorizado pelos funcionários mais jovens, uma vez que não se sentem ameaçados pela possibilidade de serem descartados com o avanço da idade. Estas organizações reconhecem como vantagem a o exercício da responsabilidade social, o aumento da produtividade imagem positiva perante o mercado e à comunidade, além da elevação na qualidade do trabalho (FRANÇA, s/d).

Algumas empresas já inseriram em sua política de Gestão de Pessoas a figura do idoso e entre elas pode-se citar:

Fábrica de biscoitos **Festiva**, que contrata pessoas maduras, bem como mantém profissionais maiores de 60 anos para funções que vão do administrativo ao ‘chão-de-fábrica’. A respeito da contratação de pessoas mais velhas o presidente da Festiva, Daniel Cohen, relata (apud UYEHARA; CÔRTE, 2006, p. 110):

[...] quando ele está no auge da experiência dele, talvez ele não esteja no auge da produtividade física, mas está no auge da produtividade mental e emocional, a empresa descarta este elemento, então a gente vê que essa é uma oportunidade fantástica de a empresa adquirir experiência. O que é uma empresa senão um conjunto de culturas e um conjunto de experiências e conhecimentos.

O **Grupo Pão de Açúcar** lançou no ano de 1997 o Programa Terceira Idade, atualmente conta com um 1.500 funcionários maiores de 55 anos. O objetivo do Programa é propiciar oportunidades para profissionais interessados em ingressar ou em se manter no mercado de trabalho. Embora ofereça oportunidades para todos os níveis dentro da organização, a maior concentração de vagas é para atendimento nas lojas. Em entrevista à Revista Maioridade, a Diretora de Recursos Humanos do Grupo Pão de Açúcar, Maria Aparecida Fonseca, relata (apud VASCONELOS, s/d):

Começamos a observar nossos antigos funcionários envelhecendo dentro da empresa e mantendo sua capacidade, muitas vezes tendo a maturidade como aliada no campo profissional. Então pensamos como poderíamos trocar experiências com essa faixa etária. O programa é um sucesso e vem recebendo elogios freqüentes de clientes e de outros funcionários.

Os critérios para contratação são disposição e energia para o trabalho, além de bom relacionamento. Uma das observações para a contratação é que a pessoa resida próximo ao local de trabalho, para que o trajeto seja facilitado.

A área de Gestão de Pessoas da rede de **fast food Bob's** tem o “Projeto Bob's Melhor Idade”, no qual pessoas com idade entre 45 e 65 anos são contratadas como ‘Anfitrião das Lojas’, para prestar atendimento personalizado ao consumidor.

A rede de supermercados **Wal Mart** iniciou o programa de contratação de idosos em 1996 e emprega cerca de 500 colaboradores, em diversos níveis. A filosofia da rede é focada na diversidade e há contratação de pessoas independente da idade, sexo, raça. Seguindo a mesma política do Bob's, a rede criou uma função com vista à humanização do atendimento ao cliente, fazendo com que ele se sinta especial com o serviço diferenciado, são as chamadas “senhoras de atendimento”. O perfil das funcionárias-anfitriãs engloba sociabilidade, boa comunicação, senso de urgência e orientação para atendimento. Não é necessário ter experiência (DUPRÉ, s/d).

A **Pizza Hut** lançou em 2004 o Programa Atividade, que contrata pessoas maiores de 60 anos, para cargos que variam de recepcionista à supervisora. De acordo com balanço divulgado em 2006, os funcionários do Programa apresentam índices de turnover 80% menor do que os funcionários com perfil tradicional (20 a 25 anos), otimizando os processos de contratação. O Programa Atividade é uma parceria da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social da Prefeitura de São Paulo, que oferece 50% das vagas aos centros de reintegração social do município.

Conforme informação disponível no site da organização (s/d),

A Pizza Hut SP acredita que o trabalho com pessoas da terceira idade é muito importante e valioso tanto para a rede de restaurantes como para os participantes do programa. A troca de experiências e vivências, as oportunidades de aprendizados entre ambos e a integração entre os funcionários, de diferentes idades, se destacam a cada dia.

O índice de satisfação dos clientes, de acordo com o mesmo site, no que se refere ao trabalho desenvolvido por idosos é excelente. Os funcionários de outras faixas etárias também demonstram satisfação e integração com os colegas mais velhos. A satisfação dos idosos contratados é percebida nos depoimentos, como o da recepcionista de 77 anos: *“Esse emprego foi uma benção do céu. Mudou a minha cabeça, me deu conhecimento e aprendizado e fiz muitos amigos”*.

A **Livraria Siciliano** tem o “Programa Consultor Literário” desde 2003 e conta com pessoas de 45 a 82 anos para auxiliar nas dúvidas tanto de clientes como de funcionários mais jovens. Em geral são pessoas com formação superior e que, principalmente, gostam de ler e, portanto, cultivaram o hábito da leitura durante a vida, o que lhes garante bagagem suficiente para desempenhar a atividade. As vagas são anunciadas em instituições que oferecem cursos para este público, como as Universidades Abertas da Terceira Idade. A coordenadora de Recurso Humanos, Carla Gonçalves, relata que a aceitação por parte dos clientes foi excelente (apud MARTINHO, 2006).

Eles recepcionam e orientam os clientes, sugerem leituras e esclarecerem dúvidas também dos vendedores. Eles buscam parcerias dentro dos shoppings centers onde estamos presentes diretamente com autores. Sua principal atribuição é estreitar nosso relacionamento com o cliente. O consultor literário não é responsável diretamente pela venda, então, quando o cliente entra na Siciliano, ele se apresenta e indica um livro ou estreita o relacionamento da marca com ele, conversando e conhecendo os gostos de cada um.

As lojas do grupo **Brooksfield** oferecem contratação de idosos, além da manutenção destes no quadro de funcionários, especialmente para atendimento direto ao cliente; ressalta-se que a rede possui plano de carreira e seus funcionários podem ser promovidos ao longo de sua estada na organização. A grife masculina tem como público alvo homens que gostam de se vestir bem e o vendedor idoso tem bagagem para auxiliar no processo de compra. Nas palavras de José Thiago Soares Telo, que aos 62 anos é gerente de uma das lojas do grupo (apud BARROS; BITENCOURT, 2006): *“O vendedor precisa ter profundo conhecimento dos produtos da empresa e isso muitas vezes leva tempo. Optamos por pessoas mais velhas pelo comprometimento, pela seriedade e responsabilidade”*.

Ainda que o número de contratações não seja expressivo e que o universo de organizações que oferecem oportunidades de contratação às pessoas mais velhas seja reduzido, as experiências mostram que as organizações são beneficiadas com esta prática. Valorizando a imagem socialmente responsável e a troca de experiências entre os funcionários, os quais se sentem produtivos e reconhecidos, além dos clientes, que se identificam com o perfil do atendimento e aprovam a medida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Manter ou procurar um canal para obtenção de renda na idade idosa pode ser interpretado como evidência para manutenção do nível de bem estar econômico, entretanto

esta interpretação é simplista e pode esconder a dimensão subjetiva da relevância de ter uma ocupação reconhecida.

A nova realidade demográfica, com significativa parcela de idosos, implica uma revisão nos processos de gestão. O cenário de envelhecimento atual elevará, consideravelmente, a idade da aposentadoria ou, ainda, manterá os mais velhos no mercado de trabalho e, nesse caso, deverão ser repensadas as condições de trabalho para esta faixa etária, considerando suas limitações físicas, bem como outros aspectos próprios da idade.

O descarte do profissional mais velho por preconceito e/ou discriminação é sinônimo de desperdício de talentos comprovados e consagrado ao longo dos anos. O ideal é aliar a experiência do idoso ao vigor da juventude, criando um ambiente organizacional saudável, onde a auto-estima seja elevada independente da idade do funcionário, valorizando suas habilidades e competências.

É relevante ressaltar que a empregabilidade do idoso não deve estar associada puramente ao assistencialismo, falar em Gestão de Pessoas numa realidade demográfica com maior número de idosos pode ter esse caráter.

As experiências das organizações que mantêm pessoas idosas em seus quadros de funcionários apontam que há vantagens significativas nesta relação, em âmbitos tangíveis e intangíveis.

É possível compor um quadro de funcionários que atenda às diversidades de nossa sociedade atual e considerar a inclusão de pessoas mais velhas, as quais podem oferecer um repertório que, em conjunto com o jovem, ajudará a compor uma empresa saudável. Onde exista o reconhecimento dos benefícios para a organização no que concerne ao compromisso com o trabalho e à responsabilidade, construindo uma nova imagem do idoso frente ao mercado de trabalho, obviamente, considerando as limitações naturais da idade.

Destaca-se a valorização do trabalho por pessoas mais velhas o que possibilita que as tarefas sejam desempenhadas com qualidade, pois para o idoso ter uma ocupação é mais do que uma necessidade, é uma fonte de qualidade de vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMAN, Zygmunt. *A liberdade*. Lisboa: Editorial Estampa, 1989.
- BARROS; BITENCOURT, A melhor idade volta ao mercado. *Artefato Digital*. Jornal Laboratório do Curso de Comunicação Social- Universidade Católica de Brasília – a. 3. 1 sem. 2007. Disponível em: <http://artefato.digital.jor.br/index.php?option=com_content&task=view&id=686&Itemid=100>. Acesso em: 15 nov. 2008.
- CICÉRON. *Savoir vieillir*. Traduit du latin par Christiane Touya. Apud. FROMER, Betty. *Turismo para a terceira idade: atuação das operadoras turísticas*. (dissertação de mestrado). Paris: Arléa, 1995.
- DEJOURS, Christophe. *Conferências brasileiras*. Tradução Ana Fonseca Reis; Revisão técnica Maria Irene Stoco Betiol e Maria José Tonelli. São Paulo: Fundap: EASP/FGV, 1999.
- CORTES NERI, Marcelo. 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 SESCSP, 2007.
- COUTRIM, Rosa Maria da Exaltação. 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.
- DEBERT, Guita Grin. *A reinvenção da velhice*. São Paulo: 1999

- DOLL, Johannes. Educação, cultura e lazer. In: NERI, Anita Liberalesso (Org.). *Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, Edições SESCSP, 2007.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Desafios gerenciais para o século XXI*. Tradução Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUPRÉ, Roberto. *WAL-MART aposta na experiência e investe em profissionais da terceira idade*. s/d. Disponível em: <http://www.revistamaioridade.com.br/materias/comportamento/desk_comportamento_walmart.htm>. Acesso em: 20 nov. 2008.
- FRANÇA, Luciano Spina. *Quando o entardecer chega... o envelhecimento ainda surpreende muitos*. S/d. Disponível em: <[HTTP://www.guiarh.com.br/pp46.html](http://www.guiarh.com.br/pp46.html)>. Acesso em: 07 nov. 2008.
- FRUTUOSO, D. A. *Terceira idade na universidade: relacionamento entre gerações no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Agora da Ilha, 1999.
- FURTADO, Adolfo. *A participação do idoso no mercado de trabalho brasileiro*. Consultoria Legislativa. Câmara dos Deputados. Fev. 2005.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. *Censo demográfico 2002: resultados do universo*. 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 16 out. 2004.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. *Tábuas completas de mortalidade – 2007*. 2008. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1275>. Acesso em: 16 jan. 2009.
- LUCA, Mônica Maria Barbosa Leiva de. 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.
- MARTINHO, Bruna. *Você pode chegar lá*. Newsletter Estilo & Gestão RH Catho Disponível em: <http://www.catho.com.br/estilorh/index.phtml?combo_ed=133&secao=157>. Acesso em: 25 jan. 2009.
- MORI, Marcos Massanabu. *Aposentadoria e trabalho: investigação sobre a (re)inserção do idoso no mercado de trabalho*. 2006. 110 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.
- NASCIMENTO, Roberta Fernandes Lopes do; ARGIMON, Irani I de Lima; LOPES, Regina Maria Fernandes. *Atualidades sobre o idoso no mercado de trabalho*. 29 ago. 2006. O portal dos psicólogos. Disponível em: <<http://www.psicologia.com.pt/artigos/textos/A0300.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2009.
- NERI, Anita Liberalesso. *Envelhecer bem no trabalho: possibilidades individuais, organizacionais e sociais*. In: Revista Terceira Idade. São Paulo: SESC, 2002, v. 13, n. 24.
- NERI, Anita Liberalesso (Org.). *Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativas na terceira idade*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, Edições SESCSP, 2007.
- PEREIRA, Josianne Katherine. *As representações sociais de velhice e terceira idade: um estudo de caso sobre um “Grupo de Terceira Idade” de Caratinga/MG*. 2006. 135 f. Dissertação (Mestrado em Meio Ambiente e Sustentabilidade)- Centro Universitário de Caratinga, Caratinga, 2006.
- TOWNSEND, Peter. The structured dependency of the elderly: a cration of social policy in the twenieth century. *Aging & Society*. Volume 1, número 1, 1981, p. 5-28.
- VASCONCELOS, Keli. Nunca é tarde para trabalhar. Empresas criam programas de incentivo à contratação de idosos. s/d. *Revista Maioridade*. Disponível em: <http://www.revistamaioridade.com.br/materias/comportamento/desk_comportamento_nunca tarde.htm>. Acesso em: 15 nov. 2008.

UYEHARA, Ana Maya Goto; CÔRTE, Beltrina. Por que contratar idosos? Um estudo de caso da Festiva. *Revista Kairos*, São Paulo, ano 9 n. 1, jun. 2006. p. 107-122. (2006).