

Envelhecimento Populacional e Gestão de Pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil

Autoria: Daniele dos Santos Fontoura, Valmiria Carolina Piccinini

Resumo

O envelhecimento da população implica diretamente no envelhecimento da força de trabalho. Apesar do aumento do interesse pelo tema do envelhecimento populacional, as práticas e ações de GP não têm recebido a devida atenção por parte das publicações acadêmicas o que prejudica que se acompanhe como as organizações brasileiras estão respondendo a este fenômeno. A partir de publicações internacionais é proposta uma agenda para a pesquisa sobre como as ações de recursos humanos estão mediando a relação envelhecimento, trabalho e mercado de trabalho no Brasil.

Envelhecimento Populacional e Gestão de Pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil

Introdução

O envelhecimento da população mundial é um fato, havendo dados de diversos países comprovando este fenômeno, inclusive no Brasil. Porém, a forma como se está lidando com o envelhecimento da população brasileira difere daquela observada em países europeus e norteamericanos em função de razões históricas e culturais, o que pode ser explicado, em parte, por estes países terem vivenciado a intensificação do envelhecimento de sua população há mais tempo.

Segundo o Censo de 2010, a população do Brasil acima de 50 anos representa cerca de 20% e segue em crescimento ascendente. Chama atenção que nos últimos anos o número de pessoas com mais de 50 anos está se aproximando do número de crianças de zero a 14 anos. Enquanto o número de crianças apresenta queda nos últimos anos, o contingente daqueles com 50 anos ou mais está em crescimento desde os anos 1900 (IBGE, 2007; 2010). A maioria dos países centrais teve décadas para se ajustar a essa mudança na estrutura etária, como é o caso da França que levou mais de um século para que a população com mais de 65 anos passasse de 7% para 14% do total populacional (1865 a 1980), enquanto no Brasil este *boom* demográfico ocorrerá em duas décadas (2011 a 2032) (BANCO MUNDIAL, 2011).

Cabe salientar que quando falamos em envelhecimento estamos considerando-o como um processo, portanto não é uma fase em que se entra em um determinado momento. No entanto, neste trabalho, chamaremos de trabalhadores mais velhos aqueles adultos com idade acima de 50 anos, assim, não interessam apenas os idosos (maiores de 60 anos no Brasil e 65 em países centrais), mas aqueles indivíduos que desejam ou necessitam seguir exercendo uma atividade remunerada quanto aqueles que ainda não têm o tempo de contribuição necessário. Outro aspecto que contribuiu para que fizéssemos o corte nesta idade é por tratar-se de um momento em que se salientam os efeitos socialmente entendidos como marcadores do início da velhice, como cabelos brancos e rugas. Ressaltamos, contudo, que este corte não impede de citar pesquisas que convencionam os trabalhadores mais velhos como aqueles com idades acima de 40 ou 45 anos.

Conforme aponta Sánchez (1980) por muito tempo o Brasil foi um país de jovens e, sendo assim, as políticas de emprego direcionavam-se predominantemente para este público. Nas organizações, ainda hoje, as preocupações predominantes da área de Gestão de Pessoas (GP)ⁱ dizem respeito a recrutar, selecionar, contratar, treinar, desenvolver, reter, remunerar, etc., a uma grande parcela de trabalhadores mais jovens isto é, abaixo de 40 anos. Sabendo que o envelhecimento é um fenômeno complexo e com muitas implicações, aqui se fará um recorte arbitrário, direcionando a atenção para o âmbito do trabalho e do mercado de trabalho. Assim sendo, o objetivo deste ensaio teórico é discutir a mediação das ações da área de Gestão de Pessoas (GP) das organizações na relação envelhecimento – trabalho – mercado de trabalho e, a partir da experiência internacional, propor uma agenda de pesquisas para a área no Brasil.

Apesar do aumento do interesse pelo tema do envelhecimento populacional, as práticas e ações de GP não têm recebido a devida atenção por parte das publicações acadêmicas o que prejudica que se acompanhe como as organizações brasileiras estão respondendo a este fenômeno. Há mais publicações e discussões sobre o papel das ações dos departamentos de GP na relação entre envelhecimento e trabalho em países centrais como, por exemplo, o Japão, onde mudanças na gestão dos trabalhadores mais velhos datam dos anos 1970. Internacionalmente foram encontradas publicações em páginas oficiais do governo ou

órgãos setoriais na Inglaterra, Irlanda, Austrália e Canadá versando sobre o tema, além da referência às práticas nos países escandinavos. Há, também, algumas publicações de consultorias apresentando as *best practices* para se lidar com trabalhadores mais velhos, citando casos de empresas predominantemente europeias que vem implementando práticas de gestão específicas para o grupo de faixas etárias superiores.

No Brasil percebe-se que ainda não há muita clareza de como lidar com estas novas demandas e como responder a estes desafios. Na pesquisa acadêmica constata-se que temas relativos a trabalho e especialmente aqueles voltados para a gestão de pessoas ainda são pouco difundidos na academia brasileira. Prado e Sayd (2004) encontraram 144 grupos, 209 linhas de pesquisa e 399 temas relacionados a envelhecimento humano no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Deste universo de 399 assuntos apenas 11 referem-se aos temas “Aposentadoria/Trabalho” (2,7%) e apenas 6 a “Recursos Humanos” (1,7%).

Buscando contribuir com esta discussão serão apresentadas e analisadas publicações e pesquisas – principalmente internacionais – que versam sobre o papel das ações de GP como mediadoras do processo de envelhecimento e trabalho. A partir destes trabalhos serão, também, levantadas questões para futuras pesquisas sobre o tema no Brasil.

Envelhecimento Populacional e Força de Trabalho

Para Keel, Sauter e Hanseman (2009), o envelhecimento da força de trabalho tem sido bem documentado nos países centrais, especialmente naqueles em que há baixo crescimento populacional e precisam, assim, dar maior atenção aos trabalhadores mais velhos a fim de sustentar as economias nacionais. Tanto nos países centrais quanto naqueles em desenvolvimento o envelhecimento da população tem um efeito direto sobre o mercado de trabalho já que o aumento na expectativa de vida afeta o comportamento individual quanto a permanecer mais tempo trabalhando (OIT, 2009), afetando a participação destes indivíduos na esfera da produção e do consumo.

Nos países da União Europeia (UE), como resultado do contínuo declínio da natalidade há um aumento na média de idade da população economicamente ativa. Ao lado da crescente participação da mulher no trabalho, essa é a mais importante mudança na composição da força de trabalho europeia no último século. Entre os países que apresentam envelhecimento mais acentuado dos trabalhadores estão Bélgica, França, Finlândia, Irlanda e Holanda. Além do aumento da idade média dos trabalhadores, outro efeito é a diminuição da população em idade ativa, ou seja, do contingente de trabalhadores que segue na esfera produtiva (WALKER, 2005).

Nos EUA os efeitos são um pouco mais sutis, mas assim como nos países da UE, na medida em que a força de trabalho envelhece, as empresas precisarão empregar uma porção maior de trabalhadores com mais de 50 anos. Empregadores terão que encontrar modos de reter trabalhadores mais velhos e mantê-los ativos por mais tempo, pois a oferta de trabalhadores mais novos não será suficiente para repor a geração dos *baby boomers*ⁱⁱ que se aposentarão nos próximos anos (WALKER, 2005).

Segundo, Eckerdt (2010) os primeiros *baby boomers* começaram a se aposentar por regime especial em 2008, mas o maior número deles está hoje na faixa dos 50 anos e tende a sair do mercado de trabalho nos próximos anos caso não haja uma conjuntura que facilite e/ou incentive-os a permanecer trabalhando. O autor ressalta que isto se dá justamente no momento em que os EUA – e a economia mundial como um todo – enfrentam a pior crise econômica desde 1930.

O Canadá – que parece estar escapando à crise financeira mundial – já desenvolve há muitos anos estudos visando manter os trabalhadores mais velhos atuantes no mercado de trabalho uma vez que eles são fundamentais para a economia do país. Por disporem de competências que podem faltar aos mais jovens apresentam políticas de gestão de pessoas voltadas a este grupo geracional.

Não apenas os países centrais vivem o envelhecimento da sua força de trabalho. Conforme a OIT (2009) este é um fenômeno mundial que já afeta ou afetará proximamente todos os países do globo. No Brasil, o envelhecimento populacional já está afetando a composição etária de sua População Economicamente Ativa (PEA). Nos últimos anos têm-se verificado um aumento na participação da PEA idosa no total da PEA brasileira. Se em 1977 apenas 4,5% da PEA brasileira era composta por idosos, em 1998 essa proporção já havia dobrado, tendo atingido 9%. Para o ano de 2020 estima-se que represente 11% do total da PEA (CAMARANO, 2001).

Ainda, conforme Camarano (2001), uma especificidade importante da participação de indivíduos mais velhos no mercado de trabalho brasileiro é o peso expressivo dos aposentados que seguem trabalhando. Para a autora, o aumento da parcela da PEA constituída por aposentados pode estar refletindo por um lado, a maior cobertura do benefício previdenciário e, por outro, o aumento da longevidade ao lado de melhores condições de saúde que permitem que uma pessoa possa exercer uma atividade na esfera produtiva após atingir os 60 anos. Além disto, pode significar que muitos aposentados recebem tão pouco que necessitam trabalhar para complementar a renda.

Embora sejam os indivíduos pior posicionados na escala socioeconômica os que mais participam do mercado de trabalho, na medida em que envelhecem, as melhores chances de permanecer ativos pertencem aos mais qualificados, de maior escolaridade e, sobretudo, aos que não exercem atividades manuais (WAJNMAN; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2004). A partir dos dados disponíveis na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) as autoras constatarem que os idosos mais disponíveis para o trabalho são aqueles mais dependentes do rendimento da atividade econômica: os homens, os negros, os chefes de família, os de menor renda familiar, os não-aposentados e os trabalhadores das ocupações manuais. Todavia, são os trabalhadores de maior nível de escolaridade os que encontram a maior probabilidade de se manter ocupados nas idades avançadas.

Em 1980, analisando os dados dos Censos brasileiros, Sánchez verificou uma diminuição nas taxas de ocupação que tinha início já a partir dos 40 anos. A autora sinalizou que se o aumento de tecnologia nas fábricas estava liberando mão de obra, estes trabalhadores mais velhos eram obrigados a buscar seu sustento em atividades informais ou como autônomos. Complementando os resultados de Sánchez (1980) Wajnman, Oliveira e Oliveira (2004) observaram a predominância de indivíduos acima dos 60 anos nas atividades agrícolas e de serviços, nas posições de conta-própria e sem-remuneração (mulheres do meio rural), e nas ocupações manuais. Na medida em que envelhecem, as ocupações manuais tendem a ceder espaço para as não-manuais, assim como os trabalhos de tempo integral dão lugar a jornadas mais curtas.

Segundo o Banco Mundial (2011), as mudanças de médio prazo decorrentes do envelhecimento da força de trabalho no Brasil implicarão em desafios ao crescimento econômico, pois após 2020 a taxa de crescimento do grupo etário de 15 a 59 anos se tornará negativa enquanto o número de idosos estará aumentando. Assim, segundo esta publicação, poderão ocorrer efeitos negativos na produtividade em função de uma grande parcela dos trabalhadores estar “além do seu pico de produtividade” (p. 14). Devido a isto, conclui que o impacto negativo na economia tende a ser amplificado pelo fato de que ao mesmo tempo em

que diminui a produtividade de um trabalhador que envelhece, os salários tendem a aumentar no setor formal conforme a importância da função ou o tempo de empresa. Desta forma, o envelhecimento da força de trabalho reduziria a competitividade e o lucro das firmas.

Estes prognósticos pessimistas sobre o desempenho dos trabalhadores mais velhos e suas consequências negativas para a economia nacional apontados pelo Banco Mundial em relação ao Brasil são mencionados, também, em publicações estrangeiras referente aos trabalhadores mais velhos nos países europeus e americanos. No entanto, é importante pontuar que não há consenso, na literatura, quanto à queda de produtividade dos trabalhadores mais velhos, conforme aponta o estudo norte-americano de CZAJA, 2001. Ao que parece a publicação do Banco Mundial centrou-se estritamente em aspectos econômicos deixando de abordar outros elementos que influenciam no desempenho do trabalhador e até mesmo no desenvolvimento socioeconômico de um país, como a experiência adquirida, os conhecimentos acumulados ao longo de uma vida e as habilidades aperfeiçoadas, aspectos estes que o relatório sequer menciona. Pode-se destacar, aqui, o espaço para as ações de gestão de pessoas nas organizações e o papel que estas podem desempenhar na relação entre envelhecimento e trabalho com reflexos na qualidade dos postos de trabalho ofertados e no desempenho dos trabalhadores mais velhos, como será mostrado a seguir.

Estudos internacionais citados por Keel, Sauter e Hanseman (2009) e pesquisas nacionais de Fontes, Neri e Yassuda (2010) mostram cenários positivos para os trabalhadores mais velhos. Fontes, Neri e Yassuda (2010) salientam que não há consenso sobre o fato do enfrentamento (*coping*) mudar ao longo da idade. Conforme as autoras, há estudos que mostram os idosos mais ativos e outros que os apresentam como mais passivos nos esforços de enfrentamento das atividades do dia a dia. No entanto, apontam que há indícios de que à medida que envelhece o adulto tende, por exemplo, a avaliar os problemas de forma menos estressante por se considerar menos responsável por eles e tende a diferenciar estressores controláveis daqueles incontrolláveis, o que contribui para sua saúde mental. Contudo, este é um dado importante que o relatório não considera e que pode contribuir para a capacidade produtiva deste trabalhador.

Keel, Sauter e Hanseman (2009), por sua vez, apresentam pesquisas empíricas realizadas em diversos países centrais que também se mostram otimistas sobre os trabalhadores mais velhos. Tais achados permitem, também, extrapolar os resultados e pensar o papel das ações de GP. Em geral, apontam para níveis reduzidos de estresse no trabalho entre os trabalhadores acima de 45 anos, além de melhoria na saúde mental (ansiedade e depressão, por exemplo) e aumento na satisfação com o trabalho. Outro ponto positivo da situação dos trabalhadores mais velhos em países europeus e norte-americanos é que a exposição a fatores de risco parece não ser maior para este grupo, sendo que, em alguns contextos, é até menor.

Keel, Sauter e Hanseman (2009), sugerem que os dados citados acima podem estar refletindo a promoção ou migração dos trabalhadores mais velhos para empregos melhores ou mais valorizados e para cargos que lhes permitam administrar mais adequadamente as demandas do trabalho. Outra possibilidade vai ao encontro daquela apresentada na pesquisa brasileira de Fontes, Neri e Yassuda (2010) centrando-se nos mecanismos psicológicos desenvolvidos pelos trabalhadores mais velhos. Neste sentido, este grupo de trabalhadores possuiria melhores habilidades de *coping*, melhor regulação emocional e mais acesso a fontes de apoio, o que aumenta a sua capacidade de lidar com as pressões do trabalho. Podemos pensar, também, numa articulação entre estas duas hipóteses: os trabalhadores ficam mais satisfeitos à medida que envelhecem por meio de um processo de adaptação recíproca, ou seja, eles se desenvolvem ao mesmo tempo em que moldam o trabalho para que se ajuste às

suas próprias características. Cabe considerar, ainda, que as vivências fora do trabalho sejam fonte de satisfação e que se faça uma transferência para a relação com o trabalho. Finalmente, os resultados encontrados podem ser decorrentes de um efeito coorte passado despercebido aos autores ou que tais resultados correspondam, total ou em parte, ao que chamam de efeitos do ‘trabalhador saudável’. Assim, considerando que uma diminuição na saúde e empregos de baixa qualidade contribuem para um afastamento precoce do mercado de trabalho, é possível que os resultados positivos tenham um viés causado pela presença de um conjunto de trabalhadores que são extremamente saudáveis ou que ocupam empregos de alta qualidade, o que escapa à grande massa de trabalhadores.

Duas destas hipóteses explicativas têm estreita relação com o tema desenvolvido neste trabalho: uma delas é que os trabalhadores mais velhos migrariam para melhores postos de trabalho e a outra que considera que os trabalhadores mais velhos que seguem trabalhando logram de boa saúde e ocupam postos de qualidade. Como Keel, Sauter e Hanseman (2009) argumentam, más condições de trabalho podem funcionar como preditores para uma aposentadoria precoce tanto por prejudicar a saúde do trabalhador quanto por contribuir para a insatisfação com o trabalho. Para Beauvoir (1990), muitas vezes são as próprias condições de trabalho que levam ao envelhecimento precocemente do trabalhador ou mesmo o deixam inválidos para trabalhar, ideia esta partilhada por Sánchez (1980). Sendo assim, é possível que os trabalhadores mais velhos citados nas pesquisas tenham passado por experiências profissionais que ao menos não foram degradantes e que tenham conseguido, ao longo da vida, colocar-se em melhores postos de trabalho em função de seu desempenho, mas, também, porque houve ações de GP que contribuíram para tal. Não se pode negar, também, a participação dos fatores genético-biológicos e socioculturais, aspectos estes que não serão aprofundados por não serem o foco deste estudo.

Assim, tanto em uma como em outra possibilidade explicativa, pode ter havido uma mediação de ações de GP tanto nas condições de trabalho e do ambiente quanto nas demais ações de recrutamento, seleção, promoção, remuneração e, talvez, treinamento e qualificação que tenham ocorrido durante suas trajetórias profissionais. Apesar de parecer, em um primeiro momento, que a trajetória profissional de um indivíduo seja exclusivamente uma responsabilidade sua – discurso influenciado pela ideia americana do “*do yourself*” – a vida profissional é mediada por uma série de práticas típicas de GP que vão desde o desenho de cargos da empresa, o planejamento da força de trabalho, as fontes de recrutamento utilizadas, o processo de seleção e as oportunidades de desenvolvimento profissional que uma empresa oferece a seus trabalhadores, além, é claro, das políticas de remuneração adotadas. Mesmo naquelas empresas em que não há um setor formalizado para cuidar de tais demandas, elas acontecem e não deixam de tratar-se de ações de GP, como será melhor discutido na seção seguinte.

Envelhecimento e Gestão de Pessoas: pesquisas internacionais

Em uma publicação norte-americana sobre gestão de pessoas muito utilizada no Brasil, Bohlander, Snell e Sherman (2003) apontam que as mudanças demográficas nos EUA são um desafio para a Gestão de Pessoas. Apesar de tratar mais especificamente do contexto norte-americano, muitos destes “desafios” dizem respeito também ao nosso país. Entre as preocupações os autores citam a quantidade de trabalhadores que se aproxima da aposentadoria acarretando a iminente perda da experiência que eles adquiriram ao longo de anos de trabalho. Em termos de recrutamento e seleção, algumas empresas já se empenham em atrair trabalhadores mais velhos, principalmente aqueles que optaram pela aposentadoria antecipada. Além da experiência, os autores salientam – sem aprofundar estes resultados –

que há indícios de que trabalhadores mais velhos têm menores índices de acidente de trabalho e absenteísmo, o que os torna “recursos” interessantes para as organizações. Ainda, segundo eles, estes pontos positivos compensariam eventuais perdas cognitivas ou psicomotoras em função da idade. Outro desafio em termos de gestão é o treinamento e desenvolvimento destes trabalhadores, pois trabalhadores mais velhos demandam outras formas de aprendizagem e aperfeiçoamento.

A fim de enfrentar os desafios impostos às nações, de forma geral, e às áreas de gestão de pessoas, em particular, Walker (1998), em uma publicação oficial da União Europeia que pretende ser um manual para administração dos trabalhadores mais velhos, reflete sobre o que denomina *Good Practices*, ou seja, boas práticas, também podendo ser traduzidas como práticas positivas. Conforme este autor, práticas positivas em relação aos trabalhadores mais velhos consistem de dois pontos: medidas específicas que visem combater as barreiras de idade e políticas de pessoal que permitam que cada indivíduo se desenvolva profissionalmente sem estar em desvantagem por conta da idade.

Na mesma linha, a publicação canadense de Malatest e Associados (2003) busca subsidiar as ações de GP das empresas daquele país face ao iminente processo de envelhecimento populacional. Em ambas as publicações são apontados como desafios para a área de GP: planejamento da força de trabalho; retenção dos trabalhadores mais velhos; práticas de trabalho flexíveis; estratégias de saúde, segurança, e ergonomia; recrutamento e seleção; ações de treinamento, desenvolvimento e promoção; e condições do ambiente de trabalho que incluem a mudança de atitudes no interior das organizações.

- Planejamento da força de trabalho: cabe a área de GP planejar-se quanto aos trabalhadores do seu quadro que se aposentarão nos anos vindouros. Este planejamento inclui analisar as tendências demográficas da força de trabalho, rever projeções de aposentadorias e índices de *turnover*, por exemplo (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003). A partir deste planejamento a empresa pode tomar decisões sobre quais profissionais precisa reter, treinamentos e programas de reciclagem que deve oferecer, possibilidades de carreira e promoção para os mais velhos e políticas de sucessão, etc.

- Retenção: a retenção dos trabalhadores mais velhos é vista como uma forma de preservar habilidades, experiência e conhecimento e, também, como uma forma de evitar a escassez de mão de obra (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003). Conforme o relatório canadense, é necessário considerar os motivos que levam os trabalhadores a se aposentar ou seguir trabalhando. Entre os motivos que os levam a desejar sair do mundo do trabalho estão melhor administração do tempo, necessidade de cuidados com a saúde ou a necessidade de cuidar de familiares e para permanecer trabalhando está a realização profissional. Entre as opções de práticas de GP que podem auxiliar na manutenção destes trabalhadores estão aquelas que oferecem horários mais flexíveis, como o trabalho a tempo parcial e o *job-sharing* que podem permitir aos mais velhos maior flexibilidade de tempo.

- Saúde, Segurança e Ergonomia: o envelhecimento pode acarretar algumas perdas físicas como declínio da força muscular, dificuldade de manter a postura e o equilíbrio e redução da visão e capacidade auditiva, entre outros. Assim, as adaptações nos espaços de trabalho pode tanto contribuir para que trabalhadores mais velhos sigam trabalhando quanto diminuir os efeitos negativos da organização do trabalho na saúde do trabalhador (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003). As ações apontadas neste tópico têm forte relação com os resultados encontrados nas pesquisas internacionais citadas por Keel, Sauter e Hanseman (2009), pois contribuem para a qualidade do posto de trabalho, minimizando, desta forma, os efeitos sobre a saúde física e mental do trabalhador. Além disto, tem uma importância

preventiva de evitar o envelhecimento precoce do trabalhador em função da natureza do trabalho.

- Ambiente de trabalho e atitudes no interior das organizações: conforme o relatório canadense, uma das ações mais importantes é conscientizar gerentes e colegas sobre o trabalho das pessoas mais velhas a fim de evitar hostilidades em função de estereótipos. Visões inadequadas por parte dos gerentes ou colegas de que trabalhadores com mais idade tenham menor produtividade, dificuldade de aprendizado, sejam inflexíveis, etc. pode atrapalhar a admissão ou manutenção do emprego deste grupo. Na publicação da União Europeia Walker (1998) salienta que não basta os departamentos de GP ou a diretoria estarem convencidos da importância de admitir e reter trabalhadores mais velhos se os gerentes de linha não estiverem, pois geralmente a última decisão em termos de seleção, treinamentos e promoções acaba sendo deles. Assim, caberia aos profissionais de GP e à diretoria conscientizar gerentes e demais funcionários da importância do trabalho desenvolvido por profissionais mais velhos e com mais tempo de experiência, além de combater estereótipos atribuídos a este grupo geracional. Além disto, é importante que ocorra esta preparação e conscientização para que os demais funcionários não venham a se sentir prejudicados em função de, por exemplo, funcionários mais velhos terem maior flexibilidade de horários para consultas médicas ou mesmo para atividades físicas.

- Recrutamento: Malatest e Associados (2003) apontam que a redução da força de trabalho fará com que os trabalhadores à disposição sejam mais disputados pelas empresas. Consideram que novas formas de recrutamento serão necessárias para captar funcionários, como anúncios em centros de terceira idade ou de aposentados. Também construir uma boa reputação como empregador de pessoas mais velhas pode auxiliar. As estratégias de recrutamento têm relação com as estratégias de retenção, pois também implicam que se conheçam as expectativas profissionais de trabalhadores mais velhos.

- Treinamento e Desenvolvimento: entre os inúmeros resultados positivos apontados por Keel, Sauter e Hanseman (2009) em diversas pesquisas internacionais chama atenção um ponto negativo no tocante a treinamento e desenvolvimento. Conforme estes autores, diversas pesquisas apontam redução nas oportunidades de treinamento e desenvolvimento entre os trabalhadores mais velhos, bem como em menor número de conversas proativas com a supervisão com o objetivo de desenvolvimento destes trabalhadores, o que pode refletir negativamente nas oportunidades de promoção. No entanto, segundo pesquisas citadas por Malatest e Associados (2003), não há comprovação de que treinamento para trabalhadores mais velhos seja mais caros ou que tais trabalhadores não possam aprender coisas novas. Além disto, além de bons alunos os trabalhadores mais velhos podem ser bons mentores em treinamentos para trabalhadores mais jovens.

Walker (2005) sugere uma nova abordagem para o curso de vida na idade avançada que substituiria a exclusão e decadência por inclusão e atividade, o que está, também, em consonância com o discurso de envelhecimento ativo que os países centrais vêm assumindo. Tal empreitada implica em ações que visem combater a discriminação etária, a qual denomina de administração etária. Refere-se, ainda, às várias dimensões pelas quais são tratados os trabalhadores mais velhos no interior das empresas. O autor avalia que a postura reativa atualmente adotada pela maioria dos empregadores deve ser substituída por uma administração etária integrada de tal forma que abarque tanto medidas preventivas (como treinamento contínuo e replanejamento de trabalho), quanto remediadoras (como treinamento especial para trabalhadores mais velhos). O foco seria na vida de trabalho como um todo, e não somente em sua etapa avançada, visando neutralizar ou suavizar eventuais perdas relativas ao envelhecimento e que refletem no trabalho e no mercado trabalho. Porém,

segundo o autor, isto não funciona se for uma decisão apenas dos departamentos de GP, devendo contar com o apoio do governo, dos sindicatos e mesmo a participação dos próprios trabalhadores mais velhos. Pode-se dizer que as ações apontadas nas publicações americana (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), inglesa (WALKER, 1998) e canadense (MALATEST; ASSOCIADOS, 2003) ajudam a operacionalizar a administração etária apregoada por Walker (2005).

Ao falar sobre a mediação das políticas de GP na relação envelhecimento e mercado de trabalho um outro ponto que merece destaque é o adiamento da idade para aposentadoria. Walker (2005) chama atenção para o risco do adiamento da aposentadoria compulsória resultar em *ageism*, ou seja, a exclusão dos trabalhadores de oportunidades laborais a exemplo do que ocorre nos casos de racismo e sexismo (PERES, 2002). Para que isto não ocorra faz-se necessário que haja, por parte das empresas, práticas que contribuam para manter trabalhadores mais velhos nos postos de trabalho e também que permitam que outros possam ser admitidos. Tais ações podem ser pensadas e operacionalizadas na figura dos departamentos de GP. Além disto, implica garantir oportunidades de promoção e carreira para os trabalhadores mais velhos, sem excluí-los de treinamentos e aperfeiçoamentos sob a alegação de que pessoas mais velhas têm dificuldades de aprendizado.

Outra questão é a garantia por parte das empresas – e aqui também a GP tem seu papel como co-autora – de condições de trabalho dignas que não ponham em risco a saúde do trabalhador, pois como ressalta Walker (2005) não adianta elevar os anos de atividade se a atuação profissional deteriorar a saúde do trabalhador a tal ponto que o leve à aposentadoria por invalidez. Tal medida pode ser considerada, também, como medida preventiva, ao lado do treinamento contínuo e do planejamento do quadro funcional. Desta forma, uma estratégia preventiva parece ser a única realmente eficiente, existindo vários exemplos de ações positivas a esse respeito, particularmente entre os países nórdicos.

O Japão é um país que lida com o envelhecimento populacional acentuado e pode ser citado com um exemplo de mudanças nas ações de suas empresas em função do envelhecimento dos trabalhadores. Em uma publicação de 1996 sobre as políticas de GP das empresas japonesas, Clark e Ogawa apresentam dados de pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho japonês em 1989 destinados a esclarecer de que modo as empresas estavam procedendo com os trabalhadores mais velhos. Apesar de tratar-se de um artigo publicado há alguns anos é interessante trazer à discussão alguns elementos apontados pelos autores justamente por mostrarem como o Japão estava enfrentando o envelhecimento dos trabalhadores e, conseqüentemente, as mudanças e adequações que as empresas precisaram realizar.

No caso japonês é possível constatar que, conforme afirmado por Bohlander, Snell e Sherman a mudança demográfica requereu transformações nas ações de GP das organizações. Além disto, implicou em desafios de gestão que extrapolaram as fronteiras das organizações. Somada à mudança demográfica, ações governamentais referentes a este grupo geracional refletiram nas medidas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas japonesas. O fato de o Japão ser o país com o mais rápido envelhecimento populacional do mundo tem diversas implicações, entre elas o aumento dos custos da seguridade social e outros reflexos da aposentadoria. Devido a isto, tanto governo quanto empregadores precisaram rever algumas políticas de trabalho a fim de prolongar a vida laboral (CLARK; OGAWA, 1996),

Em função do aumento da idade para a aposentadoria compulsória, as mudanças nas políticas de gestão dos trabalhadores incluíram alterações no sistema de remuneração que cada vez mais deixou de estar baseado na senioridade e passou a ser vinculado ao mérito, fim do emprego vitalício e práticas de GP diferenciadas para trabalhadores mais velhos, como

aquelas que estimulam a contratação de trabalhadores aposentados precocemente. No entanto, tais mudanças nas políticas de GP têm afetado o trabalho e o mercado de trabalho para os trabalhadores mais velhos, gerando entre outros efeitos, a incerteza do aumento dos rendimentos dos trabalhadores à medida que envelhecem e a ameaça à estabilidade no emprego até a aposentadoria. Com isto mudaram, também, as atitudes dos trabalhadores frente aos empregadores, pois a satisfação dos trabalhadores com seus empregos diminuiu, o índice de *turnover* dos trabalhadores mais experientes aumentou além de ter afetado negativamente os métodos de trabalho em grupo até então utilizados pelas empresas japonesas (CLARK; OGAWA, 1996).

Colocado desta forma, é possível perceber o elemento demográfico forçando uma mudança no âmbito institucional por parte dos governantes – em termos de legislação, por exemplo – e por parte dos empregadores que, dentre as possibilidades indicadas ou permitidas pela legislação e também por práticas setoriais que desenvolvem suas políticas de gestão de pessoas. Por outro lado, neste cenário as práticas de GP dos países centrais estariam atuando, também, como agentes, ou seja, influenciando o trabalho e a configuração do mercado de trabalho para pessoas mais velhas e não apenas reagindo às mudanças demográficas.

Envelhecimento e Gestão de Pessoas: uma agenda para o Brasil

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 uma redução no número de trabalhadores. No Brasil, 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 a nova realidade demográfica do planeta (CARVALHO, 2009).

Uma vez que as questões da atualidade interferem nas práticas de gestão 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 atingem os trabalhadores mais velhos. 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 trabalhadores que permitam à instituição atingir seus objetivos (CARVALHO, 2009). Além disto, cabe lembrar o papel que o trabalho desempenha na vida dos indivíduos, como lembrado por Walker (2005) e, neste caso, ganha destaque a responsabilidade social das práticas de gestão das organizações ao proporcionar oportunidades de trabalho, renda e realização profissional para os trabalhadores mais velhos.

A discussão sobre as ações das organizações passa pelo entendimento da importância conferida aos trabalhadores mais velhos. Na sociedade em que vivemos ainda persiste, de forma geral, uma visão preconceituosa sobre o processo de envelhecimento, principalmente no que se refere ao mercado de trabalho – e a velhice, grosso modo, ainda é vista como uma fase de incapacidade e improdutividade no trabalho (GOULART JÚNIOR *et al.*, 2009).

Apesar dos empregadores brasileiros contarem com vantagens para empregar trabalhadores aposentados (em termos de custos o empregador não precisa pagar vale transporte para o maior de 65 anos e, se for aposentado, o trabalhador pode aceitar um emprego sem a contribuição para a Seguridade Social) e de ganhar em conhecimento e experiência dos trabalhadores mais velhos, segundo a visão empresarial, ainda persistem entendimentos de que há inconvenientes quando se trata de empregar trabalhadores mais velhos no Brasil conforme aqueles apontados por Sánchez (1980). A autora sintetiza as

características atribuídas pelos empregadores a trabalhadores mais velhos quanto a quatro critérios: 1) Aspirações salariais: os trabalhadores de mais idade teriam mais encargos familiares e precisariam, por isto, receber maiores remunerações. Por outro lado, os mais jovens, sem experiência, sujeitar-se-iam a menores salários; 2) Valorização profissional: tendem a ser mais reivindicativos e querem ter sua experiência valorizada; 3) Nível de qualificação: predominaria a mão de obra não qualificada e os aprendizados adquiridos na prática. Para o trabalhador qualificado, o problema seria sua faixa de remuneração ser muito elevada; 4) Aspectos subjetivos do recrutamento: a seleção dos novos empregados é feita, geralmente, por jovens e, para eles, pode haver a ideia de que seja mais fácil trabalhar com ou mandar em outros jovens que em trabalhadores mais velhos.

Estes aspectos apontados por Sánchez (1980) há 30 anos – que ainda se mantém – prejudicam a inserção e manutenção no trabalho para indivíduos mais velhos e permitem pensar na importância em primeiro lugar, de pesquisas que desmistifiquem estas questões – como aquela conduzida por Fontes, Neri e Yassuda (2010) – e, também, a importância de ações de gestão de pessoas que contribuam para a inserção, manutenção e valorização do trabalho daqueles mais velhos.

A pesquisa realizada por Rocha (2010) permite constatar o quanto as preocupações com o envelhecimento populacional são pertinentes à realidade brasileira. Interessada em conhecer as ações voltadas aos trabalhadores mais velhos no setor público, a autora realizou uma pesquisa no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Conforme cita, o órgão contava, à época, com 25% de seu quadro constituído por trabalhadores que já contavam com os requisitos para aposentadoria; este percentual superava os 50% se fossem considerados aqueles com mais de 26 anos de casa. Além disso, quase 80% dos trabalhadores estava com mais de 46 anos.

Mesmo com este contingente de trabalhadores próximo da saída por aposentadoria, a autora constatou que o referido órgão não tem ações voltadas a este grupo ou que revelem a preocupação com o envelhecimento da força de trabalho, tampouco possui um planejamento para substituição destes trabalhadores via concurso público sem perda para a instituição do conhecimento acumulado. Apesar de metade dos seus funcionários estarem próximos dos 30 anos de vida laboral a instituição não possuía, no momento da pesquisa, um plano de preparação para aposentadoria (PPA) que visasse preparar os trabalhadores tanto para o fim da atividade laboral quanto para outras possibilidades de trabalho na instituição ou ainda em outra atividade. Além disso, os trabalhadores mais velhos revelaram sentirem-se preteridos em relação aos mais jovens, semelhante ao que foi constatado com os pesquisados por Sánchez (1980) há 30 anos.

Os resultados encontrados por Rocha (2010) mostram o quanto esta organização precisa articular-se em termos de práticas de gestão que permitam responder às mudanças demográficas que já refletem em sua força de trabalho ao mesmo tempo em que consiga proporcionar condições para que os trabalhadores se sintam melhor preparados para tomarem a decisão de aposentarem-se ou seguir trabalhando. Apesar de tratar-se de um caso específico, tal situação é semelhante em diversas empresas brasileiras públicas e privadas. A existência de poucos estudos empíricos sobre o tema revela que esta ainda não é uma preocupação prioritária da área de GP no Brasil.

No entanto, a partir do entendimento de que as organizações são atores na relação envelhecimento e trabalho, as ações de gestão de pessoas tomadas pelas organizações ao mesmo tempo em que respondem às mudanças também agem sob o mercado de trabalho dada a natureza relacional do processo, pois influenciam a sua relação com o mundo do trabalho, promovendo ou dificultando-a.

No Brasil são poucos os estudos que se dedicam a compreender a situação dos trabalhadores mais velhos, como são vistos pelos empregadores e que medidas de gestão as organizações brasileiras estão tomando para administrarem a mudança de perfil de seus trabalhadores. Algumas publicações mencionam o problema e a necessidade de se pensar na gestão destes trabalhadores (CARVALHO, 2009), outros estudos buscam chamar atenção para a mudança demográfica e o envelhecimento do trabalhador na sociedade brasileira (CAMARANO, 2001; WAJMAN; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2004) ou em organizações específicas (ROCHA, 2010), porém a área de GP carece de estudos que se dediquem a analisar suas práticas e aprofundem ações que as organizações precisam rever.

Como constatado em pesquisas internacionais (WALKER, 1998; MALATEST; ASSOCIADOS, 2003; WALKER, 2005) o envelhecimento populacional reflete em ações de planejamento da força de trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, promoção e sucessão, saúde, segurança e ergonomia e ambiente de trabalho. No entanto, inspirado nos exemplos internacionais, é possível apontar, no caso brasileiro, inúmeras áreas que demandam pesquisas para o aprofundamento da discussão sobre as mediações das ações de GP no envelhecimento dos trabalhadores.

Cabe à academia e aos pesquisadores buscarem conhecer como as organizações brasileiras estão procurando adaptar-se a esta transição demográfica e como suas práticas de GP estão atuando neste processo, se estão colaborando ou restringindo o acesso ao trabalho para este grupo de trabalhadores.

Como se trata de um grupo heterogêneo, primeiramente é importante aprofundar aqueles estudos que visam conhecer como os trabalhadores mais velhos – incluindo-se aqui aqueles já aposentados – relacionam-se com o trabalho, quais suas expectativas profissionais, o significado do trabalho em suas vidas e quais os fatores que os levam a desejar seguir trabalhando ou que os levam a querer sair do mundo do trabalho. Neste campo há alguns trabalhos como de Carvalho (2009) e Bitencourt et al. (2010).

Além disto, pesquisas sobre o perfil dos trabalhadores de determinados setores, como idade média e trajetórias profissionais e sua implicação para as organizações daquele setor. Ao analisar o perfil dos trabalhadores cabe avaliar, também, aspectos relativos à saúde e segurança destes trabalhadores, pois em alguns casos é a própria natureza e organização do trabalho que atuam no sentido de envelhecê-lo precocemente ou mesmo deixa-lo inválido para o trabalho, por afetarem sua audição e visão ou gerando doenças osteomusculares que prejudiquem sua autonomia.

Outro tema que carece investigação é o planejamento da força de trabalho das organizações, dada a necessidade de compreender como se estruturam os cargos das organizações e o perfil da força de trabalho, como aqueles cargos em que atributos associados aos mais velhos como experiência e habilidades aprimoradas com o passar do tempo podem contribuir. Além disto, investigar como estão se desenhando e mapear em que áreas e cargos as possibilidades de carreira e promoção para trabalhadores mais velhos mais se destacam, pois não há como pensar em retenção de trabalhadores mais velhos sem pensar em carreira e em seu desenvolvimento.

Quanto ao recrutamento e seleção são interessantes pesquisas sobre como as organizações estão selecionando trabalhadores mais velhos e novas formas de recrutamento voltadas para este público. Aqui pesquisas que busquem compreender por que indivíduos mais velhos seguem trabalhando, suas expectativas profissionais podem contribuir. Além disto, investigar onde as organizações devem recrutar estes trabalhadores mais velhos ou recém aposentados ou mesmo como conduzir as entrevistas de emprego, dinâmicas de seleção, testes, etc.

Na literatura vem sendo muito mencionado que as organizações precisam reter seu trabalhadores, mas como fazer isto? Sugere-se a pesquisadores interessados no tema investigar que ações estão se valendo as organizações para reter trabalhadores mais velhos e, assim, evitar a perda de habilidades, conhecimentos e experiências. Para reter trabalhadores importa, também, entender expectativas destes trabalhadores e oferecer planos de carreira. Pesquisas sobre a participação de trabalhadores em treinamentos e sobre *feedbacks* dos gestores podem contribuir para desmistificar entendimentos de que os trabalhadores mais velhos são desatualizados ou têm dificuldade de aprendizado.

Nota-se que estes temas estão bastante interligados, pois para falar em retenção e seleção implica, também, falar em planejamento da força de trabalho e em se conhecer as expectativas destes trabalhadores. Muito se falou em como recrutar e reter estes trabalhadores, mas cabe aos profissionais de GP prepara-los, também, para a saída do mundo do trabalho com programas de preparação para aposentadoria que busquem auxiliá-los na decisão de seguir ou sair da esfera produtiva.

Assim, por meio desta agenda de pesquisa para os pesquisadores em recursos humanos poderá se falar, mais profundamente sobre como vem ocorrendo de fato no caso brasileiro a mediação das ações de GP no envelhecimento populacional e trabalho no Brasil.

Considerações

O envelhecimento da população brasileira e seus reflexos na força de trabalho estão se manifestando de forma acentuada. Portanto, considera-se imprescindível desenvolver esta discussão no meio acadêmico para que possa se traduzir em ações concretas que busquem contribuir para o trabalho dos mais velhos. Ainda incipiente no Brasil, no levantamento bibliográfico sobre o assunto principalmente na literatura internacional foi possível observar que a discussão entre envelhecimento populacional e práticas de GP é colocada como se houvesse uma relação de causa e efeito, ou seja, como se fosse uma flecha numa única direção: mudanças demográficas implicam em adaptações nas ações de GP. Esta afirmação não deixa de ser verdadeira, porém estas práticas também influenciam no trabalho dos mais velhos. Isto quer dizer que as ações e práticas de GP nas organizações são constituídas pela e constituintes da forma como o envelhecimento do trabalhador se articula ao mercado de trabalho e ao trabalho, de forma geral. Assim como estas práticas são influenciadas pelas crenças partilhadas e pelo momento histórico-cultural, estas também acabam por produzir ou reproduzir ações que terão reflexos na estrutura do mercado de trabalho e, portanto, agem como mediadoras da relação envelhecimento – trabalho – mercado de trabalho no momento em que permitem ou proporcionam saídas ou permanências dos mais velhos em atividade.

Apesar de pesquisas empíricas apresentarem resultados encorajadores para o emprego de trabalhadores mais velhos (KEEL; SAUTER; HANSEMAN, 2009; FONTES; NERI; YASSUDA, 2010) e de publicações internacionais destacarem possíveis formas de intervenção dos departamentos de GP (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; WALKER 1998; 2005; MALATEST; ASSOCIADOS, 2003), verdade é que o trabalhador a partir da meia-idade nem sempre é valorizado pelas organizações brasileiras (FONTES; NERI; YASSUDA, 2010). No caso brasileiro, diversos estudos mostram dados de que os trabalhadores mais velhos são preteridos no mercado de trabalho formal e muitas vezes acabam tendo que migrar para atividades autônomas ou informais (SÁNCHEZ, 1980; CAMARANO, 2001; WAJNMAN; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2004).

Hoje, a sociedade brasileira vive o chamado bônus demográfico, ou seja, há um maior contingente de pessoas em idade ativa do que pessoas dependentes, fato este que se manterá apenas até 2020, quando tal relação começará a inverter-se. Este seria o momento de se

começar a pensar mais seriamente em ações que possam suavizar os efeitos negativos do envelhecimento populacional como, por exemplo, combater a discriminação no local de trabalho, minimizar as barreiras para contratação dos mais velhos, aumento da idade mínima para aposentadoria, treinamentos e atualização profissional e seleção e retenção de trabalhadores mais velhos (WALKER, 2005; BANCO MUNDIAL, 2011).

As ações que dizem respeito à aposentadoria são de âmbito institucional, porém, como ressalta Walker (2005) dependem de ações de GP para que sejam postas em prática e estes trabalhadores possam seguir trabalhando mais tempo. As demais iniciativas também podem partir das organizações, mais especificamente traduzidas em ações das áreas de gestão de pessoas a fim de garantir a (re)inserção e manutenção de pessoas mais velhas em postos de trabalho formais e, também, proporcionar formas de treinamentos e qualificação profissional que sejam adequadas a este grupo geracional.

Em breve, os reflexos do envelhecimento serão sentidos de forma intensa na força de trabalho. Fontes, Neri e Yassuda (2010) apontam que o envelhecimento da força de trabalho somado à dificuldade de reinserção dos trabalhadores mais velhos requer ações tanto no sentido de manutenção e desenvolvimento dessa força de trabalho quanto na busca de melhores condições para o envelhecimento no trabalho. Portanto, não basta discutir ações que visem manter o trabalhador que envelhece no mercado de trabalho ou fazer com que retorne se no dia a dia de trabalho não lhe forem oferecidas condições de trabalho saudáveis e decentes. Além disto, ao lado da preocupação em manter os trabalhadores mais velhos ativos economicamente é necessário não esquecer que as ações de GP têm estreita relação com a saúde física e mental do trabalhador, o que pode refletir diretamente na sua capacidade laboral nos anos vindouros. Aí reside importante papel da GP quando falamos em envelhecimento populacional: o reativo e o proativo – para usar palavras que são tão caras ao mundo organizacional. Se por um lado precisamos estar atentos e adequarmos as ações de GP ao novo perfil populacional, por outro lado não se pode descuidar do papel ativo das ações de GP ao formar os futuros trabalhadores mais velhos.

Levando em conta que em questão de duas décadas a população com mais de 65 anos terá dobrado no Brasil, é urgente pensar em como as organizações, via ações de GP, estão respondendo ao mercado de trabalho porque assim como as organizações são afetadas, também as políticas organizacionais de gestão da força de trabalho influenciam nas decisões dos trabalhadores, de outras empresas e do Governo. Segundo o Banco Mundial (2011), há pressa em se pensar estas questões por que instituições demoram para mudar, implicando em um período de transição. Além disso, os idosos de 2050 estão entrando na força de trabalho hoje e as regras do sistema atual estão influenciando suas decisões.

No caso brasileiro, uma forma de começar a estruturar-se é procurar conhecer o que organizações de outros países estão fazendo para lidar com o contingente crescente de trabalhadores mais velhos, porém as soluções terão que ser desenvolvidas dentro da sociedade brasileira e levando em conta suas especificidades.

Desta forma, dois pontos são extremamente importantes. Levando em consideração que os reflexos do envelhecimento populacional no Brasil ainda são recentes, primeiramente cabe à academia, em parceria com empresas e órgãos governamentais, contribuir com a realização de pesquisas a fim de que se conheça mais a fundo as implicações do envelhecimento nas empresas brasileiras para subsidiar tanto a criação de políticas públicas quanto as ações de GP nas organizações. Cabe aos pesquisadores de GP atentarem-se para diversas questões ainda sem respostas sobre como as organizações brasileiras estão adaptando – se é que estão – suas ações de GP e, por outro lado, como estas práticas afetam o trabalho dos mais velhos. Pesquisas internacionais têm contribuído para esclarecer que crenças de que

trabalhadores mais velhos são menos produtivos, resistentes à mudança, têm dificuldade de aprendizado ou são mais propensos a doenças do trabalho não estão sendo comprovadas empiricamente ou, ao menos, não há consenso sobre isto. No entanto, no Brasil, ainda persistem estereótipos negativos quanto aos trabalhadores mais velhos (SÁNCHEZ, 1980; FONTES; NERI; YASSUDA, 2010). Assim, pesquisas realizadas com trabalhadores brasileiros podem vir a contribuir neste sentido. Em segundo lugar, não basta somente conhecer os potenciais ou limitações dos trabalhadores brasileiros mais velhos, é importante que as ações de GP tenham, como diria Walker (2005), o foco na vida como um todo, ou seja, atuar prevenindo o envelhecimento precoce ou invalidez em função de más condições de trabalho e a favor da manutenção do emprego e da capacidade produtiva, pois ao entrelaçar o temas do envelhecimento, trabalho e mercado de trabalho ganha destaque o papel indelegável que as ações de gestão de pessoas no interior das organizações têm a desempenhar.

Referências

- BANCO MUNDIAL. **Envelhecendo em um Brasil mais Velho**: implicações do envelhecimento populacional para o crescimento econômico, a redução da pobreza, as finanças públicas e prestação de serviços. Brasil: Banco Mundial, 2011.
- BEAUVOIR, Simone de. **A velhice**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1990.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.
- CAMARANO, Ana Amélia. **O Idoso Brasileiro no Mercado de Trabalho**. 5º Congresso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 2001. Disponível em: <<http://www.aset.org.ar/congresos/5/aset/PDF/CAMARANO.PDF>>. Acesso em: 17 de Jun. 2011.
- CARVALHO, Alessandra Silva. Gestão de Pessoas e Envelhecimento: Sentido do Trabalho para o Idoso. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- CLARK, Robert L.; OGAWA, Naohiro. Human Resources Policies and Older Works in Japan. **The Gerontologist**, v. 36, n. 5, 1996, p. 627-636.
- CZAJA, Sara J. Technological Change and the Older Worker. In: BIRREN, James E.; SCHAEIE, K. Warner (orgs.). **Handbook of The Psychology of Aging**, 5 Ed. Ney York: Elsevier, 2001.
- EKERDT, David J. Frontiers of Research on Work and Retirement. **Journal of Gerontology: social sciences**. Vol. 65B, n. 1, Jan. 2010, p. 69-80.
- FONTES, Arlete Portella; NERI, Anita Liberalesso; YASSUDA, Mônica Sanches. Enfrentamento de Estresse no Trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 30, n.3, 2010, p. 620-633.
- IBGE. **Censo 2010**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default_sinopse.shtm>. Acesso em: 05 de Jul. 2011.
- IBGE. Estatísticas do Século XX. Diversas tabelas. Rio de Janeiro: IBGE, 2007. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=POP22&sv=32&t=populacao-por-grupos-de-idade-populacao-presente-e-populacao-residente>>. Acesso em: 09 Jul. 2011.

KEEL, Jessica M.; SAUTER, Steven L.; HANSEMAN, Dennis J. A idade e o stress no trabalho: o que sabemos? In: ROSSI *et al.* (org.). **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2009.

MALATEST, Robert. A.; ASSOCIADOS LTDA. **The Aging Workforce and Human Resources Development Implications For Sector Councils**. Ottawa/Canadá: R.A Malatest & Associates Ltd., 2003. Disponível em: <http://www.cpsc-ccsp.ca/PDFS/Aging%20Workforce%20Final%20Report.pdf>. Acesso em: 05 Set. 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Sociedades en envejecimiento: ventajas y costes de vivir más. Trabajo: la revista de la OIT, n. 67. Ginebra: OIT, Dez. 2009.

PERES, Marcos Augusto de Castro. **Trabalho, Identidade e Exclusão: a cultura organizacional e as imagens sobre o envelhecimento**. 2002. 224f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

PRADO, Shirley Donizete; SAYD, Jane Dutra. A Pesquisa sobre Envelhecimento Humano no Brasil: pesquisadores, temas e tendências. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, set. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232004000300027&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 Jan. 2011.

ROCHA, Carla Rodrigues. **Políticas de Recursos Humanos da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a elevação da faixa etária média de seus servidores**. 2010. 289f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

SÁNCHEZ, Valmiria Carolina Piccinini. **Absorção de mão de obra em faixas etárias superiores: um estudo na grande Porto Alegre – 1978/1979**. 1980. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia, Ciência Política e Sociologia da UFRGS, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1980.

WALKER, Alan. **Managing an Ageing Workforce: a guide to good practice**. Dublin/Irland: The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1998.

WALKER, Alan. Trabalhadores mais Velhos e Envelhecimento Ativo na Europa. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Envelhecimento**, Porto Alegre, v. 8, p. 7-33, 2005.

WAJNMAN, Simone; OLIVEIRA, Ana Maria H. C.; OLIVEIRA, Elzira Lúcia de. Os Idosos no Mercado de Trabalho: tendências e consequências. In.: CAMARANO, Ana Amélia (org.). **Os Novos Idosos Brasileiros: muito além dos 60?** Rio de Janeiro: IPEA, 2004.

i Embora não se vá aprofundar esta discussão, neste trabalho se optou por usar Gestão de Pessoas em função desta nomenclatura estar associada à gestão contemporânea das pessoas. No entanto, algumas vezes se fez necessário usar, também, recursos humanos, como no caso dos preditores de busca.

ii Pessoas nascidas entre 1945 e 1964 em países Europeus, Estados Unidos da América e Canadá.