

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Thales Fabricio da Costa e Silva

**GESTÃO DA IDADE NO VAREJO SUPERMERCADISTA: um estudo multicasos
sobre envelhecimento e práticas de gestão de pessoas**

**São Caetano do Sul
2022**

THALES FABRICIO DA COSTA E SILVA

GESTÃO DA IDADE NO VAREJO SUPERMERCADISTA: um estudo multicasos
sobre envelhecimento e práticas de gestão de pessoas

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Coorientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

São Caetano do Sul
2022

Ficha catalográfica

COSTA E SILVA, Thales Fabricio da

Gestão da idade no varejo supermercadista: um estudo multicase sobre envelhecimento e práticas de gestão de pessoas / Thales Fabricio da Costa e Silva - São Caetano do Sul: USCS, 2022. 317 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Coorientadora: Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Tese (Doutorado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, 2022.

1. Envelhecimento e mercado de trabalho. 2. Gestão da idade. 3. Ageísmo nas organizações. 4. Setor supermercadista. 5. Gestão organizacional. I. Oliva, Eduardo de Camargo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese defendida e aprovada em 27/06/2022 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador - Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro (coorientadora - Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Profa. Dra. Aline Bento Ambrósio Avelar (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal (Universidade Federal de Pernambuco)

Profa. Dra. Graziella Maria Comini (Universidade de São Paulo)

Agradecimentos

Ser grato é uma virtude e, chegado esse momento, eu não estaria em outro estado a não ser o de profunda gratidão.

Inicialmente, a Deus, pelo dom da vida e pela vida em abundância.

Pela minha família, especialmente os meus pais, que sempre me apoiaram nas minhas decisões escolares, foram pacientes e compreensivos. Todo o cuidado ao longo dessa jornada (e da vida) demonstra o amor que não se traduz em palavras.

Às novas amizades construídas ao longo dessa caminhada, especialmente Débora e Kevin, com quem divido a jornada da pós-graduação desde o mestrado. Partilhar incentivos, queixas, sugestões, reclamações, produções acadêmicas e a vida pessoal amenizou o peso do percurso no Doutorado.

Agradeço aos que me acolheram em suas cidades e residências quando precisei ir às aulas em São Caetano do Sul/SP e ao trabalho de campo, especialmente a Gabriela Fernandes e sua família, que são de grande importância em minha vida.

Sou grato a todos os que contribuíram de forma direta para a realização da pesquisa, especialmente as organizações supermercadistas e os seus trabalhadores.

Gratidão ao Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e à Prefeitura Municipal de São Francisco/PB, em nome dos seus gestores, pelo incentivo à qualificação e concessão do afastamento para pós-graduação, determinante para a conclusão - com saúde - deste curso.

Agradeço a todos os professores do PPGA/USCS, que desconstruíram os estereótipos negativos sobre a relação professor e estudante na pós-graduação. A receptividade, a humildade e as trocas que construímos nas aulas presenciais e remotas foram tão importantes quanto o conhecimento produzido. Meu agradecimento é extensivo aos demais trabalhadores da USCS, que tão bem me atenderam ao longo desse tempo.

Quero ainda externalizar meus agradecimentos aos professores que compuseram as Bancas de Qualificação e Defesa da Tese, em função das indispensáveis contribuições no projeto e no relatório final da pesquisa.

Por fim, quero agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, e a minha coorientadora, Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro. Em meio à imaturidade, ansiedade e muitas expectativas, vocês foram o equilíbrio que eu precisava para a realização de um trabalho tão grandioso. Em particular, agradeço ao Prof. Oliva, que me conduziu de forma assertiva e amigável, por quem alimento forte admiração.

COSTA E SILVA, Thales Fabricio da. **GESTÃO DA IDADE NO VAREJO SUPERMERCADISTA**: um estudo multicasos sobre envelhecimento e práticas de gestão de pessoas. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2022.

RESUMO

O envelhecimento da população brasileira tem despertado o interesse de pesquisadores em investigar como as organizações têm gerenciado as demandas da força de trabalho em envelhecimento, sobretudo quando se identifica o preconceito em função da idade (ageísmo) como um dos aspectos que marcam esse cenário de envelhecimento no trabalho. Nesse contexto, a gestão organizacional tem papel estratégico para a mitigação dos efeitos do ageísmo, notadamente quando pauta sua atuação na perspectiva da diversidade humana nas organizações. Diante disso, há relevância em avaliar como a diversidade etária tem sido gerenciada em organizações de significativo impacto econômico e social no Brasil, como é o caso dos supermercados. Nesse sentido, a pesquisa é guiada pela seguinte questão-problema: como organizações supermercadistas implementam políticas e práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos? Para responder tal questionamento, a pesquisa tem o objetivo de analisar como as organizações supermercadistas implementam políticas e práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos. O estudo é caracterizado como exploratório de abordagem qualitativa e envolveu cinco organizações supermercadistas com atuação em vários estados brasileiros, logo, um estudo de casos múltiplos. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com 11 profissionais de Recursos Humanos (RH) e outros gestores e 22 trabalhadores com idade superior a 50 anos. Também foi adotada a análise documental e a observação não participante. Para a análise e a interpretação dos dados, adotou-se a análise de conteúdo na perspectiva qualitativa. Os resultados apontaram que as organizações não possuem políticas e práticas formais de diversidade etária, mas desenvolvem algumas ações de gestão da idade, contemplando, majoritariamente, a contratação dos trabalhadores mais velhos. No que se refere à permanência desses trabalhadores, as maiores influências são a construção da carreira dentro dos supermercados, a dificuldade da empregabilidade na maturidade e as ações nos diversos subsistemas de RH, mesmo não dirigidas aos trabalhadores mais velhos. Identificou-se que a maioria das organizações vê a diversidade etária como estratégia organizacional e as principais motivações para a contratação de trabalhadores mais velhos envolvem o impacto social dessa prática e as características positivas do trabalhador maduro no desempenho das atividades que impactam nos resultados organizacionais, como a redução do absenteísmo e rotatividade. A pesquisa ainda apontou que, apesar de haver estereótipos positivos e negativos sobre os trabalhadores mais velhos, os positivos se sobrepõem, o que pode refletir mudança no conceito de envelhecimento no mercado de trabalho. Ainda foi possível identificar dezenove estratégias de gestão da idade que podem contribuir para as demais organizações que buscam diversificar sua força de trabalho. A pesquisa amplia o conhecimento sobre diversidade e inclusão nas organizações, contribuindo para os estudos organizacionais e a prática gerencial.

Palavras-chave: Envelhecimento e mercado de trabalho. Gestão da idade. Ageísmo nas organizações. Setor supermercadista. Gestão organizacional.

COSTA E SILVA, Thales Fabricio da. **AGE MANAGEMENT IN THE SUPERMARKET RETAIL**: a multi-case study on aging and people management practices. University of Sao Caetano do Sul. Sao Caetano do Sul, SP, 2022.

ABSTRACT

The Brazilian population aging has aroused the interest of researchers to investigate how organizations have managed the demands of the aging workforce, especially when identifying preconception due to age (ageism) as one of the aspects that mark this scenario of aging in work. In this context, organizational management has a strategic role to mitigate the effects of ageism, especially when it guides its performance from the perspective of human diversity in organizations. In view of this, it is relevant to assess how age diversity has been managed in organizations with significant economic and social impact in Brazil, such as supermarkets and hypermarkets. In this sense, the research is guided by the following problem question: how supermarket organizations implement age management policies and practices with a focus on older workers? To answer this question, the research aimed to analyze how supermarket organizations implement age management policies and practices with a focus on older workers. The study is characterized as exploratory, with a qualitative approach and involved five supermarket organizations operating in several Brazilian states, therefore, a multiple case study. Data collection took place through semi-structured interviews with 11 Human Resources professionals and other managers and 22 workers over 50 years of age. Document analysis and non-participant observation were also adopted. For the analysis and interpretation of data, content analysis was adopted from a qualitative perspective. The results showed that organizations do not have formal age diversity policies and practices, but develop some age management actions, mainly contemplating the hiring of older workers. With regard to the permanence of these workers, the influences are the construction of the career within the supermarkets, the difficulty of employability at maturity and the actions in the various HR subsystems, even not directed to older workers. It was identified that most organizations see age diversity as an organizational strategy and the main motivations for hiring older workers involve the social impact of this practice and the positive characteristics of the mature worker in the performance of activities that influence organizational results, such as reducing the absenteeism and turnover. The research also pointed out that, although there are positive and negative stereotypes about older workers, the positive ones overlap, which may reflect a change in the concept of aging in the labor market. It was still possible to identify nineteen age management strategies that can contribute to other organizations that seek to diversify their workforce. The research expands knowledge about diversity and inclusion in organizations, contributing to organizational studies and managerial practice.

Keywords: Aging and the labor market. Age management. Ageism in organizations. Supermarket sector. Organizational management.

Lista de Abreviaturas e Siglas

Abras	Associação Brasileira de Supermercados
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CMERIO	Cadastro Municipal de Empregos
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
DDH	Direção de Desenvolvimento Humano
DGG	Direção de Gente e Gestão
DH	Desenvolvimento Humano
DHO	Desenvolvimento Humano e Organizacional
DP	Departamento Pessoal
DRH	Direção de Recursos Humanos
EAD	Educação à Distância
EFG	Escola de Formação Gerencial
Eurofound	European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
GG	Gente e Gestão
GPTW	Great Place to Work
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ID	Identificação
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPLANRIO	Empresa Municipal de Informática do Rio de Janeiro
LGBTQIAP+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queer, Intersex, Assexuais, Pansexuais e outras Variações de Sexualidade
Libras	Língua Brasileira de Sinais
Mobral	Movimento Brasileiro de Alfabetização
NQV	Nutrição e Qualidade de Vida
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoa com Deficiência
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
PICS	Práticas Integrativas e Complementares em Saúde
PL	Projeto de Lei
PME	Pequenas e Médias Empresas
PPA	Programa de Preparação para a Aposentadoria

PPR	Programa de Participação nos Resultados
Provati	Programa de Valorização dos Talentos Internos
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RAS	Relatório Anual de Sustentabilidade
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
Sesc	Serviço Social do Comércio
SESMT	Setor de Segurança e Saúde no Trabalho
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UE	União Europeia
UNECE	United Nations Economic Commission for Europe
USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
WOS	Web of Science

Lista de Figuras

Figura 1 - Etapas para implementação de práticas de gestão da idade	75
Figura 2 - Evolução do número de lojas (n = mil) supermercadistas no Brasil (1999-2019).....	76
Figura 3 - Distribuição da força de trabalho por gênero no segmento	76
Figura 4 - Distribuição dos trabalhadores do Carrefour Brasil por faixa etária	84
Figura 5 - Distribuição dos trabalhadores do Carrefour Brasil por gênero	85
Figura 6 - Perfil demográfico dos trabalhadores do Assaí	86
Figura 7 - Perfil demográfico dos trabalhadores do GPA.....	87
Figura 8 - Resultados do Censo de Diversidade GPA 2021	88
Figura 9 - Desenho metodológico da pesquisa.....	94
Figura 10 - Estrutura de elaboração dos roteiros de entrevista	104
Figura 11 - Codificação dos dados no Atlas.ti	110
Figura 12 - Categorização dos dados no Atlas.ti	111
Figura 13 - Procedimento de análise e interpretação de casos múltiplos	112
Figura 14 - Distribuição das lojas da ORG1 no RN	116
Figura 15 - Distribuição das lojas da ORG2 no RN	117
Figura 16 - Distribuição das lojas da ORG3 no RN (esquerda) e PB (direita).....	118
Figura 17 - Distribuição das lojas da ORG4 em SP	119
Figura 18 - Distribuição das lojas da ORG5 em MT-1, MS-2, GO-3, DF-4 e SC-5. 120	
Figura 19 - Distribuição dos cooperados da ORG4 por faixa etária (2021).....	175
Figura 20 - Tempo de associação dos cooperados da ORG4	177
Figura 21 - Benefícios por tempo de permanência na ORG4	185
Figura 22 - Influência da cultura organizacional na gestão da idade	214
Figura 23 - Situação do tema diversidade nas organizações supermercadistas	216
Figura 24 - Desafios à inclusão nas organizações	219
Figura 25 - Atravessamentos na contratação de trabalhadores maduros nas organizações supermercadistas.....	224
Figura 26 - Práticas de <i>onboarding</i> organizacional.....	228
Figura 27 - Percepção do clima organizacional	230
Figura 28 - Aprendizagem organizacional	232
Figura 29 - Gestão de carreira dos trabalhadores maduros.....	235
Figura 30 - Trabalhador maduro e promoção na carreira	239

Figura 31 - Benefícios praticados pelas organizações supermercadistas	240
Figura 32 - Características do trabalhador 50+ no ambiente organizacional	243
Figura 33 - Resultados organizacionais obtidos com a força de trabalho madura .	245
Figura 34 - Planos para a aposentadoria.....	252
Figura 35 - Volume de trabalhos na WOS sobre ageismo nas organizações	300
Figura 36 - Distribuição dos artigos publicados na WOS ao longo dos anos	301
Figura 37 - Principais áreas de pesquisa sobre ageismo nas organizações.....	301
Figura 38 - Artigos publicados na WOS a partir dos países de origem.....	302

Lista de Quadros

Quadro 1 - Políticas e práticas governamentais para trabalhadores mais velhos na Europa	60
Quadro 2 - Estratégias governamentais de atenção ao idoso no mercado de trabalho no Brasil	65
Quadro 3 - Práticas de gestão da idade identificadas em estudos nacionais e internacionais	71
Quadro 4 - Iniciativas de organizações do segmento supermercadistas para trabalhadores mais velhos no Brasil	80
Quadro 5 - Organização contatadas para participar da pesquisa	98
Quadro 6 - Resumo do perfil dos participantes nas entrevistas	105
Quadro 7 - Observações realizadas nas lojas das organizações participantes	107
Quadro 8 - Descrição dos documentos consultados em cada organização	108
Quadro 9 - Síntese dos aspectos metodológicos da pesquisa	114
Quadro 10 - Participantes da ORG1 na etapa de entrevistas	116
Quadro 11 - Participantes da ORG2 na etapa de entrevistas	117
Quadro 12 - Participantes da ORG3 na etapa de entrevistas	118
Quadro 13 - Participantes da ORG4 na etapa de entrevista	119
Quadro 14 - Participantes da ORG5 na etapa de entrevistas	121
Quadro 15 - Projetos e ações sobre diversidade desenvolvidos pela ORG1	124
Quadro 16 - Resultado da certificação GPTW na ORG1 em 2021	134
Quadro 17 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG1	138
Quadro 18 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG2	153
Quadro 19 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG3	164
Quadro 20 - Projetos e ações sobre diversidade desenvolvidos pela ORG4	176
Quadro 21 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG4	186
Quadro 22 - Projetos e ações sobre diversidade desenvolvidos pela ORG5	194
Quadro 23 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG5	205
Quadro 24 - Resumo do perfil das organizações participantes da pesquisa	211
Quadro 25 - Resumo das práticas de ingresso dos trabalhadores	220
Quadro 26 - Distribuição da força de trabalho das organizações por faixa etária ..	223
Quadro 27 - Ações desenvolvidas pelos supermercados que promovem QVT	242
Quadro 28 - Principais motivações para a saída do trabalhador maduro	250

Quadro 29 - Resumo das práticas no desligamento dos trabalhadores.....	250
Quadro 30 - Práticas de gestão da idade implementadas e implementáveis	255
Quadro 31 - Características e os estereótipos atribuídos aos trabalhadores	266
Quadro 32 - Pesquisas sobre ageismo com foco na atuação gerencial	303

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise comparativa dos levantamentos bibliográficos sobre ageismo ...	42
Tabela 2 - Distribuição dos trabalhadores da ORG1 por faixa etária	125
Tabela 3 - Distribuição dos trabalhadores da ORG2 por faixa etária	143
Tabela 4 - Distribuição dos trabalhadores da ORG3 por faixa etária	159
Tabela 5 - Distribuição dos trabalhadores da ORG4 por faixa etária	174
Tabela 6 - Distribuição dos trabalhadores da ORG5 por faixa etária	192
Tabela 7 - Distribuição dos trabalhadores 40+ nos níveis da ORG5	197
Tabela 8 - Tempo de serviço dos trabalhadores com mais de 40+ na ORG5	197
Tabela 9 - Nível de escolaridade dos trabalhadores 50+	232
Tabela 10 - Principais revistas identificadas na bibliometria	303

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	29
1.1	Problema da pesquisa	33
1.2	Objetivos da pesquisa	34
1.2.1	Objetivo geral	34
1.2.2	Objetivos específicos	34
1.3	Delimitação do estudo	34
1.4	Justificativa do trabalho	35
1.5	Organização do trabalho	38
1.6	Contribuições da pesquisa	39
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	41
2.1	Envelhecimento e mercado de trabalho	43
2.1.1	Envelhecimento e estereótipos no contexto de trabalho	44
2.1.2	Ageísmo no ambiente organizacional	48
2.2	Gestão de Recursos Humanos frente ao envelhecimento no trabalho	54
2.2.1	Políticas e práticas de gestão da idade	57
2.2.1.1	Políticas e práticas governamentais para trabalhadores mais velhos	58
2.2.1.2	Políticas e práticas organizacionais para trabalhadores mais velhos	67
2.2.1.3	Diversidade e gestão da idade no segmento supermercadista	75
2.3	Proposições da tese	90
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	93
3.1	Caracterização e tipo da pesquisa	93
3.1.1	Delineando o estudo de casos múltiplos	94
3.2	Participantes da pesquisa	95
3.2.1	Critérios de inclusão na pesquisa	96
3.2.2	Critérios de exclusão na pesquisa	96
3.2.3	Descrição dos casos	97
3.3	Coleta dos dados	102
3.3.1	Etapa 1: realização das entrevistas	102
3.3.2	Etapa 2: observação não participante	106
3.3.3	Etapa 3: análise documental	108
3.4	Tratamento dos dados e análise	109
3.5	Cuidados éticos na condução da pesquisa	112
3.5.1	Riscos aos participantes da pesquisa	113

3.5.2	Benefícios aos participantes da pesquisa	114
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	115
4.1	Lócus da pesquisa.....	115
4.2	Participantes da pesquisa.....	115
4.2.1	A organização supermercadista ORG1	115
4.2.2	A organização supermercadista ORG2	116
4.2.3	A organização supermercadista ORG3	117
4.2.4	A organização supermercadista ORG4	118
4.2.5	A organização supermercadista ORG5	120
4.3	Resultados obtidos	121
4.3.1	ORG1 - Diversidade e gestão da idade	121
4.3.1.1	Ingresso de trabalhadores 50+	125
4.3.1.2	Permanência de trabalhadores 50+	131
4.3.1.3	Saída de trabalhadores 50+	139
4.3.2	ORG2 - Diversidade e gestão da idade	142
4.3.2.1	Ingresso de trabalhadores 50+	143
4.3.2.2	Permanência de trabalhadores 50+	149
4.3.2.3	Saída de trabalhadores 50+	155
4.3.3	ORG3 - Diversidade e gestão da idade	157
4.3.3.1	Ingresso de trabalhadores 50+	161
4.3.3.2	Permanência de trabalhadores 50+	163
4.3.3.3	Saída de trabalhadores 50+	169
4.3.4	ORG4 - Diversidade e gestão da idade	171
4.3.4.1	Ingresso de trabalhadores 50+	177
4.3.4.2	Permanência de trabalhadores 50+	180
4.3.4.3	Saída de trabalhadores 50+	187
4.3.5	ORG5 - Diversidade e gestão da idade	190
4.3.5.1	Ingresso de trabalhadores 50+	195
4.3.5.2	Permanência de trabalhadores 50+	199
4.3.5.3	Saída de trabalhadores 50+	206
5	ANÁLISE CRUZADA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	211
5.1.1	Ingresso de trabalhadores 50+	220
5.1.2	Permanência de trabalhadores 50+	227
5.1.3	Saída de trabalhadores 50+	248
5.1.4	Estereótipos sobre os trabalhadores mais velhos.....	259

6	CONCLUSÃO	269
6.1	Situação atual do tema	272
6.2	Tendências do tema	273
6.3	Limitações da pesquisa	274
6.4	Sugestões para futuras pesquisas.....	275
	REFERÊNCIAS	277
	Apêndice A - Pesquisa Bibliométrica.....	299
	Apêndice B - Roteiro de entrevista aplicada aos profissionais de RH e gestores ...	307
	Apêndice C - Roteiro de entrevista aplicada aos trabalhadores 50+	309
	Apêndice D - Roteiro de observação do campo	311
	Apêndice E - TCLE para os profissionais de RH e outros gestores.....	313
	Apêndice F - TCLE para trabalhadores com mais de 50 anos de idade.....	315
	Anexo A - Termo de Anuência	317

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas no contexto demográfico brasileiro requisitam atenção especial ao envelhecimento populacional. Segundo as projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o crescimento da população desacelerando, o país apresentará seu ápice populacional no ano de 2047 (IBGE, 2020a), período em que a esperança de vida ao nascer girará em torno de 80 anos, a taxa de fecundidade atingirá 1,66 (IBGE, 2018) e haverá uma alta concentração populacional entre homens e mulheres de 44 a 64 anos de idade (IBGE, 2020a). A diminuição das taxas de fecundidade e mortalidade e o aumento da expectativa de vida do brasileiro fazem com que o país experimente uma mudança significativa na sua pirâmide etária, o da inversão da pirâmide, diminuindo a população jovem e aumentando a população envelhecida.

Essa mudança na dinâmica populacional é conhecida como “bônus demográfico” e representa uma transformação na razão de dependência demográfica, em função da diminuição do tamanho proporcional dos grupos etários mais jovens e os economicamente dependentes (os menores de 15 anos de idade e os maiores de 65 anos) e aumento dos grupos etários em idade economicamente ativa – pessoas com idade entre 15 a 64 anos (OLIVEIRA, 2016).

O processo de “bônus demográfico” no Brasil iniciou na década de 1970, mas tem passado por desafios na última década, sobretudo após a recessão econômica iniciada em 2014 (e aprofundada nos anos 2015 e 2016) e o cenário de crise com a pandemia de Covid-19, que reduziu a população ocupada a menos da metade das pessoas em idade economicamente ativa (ALVES, 2020), constituindo uma perda do “bônus demográfico”. Segundo Alves (2020), esses dados eclodem no contexto em que o país se encontrava no seu melhor período demográfico, visto que, no quinquênio 2015-2020, o Brasil apresentava a menor razão de dependência demográfica da sua história, pois possuía a maior proporção de pessoas em idade ativa em relação ao passado (quando havia uma alta presença de crianças e adolescentes) e às projeções futuras (quando haverá cada vez mais idosos no conjunto da população).

Por ser um fenômeno temporário, o “bônus demográfico” só é bem aproveitado quando um país apresenta, entre outros elementos, um bom desempenho do mercado de trabalho (ALVES, 2020). Nesse sentido, o mercado de trabalho deve estar alinhado à realidade demográfica nacional, sobretudo no contexto de redução da População

Economicamente Ativa (PEA) jovem – pessoas com idade entre 15 a 24 anos – e de aumento significativo da PEA madura – 50 a 59 anos (OLIVEIRA, 2016).

De acordo com o IBGE (2021a), as pessoas com idade superior aos 40 anos representavam, no quarto trimestre de 2021, 49,9% do total de pessoas em idade para trabalhar (idade superior a 14 anos); quando se avalia apenas a parcela dos brasileiros com idade superior a 60 anos, esse valor equivale a 18,4%, reforçando a representatividade da população idosa potencial para o mercado de trabalho. Quando se avalia a série histórica de ocupação de postos de trabalho entre os anos de 2012 e 2021, os trabalhadores com idade superior aos 60 anos apresentaram um crescimento na ocupação de 25%, e os trabalhadores com idade entre 40 e 59 anos apresentaram uma variação de 10,8%. Por outro lado, os trabalhadores de faixas etárias inferiores apresentaram retração nessa série histórica (14 a 17 anos: -48%; 18 a 24 anos: -16%; 25 a 39 anos: -2,5%), reforçando que tem ocorrido uma mudança gradual no perfil do trabalhador no mercado de trabalho brasileiro.

O exposto aduz à discussão de inúmeros elementos envolvendo o processo de envelhecimento populacional e o mercado de trabalho, como a necessidade de elaboração de políticas públicas de atenção ao público em envelhecimento e um maior tempo de permanência das pessoas no mercado de trabalho. Sobre esse aspecto, a elevada taxa de desemprego no país, impulsionada no atual cenário de crise econômica, e a recente Reforma Previdenciária (BRASIL, 2019a), contribuem para a contínua discussão sobre o tema envelhecimento e o mercado de trabalho, que se descortina em múltiplas faces.

Uma dessas faces é a inclusão e permanência do indivíduo nas organizações de trabalho, um processo desafiador quando os trabalhadores apresentam características que, por vezes, podem gerar controvérsias no contexto organizacional, como é o caso da sua idade.

Observa-se, nos estudos sobre gerações, envelhecimento e mercado de trabalho, destaque ao fenômeno ageísmo, conceito cunhado por Butler (1969) para caracterizar atitudes em função do preconceito relacionado à idade. Embora o termo se refira ao preconceito sobre qualquer idade, a repulsa gerada pelo simbolismo inerente ao processo de envelhecimento (envelhecer como sinônimo de se tornar “impotente”, “incapaz” ou “inútil”) faz com que o termo ageísmo – e seus correlatos: idadismo e etarismo – seja comumente direcionado ao público mais velho.

Assim, nos estudos sobre ageísmo nas organizações, vários elementos atravessam a temática, como as modificações no(s) conceito(s) de envelhecimento, a influência de aspectos organizacionais como a cultura e o comportamento organizacional, as causas e consequências do ageísmo e as estratégias organizacionais para a gestão e a mitigação dessa prática.

Nesse sentido, ganha relevância os estudos sobre “*age management*” (gestão da idade), vista como uma estratégia organizacional com interface econômica e social (ZNIDARSIC; DIMOVISKI, 2009) e que, segundo a European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND, 2006), envolve práticas fundamentadas na eliminação das barreiras da idade e na promoção da diversidade etária nas organizações, sendo baseadas em quatro objetivos: gerir uma força de trabalho que está envelhecendo; lidar com barreiras de idade e discriminação (ageísmo); beneficiar-se da diversidade de idades na organização; e responder a políticas públicas sobre o tema.

Considerando o aumento da população mais velha no Brasil, torna-se essencial avaliar como as políticas e práticas de gestão de idade têm sido implementadas nas organizações, especialmente em setores de forte impacto nacional, como o comércio, que em 2019 empregou mais de 18,9% das pessoas ocupadas no país e, mesmo sob os efeitos da pandemia, esse número chegou a 19,3% no último trimestre de 2021 (IBGE, 2021b, 2022), constituindo o setor que mais emprega trabalhadores no Brasil.

Além disso, o IBGE (2019a) aponta que o comércio (varejo, atacado e comércio de veículos e peças) envolveu, em 2019, cerca de 1,4 milhão de empresas e uma receita líquida de R\$ 4 trilhões, com o comércio varejista tendo a participação na receita na ordem de 44,9% desse total e a maior taxa de contratação no setor, sendo responsável por 74,2% dos empregos existentes naquele ano.

Soma-se ao exposto o fato de que, na série histórica de 2010 a 2019, o varejo foi o único setor que apresentou crescimento no número de empregos, destacando-se o segmento de hipermercados e supermercados (doravante denominado segmento supermercadista), com uma variação positiva de 1,5% e a transição para o primeiro lugar no ranking de participação no emprego entre 2010 e 2019 (IBGE, 2019a).

A Associação Brasileira de Supermercados (Abras) aponta que, em 2020, primeiro ano de pandemia no Brasil, o varejo supermercadista continuou crescendo, com aumento no número de lojas, área de vendas, faturamento e trabalhadores; naquele ano, o efetivo profissional contratado diretamente pelas empresas

supermercadistas e os empregos indiretos gerados pelo segmento somaram 3 milhões de empregados formais no Brasil (ABRAS, 2021).

Embora o setor de comércio seja o maior empregador no Brasil (IBGE, 2019a, 2020b), é um dos que menos emprega trabalhadores mais velhos (CAMARANO, 2016). A Abras aponta que os trabalhadores da “terceira idade” ocuparam, em 2019, um total de 3,8% dos postos de trabalho no segmento supermercadista (ABRAS, 2019), o que não reflete proporcionalidade na distribuição de empregos frente à realidade demográfica brasileira. Assim, o segmento supermercadista constitui um campo potencial de contratação e permanência no mercado de trabalho para os trabalhadores mais velhos, notadamente quando há políticas e práticas de gestão de pessoas direcionadas a esse público.

Apesar disso, os relatórios da Abras (CABRINI, 2017; HILÁRIO, 2013) acenam para um aumento, mesmo que lento, do número de pessoas mais velhas empregadas formalmente no segmento supermercadista. Esse dado é ilustrado em algumas notícias veiculadas em sites na internet e revistas digitais especializadas (BOM DIA MINAS, 2019; ESPOSITO, 2019; IMENES, 2020; LAJOLO, 2018; LÁZARO, 2021; OSVALDO JUNIOR, 2017), pontuando que algumas organizações têm adotado iniciativas de contratação de trabalhadores mais velhos. No entanto, em função da ausência de pesquisas nacionais sobre as estratégias de gestão da idade no segmento, cabe aos pesquisadores se comprometerem com a investigação científica sobre a temática para ampliar esse conhecimento.

Esse preâmbulo aponta o setor de comércio e o segmento supermercadista como variáveis significativas para a investigação da gestão da idade para as pessoas mais velhas no mercado de trabalho.

Soma-se ao exposto a sugestão de vários estudiosos (BRATT; ABRAMS; SWIFT, 2020; COOKE; DICKMANN; PARRY, 2020; COSTA; CHIUZI, 2011; FRANÇA *et al.*, 2017; FURUNES; MYKLETUN, 2007; HANASHIRO; PEREIRA, 2020; TRUXILLO; CADIZ; RINEER, 2017; UNECE, 2019a; VASCONCELOS, 2012) acerca do fomento à diversidade nas organizações, especialmente às organizações com públicos consumidores diversos, como é o caso das organizações supermercadistas. Isso é reforçado por Alves e Galeão-Silva (2004) e Hunt *et al.* ((2018), quando defendem que a gestão da diversidade conduz ao melhor desempenho das organizações e à criação de vantagem competitiva.

Apesar da dificuldade em determinar cronologicamente quem são os profissionais “mais velhos”, como problematizaram Cepellos e Tonelli (2017), esse trabalho direciona-se aos trabalhadores com mais de 50 anos de idade (50+), tendo em vista que alguns pesquisadores (AMORIM *et al.*, 2016; AMORIM; FISCHER; TAVARES, 2019; CEPELLOS, 2013, 2018; CEPELLOS; TONELLI, 2017; FONTOURA; PICCININI, 2012; MATTOS, 2021; VENDRAMINE, 2018) já adotaram esse corte de idade em seus estudos, além de ser comumente utilizado por relatórios organizacionais e de órgãos públicos, como o IBGE. Além disso, fatores como o crescimento dessa faixa etária na força de trabalho e a perpetuação do ageismo direcionado aos profissionais com maior idade também fortalecem a decisão pela inclusão desse público no estudo.

Diante das discussões levantadas, as organizações precisam estar preparadas para lidar com essa problemática, sob o custo de continuar perpetuando práticas ageistas e os seus efeitos sobre os trabalhadores mais velhos e a própria organização. Assim, importa o desenvolvimento de pesquisas sobre o assunto, de políticas e práticas organizacionais que minimizem os efeitos do envelhecimento sobre o trabalho, de instrumentos de avaliação que paramentem pesquisadores e profissionais no cotidiano organizacional, entre outras estratégias que norteiem a atuação de gestores sobre a variável idade dos trabalhadores nas organizações.

Isso é reforçado por esta Tese, que defende que as organizações podem identificar resultados organizacionais positivos a partir da adoção de políticas e práticas de gestão da idade que atravessem todo o percurso de trabalhadores 50+ na organização, desde o ingresso até o desligamento para a aposentadoria, o que será potencializado quando essas estratégias forem baseadas nas contribuições desses trabalhadores para o desempenho organizacional e não nos estereótipos e preconceitos vinculados à idade cronológica.

Nesse sentido, para ampliar as pesquisas sobre o assunto, notadamente no Brasil, faz-se oportuno investigar a atuação das organizações no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão da idade, sobretudo no comércio supermercadista.

1.1 Problema da pesquisa

A realização de novas pesquisas em gestão de pessoas envolvendo o tema ageismo e envelhecimento no mercado de trabalho é uma vertente atual, portanto,

este estudo apresentou a seguinte questão-problema: como organizações supermercadistas implementam políticas e práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores 50+?

1.2 Objetivos da pesquisa

Visando responder à questão-problema, propôs-se os objetivos de pesquisa listados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar como organizações supermercadistas implementam políticas e práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores 50+.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar como são implementadas as práticas de gestão da idade envolvendo inserção, permanência e saída dos trabalhadores mais velhos.
- Investigar os motivadores que levam as organizações a contratarem e manterem trabalhadores 50+.
- Apresentar quais resultados organizacionais os gestores têm obtido a partir da adoção de políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores 50+.
- Verificar como os estereótipos sobre os trabalhadores maduros se relacionam com as práticas de gestão da idade implementadas pelas organizações.
- Propor boas práticas em gestão da idade que contribuem para a inclusão dos trabalhadores mais velhos nas organizações supermercadistas.

1.3 Delimitação do estudo

A pesquisa está delimitada no segmento supermercadista, formado pelos seguintes formatos de organizações: supermercados, hipermercados e/ou atacarejos. Envolve organizações listadas no Ranking da Abras 2021 que apresentem alguma política ou prática de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos.

Embora o foco da pesquisa seja nas políticas e práticas organizacionais de gestão da idade, para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa envolveu gestores e trabalhadores com idade superior a 50 anos de organizações supermercadistas.

1.4 Justificativa do trabalho

Essa pesquisa se assenta diante do cenário de envelhecimento da força de trabalho no Brasil, que requer um papel ativo das organizações acerca das múltiplas experiências que envolvem o encontro intergeracional no contexto organizacional e as estratégias de inclusão da diversidade humana. Como o ageísmo é um dos fenômenos que vigora nesses ambientes, as investigações sobre suas implicações no contexto organizacional são cada vez mais relevantes, especialmente acerca das políticas e práticas de gestão da idade, sobretudo as voltadas aos trabalhadores 50+ como proposta de mitigação dos efeitos do ageísmo no trabalho e de promoção da diversidade etária.

Essa justificativa inicial se ampara também no cenário de informalidade que afeta o trabalhador mais velho, gerando como consequência um elevado contingente de trabalhadores sem acesso aos mecanismos de proteção social vinculados à formalização do trabalho, como o direito ao salário-mínimo (quando empregado), aposentadoria e/ou licenças remuneradas (FAGUNDES; SOUZA, 2017; IBGE, 2020b), fazendo com que muitos trabalhadores mais velhos tendam a permanecer trabalhando por mais tempo ao longo da vida.

É importante considerar que, assim como pontuaram Pereira, Silva e Silva (2014), aspectos econômicos e/ou socioculturais podem justificar a entrada de trabalhadores na informalidade, sobretudo perante as dificuldades e empecilhos de encontrarem vagas de emprego no setor formal. Desse modo, é importante a elaboração de políticas que amenizem ou eliminem os prejuízos decorrentes da permanência na informalidade, sobretudo as que visem a redução de barreiras à formalidade, permitindo maior acesso a postos de trabalho mais seguros para os trabalhadores brasileiros (DALBERTO; CIRINO, 2018). Portanto, investigar como as organizações contribuem para a promoção do acesso e da permanência de trabalhadores mais velhos no mercado formal é um interesse dessa pesquisa.

A importância dessa investigação é reforçada por Wainwright *et al.* (2019), ao pontuarem que existe uma complexa relação entre aumento da expectativa de vida,

reformas políticas e práticas organizacionais, cenário que impõe a necessidade de investigar as experiências das pessoas no mercado de trabalho, sobretudo as práticas direcionadas ao envelhecimento dos trabalhadores.

Outra justificativa para a realização desse trabalho é a relevância dos estudos sobre diversidade e inclusão, que tem ganhado notoriedade nos últimos anos. Como apontam Cooke, Dickmann e Parry (2020), ao analisarem as tendências de publicações no *International Journal of Human Resource Management* nos 30 anos de sua existência, a área de pesquisa “Diversidade e Igualdade” tem se evidenciado, sobretudo nos últimos 6 anos pesquisados (2015-2020), com destaque aos estudos envolvendo gênero, idade, deficiência, discriminação e gestão da diversidade.

Os estudos brasileiros ainda se mostram incipientes e revelam inúmeras lacunas do conhecimento científico, entre elas, a ausência de: estudos interdisciplinares e em diferentes contextos organizacionais (LOCATELLI; FONTOURA, 2013; LOTH; SILVEIRA, 2014); estudos qualitativos e que incluam a participação dos próprios profissionais mais velhos (CEPELLOS, 2013); estudos sobre práticas de gestão da idade e medidas que reduzam o preconceito por conta da idade (VASCONCELOS, 2012; CEPELLOS, 2018); pesquisas sobre empregabilidade de profissionais 50+ (VENDRAMINE, 2018); e pesquisas que explorem o ageísmo nas organizações de maneira mais aprofundada, para além da aplicação de escalas de percepção (SILVA; HELAL, 2019).

As pesquisas internacionais também desenham os possíveis percursos para a investigação sobre a atuação das organizações frente ao envelhecimento da força de trabalho, encontrando fertilidade nas seguintes propostas: estudos que investiguem as tomadas de decisão gerencial frente aos trabalhadores mais velhos em diferentes contextos de trabalho (FURUNES; MYKLETUN; SOLEM, 2011; REGO *et al.*, 2020); pesquisas que testem pacotes de práticas de RH em amostras significativas de trabalhadoras e diferentes empresas em diversos setores privados (KOOIJ *et al.*, 2014); pesquisas que elucidem o que funciona e o que não funciona em termos de superação de fronteiras geracionais e utilização do poder da colaboração intergeracional (NORTH; FISKE, 2015); estudos que incluam outras variáveis individuais, além da idade, e também variáveis organizacionais no estudo da contratação e empregabilidade (BECTON; WALKER; JONES-FARMER, 2014; REGO *et al.*, 2016; REGO *et al.*, 2018; REGO *et al.*, 2020; RUSSO *et al.*, 2020); pesquisas

que incluam aposentados e que considerem situações reais, e não hipotéticas (REGO *et al.*, 2016; REGO *et al.*, 2018; REGO *et al.*, 2020).

Nota-se que os pesquisadores apontam, entre as diversas lacunas, a ausência de pesquisas sobre práticas de gestão da idade em diferentes contextos, com metodologias que permitam o aprofundamento sobre a realidade organizacional e que incluam a participação dos próprios trabalhadores mais velhos e aposentados.

Assim, esse estudo teve o propósito de preencher tais lacunas, pois, embora seja crescente o interesse pelo tema, entre as pesquisas que analisam políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos no Brasil (AQUINO, 2018; CABRERA, 2021; CEPELLOS, 2013; CEPELLOS; TONELLI, 2017; GUIMARÃES, 2020; LUTTIGARDS, 2018; MATTOS, 2021; PEDRO *et al.*, 2020; SABBAG, 2021; SEIDL, 2019), não há nenhuma com foco no segmento supermercadista.

Nesse sentido, Fontoura e Piccinini (2012) reforçam que cabe à academia e aos pesquisadores conhecerem como as organizações brasileiras estão se adaptando à transição demográfica e atuando no contexto de práticas de gestão de pessoas, se estão colaborando ou restringindo o acesso ao trabalho para os trabalhadores mais velhos. Somado a isso, importa saber se, além do acesso, as organizações também atuam visando à permanência dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

Ainda no cenário nacional, como grande parcela dos estudos sobre envelhecimento e mercado de trabalho é proveniente de discussões teóricas (ver Tabela 1), verifica-se que algumas das estratégias adotadas no interior das organizações são diferentes das estratégias apontadas pelos pesquisadores, o que faz com que essa pesquisa também ganhe respaldo frente aos estudos em Administração. Além disso, os resultados encontrados nas pesquisas empíricas ratificam os achados em estudos teóricos já realizados no país. Portanto, do ponto de vista teórico, os resultados encontrados nesse estudo ampliam o conhecimento sobre o tema, que ainda é limitado.

A relevância dessa pesquisa é reforçada pelas diversas lacunas apresentadas pelos estudos nacionais e internacionais. Estes, embora apresentem um maior número de investigações sobre o tema e apresentem sugestões para mitigar a problemática, ainda indicam práticas organizacionais que reforçam atitudes ageistas nos espaços de trabalho, especialmente direcionadas aos trabalhadores mais velhos. Por outro lado, resultados de pesquisas internacionais subsidiam a investigação da atuação de gestores brasileiros em cenários ageistas e de envelhecimento dos

trabalhadores, suscitando a realização de pesquisas com atores nacionais. Sendo assim, os resultados alcançados com a realização dessa pesquisa também contribuem para fortalecer o conhecimento na área de gestão de pessoas, sobretudo na interface entre as áreas da administração e psicologia.

Do ponto de vista prático, o estudo das políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos no segmento supermercadista permite elaborar um retrato da atuação de algumas organizações sobre o problema central de pesquisa. Ademais, por ser um segmento de alta pulverização territorial, essa pesquisa produz conhecimentos que, apesar de não serem generalizáveis, podem ser multiplicados pelas organizações do segmento em vários locais do país.

Além disso, investigar estratégias de gestão da idade no segmento supermercadista é importante para as organizações por viabilizar a interlocução entre o conhecimento científico e a prática profissional nesses espaços, sobretudo ao avaliar como as demandas de diversidade no trabalho podem ser conduzidas a partir de experiências já vividas em outras organizações, bem como verificar se as estratégias adotadas nas organizações investigadas se alinham às melhores práticas de gestão da idade difundidas na literatura.

1.5 Organização do trabalho

O trabalho está organizado em seis capítulos, sendo esta introdução o primeiro deles, no qual apresenta o cenário de envelhecimento da força de trabalho no Brasil e contextualiza as condições de empregabilidade de trabalhadores mais velhos. Na sequência, foi levantada a questão-problema de pesquisa e foram apresentados os seus objetivos – principal e específicos. O capítulo segue com a apresentação da justificativa e relevância da pesquisa, a delimitação do estudo e as suas contribuições teórico-práticas.

O segundo capítulo consiste na fundamentação teórica que embasa a pesquisa e discute as seguintes temáticas: a) envelhecimento e mercado de trabalho, discutindo o envelhecimento na perspectiva *lifespan*, os estereótipos construídos acerca do envelhecimento e o ageísmo no contexto de trabalho; b) gestão de RH frente ao envelhecimento no trabalho, abordando as políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos, com contribuições no âmbito governamental e organizacional, e uma breve apresentação do tema no segmento supermercadista.

O terceiro capítulo consiste na apresentação dos procedimentos metodológicos, incluindo a classificação metodológica, a seleção das organizações participantes da pesquisa, os procedimentos de coleta dos dados, o processo de análise e interpretação dos dados e os cuidados éticos na condução da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, analisando os dados coletados em cada organização participante. Para tanto, além da caracterização mais aprofundada de cada organização, apresenta como se dá a inserção, permanência e o desligamento de trabalhadores mais velhos em cada empresa consultada.

O quinto capítulo apresenta o cruzamento dos dados e faz a discussão dos mesmos, dialogando com a literatura nacional e internacional sobre o tema gestão da idade. Nele, ainda são abordados os dados contingenciais da pesquisa.

Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, abordando o estado do tema após a pesquisa, as tendências de estudo que emergem das discussões desta Tese, as limitações encontradas e as sugestões para novas pesquisas sobre o tema.

1.6 Contribuições da pesquisa

Para o campo teórico, esse trabalho contribui com as discussões inerentes ao envelhecimento da força de trabalho no Brasil, sobretudo por se somar às pesquisas sobre gestão da idade e ageismo nas organizações, temas evidenciados nos últimos anos. Assim, uma das principais contribuições dessa pesquisa é a ampliação do conhecimento sobre o fenômeno demográfico brasileiro na atualidade e suas implicações no mundo do trabalho.

Além disso, reúne conceitos relacionados ao desenvolvimento humano e gestão organizacional para descrever e analisar como as organizações gerenciam as demandas relacionadas à diversidade etária no trabalho, especialmente as que envolvem o ageismo direcionado a trabalhadores mais velhos, o que amplia os estudos empíricos brasileiros.

Quanto aos impactos práticos, essa pesquisa reforça a importância das organizações para a eliminação de práticas discriminatórias em função da idade, pontuando a necessidade de se posicionarem frente a essa problemática. Além disso, a pesquisa contribui na identificação das práticas que envolvem a gestão da idade no segmento supermercadistas e como elas dialogam com o conhecimento difundido nas

pesquisas acadêmicas realizadas, apontando convergências, discrepâncias e práticas inovadoras. Sobre tais práticas, o estudo permite identificar o que é funcional na gestão da diversidade etária nas organizações do segmento, contribuindo para que outras organizações semelhantes possam refletir sobre a sua atuação no contexto de inclusão da força de trabalho amadurecida.

Os resultados dessa pesquisa se somam aos resultados das demais já realizadas ou em andamento no país, colaborando para o manejo adequado das problemáticas relacionadas ao envelhecimento da força de trabalho e a presença de práticas ageistas nas organizações, notadamente ao conhecer como o segmento supermercadista tem atuado na elaboração e implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas para trabalhadores 50+.

É possível pensar efeitos sociais e econômicos a partir da realização dessa pesquisa, especialmente porque ela contribui para a reflexão sobre a empregabilidade e permanência no emprego de trabalhadores maduros, podendo gerar mudanças no segmento supermercadista ou em outros segmentos econômicos no Brasil.

Por fim, os achados da pesquisa contribuem para superar problemáticas organizacionais antigas, como o processo de estereotipar trabalhadores mais velhos em função da sua idade, motivando iniciativas organizacionais que mitiguem os efeitos do ageismo no contexto organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando definir um ponto de partida para a compreensão do envelhecimento no mercado de trabalho, optou-se em realizar um levantamento bibliométrico acerca das produções científicas sobre o tema, objetivando identificar o volume de material produzido, o desenvolvimento das pesquisas ao longo dos anos, as principais áreas de pesquisa e quais regiões do mundo estão produzindo sobre o assunto.

A pesquisa bibliométrica tem um papel relevante na análise da produção científica de um país ou região, uma vez que os seus indicadores retratam o nível de desenvolvimento de uma área do conhecimento de um campo científico ou do saber (ARAÚJO; ALVARENGA, 2011). Deste modo, a bibliometria permite a avaliação dos dados quantitativos envolvendo as produções acerca do tema e possibilita a visualização qualitativa das pesquisas desenvolvidas, especialmente por apontar quais teorias estão sendo associadas ao tema, as metodologias utilizadas e se há outros construtos e variáveis relacionados ao ageísmo nas organizações.

O procedimento bibliométrico foi realizado na base de periódicos Web of Science (WOS) e os resultados advindos do levantamento estão no Apêndice A. Em suma, a bibliometria apontou que, entre 2000 e 2021, houve 55 artigos publicados sobre ageísmo e mercado de trabalho, com uma maior quantidade de produções na última década (46 artigos entre 2012 e 2021); o resultado revela uma produção ainda tímida - considerando o período de tempo e a amplitude de dados indexados nessa base - porém crescente, já que há um aumento na produção nos últimos anos. Ainda foi possível observar que o tema tem sido pesquisado, principalmente, nas áreas de gestão e negócios (36,62%), psicologia (29,58%) e gerontologia (15,49%), com maior concentração de estudos realizados nos continentes europeu e americano.

Esses dados se assemelham aos resultados da pesquisa de Helal e Viana (2021), que investigaram a produção sobre o tema ageísmo em duas bases de periódicos em língua portuguesa (Spell e Scielo Brasil e Portugal) e identificaram um total de 14 artigos produzidos sobre o assunto entre 2009 e 2019, reforçando o número reduzido de produções sobre o tema, sobretudo na área de administração.

Os textos levantados no estudo de Helal e Viana (2021) e na bibliometria que compõe essa Tese (Apêndice A) foram analisados de forma conjunta e ilustram os caminhos percorridos pelos pesquisadores sobre o tema. A Tabela 1 apresenta os dados de forma sintetizada.

Tabela 1 - Análise comparativa dos levantamentos bibliográficos sobre ageismo

Aspectos avaliados	Bibliometria	Helal e Viana (2021)	Total
Base da dados	Web of Science	SPELL Scielo Brasil e Portugal	3
Termos pesquisados	<i>Ageis*</i> <i>Work*</i> <i>Organizat*</i>	Ageismo Etarismo Idadismo	-
Total de publicações	13 (ver nota)	14	27
Principais áreas de pesquisa	Administração Psicologia Gerontologia Ciências Sociais Educação	Psicologia Administração Sociologia Demografia Comunicação	-
Período de publicação	1997 - 2021	2009 - 2019	25 anos
Tipo de pesquisa			
Levantamento/ <i>survey</i>	9	6	15
Revisão da literatura	2	2	4
Ensaio teórico	1	3	4
Documental	1	1	2
Estudo de caso	-	2	2
Total	13	14	27
Abordagem			
Quantitativa	6	5	11
Teórica	3	5	8
Qualitativa	3	4	7
Mista	1	-	1
Total	13	14	27

Nota: a pesquisa encontrou 55 artigos, mas foram avaliados apenas 13, em função da escolha temática.

Fonte: dados da pesquisa (2022); Helal e Viana (2021).

A Tabela 1 aponta a pequena quantidade de estudos sobre envelhecimento e ageismo nas organizações, bem como reforça que há uma predominância das pesquisas do tipo levantamento/*survey* e com abordagem quantitativa, seguidas de estudos envolvendo revisão da literatura e abordagem teórica. Os dados cruzados da bibliometria e da revisão sistemática de Helal e Viana (2021) reforçam a importância de ampliar os estudos sobre o tema utilizando outros tipos de pesquisa, como os estudos de caso, justificando, novamente, a realização dessa pesquisa de Doutorado.

A Tese desenvolve-se em duas seções teóricas: 1) Envelhecimento e mercado de trabalho; 2) Gestão de Recursos Humanos frente ao envelhecimento no trabalho. Para tanto, outras pesquisas – além das que surgiram no procedimento bibliométrico – são apresentadas e discutidas para direcionar o percurso teórico.

2.1 Envelhecimento e mercado de trabalho

As discussões sobre permanência no trabalho vêm ganhando destaque frente ao envelhecimento gradual da população em vários países, o que requer que as organizações, o governo e a sociedade como um todo discutam e implementem ações de contratação e permanência para trabalhadores mais velhos.

No Brasil, o envelhecimento populacional tem despertado essa discussão e alguns elementos podem ser elencados como motivadores: aumento da idade da aposentadoria, aumento da participação de trabalhadores mais velhos na força de trabalho e aumento do tempo para encontrar uma ocupação são alguns deles. Sobre o último dado, em 2019, 33,3% dos trabalhadores com idade entre 50 e 59 anos, e 34,1% dos trabalhadores com mais de 60 anos de idade estavam desocupados e procurando emprego há mais de 2 anos, período significativamente maior quando comparada aos cortes de idade inferiores (IBGE, 2020b).

Outro aspecto que contribui para a discussão sobre empregabilidade de trabalhadores mais velhos é a existência da “geração sanduíche” que, segundo Jesus e Wajnman (2016), é definida como os adultos em meia idade comprimidos por demandas de gerações dependentes (filhos e pais), sobrecarregados em função do lugar central que ocupam nas relações familiares intergeracionais. Segundo Helal, Nóbrega e Lima (2021), como a aposentadoria traz perda de rendimentos para o brasileiro, muitos trabalhadores mais velhos que pertencem a “geração sanduíche” tem adiado a decisão de se aposentar para ajudar financeiramente pais, filhos e netos, o que gera implicações às organizações dada à permanência desse público no mercado de trabalho. Ademais, o aumento do custo de vida no país pode se constituir como outro fator de permanência no mercado de trabalho.

A discussão sobre a contratação de trabalhadores mais velhos é um dos atravessamentos desse trabalho, porém, a relação entre envelhecimento e mercado de trabalho não se limita apenas ao aspecto “contratação”. Salminen, Wang e Aaltio (2019) pontuam que há sete temas que atravessam o processo de envelhecimento no contexto da vida profissional: 1) envelhecimento e suas influências na sociedade; 2) o envelhecimento como uma oportunidade de negócios; 3) as consequências do envelhecimento na vida profissional; 4) as consequências do envelhecimento para os indivíduos; 5) questões relacionadas à aposentadoria; 6) políticas no nível da sociedade necessárias para responder ao envelhecimento da população; e 7) políticas

e práticas de gerenciamento de idade no nível da organização. Apesar desta pesquisa versar especialmente sobre a última temática, reconhece a importância das demais – inclusive traçando discussões aproximadas com elas – e as postula como oportunidades futuras de investigação científica.

Como abordam Dam, Vuuren e Kemps (2016), para fundamentar as políticas de gestão de pessoas nas organizações de trabalho, é importante entender o processo de envelhecimento e as condições de trabalho que contribuem para a empregabilidade dos trabalhadores mais velhos. Para tanto, é indispensável compreender que, entre os inúmeros marcadores do envelhecimento no mercado de trabalho, destacam-se os processos de estereotipagem e o preconceito em virtude da idade (ageísmo) frente ao trabalhador mais velho.

2.1.1 Envelhecimento e estereótipos no contexto de trabalho

As transformações tecnológicas, econômicas, culturais e sociais influenciam sobremaneira o conceito de envelhecimento na atualidade. Soma-se a isso, a dificuldade histórica de demarcar um conceito robusto e definitivo sobre o que é envelhecer (DARDENGO; MAFRA, 2019).

Por muito tempo, buscou-se definir o envelhecimento a partir de uma perspectiva biológica e, conseqüentemente, marcada na idade cronológica. Porém, como aponta Groisman (2002), este critério é falho e arbitrário, pois o envelhecimento é vivenciado de forma heterogênea, visto que pessoas da mesma idade cronológica podem estar em estágios psicossociais do envelhecimento completamente distintos.

Observa-se que uma teoria bastante reconhecida e contemporânea sobre o envelhecimento é a perspectiva *lifespan* de desenvolvimento (BALTES, 1987), que consiste na ideia de desenvolvimento ao longo de toda a vida; assim, o desenvolvimento/envelhecimento é um processo contínuo, multidimensional e multidirecional de mudanças influenciadas por questões genético-biológicas e socioculturais de natureza normativa e não-normativa, marcado por ganhos e perdas concorrentes e por interatividade indivíduo-cultura (NERI, 2006).

Ante o exposto, este trabalho se assenta nessa perspectiva de envelhecimento, respaldada na amplitude do conceito de velhice defendida por Loth e Silveira (2014), para os quais a velhice não pode ser reduzida a um evento único (cronológico), que desconsidera variáveis como a história, a cultura e o lugar; assim, o sujeito

“envelhecendo” é observado pela perspectiva de curso de vida que busca descronologizar a velhice e o envelhecimento.

Por essa perspectiva, o conceito de velhice tem elementos biológicos, psicológicos e sociais que se interseccionam com outras dimensões socioculturais (BALTES, 1987; PAPALIA; FELDMAN, 2013), como gênero, classe social e o período histórico. Nesse sentido, Schneider e Irigaray (2008) afirmam que as condições históricas, políticas, econômicas, geográficas e culturais produzem diferentes representações sociais da velhice e estas, por sua vez, influenciam as atitudes individuais e coletivas frente às pessoas que estão envelhecendo.

Ao analisarem 81 artigos que discutiam o envelhecimento no contexto da vida profissional, Salminen, Wang e Aaltio (2019) identificaram três níveis de discussão sobre envelhecimento: social, organizacional e individual. No nível individual, o envelhecimento diz respeito às mudanças físicas, mentais e sociais, que variam de indivíduo para indivíduo. No contexto organizacional, as mudanças físicas são comumente associadas à capacidade de trabalho, o que constitui um olhar reducionista, já que esse indivíduo não é composto apenas em seu aspecto físico-biológico; além disso, as habilidades psicológicas e cognitivas geralmente se acumulam na velhice e elevam a inteligência intelectual desse trabalhador, mas, muitas vezes, são desconsideradas. No aspecto social, o envelhecimento pode variar com base nas diferenças socioculturais, embora haja predominância de estereótipos negativos que podem ocasionar a saída precoce do trabalho.

Pelo exposto, é possível depreender que o envelhecimento no trabalho é um processo heterogêneo, que atravessa e é atravessado por aspectos individuais, organizacionais e socioculturais. Desta forma, não pode ser visto apenas em virtude do marcador cronológico, pois isso o torna um processo despido das suas múltiplas características e manifestações.

Nessa perspectiva, pesquisadores como Ng e Feldman (2008), Salminen, Wang e Aaltio (2019) e Truxillo, Cadiz e Rineer (2017) preceituam que a relação entre envelhecimento e desempenho no trabalho é complexa e não necessariamente relacionadas negativamente, o que deve ser considerado nas tomadas de decisão gerencial para que não gere consequências prejudiciais aos trabalhadores mais velhos e também às próprias organizações.

As teorias construídas acerca do fenômeno envelhecimento contribuem para a (des)construção de estereótipos. Como afirmam Teixeira, Souza e Maia (2018),

estereótipos não são apenas formas simplistas de descrever um grupo, mas estruturas cognitivas que permeiam os modos de pensar e se comportar dos indivíduos, podendo ser positivos, negativos ou neutros.

A fim de compreender os principais estereótipos relacionados aos trabalhadores mais velhos no Brasil, alguns estudos nacionais (COUTO *et al.*, 2009; LIMA; HELAL, 2015; LOTH; SILVEIRA, 2014; SILVA; HELAL, 2019; VIEIRA; LIMA, 2015) foram levantados.

Loth e Silveira (2014) identificaram estereótipos positivos e negativos. Entre os positivos, destacam-se: maior experiência, conhecimento e vivência, respeitabilidade, sensatez e ponderação, maturidade, energia remanescente (“lenha para queimar”), credibilidade e autocrítica. Entre os negativos, tem-se: obsolescência, resistência à mudança, inabilidade e insuficiência para lidar com novas tecnologias, chatice, menor dinamismo e menor propensão ao risco. Com isso, as empresas investem seus recursos com os mais novos, impossibilitando a mesma oportunidade aos mais velhos que, por sua vez, acabam sendo percebidos como menos propícios ao treinamento.

Vieira e Lima (2015) também identificaram estereótipos positivos e negativos, sendo que, entre os negativos, estão a percepção da pessoa mais velha como inútil, incapaz, estorvo, frágil, doente, improdutiva, dependente, chata, têm preconceito contra eles, um gasto, inapta e sem valor. Entre os positivos, destacam-se: experiente, pode contribuir, merece respeito, sábio, contribui para o presente, amoroso, têm conhecimento, guerreiro, alegre, sentimento de carinho, amigo, exemplar e maduro.

Outros estudos apontam que as pessoas mais velhas são associadas a dores físicas, à falta de capacidade de compreensão (COUTO *et al.*, 2009) e à improdutividade (SILVA; HELAL, 2019), assim como são consideradas menos ágeis, menos flexíveis e pouco habituadas com as novas tecnologias (LIMA; HELAL, 2015).

Acrescenta-se aos estudos nacionais, o artigo seminal produzido por Posthuma e Champion (2009), no qual reuniram 117 estudos internacionais que tratam dos estereótipos de idade no local de trabalho e identificaram seis principais estereótipos atribuídos a trabalhadores mais velhos: a) baixo desempenho - os trabalhadores mais velhos têm menor capacidade, são menos motivados e menos produtivos do que os trabalhadores mais jovens; b) resistência à mudança - são mais difíceis de treinar, menos adaptáveis, menos flexíveis e mais resistentes à mudança; como resultado, os trabalhadores mais velhos proporcionarão um menor retorno sobre investimentos, como treinamento; c) menor capacidade de aprender - possuem menor capacidade

de aprendizagem e, portanto, terão menos potencial de desenvolvimento; d) permanecem pouco tempo na empresa – terão uma permanência mais curta no emprego e, portanto, proporcionarão menos anos em que o empregador poderá colher os benefícios dos investimentos em treinamento; e) são mais caros – são mais caros porque têm salários mais altos, usam mais os benefícios e estão mais próximos da aposentadoria; f) mais confiáveis – são mais estáveis, confiáveis, honestos, leais, comprometidos com o trabalho e menos propensos a rotatividade.

A partir dos diversos estereótipos apresentados, reforça-se o que Loth e Silveira (2014) abordaram, ao apontarem que as diversas teorias e pesquisas nacionais e internacionais sobre o envelhecimento tem oportunizado estereotípias ambivalentes sobre as pessoas mais velhas.

Cabe considerar que os estereótipos sobre a velhice, em sua grande maioria, estão vinculados à idade cronológica como fator determinante e, como defende Goldani (2010), agir a partir de estereótipos baseados na idade cronológica é claramente preconceituoso. Butler (1980) afirmou que o processo de estereotipar e discriminar pessoas em virtude da idade apresenta impacto em três grandes áreas: preconceito social, sistema de saúde e locais de trabalho.

Especialmente sobre a última área, identifica-se que uma das principais lacunas nos estudos organizacionais sobre envelhecimento da força de trabalho no Brasil diz respeito ao número reduzido de pesquisas sobre o ageísmo e sobre as práticas de gestão de pessoas para trabalhadores mais velhos (AMORIM *et al.*, 2016; CEPellos; TONELLI, 2017; CEPellos; SILVA; TONELLI, 2019; LOTH; SILVEIRA, 2014; VENDRAMINE, 2018). Assim, ampliar os estudos sobre o tema é necessário porque a prática do ageísmo, embora possa ser facilmente identificada em alguns contextos, geralmente é manifestada no contexto de trabalho de forma encoberta e sutil, tornando o seu gerenciamento mais desafiador (BOURRY; OLIVEIRA, 2017; MALINEN; JOHNSTON, 2013; NELSON, 2011; TEIXEIRA; SOUZA; MAIA, 2018).

Especialmente sobre esse assunto, Malinen e Johnston (2013) identificaram que há um viés oculto e inconsciente de atitudes negativas contra trabalhadores mais velhos no local de trabalho, o que aumenta o desafio de gerenciar essas atitudes no ambiente organizacional.

Além disso, mesmo havendo estereótipos positivos sobre o sujeito mais velho, há uma sobreposição dos negativos (POSTHUMA; CAMPION, 2009), e no contexto de trabalho esses estereótipos são associados, na maioria das vezes, à diminuição

do desempenho, da saúde e da motivação para aprender, levando a um clima desfavorável à idade (DAM; VUUREN; KEMPS, 2016); também geram consequências negativas ao bem-estar dos indivíduos, deturpando sua autoimagem, senso de auto eficácia e a motivação para viver a velhice (TEIXEIRA; SOUZA; MAIA, 2018).

Conforme pontuam Dam, Vuuren e Kemps (2016), a existência de estereótipos sobre o trabalhador mais velho pode levar a práticas diárias que resultem em um ambiente de trabalho com clima pouco favorável à idade. Segundo os autores, um clima favorável à idade se traduz em diferentes maneiras (políticas, procedimentos e práticas) pelas quais a organização, seus líderes e seus funcionários incentivam e valorizam a contribuição dos funcionários mais velhos.

Assim, compreender a implementação de políticas e práticas de gestão da idade com foco nos trabalhadores mais velhos perpassa a identificação de como as organizações observam o envelhecimento no trabalho, especialmente quais as dimensões do envelhecimento estão associadas às estratégias de gestão da idade, especialmente se são atravessadas por atitudes ageistas.

2.1.2 Ageismo no ambiente organizacional

Wainwright *et al.* (2019) assinalam que o aumento da expectativa de vida pode criar a vontade de trabalhar por mais tempo entre os trabalhadores mais velhos, porém, é improvável que essa intenção seja concretizada se não houver mudanças nas políticas e práticas organizacionais frente ao envelhecimento no trabalho, especialmente as que possam minimizar a perpetuação do ageismo.

No contexto organizacional, uma das principais consequências do ageismo para o indivíduo é a sua contínua expulsão do mercado, dado que o processo de estereotipar e discriminar o sujeito em função da sua idade influencia a sua contratação, inserção e permanência no mercado (FRANÇA *et al.*, 2017; PERES, 2003). Esta consideração é confirmada pelos estudos de Henkens, Remery e Schippers (2008), Rego *et al.* (2016), Rego *et al.* (2018), Rego *et al.* (2020) e Russo *et al.* (2020), que identificaram que os trabalhadores mais velhos são preteridos em comparação aos mais jovens em processos de contratação. Paolini (2016) aponta que isso é potencializado pela valorização do jovem para a economia em detrimento do idoso, que é visto como alguém que se aproxima do final do ciclo produtivo.

Além disso, há consequências relacionadas ao desempenho de tarefas no trabalho. McGregor e Gray (2002) identificaram que, devido ao rótulo de pouco adaptáveis e resistentes a mudanças, alguns profissionais idosos eram vistos como incompetentes para novos aprendizados e, por isso, eram excluídos de novos treinamentos. Neste caso, privá-los de treinamentos poderia resultar em dificuldades para acompanhar as mudanças e se adaptarem no ambiente de trabalho, reforçando o estereótipo existente. Dam, Vuuren e Kemps (2016) também apontaram que o estereótipo de menor desempenho e motivação para o aprendizado pode levar a menos oportunidades de desenvolvimento e carreira para funcionários mais velhos e, assim, ameaçar sua empregabilidade.

Em outras palavras, como apontam Loth e Silveira (2014), as empresas investem seus recursos com os mais novos, não possibilitando a mesma oportunidade aos mais velhos que, por sua vez, acabam sendo percebidos como menos propícios ao treinamento (reforçando os estereótipos), formando um ciclo vicioso das ações organizacionais dirigidas aos mais velhos.

Outra consequência do ageísmo é a perda da identificação positiva que o sujeito mais velho possui com o trabalho, influenciando na sua satisfação (LEVY; MACDONALD, 2016). Nesse sentido, compreendendo que a satisfação no trabalho é resultante de uma complexa interação de fatores, como relações interpessoais e os processos de trabalho, estar insatisfeito pode gerar prejuízos à saúde mental e à capacidade para o trabalho, acarretando efeitos negativos ao indivíduo e à própria organização, como absenteísmo, rotatividade, queda na produtividade, atrasos e pausas prolongadas e/ou não autorizadas (MARQUEZE; MORENO, 2005; MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004). Esses efeitos podem ser potencializados pelo desinteresse nas relações intergeracionais e na execução das atividades laborais provocados pelo ageísmo, conforme apontam Paiva, Sobreira e Lima (2019).

Dado o exposto, se o ageísmo pode ser praticado a nível de relações interpessoais e processos de trabalho – como recrutar e selecionar pessoas priorizando o fator idade (FRANÇA *et al.*, 2017; HENKENS; REMERY; SCHIPPERS, 2008; REGO *et al.*, 2016; REGO *et al.*, 2018; REGO *et al.*, 2020; RUSSO *et al.*, 2020) ou exclusão de treinamentos na empresa (MCGREGOR; GRAY, 2002; REGO *et al.*, 2016; REGO *et al.*, 2020) – é possível que a sua prática esteja relacionada com os níveis de (in)satisfação do trabalhador mais velho e, por conseguinte, afetem a sua capacidade para o trabalho.

Mesmo que essa relação não seja causal, ela incita a realização de estudos sobre os efeitos do ageísmo para a própria organização, sendo indispensável pensar a prática do ageísmo associada a outros processos organizacionais. Uma das oportunidades de pesquisa se desenha frente a necessidade de conceber como os gestores organizacionais percebem (se percebem) o ageísmo nas organizações em que atuam, e como atuam (se atuam) no combate ao preconceito por idade.

Isso é importante, pois, como argumenta Vasconcelos (2012), os gestores organizacionais parecem ainda ter alguma dificuldade em reconhecer sua responsabilidade sobre as políticas de gestão da diversidade em suas empresas. Ademais, esse não reconhecimento pode implicar na perpetuação do preconceito etário no contexto de trabalho, inclusive pelos próprios gestores. Nesse sentido, Vasconcelos (2012) ressalta a importância dos gestores organizacionais frente a essa problemática, já que as políticas de gestão da diversidade em suas empresas estão intimamente ligadas à atuação gerencial.

Um exemplo disso é o resultado da pesquisa feita por Henkens, Remery e Schippers (2008) que, ao pesquisarem empregadores holandeses, descobriram que, mesmo em cenários de escassez severa de mão-de-obra, poucos empregadores pretendiam aumentar o número de trabalhadores mais velhos em suas empresas. Em consonância à perspectiva dos gestores holandeses, Russo *et al.* (2020) identificaram, em um estudo envolvendo 30 países, que os próprios trabalhadores mais velhos se veem menos empregáveis e uma das justificativas é que isso ocorre na medida em que alguns caminhos para a empregabilidade estão fechados.

Outro exemplo relacionado à inabilidade em lidar com essa demanda nas organizações advém do estudo realizado por Wainwright *et al.* (2019), que investigou qualitativamente cinco organizações do Reino Unido e identificou significativas variações na forma como os trabalhadores mais velhos são gerenciados nos locais de trabalho e a existência de uma lacuna entre políticas e práticas organizacionais, especialmente após as mudanças nas normas de aposentadoria e na aprovação da lei antidiscriminação no local de trabalho. Os autores apontam que, embora essas organizações apresentem políticas destinadas aos trabalhadores mais velhos, sua aplicação era informal e/ou significativamente individualizada.

No estudo de Rego *et al.* (2016) envolvendo gestores do Brasil e de Portugal, os autores desenvolveram e validaram um instrumento para medir as atitudes dos gerentes em relação aos trabalhadores mais velhos; o estudo inicial ocorreu com

gerentes portugueses e um estudo secundário (confirmatório) com gerentes brasileiros, nos quais identificaram cinco dimensões de atitudes frente aos mais velhos: 1) adaptabilidade, 2) valor das competências, 3) consciência organizacional, 4) capital social e generosidade e 5) desempenho. O estudo foi realizado em cima de situações hipotéticas de decisão gerencial e identificou que os gestores, apesar de reconhecerem qualidades positivas nos mais velhos, discriminava-os. A pesquisa concluiu que essas atitudes preveem como os gerentes selecionam trabalhadores mais velhos versus mais jovens para participar de atividades organizacionais.

Rego *et al.* (2020) também utilizaram este instrumento com o objetivo de explorar as atitudes de gerentes africanos versus gerentes portugueses em relação aos trabalhadores mais velhos em cenários hipotéticos de tomada de decisão de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Da mesma forma, a pesquisa apontou que gerentes africanos e portugueses, mesmo que demonstrassem atitudes positivas frente a trabalhadores mais velhos (os africanos em maior grau), também apresentavam comportamento discriminatório em função da idade. Pelo exposto, os estudos de Rego *et al.* (2016) e Rego *et al.* (2020) apresentam resultados semelhantes no que se refere à postura dos gerentes frente aos trabalhadores mais velhos.

Outros estudos internacionais também se destacam quando avaliam a atuação gerencial frente aos trabalhadores mais velhos e mais novos: Furunes e Mykletun (2007), ao pesquisarem o setor de hospitalidade norueguês, identificaram que gestores são ageistas ao preferirem trabalhadores mais novos, mesmo tendo experiências positivas com trabalhadores mais velhos; e Furunes, Mykletun e Solem (2011) evidenciaram que poucos gestores noruegueses reconhecem sua responsabilidade sobre a gestão da idade e a grande maioria não reconhece as oportunidades de organizar o trabalho para atender às necessidades dos mais velhos.

Entre as pesquisas envolvendo gestores brasileiros, destacam-se as realizadas por Aquino (2018), Cepellos (2013), Luttigards (2018), Mattos (2021), Rego *et al.* (2016), Rego *et al.* (2018), Sabbag (2021) e Vasconcelos (2016). Os estudos investigaram as atitudes dos gerentes brasileiros em relação aos trabalhadores mais velhos e as práticas de gestão de pessoas nesse contexto.

Os resultados do estudo feito por Cepellos (2013) apontaram que, ainda que a atitude dos gestores acerca dos profissionais mais velhos fosse majoritariamente positiva, as empresas não apresentaram práticas de gestão para eliminar as barreiras etárias e promover a diversidade no ambiente de trabalho, revelando incoerência entre

o discurso e a prática dos gestores e que essas organizações não estão preparadas para o envelhecimento da força de trabalho. No mesmo sentido, os estudos de Aquino (2018), Rego *et al.* (2016) e Rego *et al.* (2018) apontaram que os gerentes brasileiros, mesmo que demonstrem atitudes positivas frente a trabalhadores mais velhos, apresentam comportamento discriminatório em virtude da idade.

A pesquisa de Vasconcelos (2016), que investigou como oito organizações com atuação no Brasil estão lidando com a idade demográfica em seu quadro, identificou que elas retrataram uma estrutura de idade demográfica desequilibrada da força de trabalho por causa de suas próprias escolhas de RH, o que as tornam empresas ageistas em maior ou menor grau. Além disso, as empresas não apresentaram evidências convincentes de que estavam implementando políticas de diversidade e inclusão com o objetivo de fornecer um tratamento igualitário a todas as faixas etárias, mantendo-se passivas sobre esse assunto. O autor sugere que os departamentos de gestão de pessoas devem prestar muita atenção à composição da força de trabalho de suas organizações, a fim de corrigir desequilíbrios e promover estrutura de pessoal mais igualitária, oferecendo oportunidades justas para todas as faixas etárias.

Mattos (2021) complementa a discussão pontuando que os gestores e as organizações ainda não estão preparados para o envelhecimento da força de trabalho e Luttigards (2018) e Sabbag (2021) reforçam que poucas são as organizações que realizam alguma prática direcionada para a gestão da idade.

O trabalho de Hanashiro e Pereira (2020), apesar de não focar na atuação dos gestores, mas na perspectiva desses profissionais como vítimas do ageismo, identificaram que há um processo de “saneamento etário” nas organizações, incluindo os próprios gerentes. Para as autoras, isso é provocado pelos estereótipos, preconceito e discriminação frente aos trabalhadores maduros, e pelas normas etárias implícitas, levando a substituição de gerentes mais velhos por outros mais novos.

A partir do exposto, nota-se que o ageismo é operado nos vários níveis da organização e afeta a contratação, a permanência e a saída dos trabalhadores maduros. Assim, Fontoura e Piccinini (2012) reforçam o quanto é urgente pensar em como as organizações estão respondendo ao envelhecimento da força de trabalho, visto que esse processo afeta a própria organização e influencia as decisões de trabalhadores, de outras empresas e do governo.

Somado a isso, França *et al.* (2017) apontam que os gestores são os principais mobilizadores do mercado de trabalho, sendo relevante o desenvolvimento de

pesquisas sobre as mudanças de percepção frente ao envelhecimento dos trabalhadores. Sendo assim, torna-se imprescindível que pesquisas que investiguem a percepção dos gestores sejam realizadas, principalmente as que busquem preencher as lacunas atuais nos estudos organizacionais sobre o assunto.

Quanto às principais contribuições dos estudos internacionais sobre o tema, um destaque é dado ao próprio conceito formulado por Butler (1969). O autor considera que o ageísmo pode acometer qualquer indivíduo e pode ocorrer paralelamente com outros tipos de preconceito, como o racismo e o sexismo. No contexto do trabalho, o estudioso apontou alguns exemplos da prática ageista: aposentadoria compulsória, dificuldades promocionais e o fator idade como elemento superior à competência individual nas contratações (BUTLER, 1969, 1980).

Por sua vez, Nelson (2011), ao discutir o ageísmo na sociedade americana, destacou que o fenômeno está fortemente ligado à ênfase que é colocada pela cultura local na mudança, mobilidade e velocidade na vida dos trabalhadores; assim, quanto maior for essa ênfase, mais provável que a sociedade perceba o trabalhador mais velho como não competitivo e o considere um fardo sobre os recursos da sociedade. Nesse sentido, ressalta que uma das principais consequências do ageísmo é a perda da identidade desse sujeito em virtude da sua ausência do mundo do trabalho.

Outras contribuições para o tema estão contidas no trabalho de Fontoura e Piccinini (2012), que reuniram produções nacionais e internacionais acerca do envelhecimento e o mercado de trabalho e argumentam que, com o envelhecimento da força de trabalho em todo o mundo, “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” (FONTOURA; PICCININI, 2012, p. 14).

Para Malatest (2003), essas condições do ambiente de trabalho incluem a mudança de atitudes no interior das organizações e constituem um dos desafios para a área de gestão de pessoas. Portanto, como apontam Keel, Sauter e Hanseman (2009), se más condições de trabalho podem funcionar como preditores para uma aposentadoria precoce em virtude dos prejuízos à saúde do trabalhador e insatisfação com o trabalho, é possível pensar que as organizações que não adotam estratégias de combate ao ageísmo podem ser consideradas como organizações que não oferecem condições de trabalho totalmente adequadas aos seus trabalhadores.

Observa-se que o ageísmo gera implicações em nível individual, organizacional e social e o seu enfrentamento tem sido estudado por pesquisadores em várias áreas do conhecimento. Apesar de ser um tema interdisciplinar, o campo da administração pode contribuir com estratégias organizacionais, especialmente quando reconhece os efeitos do ageísmo nos três níveis. Nesse sentido, a GRH tem papel fundamental para auxiliar na mitigação do ageísmo na organização, especialmente quando considera a força de trabalho envelhecida no planejamento estratégico (UYEHARA, 2003).

2.2 Gestão de Recursos Humanos frente ao envelhecimento no trabalho

As transformações ocorridas no seio das organizações na contemporaneidade, como a ascensão da inteligência artificial e das novas tecnologias digitais, têm imposto uma série de desafios, sobretudo para a área de RH, impactando suas funções tradicionais nos diferentes contextos profissionais (CRUZ, 2019). Ainda hoje, questões antigas e tão caras ao trabalhador ainda pairam sobre o mundo do trabalho e fomentam discussões importantes, como a concentração do capital, a precarização do trabalho e a desigualdade social (CAMILO, 2019).

Nesse cenário, diversas problemáticas emergem do campo de trabalho e convocam as organizações para a sua discussão e gerenciamento junto à sociedade e ao Estado. No Brasil, como discutido, uma problemática atual e significativa é o envelhecimento da força de trabalho, o que requer que as organizações, notadamente por meio da GRH, estejam atentas e comprometidas com essa demanda social. Essa discussão é endossada pelo papel atribuído à GRH na atualidade como o setor que deve possuir uma abordagem pró-negócio e inclusiva, focado na sustentabilidade de longo prazo das organizações e pessoas, ampliando sua ação para além dos interesses imediatos dos acionistas (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

A sobrevivência organizacional e de pessoal numa perspectiva de longo prazo enseja o desenvolvimento de políticas e práticas que estejam concatenadas com o cenário futuro da população brasileira: um país com uma força de trabalho mais envelhecida, no qual as práticas de gestão deverão enfatizar as necessidades, interesses e expectativas dos trabalhadores e contribuir com o seu bem-estar, assim como é preconizado na atualidade (GENARI, 2018).

A discussão sobre desenvolvimento sustentável nas organizações tem crescido ao longo do tempo e se tornou popular, sendo comum o uso do termo sustentabilidade

corporativa para definir a intersecção organizacional entre as dimensões econômicas, ambientais e sociais. Segundo Baumgartner e Ebner (2010), para uma estratégia abrangente de sustentabilidade corporativa, é necessário que a organização considere essas três dimensões, seus impactos e suas inter-relações, assim como as influências exercidas pelos aspectos externos sobre a orientação corporativa para a sustentabilidade, como a dinâmica social, tendo em vista que a sustentabilidade corporativa influencia e é influenciada por esse aspecto a curto, médio e longo prazo.

Ao abordarem a dimensão social da sustentabilidade corporativa, Baumgartner e Ebner (2010) apontam que há tanto aspectos sociais internos quanto externos à organização que norteiam uma agenda de trabalho. Sobre os aspectos sociais internos, os autores destacam, entre outros, a eliminação de condições que impactem negativamente na saúde dos trabalhadores; um exemplo disso é o preconceito ou a própria exclusão nas práticas organizacionais, que podem afetar a saúde mental do profissional e o seu desempenho. Ao descreverem os aspectos sociais externos, os autores elencaram que o comportamento ético e o respeito aos direitos humanos são premissas básicas para a sustentabilidade corporativa, preconizando, entre outros fatores, uma cultura de respeito a todos os trabalhadores, independentemente de sexo, raça, religião, nacionalidade, deficiência ou idade.

Diante disso, a responsabilidade sustentável incita a constituição de uma GRH política e estratégica, que não esteja limitada às fronteiras do próprio setor ou da organização (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019). Frente ao envelhecimento populacional, a GRH deve estar atenta sobre como esse processo afeta a vida das pessoas em sociedade e a vida delas nas organizações de trabalho, para que possa formular políticas e práticas que se alinhem à proposta de sustentabilidade.

A temática do envelhecimento populacional se soma a outras de semelhante impacto social no bojo das discussões sobre sociedade sustentável, refletida nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que integram a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), um plano de trabalho a ser efetivado até o ano de 2030, com a plena participação de governos, sociedade e organizações, inclusive as privadas (BRASIL, 2017).

Entre os 17 ODS, dois se aproximam da discussão sobre envelhecimento e mercado de trabalho: “3 - Saúde e bem-estar”, que visa assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar em todas as idades, e “10 - Redução das desigualdades”, que visa reduzir as desigualdades dentro dos países e entre eles (BRASIL, 2017).

Considerando que muitas organizações brasileiras estão engajadas na Agenda 2030 e no cumprimento dos ODS, é importante que a GRH esteja atenta ao processo de envelhecimento em consonância com os dois objetivos citados, já que eles trazem entre as suas metas as seguintes proposições: promover a saúde do trabalhador e trabalhadora, em especial a saúde mental e a prevenção ao suicídio; e a garantia da igualdade de oportunidades e redução das desigualdades, independentemente da idade e outras variáveis (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA [IPEA], 2019). Essas metas se assemelham aos aspectos sociais internos e externos apontados por Baumgartner e Ebner (2010).

Frente ao exposto, a eliminação de práticas, políticas, legislações e qualquer outro dispositivo público ou privado com viés discriminatório ou que não considere a multiplicidade de formas de vida na atualidade deve ser substituído por outro adequado à sociedade sustentável desejada, inclusive no contexto organizacional. Somado a isso, esta tese argumenta que as organizações devem estar atentas ao compromisso de sustentabilidade social, escapando da reprodução automatizada de discursos de responsabilidade, alcançando efeitos práticos na rotina organizacional.

Desse modo, assim como propõe Mascarenhas e Barbosa (2019), é cada vez mais necessária a superação do paradoxo existente entre o discurso de valorização e reconhecimento do indivíduo das organizações e o lugar secundário ainda ocupado pela GRH diante das demandas e decisões de natureza estratégica das organizações.

No contexto em que se constrói a discussão desse trabalho, a GRH pode estar atenta às mudanças sociodemográficas que ocorrem no cenário externo à organização, os impactos sociais, culturais e econômicos dessas transformações e como isso influencia a vida organizacional, associando à sua capacidade de identificar, conhecer e incorporar os interesses de *stakeholders* nos processos decisórios (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019).

É importante ressaltar que, assim como aponta Genari (2018), as organizações socialmente sustentáveis agregam valor às comunidades onde estão inseridas, aumentando o capital humano dos indivíduos, o que reforça a importância de implementarem práticas gerenciais vinculadas à dimensão social, objetivando a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e da comunidade.

Apesar de o envelhecimento da força de trabalho exigir atenção especial nos processos de GRH, Salminen, Wang e Aaltio (2019) apontam que, de modo geral, as organizações não têm demonstrado preocupação com as consequências do

envelhecimento da força de trabalho, assumindo um papel de espectador passivo, o que foi também corroborado por Luttigards (2018), Mattos (2021) e Sabbag (2021). Dessa forma, essa pesquisa reforça que o envelhecimento populacional no Brasil é um fato e as organizações, enquanto instituições de relevância social, devem se posicionar no comprometimento com essa demanda.

2.2.1 Políticas e práticas de gestão da idade

A gestão da idade pode ser caracterizada como a introdução de novas abordagens, políticas e instrumentos no contexto organizacional com o objetivo de proporcionar um ambiente em que cada indivíduo seja capaz de realizar seu potencial sem ser prejudicado por conta da idade (ZNIDARSIC; DIMOVISKI, 2009), bem como tenham as suas necessidades atendidas de forma adequada (PEDRO *et al.*, 2020).

Como foi pontuado pela Eurofound (2006), a gestão da idade envolve práticas baseadas na eliminação das barreiras da idade e na promoção da diversidade etária nas organizações, sendo baseadas em quatro objetivos: a) gerir uma força de trabalho que está envelhecendo; b) lidar com barreiras de idade e discriminação (ageísmo); c) beneficiar-se da diversidade de idades na organização; e d) responder a políticas públicas sobre o tema. Assim, a gestão da idade passa a ser vista como uma necessidade econômica e social (ARMSTRONG-STASSEN; SCHLOSSER; ZINNI, 2012; ZNIDARSIC; DIMOVISKI, 2009) e pode ser estimulada no nível organizacional e governamental (ZNIDARSIC; DIMOVISKI, 2009).

Para compreender esses níveis, essa subseção discutirá como iniciativas organizacionais e governamentais podem influenciar a implementação da gestão da idade nas organizações. Para tanto, será iniciada com a apresentação de políticas e práticas governamentais de valorização à contratação e permanência de trabalhadores mais velhos no Brasil e em países da Europa. Em seguida, serão discutidos alguns estudos que abordam as políticas e práticas organizacionais direcionadas aos trabalhadores 50+.

Por fim, serão abordadas as iniciativas organizacionais brasileiras direcionadas ao segmento supermercadista, com vistas a ilustrar o que tem sido desenvolvido no país acerca do tema nesse segmento.

2.2.1.1 Políticas e práticas governamentais para trabalhadores mais velhos

Assim como pontuou Fontoura e Piccinini (2012), as respostas ao envelhecimento da força de trabalho devem ser produzidas no âmbito organizacional, social e governamental. De tal modo, a formulação de políticas governamentais que reverberem no cotidiano organizacional é um caminho para se pensar como valorizar a contratação e permanência de trabalhadores mais velhos.

No contexto governamental, Vasconcelos (2012) defende que os trabalhadores mais velhos precisam de políticas de inclusão mais consistentes e legislação preventiva, visto que historicamente tem havido uma ausência de legislações de proteção às minorias nos locais de trabalho.

No Brasil, é mister destacar que o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003) foi um dos principais marcos da garantia de direitos da pessoa idosa, inclusive no que se refere ao trabalho, tendo em vista que pontua a profissionalização e o trabalho como um direito a ser preconizado no país. Vale destacar que o Estatuto do Idoso atribui à família, à comunidade, à sociedade e ao poder público o dever de garantir tal direito, e, portanto, como integrantes da sociedade, as organizações são corresponsáveis pela garantia do direito ao trabalho ao idoso.

Sobre esse tema, o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003) aponta que, na admissão do idoso em qualquer trabalho ou emprego, é vedada a discriminação e a fixação de limite máximo de idade, inclusive para concursos, ressalvados os casos em que a natureza do cargo o exigir ou nas circunstâncias em que houver impedimentos, como aposentados em cargos públicos não acumuláveis. Cabe salientar que a prerrogativa do não preconceito ao idoso no mercado de trabalho já existia desde 1994, quando da publicação da Política Nacional do Idoso (BRASIL, 1994), porém, foi apenas com a aprovação do Estatuto do Idoso que esse direito foi melhor delineado.

Ainda sobre o trabalho, o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003) aponta que o poder público criará e estimulará os seguintes programas: profissionalização especializada para os idosos, com vistas a aproveitar seus potenciais e habilidades para atividades regulares e remuneradas; preparação para a aposentadoria, com antecedência mínima de 1 (um) ano, por meio de estímulo a novos projetos sociais e de esclarecimento sobre os direitos sociais e de cidadania; e estímulo às empresas privadas para admissão de idosos ao trabalho.

Hanashiro e Pereira (2020), ao argumentarem que o envelhecimento é cada vez mais uma questão social no Brasil, apontam alguns caminhos que podem ser trilhados a nível de estratégias governamentais: geração de incentivos governamentais para diminuir gastos com encargos e benefícios trabalhistas e criação de políticas públicas que favoreçam a entrada e permanência de pessoas mais velhas.

É sabido que vários países, em virtude de terem experienciado o processo de envelhecimento populacional e da força de trabalho antes que o Brasil, já desenvolveram experiências exitosas de assistência ao trabalhador maduro. Em que pese as características de cada país, é importante ter conhecimento de tais experiências para que inspire as iniciativas nacionais e que sejam avaliadas as possibilidades de espelhamento e reprodução das boas práticas.

A United Nations Economic Commission for Europe (UNECE, 2019b), ao analisar a vida das pessoas idosas na União Europeia (UE), aponta para a rápida transformação do mercados de trabalho, impulsionada por um número crescente de pessoas idosas empregadas; neste cenário, citam que os formuladores de políticas enfatizam a necessidade de que o desenvolvimento de políticas para esse público continue, que os empregadores estimulem a permanência de pessoas idosas empregadas, melhorando as condições de trabalho, e que os trabalhadores também tentem evitar um fim abrupto da sua vida profissional.

O Quadro 1 ilustra algumas estratégias de iniciativa governamental apontadas pela Unece (2019a) que podem ser utilizadas para a inclusão e permanência de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

Como é possível notar no Quadro 1, a Unece (2019a) aponta estratégias para os formuladores de políticas para combater o ageísmo e promover a gestão da idade na UE que incluem seis dimensões: 1) reformas legais, que inclui a remoção de disposições etárias no arcabouço legal e regulatório e implementação de atos de igualdade; 2) promover a conscientização sobre os direitos dos trabalhadores; 3) apoiar as vítimas de discriminação por idade no trabalho; 4) conscientizar as organizações a fim de dissipar os mitos, preconceitos e estereótipos acerca dos trabalhadores mais velhos; 5) incentivar locais de trabalho inclusivos e diversificados para a idade, fornecendo incentivos financeiros aos empregadores, desenvolvendo capacidade de gestão da idade e promovendo parcerias para facilitar mudanças mais abrangentes e duradouras; e 6) realização de pesquisas.

Quadro 1 - Políticas e práticas governamentais para trabalhadores mais velhos na Europa

Estratégias	Exemplos
Remover disposições etárias no arcabouço legal e regulatório e aplicação da implementação de atos de igualdade	<ul style="list-style-type: none"> • A Suécia alterou a Lei de Discriminação em 2017, exigindo que empregadores e educadores investiguem a existência de risco de discriminação em suas instituições e tomem as medidas de prevenção e promoção necessárias, incluindo o devido monitoramento. • O Reino Unido excluiu a idade de aposentadoria compulsória, visto que estava influenciando a exclusão de trabalhadores mais velhos do mercado de trabalho. • Na Bulgária, alterações na Lei dos Funcionários Públicos em 2016 incluíram opções de compartilhamento de empregos para cargos importantes na administração em que funcionários inexperientes desempenham funções de um cargo simultaneamente com colegas aposentados.
Promover a conscientização sobre os direitos dos trabalhadores	<ul style="list-style-type: none"> • Na Holanda, o Ministério de Assuntos Sociais e Emprego criou um documento de orientação aos empregadores acerca do que é permitido e o que é proibido em um anúncio de vagas. Além disso, desenvolveu um projeto de rastreamento de anúncios de vagas, através do qual as organizações que promovem preconceito etário são contatadas e orientadas acerca do preconceito existente no anúncio e sobre a legislação relacionada. • Em 2016, o governo do Reino Unido nomeou um “Campeão de Negócios para Trabalhadores Idosos” para envolver e influenciar os empregadores no tocante à empregabilidade para trabalhadores idosos, tanto estrategicamente quanto em termos de conselhos práticos; através da ação, buscou-se aumentar a conscientização por meio de uma série de eventos de compromisso e desafiou os empregadores a aumentarem sua força de trabalho mais antiga em 12% até o ano de 2020. • Em 2017, os Parceiros Sociais Europeus assinaram um acordo sobre envelhecimento ativo e uma abordagem intergeracional para garantir um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo e uma organização do trabalho para permitir que trabalhadores de todas as idades permaneçam empregados até a idade da aposentadoria.
Apoiar as vítimas de discriminação por idade no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • A figura do Defensor Público na UE é responsável por ajudar as vítimas a avaliarem seu caso, aponta-las para os órgãos responsáveis pela supervisão, além de se dedicar à mediação, se for apropriado. • Na cidade polonesa de Lodz, foi implantado um programa chamado “<i>Active Together 45+</i>” para ajudar 120 pessoas socialmente excluídas a voltar ao mercado de trabalho, fornecendo recursos financeiros para criarem sua própria agência de empregos e implementou oficinas de comunicação, autodesenvolvimento e gerenciamento de estresse.
Conscientizar as organizações a fim de dissipar os mitos, preconceitos e estereótipos acerca dos trabalhadores mais velhos	<ul style="list-style-type: none"> • Vários países da UE desenvolveram campanhas de informação e conscientização, incluindo conferências, seminários e eventos que envolvem o público, bem como o desenvolvimento de manuais para organizações visando melhorar a imagem construída acerca dos trabalhadores mais velhos. • Na Bélgica, realizou-se a campanha “Ainda jovem ou já velho no trabalho?”, incluindo canais de TV, anúncios de jornais e um site, com o objetivo de mudar atitudes sobre o emprego de trabalhadores com 50 anos ou mais de idade. • Na Bélgica, a campanha “Não há idade para o talento”, lançada em 2017 pelo Serviço Público de Emprego na Flandres, incluiu eventos organizados por pessoas desempregadas com 55 anos ou mais para motivar seus pares e empregadores a abordar auto estereótipos e atitudes etíopes. • Na Áustria, esquemas de certificação fornecem às empresas orientação e apoio no desenvolvimento de ambientes de trabalho diversos e inclusivos para a idade.

Estratégias	Exemplos
<p>Incentivar locais de trabalho inclusivos e diversificados para a idade, fornecendo incentivos financeiros aos empregadores, desenvolvendo capacidade de gerenciamento da idade e promovendo parcerias com as partes interessadas relevantes para facilitar mudanças mais abrangentes e duradouras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Na Irlanda, a Comissão Irlandesa de Direitos Humanos e Igualdade trabalha com organizações para fortalecer sua capacidade de combater à discriminação, promover a igualdade e acomodar a diversidade. • Na Polônia, o Departamento da Função Pública executou em 2014 um projeto de incentivo ao intercâmbio de conhecimentos entre pessoas de diferentes faixas etárias na administração pública. • Na Eslováquia, o Escritório Central do Trabalho, Assuntos Sociais e Família e seus 43 escritórios locais fornecem subsídios financeiros a empresas que criam vagas de emprego para candidatos desfavorecidos acima de 50 anos; tal contribuição é fornecida por até um ano se o contrato de trabalho é acordado por um período mínimo de 12 meses. • A República da Moldávia criou o Roteiro para a Integração do Envelhecimento nas Políticas para os anos de 2018-2021, incluindo: programas de orientação e treinamento para a transferência de conhecimento de especialistas seniores para funcionários mais jovens; campanhas públicas de informação e educação no campo do direito do trabalho e de combate ao ageísmo; incentivo às empresas para estabelecer suas próprias metas de crescimento médio de idade e a apoiar medidas para o envelhecimento ativo, como o acesso dos idosos ao mercado de trabalho. • Na República Tcheca, empresas, ONGs e outras organizações podem solicitar financiamento para desenvolver seus próprios projetos de gerenciamento de idade que levem em conta as necessidades de trabalhadores idosos e utilizem seu potencial. • Na Alemanha, financiado pelo Fundo Social Europeu e pelo Ministério Federal do Trabalho e Assuntos Sociais, o programa “<i>Corporate Value People</i>” (Pessoas de Valor Corporativo) ajudou pequenas e médias empresas (PMEs) a desenvolver estratégias de GRH holísticas, orientadas para o futuro e centradas nos funcionários, subsidiando até 80% dos custos dos serviços de consultoria para PMEs nas áreas de desenvolvimento de pessoal, igualdade de oportunidades e diversidade, saúde e conhecimento e competência. O programa foi iniciado em 2014 (como um estágio piloto) e lançado nacionalmente em 2015, beneficiando nos 2 primeiros anos cerca de 3.000 empresas. • O Governo do Reino Unido desenvolveu parcerias com várias organizações, a Confederação de Recrutamento e Emprego, a Câmara de Comércio Britânica e a Confederação da Indústria Britânica, e atuam aumentando a conscientização e incentivando as boas práticas por meio de uma variedade de eventos e produtos, incluindo um vídeo informativo, para promover os benefícios da contratação de trabalhadores mais velhos.
<p>Realização de pesquisas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Cooperação Europeia em Ciência e Tecnologia financiou o projeto “Ageísmo: uma Perspectiva Multinacional e Interdisciplinar”, que permitiu o estabelecimento de uma rede de pesquisa de quatro anos sobre o tema ageísmo. • Os governos podem financiar pesquisas em organizações do setor público e privado e divulgar as descobertas para aprimorar a compreensão pública da prevalência e implicações do ageísmo no mundo do trabalho e da sociedade em geral.

Fonte: adaptado da Unece (2019a).

Apesar de tais experiências terem sido implementadas na Europa, algumas delas podem ser difundidas no contexto nacional, seja com a sua replicação ou adequação ao cenário brasileiro. Nesse sentido, algumas experiências já vivenciadas no Brasil são semelhantes às experiências europeias, como é o caso da existência de legislação que proíbe a discriminação em função da idade.

Enquanto na Europa, o Conselho da União Europeia propôs a Diretiva nº 78/2000, que estabelece um quadro geral para a igualdade de tratamento no trabalho, incluindo a idade (CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 2000), no Brasil, o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003) também aborda a temática da discriminação e, embora não seja voltada especificamente ao campo do trabalho, a lei aponta que nenhum idoso será alvo de discriminação (conforme discutido) e que todo atentado a esse direito será passível de punição.

O governo brasileiro ainda destacou, no Decreto nº 9.921/2019, que compete ao Ministério da Economia, por meio dos seus órgãos e entidades, garantir a implementação de mecanismos que impeçam a discriminação da pessoa idosa quanto à sua participação no mercado de trabalho (BRASIL, 2019c).

Ao considerar as ações governamentais no Brasil que tratam sobre a temática do envelhecimento e mercado de trabalho, é possível destacar algumas iniciativas, como o Programa “São Paulo amigo do idoso”, instituído pelo Decreto nº 58.047/2012 (SÃO PAULO, 2012a), que envolve ações entre várias Secretarias de Estado voltadas à proteção, educação, saúde e participação da população idosa. Por meio do Programa, municípios, órgãos da administração direta e indireta, e entidades públicas e privadas são certificados de acordo com boas práticas públicas voltadas às pessoas idosas. Entre essas práticas, destacam-se duas ações direcionadas ao mercado de trabalho: 1) desenvolver o plano de educação continuada para requalificação profissional do idoso; e 2) a implantação de ações de incentivo à recolocação e manutenção do trabalhador mais velho no mercado de trabalho (SÃO PAULO, 2012b).

A prefeitura do Rio de Janeiro instituiu, pelo Decreto nº 47.111/2020, o Cadastro Municipal de Empregos (CMERio) e o programa de incentivo a Oferta de Vagas de Emprego à Pessoa Idosa (empregabilIDADE), estabelecendo uma política pública de estímulo a (re)inserção de pessoas com 60 anos ou mais de idade no mercado de trabalho (RIO DE JANEIRO, 2020).

Outra iniciativa para a contratação de trabalhadores mais velhos se deu no município de Campo Grande (MS), por meio da Lei nº 5.997/2018, que institui o

“Programa Ativa Idade”, destinado a estimular a reinserção dos idosos no mercado de trabalho da cidade e tem como objetivos disponibilizar à população idosa um sistema de informações sobre o mercado de trabalho (remunerado e voluntário), reduzir o ageísmo (tanto na contratação quanto no ambiente de trabalho), promover redes de contatos para as pessoas idosas e proporcionar formação, qualificação e reciclagem profissional; a lei ainda prevê a concessão de incentivos fiscais às organizações que possuírem, pelo menos, 25% dos seus trabalhadores com idade superior a 60 anos (CAMPO GRANDE, 2018). Outros municípios brasileiros também instituíram o “Programa Ativa Idade”, por meio de leis específicas: Navegantes (SC), pela Lei nº 3.455/2019 (NAVEGANTES, 2019), São Paulo (SP), com a Lei nº 17.271/2020 (SÃO PAULO, 2020) e Monte Alto (SP), pela Lei nº 3.640/2020 (MONTE ALTO, 2020).

No âmbito nacional, a alteração do Estatuto do Idoso - por meio do Projeto de Lei (PL) nº 11.167/2018, apensado ao PL nº 6.100/2009, que ainda tramitam na Câmara dos Deputados - versa sobre a presença de trabalhadores idosos na força de trabalho das organizações privadas. Segundo os projetos, a empresa com 100 (cem) ou mais empregados estará obrigada a preencher, pelo menos, 1% dos seus cargos com pessoas de 60 anos ou mais, seguindo uma proporção mínima (BRASIL, 2018); por outro lado, as empresas que preencherem 5% de seus cargos com pessoas de 60 anos ou mais de idade terão prioridade no acesso a recursos dos programas oficiais de crédito, pagamento de juros diferenciados sobre as operações oficiais de crédito contratadas e isenção em algumas contribuições sociais (BRASIL, 2009).

No que se refere à concessão de incentivos fiscais no Brasil, uma estratégia nacional é o PL nº 4.890/2019, que dispõe sobre incentivos fiscais para a contratação de empregados com idade igual ou superior a sessenta anos e tramita no Congresso Nacional (BRASIL, 2019b). Tal iniciativa vai ao encontro da recente aprovação da Reforma da Previdência (BRASIL, 2019a), que aumentou o período de contribuição do trabalhador e a idade para a aposentadoria no Brasil, o que pode estimular mais organizações na contratação de trabalhadores mais velhos.

Outra recente iniciativa do poder público na formulação de leis diz respeito ao PL nº 3.275/2020, que tramita na Câmara dos Deputados e dispõe sobre o direito à estabilidade no emprego aos trabalhadores idosos, em caso de situações de emergência ou estado de calamidade pública reconhecida, como é o caso da atual crise gerada pela pandemia de Covid-19. Segundo o texto do PL, há proibição da dispensa arbitrária e sem justa causa de profissionais idosos que recebam entre um

e dois salários-mínimos durante as situações de emergência ou calamidade pública, incluindo o período de seis meses posteriores (BRASIL, 2020b).

O Quadro 2 reúne as estratégias citadas anteriormente e ilustra o cenário de iniciativas do poder público brasileiro para estimular a empregabilidade e a permanência de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

De forma geral, as estratégias governamentais permeiam o campo das legislações, mas com impacto no funcionamento organizacional. Apesar de muitas legislações associarem como contrapartida às organizações os benefícios fiscais e outras vantagens financeiras na relação com o poder público, cabe considerar que o incentivo à contratação e à diversidade etária nas organizações deve ser valorizada também em função dos benefícios no âmbito dos trabalhadores mais velhos, do desempenho organizacional e responsabilidade social.

Por isso, é importante a realização das pesquisas sobre gestão da idade e a difusão do conhecimento adquirido, especialmente para que as organizações reconheçam que as práticas que fomentam a inserção e a permanência de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho vão além do âmbito financeiro, mas contribuem com o desenvolvimento biopsicossocial ao longo da vida desses trabalhadores, cumprem seu papel social e impactam positivamente as comunidades onde estão inseridas e podem obter resultados positivos no âmbito do desempenho organizacional decorrentes do trabalho desenvolvido por trabalhadores maduros.

Quadro 2 - Estratégias governamentais de atenção ao idoso no mercado de trabalho no Brasil

Marco legal	Estratégia	Abrangência	Implicações às organizações
Lei nº 8.842/1994	Política Nacional do Idoso	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da organização como elemento da sociedade responsável pela garantia dos direitos aos idosos; • Garantir mecanismos que impeçam a discriminação do idoso quanto a sua participação no mercado de trabalho; • Priorização do atendimento ao idoso nos benefícios previdenciários; • Criação e manutenção de programas de preparação à aposentadoria com antecedência mínima de 2 (dois) anos antes do afastamento do trabalhador.
Lei nº 10.741/2003	Estatuto do Idoso	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações devem prevenir a ameaça ou a violação dos direitos aos idosos; • Na admissão do idoso em qualquer trabalho ou emprego, é vedada a discriminação e a fixação de limite máximo de idade, sob pena de multa e/ou reclusão; • O poder público estimulará as empresas privadas à admissão de idosos ao trabalho.
Decreto nº 58.047/2012	Programa São Paulo Amigo do Idoso	Estado de São Paulo (SP)	<ul style="list-style-type: none"> • As organizações poderão implantar ações de incentivo à recolocação e manutenção do trabalhador envelhecido no mercado de trabalho.
Lei nº 5.997/2018	Programa Ativa Idade	Município de Campo Grande (MS)	<ul style="list-style-type: none"> • A implantação de um banco de dados, integrando as oportunidades de trabalho (remunerado ou não) disponíveis no mercado e os idosos do município; • Disponibilidade de cursos de formação, capacitação ou aperfeiçoamento profissional, além de atividades de extensão, estágio e cooperação técnica; • As organizações que aderirem ao Programa Ativa Idade e possuírem pelo menos 25% (vinte e cinco por cento) de seus empregados com idade igual ou superior a sessenta anos, poderão receber incentivos fiscais (através de certificados com validade de um ano) e outras formas de compensação e benefício, por lei específica, ou ainda, outra forma de compensação indicada pelo poder público municipal.
Decreto nº 9.921/2019	Consolidação de atos normativos emitidos pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a temática da pessoa idosa.	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Órgãos governamentais e não governamentais estimularão a criação e a manutenção de programas de preparação para aposentadoria, por meio do assessoramento às empresas e outras instituições; • As organizações são reconhecidas, por meio da intersetorialidade, como parceiras na consolidação da Estratégia Brasil Amigo da Pessoa Idosa.
PL nº 6.100/2009; 11.167/2018; 4.890/2019	Incentivos fiscais para a contratação de trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos	Nacional (tramitam no Congresso ou na Câmara)	<ul style="list-style-type: none"> • Prevê, pelo período de 5 anos, incentivos fiscais em relação a contribuições sociais do empregado idoso. • Prioridade no acesso a recursos dos programas oficiais de crédito, pagamento de juros diferenciados sobre as operações oficiais de crédito e isenção em algumas contribuições sociais.

Marco legal	Estratégia	Abrangência	Implicações às organizações
Lei nº 3.455/2019	Programa Ativa Idade	Município de Navegantes (SC)	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um Banco de Oportunidades, promovendo a intermediação entre vagas disponíveis no mercado de trabalho e os idosos interessados; • Disponibilidade de cursos de formação, capacitação ou aperfeiçoamento profissional, além de atividades de extensão, estágio e cooperação técnica; • As organizações que aderirem ao Programa Ativa Idade e possuírem pelo menos 25% (vinte e cinco por cento) de seus empregados com idade igual ou superior a sessenta anos, poderão receber incentivos fiscais relacionados ao Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza (ISSQN), respeitando o limite anual mínimo de 2% e máximo de 5% da receita proveniente daqueles tributos, em cada exercício financeiro, por beneficiário.
Lei nº 17.271/2020	Programa Ativa Idade	Município de São Paulo (SP)	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um sistema de informações, promovendo a intermediação entre vagas disponíveis no mercado de trabalho e os idosos interessados; • Disponibilidade de cursos de formação, capacitação ou aperfeiçoamento profissional, além de atividades de extensão, estágio e cooperação técnica.
Lei nº 3.640/2020	Programa Ativa Idade	Município de Monte Alto (SP)	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um Banco de Oportunidades, promovendo a intermediação entre vagas disponíveis no mercado de trabalho e os idosos interessados; • Disponibilidade de cursos de formação, capacitação ou aperfeiçoamento profissional, além de atividades de extensão, estágio e cooperação técnica; • As organizações que aderirem ao Programa Ativa Idade e possuírem pelo menos 25% (vinte e cinco por cento) de seus empregados com idade igual ou superior a sessenta anos, poderão receber incentivos, a serem regulamentados pelo Poder Executivo.
Decreto nº 47.111/2020	Cadastro Municipal de Empregos (CMERio) e Programa de Incentivo à Oferta de Vagas de Emprego à Pessoa Idosa (empregabilIDADE)	Município do Rio de Janeiro (RJ)	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de um banco de dados para o cadastramento das vagas de empregos ofertadas por pessoas físicas e jurídicas atuantes no município; • Desenvolvimento da Empresa Municipal de Informática (IPLANRIO), uma plataforma digital mantida pelo poder público com a finalidade de facilitar o cadastramento e a publicidade do CMERio; • As organizações que realizarem contratação via CMERio, terão preferência de aproveitamento e participação nos demais programas municipais, bem como prioridade de tramitação em processos administrativos; • A organização que conceder a maior quantidade de vagas à pessoa idosa anualmente será indicada para a “Comenda Piquet Carneiro”, conforme definido no art. 17, § 1º da Lei nº 5.208, de 1º de julho de 2010. • Criação do selo “Amigo da Pessoa Idosa”, conferido à pessoa física ou jurídica que preencha suas vagas com candidatos do CMERio.
PL nº 2.231/2020; 3.275/2020	Direito à estabilidade no emprego aos trabalhadores idosos, em caso de emergência ou estado de calamidade pública	Nacional (tramita na Câmara dos Deputados)	<ul style="list-style-type: none"> • É vedada a dispensa arbitrária e sem justa causa do profissional idoso, período que será estendido por seis meses a todos esses que receberem de um a dois salários mínimos.

Fonte: elaborado pelo autor.

2.2.1.2 Políticas e práticas organizacionais para trabalhadores mais velhos

Um argumento selecionado para basear a discussão desse trabalho é o apontado por Armstrong-Stassen (2008), que defende que as práticas de RH são preditoras da permanência dos trabalhadores mais velhos nas organizações e do retorno dos aposentados ao mercado de trabalho. Nesse sentido, discutir as políticas e práticas de gestão da idade desenvolvidas para trabalhadores mais velhos no Brasil é primordial para esta pesquisa. Para tanto, são levantadas, inicialmente, algumas contribuições de pesquisas internacionais, concluindo com os estudos nacionais.

No cenário internacional, identifica-se inúmeras pesquisas sobre a atuação organizacional frente ao envelhecimento dos trabalhadores. Isso pode ser explicado, entre outros fatores, pelo processo de envelhecimento da população e da força de trabalho que alguns países já vivenciaram antes que o Brasil. Entre os estudos, há destaque aos realizados na Europa, região que experimenta o envelhecimento populacional há mais tempo e que apresenta um maior repertório de estudos sobre o tema. Para ilustrar as práticas de gestão da idade internacionais, foram selecionados os estudos de Armstrong-Stassen (2008), Frerichs *et al.* (2012), Furunes, Mykletun e Solem (2011), Truxillo, Cadiz e Hammer (2015) e Znidarsic e Dimovski (2009).

Armstrong-Stassen (2008) aponta sete estratégias de RH que podem ser adotadas por organizações que pretendem auxiliar trabalhadores mais velhos na sua permanência no mercado de trabalho: opções de trabalho flexíveis; treinamento e desenvolvimento; organização do trabalho; reconhecimento e respeito; avaliação de desempenho; remuneração; e opções pré e pós-aposentadoria.

Znidarsic e Dimovski (2009), ao investigarem o desenvolvimento da gestão da idade em 200 empresas eslovenas, identificaram que as práticas ainda se encontravam numa fase inicial e envolviam estratégias de recrutamento, formação profissional, remuneração, trabalho flexível e aspectos da cultura organizacional.

Furunes, Mykletun e Solem (2011) contribuem com a discussão ao postularem as seguintes propostas de práticas de gestão: dispor recursos humanos e financeiros adequados aos gerentes para implementarem ações de gestão da idade; capacitar e dar autonomia para os gestores tomarem decisões; motivar os gerentes mais velhos à transferência de conhecimento aos mais jovens; educar os gerentes no que tange às vantagens e os desafios de empregar uma força de trabalho mais velha; analisar os custos da retenção de trabalhadores maduros, que pode ser mais econômico que

a substituição por mais novos; relatórios sobre esforços e realizações de práticas de gestão de idade; recompensar os gerentes pelo bom desempenho nessas áreas; comunicar o valor da contribuição da força de trabalho mais velha aos próprios trabalhadores maduros, assim como as expectativas em relação à participação em mudanças, atividades de desenvolvimento e aprendizado; atender às necessidades dos trabalhadores mais velhos; e, por fim, relatar os resultados do gerenciamento de idade aos seus superiores e receber feedbacks destes.

Ao reunirem 83 estudos de casos de oito localidades europeias (Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Polônia, Suécia e Reino Unido), Frerichs *et al.* (2012) identificaram dez estratégias de gestão da idade: recrutamento; sensibilização, mudança de atitudes e diversidade; formação, aprendizagem ao longo da vida e transferência de conhecimentos; desenvolvimento de carreira e gerenciamento de mobilidade; remuneração; práticas de trabalho flexíveis; proteção e promoção da saúde e organização do trabalho; reimplantação e retenção; saída do emprego e transição para a aposentadoria; e abordagens abrangentes.

Truxillo, Cadiz e Hammer (2015) reforçam que a gestão da idade pode ser implementada a partir das seguintes ações: programas de treinamento para seleção e otimização do trabalho; remuneração; reorganização do trabalho; incentivo às relações positivas entre os grupos etários; adequação do trabalho para cada idade/geração; programas de apoio ao trabalho e à vida, como trabalho flexíveis, carga reduzida/trabalho em meio período, teletrabalho e suporte à vida fora do trabalho, como prestação de informações, serviços de referência e subsídios para serviços de descanso e lazer; treinamento para trabalhadores mais velhos; segurança e saúde do trabalhador; e intervenções ergonômicas.

Frerichs *et al.* (2012) acenam que, apesar dos avanços na pesquisa internacional sobre o envelhecimento no mercado de trabalho e a disseminação e implementação de boas práticas de gestão da idade, ainda há algumas problemáticas sobre o tema: evidências de que a adoção de boas práticas ainda é limitada, principalmente no que diz respeito às empresas menores e ao setor público, e que ocorrem num estágio inicial na maioria dos países europeus (e suas organizações); e que as pesquisas precisam ser contínuas, em virtude das mudanças organizacionais também contínuas, que afetam, inclusive, gerentes e trabalhadores.

No Brasil, destacam-se os estudos de Cepellos (2013), Luttigards (2018) e Pedro *et al.* (2020).

Cepellos (2013) investigou as atitudes de 138 gestores de RH brasileiros a respeito dos profissionais 50+ e as práticas de gestão da idade adotadas nas empresas em que atuam e identificou alguns exemplos de gestão da idade: práticas de ergonomia e saúde que minimizem os efeitos do envelhecimento; políticas de remuneração ou benefícios diferenciados aos mais velhos; treinamento e campanhas especiais para a seleção de candidatos mais velhos; práticas de transferência de conhecimento entre as gerações; oferta de planos de carreira diferenciados; e oferta de preparação para desenvolvimento de uma atividade autônoma. Em uma publicação posterior, Cepellos *et al.* (2013) apontaram que as ações de gestão da idade perpassam a conscientização sobre o envelhecimento e as práticas podem contemplar quatro grupos: estratégias de atração; planejamento da força de trabalho; práticas de saúde e qualidade de vida; e estratégias de retenção e desenvolvimento.

Dois estudos recentes no Brasil sobre gestão da idade apontam caminhos possíveis para sua estruturação nas organizações. Luttigards (2018) menciona que, apesar de a preparação para a aposentadoria ser a prática mais comum nas organizações brasileiras, é possível desenvolver: recrutamento e seleção inclusivos; flexibilidade no trabalho; avaliação de desempenho; compensação e incentivo; reconhecimento e respeito; intervenção ergonômica; mentoria e transferência de conhecimento; treinamento, desenvolvimento e educação; e promoção de saúde. Por sua vez, Pedro *et al.* (2020) apontam que a promoção da saúde, a saída do emprego e transição para a aposentadoria, a transferência de conhecimento, a formação ao longo da vida, o desenvolvimento da carreira, a flexibilidade de horários, e gestão da segurança e da saúde no trabalho são as principais estratégias de gestão da idade.

Apesar de não citarem especificamente a gestão da idade, outros estudos nacionais apontam para algumas estratégias a serem desenvolvidas pelas organizações: oferecer condições de trabalho saudáveis e decentes aos trabalhadores mais velhos (FONTOURA; PICCININI, 2012); criar mais oportunidades para trabalhadores mais velhos (HANASHIRO; PEREIRA, 2020; HELAL; NÓBREGA; LIMA, 2021); fomentar as relações e formações de equipes intergeracionais (CEPELLOS, 2013; CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019; FONTOURA; PICCININI, 2012; FRANÇA, 2011; FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010; FRANÇA *et al.*, 2017; GONÇALVES; FERREIRA, 2016; HELAL; NÓBREGA; LIMA, 2021; LIMA; HELAL, 2015; SABBAG, 2021; SILVA *et al.*, 2014; SILVA; HELAL, 2019; VASCONCELOS, 2012); desenvolver políticas públicas e políticas de RH voltadas à mitigação do

ageísmo (BOURRY; OLIVEIRA, 2017; HANASHIRO; PEREIRA, 2020; VASCONCELOS, 2012); conscientizar os trabalhadores acerca da importância de partilhar o ambiente de trabalho com profissionais mais velhos (CEPELLOS; TONELLI, 2017; REGO *et al.*, 2018); deter maior confiança na experiência, no conhecimento e nas habilidades dos trabalhadores mais velhos (REGO *et al.*, 2016); e reconhecer direitos e proporcionar oportunidades a todos os trabalhadores, alcançando um ambiente de trabalho com equidade (SILVA; HELAL, 2019).

Para resumir todas as sugestões apresentadas nas pesquisas nacionais e internacionais, foi elaborado o Quadro 3. Observa-se que as diversas sugestões apresentadas pelos pesquisadores nacionais e internacionais podem compor uma política de gestão da idade que contemple as fases de inserção, permanência e desligamento do trabalhador mais velho do mercado de trabalho. Em que pese as características individuais da organização que venha estruturar a sua política de gestão da idade, defende-se que esta política seja alicerçada sobre o viés da diversidade e contemple as diversas sugestões apresentadas pelos pesquisadores.

Sabe-se que a implementação dessas políticas e práticas de gestão da idade constitui um verdadeiro desafio às organizações. Sobre isso, Wainwright *et al.* (2019) identificaram quatro desafios que as organizações precisam enfrentar para se tornarem locais preparados para os trabalhadores mais velhos. O primeiro diz respeito à mudança cultural nas crenças dos empregadores e empregados sobre a idade ideal de aposentadoria, propondo o incremento de benefícios ao longo da vida ativa e a expansão do significado da aposentadoria, incluindo novas formas de emprego pós-aposentadoria. O segundo desafio é a reintrodução da aposentadoria gerenciada, para a qual as organizações devem voltar o olhar tanto ao planejamento da sucessão dos trabalhadores quanto à preparação destes para a aposentadoria - inclusive trabalhar as alternativas para prolongar a vida profissional; tais ações podem ser feitas em treinamentos, agenda de discussão sobre o tema e aconselhamento dos gerentes. O terceiro desafio é gerenciar a oferta de extensão da vida profissional, e sugerem estratégias como horário reduzido, trabalho flexível, aposentadoria cônica e retorno como consultor a todas as categorias profissionais dentro da organização. Por fim, os autores citam que o quarto desafio é negociar um novo acordo para o emprego de trabalhadores mais velhos, para que não seja produzido um processo de precarização do trabalho quando se ofertam condições mais flexíveis ao trabalhador mais velho.

Quadro 3 - Práticas de gestão da idade identificadas em estudos nacionais e internacionais

Contexto	Estratégia	Estudos internacionais					Estudos nacionais		
		Armstrong-Stassen (2008)	Znidarsic e Dimovski (2009)	Furunes, Mykletun e Solem (2011)	Frerichs <i>et al.</i> (2012)	Truxillo, Cadiz e Hammer (2015)	Cepellos (2013)	Luttigards (2018)	Pedro <i>et al.</i> (2020)
INSERÇÃO PERMANÊNCIA	Atração	-	Recrutamento inclusivo	-	Recrutamento	-	-	Recrutamento e seleção inclusivos	-
	Equipes intergeracionais	-	Formação de equipes intergeracionais	-	-	Relações intergeracionais	-	-	-
	Sensibilização das equipes	-	Conscientização no combate a estereótipos de idade	-	Sensibilização, mudança de atitudes	-	-	-	-
	Treinamentos sobre gestão da idade	Treinamento para conscientização da idade para gestores	Educação dos gestores sobre gestão da idade	Treinamento em gestão da idade Suporte aos gerentes para implementarem ações	-	Treinamento para seleção e otimização do trabalho	Treinamentos e campanhas para seleção de candidatos mais velhos	-	-
	Remuneração	-	-	-	Remuneração	Remuneração	Remuneração e benefícios diferenciados	-	-
Promoção da saúde, ergonomia e segurança no trabalho	-	Medidas ergonômicas Triagem médica preventiva Promoção da saúde Equipamentos para exercício físico e bem-estar	-	Proteção e promoção da saúde e ergonomia do local de trabalho	Segurança e promoção da saúde do trabalhador Intervenções ergonômicas	Práticas de ergonomia e saúde	Promoção de saúde e intervenção ergonômica	Promoção da saúde e gestão da segurança e da saúde no trabalho	

P E R M A N Ê N C I A	Aprendizagem	Treinamento para trabalhadores mais velhos	Treinamento para trabalhadores mais velhos	Atividades de desenvolvimento e aprendizagem	Formação e aprendizagem ao longo da vida	Treinamento	-	Treinamento, desenvolvimento e educação	Formação ao longo da vida
	Avaliação de desempenho	Avaliação de desempenho imparcial com feedbacks	Avaliação de desempenho	Feedbacks	-	-	-	Avaliação de desempenho	-
	Reconhecimento	Reconhecimento e respeito	-	Sensibilização dos gestores sobre vantagens da força de trabalho envelhecida Comunicar resultados e o valor da força de trabalho madura	-	-	-	Reconhecimento e respeito	-
	Transferência de conhecimento	-	Transferência de conhecimento Mudança de papel para mentor/treinador	Transferência de conhecimento aos mais jovens	Transferência de conhecimentos	-	Transferência de conhecimento entre as gerações	Mentoria e transferência de conhecimento	Transferência de conhecimento
	Compensação	Benefícios melhorados Incentivos para continuar no emprego Licença não remunerada	Licença adicional Aumento de férias Interrupções sabáticas na carreira	Recompensar os gerentes pelo bom desempenho em gestão da idade	-	-	-	Compensação e incentivo	-

P E R M A N Ê N C I A	D E S L I G A M E N T O	Trabalho flexível	Trabalho flexível	Limite de idade para trabalho irregular (feriados e finais de semana); isenção de horas extras; redução de turnos; redução de carga horária; horários flexíveis; <i>home office</i> ; teletrabalho.	-	Práticas de trabalho flexíveis	Reorganização do trabalho; carga horária reduzida; trabalho em meio período; teletrabalho.	-	Flexibilidade no trabalho	Flexibilidade de horários
		Adaptação	Novas funções	Adaptar o trabalho à pessoa	Atender às necessidades dos trabalhadores mais velhos	-	-	-	-	-
		Carreira	Mesmas oportunidades de promoção e transferência que os mais jovens	Planejamento e desenvolvimento de carreira Planejamento sucessório Prolongar a vida profissional	-	Desenvolvimento de carreira e gerenciamento de mobilidade	-	Plano de carreira diferenciado	-	Desenvolvimento da carreira
		Apoio à interface trabalho e vida	-	Programas que apoiam o cuidado de parentes mais velhos ou crianças	-	-	Informações, serviços de referência e subsídios para serviços de lazer	-	-	-
		Transição para a aposentadoria	Incentivar à aposentadoria posterior Aposentadoria em etapas Retorno ao trabalho	Preparação para a aposentadoria Aposentadoria parcial	-	Saída do emprego e transição para a aposentadoria Reimplantação e retenção	-	Preparação para desenvolvimento de atividade autônoma	Preparação para a aposentadoria	Saída do emprego e transição para a aposentadoria

Fonte: adaptado de Armstrong-Stassen (2008), Cepellos (2013), Frerischs *et al.* (2012), Furunes, Mykletun e Solem (2011), Luttigards (2018), Pedro *et al.* (2020), Truxillo, Cadiz e Hammer (2015) e Znidarsic e Dimovski (2009).

Considerando as inúmeras possibilidades de intervenção sobre a problemática em tela, é necessário que as organizações organizem e implementem essas estratégias de maneira sistêmica. Para tanto, uma contribuição de grande relevância advém dos estudos de Walker (2010), que apresentou quatro elementos necessários para as organizações que pretendem introduzir boas práticas em gestão da idade: apoio da gerência sênior, suporte para as práticas de RH (seja via cultura organizacional e/ou estilo gerencial), o compromisso dos trabalhadores idosos e a implementação cuidadosa e flexível.

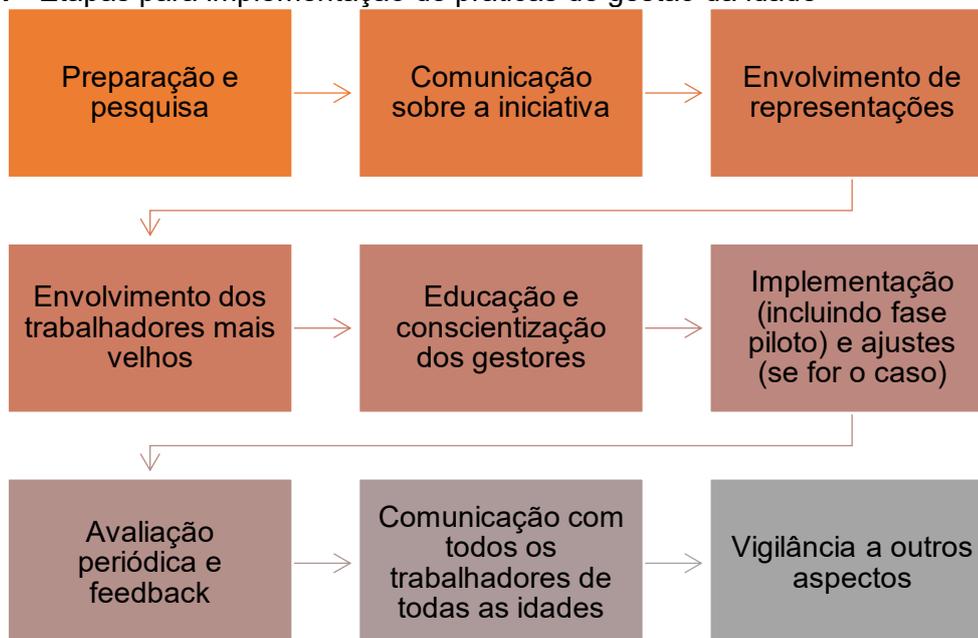
Nesse sentido, Walker (2010) cita nove etapas a serem seguidas para garantir a implementação bem-sucedida dessas práticas: (1) preparação cuidadosa, incluindo pesquisas sobre tendências de recrutamento e perfis etários de funcionários e projeções do mercado de trabalho; (2) comunicação aberta, tanto a nível geral quanto com o público-alvo, sobre os objetivos das iniciativas, incluindo o uso de seminários, oficinas e boletins; (3) envolvimento de sindicatos, conselhos de trabalhadores e associações de classe; (4) o envolvimento dos próprios trabalhadores mais velhos para participar das iniciativas, o que ajuda muito no processo de implementação; (5) educação e conscientização entre gerentes de todos os níveis; (6) implementação em etapas, incluindo uma fase piloto, monitoramento regular e feedback para ajustes, se necessário; (7) avaliação periódica do impacto e feedback após a conclusão da implementação; (8) comunicação constante com todos os funcionários, a fim de evitar o desenvolvimento de atitudes segregadoras; e (9) atenção a outros aspectos do ambiente de trabalho, que podem inibir as boas práticas de atingirem o efeito pretendido. As etapas são ilustradas pela Figura 1.

Em suma, Walker (2010) afirma que é necessário considerar as boas práticas de gerenciamento de idade como um processo dinâmico que deve se mover rumo a uma estratégia integrada de gerenciamento de idade. Acrescenta que, em vez de práticas reativas voltadas à solução de problemas, é preciso adotar uma abordagem holística que evite esses problemas (como o ageísmo e o desemprego na velhice) e que não foque apenas na parte final da vida profissional de um indivíduo, mas que abranja toda a carreira.

Walker (2010) aponta, ainda, que as boas práticas de gestão da idade podem assumir várias formas, em função da realidade interna e externa à organização. Assim, é essencial conhecer como se configura a temática diversidade no segmento

supermercadista, com vistas a compreender a implementação de estratégias de gestão da idade.

Figura 1 - Etapas para implementação de práticas de gestão da idade



Fonte: adaptado de Walker (2010, p. 373-74).

2.2.1.3 Diversidade e gestão da idade no segmento supermercadista

No ano de 2019, os supermercados e hipermercados brasileiros somaram 12,9% do total da receita operacional líquida nas atividades comerciais e ocuparam o primeiro lugar no ranking de participações no emprego em 2019 (IBGE, 2019a). Segundo a Abras (2021, 2022), desde 2011, o segmento apresenta evolução positiva no faturamento anual, fruto da ampliação dos negócios em todo o país; em 2021, contabilizou uma força de trabalho de 3,1 milhões de pessoas.

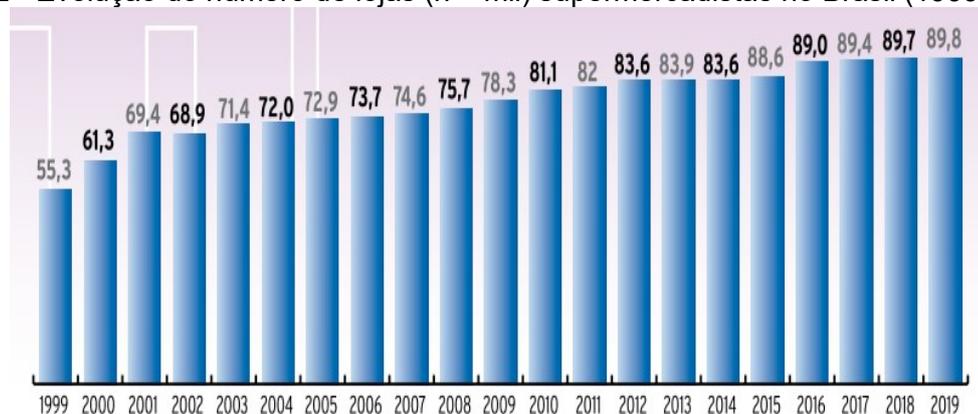
A força do segmento também é ilustrada na

Figura 2, que apresenta a evolução do número de estabelecimentos supermercadistas no Brasil entre os anos de 1999 e 2019. Mesmo com uma pequena retração em 2002 e 2014, há um crescimento continuado do número de lojas nas duas últimas décadas, o que reforça o aumento dos postos de trabalho nesse segmento nos últimos anos.

Mesmo no cenário de pandemia, esses números continuaram crescentes, já que, em 2020, o país contabilizou um total de 91.351 unidades em operação (ABRAS,

2021) e em 2021, esse número chegou a 92.588 lojas (ABRAS, 2022), o que demonstra o crescimento mantido pelo segmento.

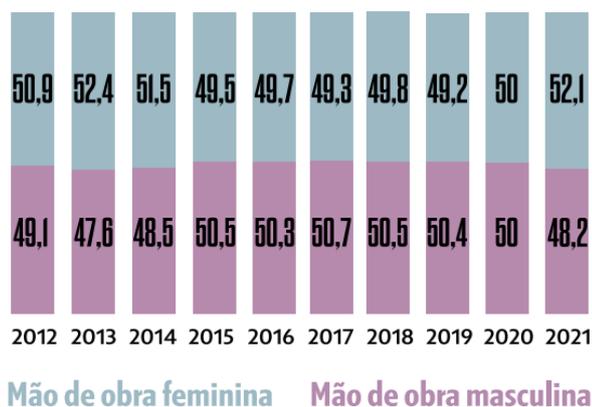
Figura 2 - Evolução do número de lojas (n = mil) supermercadistas no Brasil (1999-2019)



Fonte: Abras (2020, p. 22).

Além de dados sobre faturamento, participação no Produto Interno Bruto (PIB), ocupação em área de vendas e número de lojas e funcionários, a pesquisa anual realizada pela Abras – denominada “Ranking Abras” – também levanta dados sobre recursos humanos do segmento supermercadista brasileiro. A Figura 3 apresenta a distribuição da força de trabalho entre os gêneros.

Figura 3 - Distribuição da força de trabalho por gênero no segmento



Fonte: Abras (2022, p. 153).

No “Ranking Abras 2022”, quando considerada a variável gênero na mão de obra, foi possível verificar uma mudança no perfil de ocupação nos últimos dois anos, já que, de 2015 a 2019, a força de trabalho masculina era superior à feminina, em 2020 houve um equilíbrio entre os grupos e, em 2021, 52,1% da força de trabalho era composta por mulheres, ultrapassando a força masculina. Outras variáveis como

idade e participação da pessoa com deficiência (PCD) não foram apresentadas no Ranking 2022.

Considerando os dados do Ranking 2020, a participação de PCD variou positivamente em 0,1%, chegando a uma participação total de 3,9% do total dos profissionais atuantes no segmento no ano avaliado (ABRAS, 2020). Com relação à variável idade, o Ranking 2020 aponta que os trabalhadores da “terceira idade” ocuparam, em 2019, um total de 3,8% dos postos de trabalho no segmento, número superior ao ano de 2018, quando esse valor correspondia a 2,4% do total de trabalhadores; em 2017, esse valor era 2,8% (ABRAS, 2019), o que demonstra uma variação no crescimento do número de trabalhadores mais velhos empregados. Com isso, presume-se que o número de trabalhadores da “terceira idade” no ano de 2019 no segmento supermercadista brasileiro girava em torno de 71.510 profissionais.

Outro levantamento realizado pela Abras é o “Estudo Capital Humano em Supermercados”, que teve sua última edição lançada em 2017. Nele, a variável idade é mais detalhada e destaca que os profissionais com mais de 50 anos correspondiam a 7% dos funcionários do segmento, enquanto os profissionais mais jovens, com idade até 35 anos, correspondiam a 66,8% do contingente de trabalhadores (CABRINI, 2017); em 2013, esses valores correspondiam a 5% e 71%, respectivamente (HILÁRIO, 2013), o que demonstra uma mudança, mesmo que lenta, nesse perfil.

Segundo Cabrini (2017), a Abras aponta que o perfil jovem da mão de obra supermercadista justifica, em grande medida, os índices de *turnover* superiores a 15% em funções como operador de caixa, repositor e empacotador, sendo um dos motivos para a diversificação da força de trabalho no segmento.

Apesar de os dados apresentados pela Abras não possuírem detalhes sobre o público formado por trabalhadores mais velhos, eles acenam para duas constatações: a) o segmento supermercadista está empregando trabalhadores mais velhos; b) as organizações supermercadistas absorvem um número pequeno de trabalhadores mais velhos quando esses dados são confrontados com as estatísticas nacionais que apontam para a significativa presença desses trabalhadores na força de trabalho e no desemprego. Os dados também não apresentam como se dá essa distribuição geográfica e organizacional, assim como não detalha quem são os profissionais que compõe a força de trabalho 50+, nas diversas variáveis: idade, gênero, classe social, raça, entre outras variáveis importantes para a compreensão desse grupo de trabalhadores. Essa ausência desenha uma sugestão para futuros estudos.

Essas observações reforçam a importância do desenvolvimento dessa pesquisa, não só por suas contribuições sociais, organizacionais e acadêmicas, mas também porque os dados disponíveis sobre o trabalhador mais velho nesse segmento são poucos e fragmentados. Ademais, a pesquisa acadêmica sobre o envelhecimento da força de trabalho, a diversidade etária e as políticas e práticas de gestão de pessoas no segmento supermercadista é rara no Brasil, o que convoca os pesquisadores a empenharem esforços para essa investigação.

Apenas as pesquisas de Rodrigues e Castro Júnior (2004) e Callegari, Machado e Teston (2020) foram identificadas na literatura nacional.

Apesar da pesquisa de Rodrigues e Castro Júnior (2004) não tratar especificamente sobre a gestão da idade para trabalhadores mais velhos no segmento supermercadista, ela apresenta uma discussão correlacionada. A pesquisa consistiu em um estudo de caso em uma rede de supermercados do Rio de Janeiro, na qual os autores analisaram de que forma foi tomada a decisão de empregar pessoas idosas como empacotadoras em uma das lojas dessa organização, especialmente com o intuito de compreender as motivações, os objetivos e as consequências dessa decisão nos planos explícito e implícito para a organização em questão. Como resultado, identificaram que a contratação dos idosos contribuiu para reforçar a imagem de responsabilidade social da organização. Apesar disso, a decisão de contratação foi intuitiva e não partiu de nenhuma estratégia organizacional, além de ter sido realizada para atender às exigências de clientes mais rígidos no que tange à oferta do serviço de empacotamento. Logo, esse estudo problematiza a ausência da “ação gerencial” acerca da contratação do “trabalhador idoso”, o que, na prática, pode reverberar na possível ausência de práticas de permanência desses trabalhadores.

Já a pesquisa de Callegari, Machado e Teston (2020) buscou compreender a reinserção do idoso aposentado no mercado de trabalho em uma rede de supermercados em uma cidade catarinense e identificar quais políticas, programas e planos são destinados a este perfil de trabalhador. Os pesquisadores observaram que o RH vê positivamente o retorno ou a permanência de profissionais aposentados, pois, junto a outras gerações, a empresa cria um ambiente de trabalho diversificado, equilibrado e com desenvolvimento produtivo, de qualidade e intelectual. Identificaram também que a organização incentiva a contratação de pessoas com mais idade por causa da maturidade, experiências e pelo atendimento diferenciado em relação aos

profissionais mais jovens. Excetuando-se a contratação, a organização pesquisada não tem nenhuma outra política, programa ou plano destinado ao trabalhador idoso.

Em virtude da quantidade mínima de estudos sobre o tema no segmento supermercadista, as discussões teórico-empíricas são menos robustas. Por outro lado, é possível identificar que algumas organizações têm adotado iniciativas de valorização à força de trabalho envelhecida no segmento, tendo em vista algumas notícias veiculadas em sites na internet e revistas digitais especializadas. O Quadro 4 reúne algumas dessas ações veiculadas nos últimos cinco anos, acompanhadas pela identificação da fonte da informação e os principais achados na comunicação.

Nota-se, no Quadro 4, que as ações realizadas pelos supermercados e veiculadas na mídia se concentram no processo de recrutamento e contratação de trabalhadores mais velhos, reforçando a importância da contratação desses trabalhadores, conforme pontuaram Hanashiro e Pereira (2020), Helal, Nóbrega e Lima (2021) e Truxillo, Cadiz e Rineer (2017).

Nessa perspectiva, é necessário destacar uma discussão feita por Peres (2004), quando aborda que há uma tendência entre os profissionais de RH em reduzir o problema da discriminação por idade à questão da empregabilidade, como se efetivar essa ação fosse suficiente para eliminar o ageísmo. Desse modo, segundo o autor, busca-se justificar a exclusão desses trabalhadores, considerando-os responsáveis pela sua própria situação de permanência ou não no emprego.

Essa discussão reforça outro dado observado no Quadro 4: não há informações acerca das ações de permanência desses trabalhadores no segmento supermercadista. Isso reforça a necessidade da realização dessa pesquisa, que também objetiva conhecer quais práticas são destinadas à permanência do trabalhador no mercado de trabalho. Como citaram Truxillo, Cadiz e Hammer (2015) e Truxillo, Cadiz e Rineer (2017), além da contratação, é necessário que as organizações desenvolvam ações de permanência do trabalhador mais velho no seu quadro de trabalhadores. Sobre isso, é importante ressaltar que, quando faltam conhecimento e/ou aplicação prática sobre o tema nas organizações, as oportunidades de inclusão e permanência dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho tendem a ser reduzidas (SIQUEIRA-BRITO; FRANÇA; VALENTINI, 2016).

Entre os dados apresentados no Quadro 4, nota-se que a maioria das experiências veiculadas na internet se concentra na região sudeste, importando conhecer o que ocorre com as organizações das outras regiões do país.

Quadro 4 - Iniciativas de organizações do segmento supermercadistas para trabalhadores mais velhos no Brasil

Ano	Localização da organização	Fonte	Manchete	Destques da reportagem
2021	GO	Curta Mais (por Lorena Lázaro)	Rede de supermercados em Goiás é referência em contratação de idosos e PCD	<p>A matéria aponta que uma rede de supermercados em Goiânia possui 233 empregados com mais de 60 anos de idade, mesmo não havendo obrigatoriedade legal de contratação desse público. A iniciativa é uma forma de incluir socialmente esse público que possui poucas oportunidades e que tem dificuldade em encontrar um trabalho formal.</p> <p>A organização, que faz parte de um grande grupo varejista multinacional, possui uma política de diversidade e inclusão, que garante o mesmo acesso de oportunidades a todos, independentemente da idade. A reportagem reforça que a diversidade, inclusão e respeito às diferenças fazem parte do Código de Ética da organização, não tolerando nenhum tipo de assédio, violência, ameaça e represálias. A organização ainda oferta treinamentos e cursos on-line que visam disseminar a cultura de diversidade e inclusão entre os trabalhadores.</p>
2020	RJ	O Dia (por Martha Imenes)	Contratação de idosos em alta no Carnaval	<p>Prefeitura do Rio e supermercados têm programas voltados para o emprego na terceira idade. Redes de supermercados têm programas voltados para a terceira idade e outros contratam maiores de 60 anos mesmo sem ter um projeto específico para essa idade.</p> <p>No [organização 1], por exemplo, o programa "Todo mundo no mercado" visa estimular empresas a darem oportunidades a pessoas da terceira idade.</p> <p>Outra rede que mantém nos seus quadros a terceira idade é a [organização 2], que tem o "Programa Talentos Experientes", que promove uma série de iniciativas para a capacitação e o bem-estar dos colaboradores nessa faixa de idade.</p>
2020	Nacional	Catraca Livre (Redação)	Grupo [nome] procura profissionais de 55 anos ou mais	<p>A reportagem informa que o Grupo [nome], através do Programa Terceira Idade, está aceitando currículos de profissionais com mais de 55 anos de idade para trabalhar nas suas lojas.</p>
2019	RJ	O Dia (por Larissa Esposito)	Dia Internacional do Idoso: terceira idade ainda na ativa no mercado de trabalho	<p>A reportagem inicia afirmando que, para muitos, a terceira idade é sinônimo de descanso, mas tem uma turma que não está pensando em sossego, mesmo com idade para se aposentar.</p> <p>Continua expondo dados do crescimento do número de idosos com 65 anos ou mais empregados com carteira assinada no Brasil, chegando a quase 650.000 em 2017 e, apesar de positivo, ainda há muitos trabalhadores com dificuldade para retornar ao mercado de trabalho nessa faixa etária.</p> <p>A reportagem segue com o relato de um trabalhador de um supermercado do Rio de Janeiro, empregado aos 77 anos, agora com 80 anos: "Quando eu ia deixar o currículo, pedia logo para a pessoa abrir o jogo e dizer se havia algum problema em relação a minha idade. Eles acabavam reconhecendo que não contratavam idosos". E continua: "O trabalho me faz sentir vivo e útil".</p> <p>Outro relato trazido na reportagem é de uma trabalhadora na função de operadora de caixa: "Além da necessidade emocional, existia a necessidade financeira. Nosso custo aumenta quando envelhecemos: remédios, plano de saúde".</p>

				<p>A reportagem aponta que a população idosa começa a aparecer nas estatísticas de pessoas em busca de emprego e que muitos reingressam no mercado para sustentar a família e ter uma renda a mais dentro de casa. Por isso, é necessário que haja um elo entre o Estado, empresa e trabalhador para que a haja a inserção desses trabalhadores no mercado de trabalho.</p> <p>A reportagem é concluída com o relato de uma gestora de RH que fala sobre os benefícios de ter profissionais mais velhos na sua organização: “Geralmente são muito comprometidos, responsáveis, além de exemplos de inspiração e motivação para os mais jovens”.</p>
2019	MG	G1 Minas Gerais (por Bom Dia Minas)	Supermercado oferece vagas e contrata idosos em Belo Horizonte	<p>A matéria consiste em uma entrevista com a gestora de RH e uma trabalhadora idosa de um supermercado da cidade de Belo Horizonte que está com a oferta de 80 vagas de emprego, inclusive para trabalhadores mais velhos.</p>
2018	RJ	Associação Paulista de Supermercados (Apas)	Idosos ganham espaço como força de trabalho nos supermercados	<p>O setor supermercadista tem sido um dos responsáveis por alavancar os números de postos de trabalho entre os trabalhadores idosos.</p> <p>Redes apostam na contratação de colaboradores da terceira idade para proporcionar um atendimento mais atencioso e transmitir mais confiança aos consumidores.</p> <p>Na visão da gestora de RH de uma das redes citadas na notícia, esses colaboradores são mais dedicados, possuem como características principais o bom desempenho, a conduta mais responsável, maturidade, paciência e atenção no atendimento.</p> <p>Para ocupar cargos neste setor, os candidatos precisam estar atualizados e seguros sobre as atividades que vão desempenhar no dia a dia da loja. Outra condição necessária é estar com boa saúde e sem restrições físicas. Além disso, estar alinhado com as novas tecnologias é um diferencial para idosos que queiram entrar numa equipe de supermercado.</p>
2018	Nacional	Via Carreira	Vagas de Emprego para Idosos 2020 - Acima de 60 anos	<p>Apesar da difícil busca por empregos no Brasil, há algumas organizações oferecem oportunidades exclusivas para pessoas mais velhas.</p> <p>A população idosa apresenta cada vez mais vitalidade e capacidade em aprender novas atividades.</p> <p>Algumas empresas contam com programas de inclusão, onde parte das vagas são preenchidas exclusivamente por trabalhadores com mais de 60 anos. O objetivo é aumentar as oportunidades de retorno ao mercado de trabalho para profissionais nessa faixa etária e diminuir o número de idosos com baixa renda.</p> <p>As empresas precisam colocar em prática políticas de recrutamento para idosos e reconhecer os benefícios desse tipo de contratação (que são muitos).</p> <p>Algumas companhias já têm percepções positivas sobre ter idosos nas equipes. Elas acreditam que os trabalhadores maduros são mais confiáveis, organizados, fiéis, comprometidos, pontuais e possuem conhecimentos mais úteis.</p> <p>A matéria destaca que uma grande rede de supermercados brasileira conta com vagas exclusivas para profissionais com idade superior a 55 anos</p>

2018	BA	Veja (por Mariana Lajolo)	Empresas criam programas de contratação para maiores de 50 anos	A organização do segmento supermercadista citada na notícia, responsável por uma rede de varejistas, desenvolveu um programa denominado “Talentos Experientes”. Entre as qualidades atribuídas aos profissionais mais velhos estão a responsabilidade, confiança, dedicação, experiência e maturidade emocional. O trabalhador da organização citado na matéria aponta que via com desconfiança a possibilidade de se recolocar no mercado de trabalho aos 57 anos, especialmente em virtude da crise econômica e do desemprego no país.
2018	AM	Em tempo (por Mei Shapiama)	Rede de supermercado em Manaus abre vagas para idosos	Para muitos, os idosos são considerados inaptos para o mercado de trabalho. São poucos os estabelecimentos que se dispõem a dar oportunidade para pessoas da terceira idade. Uma rede de supermercados da capital aderiu um projeto para a contratação de pessoas da terceira idade no mercado de trabalho. O projeto se chama “Melhor Idade”, através do qual contratam idosos acima dos 60 anos. Na rede de supermercados de Manaus, 78 idosos fazem parte do quadro de colaboradores. Muitas empresas têm contratado pessoas com mais idade para os seus quadros, visto que nessa faixa etária as pessoas têm mais experiência e muito valor a acrescentar aos grupos empresariais.
2017	MS	Campo Grande News (por Osvaldo Júnior)	Iniciativa de supermercado oferece oportunidades de emprego a idosos	Uma rede de supermercados da cidade de Campo Grande (MS) desenvolve o projeto “Inclusão da Melhor Idade” desde 2014, empregando, atualmente, 45 idosos nas 13 lojas da rede, com uma expectativa de contratação mensal de dois a três idosos. O projeto foi implantado a partir da grande procura de pessoas com idades acima de 60 anos por uma colocação no mercado de trabalho. Segundo a gerente de RH da organização, os trabalhadores idosos são comprometidos com o trabalho, atendem com excelência, possuem flexibilidade e cuidados quando empacotam as mercadorias dos clientes.
2017	RJ	Associação de Supermercados do Rio de Janeiro (Asserj)	[Organização] realiza recrutamento de pessoas da terceira idade na Tijuca	A ação promoveu um café da manhã para os idosos e o evento se chamou “Ativa Idade”, pois pessoas da terceira idade podem continuar ativas e trabalham muito bem. Na contramão do desemprego, a rede de supermercados está contratando pessoas da terceira idade para trabalhar – ação que batizaram de “Ativa Idade”. Empresários priorizam mão de obra cada vez mais jovem devido fins salariais, ao preconceito e ideia de que um idoso pode ser não ser tão produtivo quanto um funcionário jovem. Segundo a CEO da organização, “a terceira idade pode ser grande aliada na rotina da rede, com seu conhecimento e maturidade. A intenção do projeto é estimular a autoestima do público sênior e mostrar o quanto ainda podem ser produtivos. Só temos a ganhar – e a aprender – com essa iniciativa”.
2017	ES	Folha Vitória (por Cristiano Stefenoni)	[Organização] oferece 30 vagas para idosos e aposentados	Os supermercados [nome da organização] abriram 30 vagas para idosos e aposentados, que tenham nível fundamental e disponibilidade de horário, para trabalhar em suas unidades na Grande Vitória. Entre as atividades a serem desenvolvidas por eles estão: embalar as mercadorias, abastecer o caixa de sacola e bobinas sempre que necessário, efetuar a devolução da mercadoria, recolher os carrinhos, levar as compras no carrinho até o carro do cliente, táxi, entre outras ações.

Fonte: elaborado pelo autor.

Um dado que salta aos olhos entre as experiências apresentadas no segmento supermercadista no Quadro 4 é que algumas ações estão sendo realizadas mesmo no atual cenário de crise econômica e aumento no número de desemprego no Brasil, potencializado pela pandemia de Covid-19. Isso é significativo, pois, como pontuou Rego *et al.* (2020), a literatura sugere que os trabalhadores mais velhos são discriminados durante o *downsizing*, logo, esse direcionamento pode acenar para a preservação deste público mesmo em cenários de crise (e, doravante, espera-se que essa resistência seja uma tendência no mercado de trabalho para trabalhadores mais velhos). Os PL nº 2.231/2020 (BRASIL, 2020a) e nº 3.275/2020 (BRASIL, 2020b) configuram, na atualidade, instrumentos legais para mitigar tal problemática, já que garantem aos trabalhadores idosos a estabilidade no emprego, em caso de emergência ou estado de calamidade pública reconhecida.

Outro dado que emerge do segmento supermercadista e reverbera nos processos de diversidade e inclusão de trabalhadores mais velhos foi apontado pela Abras, no seu relatório de Capital Humano de 2017, no qual citou que o número de empresas que implantaram algum programa ou prática de inclusão e diversidade aumentou 13,6% entre 2016 e 2017, chegando ao valor de 48,8% entre as organizações participantes do levantamento (CABRINI, 2017). No que se refere a práticas de recrutamento e seleção de trabalhadores na “terceira idade”, o total de empresas que desenvolveram alguma ação nesse sentido correspondeu a 16,7% entre as participantes do levantamento realizado (CABRINI, 2017). Em contrapartida, o Ranking Abras 2021, última edição disponível, aponta que 20% das organizações brasileiras possuem programa para fomentar a diversidade (ABRAS, 2021). A significativa diferença entre as informações apresentadas pode ser justificada pelo fato de o Ranking Abras ser mais abrangente e contemplar mais organizações que o relatório “Capital Humano” publicado em 2017.

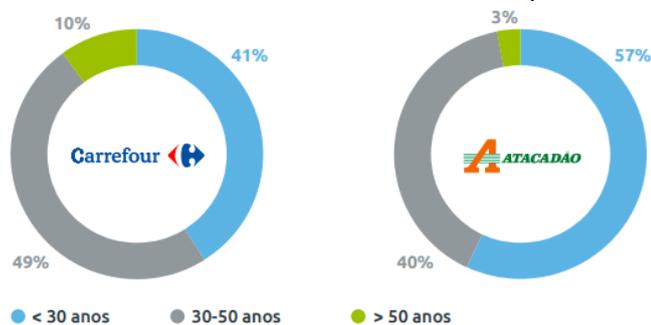
Considerando a ausência de pesquisas acadêmicas sobre as características da força de trabalho no segmento, decidiu-se verificar como o tema tem sido abordado no Relatório Anual de Sustentabilidade (RAS) das maiores organizações do segmento supermercadista no país. Para tanto, identificou-se no “Ranking Abras 2021” as três maiores empresas do segmento no ano de 2020: Grupo Carrefour Brasil, Assaí Atacadista e GPA, todas com sede no estado de SP (ABRAS, 2021). Assim, buscou-se o RAS do último ano disponível no site institucional de cada uma delas; os

documentos disponíveis eram referentes ao ano de 2020, para o Grupo Carrefour Brasil, e 2021, para as demais.

Observa-se que a diversidade humana tem sido um elemento organizacional cada vez mais valorizado em função da sua vantagem competitiva (HUNT *et al.*, 2018; NÓBREGA; SANTOS; JESUS, 2014) e a difusão dessa diversidade tem ganhado espaço no RAS das organizações. Dados sobre diversas variáveis do indivíduo (gênero, idade, deficiência, escolaridade, entre outros) associados a dados organizacionais (carreira, cargos de liderança, programas internos e externos e campanhas de mobilização sobre temas de diversidade, por exemplo) têm sido utilizados para ilustrar como diversas temáticas que envolvem a diversidade humana são gerenciadas por essas organizações. Para essa pesquisa, interessa sondar como essas organizações apresentam ações direcionadas aos trabalhadores mais velhos.

O Grupo Carrefour Brasil, no final de 2020, contava com 95.667 colaboradores, divididos entre as empresas Carrefour (n = 42.093) e Atacadão (n = 53.574). Quando se avalia a faixa etária desses trabalhadores, o RAS aponta que 10,39% (n = 4.374) dos trabalhadores do Carrefour têm idade superior a 50 anos, enquanto no Atacadão esse valor é de 3% (n = 1.607) dos trabalhadores (GRUPO CARREFOUR BRASIL, 2020). Os dados sobre as outras faixas etárias podem ser observados na Figura 4.

Figura 4 - Distribuição dos trabalhadores do Carrefour Brasil por faixa etária



Fonte: RAS do Grupo Carrefour Brasil (2020, p. 75).

É possível notar na Figura 4 que, no Carrefour, a faixa etária com maior número de profissionais é a de idade entre 30 e 50 anos; já no Atacadão, a força de trabalho com idade até 30 anos é a majoritária.

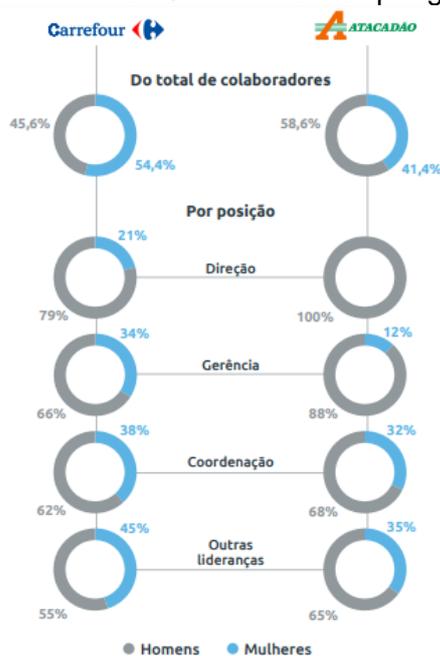
Em 2020, o Grupo teve 42.626 novas contratações, sendo 7 mil delas para novas posições, motivadas principalmente pela abertura de novas lojas. Dentre esses

novos recrutamentos, tanto no Carrefour quanto no Atacadão, a maioria envolveu o público jovem com idade inferior a 30 anos (GRUPO CARREFOUR BRASIL, 2020).

Ao abordar o cenário de rotatividade, o RAS 2020 do Grupo Carrefour Brasil aponta que, em relação à faixa etária dos trabalhadores que deixaram a Companhia em 2020, o maior movimento foi novamente entre aqueles com menos de 30 anos e que, no Carrefour, eles representaram 50% do total de rescisões (GRUPO CARREFOUR BRASIL, 2020).

Outra variável importante apresentada pelo Grupo Carrefour é o mapa de gênero. A Figura 5 apresenta esses dados.

Figura 5 - Distribuição dos trabalhadores do Carrefour Brasil por gênero



Fonte: RAS do Grupo Carrefour Brasil (2020, p. 74).

Os dados contidos na Figura 5 mostram que no Carrefour há uma prevalência de trabalhadoras mulheres e que no Atacadão há uma prevalência dos homens. Quando se avalia a ocupação dos cargos de liderança a partir do gênero, nota-se que, em ambas as organizações, todos os níveis de liderança são ocupados, em sua maioria, por homens. É válido ressaltar ainda que, quanto maior o nível de gestão, menos mulheres presentes.

As análises sobre essas variáveis (idade, gênero e liderança) e as diferenças encontradas entre as duas empresas que compõe o Grupo Carrefour Brasil demonstram que pode haver diferentes concepções sobre a diversidade do capital humano que forma cada empresa. Enquanto no Atacadão o gênero masculino é

majoritário e há um baixo percentual de trabalhadores acima dos 50 anos, o Carrefour demonstra se aproximar de um equilíbrio percentual entre os gêneros e maior contratação de trabalhadores 50+.

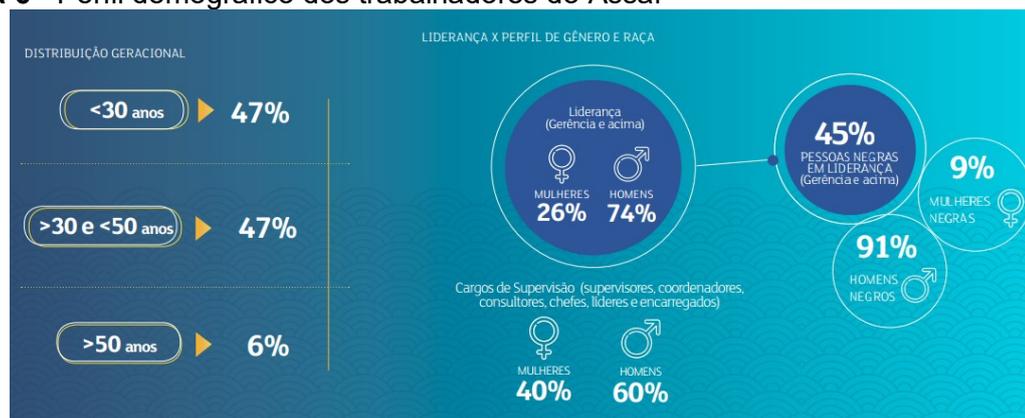
A política de diversidade e inclusão do Grupo tem priorizado quatro temáticas de atuação continuada: diversidade de gênero, racial, sexual e inclusão de PCD. Especialmente sobre a questão racial, notou-se que o RAS 2020 apresenta os diversos esforços reunidos pelo Grupo na luta antirracista, bem como os avanços na temática diversidade e inclusão no Grupo, como a criação do Comitê Independente pela Diversidade do Carrefour naquele ano (GRUPO CARREFOUR BRASIL, 2020).

Ao buscar as práticas de gestão da idade, foi identificado um programa de reconhecimento por tempo de serviço, pelo qual a empresa substitui a cor do cordão do crachá a cada cinco anos. Atualmente, são nove cores, variando do azul, entregue na admissão, até o preto com dourado, aos 40 anos de empresa. A partir dos 20 anos de casa, o trabalhador ganha placas comemorativas, prisma de agradecimento e vale-viagens (GRUPO CARREFOUR BRASIL, 2020). Mesmo que não seja uma prática com viés etário, essa ação tende a afetar diretamente os trabalhadores mais velhos que tenham mais tempo de casa.

Apesar das diversas outras ações envolvendo diversidade e inclusão, a temática do envelhecimento no mercado de trabalho não aparece de forma explícita em nenhuma outra seção do RAS 2020 do Grupo Carrefour Brasil.

O Assaí ocupa a segunda posição entre as organizações listadas no Ranking Abras 2021, fruto do desmembramento do GPA. Em função da expansão do negócio em 2021, a organização chegou à marca de 60.120 postos de trabalho, dos quais, 6% são ocupados por trabalhadores com mais de 50 anos, conforme consta na Figura 6.

Figura 6 - Perfil demográfico dos trabalhadores do Assaí



Fonte: RAS do Assaí (2021, p. 50-1).

A política de diversidade e inclusão do Assaí inclui cinco temas prioritários: gênero, raça, gerações, PCD e LGBTQIA+. Ao abordar especificamente as ações de cunho geracional, o RAS 2021 do Assaí destaca o Programa de Aprendizizes e um programa de contratação específico para pessoas com mais de 55 anos de idade, com foco nas áreas de açougue e de frutas, legumes e verduras, contabilizando, naquele ano, a contratação de mais de 250 trabalhadores (ASSAÍ, 2021).

No RAS 2021, o Assaí não apresenta outros dados sobre a diversidade etária, mas aponta as diversas ações na política de diversidade que podem atravessar, no dia a dia da organização, a temática etária, com atenção especial ao Programa de Letramento Digital - que aborda a inclusão digital de trabalhadores que ainda não tenham esse conhecimento - e ao Programa de Formação Escolar Básica - que incentiva a retomada aos estudos para os colaboradores que não concluíram o ensino fundamental ou médio (ASSAÍ, 2021).

O GPA, que ocupa a terceira posição no Ranking Abras 2021, contava, no final de 2021, com 84.464 colaboradores, sendo 50.968 do GPA Brasil e 33.496 da empresa Éxito. A Figura 7 apresenta as características demográficas do GPA.

Figura 7 - Perfil demográfico dos trabalhadores do GPA



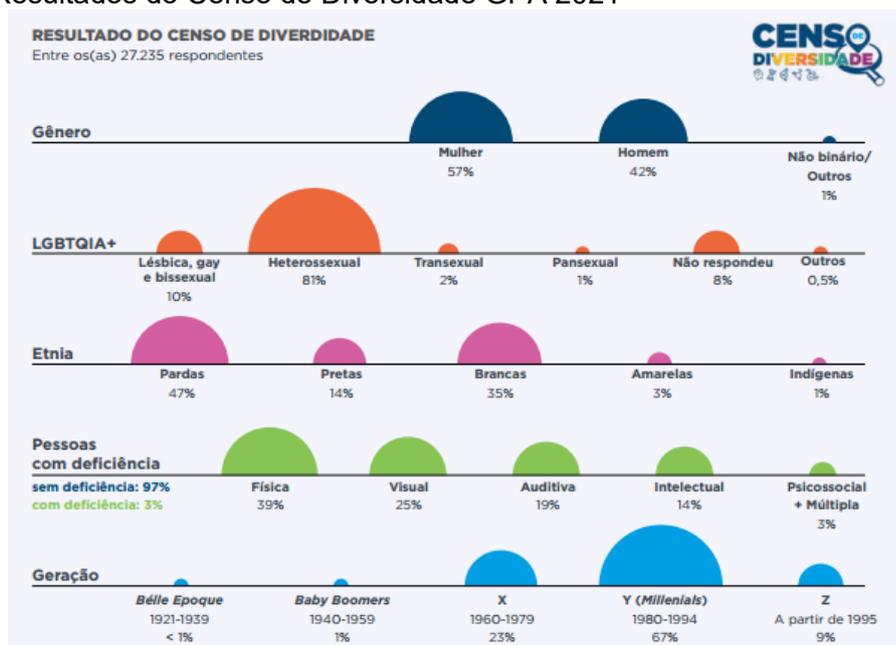
Fonte: RAS do GPA (2021, p. 98).

Sobre gênero, as mulheres são a maioria na força de trabalho do GPA, já que correspondiam a 53,1% (n = 44.850) dos colaboradores. A população negra também envolve a maior parcela da força de trabalho, correspondendo a 52% (n = 43.921). No

que tange aos trabalhadores mais velhos, o relatório do GPA aponta que, em 2021, o Grupo contava com 6.757 trabalhadores 50+, o que corresponde a 8% do total dos trabalhadores da organização. Nessa organização, a faixa etária predominante é a de jovens com até 30 anos, equivalendo a 50% (n = 42.232) da força de trabalho.

O GPA realizou, em 2021, seu primeiro censo de diversidade, no qual foi possível identificar as características dos colaboradores a partir dos marcadores de gênero, LGBTQIA+, etnia, PCD e gerações. A Figura 8 apresenta esse resultado.

Figura 8 - Resultados do Censo de Diversidade GPA 2021



Fonte: RAS do GPA (2021, p. 102).

Apesar de os dados da Figura 8 não contemplarem toda a força de trabalho do GPA, eles apresentam como se dá a diversidade da organização. É importante destacar que as cinco variáveis apresentadas correspondem aos cinco temas prioritários que orientam a organização na busca pela garantia da representatividade, dos direitos humanos e civis, do respeito, da valorização e da equidade de todos.

No que se refere à diversidade etária, o RAS 2021 do GPA apresenta as seguintes ações: programa de aprendizes e estágio para jovens; eliminação da obrigatoriedade do inglês; adoção da seleção de currículos às cegas (pela qual os gestores desconhecem a origem dos candidatos, como universidade em que estudam, bairro onde moram, idade e gênero), evitando vieses inconscientes que influenciem a

escolha; canal “Viva a Longevidade”, que, em parceria com a Maturi¹, oferece conteúdo de apoio para que colaboradores 50+ possam se desenvolver pessoal e profissionalmente, a partir de conteúdos divididos em três pilares: Carreira & Propósito, Saúde & Bem-estar e Planejamento & Finanças (GPA, 2021).

De forma geral, as três maiores organizações supermercadistas do país desenvolvem, enquanto práticas de gestão da idade, as seguintes ações: a idade foi apresentada como temática estruturante na política de diversidade; programa de contratação de trabalhadores maduros; seleção de currículos às cegas; programa de letramento digital; programa de formação escolar básica; eliminação de obrigatoriedade do inglês em seleções; programa de reconhecimento por tempo de serviço; projetos de apoio à vida pessoal e profissional, como o canal de comunicação sobre temas relacionados à maturidade; e o censo de diversidade. Por fim, um dos relatórios apontou a menor rotatividade associada a trabalhadores maduros.

Ilustrar as discussões dessa seção com as iniciativas das três maiores organizações do segmento supermercadista no Brasil é importante para situar a temática e o contexto de pesquisa, assim como para sondar como a diversidade etária tem sido tratada no seio das organizações desse segmento. No caso do Assaí e do GPA, em especial, tratar a diversidade etária como um tema prioritário sugere que as organizações estão atentas às demandas que emanam da força de trabalho no país.

Como os RAS das organizações são contemplados por muitas informações econômicas, sociais e de sustentabilidade que envolvem muitos *stakeholders*, comumente eles apresentam informações mais gerais sobre o tema diversidade, fazendo com que muitas políticas, programas e ações não sejam detalhados nesses relatórios. Além disso, outras ações de RH que não fazem menção direta ao tema diversidade podem impactar na inclusão e permanência de trabalhadores mais velhos.

Assim, é possível que diversas estratégias com impacto na gestão da idade estejam ocorrendo e não sejam publicizadas nos relatórios em função da quantidade de informações a serem repassadas, assim como ocorreu nos relatórios das três empresas consultadas. Desse modo, é importante conhecer o que tem sido feito nesse segmento de forma aprofundada, sendo essa pesquisa um caminho possível.

¹ Maturi é uma plataforma que reúne oportunidades de trabalho, desenvolvimento pessoal, capacitação profissional, empreendedorismo e *networking*, com o objetivo de conectar pessoas maduras e experientes em busca de atividade e ocupação entre si e com empresas.

2.3 Proposições da tese

A fundamentação teórica permite basear as tomadas de decisão para a pesquisa a ser realizada, especialmente por delinear alguns pressupostos teóricos acerca do envelhecimento e o mercado de trabalho. O primeiro deles é a condição de envelhecimento da população brasileira e, conseqüentemente, da força de trabalho, o que requer respostas por parte do poder público, das organizações e da sociedade como um todo, especialmente no que tange à contratação e permanência de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

Além disso, reforça-se a compreensão do envelhecimento a partir da perspectiva *lifespan* de desenvolvimento ao longo de toda a vida (BALTES, 1987), portanto, como um processo contínuo, multidimensional e multidirecional de mudanças influenciadas por questões genético-biológicas, psicológicas e socioculturais (LOTH; SILVEIRA, 2014; NERI, 2006; PAPALIA; FELDMAN, 2013), que não pode ser demarcado apenas pela perspectiva cronológica. Soma-se a isso a importância desse trabalho reconhecer as representações sociais sobre a velhice e como influenciam as atitudes individuais e coletivas frente às pessoas que estão envelhecendo (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008), o que tem, por meio de estereótipos sobre a idade, levado ao ageísmo também nas organizações de trabalho, influenciando o processo de inserção e permanência de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho (FRANÇA *et al.*, 2017; PERES, 2003).

O campo teórico também indica a necessidade de esforços no desenvolvimento de políticas e práticas de gestão da idade como estratégia que pode mitigar o ageísmo nas organizações (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; BOURRY; OLIVEIRA, 2017; CEPELLOS, 2013; FRERISCHS *et al.*, 2012; FURUNES; MYKLETUN; SOLEM, 2011; HANASHIRO; PEREIRA, 2020; LUTTIGARDS, 2018; PEDRO *et al.*, 2020; TRUXILLO; CADIZ; HAMMER, 2015; VASCONCELOS, 2012; ZNIDARSIC; DIMOVSKI, 2009), o que estimula à realização dessa pesquisa.

Em face da questão-problema e dos objetivos da pesquisa apresentados, bem como do aporte teórico utilizado, são lançadas algumas proposições para a Tese. Segundo Yin (2001), as proposições destinam atenção ao que deve ser examinado dentro do escopo do estudo, podendo refletir questões teóricas e orientar a realização da pesquisa. As proposições são:

- Proposição 1: Nas organizações supermercadistas que implementam políticas e práticas de gestão da idade, há predominância de políticas/práticas relacionadas à contratação em detrimento de políticas/práticas relacionadas à permanência no trabalho.
- Proposição 2: As organizações contratam trabalhadores com mais de 50 anos de idade porque identificam a diversidade etária como uma estratégia organizacional.
- Proposição 3: Os gestores das organizações supermercadistas identificam resultados organizacionais positivos a partir da adoção de políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores com mais de 50 anos de idade.
- Proposição 4: Há predominância de estereótipos negativos sobre o trabalhador mais velho e a dimensão biológica de envelhecimento é ressaltada em detrimento das dimensões psicológica e social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação proposta nessa pesquisa permeia o campo da gestão estratégica e de pessoas das organizações, visto que investiga a atuação das organizações sobre a implementação de políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores com mais de 50 anos de idade (50+). Como os estudos sobre o envelhecimento no trabalho e o ageísmo contra trabalhadores mais velhos no Brasil estão mais direcionados à identificação de práticas ageístas e ao conhecimento das suas causas e consequências sobre os trabalhadores, estudar a atuação das organizações na elaboração e implementação de políticas e práticas organizacionais sobre o tema configura a busca por um conhecimento novo e pouco explorado.

3.1 Caracterização e tipo da pesquisa

Tomando como base os critérios de Gil (2017), essa pesquisa se classifica, quanto ao seu objetivo, como uma pesquisa exploratória, pois proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Adotou-se essa classificação porque, apesar de haver inúmeras pesquisas sobre o tema envelhecimento e mercado de trabalho, há pouco conhecimento sobre a atuação das organizações supermercadistas na condução de políticas e práticas de gestão da idade, sobretudo para trabalhadores 50+.

Quanto ao tipo de abordagem, a pesquisa se classifica como qualitativa (CRESWELL, 2010; GIL, 2017), aquela na qual a realidade é verbalizada, pois os dados recebem tratamento interpretativo, com interferência maior da subjetividade do pesquisador, tornando-se uma abordagem mais reflexiva (ALYRIO, 2009; GIL, 2017).

Já quanto ao método, classifica-se como estudo de casos múltiplos (YIN, 2001; GIL, 2017), pois explora conjuntamente mais de um caso com vistas a compreender melhor o problema de pesquisa (CRESWELL, 2014; GIL, 2017; YIN, 2001). A escolha pelo estudo de casos múltiplos se deu pela possibilidade de estudar com maior profundidade as experiências de algumas organizações supermercadistas e correlacionar essas experiências, com vistas a compreender como elas gerenciam o fator idade na sua força de trabalho.

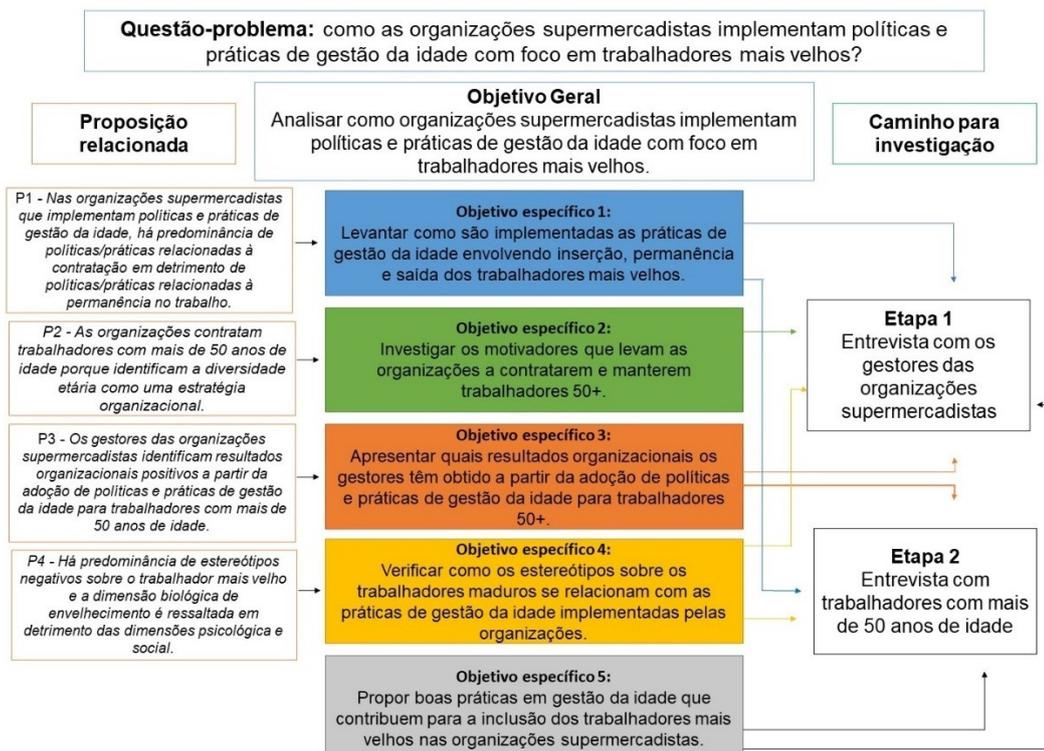
3.1.1 Delineando o estudo de casos múltiplos

Conforme pontuado por Gil (2017), as etapas do estudo de caso não se dão numa sequência rígida e o seu planejamento é mais flexível, já que uma etapa influencia as demais. Assim, desde a elaboração do projeto de pesquisa até a sua efetivação, esse estudo foi sendo remodelado ao longo da sua implementação.

A definição pelo estudo de casos múltiplos se deu na fase de qualificação do projeto de pesquisa. Após esse estágio, a pesquisa seguiu as etapas propostas por Gil (2017). Assim, ocorreu a definição do problema de pesquisa, seguido pela definição das unidades-caso: as organizações supermercadistas. Seguiu-se com a seleção dos casos que participariam da pesquisa. Após contato com as organizações e o aceite voluntário para participação da pesquisa, ocorreu a coleta dos dados, seguida da fase de análise e interpretação dos mesmos. Por fim, a pesquisa foi concluída com a redação deste relatório. Todas as etapas serão descritas com detalhes nas subseções seguintes.

Considerando a análise dos elementos-chave para a condução da pesquisa, foi elaborado um desenho de pesquisa para orientação dos trabalhos, conforme consta na Figura 9.

Figura 9 - Desenho metodológico da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

3.2 Participantes da pesquisa

Segundo Creswell (2014), em estudo de casos múltiplos, o pesquisador escolhe múltiplos casos para ilustrar a questão. Sendo assim, ao definir a questão problema, as organizações supermercadistas ranqueadas pela Abras no ano de 2021 foram postas como unidades-caso. Como pontua Gil (2017), a unidade-caso diz respeito a um elemento num contexto definido, logo, cada organização supermercadista disponível no ranking foi posta como unidade-caso no cenário de pesquisa. No entanto, essa definição ainda não seria suficiente para alcançar o objetivo da pesquisa, sendo assim, adotou-se a seleção de organizações que possuísem políticas ou práticas direcionadas aos trabalhadores mais velhos e que estivessem classificadas até a posição 200 do Ranking Abras 2021 (ABRAS, 2021).

Diante disso, iniciou-se um processo de busca por organizações supermercadistas que manifestassem alguma política ou prática direcionada ao público de trabalhadores mais velhos. Essas organizações são consideradas casos típicos (GIL, 2017), já que, em função dessa informação prévia, constituem a melhor expressão do tipo de caso que se deseja investigar.

Para selecionar os casos, adotou-se dois procedimentos.

O primeiro foi a pesquisa na internet, que foi a principal estratégia de busca dessas organizações. Após a verificação das organizações listadas no Ranking Abras 2021 (ABRAS, 2021), foram consultados, via *Google*, os seus sites, nos quais foi feita uma busca por relatórios, notícias e outros documentos que sinalizassem o critério mencionado. Além disso, as organizações que possuíam Instagram e LinkedIn também foram consultadas, para verificar a existência de alguma publicação mencionando práticas direcionadas ao público de trabalhadores mais velhos. Ainda na internet, foram pesquisadas notícias veiculando a contratação de trabalhadores maduros por organizações supermercadistas. A partir dos achados, as organizações foram contatadas por telefone, e-mail, rede social e/ou de forma presencial.

O segundo passo na busca pelos casos foi pela *network* do pesquisador, especialmente o contato com profissionais de psicologia organizacional e RH que atuassem no setor e/ou, por sua vez, tivessem contato com outros profissionais que atuassem em supermercados. Com esse contato, era possível ter acesso imediato à informação de atendimento aos critérios de inclusão da organização na pesquisa. Da

mesma forma, após identificadas as organizações, elas eram contatadas via telefonema, e-mail, rede social e/ou contato pessoal.

Diante do exposto, a amostra dessa pesquisa foi por acessibilidade ou conveniência (GIL, 2008), na qual o pesquisador seleciona os casos a que tem acesso, admitindo-os como representativos. Esse tipo de amostra é comum nos estudos exploratórios e qualitativos, pois não há rigor estatístico; como a escolha dos casos não segue a lógica da amostragem estatística (GIL, 2017), há coerência na escolha dos casos em função da conveniência.

3.2.1 Critérios de inclusão na pesquisa

Os critérios para a participação das organizações do segmento supermercadista nessa pesquisa foram: organização com, pelo menos, uma prática de gestão da idade para trabalhadores mais velhos; ter aceitado a participação voluntária na pesquisa; o responsável pela organização e/ou setor de RH ter assinado o Termo de Anuência (Anexo A).

Quanto aos profissionais participantes, os critérios de inclusão foram: deveria compor o quadro de trabalhadores da organização participante; e deveria ter lido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e assinado o mesmo, no qual reconhece todas as características da pesquisa (inclusive os riscos associados) e aceita a participação voluntária.

3.2.2 Critérios de exclusão na pesquisa

Foram excluídas da pesquisa as organizações que não possuíam nenhuma política ou prática de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos. Outro critério de exclusão foi a recusa por parte da organização em participar do estudo, seja a recusa explícita frente ao contato do pesquisador ou a recusa diante da falta de retorno nos contatos estabelecidos por telefone, e-mail, rede social ou contato presencial. No que se refere aos participantes, também foram excluídos os que não integravam a equipe de trabalho das organizações participantes, além dos que recusaram a participação no estudo e os que não assinaram o TCLE.

3.2.3 Descrição dos casos

A fase de coleta dos dados propriamente dita foi antecedida pelo contato prévio com as organizações potenciais para o estudo. O contato iniciou no dia 13 de outubro de 2021 e se estendeu até o dia 30 de março de 2022. Vale salientar que o contato com as organizações se estendeu em paralelo ao período de coleta de dados nas organizações que já haviam aceitado a participação. O Quadro 5 apresenta os resultados obtidos no contato com as organizações. A partir das informações contidas nele, é possível notar que a maioria das organizações contatadas não deu retorno e/ou não aceitou participar da pesquisa.

Faz-se necessário ressaltar a dificuldade de acesso às organizações supermercadistas mencionadas no Quadro 5, o que é refletido pelo alto índice de não aceitação por parte das mesmas em participar do estudo, já que das 47 organizações contatadas, apenas 7 aceitaram participar da pesquisa (o que representa uma taxa de aceite de 14,9%).

A dificuldade de acesso pode estar relacionada com a cultura organizacional, já que algumas organizações (SUPER3 e SUPER5) relataram que não era permitida a realização de pesquisa acadêmica nesses espaços. Como pontuaram Abib, Hoppen e Haiashy Junior (2013), o acesso às informações organizacionais depende, fundamentalmente, da abertura da empresa e do relacionamento construído entre pesquisador e a organização. Porém, apesar de todo o cuidado técnico e ético adotado pelo pesquisador no contato inicial, foi nítido o fechamento de algumas organizações para a realização desse estudo. Além da recusa explícita, outras empresas recusaram a realização da pesquisa de forma indireta, quando prometeram retornar o contato inicial com a devolutiva e não o fizeram (SUPER11 e SUPER22) ou quando nunca responderam aos contatos realizados pelo pesquisador.

Por fim, quanto às dificuldades enfrentadas, cabe ressaltar os desafios de comunicação, quando dezenas de ligações foram feitas e não atendidas nos telefones indicados; quando o telefone era atendido e a chamada passava por vários setores, sem chegar a algum profissional específico para atender a demanda; quando na realização de visitas, os profissionais estavam sempre em reunião ou envolvidos em outras atividades e não podiam atender naquele momento ou naquele dia; quando pediam para ligar posteriormente; e quando mensagens eram enviadas por aplicativos de mensagens, eram visualizadas, mas não eram respondidas.

Quadro 5 - Organização contatadas para participar da pesquisa

ID	Data do primeiro contato	Data do último contato e/ou data da resposta final	Estratégias de comunicação com a organização	Resultado
SUPER1	13 out. 2021	13 out. 2021	Telefonema	Recusa na participação
SUPER2	13 out. 2021	5 jan. 2022	Telefonema e e-mail	Sem resposta
SUPER3	14 out. 2021	1 dez. 2021	Telefonema e e-mail	Recusa na participação
SUPER4	14 out. 2021	21 jan. 2022	Telefonema, e-mail, Whatsapp e presencial	Recusa na participação
SUPER5	14 out. 2021	15 dez. 2021	Telefonema, e-mail e Whatsapp	Recusa na participação
SUPER6	15 out. 2021	12 jan. 2022	Telefonema e e-mail	Sem resposta
SUPER7	15 out. 2021	15 out. 2021	Telefonema	Aceitou o convite
SUPER8	20 out. 2021	4 jan. 2022	Visita e e-mail	Aceitou o convite
SUPER9	21 out. 2021	22 out. 2021	Visita	Recusa na participação
SUPER10	22 out. 2021	13 dez. 2021	Visita	Sem resposta
SUPER11	22 out. 2021	15 dez. 2021	Visita e e-mail	Sem resposta
SUPER12	25 out. 2021	25 out. 2021	Visita	Não atendeu aos critérios
SUPER13	05 nov. 2021	20 dez. 2021	E-mail e telefone	Recusa na participação
SUPER14	08 nov. 2021	20 dez. 2021	Linkedin e e-mail	Sem resposta
SUPER15	08 nov. 2021	18 nov. 2021	Instagram e e-mail	Sem resposta
SUPER16	10 nov. 2021	20 dez. 2021	Instagram e e-mail	Sem resposta
SUPER17	18 nov. 2021	18 nov. 2021	Linkedin e e-mail	Recusa na participação
SUPER18	19 nov. 2021	19 nov. 2021	Instagram e e-mail	Não atendeu aos critérios
SUPER19	22 nov. 2021	23 nov. 2021	Telefonema e e-mail	Aceitou o convite
SUPER20	30 nov. 2021	26 jan. 2022	Instagram e telefonema	Sem resposta
SUPER21	14 dez. 2021	14 dez. 2021	E-mail	Recusa na participação
SUPER22	14 dez. 2021	14 fev. 2022	Telefonema e e-mail	Sem resposta
SUPER23	14 dez. 2021	20 dez. 2021	Telefonema	Aceitou o convite
SUPER24	15 dez. 2021	14 fev. 2022	E-mail	Sem resposta
SUPER25	20 dez. 2021	30 mar. 2022	Telefonema e Whatsapp	Aceitou o convite → desistência
SUPER26	21 dez. 2021	18 nov. 2021	E-mail	Recusa na participação
SUPER27	23 dez. 2021	4 fev. 2022	E-mail, telefone e pessoalmente	Aceitou o convite
SUPER28	10 jan. 2022	14 fev. 2022	Instagram e e-mail	Sem resposta
SUPER29	10 jan. 2022	2 fev. 2022	Instagram, e-mail e telefone	Recusa na participação
SUPER30	11 jan. 2022	9 fev. 2022	Instagram e e-mail	Não atendeu aos critérios

SUPER31	11 jan. 2022	4 mar. 2022	Instagram e e-mail	Sem resposta
SUPER32	11 jan. 2022	4 mar. 2022	Telefonema e e-mail	Sem resposta
SUPER33	11 jan. 2022	11 jan. 2022	E-mail	Não atendeu aos critérios
SUPER34	12 jan. 2022	3 mar. 2022	Linkedin e e-mail	Sem resposta
SUPER35	12 jan. 2022	12 jan. 2022	Linkedin e e-mail	Recusa na participação
SUPER36	12 jan. 2022	15 fev. 2022	E-mail	Sem resposta
SUPER37	12 jan. 2022	15 fev. 2022	E-mail	Recusa na participação
SUPER38	13 jan. 2022	15 fev. 2022	Instagram e e-mail	Sem resposta
SUPER39	13 jan. 2022	4 mar. 2022	Linkedin e e-mail	Sem resposta
SUPER40	13 jan. 2022	10 fev. 2022	Fale Conosco e e-mail	Recusa na participação
SUPER41	13 jan. 2022	15 fev. 2022	Fale Conosco e Instagram	Sem resposta
SUPER42	13 jan. 2022	13 jan. 2022	Instagram e e-mail	Não atendeu aos critérios
SUPER43	13 jan. 2022	16 fev. 2022	Fale Conosco	Sem resposta
SUPER44	13 jan. 2022	13 jan. 2022	Fale Conosco	Recusa na participação
SUPER45	14 jan. 2022	10 fev. 2022	E-mail	Sem resposta
SUPER46	14 jan. 2022	4 mar. 2022	Instagram e e-mail	Sem resposta
SUPER47	14 jan. 2022	30 mar. 2022	Telefonema e Whatsapp	Aceitou o convite → desistência

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Após realizado o processo de contato com as organizações e apresentação da proposta da pesquisa, o pesquisador teve acesso a 7 organizações, que atenderam a todos os critérios de inclusão no estudo.

A primeira organização que aceitou participar do estudo foi a SUPER7. O contato inicial se deu por meio de um telefonema com o diretor de Desenvolvimento Humano (DH), no dia 15 de outubro de 2021; o contato foi obtido na *network* do pesquisador. Após apresentação pessoal e da pesquisa, foi feito o envio da Carta Convite ao e-mail institucional. A entrevista foi agendada para o dia 21 do mesmo mês, na sede da organização, onde fica localizada a Direção de DH, na cidade de Natal/RN. Na ocasião, foi novamente apresentada a pesquisa, assinado o Termo de Anuência, TCLE e realizada a entrevista. Após a entrevista, foi solicitada a realização da segunda etapa da pesquisa, agora com os trabalhadores 50+, o que foi prontamente aceito pela organização. Sendo assim, o pesquisador foi apresentado à psicóloga organizacional de uma das unidades dessa organização, sendo a responsável por agendar e mediar a seleção dos trabalhadores para a participação na pesquisa. A realização da entrevista com os trabalhadores selecionados e a própria psicóloga ocorreu no dia 26 de novembro de 2021, na própria loja onde atuam.

A segunda organização que aceitou a pesquisa foi a SUPER19. O contato inicial se deu por um telefonema com o diretor da organização, contato obtido por meio da *network* do pesquisador. Após o contato inicial e prévia autorização do diretor, o pesquisador entrou em contato com o gerente de RH, também via telefone. Em ambos os contatos, foi explicado sobre a pesquisa, o seu objetivo e os procedimentos a serem seguidos; em seguida, foi enviada a Carta Convite e o Termo de Anuência para o e-mail do gerente de RH. Após o aceite, a entrevista com o gerente foi marcada para o dia 23 de novembro de 2021, na sede administrativa da organização, na cidade de Natal/RN. Da mesma forma, após a realização da entrevista com o gerente, foi solicitada a realização da entrevista com os trabalhadores; diante da autorização, as entrevistas ocorreram no dia 25 do mesmo mês, em uma das lojas da rede.

A terceira organização participante foi a SUPER8. O primeiro contato se deu por meio de uma visita presencial na Central de Serviços, no dia 20 de outubro de 2021, na qual o pesquisador conversou com a diretora de Gente e Gestão, apresentando a pesquisa e a metodologia a ser adotada. No encontro, ficou acertado o envio da Carta Convite e do roteiro de entrevista para que pudesse ser analisado pela profissional, o que ocorreu ainda no mesmo dia. Nos meses de novembro e

dezembro do mesmo ano, o pesquisador entrou em contato com a profissional para obter retorno sobre a autorização da realização da pesquisa, tendo uma resposta em dezembro, com a informação que estavam verificando um profissional que pudesse atender ao pleito. Em janeiro de 2022, um novo e-mail foi enviado, quando se obteve uma resposta positiva e a indicação da coordenadora do setor de Nutrição e Qualidade de Vida (NQV) para mediar a coleta dos dados. A entrevista ficou agendada para o dia 18 de janeiro do mesmo ano, de forma presencial, na Central de Serviços, localizado em Parnamirim/RN. Após a entrevista, foi solicitada a autorização para a realização da entrevista com os trabalhadores, na qual foi permitida a realização de duas entrevistas com trabalhadores 50+ que atuavam na Central.

A quarta organização que aceitou participar da pesquisa foi a SUPER27. O contato inicial se deu por um e-mail junto a um dos diretores da organização, contato realizado por meio da *network* do pesquisador, no mês de dezembro de 2021. Após algumas tratativas, em janeiro de 2022 foram disponibilizados o e-mail e o Whatsapp institucional do diretor de RH, canais utilizados pelo pesquisador para seguir com a comunicação. Após algumas tentativas de comunicação por telefone e e-mail, o contato com a direção foi estabelecido em fevereiro, com a devida apresentação da pesquisa, envio da Carta Convite, Termo de Anuência e TCLE, sendo a primeira entrevista agendada para o dia 17 de fevereiro do mesmo ano. A entrevista ocorreu de forma presencial na cidade de Santo André/SP e, com a devida autorização, a coleta dos dados seguiu com a realização das entrevistas com os trabalhadores na mesma data, em uma loja indicada pela Direção de Recursos Humanos (DRH).

A quinta organização que aceitou participar da pesquisa foi a SUPER23. O contato inicial se deu via rede social Instagram no dia 14 de dezembro de 2021, no qual o pesquisador se apresentou brevemente e solicitou o contato do RH da empresa. Após resposta do perfil na rede social, o pesquisador entrou em contato por telefone com o setor de RH no dia 15 de dezembro, sendo direcionado para o ramal do setor de Projetos Sociais. Aqui, foi possível se comunicar com a analista de Gente e Gestão, sendo apresentados a pesquisa, o objetivo e os procedimentos de coleta dos dados. Após o contato, foi enviada a Carta Convite e o Termo de Anuência ao e-mail da profissional; o retorno com o aceite ocorreu no dia 17 do mesmo mês, com o agendamento da entrevista ocorrendo para o dia 21, via *Google Meet*. Após a entrevista, foi solicitada a autorização para a realização da coleta dos dados com os trabalhadores da organização. Em função da necessidade de autorização de outros

gestores, a devolutiva positiva por parte da empresa ocorreu apenas no dia 5 de fevereiro de 2022, com o agendamento das entrevistas presenciais na cidade de Campo Grande/MS, para o período de 21 a 23 do mesmo mês.

É importante destacar a ocorrência envolvendo duas organizações: SUPER25 e SUPER47. Nessas duas empresas, a primeira etapa, que consistia na entrevista com os gestores de RH, foi cumprida normalmente; porém, quando da realização da segunda etapa, as organizações não autorizaram a realização de entrevistas com trabalhadores com idade superior a 50 anos.

3.3 Coleta dos dados

Em estudo de caso, a coleta dos dados se baseia em múltiplas fontes de informação (CRESWELL, 2014), o que garante a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso, conferindo maior credibilidade aos resultados (GIL, 2017).

Para conferir o caráter de triangulação e gerar mais credibilidade e confiabilidade nos resultados (CRESWELL, 2010; GIL, 2017; YIN, 2001), essa pesquisa utilizou três fontes de informação: a) entrevistas com profissionais das organizações; b) observação do funcionamento de algumas unidades de negócio; c) documentos disponíveis em seus sites, murais e redes sociais oficiais.

O acesso às organizações se deu, inicialmente, com a autorização prévia do setor de RH e/ou da Direção. Nesse momento, o interesse inicial era entrevistar os profissionais responsáveis pelo RH da organização ou algum profissional por ele indicado, com vistas a conhecer as políticas e práticas organizacionais desenvolvidas. Após a realização da entrevista inicial, o pesquisador propôs a realização de entrevistas com outros trabalhadores da organização, especialmente os 50+. Além disso, foi solicitada a autorização para realização da observação não participante em algumas lojas e a consulta a documentos oficiais dessas organizações. Como abordado, cinco das sete organizações autorizaram a coleta nas três fontes de dados.

3.3.1 Etapa 1: realização das entrevistas

A etapa das entrevistas ocorreu com dois grupos: a) gestores e/ou profissionais de RH e/ou de setores específicos sobre diversidade das organizações e outros gestores; b) profissionais 50+ que ocupassem qualquer cargo na organização.

A entrevista com o primeiro grupo contemplou os cinco objetivos específicos. Já a entrevista com o segundo grupo, visou especialmente o primeiro, terceiro, quarto e quinto objetivo específico, mas as entrevistas poderiam suscitar conhecimento que contribuíssem para os demais objetivos.

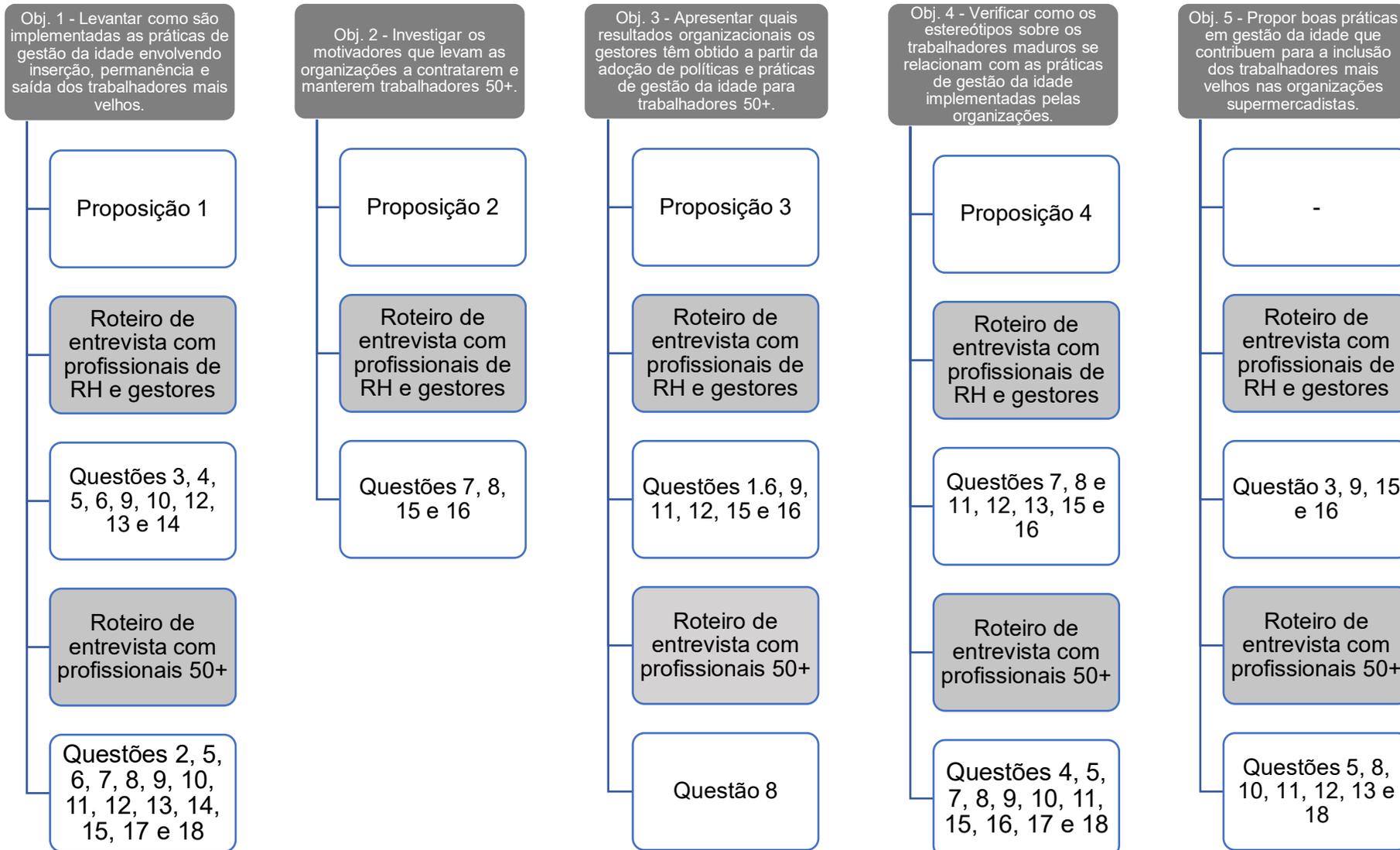
Cada grupo teve um roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado a partir do levantamento bibliográfico. O roteiro aplicado ao primeiro público se encontra no apêndice B; o roteiro aplicado aos trabalhadores 50+ se encontra no apêndice C. Conforme o andamento da entrevista, o roteiro poderia ser acrescido de novas perguntas, desde que contemplassem os interesses da pesquisa. A estrutura sobre a qual os roteiros de entrevistas foram elaborados é ilustrada na Figura 10.

A realização das entrevistas junto a gestores e trabalhadores de RH permitiu conhecer com maior riqueza de detalhes como as organizações elaboram e implementam suas políticas e práticas de gestão da idade, especialmente para a inserção e permanência desses trabalhadores nas suas organizações, resgatando motivações para tal fim e quais resultados são observados por essas organizações. Somado a isso, conversar com os próprios trabalhadores mais velhos permitiu explorar dimensões da vida no trabalho que apenas eles seriam capazes de expor, como as suas experiências pessoais, percepções sobre o mundo do trabalho e a organização, e os desafios e potencialidades diários no trabalho.

O Quadro 6 apresenta um breve resumo dos participantes das entrevistas. Nele, os participantes são identificados por uma letra e um número. A letra “G” diz respeito aos trabalhadores de RH e demais gestores; a letra “T” diz respeito a trabalhadores 50+. Cada letra é acompanhada de um numeral, que visa organizar a identificação dos participantes na pesquisa. Além disso, são apresentadas as condições nas quais as entrevistas foram realizadas, incluindo a data e o formato da realização, além do tempo total de duração de cada uma.

As entrevistas ocorreram nas dependências da organização e de forma on-line, sendo aplicadas conforme a disponibilidade de cada participante. Todos os participantes leram e assinaram o TCLE. As entrevistas tiveram duração média de 31 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas com a autorização do participante e, posteriormente, transcritas em sua integralidade. Nesse sentido, organizou-se um compêndio de 212 páginas de entrevistas transcritas, com base em 1.026 minutos (aproximadamente 17 horas) de gravação. A atividade de transcrição foi feita de forma on-line, com auxílio do site <https://otranscribe.com>.

Figura 10 - Estrutura de elaboração dos roteiros de entrevista



Fonte: elaborada pelo autor.

Quadro 6 - Resumo do perfil dos participantes nas entrevistas

ID	Caso	Sexo	Cargo	Data da entrevista	Formato da entrevista	Duração
G1	ORG1	M	Diretor de DH	21 out. 2021	Presencial	00:59:20
G2		F	Psicóloga	26 nov. 2021	Presencial	00:42:10
T1		F	Auxiliar Administrativo	26 nov. 2021	Presencial	00:22:57
T2		M	Embalador	26 nov. 2021	Presencial	00:26:23
T3		M	Repositor	26 nov. 2021	Presencial	00:23:39
T4		F	Operadora de Caixa	26 nov. 2021	Presencial	00:29:15
T5		M	Embalador	26 nov. 2021	Presencial	00:38:58
G3	ORG2	M	Diretor de RH	23 nov. 2021	Presencial	01:09:36
G4		F	Estagiária			
G5		M	Gerente de Loja	25 nov. 2021	Presencial	00:22:46
T6		M	Conferente	25 nov. 2021	Presencial	00:41:54
T7		M	Motorista	25 nov. 2021	Presencial	00:19:21
T8		M	Embalador	25 nov. 2021	Presencial	00:25:44
G6	ORG3	F	Analista de RH	18 jan. 2022	Presencial	01:01:48
T9		F	Coordenadora de NQV	19. jan. 2022	Presencial	00:44:12
T10		M	Supervisor de Patrimônio	19 jan. 2022	Presencial	00:31:58
G7	ORG4	M	Gerente de RH	17 fev. 2022	Presencial	00:41:59
G8		F	Analista de RH			
G9		M	Gestor de Loja	17 fev. 2022	Presencial	00:35:45
T11		F	Auxiliar de Caixa	17 fev. 2022	Presencial	00:34:58
T12		F	Gerente de Inovação	17 fev. 2022	On-line	00:43:12
T13		F	Vendedora	17 fev. 2022	Presencial	00:34:32
T14		F	Operadora de Caixa	17 fev. 2022	Presencial	00:31:42
G10	ORG5	F	Analista de GG	21 dez. 2021	On-line	00:53:54
G11		F	Analista de GG	21 fev. 2022	Presencial	00:14:58
T15		F	Gerente de Atendimento	21 fev. 2022	Presencial	00:39:02
T16		M	Repositor Hortifruti	21 fev. 2022	Presencial	00:27:08
T17		M	Aux. de Estacionamento	21 fev. 2022	Presencial	00:21:01
T18		F	Auxiliar de Percíveis	22 fev. 2022	Presencial	00:40:26
T19		M	Encarregado Financeiro	22 fev. 2022	Presencial	00:17:03
T20		M	Líder de Movimentação	22 fev. 2022	Presencial	00:22:32
T21		M	Motorista	22 fev. 2022	Presencial	00:20:59
T22		F	Operadora de Caixa	22 fev. 2022	Presencial	00:28:26

Fonte: dados da pesquisa (2022).

É importante destacar que, antes do levantamento dos dados apresentados na subseção anterior, foi realizada a fase de pré-teste do roteiro de entrevista. Essa fase visou atender aos procedimentos éticos e científicos da pesquisa, minimizando e/ou evitando as possíveis falhas da investigação e garantindo a adequada coleta.

Segundo Gil (2017), o pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos da pesquisa e não pode trazer nenhum resultado referente a esses objetivos, pois ele está centrado na avaliação dos instrumentos em si, visando garantir que meçam exatamente o que pretendem medir. Portanto, para atender a finalidade do pré-teste, foram selecionados 3 sujeitos pertencentes ao universo do estudo que responderam ao roteiro de entrevista.

Os 3 indivíduos selecionados foram convidados pelo pesquisador a partir da sua rede de contatos; eles eram trabalhadores de dois supermercados de uma cidade do interior do Rio Grande do Norte (RN) que não faziam parte da amostra da pesquisa. Os participantes do pré-teste tinham as seguintes características: um era gerente de loja, com idade de 40 anos; um atuava na função de auxiliar de padaria, com a idade de 54 anos; e outra atuava na função de operadora de caixa, com a idade de 59 anos.

Com o auxílio deles, foi possível avaliar a compreensão das perguntas e fazer ajustes no roteiro de entrevista; assim, algumas perguntas que geraram dificuldades de compreensão foram reelaboradas e algumas perguntas que já haviam sido contempladas em outras perguntas do roteiro foram aglutinadas. Os participantes do pré-teste relataram que as perguntas mencionadas não geraram constrangimento. Citaram que a entrevista poderia ficar muito cansativa para os trabalhadores e que, se fossem realizadas no horário do trabalho, era necessário que eles tivessem a autorização da chefia imediata e liberdade de tempo para responder, já que o movimento em supermercado quase sempre é elevado. O tempo médio de resposta também foi calculado no pré-teste, permanecendo em 36 minutos.

3.3.2 Etapa 2: observação não participante

A observação é outra estratégia de coleta de dados comumente utilizada nos estudos de caso, podendo ser de caráter participante ou não participante (CRESWELL, 2010; YIN, 2001). A partir da observação, foi possível tomar notas sobre o desenvolvimento das atividades em algumas unidades comerciais das organizações participantes, para as quais foi utilizado um roteiro de observação semiestruturado (CRESWELL, 2007), que consistia em observar as seguintes características: a) presença de trabalhadores com características fenotípicas de pessoas 50+; b) a distribuição desses trabalhadores nos setores visíveis da loja; e c) a presença de alguma menção ao tema diversidade no ambiente físico. O roteiro de observação completo se encontra no apêndice D. Como pontua Yin (2001), observar esses elementos serve como outra fonte de evidência para o estudo em tela.

Vale salientar que a observação não participante, ou observação simples - como descreve Gil (2008), é pouco sistemática, sendo mais adequada aos estudos exploratórios como esse. Como o roteiro era semiestruturado, havia abertura para identificar outros comportamentos não previstos e que fossem relevantes para essa

pesquisa. Dessa forma, em função do caráter semiestruturado, o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho (GODOY, 1995), o que permitiu que informações inéditas do campo – não previstas no roteiro previamente elaborado – fossem incluídas nas notas de campo.

Nessa pesquisa, além da observação das lojas em funcionamento, observações foram feitas durante a realização das entrevistas, tanto do espaço físico onde ocorreram quanto da experiência de entrevista junto aos informantes. As observações foram registradas por meio de anotações escritas (ao final de cada entrevista ou visita), por meio de gravação do próprio pesquisador (com o intuito de registrar em áudio as observações) e das gravações das entrevistas (das quais é possível rememorar alguns *insights* que o pesquisador teve ao longo da abordagem).

O Quadro 7 apresenta uma breve descrição das observações realizadas nas lojas pertencentes às organizações participantes. As lojas observadas são identificadas por um código, aonde a letra “L” diz respeito à unidade observada e o numeral que a segue tem a função de sequenciar a identificação.

Quadro 7 - Observações realizadas nas lojas das organizações participantes

Organização	Data da observação	Lojas observadas
ORG1	22 nov. 2021	ORG1-L1; ORG1-L2; ORG1-L3; ORG1-L4
	25 nov. 2021	ORG1-L5; ORG1-L6; ORG1-L7
	26 nov. 2021	ORG1-L8
ORG2	25 nov. 2021	ORG2-L1; ORG2-L2
	26 nov. 2021	ORG2-L3; ORG2-L4
ORG3	18 e 19 jan. 2022	ORG3-L1
	20 jan. 2022	ORG3-L2; ORG3-L3; ORG3-L4
	21 jan. 2022	ORG3-L5; ORG3-L6; ORG3-L7; ORG3-L8
ORG4	17 fev. 2022	ORG4-L1
	07 mar. 2022	ORG4-L2; ORG4-L3; ORG4-L4; ORG4-L5; ORG4-L6
ORG5	20 fev. 2022	ORG5-L1; ORG5-L2; ORG5-L3
	21 fev. 2022	ORG5-L4; ORG5-L5; ORG5-L6; ORG5-L7; ORG5-L8; ORG5-L9
	22 fev. 2022	ORG5-L10; ORG5-L11

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Como é possível observar no Quadro 7, foram visitadas 37 lojas de supermercados ao longo da pesquisa, em 5 cidades onde atuam: Campo Grande/MS, Natal/RN, Parnamirim/RN, Santo André/SP e São Caetano do Sul/SP. Em todas as lojas visitadas, o pesquisador se manteve alheio aos presentes, de forma a não interferir no andamento das atividades.

3.3.3 Etapa 3: análise documental

A coleta de dados junto a documentos é uma prática comum nos estudos de caso (CRESWELL, 2010; GIL, 2017; YIN, 2001), podendo ser realizada junto a documentos pessoais, administrativos, materiais publicados em jornais e revistas, publicações de organizações, documentos disponíveis na internet, registros cursivos e artefatos físicos e vestígios (GIL, 2017).

A análise documental das organizações supermercadistas foi realizada em dois momentos: 1) no momento inicial da busca das organizações alvo dessa pesquisa, quando foi consultado o Ranking Abras 2021 (ABRAS, 2021), os sites institucionais, as redes sociais e notícias da internet que trouxeram informações acerca de iniciativas envolvendo o público de trabalhadores mais velhos; 2) após o aceite de participação na pesquisa, quando foram consultados, com mais profundidade, os sites institucionais, os relatórios disponíveis, as redes sociais e revistas oficiais das organizações que divulgam as ações institucionais. O Quadro 8 descreve de forma geral os documentos que foram consultados em cada organização.

Quadro 8 - Descrição dos documentos consultados em cada organização

ID	Documentos consultados	Codificação	Período avaliado
ORG1	Site institucional	ORG1-D1	Última consulta em abr/2022
	Instagram	ORG1-D2	Publicações de jan/2020 a mar/2022
	Revista mensal	ORG1-D3	Edições de jun/2019 a dez/2021
	Relatório de RH	ORG1-D4	Total de trabalhadores em out/2021
ORG2	Site institucional	ORG2-D1	Última consulta em abr/2022
	Instagram	ORG2-D2	Publicações de jan/2020 a mar/2022
	Relatório de RH	ORG2-D3	Total de trabalhadores em nov/2021
ORG3	Site institucional	ORG3-D1	Última consulta em abr/2022
	Instagram e LinkedIn	ORG3-D2	Publicações de jan/2020 a mar/2022
	Relatório de GG	ORG3-D3	Total de trabalhadores em jan/2022
ORG4	Site institucional	ORG4-D1	Última consulta em abr/2022
	Relatório do Conselho de Administração 2021	ORG4-D2	Consultado em: 20 nov. 2021
	Relatório do Conselho de Administração 2022	ORG4-D3	Consultado em: 28 mar. 2022
	Material gráfico sobre cultura organizacional	ORG4-D4	Fevereiro de 2022 (<i>in loco</i>)
	LinkedIn	ORG4-D5	Publicações de jan/2020 a mar/2022
	Guia de Diversidade	ORG4-D6	Março de 2022
	Revista mensal	ORG4-D7	Edições de mar/2020 a mar/2022
ORG5	Site institucional	ORG5-D1	Última consulta em abr/2022
	LinkedIn	ORG5-D2	Publicações de jan/2020 a mar/2022
	Relatório de GG	ORG5-D3	Total de trabalhadores em fev/2022

Fonte: dados da pesquisa (2022).

É importante ressaltar que, excetuando os relatórios de RH, os demais documentos vinculados às organizações eram de domínio público, de toda forma, foi solicitado ao profissional responsável por cada organização a autorização para o uso dessas informações.

Nos relatórios disponibilizados pelo RH das organizações, era previsto que fossem consultados: número de trabalhadores que compõe a organização; número de trabalhadores 50+; cargos ocupados por trabalhadores 50+; distribuição dos trabalhadores 50+ nas lojas; tempo de atuação nas organizações; e tempo de atuação no atual cargo. Porém, em função de nem todas as organizações disponibilizarem essas informações, não foi possível uniformizar tais dados, sendo trazidos para o trabalho apenas o total de trabalhadores e a quantidade de trabalhadores 50+.

Nos demais documentos, buscou-se a identificação de dados envolvendo políticas, programas e/ou práticas de diversidade implementadas nas organizações, com especial destaque aos que envolvem o viés etário. Além disso, observou-se as comunicações que faziam alusão ao objeto de pesquisa, que foram consideradas para a discussão da atuação das organizações sobre gestão da idade.

Além do exposto, foram consultadas as revistas publicadas mensalmente pela Abras, entre os períodos de janeiro de 2020 a março de 2022 (última edição disponível quando ocorreu a finalização da coleta dos dados), sobretudo as edições que traziam o ranking anual dos supermercados brasileiros.

Outros documentos consultados foram as notícias veiculadas em sites acerca das práticas relacionadas às organizações supermercadistas que se relacionassem com a temática central.

3.4 Tratamento dos dados e análise

Inicialmente, as organizações foram caracterizadas quanto a localização, tempo de mercado, porte da empresa (em faturamento e total de trabalhadores) e número de trabalhadores por faixa etária; os participantes das entrevistas foram caracterizados a partir das suas características sociodemográficas e profissionais.

A análise qualitativa incidiu sobre as três fontes de dados: entrevistas, observação e documentos. Segundo Creswell (2007), a análise qualitativa consiste no processo de extrair sentido dos dados constantes no texto, para tanto, envolve preparar os dados para análise, conduzir análises diferentes, aprofundar-se no

entendimento dos dados, fazer representação dos dados e, por fim, fazer uma interpretação do significado mais amplo dos dados.

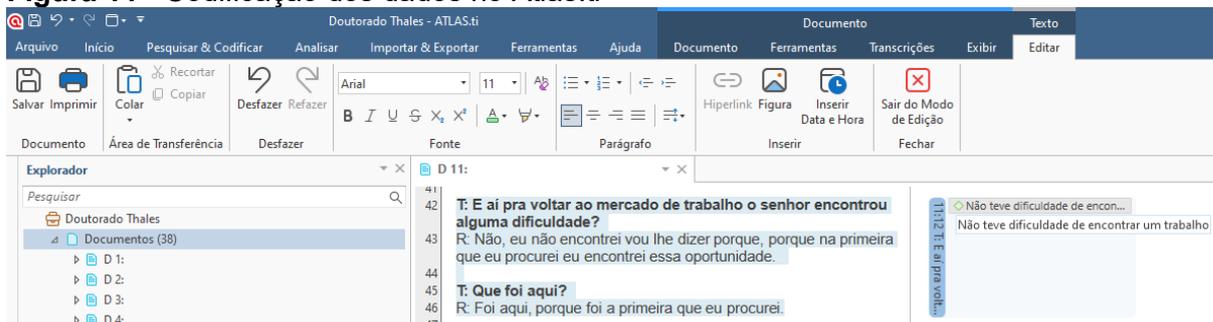
Assim, foi adotada a análise de conteúdo de Bardin (1977) - na sua perspectiva qualitativa, que considera as significações que estão por trás das palavras proferidas. Bardin (1977) reforça que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que examinam as comunicações procurando obter indicadores que permitam inferências, isto é, uma operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude de sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras. Somado a isso, consiste em um conjunto de técnica de análise das comunicações visando obter, a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Foram seguidas as três fases no processo de análise apresentadas por Bardin (2016): 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. As três etapas foram realizadas utilizando o software Atlas.ti, na sua versão 22.

Na pré-análise, as entrevistas foram organizadas em arquivos individuais no processador de texto *Microsoft Word*, sendo feita a revisão das gravações com a leitura das transcrições; seguiu-se com a seleção dos documentos (que já foram elencados no Quadro 8) e a leitura flutuante de todo o material reunido. Todos os arquivos selecionados foram inseridos no Atlas.ti, com sua respectiva identificação.

A exploração dos dados foi a etapa na qual se realizou a análise aprofundada do material, sendo iniciada com a técnica de codificação, que definiu as unidades de registro e de contexto – essas unidades expressam significação frente ao conteúdo apresentado e servem de base para a categorização do conteúdo (BARDIN, 2016). A Figura 11 ilustra uma codificação realizada no Atlas.ti.

Figura 11 - Codificação dos dados no Atlas.ti



Fonte: extraída do Atlas.ti, versão 22, durante análise dos dados.

Como é possível observar na Figura 11, o trecho da entrevista recebeu o código “não teve dificuldade de encontrar um trabalho”, ou seja, a unidade de registro contida na transcrição da entrevista foi analisada em seu contexto e recebeu um código que expressava sua significação, já que, no caso em tela, a entrevista tratava do retorno do trabalhador ao mercado de trabalho após sua aposentadoria e ele apontava que não teve dificuldade em encontrar um trabalho.

Após a codificação de todos os dados, seguiu-se com a categorização, que consiste em classificar as codificações considerando as semelhanças e diferenças entre elas, permitindo o agrupamento das que possuem características conceituais comuns. A Figura 12 ilustra o processo de categorização adotado nessa pesquisa. Nela, os códigos “envelhecimento biológico”, “envelhecimento psicológico” e “envelhecimento social”, previamente identificados no texto, são reunidos na categoria “Dimensões sobre o envelhecimento”.

Figura 12 - Categorização dos dados no Atlas.ti

The screenshot shows the Atlas.ti 'Gerenciador de Códigos' interface. On the left, a list of code groups is visible, with 'Dimensões sobre o envelhecimento' selected. On the right, a table displays the components of this group:

Nome	Magnitude	Densidade	Grupos
Envelhecimento biológico	31	0	[Dimensões sobre o envelhecimento]
Envelhecimento psicológico	5	0	[Dimensões sobre o envelhecimento]
Envelhecimento social	8	0	[Dimensões sobre o envelhecimento]

Fonte: extraída do Atlas.ti, versão 22, durante análise dos dados.

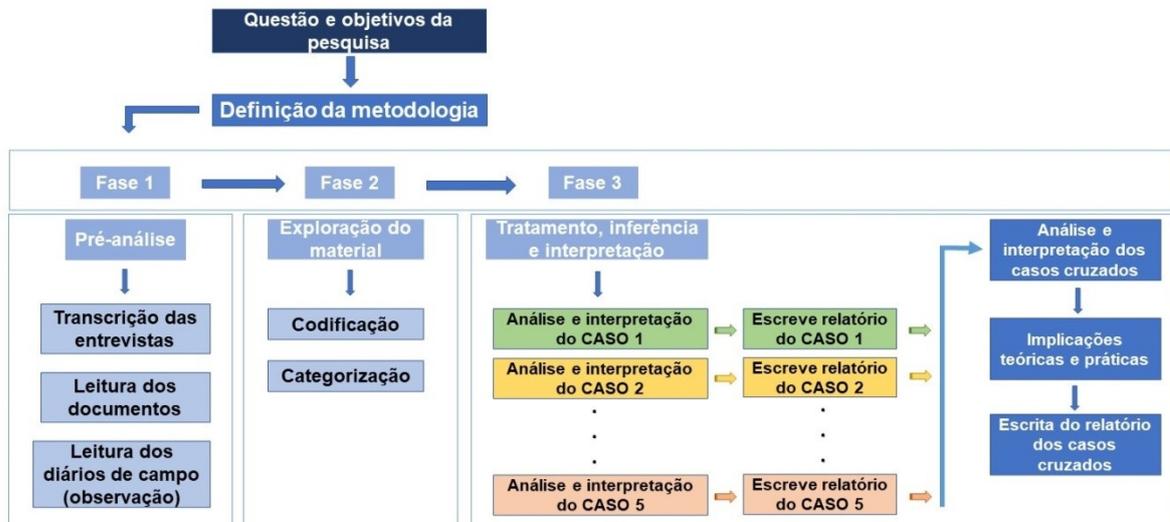
Bardin (2016) aponta que a categorização pode empregar dois processos inversos: o de “caixas”, no qual as categorias são fornecidas previamente a partir da literatura e os elementos codificados são distribuídos entre elas, e o de “acervo”, no qual o sistema de categorias não é fornecido previamente e resulta da classificação progressiva dos elementos; nesse estudo, foi adotado o sistema de “acervo”, especialmente pelo caráter exploratório da pesquisa.

O tratamento, a inferência e a interpretação dos resultados utilizaram as categorias estabelecidas na fase anterior para torna-las significativas e válidas (BARDIN, 2016; GODOY, 1995). Para tanto, o pesquisador foi além do conteúdo manifesto nos dados coletados, adotando uma visão holística dos dados analisados para a extração dos seus significados. Assim como pontuou Gil (2008), buscou-se um

sentido mais amplo para os dados analisados, o que foi feito mediante sua ligação com o conhecimento disponível, derivado principalmente da fundamentação teórica; sendo assim, o pesquisador foi além dos dados obtidos na pesquisa, integrando-os ao universo mais amplo de conhecimento já construído sobre o tema, por meio de categorias de análise.

Por fim, é importante considerar que, além da análise individual de cada organização, adotou-se a análise cruzada dos casos, a fim de distinguir semelhanças ou diferenças entre os mesmos (YIN, 2001) e contribuir com o avanço da teoria sobre o tema. A Figura 13 apresenta uma visão geral do procedimento de análise e interpretação de casos múltiplos.

Figura 13 - Procedimento de análise e interpretação de casos múltiplos



Fonte: elaborada pelo autor.

3.5 Cuidados éticos na condução da pesquisa

Quando se fala em pesquisa científica, é essencial deter atenção aos cuidados éticos na condução da investigação. Os cuidados vão desde a escolha do tema e do problema de pesquisa até a forma de publicação dos resultados; sendo assim, a atenção do pesquisador é necessária para não incorrer em falta ética.

Para atender aos requisitos éticos, essa pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), conforme preconiza a Resolução nº 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde (CNS) (BRASIL, 2016). A pesquisa foi submetida no dia 23 de junho de 2021, sob o CAAE nº 47686821.3.0000.5510, sendo aprovada pelo Parecer nº 4.812.902.

As organizações e os trabalhadores participantes tiveram suas identidades preservadas durante todas as etapas do estudo, inclusive na elaboração desse relatório, na publicação dos resultados e de artigos vindouros. Além disso, estão resguardados pelo TCLE, que garante a privacidade e o sigilo das informações (exceto para divulgação científica). Durante todo o tempo, tiveram o direito de desistir da colaboração na pesquisa a qualquer momento sem penalização e o conhecimento dos riscos e benefícios provenientes da sua participação na pesquisa. O TCLE apresentado aos participantes da pesquisa consta nos apêndices: TCLE para os profissionais de RH e gestores que responderam ao questionário, no apêndice E; TCLE para os trabalhadores 50+, no apêndice F.

3.5.1 Riscos aos participantes da pesquisa

Essa pesquisa apresentou os seguintes riscos ao participante: a) consumir o tempo do participante, que poderia ser direcionado a outra atividade; b) gerar cansaço físico e/ou mental durante a participação na pesquisa; c) gerar sentimento de insegurança quanto à elaboração das respostas; d) gerar sentimento de desconforto quanto à prestação de informações da organização em que atua; e) constrangimento quanto à gravação de áudio durante a realização das entrevistas; f) vazamento das informações prestadas.

Sendo assim, para evitar e/ou minimizar tais riscos, o participante poderia desistir da sua participação na pesquisa a qualquer momento, sem penalidade. Ademais, o pesquisador se comprometeu em garantir a integridade e o sigilo das informações, não identificando o participante, nem a organização em que trabalha.

Durante todo o período da pesquisa, o pesquisador ressaltou os direitos do participante, especialmente o de esclarecer qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento, bastando para isso entrar em contato com o pesquisador responsável e/ou o CEP da USCS. Ademais, durante a aplicação do roteiro de entrevista, o pesquisador fez pausas entre algumas perguntas, questionando sobre o bem-estar do participante ao longo da inquirição, e reforçou continuamente o direito de não responder a qualquer pergunta do roteiro.

3.5.2 Benefícios aos participantes da pesquisa

Não houve nenhum benefício direto ao participante em função da sua colaboração com a pesquisa. Porém, de forma indireta, sua participação na pesquisa gerou benefícios sociais e científicos: a) contribuíram com a promoção do conhecimento científico na área pesquisada; b) auxiliaram na compreensão sobre como as organizações do segmento supermercadista gerenciam as demandas de envelhecimento no mercado de trabalho; c) ajudaram no planejamento de estratégias de gestão da idade nas organizações de trabalho; e d) basearam a produção de artigos científicos, que serão posteriormente publicados.

Após a apresentação detalhada de todo o percurso metodológico, bem como dos aspectos éticos envolvendo a pesquisa com seres humanos, o estudo em tela pode ser resumido com as informações constantes no Quadro 9, que apresenta uma descrição sumária da metodologia dessa pesquisa.

Quadro 9 - Síntese dos aspectos metodológicos da pesquisa

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Tema	Políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho
Contexto de investigação	Segmento supermercadista
Problema de pesquisa	Como organizações supermercadistas implementam políticas e práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos?
Objetivo geral	Analisar como organizações supermercadistas implementam políticas e práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos.
Tipo de pesquisa	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Método	Estudo de casos múltiplos
Público investigado	Gestores e outros trabalhadores de Recursos Humanos Profissionais com mais de 50 anos de idade
Etapas da pesquisa	Entrevistas Observação não participante Análise documental
Instrumentos	Roteiro semiestruturado de entrevista Roteiro semiestruturado de observação
Análise e interpretação dos dados	Análise qualitativa de conteúdo
Cuidados éticos	Aprovação no CEP/USCS sob o parecer nº 4.812.902 Apresentação do TCLE
Período de investigação	2021-2022

Fonte: elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O capítulo de apresentação e análise dos resultados está organizado em três seções: na primeira, é apresentado o lócus da pesquisa; em seguida, são apresentadas as organizações supermercadistas que compuseram o estudo; por fim, é feita a análise dos resultados encontrados em cada organização. A discussão dos resultados será feita no capítulo seguinte.

4.1 Lócus da pesquisa

A pesquisa é desenvolvida no setor varejista, especificamente no segmento supermercadista. Compõe o lócus da pesquisa, cinco organizações supermercadistas brasileiras: três com atuação no Nordeste; uma no Sudeste; e uma no Centro-Oeste e Sul. Em função dos cuidados éticos, nenhuma organização será identificada ao longo da divulgação dos resultados da pesquisa.

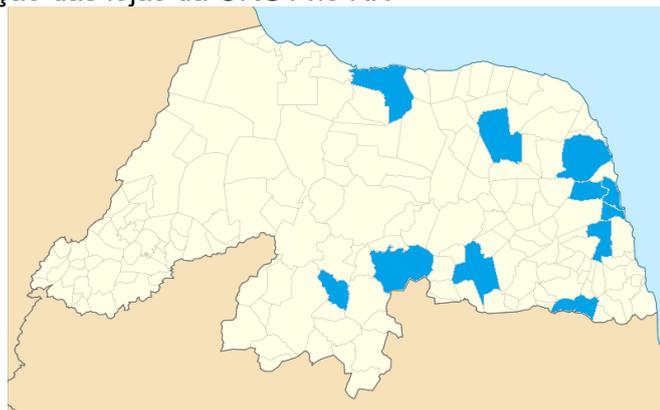
4.2 Participantes da pesquisa

As cinco organizações e seus respectivos participantes da pesquisa são detalhados nessa subseção.

4.2.1 A organização supermercadista ORG1

A ORG1 consiste em uma rede cooperativa de supermercados localizada no estado do RN. É baseada no associativismo e reúne mais de uma dezena de empreendedores locais. Atualmente, reúne 8 empresas e conta com 26 lojas e 1 atacado, distribuídos em 11 cidades do RN.

Segundo o Ranking Abras 2021 (ABRAS, 2021), a ORG1 apresentou um faturamento de mais de R\$700 milhões entre as 8 empresas associadas e estava entre as 25 maiores redes/associações de negócios do país. A Figura 14 apresenta a distribuição das lojas da ORG1 no RN.

Figura 14 - Distribuição das lojas da ORG1 no RN

Fonte: elaborada pelo autor.

A ORG1 possui uma Direção de Desenvolvimento Humano (DDH) corporativa, ou seja, todas as oito empresas associadas são vinculadas às políticas e práticas desenvolvidas no âmbito da DDH corporativa. Cada associado possui sua própria gerência de DH, que é responsável por seguir as diretrizes da rede e implementar as ações em cada loja. No dia da entrevista junto ao diretor de DH, 21 de outubro de 2021, a ORG1 contava com o total de 2.070 trabalhadores. Os profissionais que participaram da fase de entrevistas são os que constam no Quadro 10.

Quadro 10 - Participantes da ORG1 na etapa de entrevistas

ID	Sexo	Idade	Cargo	Grau de Instrução	Tempo de empresa	Tempo no cargo atual	Aposentado(a)
G1	M	37	Diretor de DH	Pós-graduação	14 anos e 3 meses	13 anos	-
G2	F	34	Psicóloga	Pós-graduação	6 anos e 9 meses	6 anos e 9 meses	-
T1	F	50	Auxiliar Administrativo	Superior	20 anos e 1 mês	3 anos	-
T2	M	60	Embalador	Fundamental incompleto	4 anos e 8 meses	4 anos e 8 meses	Não
T3	M	57	Repositor	Fundamental	11 anos e 9 meses	11 anos e 9 meses	Não
T4	F	50	Operadora de Caixa	Médio	21 anos	7 anos e 10 meses	Não
T5	M	57	Embalador	Fundamental incompleto	1 ano e 7 meses	1 ano e 7 meses	Não

Fonte: dados da pesquisa (2022).

4.2.2 A organização supermercadista ORG2

A ORG2 consiste em uma rede de supermercados localizada no estado do RN, conta com 6 lojas e 2 atacados, distribuídos em 3 cidades do estado. Segundo o

Ranking Abras 2021 (ABRAS, 2021), a ORG2 teve um faturamento de mais de R\$200 milhões e, naquele ano, apresentou uma evolução no ranking, subindo 36 posições na classificação nacional em relação ao ano anterior, ficando entre as 155 maiores do país. A Figura 15 apresenta a localização das lojas da ORG2 no estado.

Figura 15 - Distribuição das lojas da ORG2 no RN



Fonte: elaborada pelo autor.

A ORG2 possui uma Direção de RH (DRH), que é formada pelos setores de Departamento Pessoal (DP), o Setor de Segurança e Saúde no Trabalho (SESMT) e o setor de Boas Práticas. No dia da entrevista junto ao gerente de RH, 23 de novembro de 2021, a ORG2 contava com o total de 692 trabalhadores. Os profissionais que participaram da fase de entrevistas são os que constam no Quadro 11.

Quadro 11 - Participantes da ORG2 na etapa de entrevistas

ID	Sexo	Idade	Cargo	Grau de Instrução	Tempo de empresa	Tempo no cargo atual	Aposentado(a)
G3	M	37	Diretor de RH	Pós-Graduação	1 ano e 7 meses	1 ano e 7 meses	-
G4	M	23	Estagiária	Superior incompleto	1 ano	1 ano	-
G5	F	33	Gestor de Loja	Superior incompleto	9 anos	9 anos	-
T6	M	60	Conferente	Médio	10 meses	10 meses	Sim
T7	M	66	Motorista	Analfabeto	7 anos e 7 meses	7 anos e 7 meses	Sim
T8	M	62	Embalador	Fundamental incompleto	9 anos	9 anos	Não

Fonte: dados da pesquisa (2022).

4.2.3 A organização supermercadista ORG3

A ORG3 é uma rede de supermercados e atacarejos localizada nos estados da Paraíba (PB) e do RN. De acordo com o Ranking Abras 2021 (ABRAS, 2021), a ORG3

teve um faturamento maior que R\$1,6 bilhão, posicionando-se entre as 35 maiores organizações supermercadistas do país. A Figura 16 apresenta a distribuição das lojas nos estados, que consiste na presença de 9 lojas de supermercados e 2 lojas de atacarejos em duas cidades do RN e 1 loja da rede de atacarejos no estado da PB.

Figura 16 - Distribuição das lojas da ORG3 no RN (esquerda) e PB (direita)



Fonte: elaborada pelo autor.

A ORG3 possui uma Central de Serviços, onde funciona a Direção de Gente e Gestão (DGG) e seus setores: Folha de Pagamento, onde são operacionalizados os serviços de admissão, rescisão e outras rotinas de DP; Desenvolvimento Organizacional, que envolve recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento e *Business Partner*; Segurança do Trabalho; Nutrição e Qualidade de Vida (NQV); Jurídico e Sustentabilidade; e Medicina Ocupacional.

No dia da entrevista junto à analista de RH, 18 de janeiro de 2022, a ORG3 contava com 4.060 trabalhadores. Os profissionais que participaram da fase de entrevistas são os que constam no Quadro 12.

Quadro 12 - Participantes da ORG3 na etapa de entrevistas

ID	Sexo	Idade	Cargo	Grau de Instrução	Tempo de empresa	Tempo no cargo atual	Aposentado(a)
G6	F	39	Analista de RH	Pós-graduação	6 anos e 4 meses	1 ano	-
T19	F	54	Coordenadora de NQV	Pós-graduação	16 anos	5 meses	Não
T10	M	55	Supervisor de Patrimônio	Pós-graduação	25 anos	10 anos	Não

Fonte: dados da pesquisa (2022).

4.2.4 A organização supermercadista ORG4

A ORG4 se trata de uma cooperativa de consumo que conta atualmente com um total de 32 supermercados distribuídos em 10 cidades do estado de SP. Além dos

supermercados, também atua no segmento de drogarias e postos de combustíveis. No Ranking Abras 2021, a ORG4 se posicionou entre as 25 principais organizações brasileiras, superando R\$2 bilhões em faturamento naquele ano. A Figura 17 apresenta a localização das lojas da rede de supermercados no mapa de SP.

Figura 17 - Distribuição das lojas da ORG4 em SP



Fonte: elaborada pelo autor.

A estrutura de RH é composta pela Gerência e os seguintes setores: Aquisições de Talentos; Remunerações e Benefícios; Relações Sindicais e Trabalhistas; Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO); Saúde e Segurança Ocupacional; Responsabilidade Social e Comunicação Corporativa; Departamento Pessoal (DP); e Business Partner (ORG4-D1). No último relatório apresentado pela ORG4, referente a dezembro de 2021, a empresa contava com 5.554 trabalhadores. Os profissionais que participaram da fase de entrevistas são os que constam no Quadro 13.

Quadro 13 - Participantes da ORG4 na etapa de entrevista

ID	Sexo	Idade	Cargo	Grau de Instrução	Tempo de empresa	Tempo no cargo atual	Aposentado(a)
G7	M	51	Gerente de RH	Pós-graduação	2 meses	2 meses	-
G8	F	44	<i>Business Partner</i>	Pós-graduação	22 anos	4 meses	-
G9	M	35	Gerente de Loja	Pós-graduação	15 anos e 2 meses	8 anos	-
T11	F	53	Auxiliar de Caixa	Superior	21 anos	2 anos	Não
T12	F	60	Gerente de Inovação	Pós-graduação	42 anos	3 anos	Sim
T13	F	54	Vendedora	Médio	10 anos e 6 meses	10 anos e 6 meses	Não
T14	F	57	Operadora de Caixa	Superior	11 anos	11 anos	Não

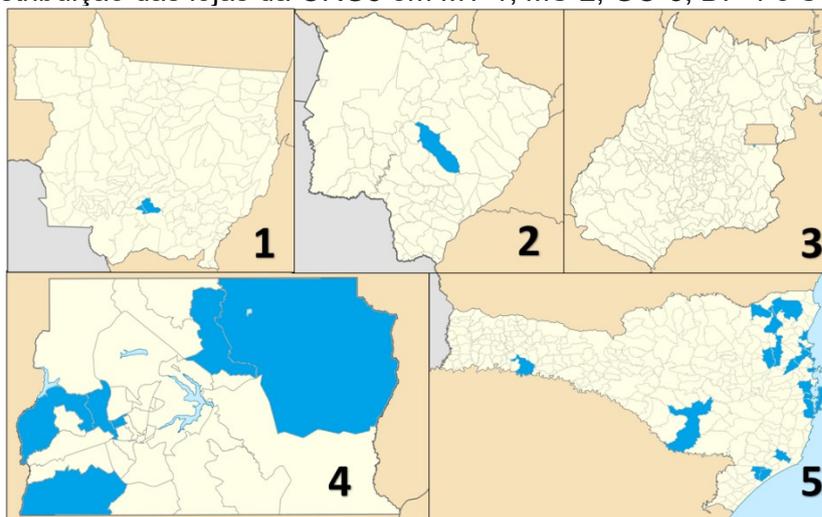
Fonte: dados da pesquisa (2022).

4.2.5 A organização supermercadista ORG5

A ORG5 é um Grupo com atuação multicanal, composto por 5 redes varejistas com forte presença no Centro-Oeste, Sudeste e Sul. Nesta pesquisa, são consideradas suas redes de supermercados e atacarejos, localizadas no Centro-Oeste e Sul. Segundo o Ranking Abras 2021 (ABRAS, 2021), o faturamento destas redes, naquele ano, foi de R\$8,7 bilhões, o que coloca a ORG5 como uma das maiores do país, se posicionando entre as 10 primeiras colocadas na classificação nacional.

A rede de supermercados, atualmente, possui 28 lojas nos estados de Goiás (n = 1), Mato Grosso (n = 10), Mato Grosso do Sul (n = 11), Santa Catarina (n = 1) e no Distrito Federal (n = 5). Já a rede de atacarejos possui, atualmente, 47 unidades distribuídas nos estados de MT (n = 4), MS (n = 8), SC (n = 32) e DF (n = 3). A Figura 18 apresenta a distribuição das lojas nos estados.

Figura 18 - Distribuição das lojas da ORG5 em MT-1, MS-2, GO-3, DF-4 e SC-5



Fonte: elaborada pelo autor.

A ORG5 possui o Gente e Gestão Corporativo, composto pelos subsistemas de Recrutamento e Seleção, Admissão, Demissão, Remuneração e Projetos Sociais. O setor de Projetos Sociais é composto por uma coordenadora (que estava de licença maternidade no período de realização da pesquisa), uma analista e uma estagiária. É nesse setor onde são tratadas as políticas e práticas de diversidade.

Na data da entrevista com a analista, 21 de dezembro de 2021, as redes de supermercados e atacarejos da ORG5 contavam com o total de 15.253 trabalhadores. Os profissionais que participaram da fase de entrevistas são os que constam no Quadro 14.

Quadro 14 - Participantes da ORG5 na etapa de entrevistas

ID	Sexo	Idade	Cargo	Grau de Instrução	Tempo de empresa	Tempo no cargo atual	Aposentado(a)
G10	F	28	Analista de GG	Pós-graduação	10 anos	2 anos	-
G11	F	36	Analista de GG	Pós-graduação	6 meses	6 meses	-
T15	F	63	Gestora de Atendimento	Médio	33 anos e 3 meses	8 anos	Sim
T16	M	62	Repositor de Hortifruti	Médio	2 anos	2 anos	Não
T17	M	59	Aux. de Estacionamento	Analfabeto	13 anos	13 anos	Não
T18	F	62	Aux. de Percíveis	Técnico	2 anos e 3 meses	2 anos e 3 meses	Não
T19	M	58	Encarregado Financeiro	Superior	20 anos	20 anos	Sim
T20	M	54	Líder de Movimentação	Fundamental incompleto	27 anos	15 anos	Não
T21	M	63	Motorista	Médio	6 anos e 9 meses	6 anos e 9 meses	Não
T22	F	60	Operadora de Caixa	Médio	4 anos e 11 meses	4 anos e 11 meses	Não

Fonte: dados da pesquisa (2022).

4.3 Resultados obtidos

Essa seção tem o propósito de apresentar os principais resultados obtidos em cada organização investigada, extraído as principais categorias que revelam como as organizações gerenciam o fator idade e como elaboram e implementam políticas e práticas de gestão da idade. No capítulo seguinte, os dados de todas as organizações serão cruzados e discutidos à luz da teoria.

4.3.1 ORG1 - Diversidade e gestão da idade

Para compreender a gestão da idade nas organizações participantes, a subseção inicial de análise envolve os dados demográficos da força de trabalho de cada organização e os principais resultados envolvendo a temática diversidade. E para compreender com mais profundidade essa realidade, faz-se indispensável apresentar o cenário de políticas e práticas no qual a organização se encontra.

A ORG1 não possui uma política formal de diversidade, mas se encontra na fase de estruturação dessa política.

A nossa intenção é que no próximo ano [2022], como te falei, a gente faça esse trabalho; já temos a pessoa que irá desenvolver, não somente na parte etária, mas em outras vertentes da diversidade. [...] São cinco temáticas que vão nortear a elaboração da política: inclusão e desenvolvimento de pessoas com deficiência; diversidade etária; equidade de gêneros; equidade racial; e respeito aos direitos LGBTQIA+. (G1)

Segundo o diretor de Desenvolvimento Humano (DH), a ORG1 contratou um consultor especializado na temática “Diversidade” para auxiliar na estruturação e implementação da sua política de diversidade; o consultor tem vasta experiência na temática em uma rede supermercadista multinacional. No período da entrevista, o diretor pontuou que o desejo pela estruturação de uma política de diversidade surgiu no início de 2021, porém, encontraram um consultor apenas no último trimestre daquele ano, o que inviabilizaria a implementação da política no período, já que é uma época de muito movimento nas lojas e que geralmente os projetos são pouco implementados. Assim, encontram-se em uma fase de estudo, inclusive na análise do investimento financeiro, e posterior deliberação.

[...] está nesse processo de aprovação; parou, porque a gente quer iniciar para o ano o projeto, então não houve mudança de estrutura, mas a ideia está formada. O que já tem é a ideia, os cinco eixos e as etapas que estão muito claras pra gente. Vamos seguir isso. (G1)

Quando o diretor aponta que as etapas estão claras, ele informa, além da fase de elaboração discutida, os primeiros passos da implementação.

Já foi desenhado, já temos um profissional, agora vamos fechar valores. [...] A nossa intenção é preparar primeiro o nosso setor de DH. [...] Capacitar o DH; capacitando o DH, a gente vai criar a política; criando as políticas, a gente vai para a parte da alta liderança, vamos dizer assim, sensibilizar o proprietário de loja, sensibilizar o gerente de loja; sensibilizar toda a média liderança também, para em seguida a gente sensibilizar todo o operacional. A gente já vai ganhar aí a força da liderança, para que juntos possamos fazer esse trabalho com todos. [...] A partir do momento que a gente estruturar tudo, aí a gente vai para todos os funcionários, fazer um trabalho de sensibilização. [...] Aí vai pra parte de sensibilização, fazer treinamento, palestras, toda essa conscientização, e depois a gente vai para o grande grupo que é o operacional também, fazer esse treinamento de sensibilização e criar projetos nesse sentido. (G1)

Nota-se que há uma ideia formada sobre o fluxo das ações iniciais, partindo da alta gerência, caminhando até o nível operacional, passando por todos os níveis. Como a ORG1 se trata de uma rede de associados, o primeiro passo seguido pela

DDH para a implantação da política de diversidade foi a apresentação da proposta junto aos diretores associados. Essa é uma etapa determinante na adoção de uma política organizacional, já que, por se tratar de uma associação, é necessária a adesão de todas as organizações associadas.

O diretor de DH aponta que não houve resistência inicial por parte dos associados quanto ao desenvolvimento de uma política voltada à diversidade, pontuando que pode haver alguma dificuldade em relação ao investimento financeiro.

Todo mundo muito aberto pra isso. Nenhuma resistência, com relação à política, não. Pode ser que eu sinta dificuldades com relação a valores do trabalho. Mas com relação a fazer o projeto, não. Pode ser que eu possa encontrar uma pequena resistência, porque vai ter um investimento pra isso, mas eu acredito que será aprovado na primeira apresentação. Acho que é a única dificuldade que eu possa encontrar nesse primeiro momento, que é a questão financeira do projeto. (G1)

Observou-se que a aceitação da política por parte da alta gerência pode ter ocorrido sem grandes dificuldades em função de três motivos principais: a) as práticas de diversidades foram demandadas por alguns profissionais de algumas lojas; b) há alinhamento entre os valores compartilhados e a cultura organizacional; e c) as ações da DDH impactam positivamente a vida dos trabalhadores.

A ORG1 não possui política formal de diversidade, porém, está em fase de elaboração da sua (com um dos eixos incluindo a questão geracional) e o fluxo de implementação elaborado. Apesar dessa ausência, possui algumas ações pontuais que tratam da diversidade e que envolvem a questão etária. Elas estão descritas no Quadro 15 e foram levantadas na pesquisa documental, especialmente nas redes sociais (ORG1-D2) e na revista mensal (ORG1-D3).

Como é possível observar no Quadro 15, há projetos e ações desenvolvidos pelo DH que valorizam a diversidade dos seus trabalhadores, incluindo os mais velhos. O levantamento incidiu sobre os documentos disponibilizados pela ORG1 entre o período de junho de 2019 (mês em que foi disponibilizada a primeira versão da revista on-line) a fevereiro de 2022, observando-se um aumento das discussões sobre diversidade no ano de 2021, corroborando com o diretor de DH, quando pontuou que o interesse pela estruturação de uma política de diversidade na ORG1 surgiu em 2021 e que a partir de então algumas ações começaram a ser realizadas.

Quadro 15 - Projetos e ações sobre diversidade desenvolvidos pela ORG1

Projeto/Ação	Breve descrição	Período de realização	Documento identificado
“Você impressiona por...”	Reconhecimento público pelo desempenho dos trabalhadores em uma página da revista, com a foto pessoal e uma característica do seu trabalho.	Contínuo	Revista mensal
“E aí, meu chefe!?”	Reconhecimento público dos líderes com o depoimento de liderados.	Contínuo	Revista mensal e Instagram
“Tem mensagem para você”	Reconhecimento público das relações positivas entre colaboradores com mensagens e fotografias.	Contínuo	Revista mensal
“Talento ORG1”	Seção destinada a destacar colaboradores esportistas, artistas da música, dança, desenho, culinária, fotografia e/ou com outros talentos.	Contínuo	Revista mensal
Solenidade da troca de crachá por tempo de serviço	A partir do mês de maio de 201, todos os colaboradores passaram a ser reconhecidos visualmente pelo tempo de serviço. Os que possuem até cinco anos, passaram a usar o torçal vermelho; entre 5 e 10 anos, amarelo; de 10 a 15 anos, verde; entre 15 a 20 anos, azul; e acima de 20 anos, o preto. Em abril de 2021, adotou o crachá dourado, para os trabalhadores com mais de 25 anos de trabalho na ORG1.	Contínuo	Revista mensal e Instagram
Reportagem “Viva a Diversidade: o valor da terceira idade”	Reportagem aborda alguns estereótipos negativos sobre o envelhecimento e reforça a importância de cuidar de si para um envelhecimento saudável.	Mar/2020	Revista mensal
Socialização dos aprendizes	Lojas realizaram momento de boas-vindas para os aprendizes.	Mar e abr/2020	Revista mensal
Capa de revista	Colaboradores mais velhos foram homenageados com a capa de revista pelos 34 e 35 anos de trabalho na organização, respectivamente.	Mai/2020 e jan/2021	Revista mensal e Instagram
Reportagem “A importância do olhar inclusivo”	Reportagem aborda a convivência com as diferenças, a importância da inclusão no trabalho, do combate ao preconceito e da democratização dos espaços.	Fev/2021	Revista mensal
Ciclo de Capacitação sobre “Inclusão da Diversidade”	A partir do mês de agosto, uma série de ações que promovem a capacitação dos gerenciadores referente a gestão da inclusão à diversidade no ambiente laboral. Para o início dessas ações foi convidada a equipe do Centro LGBT de Natal/RN para abrir uma série de diálogos sobre a importância da diversidade no ambiente organizacional. Também foi realizado um treinamento sobre a temática que trouxe informações e esclarecimentos para equipe. Um terceiro momento contemplou a oficina “a gentileza gera resultados”	Set e out/2021	Revista mensal e Instagram

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Ainda sobre o Quadro 15, é necessário destacar que em todos os projetos contínuos há, em vários momentos, a presença de trabalhadores mais velhos, o que reforça a diversidade etária ocupando os diversos espaços de comunicação da ORG1. Nas solenidades de troca de crachás, foi comum observar, com base nos traços fenotípicos, trabalhadores 50+ sendo reconhecidos, especialmente com mais de 20 anos de empresa, o que aponta para uma possibilidade de permanência do trabalhador nessa organização, o que será discutido na subseção sobre o assunto.

No que se refere a práticas de gestão da idade, a ORG1 desenvolve o projeto de reconhecimento pelo tempo de serviço com a troca de crachá, o Programa Jovem Aprendiz, treinamentos sobre diversidade etária e ações de sensibilização das lideranças. Além disso, apesar de não compor um programa formal, a ORG1 realiza a contratação de trabalhadores mais velhos.

Na ORG1, em outubro de 2021, o relatório da DDH com o total de trabalhadores (ORG1-D4) apontava a presença de 2.070 profissionais, distribuídos em todas as faixas etárias, conforme consta na Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição dos trabalhadores da ORG1 por faixa etária

Faixa etária	Total de trabalhadores	%	Trabalhadores 50+	%
Até 20 anos	89	4,29%		
Entre 20 e 29 anos	881	42,56%		
Entre 30 e 39 anos	622	30,05%		
Entre 40 e 49 anos	327	15,8%		
Entre 50 e 59 anos	123	5,94%		
Entre 60 e 69 anos	25	1,21%	151	7,3%
Acima de 69 anos	3	0,15%		
Total	2.070	100%		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Como é possível notar, a maior parte dos trabalhadores está na faixa etária entre 20 e 29 anos, correspondendo a 42,56% (n = 881) da força de trabalho. Quando se avalia a faixa etária acima de 50 anos, o total de trabalhadores corresponde a 7,3% (n = 151), refletindo uma organização majoritariamente jovem. A investigação junto à ORG1 seguiu para a temática inserção dos trabalhadores 50+ na força de trabalho.

4.3.1.1 Ingresso de trabalhadores 50+

A partir dos dados coletados na ORG1, é possível apontar que ela está passando por uma transição no que se refere à compreensão da diversidade da força

de trabalho e, conseqüentemente, na remodelação de práticas de contratação. Nota-se que a DDH tem feito um trabalho educacional junto aos gestores, de sensibilização e mudança de alguns processos, especialmente os de contratação de profissionais.

Já foi apontado que a ORG1 não possui política ou programa direcionado à questão etária, o que pode contribuir para a existência de perspectivas diversas sobre a contratação de trabalhadores mais velhos. Inicialmente, é importante considerar que existe a contratação de trabalhadores nessa faixa etária na ORG1, o que é evidenciado pela participação de dois entrevistados (T2 e T5) que tiveram sua contratação realizada após os 50 anos de idade.

Os profissionais de DH que participaram da entrevista abordaram que a idade não é utilizada por eles como um critério de inclusão ou exclusão no processo seletivo e o que mais importa na ORG1 é a competência, a experiência em algumas funções específicas e os resultados entregues à organização.

O proprietário ele quer resultado; pode ser preto, pode ser branco, pode ter tatuagem, pode não ter tatuagem, pode ter cabelo *black power*, pode ter cabelo liso, pode ter cabelo cacheado... [...] é todo mundo igual. Ele quer o resultado, então é nesse sentido, essa é uma realidade. [...] Hoje não existe essa questão de dizer 'ah, eu não vou contratar essa pessoa porque ela é preta', enfim, não existe isso. A gente vai pela questão da competência. Se aquela pessoa que é preta ela tiver competência que seja superior à pessoa que é branca, ela vai ficar, ok? Não existe essa questão desse preconceito. (G1)

[a seleção] Foi mais voltada pra experiência que essas pessoas tinham. O embalador foi muito por uma questão dele ser PCD. Tínhamos outros candidatos para PCD, porém ele foi o que mais se destacou dentro da nossa concepção. Inclusive, tinham outros PCDs mais jovens, mas a gente preferiu realmente a contratação do [nome], porque ele tinha as características e as competências que nós estávamos buscando para aquela função. (G2)

Para os profissionais de DH, a idade não é atrelada ao desempenho do trabalhador, o que possibilita a contratação do candidato em qualquer faixa etária. Por outro lado, há o posicionamento inverso de alguns líderes sobre a contratação desses trabalhadores, o que dificulta a exclusão da idade como um critério seletivo.

Quando a gente pede o perfil - porque sempre que eu abro uma vaga, eu peço o perfil ao nosso encarregado - aí ele: "ah, eu quero uma pessoa X, Y, com essas características, que seja proativa, que seja dinâmico". Quando eu trago pessoas com mais de 50 anos aí ele: "ah, essa pessoa não vai ter a dinâmica do meu setor", "essa pessoa não vai ter a agilidade que eu preciso". [...] Isso o gestor fala. Então está tudo muito voltado à produtividade a ideia dele. [...] eles não colocam

[a idade] como critério, mas eles participam no processo seletivo. E aí quando ele participa do processo seletivo, ele já elimina. (G2)

O trecho anterior aponta alguns desafios instalados no processo de seleção na ORG1, em especial, na unidade associada que a psicóloga faz parte. Apesar de o DH não adotar critérios demográficos no processo seletivo, o encarregado demandante da seleção se coloca como uma barreira à inclusão desse trabalhador, o que demonstra uma postura de estereotipar candidatos mais velhos em relação à improdutividade, indicando presença de ageísmo.

Outro dado relevante no processo de contratação de trabalhadores na ORG1 diz respeito ao cargo a ser ocupado, pois é comum que se adote um perfil geracional para funções específicas.

A depender da função, por exemplo, eu vou pro açougue: normalmente no açougue a gente precisa de pessoas que tenham mais bagagem, mais experiência, então normalmente a gente sempre vai pender pra pessoa que tem maior idade, do que a pessoa que tem menos idade; se for um açougueiro, por exemplo. Se for na reposição, como eu lhe falei, sempre vai existir aquela fala de “ah, uma pessoa com mais idade pode ter um problema de coluna, pode ter um problema de joelho, pode não conseguir pegar tanto peso”, uma pessoa mais jovem ela vai ter mais facilidade com esse processo, então vai pender pra uma pessoa mais jovem. Então vai depender da função. (G2)

Porque hoje criou essa imagem de que [...] pra ser operador de caixa tem que ser novo, no sentido de ser mais... não sei se a palavra certa seria vitalidade, enfim, mas criou essa imagem que tem que ser pessoas novas. [...] Em outras também, repositores... eu acho que supermercado também tem muito a questão de pegar peso, né, então pode criar essa imagem que pessoas mais velhas não tenham essa vitalidade, enfim, para o trabalho, eu acho que é nesse sentido. Mas a gente tem pessoas mais velhas que trabalham nessas funções [...] e dão conta do trabalho. [...] Existe um padrão hoje desse espaço que é do jovem, e cada vez mais quem é mais maduro vai saindo desse espaço. E eu acredito, não sei se é um preconceito meu, ou se é uma coisa que já é muito presente, é que esse espaço se perde mais na área operacional, mas acredito que na área gerencial eu acho que existe muitas possibilidades pro mais velho. Então hoje na ORG1, acima de 50 anos pra gente, no nível gerencial, é muito presente, são pessoas mais maduras, pessoas que tem muita experiência; agora quando a gente vai pra área operacional, aí a gente vê mais o público jovem. (G1)

Como é possível observar, a seleção de trabalhadores em detrimento do cargo ocupado e da idade apresentada possui algumas contradições, como o exemplo produtividade x improdutividade, sobretudo quando essa definição de lugar a ser

ocupado é marcado por estereótipos e não pelo desempenho profissional e as contribuições do trabalhador em cada função.

Apesar desses direcionamentos, durante a observação das lojas da ORG1, foi possível identificar trabalhadores 50+ em diversas funções operacionais (em sua maioria) e de liderança. É importante considerar que, durante a visitação às lojas, só era possível observar os trabalhadores que estavam na parte visível da loja, sendo excluídos os setores internos, como os de produção e os administrativos. De toda forma, os profissionais do DH entrevistados, apontaram que é muito comum também ter trabalhadores mais velhos em funções gerenciais.

Situações como essa estimularam o DH a fomentar a política de diversidade entre os associados, partindo, inicialmente, de um trabalho de educação que tem ocorrido nas diversas sensibilizações realizadas, especialmente, junto à alta gestão e demais lideranças, o que tem permitido a abertura organizacional e adesão dos associados à estruturação da política.

A partir dessas situações que foram surgindo, a gente viu a necessidade de educar essas pessoas, de sensibilizar, de mostrar a importância. [...] porque muitas pessoas não sabem o que é. Faremos isso para que eles entendam, para que eles vejam a importância do tema. [...] o mais legal disso tudo é que o associado está aberto para ouvir tudo que foi pontuado e muita coisa já mudou diante dessas falas. (G1)

Os profissionais de DH são atores fundamentais no processo de implantação de práticas que valorizem a diversidade, sobretudo a geracional, em especial quando reconhecem a importância do tema para a organização e para os trabalhadores.

Eu acho que, pensando na empresa, é essa questão de reter esse profissional, de saber que pode contar com ele, de toda trajetória profissional, vamos falar assim, que ele pode fazer carreira dentro da empresa. Pensando nele, também é uma forma de fazer um trabalho de responsabilidade social mesmo. [...] De está acolhendo esses profissionais. Não sei se a palavra é acolher, porque o direito que o jovem tem, o mais maduro também tem. (G1)

Eu fiz um treinamento [com os gestores] mostrando um pouquinho pra eles como é a realidade do Brasil em relação à diversidade, e aí englobei tudo, na verdade, falando sobre as questões do público LGBT, raças, religião, das pessoas com mais de 50 anos para serem inseridas no mercado... então a gente abordou um pouquinho de tudo isso, de estatísticas, e aí pra eles enxergarem aquilo foi muito bom, pois eles perceberam realmente que, quando eles olham pra dentro de casa, a gente não tem tanta gente com mais de 50 anos, então por que que eles não podem dar oportunidade? Essas pessoas também

precisam trabalhar, precisam ganhar dinheiro, precisam pagar suas contas, então assim, isso foi muito bacana, porque até no meu processo seletivo que eu faço pra poder inserir pessoas dentro da loja, facilita também. Eles conseguem ter um olhar diferenciado pra isso. (G2)

Além disso, é necessário que a alta liderança também esteja disponível para a compreensão da temática e a adesão de práticas organizacionais. Na ORG1, a realização de alguns projetos e ações pontuais, além da própria abertura da alta gerência a elaboração de uma política de diversidade, sinalizam que tem havido um alinhamento entre o setor de DH e a alta gestão sobre o tema. Isso também é reforçado na fala da psicóloga, ao avaliar como tem se dado a mudança na perspectiva dos líderes sobre o assunto.

Eles [gestores] estão começando [a mudar]. Eu acho que a gente já não está mais como a gente estava no ano passado, a gente já deu um passo a frente. Então eles já começam a se abrir à possibilidade; antes não, não existia a possibilidade, quando eu falava em contratar uma pessoa trans na empresa, já começava piadinhas [...] Então assim, hoje eu já percebo que quando eu falo as pessoas já compreendem, elas já respeitam, elas já entendem, eu acho que a gente já está diferente do que estava no início do ano. [...] Então isso pra mim já é um passo enorme, então isso vamos ter que ir construindo aos poucos. É uma construção. (G2)

Apesar de haver alguns líderes que apresentam resistência na contratação de trabalhadores mais velhos, a ORG1, de forma geral, tem conseguido diversificar a força de trabalho a partir de cortes geracionais. Mesmo com uma população majoritariamente jovem (o que é comum no segmento), há uma parcela significativa de trabalhadores 50+. Apesar de não haver nenhum programa formalizado, é comum a contratação desses trabalhadores a partir de *networks* e recontração.

[...] eu disse que tava com vontade de sair de lá [outra empresa], que não tava gostando, serviço muito pesado, aí ele disse “pode pedir [demissão], que se você pedir o serviço aqui tá garantido”. [...] Aí pronto, eu saí de lá final de janeiro, aí eu vim aqui, aí eu tinha um serviço pra fazer na minha casa, aí ele disse “pode fazer o serviço, quando você terminar você vem”. Aí quando foi no final de fevereiro eu terminei e vim aqui, o carnaval era no começo de março e terminava parece que no dia 6. Aí ele disse “deixe passar o carnaval aí quando passar o carnaval você vem, você descansa mais um pouco”. Aí quando terminou o carnaval eu vim. (T2)

Não precisei fazer seleção de novo, porque meu patrão ele é muito bom, assim, falei com ele que tava procurando emprego de novo, aí minha encarregada, que tinha sido minha encarregada, falou com ele,

“olha, [nome] tá no mercado, procurando emprego agora” - porque eu tinha saído pra cuidar do meu filho, porque não tava conciliando - aí ele disse “não, tudo bem, pode chamar ela de volta”, aí voltei a trabalhar. (T4)

Essas práticas ocorrem em função de uma característica central da ORG1: as empresas que a constituem são de base familiar e de um menor porte, gerando uma cultura de proximidade e pouca distância hierárquica, permitindo que a alta gestão conheça e conviva com todos os seus trabalhadores.

Uma outra característica que marca a presença de trabalhadores 50+ é que muitos deles costumam fazer carreira dentro da ORG1, o que também corrobora com a característica de organização que preza pela carreira dos trabalhadores.

A psicóloga ressalta que, apesar da presença desses trabalhadores, ainda é um número muito pequeno e que não contempla todas as lojas do supermercado.

Nós temos algumas pessoas aqui, mas é um público muito pequeno, muito pequeno hoje dentro da nossa loja, dentro da nossa realidade. Se a gente vai ver para as seis lojas, eu acho que as únicas lojas que nós temos pessoas com mais de 50 anos é essa e a loja do [nome do bairro]. Nas demais a gente não tem. É algo que a gente precisa trabalhar um pouco mais sim. [...] as pessoas que nós temos com mais de 50 anos são pessoas que já estão na empresa há muito tempo, então são pessoas bem antigas, estão aqui por carreira ou são pessoas que, por exemplo, eu contratei, sei lá, pessoas com deficiência, essa PCD ela já tinha, além de ser uma pessoa com deficiência, estava já inserida nessa diversidade, também tem mais de 50 anos. Então assim, a maioria, acredito que 90%, são pessoas que vem de carreira sim. (G2)

Algo que despertou atenção na fala anterior é quando se reporta à própria força de trabalho 50+ como sendo proveniente de pessoas que envelheceram na organização, desconsiderando a existência das contratações de trabalhadores maduros. Ademais, ao associar a contratação de PCDs maduros e citar a condição de deficiência como o fator principal, desconsidera o viés etário como um elemento importante na constituição da sua força de trabalho. Esse excerto reforça a importância de os profissionais do setor de DH conhecerem e considerarem todas as características sociodemográficas da sua população.

Seguindo esse raciocínio, o diretor de DH manifesta a sua percepção sobre as características sociodemográficas da sua força de trabalho.

Acho que há várias gerações trabalhando juntas, mas acho que a representatividade deveria ser maior. Se você for ver a gente tem até

mais de 60 anos, mas eu acho que a representatividade do público com mais de 50 anos poderia ser maior. (G1)

É importante ressaltar que essa baixa representatividade de trabalhadores maduros percebida pelos profissionais pode contribuir para a fertilidade de uma política de diversidade com viés etário.

Ainda no que se refere ao ingresso, a ORG1 também desenvolve a socialização dos trabalhadores quando iniciam sua jornada de trabalho. Essa ação não é específica para trabalhadores 50+, incluindo toda a força de trabalho ingressante, e envolve evento de boas-vindas, atividades de integração com as equipes, visita às instalações físicas e publicações dos novos profissionais nas redes sociais da empresa.

Em suma, nota-se que, no que se refere à inserção de trabalhadores na ORG1, identificou-se, como prática comum, a contratação e a recontração de trabalhadores maduros e a não adoção da idade como um critério de exclusão (apesar de alguns líderes apresentarem resistência em alguns casos).

4.3.1.2 Permanência de trabalhadores 50+

Além da inserção, a permanência é outro pilar para a promoção da diversidade etária nas organizações. Sendo assim, essa subseção apresentará como a ORG1 tem contribuído para a permanência dos trabalhadores 50+ em suas associadas.

Inicialmente, é importante destacar a cultura organizacional da ORG1, que expressa nos seus valores (respeito, comprometimento, transparência, cooperação, solidariedade e união) um cenário de proximidade entre proprietários e os trabalhadores de todos os níveis, assim como destes com o consumidor.

Eles [proprietários] têm um olhar muito humanizado. Existe uma preocupação que é muito presente dentro da ORG1, na nossa cultura. Por exemplo, se um colaborador nosso adoecer, a gente dá toda assistência, a gente compra medicamento, a gente paga velório. [...] O proprietário ele tá muito próximo da equipe, ele tá no dia a dia das pessoas, sabe das necessidades que cada um tem, né, então eu acho que essa proximidade, esse entender do contexto da família, então acho que é esse elo que faz e o resultado que essas pessoas entregam que faz com que elas permaneçam. (G1)

Essa proximidade é observada na fala dos trabalhadores entrevistados, quando fazem suas avaliações da ORG1 e das relações de trabalho com os associados.

O patrão aqui é mesmo que ser um pai, pois é, é um patrão 10. [...] Eu gosto de tudo: do trabalho, é um bom patrão, ótimo, se você precisar de algo ajuda a você; tá ali e qualquer coisa chega lá e pede “[nome de T3] corte uma melancia pra mim”, eu corto pra ele, ele me pede e agradece, é assim, um patrão assim, nem digo que é um patrão, parece assim um amigo, é um cara 10. (T3)

Depois que terminou meu seguro, falei com ele ‘Sr. [nome do proprietário], o meu seguro acabou’, ele disse ‘ah, pode voltar’, e foi bem tranquilo assim, sabe? Deu pra mim. Ele disse “tá vendo, a senhora descansou e não precisou...”, poderia futuramente eu ter adoecido, ser pior, eu ter me afastado, ficar pelo INSS. (T4)

Além das relações de proximidade, outro elemento que contribui para a permanência dos trabalhadores mais velhos na organização é a sua plena participação nos diversos subsistemas desenvolvidos pelo DH. O diretor ressaltou que todo trabalhador, independentemente da idade, é contemplado em todas as políticas, projetos e ações desenvolvidos pelo setor, que visam desenvolver o colaborador em todos os seus aspectos biopsicossociais dentro da organização.

É um conjunto. A gente faz muito projeto legal. Na palestra que eu fiz agora para a Assurn, as pessoas ficaram assim: “como é que uma empresa entrega tanto para um colaborador?” Então, a gente faz muito projeto legal, que eu acho que é um diferencial quando se compara com as demais empresas do RN. A gente recebe muito aluno das universidades, eles ficam impressionados: “como é que vocês fazem tanta coisa?” [...] Então assim, quando eles vêm e conhecem a nossa realidade, o nosso dia a dia, os nossos projetos, eles ficam “meu Deus do céu, eu não sabia”, aí acabam dizendo que querem conhecer mais. [...] Eu não estou querendo romantizar não, mas se você for ver o que a gente já faz na rede, a nossa forma de trabalhar, você vai ver que isso é muito coerente. (G1)

É importante pontuar que, no momento da entrevista, havia uma estagiária de psicologia presente, e ratificou o seu encanto com a ORG1 quando passou no processo seletivo e conheceu com mais detalhes todas as ações desenvolvidas no âmbito do DH. Ressalta-se ainda que na coleta sobre os documentos ORG1-D2 e ORG1-D3, a organização apresenta muitos projetos voltados ao trabalhador, especialmente os que envolvem aprendizagem, desenvolvimento organizacional e práticas de saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Nesse sentido, um projeto de destaque na ORG1 é a “Escola do Varejo”, que consiste em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), elaborado por uma empresa especializada em Educação à Distância (EAD), com a finalidade de capacitar os colaboradores por meio de cursos com roteiros, animações e linguagem acessível

a todos os colaboradores (ORG1-D1). Os cursos ofertados são acessados pelo trabalhador no horário do trabalho, em equipamentos disponibilizados nas próprias lojas e com duração média de 30 minutos, o que contribui para o acesso universal da força de trabalho já alfabetizada. Além desse projeto on-line, há os tradicionais treinamentos realizados de forma presencial e com frequência pelo DH.

Eles sempre fazem treinamento de atendimento, tem muitas informações assim. (T4)

Faz, sempre fazem [treinamentos]. (T2)

Ainda no que diz respeito à educação dos profissionais, outro projeto que já foi desenvolvido em uma associada da ORG1 foi a oferta do ensino básico para os trabalhadores que desejam concluir os estudos. Esse projeto foi desenvolvido em parceria com uma escola local, no qual os professores se deslocavam três vezes por semana até a loja para ministrar as aulas. Uma das entrevistadas participou desse projeto e relatou sobre o mesmo.

Eles trouxeram curso pro pessoal que não estudava. Eles fizeram. Pronto, eu terminei meu ensino médio - eu não tinha terminado, tinha parado no segundo ano - eu terminei aqui. [...] Eles conseguiram uma escola. A gente tinha três vezes na semana, eles dispensavam 1 hora da gente do trabalho e a gente vinha estudar aqui. Teve a formatura do dia, que o meu patrão foi, foi muito legal, eles fizeram. Quer dizer, eles fizeram pra os antigos que não tinham terminado o ensino médio, terminar aqui, tinha uma salinha que os professores vinham da escola, vinham três professores, em cada dia vinha um. Aí tinha os dias [...] era na terça, na segunda e na sexta, que era os dias que não tinha movimento na loja, era os dias que eles vinham dar aula a gente. E eles podiam liberar a gente, 40 minutos, 1 hora, que eles liberavam a gente. E também pra não conciliar, a gente também entrou em acordo com eles assim, a gente tirava só 1 hora de almoço e na outra a gente vinha estudar, mas era por minha conta, porque eu queria estudar, não que eles me obrigavam, entendeu? Eu que queria terminar meu ensino médio, então eu vinha 1 hora mais cedo do meu almoço, e assistia aula. Às vezes passava um pouquinho, mas eles não reclamavam, eles deixavam a gente completar o horário de escola. (T4)

Na pesquisa documental, verificou-se que são desenvolvidos diversos projetos e ações direcionados ao trabalhador, entre os quais há ações direcionadas à saúde física e mental, ao envolvimento dos trabalhadores e suas famílias em campanhas de datas comemorativas e à valorização das relações interpessoais, nos eventos, treinamentos, campanhas, atividades culturais e esportivas.

Esse cenário de ações reflete o foco que é dado ao trabalhador por parte da ORG1 e o diretor de DH ressalta os esforços dispendidos para a adoção de diversas práticas de valorização do trabalhador. A sua formação em administração e psicologia contribuem para um olhar sistêmico e holístico sobre a organização.

Eu preciso ter o olhar mais de resultados, de números, de negócio, de relatórios, e também preciso desse olhar humanizado, de olhar a pessoa como ser humano, com as suas particularidades, seu contexto, sua família. (G1)

Esse contexto organizacional contribui para a qualidade de vida e permanência do trabalhador, já que a inserção do trabalhador no ambiente de trabalho sem garantir os meios para a sua permanência saudável não produz inclusão efetiva.

Ainda sobre a QVT e a permanência dos trabalhadores, a ORG1 conquistou em 2021 o Selo “Melhores Empresas para Trabalhar GPTW”, reconhecimento realizado pela Consultoria Global Great Place to Work (GPTW). O Selo é obtido pela avaliação das relações na empresa e as práticas da organização em relação aos trabalhadores, envolvendo oportunidades de crescimento, salários, benefícios, entre outros elementos (GPTW, 2021).

Sobre a certificação, a ORG1 tem feito um trabalho de comunicação interna e externa em todos os seus canais de comunicação, além da divulgação física nas lojas (com a entrega de bottons e fixação de placas), ressaltando as contribuições desse reconhecimento para a vida na organização e a importância de manter os indicadores avaliados. Esses sinalizadores foram identificados no momento da visita às lojas para observação e realização das entrevistas. Nas redes sociais (ORG1-D2), alguns dados da avaliação foram apresentados pela organização, dispostos no Quadro 16.

Quadro 16 - Resultado da certificação GPTW na ORG1 em 2021

Resultados obtidos na avaliação da GPTW
91% dos colaboradores consideram a ORG1 um excelente lugar para trabalhar
91% dos colaboradores afirmam que o trabalho na ORG1 tem um sentido especial e para eles não é só “mais um emprego”
91% dos colaboradores afirmam que, quando se entra na ORG1, os colegas fazem se sentir bem-vindo
92% dos colaboradores têm orgulho de contar a outras pessoas que trabalham na ORG1
94% dos colaboradores se sentem bem com a forma pela qual a ORG1 contribui para a comunidade

Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG1-D2.

A satisfação do colaborador com o ambiente de trabalho e o sentimento de pertencimento à ORG1 refletem que a permanência na organização depende de

fatores objetivos e subjetivos, que são construídos no dia a dia de trabalho, nas relações, no reconhecimento, nas trocas psicossociais, entre outros aspectos que não se concretizam apenas em benefícios materiais. A avaliação junto ao trabalhador, como é o caso da certificação GPTW, é uma forma de acessar os fatores subjetivos da vivência na organização e a relação do trabalhador com os diversos elementos que envolvem o trabalho.

A ORG1 adota avaliações constantes junto aos trabalhadores, especialmente as que incidem sobre o desempenho e o clima organizacional. A avaliação por competência foi adotada em 2019 junto com a Escola do Varejo, na qual o trabalhador realiza sua autoavaliação de forma digital e tem seu feedback realizado pelo seu líder. Da mesma forma, a avaliação do clima organizacional acontece de forma digital e é realizada de forma cíclica, tendo seus resultados compartilhados junto às lideranças.

A gente faz a pesquisa de clima organizacional desde 2008, então todas as lojas elas são avaliadas, a gente escuta a percepção do trabalhador em relação a nossa gestão, em relação a relacionamento, comunicação... então a gente tem essa política desde 2008. (G1)

Outro dado objetivo que é avaliado pela ORG1 é a taxa de *turnover*.

Nossa rotatividade é baixíssima, nossos percentuais giram em torno de 2 e 2,2%, enquanto a média varejo é 9%. Então é muito baixa. [...] Eu acho que todos esses projetos que a gente faz para todos os públicos é o que faz permanecer. (G1)

Esse dado pode ser reflexo da atuação do setor de DH visando à permanência do trabalhador na ORG1. O *turnover* em uma organização pode ter várias motivações, entre elas, a ocorrência do absenteísmo. Na ORG1, o absenteísmo entre os trabalhadores mais velhos foi apontado como algo incomum, o que pode contribuir para o baixo *turnover*.

Eu não gosto de botar atestado, eu sou uma pessoa muito assim 'caxias', de certa forma, meio chata, eu não gosto de tá colocando atestado sem precisão. (T4)

Tem gente que [...] começa a trabalhar e não começa a trabalhar direito, começa a faltar, botar atestado, tem nego que não quer sair, aí ele bota pra fora. (T2)

Se eu for contar os jovens que já entraram aí, entendeu, pra fazer a minha função, já correram muitos, e continuam correndo, até hoje eles têm dificuldade pra arrumar um embalador, por quê? Já por isso. (T5)

[...] vou tirar até aqui mesmo pela loja, chega um operador hoje, ele não tem nada na cabeça - desculpa está usando essa palavra - mas é novinho, é bonitinho, vem todo naquela garra, passa na seleção com aquela garra toda, mas quando começam a trabalhar e ver que o mundo não é aquilo ali, já desinteressam, já não tem responsabilidade de chegar cedo, pra eles tanto faz como tanto fez, então eu acho que eles pecam por esse lado. (T1)

Os três últimos relatos dizem respeito a características percebidas pelos trabalhadores mais velhos em relação aos trabalhadores mais jovens, que contribuem para o absenteísmo e *turnover* na ORG1, o que foi confirmado pelo gestor de DH.

Há outras avaliações que não são sistematizadas pela ORG1 e são importantes para o negócio e a permanência dos trabalhadores. A primeira é a avaliação da relação do trabalhador 50+ com o cliente.

No grupo que você vai, na [localidade], tem a recepcionista que ela é bem acima de 50 anos, e ela é o xodó da loja, no sentido de os clientes gostam do trabalho dela. O que seria da loja sem aquela pessoa ali na recepção? (G1)

[...] Os clientes me tratam super com respeito, e a maioria são bem amigos, assim, eu faço minha função certa e eles gostam. (T4)

O cliente vem até mim; eles dizem: “rapaz eu quero ver [nome de T3], aquele moreno”, ele quer uma fruta assim-assado, então ele vem a mim, pela experiência de 25 anos de hortifruti. (T3)

As relações positivas estabelecidas entre cliente e trabalhador são importantes para o negócio, gerando satisfação com o serviço prestado e fidelização do cliente.

A segunda avaliação que impacta positivamente o negócio é a relação entre os próprios trabalhadores e suas equipes, contribuindo para a constituição de um ambiente saudável psicossocialmente.

Eu percebo, pelo menos quando estou dentro de loja, quando estou passando nos setores, eu percebo muito respeito, inclusive dos mais jovens, os funcionários mais jovens chamar “ah, Sr. [nome], como é que o senhor está hoje? Está tudo bem? Não, senta aqui”. Então assim, eu percebo muito respeito mesmo, né? E vice versa também. Então, eu percebo muito respeito. (G2)

Minha convivência aqui é boa. [...] Eu não tenho nada a dizer de ninguém, todo o meu relacionamento com todos são bons. Porque tem gente que não gosta, que tem desavença com outro, mas comigo aqui, graças a Deus, nunca peguei desavença com ninguém, todo mundo me respeita, e eu respeito também o pessoal. Porque é bom respeitar pra ser respeitado também. (T2)

Todos os trabalhadores pesquisados foram unânimes no que se refere às relações de respeito e, em que pese às diferenças inerentes à diversidade humana, as relações são majoritariamente de paz, o que contribui para um ambiente agradável.

Nesse cenário de relações interpessoais, um fator que é significativo para a organização e os trabalhadores é a possibilidade de trocas intergeracionais, que permeia o campo das vivências individuais e das partilhas relacionadas ao trabalho. As vantagens das relações intergeracionais são identificadas tanto pelos gestores quanto pelos próprios trabalhadores.

Para a gestão, destaca-se a aprendizagem mútua entre os trabalhadores, bem como a soma de experiências e conhecimentos, agregando valor ao negócio.

De ambas as gerações, tanto os mais jovens vão ensinar as pessoas com maior idade quanto as de maior idade ajuda os de menos idade. Então existe muito a troca aqui dentro, eu acho que isso é um grande diferencial do supermercado, sabe? Porque eu acho que essa diversidade é muito nata nossa, e assim a gente vem somando experiência, somando conhecimentos, e isso faz a diferença. Não quer dizer que se eu sou jovem e tenho uma pessoa com 50, 60 anos aqui trabalhando comigo, que eu não possa ensinar pra essa pessoa, ou vice versa. Então isso acontece muito sim. [...] Eu acho que é muito bacana essa troca mesmo, sabe? A gente percebe dessas pessoas que tem mais idade, de orientar o colega que é mais novo. (G2)

É, gente novo, rapaz novo, assim, sem experiência no setor, na função, aí como eu tenho experiência, eu conheço, conheço o produto... trabalho com muita fruta e verdura, então eu conheço as frutas, conheço as verduras [...] tenho experiência e muita, tô ensinando a quem está chegando agora. (T4)

Para os trabalhadores, além da troca de saberes e experiências profissionais, destaca-se a vivência no encontro com o outro, sobretudo como eles encaram as situações do dia a dia com sabedoria e como isso o influencia psicossocialmente.

[...] no trabalho você conversa com um, conversa com outro, você fica alegre, se você tem um problema, rapaz você deixa o problema em casa, vamos ficar aqui, conversar com um cliente, cliente legal, cliente bacana, ter contato com o ser humano. É só saber lutar com o ser humano, não é a toa que o povo se admira “rapaz esse tempo todo de supermercado, é tanta dor de cabeça”, rapaz porque assim ‘é saber lutar com o ser humano, um tem uma cabeça, o outro tem outra, mas a gente tem que levar’. (T4)

Porque eu acho que esses jovens de hoje eles querem as coisas muito mais fácil, procuram coisas mais fáceis, e o conselho que eu dou pra todos, eu digo [...] ‘corra atrás cara, batalhe, se você tem algum objetivo, você corra atrás do seu objetivo, batalha, você tem saúde,

você tem vontade, você tem capacidade daquilo, corra atrás, porque nada cai do céu, só a chuva'. (T5)

O pacote de benefícios praticado pela organização também influencia a permanência. Na ORG1, não existem benefícios específicos para trabalhadores maduros e eles são contemplados com os mesmos benefícios que os demais, que incluem: 50% do plano de saúde e odontológico, alimentação na empresa subsidiada parcialmente, descontos em farmácias e participação nos lucros trimestrais.

Para fechar a subseção, outro elemento que contribui com a permanência do trabalhador mais velho é o próprio resultado entregue pelo trabalhador. Como dito anteriormente, com as mudanças que vem ocorrendo na cultura organizacional acerca da abertura à diversidade, os associados têm visado o resultado, independentemente das características sociodemográficas da sua força de trabalho.

Para o diretor de DH, “o resultado que essas pessoas entregam é o que faz com que elas permaneçam” (G1). Para ilustrar, o Quadro 17 foi elaborado com o intuito de apresentar quais são os principais resultados obtidos pela organização por meio do trabalho desses colaboradores e, ao mesmo tempo, destacar as principais características dos trabalhadores mais velhos dessa organização.

Quadro 17 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG1

Principais resultados	Excertos que ilustram esses resultados
Comprometimento	[...] acredito que eles tem até uma dedicação muito maior, um comprometimento muito maior, do que o público mais jovem. (G2)
Gostam de trabalhar	[...] eu não prefiro nem tá doente nem parada, eu gosto de trabalhar. (T3)
Trabalham com prazer	[...] eu gosto do trabalho, a gente tem que trabalhar gostando do que você faz. Se você não gostar - não é a toa que muita gente deixa o emprego. Eu gosto do meu trabalho, gosto do que eu faço, faço com prazer. (T4)
Buscam soluções	[...] eu não tenho problema; tem que trazer solução pra empresa. (T4)
Sugere melhorias com base na sua experiência	‘Ah, porque ela quer se mostrar’, a palavra certa ‘quer se amostrar’, não é querer se amostrar, é querer sugerir. (T3)
Estabilidade no emprego	Quando eu me dou bem com as pessoas, me dou bem no trabalho, faço de tudo pra continuar, eu não gosto de está saindo, para tá buscando, para ter que começar tudo de novo, entendeu? (T1)
Abertura ao aprendizado	Sim, existe [abertura ao aprendizado], em ambas as gerações. (G2)
Maturidade	Não sei se é a maturidade, por já ter vivenciado outras experiências, por conhecer um pouco mais da vida, das dificuldades que já vivenciaram. (G2)

Menos conflito interpessoal	[...] mas normalmente, onde nós temos mais problemas de demissões ou de problemas interpessoais dentro da loja, são pessoas de idade menor, 18, 19, 20 anos, dentro daquela faixa etária que as pessoas estão começando a ser inseridas no mercado de trabalho. Esse é o público que eu tenho mais dificuldade. (G2)
Gestão das emoções e dos conflitos	Quando uma pessoa com mais de 50 anos realmente vem me procurar é porque a situação, ela já, realmente ali não deu mais pra ele. Ele já precisa resolver e ele não conseguiu resolver sozinho, e por isso que ele me procurou. (G2)

Fonte: dados da pesquisa (2022).

O Quadro 17 aponta que os resultados entregues pelos colaboradores 50+ envolvem: maior comprometimento em relação aos mais jovens; gostam de trabalhar e sentem prazer com isso; abertura ao aprendizado e colaboram com sugestões para melhorias do serviço; possuem maturidade; envolvem-se em menos conflitos e apresentam maior resolução de problemas; são estáveis no emprego; e contribuem para as relações interpessoais positivas, pois também sabe gerenciar melhor as emoções e os conflitos. Esses resultados serão discutidos em seção específica, junto aos resultados apresentados nas demais organizações. Os entrevistados da ORG1 não manifestaram resultados negativos em função da presença desses trabalhadores.

Foi possível perceber que há vários elementos que contribuem para a permanência do trabalhador mais velho na ORG1, assim como a sua presença na equipe possibilita a entrega de diversos resultados à organização. Para a compreensão da trajetória no mercado de trabalho, cabe agora entender como se dá o desligamento desses trabalhadores da organização.

4.3.1.3 Saída de trabalhadores 50+

A saída do trabalhador de uma organização e até mesmo do mercado de trabalho é outra dimensão essencial quando se discute a gestão da idade, podendo ser motivada por vários aspectos. A sua ocorrência também possui relação com o que foi discutido sobre a permanência na organização. Essa subseção discutirá como os trabalhadores vivenciam essa dimensão na ORG1.

Inicialmente, é importante resgatar que a taxa de *turnover* da ORG1 em 2021 ficou abaixo da média nacional segundo o diretor de Desenvolvimento Humano (DH), indicando maior permanência dos trabalhadores. Além dos elementos apontados na

subseção anterior, há fatores pessoais e socioeconômicos que também contribuem para o trabalhador mais velho permanecer mais tempo trabalhando na ORG1.

Um desses fatores é a busca por estabilidade no emprego, característica que tem sido comumente associada ao trabalhador mais velho.

Eu acho que a geração de mais de 50 anos é uma geração que gosta da estabilidade, pensa na estabilidade, “eu quero me manter, eu quero fazer o meu trabalho bem feito, eu quero fazer isso, isso aqui eu posso ser especialista nessa atividade”, então, eu acredito que não é só uma questão do mercado de trabalho, tem vários fatores aí inseridos. (G2)

O público mais novo a gente tem certa dificuldade, principalmente nessa geração, a gente tem certa dificuldade. Porque é como se a ORG1, o varejo, o supermercado, é um meio para adquirir um fim. É como se “eu vou entrar na empresa, vou iniciar minha carreira, mas eu estou aqui porque eu preciso pagar minha faculdade, quando eu terminar minha faculdade eu quero ser nutricionista, eu quero ser psicólogo, eu quero ser engenheiro, eu quero, enfim”. Ainda não é uma coisa do tipo “eu vou construir uma carreira”. [...] então logo logo eu posso perder aquele profissional. Já quando eu pego uma pessoa mais madura, a percepção que eu tenho é que ela quer fazer carreira, é que ela quer continuar na empresa, entende o que eu estou dizendo? (G1)

Estou tranquila, estou gostando muito, o que eu penso assim: estou me sentindo bem, então não gosto de está pulando [de emprego]. (T1)

Como é possível notar, especialmente na fala do diretor de DH, o trabalhador mais velho, quando comparado ao mais jovem, gera menos incertezas ao gestor no que diz respeito à permanência na organização, logo, a sua saída não ocorre com facilidade. Isso também pode ser refletido pelo tempo que esses trabalhadores costumaram passar em outras organizações antes da ORG1, pois todos eles tiveram experiências anteriores em poucas empresas, mas com muitos anos de duração.

Na ORG1, a estabilidade também foi associada à dificuldade de reinserção no mercado de trabalho, sobretudo no contexto pandêmico, no qual o desemprego foi elevado, refletindo também nessa geração.

Eu acredito que hoje, esses últimos 2 anos, é muito o cenário que o mundo está vivenciando, né? Então isso tem permitido muito mais essa estabilidade. [...] Eu acredito que esse público, eles pensam muitas vezes antes de tomar alguma decisão, antes de dizer “ah, não aguento mais a empresa, não quero mais trabalhar aqui, não aguento mais o meu setor, eu quero sair da empresa”, porque o mercado lá fora também não está tão fácil, então se inserir no mercado de trabalho é difícil, é muito complexo. Então assim, eu acredito que isso tem limitado bastante, tem mantido muito eles dentro da empresa. (G2)

Já pensei [em sair], só que eu tô com uma idade que, no Brasil, quando você chega aos 40 anos, você tem dificuldade de se empregar e não pode se aposentar, por quê? Porque você não tem idade pra se aposentar e as empresas, por você já tá numa certa idade, não dá lucro. (T5)

A ORG1 também é reconhecida como um lugar em que o trabalhador pretende fazer carreira e permanecer por muitos anos. Isso é corroborado com as constantes solenidades de reconhecimento por tempo de serviço, especialmente para os que possuem mais de 25 anos de empresa e recebem o torçal dourado.

A carreira dentro da ORG1 é atravessada por diversos fatores, como oportunidade de crescimento, promoção de cargos, desenvolvimento educacional e vínculo socioemocional com a organização.

Aqui o cara só sai daqui se fizer por onde sair. Porque aqui entra gente demais, mas os caras faz por onde; mas aqui tem uns 10 ou 15 funcionários que tem de 15 a 20 poucos anos de trabalho, não faz por onde sair, o cara faz pela empresa. Aí tem outro que vem e não passa um ano, faz por onde. (T2)

A empresa aqui dá oportunidade, ela dá, só depende de você. (T4)

A maioria das pessoas que nós temos com mais de 50 anos são pessoas que já estão na empresa há muito tempo, então são pessoas bem antigas, estão aqui por carreira [...] então assim, a maioria, acredito que 90%, são pessoas que vêm de carreira sim. [...] essas pessoas, muitas vezes, principalmente os nossos gestores, eles muitos não têm ensino médio completo, eles cresceram dentro do supermercado e foram ganhando experiência aqui e foram sendo promovidos, então a realidade deles é isso. (G2)

Os fatores apresentados também estimulam o desejo do trabalhador em continuar trabalhando na ORG1 por muito tempo.

Daqui eu quero sair pra me aposentar e pronto. (T2)

[...] porque eu já estou aqui desde quando ele era pequenininho, quando começou, sabe uma criança quando você vê pequeno e vai crescendo, e você fica orgulhosa, 'olha ele tá participando daquele trabalho'. [...] Me sinto assim, eu gosto aqui da loja. [...] Não tenho vontade [de sair]. (T3)

O desejo de permanência no trabalho confronta a expectativa da aposentadoria para o trabalhador mais velho. A experiência de se aposentar é marcada por significados diversos e isso pode influenciar a maneira como o trabalhador vivencia essa fase da sua vida. Não há consenso entre os trabalhadores sobre a vida na

aposentadoria, mas é comum alguns manifestarem o interesse em continuar trabalhando e outros desejam vivenciar outras experiências fora do mercado.

Eu espero estar trabalhando, espero que a empresa veja meu potencial, continue vendo meu potencial, e eu esteja trabalhando, porque eu não pretendo, assim, 'vou me aposentar e ficar aquela pessoa em casa, dependendo de aposentadoria', eu acho que eu não sou acostumada a está presa ali, parada, esperando, entendeu? Eu gosto daquela minha vida agitada. (T1)

Rapaz, eu tenho 60 anos, mas se não fosse essa regra que o presidente botou, eu acho que eu já tinha me aposentado. [...] Eu tenho interesse, eu já venho com esse problema de saúde [...] aí acontece do cara ir trabalhar e piorar. (T2)

É isso que eu tô pensando, essa é minha dúvida, mas assim eu já tô programando umas coisas, pronto, eu já faço sorvete em casa, sacolé (aqueles picolés que vende), eu vendo picolé, eu vendo sempre alguma coisa pra ir movimentando também. [...] Eu quero dar mais atenção a minha filha, que tem 11 anos agora, que eu sei que ela vai precisar. (T3)

No que se refere à saída do mercado para a aposentadoria, a ORG1 não possui nenhum projeto ou programa para preparar o trabalhador para isso, assim como não foi identificada nenhuma prática de desligamento de trabalhadores com viés etário.

Pelo exposto, sintetiza-se que a saída do trabalhador da ORG1 está intimamente relacionada ao desejo de permanecer na organização e fazer carreira dentro dela, assim, a sua saída ocorre na aposentadoria ou até mesmo depois dela. Observou-se que a permanência do trabalhador maduro impacta na taxa de *turnover*, já que ele permanece mais que o jovem. Ademais, a saída é contida em função das oportunidades de crescimento, promoção de cargos, desenvolvimento educacional e vínculo socioemocional com a organização e a equipe. Por fim, é importante destacar que a organização recontrata trabalhadores, como pontuado na subseção anterior, e que o interesse pela aposentadoria varia entre os trabalhadores.

4.3.2 ORG2 - Diversidade e gestão da idade

A ORG2 não possui nenhuma política formal de diversidade. Apesar disso, implementa ações do Programa Jovem Aprendiz e a contratação de PCD.

No site institucional (ORG2-D1) e nas redes sociais (ORG2-D2) Instagram e LinkedIn, não foi identificada nenhuma comunicação mencionando práticas de diversidade na organização; porém, no Instagram (rede social mais popular da

ORG2), havia publicações de conscientização sobre questões raciais e de gênero. Além disso, foi possível verificar vários registros fotográficos em que há a presença de trabalhadores em diversas faixas etárias, inclusive, trabalhadores maduros.

Isso é confirmado pelo relatório do RH com o total de trabalhadores (ORG2-D3), que em novembro de 2021 apontava a presença de trabalhadores em todas as faixas etárias, conforme consta na Tabela 3.

Tabela 3 - Distribuição dos trabalhadores da ORG2 por faixa etária

Faixa etária	Total de trabalhadores	%	Trabalhadores 50+	%
Até 20 anos	21	3,03		
Entre 20 e 29 anos	203	29,34		
Entre 30 e 39 anos	216	31,21		
Entre 40 e 49 anos	141	20,38		
Entre 50 e 59 anos	81	11,71	111	16,04 %
Entre 60 e 69 anos	25	3,61		
Acima de 69 anos	5	0,72		
Total	692	100%		

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Como é possível notar na Tabela 3, a maior parte dos trabalhadores da ORG2 está na faixa etária entre 30 e 39 anos, correspondendo a 31,21% (n = 216) da força de trabalho. Quando se avalia a faixa etária acima de 50 anos, o total de trabalhadores corresponde a 16,04% (n = 111), um valor significativamente maior que a média do varejo supermercadista. Esse dado demonstra que a ORG2 se destaca no que se refere à representatividade geracional no local de trabalho.

Sobre a presença de trabalhadores mais velhos, é importante destacar que em todas as lojas visitadas era possível verificar a presença de trabalhadores maduros em vários setores visíveis, sobretudo na ORG2-L1, onde era ainda mais significativa a presença de trabalhadores mais velhos.

Em suma, é possível dizer que a principal prática de gestão da idade desenvolvida na ORG2 é a contratação de trabalhadores mais velhos, que será abordada a seguir. Além dela, serão discutidos outros elementos que contribuem para a permanência dos trabalhadores maduros na organização, em subseção posterior.

4.3.2.1 Ingresso de trabalhadores 50+

Apesar de não haver uma política de diversidade formal na ORG2, a contratação de trabalhadores maduros é uma prática comum, o que contribui para a

inserção desse público na organização. Isso é reflexo de uma cultura de contratação fortemente influenciada pela alta gestão, que prioriza a presença de trabalhadores 50+, somada a uma tendência de permanência dos trabalhadores ao longo do tempo.

Existe mais uma cultura da empresa, de as pessoas que começaram, que estão aqui conosco desde o início, se manterem. [os sócios] já são pessoas de idade e com 18 anos de empresa eles são muito leais às pessoas que foram leais a eles. [...] Tem essa questão de parceria, mas também a gente contrata pessoas mais velhas, eles respeitam a sabedoria, vamos dizer assim. (G3)

Acerca desse traço cultural, o diretor de RH pontua que não é algo explícito ou formalizado, mas os proprietários sempre ressaltam nas reuniões e em outros momentos coletivos a importância de serem fiéis aos trabalhadores que cresceram junto com a organização, o que justifica a presença de muitos trabalhadores com muitos anos de carreira dentro da ORG2.

Nesse cenário, o diretor de RH denomina a cultura da ORG2 baseada na humanização do trabalho, além de ser atravessada pela visão da organização em se tornar o melhor supermercado das regiões onde atua, com o reconhecimento dos clientes e funcionários como sendo uma empresa de excelência, que busca sempre respeitar os valores morais e éticos em todas as suas condutas (ORG2-D1). Soma-se a isso a constante referência à honestidade e caráter como sendo valores compartilhados entre os trabalhadores e a gestão. Essas características podem justificar a permanência dos trabalhadores que já construíram uma relação de confiança com a organização.

O gerente de loja que participou da pesquisa também ressaltou o seu interesse em contratar o trabalhador mais velho para o trabalho na loja que gerencia.

Eu digo direto lá no RH: se vocês puderem optar entre o mais velho e o mais novo, pode botar o mais velho. De 10 motoristas, eu tenho 3 que têm mais de 60; motorista, que é algo pesado de ser feito, mas são pessoas que é muito melhor de se trabalhar do que pessoas mais novas. Óbvio, toda regra tem sua exceção, tem uns caba novo muito empenhado, mas no geral eu sou mais trabalhar com pessoas de mais idade. (G5)

Além da intencionalidade por parte do gestor de uma das lojas na contratação de trabalhadores mais velhos, isso também é capturado no discurso do diretor de RH, porém, com sinalizações para um equilíbrio geracional na equipe.

[...] a gente tem que dar uma equilibrada no nosso quadro, na questão da idade, mas eu sinto assim, que quando a gente dá uma oportunidade para uma pessoa com mais idade, eles meio que agarram muito, porque eles sabem que o mercado, muitas vezes, expele ele por questão de idade, por ser totalmente capitalista, e assim, lógico, nós somos uma empresa do ramo comercial, também somos capitalistas, mas não só capitalistas, a empresa é muito humana, o [ORG2] em si é muito bom. E é perfil de diretoria, eles são muito humanos. (G3)

A ponderação feita pelo diretor acerca da polarização entre capitalismo e humanismo indica que a ORG2 cultua um cenário de equilíbrio, inclusive nas práticas de contratação. Na mesma discussão, o diretor reconhece a dificuldade enfrentada pelos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, citando, posteriormente, que na ORG2 a idade não é um critério de exclusão do candidato nos processos seletivos.

Faz-se necessário citar que não há nenhuma diretriz de contratação de trabalhadores 50+ pela ORG2 e que tal prática ocorre de forma não sistematizada.

Não, vai acontecendo, e eu faço meio que no tato, eu puxo às vezes o relatório do [sistema], dou uma olhada, e vou muito pela questão no visual mesmo, dá pra dar uma observada, e eu vou muito da atividade que exercem aquela função. (G3)

É importante registrar elementos captados durante a observação da ORG2, sobretudo do dia em que ocorreu a entrevista com o diretor de RH. Nesse dia, enquanto o pesquisador aguardava o momento da entrevista com o diretor, observou a presença de dois candidatos a vagas de emprego na organização. Eles tinham 57 e 52 anos de idade, sendo que um deles, o de 57 anos, já trabalhou na ORG2 e, depois de ter passado 2 anos desempregado e vivendo de jardinagem durante a pandemia, está voltando à organização. Essas informações foram observadas pelo pesquisador e confirmadas pelo diretor de RH, que ratificou que eles estavam em processo de contratação naquele dia.

Durante a observação dos candidatos, era nítida a expectativa antes da reunião, pois ambos estavam comentando sobre a felicidade de estarem retornando à formalidade e discutindo as dificuldades encontradas na busca por emprego. Sobre esses sentimentos, o diretor de RH fez uma pontuação importante.

Eu tenho percebido que eles ficam com mais ansiedade em ser aceito, eles ficam mais preocupados em relação à questão da idade, do que qualquer outra coisa. (G3)

Essa sensibilidade do gestor em perceber os aspectos que envolvem a (re)inserção do trabalhador no mercado de trabalho é necessária para que a gestão organizacional direcione esforços para acolher essa população. No caso da ORG2, muitos trabalhadores são contratados por uma rede de indicação e/ou conhecimento prévio desses trabalhadores, tanto que os três trabalhadores 50+ entrevistados não participaram de processo seletivo e entraram na ORG2 a partir dessa *network*.

Pela ausência de subsistemas robustos de RH, a ORG2 mantém essa prática de indicação, porém, o diretor realiza entrevista com o candidato indicado e investigação progressa em outras organizações.

Eu ligo muito pras empresas anteriores. A gente vê muito, eu sou muito adepto à questão seguinte: vamos dizer honestidade, caráter, isso aí é difícil a gente encontrar e a gente treinar, não existe. Isso aí tem que vir já, é inerente do ser. Eu costumo observar muito pra esse lado. [...] É triste a gente dizer isso: 'ah, ele aparenta ser honesto, então ele sobressai'. Era pra todos serem assim, né? Mas eu vejo muito essa questão. A parte técnica a gente treina, a gente procura treinar, óbvio que se vier os dois é um sonho. Como ontem, eu fiz uma contratação para o [nome da loja], o cara tecnicamente bom e humanamente de comportamento, bacana também, uma boa linguagem [...] liguei para outras empresas e disseram "não, ele realmente teve que sair daqui, ele foi da [nome da ORG1], ele teve realmente que sair pra cuidar da mãe porque estava com Covid", então aí acabou perdendo a mãe e tal... [nome do gerente] até perguntou: "ele está disponível?", aí eu: 'está mais não' [risos]. [...] era um trabalhador maduro, ele tem 50 anos. (G3)

No excerto, nota-se que a rede de comunicação ultrapassa os candidatos e também ocorre entre gestores de organizações distintas; no caso, coincidentemente foi um contato entre a ORG1 e a ORG2. Em Natal, em função do menor porte do varejo supermercadista em relação a outras capitais brasileiras, é comum haver um nível de conhecimento próximo de várias realidades organizacionais, o que permite que essa rede de comunicação seja mantida fortalecida e com proximidade.

A *network* e a abertura à contratação de trabalhadores na maturidade podem justificar o fato de os trabalhadores entrevistados não terem encontrado dificuldade para (re)ingressar no mercado de trabalho.

Eu não encontrei [dificuldade], vou lhe dizer o porquê: porque na primeira que eu procurei eu encontrei essa oportunidade. [...] Foi aqui, porque foi a primeira que eu procurei. (T6)

[...] na hora que eu falei com o dono, já me deram a farda e tudo. [...] pra mim entrar, não teve nenhuma dificuldade. (T7)

Essa facilidade observada na fala dos trabalhadores pode ter relação com os traços culturais discutidos: indicação e rede de contatos, proximidade da alta gestão e a abertura à contratação em todas as faixas etárias, além do porte da empresa.

Eu acho que só em ser uma empresa pequena, comparada a uma multinacional, a gente tem essa facilidade muito grande, porque não vemos só o custo, né? Normalmente, em contratação, muitas empresas quando chega em certo período, quinquênio, assim, “tchau”, e tem um limite, e sempre vai ter essa demissão frequente. E também na hora de contratar, há muita gente que não vai contratar ninguém acima, sei lá, de 40 anos, porque essa pessoa vai ter a aposentadoria [...]. (G4)

Além da contratação, a ORG2 favorece a permanência desses trabalhadores por muitos anos na empresa. Nesse sentido, é comum ocorrer a ascensão na carreira, tendo em vista as oportunidades que são criadas pela organização. Ademais, alguns trabalhadores continuam trabalhando mesmo após a aposentadoria, não sendo um critério de desligamento da organização. A vivência da aposentadoria será discutida em subseção posterior.

Para melhor compreensão do perfil ocupacional do trabalhador mais velho na ORG2, o RH disponibilizou um relatório com dados demográficos e profissionais da sua força de trabalho (ORG2-D3). Nele, verificou-se a distribuição dos trabalhadores e seus respectivos cargos nas 8 unidades de negócio. Foi possível notar que os trabalhadores 50+ ocupam cargos em diversos níveis e em vários setores da organização. O diretor de RH já havia pontuado essa distribuição de trabalhadores em todos os setores, bem como havia reforçado uma intencionalidade em construir equipes intergeracionais com o intuito de permitir aprendizagem mútua. Sendo assim, isso constitui uma outra motivação para a existência de trabalhador 50+ na ORG2.

[...] quando existe o equilíbrio, existe também a questão do aprender pelo exemplo. Se o meu colega de trabalho, que está na mesma linha hierárquica que eu, chega todos os dias naquela hora, que bota o fardamento, que mantém o fardamento limpinho, eu vendo o exemplo, tendencio a seguir. [...] quando você observa que um colaborador com mais idade está ao lado e na mesma linha hierárquica que outro com menos idade e as atitudes e comportamentos deles são distintos, um tende a pegar o melhor do outro. [...] Quando a gente coloca tudo numa linha tênue, meio que ninguém aprende com ninguém. Não que os jovens não tenham mudanças comportamentais entre eles, sim, mas por vivência de tempo de vida, de experiências profissionais das pessoas mais velhas, tende a ensinar e a respeitar, e essa coisa não homogênea [...] gera aprendizagens diferentes. (G3)

Sobre as ocupações de cargos operacionais e de liderança, os gestores compartilham ideias semelhantes no que diz respeito à permanência na organização.

[...] a gente tem colaboradores de muitos anos, que estão na função de encarregado, de gerência, há muitos anos, que não fizeram, que não tem esse estudo e, tipo assim, a gente também não vai tirar e isso é incentivo. (G4)

[...] nós temos a cultura de que “não, ele tem aqui 18, 19 anos de empresa”, “é, mas já está com 63 anos e está comigo desde o início, comeu o osso duro e agora na hora de comer filé vai comer filé comigo também”, então tem essa cultura que circula na empresa. (G3)

Na fala dos gestores e profissionais de RH, interessa ao proprietário fidelizar esse colaborador, especialmente porque participaram da construção e do crescimento do negócio. Nota-se que a ocupação dos cargos de liderança é motivada também por essa relação histórica entre organização e trabalhador, mais do que por formação acadêmica ou outra característica semelhante.

Outro ponto importante da contratação de trabalhadores mais velhos na ORG2 é que os critérios de inclusão não se tornam barreiras para o candidato dessa faixa etária, sobretudo em cargos operacionais, para os quais não se adota critérios como nível de escolaridade e experiência.

A gente tem competências desejadas. Assim, como a maioria dos nossos cargos são operacionais, então a gente não foca necessariamente num grau de escolaridade, mas a gente fala ‘desejável escolaridade’, ‘desejável experiência no ramo’, mas, por exemplo, cargos de encarregado, de gerentes, que são coisas mais, a gente pede experiência e pelo menos um curso. (G4)

A gente coloca desejado, meio que a gente não padroniza. [...] Também não colocamos a idade como um fator de exclusão. (G3)

Essa discussão reforça a cultura da ORG2 em oportunizar a entrada e o crescimento do trabalhador, especialmente daqueles que estão participando da história de desenvolvimento da organização. Perceber esse traço cultural pode incentivar os demais trabalhadores a permanecerem na ORG2, já que nela é possível construir uma carreira ascendente. Seguindo essa discussão, a próxima subseção abordará alguns aspectos da permanência dos trabalhadores na ORG2.

4.3.2.2 Permanência de trabalhadores 50+

Abordar a permanência na ORG2 a partir da cultura que privilegia a formação de equipes intergeracionais é essencial, pois, como já foi abordado, a gestão explicita sua intenção em manter equipes intergeracionais, considerando os ganhos para os trabalhadores e para a própria organização.

[...] quando a gente tem um colaborador idoso, eu vou tirar por mim, se eu tenho aqui um gerente geral que tem 61 anos, eu estou com 37, quando eu tiver 60 não vai ser um problema pra empresa. Eu tenho um embalador que tem 22 anos e eu tenho embalador que tem 54. Se o embalador ver que a gente tem um colaborador com 54, “caramba, não vai ser por causa da minha idade que eu vou ser desligado, vai ser por causa da minha falta de entrega, isso aí sim, por questão de idade, não vou ser desligado”. [...] na hora que a gente estimula isso, acho que a gente consegue não só manter esse colaborador, mas também incentivar até o mais novo “poxa, que respeito a empresa tem por ele ser da idade dele”. (G3)

Pelo exposto, ter uma perspectiva de futuro dentro da organização ao perceber que o trabalhador mais velho é desejado pela organização faz com que o trabalhador mais jovem desenvolva segurança e foque no seu desempenho, já que a idade não é e nem será um fator de exclusão.

Essa postura pode ser analisada como reflexo da ausência de preconceitos em função da idade. Para os profissionais do RH, não há ageísmo na ORG2 e acreditam que o setor supermercadista é o que menos apresenta essa prática.

Eu acho que talvez o setor que menos tenha preconceito é o de supermercados. Nossa realidade não existe isso, realidade ORG2. Eu visito muitas outras empresas, eu gosto de fazer feira nos outros supermercados, para ver o comportamento do pessoal, questão de layoutização, eu tive uma surpresa quando eu fui no ORG3, você vai procurar lá um senhor que está na recepção, mas ele tem um crachá dourado, e aí eu perguntei pra ele, é um senhorzinho mesmo no *checkout*, e ele disse “é que eu tenho 35 anos de empresa”, alguma coisa assim. Aí eu disse: ‘e foi seu primeiro emprego no ORG3?’, aí “primeiro emprego no ORG3 e vai ser o último, porque estou perto de me aposentar agora”. E o crachá dele é dourado, dourado em cor de ouro assim brilhoso, chama muito a atenção. E eu vejo nas outras empresas bastante pessoas idosas trabalhando. (G3)

Eu acho que [...] por mais que tenha o esforço físico, sério, quando é um escritório, que trabalha com tecnologia, tem mais um preconceito em si, pelo idoso em questão disso. (G4)

Eu sinto essa percepção na área de supermercados. Eu acho que é o segmento que menos tem, acredito eu. Eu vim de montadora, vim de

[nome de uma montadora de veículos]. Lá tem um pouco, porque, tem inovação de carro, chegando tecnologia, eu sentia um pouco isso, nesse segmento. Telefonia também, eu vim da [nome de uma organização de telefonia], trabalhei muito tempo, um segmento que a gente vê só jovem. Se você fosse contratar uma pessoa mais idosa, era uma coisa... inclusive a parte de administrativo mesmo, era bem jovem mesmo. (G3)

O olhar da gestão para o setor supermercadista como um ambiente que acolhe o trabalhador mais velho pode fortalecer o ingresso e a permanência desse trabalhador, inclusive, é condição para que se crie mais estratégias para manter esses ambientes inclusivos.

As relações de respeito também são destacadas como um fator positivo fruto da relação intergeracional, contribuindo para a melhoria do clima organizacional.

Nós temos aqui colaboradores jovens de frente de loja que respeitam o senhorzinho, a gente vê que "não, vá almoçar primeiro o senhor", isso é até interessante entre eles. O clima organizacional fica bacana. (G3)

E o pessoal respeita todo mundo, graças a Deus, é um ambiente de trabalho bem harmonioso, não é ruim de se trabalhar, é primeira. (G5)

Os trabalhadores entrevistados também destacam o respeito nas relações como pontos positivos, ressaltando a reciprocidade estabelecida com a organização.

Mais do que beleza aqui. Dos donos, do gerente, graças a Deus, todos me respeitam e todos são legal. Na hora que precisa de mim eu tô pra servir, na hora que eu preciso eles nunca negaram, a verdade é essa. (T7)

Me sinto respeitado, me sinto, porque assim, eu acho que o respeito ele depende muito de você, ou seja, eu tenho a obrigação de lhe respeitar, nesse momento eu já lhe dou o direito de você me respeitar também. (T6)

Tratam, bem, graças a Deus. [...] Se respeita, tudo. (T8)

Como foi possível observar, a importância de diversificar a equipe na ORG2 é algo partilhado entre a gestão, e isso é motivado - além do que já foi exposto - pelas trocas intergeracionais e as aprendizagens mútuas que são oportunizadas.

[...] eu tenho aqui um jovem que está ali num gás todo, eu tendencio, como uma pessoa de maior idade, procurar ter o gás também. Da mesma forma que eu tenho uma pessoa ali com mais sabedoria, mais vivência de vida, que entende que o respeito prevalece, questões éticas e tal, eu também vou seguindo. Então causa esse equilíbrio, um aprende com o outro. (G3)

Outro ponto que contribui para a permanência do trabalhador mais velho é a adaptação do trabalhador às funções disponíveis na empresa, visando, especialmente, sua saúde.

Mas assim, obviamente, a gente não vai dar uma função de auxiliar de depósito, que vai descarregar um caminhão, pra um senhor de 60 anos, a gente não vai fazer isso, até porque não é bom pra saúde dele. Mas um operador de caixa, uma pessoa que está ali numa atividade mais leve, a gente com certeza vai dar, mas vai depender mais do perfil da pessoa em si e não a idade. (G4)

Essa adequação concomitante às habilidades e à idade do trabalhador podem gerar mais satisfação e prolongar a vida no trabalho. Um exemplo disso é o que é apontado por T7, ao comparar trabalhos anteriores com o atual.

Rapaz, depois de eu mais velho, cheguei num emprego de vergonha que foi isso aqui, que a gente trabalha menos. Você trabalha pra depósito como o que eu trabalhei, trabalha que nem jumento ruim e o dono não agradece, porque tinha vez que eles querem que você trabalhe no caminhão, carregue e descarregue, e [...] não paga o trabalho da gente. (T7)

Manter o trabalhador mais velho na ORG2 também é motivado pelo impacto que isso gera no consumidor do supermercado, especialmente no consumidor maduro, que se identifica na força de trabalho que o atende.

[...] tem a ver com o público que atende esses clientes, então se só tem jovens, ele se sente acuado: "nam, não vou lá porque ele vai ter uma linguagem diferente". Inclusive, é um erro, porque se eu tenho um público mais idoso que vai precisar utilizar meu produto, eu preciso que eu tenha pessoas dentro da minha empresa utilizando o meu produto e tentando entender, nem que seja, eu poderia identificar quais são as dificuldades dele [...]. (G3)

Além disso, a qualidade do atendimento é citada pelos gestores quando avaliam a atuação do trabalhador maduro junto ao consumidor mais velho.

O pessoal diz que o "o velho é estressado", é nada, estressado é os novos, você tá com uma fila e daqui a pouco chega um cara novo e diz "rapaz essa fila não anda não?" e os velhos "ome, tenha calma". [...] Você pega um cliente estressado, pronto, esse é um dos, o que estava aqui, [nome do trabalhador que havia entrado na sala], pega pra cá, pega pra lá, bota ali, "ome, tenha calma", bota dentro da kombi e vai simhora, quer dizer, é uma pessoa que tem jogo de cintura, ele visa o emprego dele. (G5)

Nas compras, os clientes sentam e "não, só vou com Sr. [nome do trabalhador mais velho], só vou com [nome de outro trabalhador mais

velho]", "vou esperar", senta pra esperar. Eu digo: 'nam, minha comadre', [nome do trabalhador] tinha ido pra [nome de outra cidade], a velha sentou-se, disse "nam, vou esperar ele", eu disse 'minha senhora, vai demorar tanto pra ele chegar, porque é duas horas e meia pra ele ir lá e vir', aí ela disse: "é, sendo assim, eu vou ter que ir com outro". (G5)

Além do reconhecimento pelo cliente, os gestores também costumam praticar o reconhecimento público pela qualidade do serviço prestado.

Até tomando sua conversa, o gerente geral que é [nome], falou na frente dos trabalhadores e na frente dos clientes, se tivesse ou três ou quatro igualmente a mim, ninguém tinha raiva; o gerente geral. [...] com 3 meses que eu tava aqui, aí a menina da recepção falou pra mim, que ele tinha dito, "não era derrubando os outros, mas eu era um dos melhores motoristas que entrou aqui", tá vendo? (T7)

Sr. [nome], Sr. [nome], Sr. [nome], todos que vieram e a grande maioria... esse aí que tem mais idade [um trabalhador havia entrado na sala há pouco tempo] e são excelentes de se trabalhar. (G5)

[O diretor, ao se dirigir a um gestor de loja] É uma pesquisa sobre diversidade etária e ele perguntou se você tem algum exemplo aqui disso, aí eu disse 'tem, o nosso gerente geral, tem uma energia de um menino de 20 anos'. (G3)

O reconhecimento também ocorre de maneira formal, com a entrega de placas de reconhecimento pelo tempo de serviço na ORG2, que é feito a cada 5 anos de trabalho. Junto à placa, a organização também paga o quinquênio, dentro do plano de carreira dos trabalhadores. Essa informação abre a discussão sobre o pacote de benefícios, que é outro aspecto que contribui para a permanência dos trabalhadores.

Além do plano de carreira, o gestor da ORG2 destaca que existe um benefício que reflete diretamente sobre o trabalhador mais velho, que é o valor pago sobre o plano de saúde, ou seja, todo trabalhador, em qualquer faixa etária, pagará o mesmo valor pelo plano de saúde. Segundo o gestor, esse é o melhor benefício que o trabalhador mais velho possui na organização, tendo em vista que esse é um público que sempre paga mais caro pelo serviço de plano de saúde.

O gestor aponta que não existe nenhum outro benefício exclusivo para os trabalhadores mais velhos e que todos eles recebem os mesmos benefícios da organização, que ainda inclui alimentação totalmente subsidiada na empresa.

Apesar de ter um RH menos estruturado, a ORG2 implementa vários subsistemas de RH e contempla os trabalhadores mais velhos em todas as ações, que envolvem: *onboarding* (incluindo treinamento inicial e a apresentação do trabalho via *storytelling*), treinamentos ao longo da carreira, parcerias com Senac para outras

atividades de aprendizagem, pesquisas de clima e cultura organizacional e ações de qualidade de vida com a equipe de saúde, incluindo ginástica laboral, ventosaterapia e massoterapia.

Outro elemento que contribui para a permanência do trabalhador maduro é o próprio resultado que ele entrega à organização. O Quadro 18 foi elaborado para sintetizar esses resultados.

Quadro 18 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG2

Principais resultados	Excertos que ilustram esses resultados
Respeita a hierarquia	Se você conhecer um homem hierárquico, eu sou um. Eu sou um cara que eu gosto de seguir hierarquia, demais. Eu acho que hierarquia e disciplina é a base. (T6)
Trabalham com empenho	Todos que vieram pra cá são pessoas 100% empenhadas, são pessoas que você pode contar, que estão ali, que não reclamam, eu acho que a vida já foi tão massacrado anteriormente, que a tendência, o intuito é ajudar. (G5)
São pacientes e resolvem problemas	Queira ou não queira, as pessoas dizem que os velhos não têm paciência, mas os que eu tenho aqui pelo menos são pacientes, eles conseguem resolver mais problemas que os outros, me trazem menos problema na verdade, os problemas - quando trazem - já estão quase solucionados. (G5)
Pontualidade	[...] pontualidade, meu amigo, eles não se atrasam de jeito nenhum, às vezes chega bem antes. (G5)
Estabilidade no emprego	Nessa primeira empresa eu passei 13 anos. [...] Foram 10 anos que eu passei no último emprego. (T6) Trabalhei com ele 14 anos. (T7) Fiquei quase 7 anos. (T8)
Abertura ao aprendizado	A gente não tem idade pra aprender, não tem idade pra gente aprender. Sempre é tempo de você aprender. (T6)
Maturidade pessoal e profissional	Existe a questão de maturidade, né? Inclusive maturidade profissional. Já passou por determinadas situações, acreditamos nós, a grande maioria, que não vai se deixar mais cair naquilo. (G3)
Propõe melhorias	Propus, receberam bem, e já vamos se reunir sábado que vem, a primeira reunião. (T6)
Gestão das emoções e dos conflitos	O cara mais velho tá ali pra poder apaziguar mais as situações, ele sabe gerir melhor a situação que uma pessoa mais nova, eu tenho essa concepção. (G5)
Proatividade	Porque eu, digamos assim, se isso aqui é pra mim fazer, não precisa ninguém tá mandando, eu vou e faço, não fico esperando um outro chegar a vez não, eu não tô vendo que é pra mim fazer, eu vou e faço. (T7)
Gentileza no atendimento	Tem gente que diz "muito bem", clientes dizem "muito bem, você é muito gentil". (T8)
Baixo turnover	O <i>turnover</i> dos jovens é muito mais alto do que os mais idosos. (G4)
Disponibilidade como resposta à reciprocidade da organização	Às vezes, quando eu quero ir no interior, "[nome do gerente] tô precisando do carro pra mim ir lá no interior, dá pra mim ir? Dá". Então na hora que eles precisam de mim, em dois minutos eu tô aqui. Pronto, a hora de eu largar é 3:50 da tarde, que nem

	ontem, eu bati o ponto, aí "tão precisando de você lá no [nome de outra loja]", saí de lá quando fechou, de 8 horas, entendeu?
Trabalhador educado	Muitas elogiam, gostam do meu trabalho: "você é um funcionário educado". (T8)
Relações com respeito	Pra mim, o que nós contribuimos de melhor é com [...] respeito, entendeu? [...] porque já vem de uma época onde o respeito sempre prevaleceu. Hoje o respeito ele tá muito, esses valores estão caindo muito com essa juventude de hoje, certo? Não tô dizendo que são todos, mas a maioria. (T6)
Mentoria para os mais jovens	[...] eu acho que nós temos muito a colaborar, principalmente pra ajudar muito essa juventude que tá começando no mercado de trabalho. (T6)

Fonte: dados da pesquisa (2022).

O Quadro 18 aponta que os resultados entregues pelos colaboradores 50+ à ORG2 envolvem: respeito à hierarquia; são empenhados no trabalho; envolvem-se em menos conflitos e contribuem para a resolução de problemas; trabalham com paciência; são pontuais e estão disponíveis à organização; dão sugestões de melhorias no trabalho; apresentam maturidade; são proativos; mantêm estabilidade no emprego; há abertura ao aprendizado, mesmo com a baixa escolaridade de alguns; contribuem como mentores aos mais jovens, especialmente aqueles que possuem maior experiência; mantêm relações interpessoais respeitadas e são percebidos como gentis e educados; e contribuem para a redução do turnover. Os entrevistados não apontaram resultados negativos relacionados a esses profissionais.

Além dos resultados listados, a permanência do trabalhador reflete as suas próprias aspirações frente ao mercado e outros elementos da vida pessoal.

[...] eu até citei "olha, não escolho função, o que você quiser colocar aí você coloca, eu quero voltar ao trabalho", porque assim, eu acho que você quem faz o seu caminho dentro de qualquer empresa, eu começo, hoje eu tô como conferente, mas eu posso ser outra função lá na frente, de repente a pessoa pode ver que eu sou capaz de ter um diferencial em outras funções, eu acho que quem traça seu caminho, eu acho que seu destino quem faz é você, Deus lhe bota no mundo e seu destino quem faz é você. (T6)

No excerto anterior, além da própria vontade de voltar ao mercado, ele não faz exigências em relação ao cargo, considerando a possibilidade de construir sua carreira dentro da ORG2 a partir do trabalho apresentado. Esse desejo de crescimento na carreira, porém, não é algo partilhado entre todos os trabalhadores maduros, visto que alguns não desejam promoção, mesmo com a oferta da organização.

Pra você ter ideia, nós temos alguns colaboradores com uma determinada idade mais avançada que a gente propõe uma

recolocação de um posto mais alto e eles não querem: 'não, não, tá ótimo aqui'. (G3)

Quero não [mudar de função], tá bom. (T8)

[...] até porque o trabalhador mais velho ele busca estabilidade. (G4)

Essa decisão sobre a promoção na carreira é influenciada por alguns aspectos apontados pelos gestores, como a busca por estabilidade na função e a menor coragem para arriscar, aspectos que podem gerar dificuldades de desenvolvimento desses profissionais.

[...] existe também as limitações, a questão inclusive de desenvolvimento. [...] Até por questão de percepção de vida: 'nam, já estou aqui, eu quero a tranquilidade, eu quero estabilidade, eu quero conforto'. (G3)

Vale salientar, no entanto, que esse é um traço particular e nem todo trabalhador mais velho da ORG2 evita promoção, tendo em vista o que já foi trazido por T6. Ao mesmo tempo, é importante pontuar que o desejo por estabilidade no cargo ou na organização impacta a taxa de *turnover*, que na ORG2 é menor entre os trabalhadores mais velhos.

4.3.2.3 Saída de trabalhadores 50+

Ao abordar a saída do trabalhador mais velho da ORG2, é essencial retomar alguns elementos observados na organização, como a priorização do trabalhador que possui mais tempo de empresa - visto que a alta gerência valoriza a permanência dos que estão desde o início do negócio - e o interesse dos trabalhadores mais velhos em permanecerem por muito tempo na organização, até a aposentadoria ou depois dela.

[...] tô aqui até hoje e pretendo ficar enquanto der certo pros dois lados, porque é bom quando a coisa é boa pros dois lados. (T6)

Tenho não [planos de sair da empresa], vou ficar aqui até o dia que Deus quiser e o dono. (T7)

Pretendo [permanecer]. [...] Porque a empresa é muito boa. Muito boa. [...] Enquanto eu puder trabalhar, eu tô na empresa. (T8)

Partindo disso, ressalta-se que não foram observadas práticas de demissão com viés etário, pelo contrário, valoriza-se a permanência desse trabalhador, inclusive após a aposentadoria.

Você pode ir ali nos caixas, é que eu acho que já saíram umas quatro [...] foram quatro se aposentaram e não quiseram mais trabalhar. Quer dizer, se aposentaram trabalhando com a gente. E eram pessoas boas, por mim poderiam continuar por muito tempo. (G5)

Quando eu me aposentei, em 2018, eu passei dois anos e meio em casa, só resolvendo minhas coisas pessoais. Aí depois eu botei um currículo aqui através de [nome de um gestor], porque eu já tinha trabalhado com o pai dele e o irmão dele também em outra empresa, e ele me deu a oportunidade d'eu voltar ao mercado, e eu agradei e tô abraçando com unhas e dentes como se diz, pra poder trazer um pouco de experiência, juntar o que eu tenho com o deles aqui, aprendermos juntos. (T6)

Alguns trabalhadores da ORG2, inclusive, permanecem trabalhando após a aposentadoria por influência da liderança.

Aí depois que eu me aposentei, ele [gerente de outra empresa] veio me chamar pra trabalhar com ele novamente, disse 'não, o gerente geral disse que eu não saía daqui não', falei assim pra ele. [...] O gerente geral deu os agradecimentos e disse que eu não ia sair daqui. Eu já tinha ajeitado o barraquinho lá pra mim vender alguma coisa, pra não ficar parado de uma vez. (T7)

Também foi possível identificar a prática de recontração de trabalhadores, que muitas vezes saem da organização por questões envolvendo aspectos da vida pessoal e, posteriormente, são acolhidos de volta pela empresa.

Nesse caso e em vários. Ele no caso perdeu a mãe e o irmão na pandemia, precisou sair, não ficou bem, e agora voltou. Conversou com o diretor, o diretor mandou conversar comigo, conversei e deu certo. (G3)

Dos três trabalhadores que participaram da entrevista, apenas um não é aposentado (T8). No seu caso, ele deseja a aposentadoria definitiva, que deverá ocorrer nos próximos três anos, e aponta que pretende voltar para sua cidade natal, localizada no interior do estado.

Foi possível observar nessa organização que os trabalhadores quando desejam se aposentar o fazem por considerarem questões da vida pessoal, como é o caso de T8, ou problemáticas de saúde, no caso das quatro operadoras de caixa citadas pelo gestor da loja que se aposentaram nos últimos anos.

[...] é que caixa, muitos tem tendinite, bursite, de movimentos repetitivos. (G5)

De forma geral, são práticas de gestão da idade na ORG2 a recontração do trabalhador e a perpetuação do trabalho após a aposentadoria, não havendo barreiras organizacionais para tal. Quanto à preparação para a aposentadoria, é importante pontuar que a organização não desenvolve nenhuma atividade.

4.3.3 ORG3 - Diversidade e gestão da idade

A ORG3 está passando por um processo de transformação na sua estrutura organizacional, impactando diretamente nos elementos culturais e as práticas direcionadas aos trabalhadores. Nesse sentido, é importante considerar que, mesmo não possuindo uma política de diversidade formalizada, a ORG3 apresenta práticas que contemplam a temática diversidade, que serão abordadas ao longo da subseção.

Essa transformação - que os trabalhadores estão chamando de ressignificação da cultura organizacional - tem influenciado às práticas de responsabilidade econômica, social e ambiental, potencializando ações que já eram desenvolvidas e criando novas estratégias para consolidação desse novo momento.

Ano passado surgiu uma inquietação da empresa, juntamente com a reestruturação, por um processo de ressignificação da cultura, onde mudou a visão, a missão, os valores [...]. Quando isso passa a ficar visível, né, aí a gente começou a atentar para o fato que era necessário começar a trabalhar com mais vigor, não que o ORG3 já não faça ações na área social, na área de sustentabilidade, já faz. (G6)

O crescimento com responsabilidade econômica e socioambiental, o atendimento acolhedor, o gosto pelas pessoas e o ambiente humanizado contemplam algumas das características apresentadas na missão e nos valores organizacionais, intentando se tornar o varejo supermercadista preferido dos nordestinos (ORG3-D1).

No que se refere à preocupação com a diversidade, a temática surge paralelamente com essa transformação cultural, mas principalmente em função de uma demanda que emergiu do dia a dia de trabalho.

Esse tema ele surgiu no ano passado, porque nós tínhamos um colaborador que já trabalhava aqui há 11 anos, mais de 11 anos, que começou a se perceber como mulher, então ele procurou um Centro LGBT que existe aqui em Natal para começar a fazer essa transição de uma forma que ele se percebesse melhor e que ele soubesse lidar melhor com isso, né, e aí aconteceu esse processo de transição e através desse Centro a gente começou a reconhecer essa situação dele, que hoje é ela. Então a gente teve reuniões com os gestores

dessa pessoa, nós conseguimos fazer a troca de crachá, então no crachá dele não é mais ele, é o nome que ela escolheu, o nome social, o nome que ela escolheu [...]. aí a gente tentou sensibilizar as pessoas para que entendessem esse momento, então começou a partir daí, a gente começar a pensar nesse tema diversidade e tentar ver de que forma a gente poderia trabalhar nesse ano de 2022. (G6)

Pelo exposto, a temática gênero foi a mobilizadora de esforços para pensar estratégias de diversidade, especialmente a partir de demandas reais. Para a inclusão da diversidade, o Gente e Gestão da ORG3 tem buscado atualizar suas práticas, levando em consideração as necessidades de toda sua força de trabalho, inclusive as pessoas com deficiência. Nesse sentido, além das contratações de PCD, a organização busca manter uma rotina de fato inclusiva, garantindo acessibilidade aos trabalhadores PCD em todos os ambientes.

[...] a gente faz de tudo para nos nossos vídeos internos a gente colocar uma pessoa falando Libras, fazendo a linguagem de sinais. Nós já fizemos curso com gerenciadores, os fiscais de frente de loja, pra ensinar um curso intensivo de Libras, pra que eles se sentissem acolhidos, que começassem a entender, né, o que tava sendo dito. A gente colocou na nossa camisa também "Eu falo Libras", pra que o cliente também pudesse entender que aquele colaborador ele é diferente dentro da situação dele. (G6)

Quanto à acessibilidade, foi identificada a presença de intérpretes de Libras em muitos vídeos publicados em suas redes sociais, assim como legendas com a descrição do conteúdo para pessoas com deficiência visual. Ainda sobre a presença de PCD, a organização possui 175 trabalhadores com alguma deficiência (ORG3-D1).

No que se refere à diversidade etária, não há nenhuma política específica para discutir essa temática, porém, a profissional pontuou que a diversidade etária é presente na organização e existe o Programa de Aprendizizes (que é desenvolvido em parceria com instituições públicas e privadas de ensino do RN).

[...] temos pessoas de idade no nosso quadro, trabalhando como recepcionistas, embaladores, no depósito, os nossos gerenciadores que tem uma idade bem já, não são jovens, como também temos *trainee*, pessoas que são super jovens e que tão aí galgando espaço pra crescer dentro da empresa, nós temos o programa de aprendiz [...]. (G6)

O relatório de Gente e Gestão sobre a composição da força de trabalho (ORG3-D3) apontava a presença de trabalhadores em todas as faixas etárias, com idades variando entre 16 e 75 anos. A Tabela 4 apresenta esses dados.

Como é possível notar na Tabela 4, não houve uma apresentação em faixas etárias menores, em função da disponibilidade das informações passadas pela ORG3. Porém, nota-se que a maior quantidade de trabalhadores pertence a faixa etária de até 49 anos, correspondendo a 92,66% (n = 3.762) da força de trabalho. Quando se fala da faixa etária de 50 anos ou mais, o total de trabalhadores é de 7,34% (n = 298) da força de trabalho, número superior à média do varejo supermercadista.

Tabela 4 - Distribuição dos trabalhadores da ORG3 por faixa etária

Faixa etária	Total de trabalhadores	%	Trabalhadores 50+	%
Até 49 anos	3.762	92,66		
Entre 50 e 59 anos	273	6,72	298	7,34%
Acima de 60 anos	25	0,62		
Total	4.060	100%		

Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG3-D3.

Apesar de reconhecer a importância do tema e o direcionamento de esforços para a diversidade, a profissional aponta que há elementos culturais que se constituem barreiras à plena efetivação de uma política de diversidade.

Eu acho que ainda existe um pouco de resistência. Tem muitas pessoas que já estão familiarizadas com o tema, entendem a importância e a relevância disso, mas eu acho que ainda tem muita gente que ainda acompanha um pensamento mais antigo. E aí talvez isso até crie um pouco de barreira pra que a gente consiga colocar isso no papel, por exemplo. A gente já faz, mas eu acho que ainda existe uma resistência, pouca, não tanto como era há alguns anos atrás. [...] assim, por ser uma empresa familiar, né, que os sócios fundadores donos são pessoas né, de mais idade, então assim, é uma barreira que tá sendo quebrada, e isso foi muito perceptível pros colaboradores. (G6)

Como estratégia de transposição dessas barreiras, o Gente e Gestão tem inserido de várias formas a temática diversidade na rotina organizacional e aponta que o Comitê de Sustentabilidade criado recentemente na organização tem sido um espaço privilegiado para discussão. Além do que já foi exposto nessa subseção, o setor tem utilizados as reuniões de líderes no Comitê para inserir a temática.

Todo mês a gente se reúne uma vez, essa reunião é on-line, pra gente *startar* o que tá acontecendo, o que vai acontecer, o que foi de positivo, mostrar os gráficos, redução, tudo isso a gente faz nessa reunião. [...] Já foi debatido quando houve essa transição dessa nossa colaboradora, a gente foi pra reunião no Centro, o Centro LGBT veio pra dentro do ORG3 e fez uma reunião com algumas pessoas desse Comitê [de Sustentabilidade], com operações, com gerenciador, gerente dessa profissional. No Comitê a gente também já falou que vai

começar a trabalhar mais fortemente a questão da diversidade, só que a gente ainda não colocou as ações que a gente pretende executar esse ano, seria nessa reunião de fevereiro, que a gente vai falar. (G6)

Segundo a profissional, há várias ideias a serem implementadas em relação à diversidade, como grupos de escuta de grupos minoritários que atuam na ORG3, como LGBTQIA+, quilombolas, idosos e mulheres em vulnerabilidade.

A gente quer montar espaço de escuta, entendeu, onde profissionais possam falar abertamente sobre essa temática. E escolhemos sempre temas diversos: quilombolas, mulheres em vulnerabilidade, LGBTQIAP+, idosos... [...]. Então a gente quer falar dos grupos de forma segmentada, entendeu, sempre abordando um grupo diferente, a gente quer trabalhar assim. (G6)

Ainda nesse sentido, tem sido exacerbada a temática gênero no planejamento do setor de Gente e Gestão, sendo explícita a preocupação da ORG3 em ampliar a participação das mulheres, sobretudo nos cargos de liderança.

A gente quer melhorar a questão das mulheres nos cargos de confiança, por exemplo, nós temos 11 lojas, né, e dessas 11 lojas nós temos apenas uma gerente mulher, então os outros gerentes são homens. Então a gente quer melhorar a participação das mulheres, quer dar visibilidade pras mulheres nesses cargos de confiança, porque hoje em dia nas grandes empresas a mulher ainda tem um percentual bem inferior ao do homem em cargos de alta gestão. (G6)

Apesar de todas essas intencionalidades apresentadas, não existe uma documentação e/ou formalização dessas práticas, permanecendo no âmbito do planejamento pelo Comitê de Sustentabilidade.

A gente está trabalhando no Comitê, já vem acontecendo essa mudança, mas de forma, não é formal, não tá escrito, não tá previsto. Também não vou dizer pra você que não vai ser escrito, porque muitas coisas que a gente já costumava fazer, estão sendo transformadas em políticas nesses últimos meses, então do ano passado pra cá já foi criado algumas políticas, tem outras que estão sendo revisadas e que vai começar a aparecer várias políticas, não significa que a gente não vá ter uma política de diversidade, talvez esteja mais pra sim do que pra não ter. (G6)

Considerando especificamente a diversidade etária, há formalidade apenas do Programa de Aprendiz, mas quando se refere a trabalhadores mais velhos, não há nenhum programa ou projeto direcionado ao público, porém, como citado, há práticas de contratação desses profissionais. Assim, é importante entender como se dá o

processo de entrada e permanência dos trabalhadores mais velhos, sobretudo nesse cenário de transformação da cultura organizacional.

4.3.3.1 Ingresso de trabalhadores 50+

A presença de trabalhadores maduros na ORG3 é uma realidade observada durante as visitas às lojas e a Central de Serviços e ratificada pelos dados obtidos pelo relatório do setor de Gente e Gestão, conforme consta na Tabela 4, porém, a contratação não é fruto de nenhum programa ou política formal e específica de contratação desse público.

A responsável pelas informações pontua que a presença do trabalhador 50+ decorre tanto do envelhecimento dentro da organização quanto da não adoção da idade como um critério de exclusão no processo de Recrutamento e Seleção (R&S).

[...] existe tanto a parte do "eu fui ficando e fiquei", mas eu não vejo assim um preconceito, principalmente na parte de seleção [...]. Nós temos pessoas com 45, 48, que foram recém contratadas agora, ainda não estão na faixa de 50 anos, nem estão aposentadas, mas são pessoas que estão entrando aí, 39, 40, 50, 48, recente. Tem pessoas no cargo comercial, RH mesmo. Da mesma maneira que saiu, entrou pessoas com a idade mais madura. Então acho que tem os dois, tanto tem a parte de pessoas que vão ficando quanto a parte de pessoas que são selecionadas porque realmente tem perfil praquilo, então independente da idade dele, ele vai ser contratado. [...] A idade não é um critério, de fato não é um critério, tem pessoas de todas as idades. (G6)

Ao falar sobre perfil, a profissional pontua que alguns cargos exigem *know how* e geralmente as pessoas mais maduras e com mais experiência são as que atendem a esse critério. Isso não indica, exatamente, que a inserção do trabalhador maduro é priorizada, mas do trabalhador com vasta experiência e saber prático.

No que diz respeito à contratação específica de trabalhadores maduros, não existe uma ação que envolva a destinação de vagas específicas, como as cotas.

Na parte de recrutamento e seleção não foi montado nada ainda, pra contratação dessas pessoas, assim, de forma, cotas, estabelecer cotas, vagas específicas, isso ainda não foi tratado. (G6)

Quanto aos trabalhadores 50+ que participaram das entrevistas, ambos foram contratados antes dos 40 anos de idade e já possuem mais de 15 anos de trabalho na ORG3. À época da contratação, ambos passaram por processo seletivo e

conseguiram ascender na carreira dentro da organização, ocupando, atualmente, cargos de liderança. Na subseção seguinte, serão abordados os elementos que contribuem à permanência desses trabalhadores.

Abordando as motivações de contratar profissionais acima dos 50 anos, a analista pontua o conhecimento e a experiência que detêm como pontos fortes.

Eu acho que são pessoas que são detentoras do conhecimento, primeiro. Mesmo que em algumas funções seja mais o conhecimento prático, e não tanto o conhecimento teórico, aquele aperfeiçoamento [...]. (G6)

Nesse cenário, reconhece que alguns estereótipos são associados a esse público, o que gera barreiras na hora da contratação.

O que eu percebo e o que eu já ouvi é "ah, é muito manual", "ah, não tão acompanhando a tecnologia", "ai, tem um pouco de resistência pras mudanças atuais", então eu vejo que esse discurso existe. (G6)

As observações feitas por ela são refutadas em seguida ao apontar suas experiências pessoais com trabalhadores maduros, pontuando aspectos positivos no seu desempenho no trabalho.

As pessoas dessa faixa etária [acima dos 50 anos] elas são mais organizadas, mais compromissadas, mais responsáveis, tem que fazer tudo, são mais sistemáticas, eu acho que essas pessoas elas têm uma entrega positiva nesse ponto. (G6)

Considerando os elementos levantados no excerto, a experiência vivida pela profissional contraria os conceitos pré-concebidos sobre o trabalhador mais velho. Sobre as características apresentadas no ponto de vista da profissional, serão discutidos, a seguir, os fatores de permanência do trabalhador mais velho na ORG3.

AORG3 desenvolve o *onboarding* dos trabalhadores a partir de uma palestra de integração, que envolve a participação de vários setores da organização e os trabalhadores ingressantes. Além disso, a socialização ocorre na rotina de trabalho, a partir de treinamentos iniciais e na convivência com as equipes.

[...] a gente sempre faz a palestra de integração, pra receber essas pessoas, então cada um fala do seu assunto e eu falo de sustentabilidade [...] ontem eu dei uma palestra e eu achei um senhor que tava entrando pra manutenção elétrica. (G6)

Portanto, de modo geral, no que se refere à inserção do trabalhador maduro, a ORG3 pratica a seleção de profissionais baseada em perfil profissiográfico e não adota a idade como um critério de exclusão.

4.3.3.2 Permanência de trabalhadores 50+

Os pontos positivos apontados pela profissional de RH na subseção anterior são os principais fatores de permanência do trabalhador maduro na ORG3, afetando diretamente o desempenho no trabalho. A profissional G6 aponta mais algumas contribuições que o trabalhador maduro entrega em sua rotina de trabalho.

[...] eu acho que são pessoas que passam uma questão mais de responsabilidade, que eu acho que tem muito, dessa idade atual que não tem tanta preocupação nisso. Então um ponto positivo dessas pessoas eu acho que é a questão de responsabilidade, compromisso, de fazer tudo direitinho, entrega, tentar fazer as entregas, né, e às vezes nem depende deles essa questão de tá atualizado com a tecnologia [...]. (G6)

Contra-pondo-se ao estereótipo de “não abertura à aprendizagem”, a profissional também cita que os trabalhadores maduros com os quais já teve a oportunidade de trabalhar na organização se mostram disponíveis a aprendizagem e não apresentavam resistências à mudança.

Das pessoas que eu tive contato, eram pessoas que queriam aprender, não eram resistentes à mudança, tavam tentando se atualizar, correr atrás e acompanhar esse novo RH estratégico. [...] Aqui eu vejo muita gente que mesmo já tendo passado dos 50 ainda tá querendo fazer uma faculdade, entendeu? Então eu vejo que tem pessoas que não pararam no tempo, não estagnaram. (G6)

Eu quero fazer outros cursos, [...] eu tô procurando fazer outros cursos de aperfeiçoamento, principalmente na área patrimonial, que tá mudando bastante hoje, devido à IFRS 16 que é a parte de contabilização internacional, aí eu preciso tá bem atento às novas normas que existem, aí eu preciso ler mais um pouquinho, negócio de CPC 27, essas coisas, que tá mudando bastante. (T10)

Essa característica de abertura ao aprendizado é importante para a ORG3, sobretudo nesse momento de transformação que está passando, no qual tem ocorrido diversos treinamentos e capacitações para que as mudanças desejadas sejam consolidadas a partir da aderência dos trabalhadores. Pelo que foi possível observar,

as mudanças na cultura têm gerado impactos na permanência de trabalhadores em todas as faixas etárias, influenciando a renovação da força de trabalho.

Assim, a permanência de trabalhadores mais velhos nesse cenário de mudanças decorre, principalmente, em função dos resultados entregues por eles à organização. O Quadro 19 apresenta de forma resumida esses resultados.

Quadro 19 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG3

Principais resultados	Excertos que ilustram esses resultados
Pontualidade	[...] se falar que vai chegar aqui às 7:30, vai chegar às 7:30, tem aquele compromisso de tá ali todo dia, dando o máximo deles, entendeu? (G6)
Disponibilidade para ajudar	Hoje eu tô só liderando, não trabalho mais o serviço pesado, porque antes eu ia mesmo, se precisar de mim eu vou ainda, fazer inventário físico, essas coisas, mas o meu é mais intelectual. (T10)
Busca desenvolvimento	Você que tem que correr atrás, se você tem vontade de crescer, aí você fala com seu chefe e pede, 'olha eu quero fazer um curso', eles vão lá e liberam pra gente. (T10)
Conhecimento explícito e tácito	É, detentoras do conhecimento, e a parte prática também. (G6)
Adequa-se às tecnologias	[...] Hoje o jovem tem a experiência em termos de tecnologia, eles realmente têm, comparando com eu, eu tô me adequando, vendo as mudanças, mas eu procuro seguir o caminho e não deixo como um empecilho pra deixar de fazer essas coisas. (T10)
Disposição para o trabalho	[...] tem pessoas que às vezes tem 18 anos, mas não tem uma disposição às vezes de uma pessoa de 50 [...]. (T10)
Trocas intergeracionais	[...] a gente aprende com essa geração mais jovem, hoje tinha uma nutricionista mais nova, eu acho ótimo, trabalho numa boa com essa geração mais nova. (T9)

Fonte: dados da pesquisa (2022).

O Quadro 19 aponta que os principais resultados entregues pelos colaboradores 50+ envolvem: pontualidade; disponibilidade para ajudar; abertura ao aprendizado e desenvolvimento profissional, incluindo adequação às tecnologias; disposição para trabalhar; repertório de conhecimento explícito e tácito, que podem ser transferidos nas trocas intergeracionais.

Além das características positivas atribuídas ao trabalhador a partir dos seus resultados entregues, outros aspectos da própria organização influenciam o desejo de permanência do trabalhador.

Um deles é o projeto de QVT, que é implementado pelo setor de Nutrição e Qualidade de Vida (NQV). As ações que contemplam esse projeto são apresentadas de forma resumida pela profissional de Gente e Gestão.

Hoje a gente tem um projeto de qualidade de vida que foi estruturado ano passado [...]. O projeto de qualidade de vida vem com a [nome de plataforma 1 de soluções para RH], aquela plataforma, e com a [nome de plataforma 2 de soluções para RH], que também é uma plataforma; a [plataforma 2] é uma plataforma que trabalha a parte de serviço social, psicologia, orientação jurídica e orientação financeira. Então tem essas quatro vertentes. E a [plataforma 1] trabalha a parte também de consultas, nós temos acesso a [nome de plataforma de saúde], nós podemos fazer uma consulta on-line, então é um 'Q' a mais aí que é disponibilizado para o colaborador. [...] A gente tem um convênio com o Sesc, mas é um benefício que não contempla todos os colaboradores porque ele é por custo, então cada loja tem um quantitativo de pessoas que pode fazer modalidades [esportivas] no Sesc, custeadas pela empresa, mas é um percentual. Tem 10 vagas e aquelas 10 vagas estão preenchidas, até que desista uma pessoa você não vai poder fazer aquela modalidade. (G6)

Hoje o ORG3 ele tá mudando bastante essa parte assim, eles têm agora, existe um aplicativo que lá eles procuram trabalhar, existem pessoas, psicólogos, se você tiver problema é só entrar lá no aplicativo, marcar, eles procuram dar total apoio ao funcionário, se tiver dificuldade, vá falar com o psicólogo, eles vão lá e orientam você. (T10)

As ações elencadas por G6 impactam positivamente a vida no ambiente de trabalho, sobretudo por respeitar o conceito de saúde biopsicossocial e ofertar assistência em vários nichos. A parceria com o Sesc, por exemplo, e a possibilidade de praticar esportes na organização foram apontadas por um dos trabalhadores entrevistados como elementos positivos na ORG3.

[...] a empresa tem a parte de lazer; se você pratica algum tipo de esporte, deu uma paradinha esses dois anos agora, mas a empresa paga esporte pra você praticar; eu até fazia natação antes no Sesc, pago pela empresa. [...] Tem setores que, se você quer fazer academia, a empresa paga. [...] Hoje eu não estou fazendo, mas fazia natação, já fiz musculação também. [...] ela se preocupa, se você tem vontade de praticar um esporte, a empresa fornece. [...] aqui embaixo - a empresa foi crescendo e foi tirando o espaço - mas a gente tinha campo de futebol, jogava vôlei, tinha piscina, tinha tudo isso. [...] O problema todinho é justamente porque as vezes só uns 'gatos pingados', aí como a quantidade é mínima, aí eles "não tem muita gente interessada". (T10)

Nota-se que a ORG3 ofertava, dentro do próprio ambiente de trabalho, equipamentos para a prática de esporte, porém, houve uma retirada dos mesmos por conta da ampliação da unidade citada. Vale salientar que essa observação é referente à Central de Serviços, onde fica localizada a maior quantidade de trabalhadores.

É importante citar, nesse momento, que essa localidade conta com um espaço de lazer e descanso, composto por poltronas para descanso e jogos de sinuca e pebolim. Durante a visita (ORG3-L1), foi possível observar vários trabalhadores utilizando os espaços mencionados, inclusive foi possível perceber forte interação durante o uso dos jogos (entre os que estavam jogando e os que estavam assistindo), incluindo uma pessoa com deficiência física jogando sinuca. Esses atrativos dentro do espaço de trabalho podem contribuir para o vínculo da equipe e satisfação do trabalhador no ambiente de trabalho.

Outros projetos que envolvem saúde e qualidade de vida são desenvolvidos pela ORG3, como: a) “ORG3 vai à praia”, que inclui práticas esportivas, musicais, massoterapia, alimentação saudável, entre outras modalidades que estruturam um evento ao ar livre e que estimula à vida saudável e à socialização entre os colaboradores; b) “ginástica matinal ORG3”, que é a prática de atividade física três vezes por semana nos estacionamentos das próprias lojas da organização.

Outro fator que contribui para a permanência do trabalhador mais velho é a presença de plano de saúde subsidiado pela ORG3 e a possibilidade de adesão ao plano odontológico a baixo custo.

[...] nós temos um plano de saúde, ele é subsidiado, o do colaborador é subsidiado pela empresa, totalmente, a empresa paga o do colaborador [...] você entra na empresa, você automaticamente já está no plano de saúde, certo? [...] plano odontológico é desconto, mas é um desconto bem pouco significativo [...] porque é em torno de R\$20, R\$21 pelo plano odontológico, e ele é opcional. (G6)

ORG3 tem plano de saúde pra todos os colaboradores, todos, o básico a gente não paga [...]. Plano odontológico também, a gente paga muito pouco, que é um benefício também. (T9)

Para muitos trabalhadores, ter um plano de saúde totalmente subsidiado, sobretudo quando possui maior risco de saúde, é um benefício que estimula à permanência na empresa.

Outro benefício apontado pela profissional de Gente e Gestão é o desconto em compras no próprio supermercado. Segundo a profissional, os trabalhadores têm 10% de desconto nos produtos comercializados pela empresa, respeitando um limite de compra mensal.

Nós temos o benefício de desconto em compras no supermercado, de 10% de desconto, então você vai comprar num supermercado ORG3, você tem direito a 10%, só que esse desconto ele é feito em folha,

porque a gente tem o convênio, que tem um limite, então se meu limite é R\$300 eu posso comprar até R\$300, digito meu CPF na hora da compra, automaticamente ele dá os 10% e no fim do mês vem descontando, não é no cartão de crédito, não é em compras à vista. (G6)

Considerando que a maioria dos trabalhadores maduros é responsável por um grupo familiar e que o supermercado comercializa produtos essenciais à sobrevivência, o benefício do desconto em produtos da própria organização também pode contribuir para a sua permanência no trabalho.

Além da política de benefícios praticada pela ORG3, outro fator que influencia a permanência do trabalhador maduro é a possibilidade de crescimento que é dada pela organização, seja pelas formações oportunizadas, seja pelos processos seletivos internos que valorizam os talentos já existentes na organização.

A empresa sempre gostou de fazer muito treinamento, aí tinha treinamento quase todo ano, diminuiu mais um pouquinho agora na pandemia, mas sempre tinha treinamento de qualidade. [...] A empresa dava curso, pagava palestra pra gente participar, aí como eu já tinha um certo conhecimento, eles também me ajudaram bastante nessa área, aí foi surgindo novas oportunidades, eu fui aproveitando. (T10)

Hoje em dia a gente conseguiu tornar o processo seletivo bem redondo, certo, porque toda empresa tem aquela questão da indicação, né, então a gente queria acabar com isso, porque era uma das reclamações dos colaboradores, eles queriam ter a oportunidade de tentar, então a ressignificação trouxe muito isso também [...]. Hoje em dia, se a vaga é interna, ela é divulgada no aplicativo do colaborador, com todos os critérios, pra pessoas fazer sua inscrição e participar do processo como qualquer outra pessoa. Não tendo aquele talento interno, né, aquele cargo exigido aí é aberto externamente [...] mas hoje existe muito processo seletivo interno. (G6)

A permanência do trabalhador maduro também está atrelada à avaliação que ele faz do seu trabalho e da própria organização.

Eu gosto da área de supermercado, de varejo, é uma coisa que me encanta desde sempre, e eu gosto de trabalhar na empresa, a empresa é uma empresa acolhedora, é uma empresa que dá oportunidade, é uma empresa que vem mudando, né, porque a medida que você cresce, você expande mais, é uma empresa que dá bastante oportunidade. (T9)

O ambiente é sadio, gostoso de trabalhar. [...] eu nunca pensei em procurar outros empregos, porque a empresa em si ela já me oferece, não é uma empresa... você trabalha tranquilamente, lógico que as cobranças qualquer outra empresa tem, mas tirando isso, ela é uma empresa que nunca atrasou, paga em dia, eu não me preocupo de

jeito nenhum, chegar no final do mês, certeza o dinheiro tá na conta. Antes ela pagava até antes da data prevista. (T10)

As trocas intergeracionais no contexto de trabalho também influenciam a permanência de trabalhadores mais velhos na organização, seja do ponto de vista de trocas de trabalho ou de trocas relacionadas a vida pessoal.

[...] a gente se entende muito bem. A gente tem uma união boa, porque cada um tem um conhecimento. Todos vieram de outras empresas, tem uma bagagem, e a gente precisa, a gente consolida assim as diferenças [...]. Tem que ter integração. Se não existir essa integração, você não consegue finalizar o processo. (T10)

[...] eu sou muito inserida até com a turma mais jovem, mas também não tenho problema com a turma madura, de jeito nenhum. (T9)

[...] a gente tem público de todas as idades. [...] Eu acho uma troca positiva, a gente conversar e sentar com essas pessoas. [...] aqui tanto existe a área de descanso quanto existe o pátio, as pessoas socializam nos jogos, você viu ali que tem mesa de jogos que eles podem conversar [...] nós fazemos os aniversariantes do mês em loja e aqui [...] também é um momento de confraternizar [...] de trocar experiência, e a empresa também faz muitos treinamentos. (G6)

A profissional de Gente e Gestão pontua que o trabalhador maduro também permanece no trabalho em função das dificuldades de (re)inserção no mercado de trabalho, sobretudo no contexto de crise ocasionada pela pandemia, assim como é característica do trabalhador nessa faixa etária permanecer e fazer carreira na organização, saindo apenas na ocasião da aposentadoria.

[...] ele é uma pessoa que ele fica, realmente o trabalhador maduro ele só vai sair se a empresa não quiser mais a prestação de serviço dele, então é uma pessoa que, até mesmo pelo medo, né, atualmente nessa crise [...] e aqui também tem isso muito cultural, as pessoas fazem carreira e querem se aposentar e sair só quando, de fato, tiverem aposentados. (G6)

Sobre a aposentadoria, um dado relevante na ORG3 é que tem havido uma mudança no que se refere à contratação de pessoas aposentadas. Apesar de na organização haver aposentados trabalhando, não é explícito o interesse em continuar contratando pessoas após a aposentadoria.

[...] foi acontecendo alguns desligamentos ao longo do último ano, então saiu muitas pessoas aposentadas, algumas pessoas aposentadas, mas ainda tem no quadro pessoas que são aposentadas. (G6)

[...] tem vários aposentados, mas de um tempo pra cá a empresa tem mudado um pouco, tem renovado o quadro, é como eu disse, me sinto insegura, com certeza, e saindo eu sei que vou ter dificuldade. (T9)

[...] hoje a empresa, você se aposentou, com pouco tempo você não fica mais não, eles tão mudando essa parte. (T10)

Os fragmentos apresentados encaminham a próxima subseção, que tratará sobre a saída dos trabalhadores da ORG3.

4.3.3.3 Saída de trabalhadores 50+

Primeiramente, é importante destacar que os trabalhadores entrevistados possuem mais de 15 anos de empresa, revelando que a organização mantém o trabalhador por muito tempo, assim como o trabalhador se interessa em ficar na organização. Inclusive, era comum a ORG3 manter trabalhadores aposentados.

Porém, com as mudanças culturais ocorridas, uma das formas de saída do trabalhador mais velho da ORG3 é alcançar a aposentadoria. Pelo que foi possível observar, a organização tem dado prioridade a trabalhadores que ainda não alcançaram essa condição. No entanto, isso não significa que a organização não contrate e permaneça com trabalhadores mais velhos, assim como é importante frisar que hoje a organização tem trabalhadores aposentados ainda em atividade.

Não existe uma clareza dos critérios adotados para esse enxugamento, mas todos os entrevistados mencionaram que essa mudança tem ocorrido. Ao mesmo tempo, foi posto que alguns trabalhadores aposentados também pediram para sair da empresa, encerrando seu ciclo de trabalho.

[...] várias pessoas que eram aposentadas saíram e [...] poucas saíram felizes da vida, a maioria sentia realmente por tanto. Tinha uma que tinha quase 40 anos de empresa. (T9)

[...] já ficou muito [aposentado], mas eles estão mudando mais o processo. A maioria do pessoal pediu, porque já estava aposentado, acho que vai depender das funções que a pessoa exerça, porque tem funções que a idade já tá mais pesada, aí não dá. (T10)

No último excerto, o entrevistado pontua que, a depender da função, é possível que a saída do trabalhador ocorra mais rápido, apontando a idade como um fator determinante, especialmente nas funções operacionais que exigem maior esforço físico.

No projeto de QVT apresentado na subseção anterior, foi abordado sobre a assistência social, psicológica, jurídica e financeira ofertada em uma plataforma contratada pela empresa. Esse suporte é importante para os trabalhadores em final de carreira, pois pode auxiliar no processo de transição para a saída da organização e ingresso na aposentadoria, o que configura uma estratégia de gestão da idade no cenário de desligamento.

A saída do trabalhador aposentado também foi apontada por fatores que envolvem a sua entrega no trabalho - entendendo essa entrega como produtividade abaixo do que era esperado - assim como pelo interesse do próprio trabalhador que já se encontrava cansado e não tinha mais interesse em trabalhar.

[...] talvez não tenha sido a entrega 100%, porque senão estariam no quadro, né, eu me refiro às pessoas que saíram. E em contrapartida também tinham pessoas que realmente já deram o máximo de si, estavam muito cansadas, aposentadas, e não queriam mais aquilo, e foi um acordo mesmo: "eu quero ir embora", "tô cansada", "não consigo mais produzir". (G6)

Esse cenário que envolve a saída de trabalhadores gera impactos nos trabalhadores que estão próximos da aposentadoria.

[...] é como eu disse, eu gosto, então eu vou caminhando, mas lógico que a empresa não é minha, amanhã ou depois, ou hoje mesmo, não sei. [...] Eu gosto do que eu faço. Segura, eu não sei, porque empresa privada você não tem segurança, você não tem segurança e a empresa, como eu disse, está mudando muito, tem muitos projetos aí, eu não sei. (T9)

Me sinto seguro. [...] se eu chegasse a sair, eu não teria medo não, se viesse acontecer isso, eu corria atrás, ia atrás de outras empresas, ia mostrar minha capacidade, que a empresa deixa você preparado pra isso, e tenho um bom tempo tempo, tenho experiência na área bancária, trabalhei um bom tempo, tenho experiência aqui na área contábil, fiscal, patrimonial (T10)

Ao abordar o enfrentamento do mercado de trabalho após os 50 anos, os trabalhadores entrevistados abordaram os desafios que são inerentes à idade.

[...] o nome ORG3 é uma referência para muitas outras empresas, geralmente aqui quando o pessoal sai, não fica muito tempo desempregado. "Trabalhei no ORG3", já é um meio caminho. Não sei em questão de idade, porque às vezes a idade influencia, vai depender de empresa pra empresa [...]. (T10)

[...] não é fácil, né, com a idade não é fácil. Eu tenho colegas, não na mesma profissão, mas de outra profissão, que tem essa dificuldade

grande. Apesar que o pessoal "você tem experiência e tal", mas eu acho que, e também assim, o mercado tá muito enxuto, né, o mercado tem jovens que terminaram nutrição, por exemplo, e tão desempregadas, né, tudo bem que não tem experiência, mas às vezes as empresas até querem mais jovens, porque elas vêm sem experiência mesmo e elas preferem, e eu, vixe, eu acho demais, as pessoas às vezes acham que eu sou pessimista quanto a isso, mas eu acho que pesa bastante. (G6)

Levando em consideração o que foi exposto pelos trabalhadores, a dificuldade na (re)inserção no mercado de trabalho na maturidade pode ser um dos fatores que contribuem para permanecer mais tempo na organização, conforme discutido na subseção anterior.

De forma geral, a saída dos trabalhadores maduros da ORG3 também tem sido impactada por esse novo momento de transformação cultural, sobretudo porque tem havido indícios de práticas de saneamento de trabalhadores aposentados por parte da organização. Isso não exclui a constatação de trabalhadores mais velhos permanecendo na organização e vivendo satisfatoriamente o trabalho. Porém, essas mudanças podem, dependendo do indivíduo, gerar incertezas e insegurança ou motivação para buscarem outras oportunidades. Por fim, apesar da ausência de Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA), a assistência social, psicológica, jurídica e financeira ofertada pela organização via plataforma terceirizada pode auxiliar o trabalhador nessa transição.

4.3.4 ORG4 - Diversidade e gestão da idade

A ORG4 não possui política de diversidade formalizada, mas é uma temática que faz parte do dia a dia organizacional, presente nos canais de comunicação oficial, visível no ambiente organizacional e atravessando as entrevistas realizadas. Segundo o diretor de RH, apesar da ausência de uma política formal, falar sobre diversidade é algo naturalizado dentro da organização.

Um primeiro dado observado é a nova matriz de competências desenvolvida em 2020 pelo RH da ORG4, no qual aborda que todos os trabalhadores da organização devem ter a conduta de respeitar a diversidade e serem cuidadosos na relação com as pessoas, reforçando os laços de confiança (ORG4-D7).

Também foi observada nos Relatórios do Conselho Administrativo de 2021 (ORG4-D2) e 2022 (ORG4-D3) a menção à temática diversidade; os relatórios trazem

dados relacionados ao ano anterior da publicação. Nos relatórios, são apresentados números referentes aos trabalhadores com deficiência, como o aumento de 5,81% no número de trabalhadores PCDs de 2021 para 2022, e a menção à quarta edição do curso de Libras para colaboradores ouvintes, realizado em 2021. Nas redes sociais, a ORG4 realiza ações de conscientização sobre a inclusão de PCD, questões de gênero e a luta contra a discriminação e desigualdade racial (ORG4-D5).

A ORG4 também desenvolveu o Guia de Diversidade (ORG4-D6), que é um documento orientador acerca dos principais conceitos de diversidade e está alinhado aos valores de respeito e não discriminação de nenhuma natureza na organização. O Guia é composto por quatro temas estruturantes: gênero; raça, cor e etnia; pessoas LGBTQIA+; e pessoas com deficiência. Como é possível perceber, o Guia não faz menção à questão etária. De toda forma, como o Guia de Diversidade apresenta atitudes que os colaboradores devem praticar no dia a dia para vivenciar a pluralidade que envolve as pessoas (ORG4-D3), isso pode reverberar nas atitudes com pessoas maduras. É importante ressaltar também que a organização tem feito um trabalho de divulgação de informações sobre inclusão nos canais de comunicação corporativa.

O Guia é lançado em um ano de mudanças nas práticas organizacionais, o que os gestores que participaram das entrevistas têm chamado de transformação cultural.

Nós passamos por um processo de três anos, onde nós revisitamos nosso modelo de cultura, onde a gente começou a trabalhar novos conceitos de cultura, novas competências, e a gente precisa colocar essa liderança nesse trilho, tá, então nós temos como objetivo trabalhar academia de liderança para direcionar essa liderança para esse caminho que a gente quer, né, então a gente quer uma empresa que trabalhe mais a meritocracia, a gente quer uma empresa que não tenha tanta complacência, que ela exija mais das pessoas, a gente quer uma empresa que tenha uma característica mais inovadora, que ela seja uma empresa que admita o erro, tá muito centrada nisso que a gente tá trabalhando, essa parte azul aí [ele mostra um material gráfico em cima da mesa com informações sobre a cultura organizacional]. (G7)

Diante da fala do gestor sobre a mudança cultural e analisando o material disponibilizado durante a entrevista (ORG4-D4), percebe-se que a ORG4 tem reunido esforços para, além de outras temáticas, valorizar a diversidade humana no ambiente organizacional. Pelo exposto no material gráfico, a organização elencou várias atitudes que são valorizadas e devem estar presentes no comportamento das pessoas no dia a dia organizacional, assim como elencou várias outras que não devem fazer

parte dessa rotina. Com isso, a ORG4 pretende ser admirada e reconhecida pelos cooperados, clientes e pela comunidade, ter uma equipe com energia, confiança e senso de pertencimento, e apresentar resultados impulsionados por processos consistentes. Nesse sentido, o gestor pontua a importância de treinamentos com as lideranças, para que estejam alinhadas com o novo modelo cultural e sejam mediadores dessa transformação nas pessoas.

Sobre esse assunto, a ORG4 tem deixado explícito aos trabalhadores, cooperados e à comunidade de forma geral que, entre as diversas atitudes valorizadas, estão: praticar cidadania, comunicar-se de forma transparente, ser confiável e acolhedora. Entre as atitudes rejeitadas pela ORG4, estão, entre outras: agir com iniquidade ou injustiça, tolerar desvios éticos, discriminar e desrespeitar (ORG4-D4). Nesse cenário, insere-se o respeito a todas as formas de ser e existir como um dos princípios organizacionais.

[...] falando um pouquinho da ORG4, o que eu percebo como organização? É totalmente livre de preconceito com relação à faixa de idade. Eu não vejo nenhum tipo de comentário, nenhum tipo de visão, de viés, que possa denotar qualquer tipo de preconceito. Aliás, eu acho que preconceito com relação à faixa etária, orientação sexual, etnia, deficiência, gênero, eu não vejo preconceito, tá, o que eu vejo é que é uma empresa que ela lidar com pessoas mais velhas pra ela é muito natural. (G7)

Seguindo essa discussão, a outra profissional de RH que participou da entrevista também pontuou alguns casos que envolvem práticas de diversidade, como a contratação de pessoas LGBTQIAP+.

Falando um pouco de diversidade, a gente tem pessoas também na empresa, tivemos farmacêutico transexual, normal, ok, em posição de liderança, isso não é impeditivo pra gente não. É claro, a gente tem todo um suporte aqui, porque a inclusão não é só a pessoa que entra, mas quem é que está aqui também pra receber bem essa pessoa, né? Então nós temos aprendizes, também, com opção sexual diferente também, e a gente orienta e tá tudo certo. (G8)

A profissional de RH entrevistada pontuou que há um movimento em construção sobre educação dos trabalhadores acerca de temas envolvendo a diversidade humana. Para tanto, constituíram um grupo de trabalho no âmbito do RH que tem discutido essa questão e, periodicamente, realizam comunicações institucionais com o objetivo de sensibilizar os trabalhadores sobre o tema.

A gente tem um grupo de trabalho, composto por umas quatro ou cinco pessoas, e que a gente começou a discutir esse assunto e a gente solta pílulas sobre diversidade, pílulas conceituais, pra que a gente internalize isso primeiro dentro do ambiente de trabalho, porque antigamente não tinha essa questão tão forte, e hoje tem, é mais pra gente deixar todo mundo na mesma página, entendendo o que está acontecendo. [...] a gente trata todas essas pílulas de uma forma educacional, que a ORG4 está atenta nisto sim, e que os colaboradores fazem parte desse processo também [...]. Às vezes, as pessoas nem sabem que fazer uma brincadeira não é permitido, não é bacana, então através dessas pílulas que a gente solta esses comunicados via e-mail, pra ir dando essas orientações pro pessoal [...]. (G8)

Além do exposto, a ORG4 possui um Código de Conduta e Ética que aborda tais questões e disponibiliza um Canal de Ética, para receber anonimamente relatos que contrariem o Código e não estejam alinhados às condutas previstas no Guia de Diversidade (ORG4-D5; ORG4-D6).

Quando se aborda a questão etária, os profissionais da GRH pontuam que, apesar de não haver práticas específicas para esse público, a ORG4 contempla o viés etário na sua força de trabalho e na concepção de um ambiente diverso. Nesse sentido, a força de trabalho na ORG4 é bastante diversa, sendo possível comprovar no momento das visitas às lojas, sendo visível a presença de pessoas nas diversas faixas etárias, incluindo jovens aprendizes e pessoas idosas, além de PCD. O último relatório publicado (ORG4-D3) apontava a presença de trabalhadores em todas as faixas etárias. A Tabela 5 apresenta a distribuição desses trabalhadores.

Tabela 5 - Distribuição dos trabalhadores da ORG4 por faixa etária

Faixa etária	Total de trabalhadores	%	Trabalhadores 50+	%
Até 17 anos	54	0,97%		
Entre 18 e 25 anos	1.699	30,60%		
Entre 26 e 30 anos	923	16,62%		
Entre 31 e 35 anos	793	14,28%		
Entre 36 e 40 anos	695	12,51%		
Entre 41 e 45 anos	574	10,33%		
Entre 46 e 50 anos	421	7,58%		
Acima de 51 anos	395	7,11%	395	7,11%
Total	5.554	100%		

Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG4-D3.

Como é possível notar na Tabela 5, a maior quantidade de trabalhadores na ORG4 se encontra na faixa etária de 18 a 25 anos, correspondendo a 30,59% (n = 1.699) da força de trabalho, revelando uma organização majoritariamente jovem. Quando se avalia a faixa etária acima dos 50 anos, nesse caso, com 51 anos ou mais,

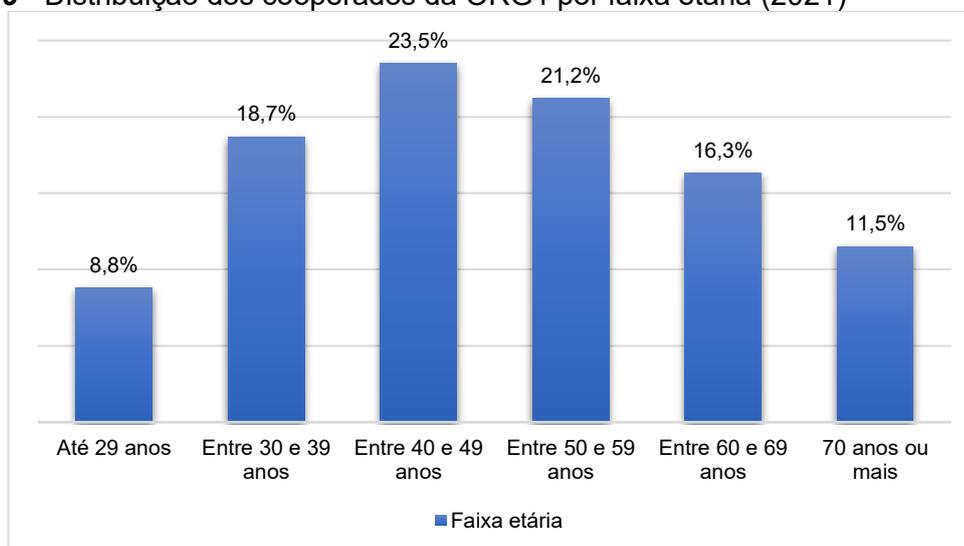
a ORG4 apresenta 7,11% (n = 395) do total de trabalhadores, número de trabalhadores superior à média do varejo supermercadista nacional.

Ao abordar a diversidade etária na ORG4, o gestor pontua que essa discussão é necessária, apesar de atualmente ser inexistente na organização.

A gente tem consciência que nosso consumidor ele tá envelhecendo, que a nossa população está envelhecendo, ela vai ter que ficar mais tempo no mercado de trabalho, mas de forma alguma a gente entrou numa discussão sobre isso. (G7)

Sobre o perfil do consumidor, é importante destacar que o público cooperado da ORG4 é composto por uma parcela significativa de pessoas mais velhas. A Figura 19 ilustra a distribuição dos cooperados por faixa etária e mostra que, em 2021, o total de cooperados equivalia a 949.386, sendo 49% (n = 465.200) com a faixa etária 50+.

Figura 19 - Distribuição dos cooperados da ORG4 por faixa etária (2021)



Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG4-D3.

Essa característica de público maduro é um dos motivos para que haja uma força de trabalho com a presença de trabalhadores mais velhos.

Uma coisa que eu acho que é intrínseco também, que é da cultura da empresa, como o meu cooperado ele tem uma faixa etária maior, talvez ele se sinta mais a vontade de estar lidando com uma pessoa numa faixa etária um pouco mais próxima da dele. (G7)

Essa e outras motivações são debatidas na subseção seguinte, que trata da contratação e inclusão desses trabalhadores na ORG4.

Outras ações pontuais que contemplam a temática diversidade etária são as que estão descritas no Quadro 20 e foram levantadas na revista mensal (ORG4-D7).

Quadro 20 - Projetos e ações sobre diversidade desenvolvidos pela ORG4

Projeto/Ação	Breve descrição	Período de realização
“Elogios”	Reconhecimento público aos colaboradores, através de elogios feitos pelos clientes, em uma página da revista com a foto pessoal do trabalhador.	Contínuo
“Nossa Gente”	Página da revista destinada a destacar colaboradores que tenham outras habilidades e talentos fora do ambiente de trabalho: cozinheiros, músicos, pintores, esportistas, escritores, entre outros.	Contínuo
Treinamento dos aprendizes	Apresentação dos novos aprendizes em processo de treinamento.	Mar/2020
Reportagem “Viva a Diversidade”	Conceitua diversidade e inclusão, aborda o combate ao preconceito e reforça a importância de um ambiente de trabalho diverso e inclusivo para a QVT.	Out/2021
Efetivação de aprendizes	Reportagem “Talentos lapidados” informa sobre a efetivação de 77 aprendizes no ano de 2021.	Jan/2022

Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG4-D7.

Para finalizar essa discussão inicial sobre a diversidade na ORG4, considera-se importante pontuar em que condição se encontra hoje a temática diversidade etária. Apesar de se falar em diversidade de forma geral na organização, é perceptível que o viés etário não tem sido recorrente nas comunicações institucionais oficiais, inclusive, durante a realização das entrevistas, observou-se que a gestão não identifica a questão geracional como um problema atual na organização, tendo em vista a abertura organizacional para a contratação e manutenção do trabalhador em qualquer idade. Assim, percebe-se uma necessidade de trabalhar outras temáticas que, para a gestão, encontram-se mais emergenciais, como a questão de gênero.

[...] eu não vejo necessidade na ORG4 - tirando a questão de gênero, que há um incômodo geral pra empresa, mas eu vejo pouco movimento pra mudar isso - não vejo nenhuma questão de a gente ter que fazer algum tipo de trabalho, soltar uma política, ter alguma coisa mais diretiva para a idade [...]. A única preocupação que eu vejo a gente falar é "eu preciso atrair mais mulheres em posição de liderança", tá, inclusive já tem uma discussão sobre, entre aspas, cota, mas não é uma cota, é uma meta, a gente começar a colocar meta pra isso. (G7)

Sobre a ausência de programas de contratação para públicos específicos, como é o caso dos trabalhadores maduros, o que tem sido exacerbado na ORG4 é que as contratações dos trabalhadores sejam balizadas pelo viés cultural, ou seja, que os candidatos às vagas na organização apresentem convergência com as práticas culturais da ORG4.

O que eu vejo é uma discussão "precisamos atrair pessoas mais alinhadas com o novo modelo de cultura que a gente está implantando", "precisamos de pessoas que acreditem naquilo que realmente é o nosso propósito", sem perder o nosso 'DNA', sem perder a nossa raiz, independente de etnia, idade, gênero, orientação sexual, nada, independente disso. A gente olha a estratégia e olha a cultura, as duas coisas tão juntas, focadas no mesmo caminho, e aí a gente tem que trazer pessoas que tenham esse *feat* cultural conosco, independente de qualquer coisa. (G7)

A partir do exposto, passa-se a discutir a inserção dos trabalhadores mais velhos, tomando como ponto de partida essa discussão sobre o alinhamento com a cultura organizacional como determinante da contratação do candidato.

4.3.4.1 Ingresso de trabalhadores 50+

Abordar o ingresso do trabalhador maduro na ORG4 perpassa, inicialmente, a compreensão da sua história e cultura organizacional. Além de ser uma empresa tradicional na região onde está localizada, com seus mais de 60 anos de história, há uma característica de fidelização do cliente e de longa permanência do cooperado. A Figura 20 apresenta a distribuição dos cooperados por tempo de associação.

Figura 20 - Tempo de associação dos cooperados da ORG4



Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG4-D3.

Como é possível perceber na Figura 20, a maioria dos cooperados possui mais de 10 anos de associação, correspondendo ao equivalente a 56,3% do número total de clientes cooperados. Isso demonstra que há uma relação de longo tempo entre a organização e seu principal cliente. Nesse sentido, os gestores entrevistados apontam que as relações estabelecidas entre ORG4 e cooperado se constituem por um vínculo importante, que vai além da comercialização de produtos e serviços.

[...] o nosso colaborador já conhece o cliente pelo nome, porque ele tá aqui há muito tempo, o cliente sempre vem, e hoje a gente chama ORG4 [nome atual da empresa], mas no passado era [nome antigo da ORG4], então a gente não corrige esse cliente se chamar a ORG4 de [nome antigo], porque ele se sente parte da empresa, ele é sócio também da cooperativa, cada cooperado tem a sua parcela e que tem um retorno durante todo o período de compras que ele fez, então isso que também acho que é bacana da gente ter essa identidade, conseguir identificar o cliente [...]. (G8)

É importante fazer esse preâmbulo para que se entenda o porquê ter trabalhadores mais velhos na ORG4 é importante. Além da relação de proximidade, também é destacada a importância do bom atendimento a esse cliente maduro, sobretudo em setores que demandam maior compreensão sobre produtos e serviços. Nesse sentido, ter trabalhadores maduros pode contribuir para estabelecer essa relação de proximidade e prestar um bom atendimento.

Hoje a gente foi tomar café aí chegou um cooperado lá [...] e começou a contar piada pra ela. Começou a contar assim do nada, o velhinho começou a contar. Então é o ambiente, tá, o ambiente requer esse tipo de atendimento [...] a pessoa mais velha ela demanda uma atenção especial, ela demanda tirar dúvidas [...] e quando tem seção com a pessoa atendendo, é muito melhor. (G7)

O gestor de RH pontua que não há formalização de alguma iniciativa de contratação de trabalhadores mais velhos na ORG4, ademais, não há um interesse em criar um sistema de cotas com essa finalidade, já que, como defendeu, a contratação do trabalhador nessa faixa etária é um processo natural.

Eu não vejo estímulo para contratar, mas quando tem um profissional com mais idade, eu vejo que ela acolhe muito bem esse profissional. Agora eu acho que é uma questão de cultura, é uma questão intrínseca da organização, não é uma questão aberta, tá, não é uma coisa de "ai, vamos contratar, como se eu tivesse fazendo uma ação afirmativa", e não é, não é nada disso. [...] aqui o 50+ ele é muito bem visto, eu não preciso ter uma preocupação de atrair mais, porque a própria empresa ela já vive essa realidade. (G7)

Quando a gente publica uma vaga, a gente não coloca uma faixa etária, a gente publica a vaga, ou o perfil que a gente precisa, mas faixa etária é algo que a gente não determina e nem se o gestor pedir alguma coisa, a gente não vai por no papel também, entendeu? (G8)

Na mesma discussão, abordou-se que a idade não é um critério de exclusão do candidato nas vagas apresentadas. Embora não seja um critério de exclusão, a idade já foi considerada um critério de contratação em algumas situações.

[...] nessa época, a ORG4 estava pegando mulheres após os 40 anos, eu falei 'nossa, meu Deus, me deu sorte' e eu peguei e li aquela revista e fiquei tão emocionada, assim, com a história que eu vivi na minha vida de casamento e ver uma reportagem daquela que a ORG4 estava procurando mulheres acima de 40 anos pra trabalhar, eu já mandei meu currículo na hora, assim, e aí em uma semana eles me chamaram pra fazer entrevista e hoje estou aqui, já tenho 11 anos. (T14)

Outra situação de contratação para trabalhadores maduros foi apontada pela outra profissional de RH, quando citou uma vaga específica para pessoas maduras.

Inclusive na Drogaria, a gente tinha um cargo de consultor, e a exigência para esse cargo era pessoas acima de 50 anos, então a gente... Qual o papel dessa profissional? Como ela já tem uma certa idade, ela passa confiança na apresentação dos produtos que ela oferece pro cliente. De repente, um jovem não ia conseguir passar essa confiança, porque é um produto assim de peso, de valor agregado, que essa pessoa acima de 50 anos ela passaria valor também ao oferecer esse produto. (G8)

O próprio gestor pontuou que, no seu recente ingresso, foi explanada que a sua idade foi um critério que também significou na sua contratação.

Eu fui escolhido, um dos motivos que me falaram é a minha idade também, tá? Tinham outros candidatos, mas eram pessoas bem mais jovens, mas eles falaram "é uma pessoa que ela pode trazer aí um equilíbrio no grupo". Hoje eu tenho um time que, tirando uma pessoa do meu time que tem quase 50 anos, todos os outros tem menos de 50, bem menos que 50. (G7)

A ORG4 não possui uma iniciativa institucionalizada de contratação desse público. Como o gestor pontuou, não há uma necessidade atual dessa estratégia em função de a contratação do trabalhador maduro ser inerente à rotina organizacional, o que leva a organização a priorizar outros temas de diversidade.

Quanto ao *onboarding* dos profissionais, pode-se apontar que ele já acontece no processo de seleção, já que os profissionais de RH têm priorizado candidatos que estejam alinhados aos valores organizacionais. As ações de socialização mais comuns são o reconhecimento do espaço físico e das equipes de trabalho, além dos treinamentos iniciais, nos quais são abordadas as atividades a serem desenvolvidas e as atitudes desejáveis e as não toleradas entre os colaboradores.

Dessa forma, infere-se que a ORG4 tem feito, ao longo do tempo, a seleção de candidatos utilizando o viés etário e inserindo pessoas maduras na sua força de trabalho. Além disso, outro fator que marca a presença de trabalhadores mais velhos é a carreira construída dentro da organização, que será debatida mais a frente.

4.3.4.2 Permanência de trabalhadores 50+

A abertura da organização à força de trabalho madura é um dos elementos que influencia a permanência desse trabalhador, refletindo os aspectos culturais da ORG4.

[...] a gente não tem uma política de retenção, não existe nenhum tipo de trabalho específico: 'eu quero reter tal público' [...]. O negócio foi crescendo, crescendo, crescendo, mas ainda tem esse espírito de clube de amigos, ainda tem esse espírito de uma empresa onde ela acolhe muitas pessoas, onde existe amizade, existe a união, existe aquela coisa de família. Então as pessoas se sentem bem nisso. Nós estamos também numa cidade onde existe comércio, tem indústria, mas também não é uma cidade onde tenha muito emprego. Ou você trabalha em uma ou outra, a pessoa trabalha aqui na região, mas a maior parte vai pra São Paulo. Então eu acho que isso contribui muito para as pessoas ficarem muito tempo aqui. (G7)

Na fala do gerente, percebe-se também a influência do ambiente externo na permanência de trabalhadores na ORG4. Essas influências também são consideradas pelos trabalhadores quando avaliam a (re)inserção no mercado de trabalho na maturidade, dificuldade potencializada pela concorrência, especialmente com os mais jovens e/ou profissionais mais qualificados.

[...] eu acho que muitas empresas elas entendem que a terceira idade não está muito preparada pra aqueles cargos, né, então você tem que estar bem preparada, seu currículo tem que ser um currículo bom pra concorrer com jovens de 20, 30 anos. (T12)

Para contornar esse desafio, os trabalhadores maduros têm mostrado abertura ao desenvolvimento profissional, assim como a ORG4 tem valorizado e contribuído nesse processo.

Eu voltei a estudar, hoje sou formada em RH, fiz a faculdade, terminei minha faculdade, e assim eu pretendo fazer outros cursos, não quero ficar parada, porque você sabe, a idade chega e você tem que inovar também, porque se você não inovar você fica lá atrás, né, e o mercado de trabalho quer que você filtre ali naquelas inovações também, aí se você não tá inovando junto com a empresa aí você fica parada. (T11)

Eu já tinha sonho de fazer essa faculdade, aí quando veio o mercado de trabalho eu me senti com mais força de fazer, entrar numa faculdade mesmo, mais motivada pra fazer. [...] Primeiro o conhecimento, que eu queria conhecer muito, e pra ver no meu trabalho, me ajudar também, conseguir uma promoção, seguir a área do RH, mas aí eu fiquei, estamos aí esperando. (T14)

No que se refere à formação profissional e ao desejo de crescimento na carreira trazido pelas trabalhadoras, é necessário considerar a importância da formação e dessa disponibilidade mencionada, especialmente porque a ORG4 cria oportunidades de crescimento para os seus atuais colaboradores. Uma dessas oportunidades é a criação da Universidade Corporativa e o Projeto “Aprender e Crescer”, que faz parte dos investimentos em formação profissional para impulsionar o desenvolvimento de carreira dos colaboradores em qualquer faixa etária (ORG4-D5). Além disso, desenvolve processos seletivos internos e, nesse sentido, profissionais mais qualificados terão mais oportunidades de conquistar novos cargos na empresa.

[...] o que acontece na ORG4 são cargos que quem concorre a esses cargos são só nós, cargos internos, então nós temos que está atualizados, é uma concorrência muito menor do que aí fora, você não sabe com quem você vai concorrer, então a ORG4 tem esse lado muito bom, dá oportunidade pros funcionários, então se você estuda, se você tá preparado praquele curso, então você pode concorrer aquela vaga, e são muitas vagas que tem aqui dentro da ORG4 pra nós. (T11)

Ainda no que se refere ao desenvolvimento, outro elemento significativo para a permanência de trabalhadores maduros na ORG4 é a possibilidade das trocas geracionais, que também incluem aprendizagem mútua.

[...] é a mesma coisa que a gente tem experiência pra ensinar pra eles, eles têm mais assim pra ensinar pra gente. É ótimo. [...] eu posso dar meu conhecimento, o que eu sei fazer, o que eu posso ajudar a pessoa, um conselho, alguma coisa, então acho que é isso, conhecimento de vida. [...] ele pode me ajudar com conhecimentos, né, a mesma coisa que eu quero apresentar pra eles, eu também espero deles também, porque são coisas novas que eu quero aprender também. (T14)

Eu acho que essa mistura do novo, que vem com aquela vontade, aquela inexperiência, e do mais antigo - vamos dizer assim - que tem já a experiência, que já passou por aqui e dá uma segurada, é um casamento ideal. Eu sempre gostei de ter gente muito jovem na minha equipe, porque a gente aprende demais com eles, a gente aprende mais todo dia. (T12)

Pelo exposto, a aprendizagem se dá em via de mão dupla, tanto pela experiência no trabalho e na vida do mais velho quanto pela bagagem do mais novo, que, apesar da pouca idade, apresenta conhecimentos inerentes à realidade geracional dele. A aprendizagem e as trocas citadas, muitas vezes, superam o âmbito profissional e chegam ao âmbito da vida pessoal.

[...] às vezes eu chamo o colaborador pra dar conselho de mãe, porque eu vejo que a pessoa precisa de um aconselhamento, e normalmente não é no pessoal pessoal, normalmente é no pessoal carreira. Eu tenho na minha equipe uma menina que começou a fazer um curso de inovação na faculdade, então eu me coloco a disposição dela quando eu vejo algum artigo, livro, live, tudo, falo '[nome da jovem], corre lá, faz isso, não sei o quê', 'pra esse lado que você tá indo talvez não seja legal', eu acabo me colocando muito nisso, porque algumas pessoas tem muita vontade, mas não tem muito direcionamento, né, e a gente como colega de trabalho e, principalmente, como líder, a gente tem essa obrigação também, eu diria, de orientar, de fazer com que formar profissionais, então eu tenho muito isso e é meio que nato. (T12)

Eu me dou bem tanto com jovens quanto com pessoas da minha idade, ou até mais. Com jovens mais ainda, eu sou muito de conviver com jovens, e eles gostam muito de mim, eu estou sempre conversando, aconselhando, gosto muito de aconselhar, e eles vem me pedir conselho, pessoas que as vezes está com problema do casamento [...]. (T13)

As trocas apresentadas no âmbito das relações interpessoais e intergeracionais, além de permitirem ampliar a aprendizagem, também geram um ambiente de trabalho agradável, o que favorece a permanência dos trabalhadores.

Briga não, mas como todo lugar que tem muita gente, acontece né, é difícil não acontecer alguma coisinha, mas é coisa que a gente resolve, pelo menos comigo nunca me aconteceu nada. [...] eles me tratam muito bem, todos, os meus colegas de trabalho, os meus chefes, sou muito bem tratada por eles, não só por mim, como todos. É maravilhoso, muito bom. (T14)

[...] a gente tá no mesmo barco, aí é jovem, idoso, mulher, homem, enfim, é tipo uma família. Não é clichê falar que a gente vive mais tempo aqui do que com os nossos familiares, porque é uma realidade, na hora que você entra, na hora que eu saio. Então assim, as tratativas são iguais, é um relacionamento bacana, percebo que tem interação dos setores, que nem vai ter o caso do setor de eletro, que você conversou com a [nome], ela tem 50 e poucos anos, eu tô trazendo uma menina de [nome de outra loja] que tem 18, por que eu estou trazendo ela? Porque eu consegui efetivá-la lá, ela tem muita força de vontade, então assim, elas vão interagir. (G9)

A fala do gestor abre a discussão sobre a intencionalidade em construir equipes intergeracionais por parte da empresa, o que traz benefícios à organização e à equipe. Assim, ter trabalhadores de várias idades atuando juntos permite a criação de um ambiente diversificado, de relações positivas (apesar dos conflitos inerentes às relações humanas), de incentivo mútuo e de aprendizagem em vários âmbitos da vida pessoal e profissional.

[...] a gente aprende na empresa com a molecada que tá chegando, às vezes uma forma de falar, você vê que ele como consumidor ele é muito diferente do que eu sou como consumidora, e pra trabalhar você vê que eles pensam diferente, eles valorizam coisas que a gente não valoriza, e que a gente não pensa, então "opa, é aí que eu tenho que olhar", então é um pouco do que eu enxergo hoje e como eu estou na empresa que eu trabalho. (T12)

Então, assim, eu tenho o espírito jovem, então eu me dou muito bem com eles, com os jovens, então eu trabalho, eu tenho uma turma que tem essa faixa etária de 20 a 30 anos, e a gente se dá muito bem, então eu tô inovando junto com eles, então eu sempre tive esse espírito de inovador, de tá ali junto, assim eu nunca me vi assim com nenhuma dificuldade em lidar com eles, nunca. (T11)

Outro dado importante que influencia na permanência do trabalhador maduro é a sua relação com o cliente, que já foi abordada na perspectiva de proximidade, mas também traz outras implicações, como o impacto nas vendas, na fidelização do cliente e no atendimento mais personalizado.

[...] eu não tenho intriga com ninguém, nem com cooperado, nem com trabalhador, com ninguém, pelo contrário, se você parar e ficar lá em baixo cinco minutos, você vai ver 50 cooperados: "oi [nome]!", "olá [nome]!", me conhece pelo nome, eu conheço eles pelo nome, então é assim, é muita gente que me conhece, eu tenho muito cliente fiel, tinha até muito mais, se eu não tiver não compra, fidelidade mesmo. Tem cooperado que já chegou a falar que só comprava aqui por causa de mim, do meu atendimento, eu já ouvi isso várias vezes, porque as vezes a empresa é boa mas o atendimento do outro lado não foi legal e ele ficou insatisfeito, entendeu? Então tem muito disso, o seu atendimento. (T13)

Na verdade eles gostam muito que você ouve, então você escuta mais do que fala, eu ouço mais eles do que eu falo, então às vezes eles vêm aqui nessa loja só pra poder falar, pra poder falar deles, pra poder falar da família. [...] Eles compram, mas eles vêm, ali você vai atender, daqui a pouco você está sabendo do que ele está fazendo, o que ele veio aqui fazer, porque ele veio aqui várias vezes ao dia, então você tem mais esse perfil, aqui a gente tem muito o perfil deles aqui, de ouvir mais do que a gente falar. (T11)

Aqui na ORG4 tem muitos [consumidores] com mais idade, aparece muito pessoas idosas. [...] às vezes eles precisam de uma palavra, eles vêm no caixa, pra você ter uma ideia, não assim praticamente pra comprar, eles vêm assim começa a conversar com você, aí ele vai soltando o problema dele, sabe, e eu vejo assim como uma ajuda, que eles querem que a gente passe pra eles, passa isso muito no meu caixa, e o que eu posso fazer eu faço, é muito gratificante. (T14)

É possível notar que os trabalhadores percebem uma necessidade do consumidor que vai além da necessidade comercial, chegando à vida pessoal, o que

implica em aperfeiçoar o atendimento a esse cliente. Sobre a qualidade do atendimento, os gestores apontam que é uma característica marcante do trabalhador mais velho na ORG4, o que contribui para qualificar o negócio.

Tem pessoas que não terão muita paciência, nós temos dois caixas aqui, caixa 1 e caixa 2, que são caixas exclusivos pra terceira idade, e a gente vê que tem menina que não tem muita paciência, mas a gente procura tá ali colocando pessoas ali que dá um bom atendimento, pessoas até mais velhas, porque o perfil da ORG4 é o bom atendimento. (T11)

[...] quando você começa a trabalhar com perfil um pouco acima de 45 anos, você tem uma retenção maior de pessoas e uma qualidade no atendimento melhor. (G7)

Sobre o atendimento da ORG4, é importante destacar que em 2020, a organização ganhou o “Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente”, no segmento varejo, pela qualidade no atendimento ao cliente (ORG4-D7).

Além do bom atendimento, a permanência do trabalhador maduro é fruto de outras características positivas que apresenta ao longo do seu desempenho: engajamento, consistência no aprendizado e nos resultados, chegando a ter resultados melhores, no ponto de vista de um gestor de loja.

[...] a entrega de resultados eu considero uma entrega até melhor, detalhista, e assim não vejo menor problema em comparar, fazer comparações [...]. Talvez a tratativa, como falei, é uma forma de abordar diferente, porque isso é respeitar as diferenças das pessoas. (G9)

Profissionalmente falando, todas as vezes que eu tive a oportunidade de trabalhar com pessoas com mais de 50 anos são pessoas extremamente engajadas, envolvidas, que não vão ter o ritmo de uma pessoa de 18 anos, de 20 anos, tá, não vão ter essa coisa de tá antenado nas grandes novidades, naquela coisa meio efêmera, modismos, mas são pessoas que tem consistência no aprendizado e nas entregas, são pessoas extremamente envolvidas com o propósito da empresa. (G7)

Sobre o envolvimento com o propósito da empresa abordado pelo gestor de RH, é importante destacar que a ORG4 tem vivenciado um processo de contratar e manter pessoas que sejam aderentes ao paradigma cultural vigente, como discutido em subseção anterior.

No que diz respeito ao desempenho, apesar de reconhecer que os trabalhadores maduros tem entregas positivas, o gestor de RH ressalta que alguns,

em função de não acompanharem as mudanças propostas pela organização, podem ser substituídos por outros, o que enxerga também como um processo natural.

São pessoas que vão envelhecer e às vezes não vão acompanhar a mudança organizacional, e chega uma hora que a gente precisa fazer um, falar 'obrigado, vai pra lá que tá vindo outras pessoas', e é natural, isso vai acontecer comigo, e eu vejo de forma natural. O que me incomoda não é a idade da pessoa, o que me incomoda é o tempo que a pessoa está dentro da empresa e o quanto que aquilo ali faz com que ela perpetue comportamentos indevidos. (G7)

Esses comportamentos indevidos são os que a ORG4 tem instituído no bojo das atitudes desejáveis e indesejáveis do novo paradigma cultural. Importante ressaltar, inclusive, que essa consideração do gestor é para qualquer trabalhador em qualquer faixa etária, já que o que mais importa, nesse momento, são pessoas alinhadas aos valores culturais da ORG4.

Outro fato que impacta a permanência do trabalhador é o pacote de benefícios praticados pela organização. Quanto aos benefícios específicos para trabalhadores mais velhos, a ORG4 não possui nenhum direcionado a esse público. O que mais se aproxima deles é o reconhecimento da permanência dos trabalhadores, no qual é desenvolvido um projeto vinculado ao tempo de serviço prestado, que envolve uma série de benefícios a depender do tempo de empresa. A Figura 21 apresenta os benefícios que são entregues pela ORG4 aos trabalhadores em cada período de transição na carreira.

Figura 21 - Benefícios por tempo de permanência na ORG4

<p>1 ANOS</p> <p>Cartão de reconhecimento Cupcake</p>	<p>5 ANOS</p> <p>Cartão de reconhecimento Pin de bronze 2 pizzas Delícias da Coop e 1 refrigerante de 2 litros</p>	<p>10 ANOS</p> <p>Cartão de reconhecimento Pin de bronze Mochila: "Faço parte desta história há 10 anos" *Bonificação: 10% do salário</p>
<p>15 ANOS</p> <p>Cartão de reconhecimento Pin de bronze Voucher de R\$ 500 para troca no Viva! Experiências *Bonificação: 15% do salário</p>	<p>20 ANOS</p> <p>Placa de reconhecimento Pin de bronze Cartão iFood de R\$ 200 Voucher de R\$ 800 para troca no Viva! Experiências *Bonificação: 20% do salário</p>	<p>25 ANOS</p> <p>Placa de reconhecimento Pin de bronze Cartão iFood de R\$ 200 Voucher de R\$ 1.000 para troca no Viva! Experiências *Bonificação 25 anos: 25% do salário 30 anos: 50% do salário 35 anos ou mais (em múltiplos de 5): 100% do salário</p>

*O valor da bonificação é pago somente no mês em que o colaborador completa tempo de casa.

Fonte: ORG4-D7, edição de agosto de 2021.

Apesar de não haver benefícios específicos para o trabalhador mais velho, a organização tem um pacote de benefícios que pode influenciar a permanência do trabalhador. Entre eles, está o plano de saúde, projeto “Bem Viver” de prevenção e promoção da saúde desenvolvido pela equipe de saúde, teleatendimento psicológico para apoio emocional, parceria com instituições de ensino que dão desconto em cursos de graduação, pós-graduação e línguas, alimentação parcialmente subsidiada pela organização e o Programa de Participação nos Resultados (PPR).

Nós temos convênio, vale transporte, nós temos restaurante, que a gente paga pouquinho e isso é muito bom, nós temos desconto em alguma faculdade, curso, alguns cursos de inglês, informática, se você quer fazer a ORG4 tem alguns convênios. (T11)

Pontualmente, ao longo do ano, a organização desenvolve campanhas de premiação dos colaboradores, como aniversário da empresa ou campanhas de alavancagem de vendas, que já chegaram a sortear veículos, pacotes de viagem, vales-compras e outras premiações entre os colaboradores.

Por fim, é importante destacar os principais resultados entregues pelos trabalhadores maduros à ORG4, que surgiram nas entrevistas. O Quadro 21 reúne os principais resultados observados, além dos já discutidos ao longo dessa subseção.

Quadro 21 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG4

Principais resultados	Excertos que ilustram esses resultados
Baixo turnover	[...] inclusive essa questão do próprio <i>turnover</i> , a gente não vê esse pessoal de mais idade trocando de emprego a ‘torto e a direito’, o jovem não, por conta de R\$100 ele quer ir embora [...] (G8)
Assiduidade	Os mais velhos faltam só se tiver muito doente, mas a gente vê que o comprometimento com a empresa é muito grande. Nós tivemos uma equipe aqui que quando teve greve eles vieram até trabalhar de táxi, vieram a pé, então pra não faltar, e a gente vê jovens aqui que por nada faltam. (T11)
Assertividade	[...] quem tem mais de 50, na minha percepção, é mais assertivo. (G8)
Consistência nos resultados	A minha experiência com pessoas 50+ é de um resultado muito consistente, você não tem picos de resultado, você tem consistência, você pode contar com aquele profissional. (G7)
Confiável	Confiança, eu me sinto muito bem e feliz quando alguém chega em mim e fala que vai falar porque é pra você. É a confiança, né, então eu me sinto muito a vontade, muito bem por ter pessoas que confiam em mim, entendeu, porque hoje em dia você sabe que é complicado, então. Se tem uma coisa que eu aprendi muito é guardar pra mim tudo aquilo que eu ouço. (T13)
Organização no trabalho	Eu tinha também uma líder de eletro, Margareth, mais de anos, ela também eu falava que de todas as lojas que eu passei era o

	setor mais organizado, mais limpo, precificado, era o setor dela. (G9)
Produtividade	[...] o que eles perceberam? Que a produtividade era extremamente alta, que essas pessoas ficavam muito tempo lá. (G7)
Dedicação e comprometimento	[...] eles têm mais dedicação na execução do trabalho, mais comprometimento. (G8)

Fonte: dados da pesquisa (2022).

O Quadro 21 aponta que os resultados entregues pelos colaboradores 50+ à ORG4 incluem: assiduidade ao trabalho; o baixo *turnover*; atuação mais assertiva que os mais jovens; consistência nos resultados, o que envolve níveis de produtividade constantes; são trabalhadores confiáveis e que possuem organização no trabalho; e são percebidos como dedicados e comprometidos. Os entrevistados não manifestaram resultados negativos em função da presença desses trabalhadores.

Como é possível observar, essa subseção apresentou os principais aspectos que influenciam a permanência dos trabalhadores mais velhos na ORG4, e envolvem a aderência à cultura organizacional, a qualidade no atendimento como um diferencial, sobretudo pelo perfil do cooperado/cliente, as trocas intergeracionais, a abertura ao desenvolvimento na carreira e os principais resultados entregues à organização.

4.3.4.3 Saída de trabalhadores 50+

Abordar o ingresso e a permanência do trabalhador na ORG4 discutindo o viés cultural é essencial pra entender como se dá a saída do trabalhador da organização, que também é marcada por aspectos culturais. Como abordado, há valorização do ingresso e da permanência de trabalhadores maduros e a saída, quase sempre, se dá por fatores vinculados ao não alinhamento com o novo paradigma cultural e também por aspectos da vida pessoal, que são abordados ao longo da subseção.

Inicialmente, é importante destacar que todos os trabalhadores maduros investigados nessa pesquisa possuem mais de 10 anos de empresa. Com isso, infere-se que os trabalhadores tendem a passar muito tempo na organização. Nesse sentido, é importante resgatar o incentivo da ORG4 ao desenvolvimento do trabalhador, como foi destacado por alguns participantes, o que contribui para a sua permanência.

Nesse cenário, frisa-se que todos os trabalhadores investigados também desejam continuar trabalhando na organização.

Eu quero ficar na ORG4 por ser uma boa empresa e dá crescimento, né, muito crescimento pra gente, vamos supor, se eu quero desenvolver aqui eu vou estudar, fazer curso, e a ORG4 acolhe isso, enxerga isso, né, e por ser uma boa empresa, porque a gente também precisa trabalhar pra gente não ficar parada. (T11)

Então em julho deste ano eu completo 43 anos de empresa [...] e eu diria que eu tenho muita lenha pra queimar. Eu diria que eu tenho muita vontade de continuar. (T12)

Quero ficar até me aposentar, se Deus permitir. (T13)

[...] eu sou muito grata, e eu falo pros meus chefes 'só saio daqui se me tirarem, jamais eu vou pedir'. (T14)

Sobre esse desejo de ficar, pairam os aspectos do ambiente de trabalho, como gostar da organização e das relações construídas, mas também há influência dos desafios do mercado de trabalho para profissionais mais velhos.

Eu tenho disposição pra trabalhar, mas eu digo assim, a empresa ORG4 assim pegou a gente nessa faixa etária de idade, mas assim, às vezes você fica com medo de sair lá fora, você não sabe se é igual nas outras empresas, o que você vai encontrar. (T14)

Alguns também pontuam o desejo de continuar trabalhando na organização até mesmo após a aposentadoria, o que indica que a saída do mercado de trabalho ainda não é algo previsto.

[...] eu quero estar no mercado de trabalho, chegando na época de eu aposentar, que acho que falta 5 anos, mas eu quero continuar trabalhando, não quero me aposentar e parar, quero continuar trabalhando de preferência aqui, mas se a porta fechar pra mim aqui, - porque a gente não, eu entrei aqui pra ficar na empresa porque eu gosto muito da empresa, tanto é que voltei, e a ORG4 é uma empresa muito boa, hoje quem trabalha na ORG4 gosta muito, pela empresa que é, mas se eu tiver oportunidade de ficar eu fico, eu não saio, mesmo aposentada eu fico na ORG4. (T11)

Eu quero continuar trabalhando, eu quero me sentir bem comigo mesma e fazer alguma coisa pra mim, não me sentir sozinha. Se eu parasse eu não sei como seria, se eu tivesse - é lógico que todo mundo uma hora passa por essa dificuldade, mas eu também nem quero pensar nisso. Eu quero continuar trabalhando e até quando a empresa me quiser. (T14)

No último excerto, nota-se que há um desejo de continuar na organização e que a saída do trabalhador, nesses casos, depende mais da organização do que do próprio trabalhador.

A ORG4 também pratica a recontração de trabalhadores que já fizeram parte da sua força de trabalho, indicando uma prática de gestão da idade que contribui para a permanência na empresa.

Outro fator que contribui para a saída tardia do trabalhador maduro é a própria importância do trabalho em sua vida, quer perpassa aspectos de subsistência, aquisição de conhecimento e implicações psicossociais.

Muitos já são aposentados, então quer voltar ao mercado de trabalho, a pessoa às vezes se sente sozinha, sabe, quer fazer alguma coisa pra ela mesma, então o mercado de trabalho está abrindo pras pessoas mais velhas, é muito bom pra evoluir a cabeça da pessoa, e você aprende mais coisas, mais experiência [...] quando você começa a retornar ao mercado de trabalho, fazer alguma coisa por você, aquilo sua mente já vai abrindo você já, sabe, você tem mais conhecimentos, então pra mim foi muito bom. (T14)

[...] tudo bem que você tem conta pra pagar e o salário é importante, mas pra mim é a cabeça, movimentar a cabeça, me ajuda muito, ficar dentro de casa, não sei quando vai ser isso, mas eu gosto de sair de casa de manhã pra trabalhar, eu venho feliz, eu não venho triste e reclamando não, nunca. (T13)

Eu acho que é crescimento, crescimento ele nunca pode parar, realização pessoal, crescimento, eu permanecer na área de trabalho, então isso que me motiva muito a eu estar trabalhando. (T11)

[...] trabalhar pra mim está na minha veia, eu não consigo me imaginar parada [...] e eu estou aposentada há 10 anos, mas salário de aposentada você sabe que é complicado nesse país que a gente vive. (T12)

A partir dos dados apresentados, a saída do trabalhador na ORG4 é mais justificada por aspectos de alinhamento cultural entre o trabalhador e empresa do que sobre aspectos relacionados à idade, já que há abertura para contratação e permanência do trabalhador. No que se refere à preparação para aposentadoria, a ORG4 não desenvolve nenhum projeto específico; sobre isso, foi observado que o trabalho pode ser perpetuado após a aposentadoria, já que há trabalhadores aposentados que ainda continuam atuando, além do próprio interesse do profissional em continuar na empresa. Ainda é importante destacar que a avaliação positiva que os trabalhadores fazem da ORG4, o desafio de ser (re)inserido no mercado de trabalho na maturidade e a importância de estar trabalhando, também são aspectos que influenciam à permanência e não saída do trabalhador.

4.3.5 ORG5 - Diversidade e gestão da idade

A ORG5 operacionaliza políticas, programas e práticas de diversidade por meio do Setor de Projetos Sociais, vinculados à Diretoria de Gente e Gestão. Nesse setor, há uma Política de Diversidade que contempla cinco eixos, incluindo o etário.

Hoje nós temos cinco pilares de diversidade: tem a contratação e o desenvolvimento de PCDs [...]; temos também o dos aprendizes, não é só contratar, mas desenvolver e formar para ele ser efetivado [...]; temos dos reeducandos, pessoas do regime semiaberto [...]; temos a contratação de refugiados, então nós temos uma contratação também de venezuelanos - o maior público que a gente tem hoje, haitianos, mas também de alguns outros países [...]; e maturidade. Então nós temos aí cinco projetos voltados pra esse tema de inclusão. (G10)

No que se refere à contratação de trabalhadores maduros, a ORG5 já possuía essa prática desde o ano de 2014, porém, apenas em 2019 foi institucionalizada pelo setor de Projetos Sociais para todas as unidades de negócio.

[...] nós criamos um projeto mais específico em 2019. Desde 2014 já existe a política de contratação, mas não havia nada muito desenhado, então desde 2019 com a criação do setor de Projetos Sociais, no qual eu faço parte, nós começamos a evidenciar esse público a trabalhar com a gente. [...] E aí quando a gente fala da questão de contratação do público de maior idade, nós contratamos para todas as nossas bandeiras. (G10)

Para a operacionalização dessa prática, a ORG5 mantém parcerias com órgãos públicos relacionados a trabalho e empregabilidade, como é o caso do estado do MS, onde a ORG5 mantém parceria com a Fundação Social do Trabalho de Campo Grande (Funsat) e a Fundação do Trabalho de Mato Grosso do Sul (Funtrab), por meio da qual são ofertadas vagas específicas para esse público.

A ORG5 já tem um trabalho consolidado no que se refere à contratação de trabalhadores mais velhos, mas a profissional de RH destaca que muitos desafios surgiram no percurso desde a idealização até a implementação do programa, o que requereu um processo de sensibilização no nível de gestão.

[...] fizemos sensibilizações de levar o tema pras regionais, dizer da importância da inclusão. Então todos os nossos projetos, quando nós iniciamos, é com a sensibilização, então pra atingir os encarregados, os líderes e o gerente de loja, fez a sensibilização. (G10)

O processo de construção dos programas e projetos, assim como a sensibilização das lideranças, segue um fluxo que parte do Gente e Gestão Corporativo até os setores de GG em cada unidade regional, de modo que as ações são pensadas nesse núcleo estratégico e pulverizadas para todas as unidades.

[...] toda vez que a gente vai implementar algo novo, nós primeiro nos reunimos com o Gente e Gestão, que é o RH da Regional, então nós temos esse público primeiro; depois nós nos reunimos com o gerente regional, depois passamos pro gerente de loja e encarregados, né, então acho que a gente passa uma informação, a gente explica o que que a gente espera daquele projeto, praí depois sim a gente dar início. Então deixamos bem claro qual que é a nossa visão e o que que a gente espera, o porquê que a gente quer contratar esse público, praí sim a gente iniciar. (G10)

Apesar de apontar que não enfrenta dificuldades no processo de implementação das ações, identifica-se resistência por parte de alguns gestores no que se refere à contratação desses trabalhadores. Nesse sentido, a profissional pontua que alguns gestores são aderentes ao processo de sensibilização e reconhecem a importância da inclusão de trabalhadores mais velhos, ressaltando os pontos positivos em tê-los na equipe, porém, quando ocorre a contratação de fato desses trabalhadores, há manifestações de interesse por trabalhadores mais jovens.

[...] em reuniões com os próprios gerentes, eu já tive oportunidade de participar, e eles sempre trazem pontos positivos, pontos de caráter, de ética, estar presente na rotina, então a gente ouve muito essa parte mais positiva [...]. Quando tem o Gente e Gestão que faz a contratação de pessoas acima de 40 anos, a gente já vê mais uma resistência, no sentido de que “eu preciso de pessoas mais jovens que vão estar mais dispostas a trabalhar”. Acho que existem esses dois lados: “pra mim não tem problema, tá tudo ótimo, tá tudo tranquilo”, mas na prática nem sempre a gente tem essa facilidade, né, eu acho que é o trabalho de formiguinha mesmo, de você ir fazendo sensibilizações ao longo do ano, fazendo divulgações, né, das boas práticas, pra chamar atenção desse público da importância, né? Do gerente, o encarregado, eles sempre demonstraram estar dispostos, mas talvez no dia a dia isso não demonstra tanto, né, a gente vê esses dois lados, nessas duas vertentes. (G10)

No recorte apresentado, destaca-se que o trabalho de inclusão, muitas vezes, confronta as dualidades apresentadas pela gestão, o que implicará a efetiva condução da inclusão de trabalhadores maduros na ORG5. A analista também pontua que o preconceito etário se soma a outros preconceitos comuns no mercado de trabalho.

Eu acredito que tenha muito a percepção de como é "antes de eu colocar em prática", que é o preconceito, então acho que é "antes de conhecer o público, eu já tenho a barreira", isso pra todos os nossos públicos de diversidade, quando a gente fala de inclusão, em geral, a gente tem essa barreira inicial de antes de conhecer a pessoa eu já coloco que, por ela ter uma certa idade, por ela ter uma certa deficiência, ela não pode contribuir, né, mas eu acredito que é um trabalho de formiguinha, da gente fazendo as sensibilizações junto aos gerentes e encarregados que é a ponta, quem tá lá no piso de loja mesmo. (G10)

Apesar disso, a organização tem conseguido implementar o programa, sobretudo ganhado adesão de gestores de forma gradativa, especialmente a partir dos resultados apresentados. Nesse sentido, a vivência das unidades de negócio tem contribuído para o aperfeiçoamento da política de diversidade na ORG5, com os constantes feedbacks que são recebidos pelo setor de Gente e Gestão.

Nós criamos, desenvolvemos, damos as ideias, mas existe também os grupos que nos auxiliam, que é sempre o setor de Gente e Gestão e a parte operacional que é o responsável da operação, então tudo que a gente faz aqui a gente tem a validação, que eu posso chamar, dessas duas áreas. Eu falo corporativamente e eles falam regionalmente. Então às vezes eu penso aqui no escritório e eles falam que lá na regional, no piso de loja, a gente poderia melhorar, incrementar algo com a realidade, então eu acho que tem esses dois pontos, né, a gente cria, a gente vai pro piso de loja, né, ver a rotina no piso de loja, mas a decisão mesmo é compartilhada. (G10)

Em janeiro de 2022, a ORG5 contava com uma força de trabalho de 15.253 pessoas (ORG5-D3), distribuídas em todas as faixas etárias, conforme consta na Tabela 6. Ressalta-se que essa quantidade de trabalhadores inclui todos os negócios da ORG5 e o trabalhador mais velho, naquela data, contava com a idade de 82 anos.

Tabela 6 - Distribuição dos trabalhadores da ORG5 por faixa etária

Faixa etária	Total de trabalhadores	%	Trabalhadores 50+	%
Até 19 anos	1.411	9,25%		
Entre 20 a 29 anos	5.779	37,89%		
Entre 30 e 39 anos	3.977	26,07%		
Entre 40 e 49 anos	2.640	17,31%		
Entre 50 e 59 anos	1.164	7,63%		
Entre 60 e 69 anos	259	1,7%	1.446	9,48%
Acima de 69 anos	23	0,15%		
Total	15.253	100%		

Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG5-D3.

Como é possível notar na Tabela 6, a maior parcela de trabalhadores da ORG5 se encontra na faixa etária de 20 a 29 anos, compreendendo 37,89% (n = 5.779) da

força de trabalho, configurando um público majoritariamente jovem. Os trabalhadores com 50 anos ou mais perfazem um total de 9,48% (n = 1.446) da força de trabalho, valor acima da média nacional do varejo. Vale salientar que o projeto de contratação de trabalhadores mais velhos na ORG5 inclui o trabalhador com idade a partir dos 40 anos. Levando em consideração este dado, para a ORG5, sua população madura, nesse período, era composta por 26,79% (n = 4.086) da força de trabalho.

Ainda sobre os dados demográficos, é importante destaca que 51% da força de trabalho da ORG5 é composta por mulheres e elas ocupam 33% dos cargos de liderança na organização (ORG5-D2).

É essencial resgatar as motivações para uma política de diversidade que valoriza a questão etária. Inicialmente, um dos elementos que contribuíram para a prática de contratação de trabalhadores maduros é a preocupação com variáveis sociais, imbricada na cultura organizacional e nos anseios da alta gestão.

Eu falo que está muito envolvida também com o próprio presidente da empresa, né, ele é uma pessoa muito voltada pro social, então muitos dos projetos que a gente tem hoje ele é que teve a ideia, ele que gosta, né, então você vê que parte do próprio presidente da empresa muitos projetos. [...] Eu acredito que começa de cima pra baixo, então se a gente tem lá um presidente que gosta da área social, que - eles fazem muitas ações sociais sem a mídia, né - e aí você nota que o próprio presidente tem essa visão, eu acho que isso já vai disseminando pros demais públicos, mesmo sendo uma empresa familiar, conservadora, né [...] nesses projetos que a gente já tem em andamento, todos eles tem essa base bem próxima ao presidente, então que são os nossos valores, né, que fala muito da questão do valor, das pessoas estarem próximas ao nosso propósito que é estar bem no ambiente de trabalho, então acredito que é nesse sentido assim. (G10)

[...] até quando eu entrei aqui na empresa, falaram pra mim, né, “olha o Sr. [nome do presidente], que é o dono da empresa, ele visa muito isso, de a gente contratar funcionários acima de 50 anos”, eu achei uma ótima ideia, uma ótima oportunidade. (G11)

A responsabilidade socioambiental é explícita pela ORG5 nos seus canais de comunicação, transmitindo, pelos seus valores, o respeito a todos e ao meio ambiente. Nesse sentido, desenvolve alguns projetos de sustentabilidade e impacto social, como “Troco Solidário”, ressocialização de reeducandos por meio do trabalho, parcerias com escolas das comunidades atendidas, uso de energia limpa e renovável em 70% das lojas, programa de reciclagem e limpeza dos mares (ORG5-D1).

A segunda motivação observada para a estruturação de um programa de contratação de trabalhadores maduros é a dificuldade da (re)inserção do trabalhador mais velho no mercado de trabalho.

A gente nota no geral a dificuldade que essas pessoas têm em encontrar emprego, então é dar a oportunidade pra quem tem menos oportunidade quando chega uma certa idade, então foi um dos motivos, né, que fez a gente seguir. (G10)

Outra motivação apresentada pela profissional é o perfil do trabalhador nessa faixa etária, que impacta sua permanência na organização e nos resultados.

[...] também há muito a visão de que são pessoas já estabilizadas, já têm os filhos crescidos, já sabem o que quer, né, já tem ali, entrar pra trabalhar com a gente é pra se manter no emprego, então, até a gente fez pesquisa de absenteísmo, *turnover*, o público que menos entrega atestado, o público que fica mais tempo com a gente, é mais estável, é o público acima de 40 anos, é por esse motivo também que a gente resolveu focar nesse projeto. (G10)

Pelo exposto, observa-se que a ORG5 reúne motivações relacionadas à cultura organizacional (influenciada pela alta gestão), impacto social e resultados obtidos com o trabalho desse público para manter um programa de contratação.

Essa subseção será finalizada com a apresentação de algumas práticas organizacionais que contemplam alguns dados já apresentados, mas que também reúnem outros dados sobre diversidade na ORG5. O Quadro 22 sintetiza essas informações, que foram coletadas do perfil da organização no LinkedIn (ORG5-D2).

Quadro 22 - Projetos e ações sobre diversidade desenvolvidos pela ORG5

Projeto/Ação	Breve descrição	Período de realização
Projeto Oportunidade	Projeto no qual centenas de reeducandos do sistema prisional em MS já colaboraram com o seu trabalho, realizando as mais variadas funções no depósito, na manutenção e na reposição.	Contínuo
Programa Fraternidade	Contratação de imigrantes e refugiados, que somavam, em julho de 2021, 46 imigrantes e 170 refugiados.	Contínuo
Projeto Maturidade	O projeto investe na contratação de profissionais com mais de 40 anos, buscamos incentivar um ambiente plural de trabalho, que favorece a troca de experiências entre os colaboradores de diversas faixas etárias.	Contínuo
Reportagem “Inclusão e Diversidade”	Reportagem aborda a inclusão de trabalhadores PCD	Jun/2021
Reportagem “Luta contra o capacitismo”	Reportagem reflete sobre o capacitismo e reforça a importância de lutar contra ele.	Set/2021

Adoção do nome social	Reportagem apresenta a importância de reconhecer a identidade de gênero de pessoas trans e exemplifica com o caso de uma colaboradora mulher trans. A reportagem faz parte de uma sequência de posts sobre o Dia Nacional da Visibilidade Trans.	Jan/2022
Reportagem “Transformando vidas”	Reportagem sobre o projeto de reinclusão social pelo trabalho de detentos do regime semiaberto	Fev/2022

Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG5-D2.

Como foi possível observar nessa subseção, a ORG5 já possui uma política formal de diversidade e programas estruturados em algumas temáticas, como é o caso da temática geracional. Em que pese os desafios apontados pela profissional de Gente e Gestão, ter o programa institucionalizado contribui com a contratação de trabalhadores maduros. Para abordar sobre a gestão da idade para esse público, a subseção a seguir trará o processo de inserção na ORG5.

4.3.5.1 Ingresso de trabalhadores 50+

A prática de inclusão na ORG5 começa por meio de um projeto de contratação de trabalhadores mais velhos, denominado “Projeto Maturidade”, que tem como foco a rede de supermercados e atacarejos. Como citado, essa ação começou em 2014, mas foi aperfeiçoada em 2019, ganhando status de política para a diversidade.

É importante ressaltar que o projeto atende trabalhadores com idade acima de 40 anos. Em 2019, foi adotada uma meta de contratação desses trabalhadores como estratégia de inclusão, equivalente à 35% de trabalhadores com mais de 40 anos no total de contratações. Em função da pandemia de Covid-19, a meta foi suspensa em 2020, com possibilidade de retomada da estratégia para o ano de 2022, num processo de transição, considerando os efeitos pandêmicos no mercado de trabalho.

[...] criamos uma meta de contratação. Não colocamos a meta de quantidade de pessoas, mas sim da contratação, que é 35% precisaria estar acima de 40 anos. Então hoje eu contratei 10 pessoas, pelo menos 4 deveria ser pessoas, pra nós, a partir de 40 anos. [...] Então temos essa questão de meta [...] pra fomentar mesmo essa questão de contratação desse público. 2020 veio a pandemia, e aí nós suspendemos a partir da pandemia essa exigência da meta, por questões de grupo de risco. Então a gente trabalhou com grupos de risco, aonde eles precisavam estar suspensos das atividades, então nós suspendemos a parte de exigência da contratação. Então 2020 e 2021 nós tiramos a meta, mas inicialmente nós tínhamos a meta de contratação de 35%. (G10)

Vale salientar que o resultado da contratação por meio da meta variou em cada negócio do Grupo, em função das suas particularidades. Na rede de supermercados, a meta quase foi alcançada em vários meses do ano de 2019. Na rede de atacarejos, houve maior dificuldade de atender a meta, considerando que nesse tipo de negócio são priorizados trabalhadores mais jovens.

No [nome da rede de supermercados], a gente tem uma facilidade muito maior, porque é focado em atendimento, então esse público tem um atendimento diferenciado, no [nome da rede de atacarejos] a gente tem uma questão de menos aceitação pela agilidade que precisa ter, né, então pessoas acima de 60, 70 anos, é mais difícil de eu encontrar no [nome da rede de atacarejos] pela agilidade que eles esperam que o funcionário tenha, diferente do [nome da rede de supermercados] que o nosso foco é o atendimento. (G10)

Pelo excerto, nota-se que o foco no atendimento tem sido uma das motivações para priorizar a contratação do trabalhador maduro na rede de supermercados da ORG5 em detrimento da rede de atacarejos, o que indica que esse trabalhador é valorizado em função da qualidade no atendimento, um dos motivos que fazem a organização incluir e manter trabalhadores nessa faixa etária. Ao mesmo tempo, o trabalhador maduro é considerado menos ágil, quando se valoriza na rede de atacarejos a contratação de trabalhadores mais jovens.

Como discutido, a contratação de trabalhadores é precedida por um processo de sensibilização das lideranças. Nesse sentido, a profissional do Gente e Gestão afirma que, apesar de a meta de contratação ser contabilizada para os trabalhadores 40+, os esforços de sensibilização são direcionados para as faixas etárias de 50 e 60 anos, em função da importância de reter esse público no mercado de trabalho.

Ainda no que concerne à contratação de trabalhadores, todas as vagas da ORG5 são passíveis de contratação desse público maduro, não havendo destinação específica de vagas para tal fim.

Nós colocamos pra todos os cargos. [...] nenhum dos nossos cargos exige experiência, então a gente vai também pela questão de idade, ah, a gente pode sim avaliar em qual perfil se encaixa melhor tal pessoa, de acordo com o perfil dela e não especificamente ter uma experiência. Então a gente sempre mantém ali a questão de oportunidades que a gente tem no geral. (G10)

Assim, além de não adotar a idade como um critério de exclusão, a ORG5 também não exige experiência prévia do candidato, o que permite que uma maior

quantidade de pessoas possa concorrer às vagas disponíveis. Apesar disso, ressaltou que há a avaliação do perfil do candidato em relação às vagas abertas.

Seguindo essa discussão, foi possível avaliar na ORG5 a distribuição dos trabalhadores com mais de 40 anos de idade nos diversos níveis da organização. Vale salientar que a análise está considerando essa faixa etária, pois é a que a ORG5 adota no seu programa de contratação de trabalhadores maduros. Os dados estão contidos na Tabela 7 e demonstram que há profissionais maduros em todos os níveis, ratificando o que havia sido apontado pela profissional de Gente e Gestão.

Tabela 7 - Distribuição dos trabalhadores 40+ nos níveis da ORG5

Principais funções/níveis	Total	%
Alta liderança	25	0,61%
Cargos de gestão	707	17,3%
Especialistas	506	12,38%
Analista	93	2,28%
Cargos operacionais	2.755	67,43%
TOTAL	4.086	100%

Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG5-D3.

A Tabela 7 também aponta a importante presença dos trabalhadores maduros em cargos de gestão, já que 17,91% (n = 732) da força de trabalho com idade igual ou superior a 50 anos ocupa cargos de gestão ou alta liderança.

Também foi possível verificar o tempo de vínculo com a ORG5 por parte dos trabalhadores com mais de 40 anos de idade. A Tabela 8 apresenta esses dados.

Tabela 8 - Tempo de serviço dos trabalhadores com mais de 40+ na ORG5

Tempo de empresa	Total	%
Até 1 ano	1.114	27,26%
De 1 a 5 anos	1.921	47,01%
De 6 a 10 anos	623	15,25%
Acima de 10 anos	428	10,48%
TOTAL	4.086	100%

Fonte: dados da pesquisa (2022), adaptado de ORG5-D3.

A Tabela 8 demonstra que a maioria dos trabalhadores com idade superior a 40 anos possui de 1 a 5 anos de serviço prestado na empresa, o que representa 47,01% (n = 1.921) do total de trabalhadores. Em seguida, 27,26% (n = 1.114) dos trabalhadores possuem menos de 1 ano de tempo de serviço. Esses dados confirmam a contratação de trabalhadores mais velhos pela ORG5 nos últimos anos. Apesar de os dados da Tabela 8 também contemplarem os trabalhadores na faixa etária de 40 a

49 anos, o número total de trabalhadores de 40 a 49 anos atualmente existentes na ORG5 e apresentados na Tabela 6 (n = 2.640) confirmam a prática de contratação de trabalhadores com idade superior a 50 anos.

Em suma, o ingresso do trabalhador maduro na ORG5 é permeado pelas discussões trazidas nessa subseção, com destaque à ocupação em vários níveis organizacionais e a adoção da meta como estratégia de implementação antes da pandemia. Apesar de não ter sido seguida durante a pandemia, a profissional informa que a ORG5 continuou contratando trabalhadores nessa faixa etária e que essa prática tem sido naturalizada pelos setores demandantes e pelo setor de R&S.

[...] a pandemia também deu uma atrapalhadinha, então a gente fez essa pausa. Mesmo com a pausa, a gente teve mil, não me recordo agora ao certo, mas tivemos mais de mil pessoas contratadas em 2021 acima de 40 anos, então a gente continuou as contratações mesmo sem uma meta, né, então acredito que isso é um ponto positivo, que as pessoas acabam levando como natural, não precisa seguir uma meta pra eu contratar, então acho que já está bem enraizado a contratação, eu não preciso ficar muito focado na questão da meta. Mas acredito que a gente tem muito a avançar ainda, 2022 a gente está acreditando que vamos ter o projeto mais desenhado, a questão de meta, a questão de atividades que eles exercem, né, focar no [nome da rede de atacarejos] que ainda não temos uma grande contratação, pensar no setores também onde eles poderiam trabalhar. Existe sim a questão da pessoa acima de 60, acima de 70 anos, ter suas restrições de trabalho, então a gente tem que também levar em consideração, então a gente tem muito a evoluir ainda, mas estamos no caminho, eu acho que só o fato de ter essa grande quantidade de pessoas trabalhando com a gente já é um grande avanço. (G10)

Como é possível observar no trecho em destaque, a profissional também destacou a necessidade de aperfeiçoar o programa, rever as metas para o ano de 2022, os setores e as atividades desenvolvidas pelos trabalhadores e ampliar a contratação na rede de atacarejos. Finaliza pontuando que, em que pese a necessidade de aperfeiçoamento, reconhece o avanço da ORG5 ao ter um número significativo de trabalhadores maduros empregados.

Ainda no que se refere ao ingresso, a ORG5 também desenvolve a socialização dos trabalhadores, mas ela não é específica para os trabalhadores 50+, pois inclui todos os trabalhadores ingressantes. Entre as ações identificadas, destaca-se as atividades de treinamento e as reuniões iniciais, visita às instalações físicas e a adoção de um trabalhador mentor que auxiliará os primeiros dias no novo trabalho.

Em suma, a inserção do trabalhador maduro na ORG5 é balizada pelo “Projeto Maturidade”, que é difundido no Grupo, especialmente na rede de supermercados, que visa à qualidade do atendimento ao cliente. O projeto foi criado em 2014, mas aperfeiçoado em 2019 e posiciona a ORG5 como uma das poucas organizações supermercadistas brasileiras a terem um programa específico de contratação de trabalhadores nessa faixa etária. Apesar de citar o estabelecimento de metas de contratação como uma estratégia, a profissional de Gente e Gestão ressalta que a inserção do trabalhador nessa faixa etária tem sido uma prática naturalizada na organização, tanto que, mesmo em um período antagônico como a pandemia, a contratação desse público continuou acontecendo.

4.3.5.2 Permanência de trabalhadores 50+

A permanência do trabalhador mais velho na ORG5 foi abordada a partir de várias perspectivas, envolvendo aspectos da vida pessoal, desafios do mercado de trabalho e contribuições à organização, dados que são discutidos nessa subseção.

Uma discussão recorrente é a que aborda a dificuldade de (re)inserção dos trabalhadores maduros no mercado de trabalho.

[...] o que eles relatam pra gente que, pela faixa etária deles, é muito difícil o mercado de trabalho, então tem muitos locais que não dão essa oportunidade pra eles, e aqui eles tiveram essa oportunidade de ser contratado. (G11)

Há 20 anos que eu tô aqui, eu já tô com 59 anos, você acha que vou sair daqui pra bater em porta em porta procurando emprego? Com 59 anos não é fácil arrumar emprego em outro lugar. (T19)

Eu acho que pela idade eu teria [dificuldade de se empregar], só se eu fosse pela área de mercado, na área de mercado eu poderia arrumar. [...] Porque o [nome de uma rede de supermercados multinacional] eles pegam funcionário com mais idade, eu não sei o porquê, mas eles pegam. Você vai, por exemplo, numa firma, numa loja, eles não quer pessoa de idade. Tem lugar que tá assim "precisa de pessoa pra trabalhar até tanto anos", já discrimina você. (T16)

No último trecho, além de reconhecer a dificuldade de empregabilidade na maturidade, o trabalhador também pontua o ageísmo presente em algumas organizações já no processo de recrutamento, ou seja, verifica a impossibilidade de ingressar em determinadas organizações em função da limitação de idade.

Soma-se a isso o fato de muitos ainda não possuírem a aposentadoria, o que motiva a permanência desse trabalhador até conquistar a condição de aposentado.

[...] muitos não são aposentados ainda, no caso os que eu tenho aqui não conseguiram ainda se aposentar, então eles precisam de uma renda. (G11)

[...] eu estou pretendendo ir embora pra Santa Catarina, já avisei ali, eu vou sair até o final de abril, já pedi pra ela me transferir [...]. (T18)

Cara, eu quero trabalhar, não quero me aposentar agora não, enquanto Deus der saúde a gente, vamos seguindo em frente. A hora vai chegar, mas eu não penso em me aposentar agora não. (T17)

Alguns trabalhadores também pontuaram a qualidade da empresa como um dos fatores de permanência.

[...] a empresa ORG5 é uma empresa muito boa, empresa boa pra trabalhar, então pra que que eu vou sair daqui, procurar serviço em outro lugar, sendo que eu gosto de trabalhar aqui? [...] Então se eu estou me sentindo bem aqui, eu acho que enquanto eles quiserem me ter trabalhando aqui como funcionário, eu vou ficar aqui. Aí no dia que eles falarem "não [nome], você não serve mais", o que eu posso fazer? Mas enquanto eles tiver achando que o meu serviço ainda está sendo útil pra empresa, eu vou ficar. (T19)

A empresa aqui eu não tenho o que falar, porque ela não atrasa o pagamento, ela paga até antes. (T17)

Ainda no que diz respeito à avaliação da organização, foi observado que existe percepção de suporte organizacional em situações que poderiam prejudicar a permanência do trabalhador; é o que foi abordado por T16, ao mencionar um acidente doméstico que teve e que o impossibilitou de trabalhar por alguns meses.

Rapaz, ainda aconteceu um fato comigo, eu entrei aqui a primeira vez eu saí daqui antes de chegar em casa, foi tomar banho, eu saía 10:30 da noite, rapaz, caí e quebrei o braço dentro do banheiro. Daí eu falei: agora não passei nem a experiência, vão me mandar embora. Daí não, fiquei 3 ou 4 meses parado. [...] E aí eu voltei pra cá, comecei a trabalhar normal, ninguém falou nada, só perguntou se tava bom, se não ficou com problema, eu falei que não. Aí trabalhei normal até hoje. (T16)

[...] eu passei por um problema sério o ano passado [...] e eu sofri pra caramba, sofri muito [...] mas nesse sofrimento meu eu aprendi com a empresa que a empresa me ajudou, a empresa me ajudou muito, porque eu ficava meio, eu chegava aqui me dava um desespero, eu chorava muito, e eles "calma [nome], calma [nome]", levava pro ar condicionado, colocava eu na Kombi e "vai embora, [nome]", nunca me descontou um dia, "vai embora [nome], se tu quiser advogado da

empresa a gente arruma pra você", sei que foi isso, é um carinho que eu tenho, foi um apoio que eu tive. (T20)

A experiência de T20 apresentada no último excerto também sinaliza a importância do trabalho na vida dessas pessoas, o que influencia o desejo de permanecer trabalhando na ORG5.

[...] chego contente, porque eu tô vindo trabalhar, e principalmente agora que eu tô passando assim por um período um pouco assim meio triste, porque já faz um tempo que eu perdi meu marido e quando eu comecei a perder minha primeira irmã caçula, eu já perdi meu marido, em seguida perdi outra irmã e perdi minha mãe, tudo em seguida assim, aí eu fiquei, quis assim, o que me levantou pra cima foi aqui, foi aqui, senão. [...] entrei em depressão, nem aqui notaram. Eu disfarçava a minha tristeza, porque eles sempre tão alegres comigo, meu encarregado, meu gerente. (T15)

Pelo que foi apresentado, há uma percepção de suporte organizacional por parte do trabalhador e da importância do trabalho na sua vida, fatores que influenciam a permanência na organização.

É essencial considerar que a ORG5, por não fazer exigências quanto à experiência pregressa ou formação profissional para alguns cargos, contribui com a entrada e permanência de trabalhadores que não possuem, por exemplo, formação educacional ou experiência no mercado de trabalho formal.

O Sr. [nome], que é o que conversou com você, ele não tem estudo, ele não sabe ler, ele não sabe escrever, então ele tira muita dúvida aqui com a gente, né, em relação ao ponto a gente tem que ficar sempre em cima dele: 'ah, você trabalhou um pouquinho mais' ou 'você tá com um atraso', então a gente sempre assim dá um auxílio que ele precisa, mas também ele não falta, também faz o serviço dele tudo certinho. (G11)

No que diz respeito à educação, a ORG5 incentiva os trabalhadores ao estudo, especialmente com o objetivo de capacitar a sua mão de obra e contribuir para o desenvolvimento profissional deles.

[...] eu sou meio analfabeto, assim, eu tenho pouco estudo, mas eu tenho uma experiência muito grande aqui dentro. [...] E hoje minha maior dificuldade é porque eu não tenho um estudo, porque até o gerente mesmo diz "[nome], se tu tivesse estudo, você era gerente aqui dentro". [...] Mas a nossa empresa aqui sempre me incentivou a estudar. [...] tinha uma gerente do RH, era gerente e psicóloga, muito gente fina, quantas vezes ela chegou a sentar comigo "[nome], estuda [nome], faz uma logística". (T20)

Eu vejo muitas oportunidades que a empresa dá né, eu já com 10 anos de empresa acredito que a empresa dá oportunidade, dá o investimento também, a formação, né, então tudo que você precisa a empresa está disposta a investir no funcionário, né. Existem projetos, como a formação de perecíveis, pra quem não tem experiência e quer ir pra área, então existem formações específicas, tem a formação de perecíveis, tem a formação de liderança, então são projetos que pensam na formação do público que está trabalhando aqui com a gente, então acredito que isso possa contribuir muito com o projeto maturidade em específico que a gente está tratando, pra que ele entre numa função mas que ele tenha a oportunidade de se desenvolver naquela função, se é onde ele quer permanecer, ou ainda ter oportunidades aí de crescimento, caso também seja a vontade dele. (10)

As ações de aprendizagem ocorrem em todos os níveis na organização. Em 2017, foi criada a Escola de Formação Gerencial (EFG), com o objetivo de formar gerentes preparados para conduzir equipes comprometidas com o resultado e focadas na excelência operacional e no ótimo atendimento aos clientes (ORG5-D2).

O incentivo ao desenvolvimento na carreira também ocorre a partir dos processos seletivos internos, por meio do Programa de Valorização dos Talentos Internos (Provati), sobretudo em etapas de expansão da ORG5.

Temos plano de carreira, é vinculado também aos treinamentos e desenvolvimento da empresa, existem os programas de valorização interna, né, que nós chamamos, então a partir de 6 meses de empresa você pode ir ocupando cargos maiores dentro da empresa e o plano de carreira acelerada. Então hoje eu estou numa função e nós temos muitas lojas inaugurando, então a gente vai dando oportunidade pra quem tá aqui com a gente ir pra uma nova loja rápido, né, quando tá pra inaugurar alguma loja a gente começa as contratações internas, então acho que tem esse envolvimento das pessoas que ocupam os nossos cargos. (G10)

Apesar do incentivo ao desenvolvimento e crescimento na carreira, alguns trabalhadores maduros desejam permanecer nas atuais funções. Quanto a isso, a profissional de Gente e Gestão afirma que respeitam as decisões dos trabalhadores, dando autonomia para escolha e abertura ao desenvolvimento na carreira.

Acredito que tenham as pessoas que querem permanecer na mesma função, “eu quero ser o melhor operador de caixa, então quero ser dessa função”, como tem aqueles que almejam cargos maiores dentro da empresa, então a gente sabe respeitar também esses dois lados, tanto cargos de liderança tanto aqueles que querem permanecer em cargos operacionais. (G10)

Além dos fatores já apresentados, a permanência do trabalhador mais velho é influenciada pelas características desse trabalhador no exercício das suas atividades.

A gente consegue observar bem a questão de atividades que eles exercem, então, quando a gente vai até as lojas, frequenta, vai avaliar como eles estão se saindo, o atendimento ao público também a gente nota que eles são muito atenciosos, estão sempre ali dispostos a atender o nosso cliente, então temos vários exemplos, operador de caixa que fica lá no caixa exclusivo, porque ele tem uma certa paciência mais do que os demais colaboradores, conversa, tira dúvidas, então é um público que está disposto a ajudar no atendimento e também fazem as atividades com mais prazer, estão ali mesmo pra trabalhar. (G10)

[...] conforme você vai ficando de mais idade você quer fazer as coisas mais corretas, não vai chegar atrasado, não vai deixar de vir trabalhar pra ficar em casa [...] o resto, vou dizer aí 60%, você vai pra farra, se amanhã ele não vier trabalhar ele não tá nem aí. (T21)

Eu já comecei a notar que eles estão pegando mais gente velha mesmo, porque o rodízio é muito grande, e a empresa perde muito com isso, né, por isso tão pegando pessoas maduras, porque sai menos. Essa molecada [...] mata serviço demais, mata muito serviço e falta muito, pode ver com o [nome do gerente] o tanto de atestado que nós temos, cara, muito atestado. (T20)

Entre as características mencionadas, destaca-se o atendimento realizado por esse trabalhador, especialmente na rede de supermercados, que é algo valorizado pela ORG5 como uma característica presente na organização. A qualidade do atendimento está presente também na missão e nos valores da organização, quando reforçam que um dos seus valores é ter prazer em servir e a missão é também oferecer uma experiência de compra positiva, por meio da excelência no relacionamento com nossos clientes (ORG5-D1). O atendimento do trabalhador já foi apontado pelos profissionais de Gente e Gestão e também é ressaltado na fala do trabalhador.

[...] falo, dou abraço, dou aqueles conselhos, e a pessoa sai dali feliz. Muitos vêm aqui não é nem pra comprar é pra falar "bom dia", "boa tarde" pra mim, pra que melhor que isso? Eu tenho gente de prova aí dentro do mercado, que são colegas de trabalho, aí as pessoas dizem "eu não vim aqui pra comprar", falo 'duvido', "tô falando sério, tá vendo eu com alguma coisa na mão? Eu vim aqui pra te ver", eu digo 'muito obrigado, será que eu mereço tanto assim?'. [...] eu gosto de ter mais relação com os clientes, né, os clientes pra mim em primeiro, primeiramente Deus e depois vem os clientes, pra mim conversar, pra mim lidar com eles, eles também me orientam, dá orientação pra mim, eles conversam comigo. (T15)

O aumento da contratação de pessoas maduras, como uma forma de reduzir os impactos do absenteísmo e *turnover* na ORG5, como foi observado pelo trabalhador T20, também é citado pelos profissionais de Gente e Gestão entrevistados, conforme foi trazido em subseção anterior e é exposto na fala de G11.

[...] eles não me dão trabalho. Eu até falei numa reunião que a gente teve com todas as analistas, o [diretor] perguntou, aí eu 'gente, eles não me dão trabalho nenhum, eles não pegam atestado, eles não faltam, eles batem o ponto certinho, qualquer dúvida eles sempre sobem aqui, me perguntam, fazem bom trabalho', falo até que eles dão de 10 a 0 nos mais novos [...] toda vez que eu vou ali em baixo, no piso de loja, dar uma rondada, eles estão fazendo o trabalho deles, certinho. (G11)

A valorização e o reconhecimento público do trabalhador também são fatores que contribuem para a permanência desse público. Na ORG5 é desenvolvido o projeto "Pratas da Casa", que visa reconhecer os trabalhadores com longo tempo de serviço.

Nós temos o "Pratas da Casa", que é um evento a partir de 5 anos de empresa, mas que dá foco nas pessoas já com 20 anos de casa, 25, que já são pessoas deste público [...] o primeiro "Pratas da Casa" deu viagem, a gente tem uma funcionária que ela tem 30 anos [de empresa] hoje, começou lá nos 25 anos participando dos eventos, e ela é atendente de padaria, então ela disse que foi a primeira viagem dela de avião, né, a gente tem alguns cases nesse sentido. Então a empresa valoriza quem com a gente fica muito tempo, né, então é uma das ações que a gente tem que atende muito esse público que tá aqui com a gente há tanto tempo. (G10)

[...] já pagou passagem pra mim ir pra Foz do Iguaçu com direito a acompanhante, eu fiquei num hotel lá em Foz do Iguaçu, eu visitei o Paraguai, a Argentina, já fui em Cuiabá. Eu falava assim 'meu Deus, eu acho que nunca vou andar de avião, nem na morte', eu pensava comigo, já andei de avião seis vezes, tudo por conta de [nome do presidente]. Já almocei com ele três vezes em restaurante chiquíssimo, jantei com ele três vezes e tomei café da manhã duas vezes, e sempre eu tô sendo homenageada, sempre. (T15)

A ORG5 também desenvolve ações de saúde e qualidade de vida. Uma delas é o Programa "Afina que fecha", que estimula a alimentação saudável e exercício físico entre colaboradores, que está na quarta edição e já contemplou mais de 800 participantes. Além do impacto positivo na saúde e qualidade de vida, o programa também premia os trabalhadores com os melhores resultados. Outra ação da ORG5 é um projeto de incentivo à mobilidade urbana em Santa Catarina, que desde 2019 já beneficiou quase 400 funcionários; a empresa paga 50% do valor de uma bicicleta e dos equipamentos de segurança e financia a outra metade para o funcionário, com

isso, a iniciativa tem o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e contribuir com o meio ambiente (ORG5-D2).

Por fim, outra iniciativa que contribui para o trabalhador é o “Programa Acolhe”, um canal gratuito de suporte psicológico, jurídico, financeiro, previdenciário e social que está disponível 24 horas por dia aos colaboradores (ORG5-D2).

Buscou-se sintetizar os resultados entregues pelo trabalhador e os impactos deles nos resultados organizacionais. O Quadro 23 apresenta essas informações.

Quadro 23 - Principais resultados entregues pelo trabalhador 50+ à ORG5

Principais resultados	Excertos que ilustram esses resultados
Boa relação com os clientes	[...] sou muito grata assim também por eles, por os clientes, os clientes são pessoas muito bacanas, que me trazem, me levantam pra cima muito, eu tenho reportagem na minha casa, eu tenho quadro feito com meu nome, que correu pra todo canto aqui em Mato Grosso do Sul, que um cliente fez pra mim. (T15)
Baixo turnover	[...] olha as firmas que eu trabalhei foram poucas, mas eu trabalhei assim, 10 numa, 15 anos em outra, nunca fui de entrar e sair. (T16)
Assiduidade	[...] até o Sr. [nome], esse que veio conversar por último, mesmo com a deficiência que ele tem na perna, com a idade dele, ele não falta, ele não pega atestado, ele vem certinho, e assim, é deles mesmo, né, deles fazerem a rotina deles tudo certinho mesmo. (G11)
Abertura ao aprendizado	[...] agora eu estou fazendo um cursinho, eu não sei mexer em computador também não, eu estou fazendo um curso de computador pra mim no setor aqui já precisa. (T20)
Fidelidade	Você tá comendo dali, você tem que ter fidelidade. (T16)
Qualidade no atendimento	O [nome da rede de supermercados] é bem focado em atendimento e este público está bem envolvido lá. (G6)
Conhecimento tácito	É, pra tudo tem que se ter estudo hoje, mas tem pessoa que tem estudo e não tem o conhecimento, o conhecimento do chão. Mas tem pessoa que tem estudo e não sabe nem se a caixa é quadrada ou redonda, não sabe. Eu tenho conhecimento aqui de ponta a ponta. (T20)
Polivalência	[...] você tem que ser multifuncional, aí você consegue permanecer no emprego, porque se você entra com aquele pensamento que você entrou pra fazer aquilo e você vai fazer só aquilo, às vezes, só aquilo você encerrou, terminou, você fica parada, você precisa continuar produzindo, eu não acho errado isso, eu acho certo. (T18)
Responsabilidade	[...] eu percebi que começaram a dar mais oportunidades pros experientes, por quê? Eu não vou pegar uma máquina dessa e saindo fazendo gracinha na rua, estrada, lugar nenhum; agora o moleque, você sabe. (T21)
Mentoria para os mais jovens	[...] a primeira coisa que eles faz é passar a primeira semana comigo aqui, ficam aqui uma semana, tem um aí que tá com uns 2 dias, 3 dias, trabalhando sozinho já, tem que ter paciência pra ensinar a molecada. (T20)

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Como é possível observar no Quadro 23, os principais resultados entregues pelo trabalhador maduro e que contribuem para sua permanência no trabalho se resumem à boa relação com os clientes, gerando qualidade no atendimento, foco da rede de supermercados na ORG5; a assiduidade e o desejo em permanecer na empresa, impactando o baixo *turnover* nessa faixa etária; apresentam elevado conhecimento tácito, o que contribui na mentoria dos trabalhadores mais jovens, além de serem abertos ao aprendizado formal, mesmo possuindo baixo grau de escolaridade; além disso, são polivalentes e responsáveis, especialmente no que diz respeito à pontualidade e assiduidade.

4.3.5.3 Saída de trabalhadores 50+

Na seção anterior, debateu-se sobre a permanência dos trabalhadores na ORG5 e os elementos apresentados naquele espaço dão base para a compreensão da permanência e da saída dos trabalhadores da organização.

Inicialmente, é importante destacar que a maioria dos entrevistados desejava permanecer trabalhando após a aposentadoria, inclusive na própria empresa, pois não interessava encerrar sua vivência no trabalho quando alcançarem a aposentadoria.

Eu acho que a pessoa estando com saúde tem que trabalhar, desde que tenha com vontade. Você tendo saúde, disposição, você tem que trabalhar, ué, vai ficar parado? (T19)

Me aposento daqui a 3 anos, se Deus quiser. E se eles me mandarem embora eu digo 'não vou não rapaz, vou não'. E o seguinte, quando eu me aposentar também posso ficar uns dois anos aqui talvez, porque eu gosto muito dessa empresa. (T20)

[...] eu penso assim, que parado eu não vou conseguir ficar, até porque você sabe que a aposentadoria hoje não é nada, é uma ajuda de custo; falar eu vou me aposentar e vou viver com esse salário, você não vai viver, você pode até tentar [...]. (T21)

Ademais, a constatação de pessoas aposentadas trabalhando na ORG5 sinalizam que há terreno fértil para que esses trabalhadores se perpetuem no mercado de trabalho após a aposentadoria.

Após a aposentadoria nós temos muitos funcionários que continuam trabalhando, então é uma forma de se manter, mas não tem nada escrito, né, não tem nada definido, é a política comum que a gente tem, como rotina. (G11)

Quanto aos que já estão aposentados e ainda continuam trabalhando, há uma manifestação explícita sobre continuar na empresa por mais algum tempo.

E o mais assim, eu já estou com 63 anos fechados, graças a Deus, eu não sei se vou até mais, mas eu queria mais uns 3 anos na empresa, porque eu adoro. (T15)

Também é importante citar que há trabalhadores que já tiveram o desejo de sair da organização, mas desistiram em função da idade elevada e os desafios da empregabilidade nessa faixa etária.

Sim, por causa da idade, aí de um ano pra cá eu mudei de ideia, não quero sair mais. (T21)

Dessa forma, foi observado que a saída do trabalhador da ORG5 durante a maturidade é muito mais determinada pelo trabalhador do que pela própria empresa. Nesse sentido, é importante destacar que os trabalhadores que manifestaram desejo de parar de trabalhar na aposentadoria são os que apresentam alguma demanda da vida pessoal que influencia na sua permanência no mercado de trabalho.

Eu tomo remédio pro coração, eu tenho pressão alta, eu já sofri um infarto, mas faz muito tempo já, depois que eu sofri o infarto, nunca mais eu tive problema; fiz cateterismo. [...] Eu tenho problema na coluna, eu queria, vou ver se consigo aposentar. (T16)

A ORG5 não apresenta Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA), porém, tem o “Programa Acolhe”, um canal gratuito de suporte psicológico, jurídico, financeiro, previdenciário e social, que pode auxiliar o trabalhador na transição do trabalho para a aposentadoria.

Específico, a gente não tem, mas a gente tem um programa de orientação, então orientação financeira, orientação assistencial, psicológica, então a gente tem um programa genérico, né, de várias frentes, né, e uma delas é a questão da aposentadoria, de ter todo esse amparo, né? (G10)

A saída do trabalhador também é atravessada pela avaliação que ele faz da organização e que, como discutido anteriormente, muitos trabalhadores avaliam de forma positiva o ambiente e as relações produzidas nesse espaço.

Tem pessoas que dizem assim "se tu quiser sair hoje, amanhã eu já venho buscar você". Aí eu digo 'não, esse aqui eu não saio não, aqui eu já to aqui há muito tempo', olha Sr. [nome do presidente] nunca falou pra mim "[nome], você é feia", nunca, sempre me tratou muito

bem, graças a Deus, a família dele, né, que tem Sr. [nome], D. [nome], Sr. [nome], tem o [nome], tem a [nome] que é filha dele, né, maravilhosa, gente boa mesmo. Se eu for reclamar da empresa e do meu patrão, dos clientes e dos meus colegas de trabalho, sabe quem não presta? Sou eu, se eu for fazer isso. Se eu for reclamar, quem não presta sou eu. (T15)

Mesmo com a abertura à permanência dos trabalhadores mais velhos e a oferta de um ambiente agradável, há relatos negativos sobre a remuneração e os benefícios praticados pela ORG5, o que desperta o desejo de alguns em sair.

[...] tem muitas coisas aí que foram cortadas agora, tinha um ticket de R\$57 que dava pra comprar uma bolachinha, um alimento [...] aí esse dinheirinho já dava pra gente comprar uma bolachinha, umas coisinhas, agora não, cortaram tudo. [...] Na limpeza está pagando mais do que aqui. Sabe quanto é que paga na limpeza num shopping aí? R\$1.400. E aqui eu recebo R\$1.200. (T17)

O salário é bem pouco, bem pouco, e a gente trabalha. [...] R\$1.200 e pouco, é o salário mínimo, aí tem os descontos. Rapaz, pelo salário... é que aqui o pessoal é muito bom pra gente trabalhar com eles. (T16)

Apesar de a remuneração ser avaliada negativamente, os trabalhadores mencionados relatam que as relações e o ambiente de trabalho são favoráveis à manutenção do vínculo com a organização.

Nesse cenário, observa-se que alguns optam também em permanecer na organização em função das dificuldades de encontrar trabalho com a idade elevada, potencializada pela falta de estudo.

[...] é o seguinte, eu tô com 34 anos que eu não estudo nada, então eu tô meio perdido, graças a Deus que com 27 anos que eu tô aqui [...] eu quero me segurar aqui, aí eu quero me aposentar. (T20)

[...] [a falta de estudo] atrapalha pra gente arrumar um emprego melhor, mas por isso aí a gente não pode desanimar não, porque nunca é tarde de estudo. (T17)

Apesar da falta de estudo básico e/ou formação acadêmica, a ORG5 não considera esse fator como excludente para funções mais operacionais, o que viabiliza também a permanência desses trabalhadores.

Para os trabalhadores que já possuem algum tipo de plano para o momento da aposentadoria, o trabalho aparece como uma atividade que se perpetuará. Dessa forma, após a possível saída da ORG5, os entrevistados desejam continuar trabalhando, seja em empregos formalizados ou atividades alternativas.

Por exemplo, eu fiz eletrotécnica, não exerci isso aqui, mas eu tenho meu CREA em dia, minha filha falou "mãe, aqui tem a matriz do [nome de uma organização]", se por acaso eu chegar lá e eles me aceitarem com 62 anos, vamos dizer 63, porque eu completo agora, aí eles acharem que não tem problema nenhum eu trabalhar mais dois, três anos lá, eu quero enfrentar essa aventura. [...] Aí eu posso trabalhar na costura, que eu sei costurar muito bem. Aí eu falei assim 'posso trabalhar num ateliê de costura, que eu sei manejar máquina, posso trabalhar', aí ela falou "aqui tem uma padaria perto, entra cedinho e sai 2 horas", aí eu 'pode ser, posso tentar'. (T18)

Se a gente vender aquilo ali, vou pegar o dinheiro, eu tenho 2 terrenos, vou construir uns 10 quitinetes, ou 15 sei lá, quantos der, e aí eu vou comprar um carrinho e ficar no aplicativo e tal, é isso. (T16)

[...] se você tiver coragem de trabalhar, se eu sair daqui hoje eu não fico um dia parado, porque o seguinte é esse, eu não escolho, eu pego a faxina, auxiliar de limpeza, gari, já trabalhei em SP de gari, se eu te contar. Não tenho critério pra escolher não. Se eu chegar na tua empresa e eu tiver precisando de serviço, o que você tiver, ajudante de cozinha já trabalhei, tudo, limpeza, posto de gasolina, eu não escolho, lava jato. Porque a partir do momento que você está parado, você não pode escolher, tem que pegar o que vier, o importante é tá caindo o dinheirinho. (T17)

Em suma, observa-se que, na ORG5, o trabalho pode ser perpetuado após a aposentadoria, considerando que a organização retém esses trabalhadores e é aberta a receber trabalhadores já aposentados. A saída dos trabalhadores é marcada pela influência de aspectos da vida pessoal, sobretudo por questões de saúde. No que se refere à preparação para aposentadoria, a ORG5 não desenvolve nenhum projeto específico, mas dispõe de um projeto de assistência psicossocial e financeira que pode contribuir com o trabalhador nessa fase de sua vida. Por fim, os desafios da empregabilidade na maturidade e a baixa escolaridade contribuem para que o trabalhador permaneça na organização e não saia antes da aposentadoria.

5 ANÁLISE CRUZADA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação dos casos investigados de forma individualizada, cabe, nesse capítulo, analisar os casos de forma cruzada, a fim de ressaltar as semelhanças e diferenças com base nas categorias de análise e, com isso, discutir, sob a literatura levantada, os principais achados da pesquisa.

Inicialmente, para fins de compreensão do cenário da pesquisa, será feita uma comparação das informações mais objetivas das organizações participantes, conforme consta no Quadro 24.

Quadro 24 - Resumo do perfil das organizações participantes da pesquisa

Característica	ORG1	ORG2	ORG3	ORG4	ORG5
Local de atuação	RN	RN	PB - RN	SP	GO - MS - MT - SC - DF
Unidades de negócio no segmento	Supermercado e atacado	Supermercado e atacado	Supermercado e atacarejo	Supermercado	Supermercado e atacarejo
Número de lojas	27	8	11	32	75
Faturamento em 2021	R\$700 mi	R\$200 mi	R\$1,6 bi	R\$2 bi	R\$8,7 bi
Total de trabalhadores	2.070	692	4.060	5.554	15.253
Faixa etária com mais trabalhadores	20 a 29 anos	30 a 39 anos	Até 49 anos	18 a 25 anos	20 a 29 anos
Proporção de trabalhadores 50+	7,30%	16,04%	7,34%	7,11%	9,48%
Total de entrevistados	7	6	3	7	10
Nome do setor que trata das políticas para pessoas	DH	RH	GG	RH	GG
Política formal de diversidade	Em construção	Não possui	Não possui	Não possui	Possui
Programa sobre diversidade etária	Não possui	Não possui	Não possui	Não possui	Possui
Práticas sobre gestão da idade	Possui	Possui	Possui	Possui	Possui

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Como é possível observar no Quadro 24 e na apresentação individual de cada caso, as organizações participantes dessa pesquisa são diversas quanto aos locais de atuação, porte (faturamento, número de lojas e força de trabalho) e estrutura de RH. Por outro lado, assemelham-se quanto à concentração de maior número de trabalhadores em faixas etárias mais jovens, o que representa a realidade nacional,

já que a faixa etária de até 35 anos concentrava, em 2017, 66,8% do contingente de trabalhadores do segmento (CABRINI, 2017).

Quando se observa a faixa etária acima de 50 anos de idade, as organizações que integram esse estudo se destacam, já que possuem uma força de trabalho madura acima da média do segmento, que era de 7% em 2017 (CABRINI, 2017). Em função da ausência de dados recentes, a pesquisa aponta à necessidade de atualização dos dados demográficos do setor, pois não se sabe se esse número foi alterado para mais ou menos, especialmente em função da pandemia.

Excetuando-se a ORG5, as organizações supermercadistas ainda não possuem políticas de diversidade estruturadas, o que impacta na institucionalização de programas destinados aos diversos grupos que constituem sua força de trabalho. Isso demonstra que as transformações ocorridas na sociedade ainda não impactaram profundamente as práticas de GRH (MASCARENHAS; BARBOSA, 2019), a exemplo do envelhecimento populacional.

Ao considerar aspectos geográficos, pode-se observar que as três primeiras organizações, com atuação no Nordeste, apresentam algumas características que as diferenciam das outras duas, com atuação no Centro-Oeste, Sudeste e Sul. Uma dessas características é que o tema diversidade é menos recorrente nas organizações nordestinas, visto que na ORG5 existe uma política formal e na ORG4 há a presença de um Guia de Diversidade que norteia as atitudes organizacionais.

Por outro lado, as organizações nordestinas apresentam maiores taxas de ocupação por trabalhadores 50+ e são as que concentram a maior quantidade de trabalhadores em faixa etária mais elevada, já que nas ORG4 e ORG5 as faixas etárias com mais trabalhadores é a de 18 a 25 anos e 20 a 29 anos, respectivamente, enquanto na ORG1 é de 20 a 29 anos, na ORG2 de 30 a 39 anos, e na ORG3 até 49 anos. Isso revela um paradoxo, já que a existência de uma política de diversidade não é determinante para uma maior distribuição da força de trabalho nas diversas faixas de idade.

Esse dado também reforça a influência da cultura regional na cultura organizacional e é corroborado por outros estudos que apontam as diferenças culturais entre as organizações em diversas regiões brasileiras (MUZZIO, 2010). Um desses estudos é o de Hilal (2003), quando pontuou que organizações localizadas em Natal (cidade na qual estão as três organizações nordestinas) apresentam, enquanto traços culturais, maior conservadorismo e autoridade. É possível associar esses

traços com os resultados desta pesquisa, quando gestores apontam que uma das vantagens em contratar trabalhadores mais velhos nessas organizações é a maior adesão às regras organizacionais e respeito à hierarquia, o que pode refletir numa maior quantidade de trabalhadores contratados nas organizações nordestinas.

Uma terceira diferença é que as organizações nordestinas são de menor porte e os seus setores de RH são menos robustos que as outras duas organizações no que diz respeito à implementação dos subsistemas de RH. Isso reflete na quantidade de ações de gestão da idade promovidas pelas organizações, sendo mais frequentes nas organizações de maior porte, com RH mais estruturado. Aqui, excetua-se a ORG1, que, mesmo sendo uma organização de menor porte, destaca-se por ter um pujante setor de Desenvolvimento Humano (DH), o que influencia a maior presença de práticas de gestão da idade, diferenciando-a das demais organizações nordestinas.

Essa característica da estrutura de RH das organizações nordestinas, somada à maior presença de trabalhadores mais velhos, também pode ser justificada pelas suas origens em organizações familiares, com forte presença de traços como confiança pessoal e a definição das políticas e práticas em alguns membros da família (GONÇALVES, 2000). Por isso, foi comum observar menção às decisões tomadas por parte da alta liderança e à permanência de trabalhadores que estavam na organização há muitos anos e que eram confiáveis, especialmente de boa parte dos trabalhadores mais velhos em função de liderança.

Apesar de a maioria das organizações investigadas não possuir políticas e programas formais, elas adotam práticas destinadas a trabalhadores mais velhos, que são discutidas ao longo desse capítulo. É importante considerar que algumas dessas práticas são formalizadas, como a contratação de trabalhadores mais velhos, mas muitas outras ainda não compõem um rol institucionalizado dentro do sistema de RH. De forma geral, o que se percebe de formalização acerca da diversidade etária, é a adoção dos programas direcionados a aprendizes, o que pode ser justificado pela responsabilidade das organizações frente à “Lei do Aprendiz” (BRASIL, 2000).

Para essa análise inicial, é essencial apontar um aspecto importante na implementação de práticas de gestão da idade destinadas a trabalhadores maduros: a cultura organizacional. Alguns pesquisadores (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; LAZZARA; BOMBELLI, 2011; PILLINGER, 2008) pontuaram a importância da cultura na consolidação de uma organização mais diversa e inclusiva e essa pesquisa

reforça que a cultura organizacional é aspecto determinante para o desenvolvimento de práticas de gestão da idade, como será debatido a seguir.

Pillinger (2008) aponta que para implementar o conceito de “*age management*” com sucesso na organização, é necessário remover várias barreiras e fomentar uma cultura organizacional que apoie esse conceito. Baseado nisso, percebeu-se que todas as organizações mostram interesse e disponibilidade em implementar práticas de gestão da idade, mesmo as que não tenham formalizações frente ao tema.

Assim, depreende-se que a cultura organizacional exerce influência sobre a formulação de políticas, programas e práticas de RH. No que se refere à força de trabalho envelhecida, a cultura se mostra norteadora das práticas de inclusão. A Figura 22 apresenta os principais elementos culturais que emergiram da pesquisa.

Figura 22 - Influência da cultura organizacional na gestão da idade



Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

Como é possível observar na Figura 22, vários elementos compõe a cultura organizacional e direcionam a implementação das práticas de contratação, permanência e saída dos trabalhadores das organizações supermercadistas.

O primeiro deles é o processo de resignificação da cultura, que é inerente às próprias mudanças organizacionais que ocorrem ao longo do tempo, sobretudo em função das transformações sociais. No caso em tela, para acompanhar a mudança demográfica nacional e se tornarem inclusivas, as organizações precisam passar pelo processo de resignificação da cultura e, com isso, da própria estratégia em lidar com

a diversidade. Nesse sentido, resgata-se o que já havia sido abordado por Gomes (1994), quando argumentou que, apesar dos diversos posicionamentos teóricos sobre mudança cultural, é salutar que o processo de transformação da cultura permita analisar a cultura vigente e manter o que dela é adequado e performante, ao mesmo tempo que os seus aspectos negativos ou contraproducentes sejam objeto de um projeto de mudança.

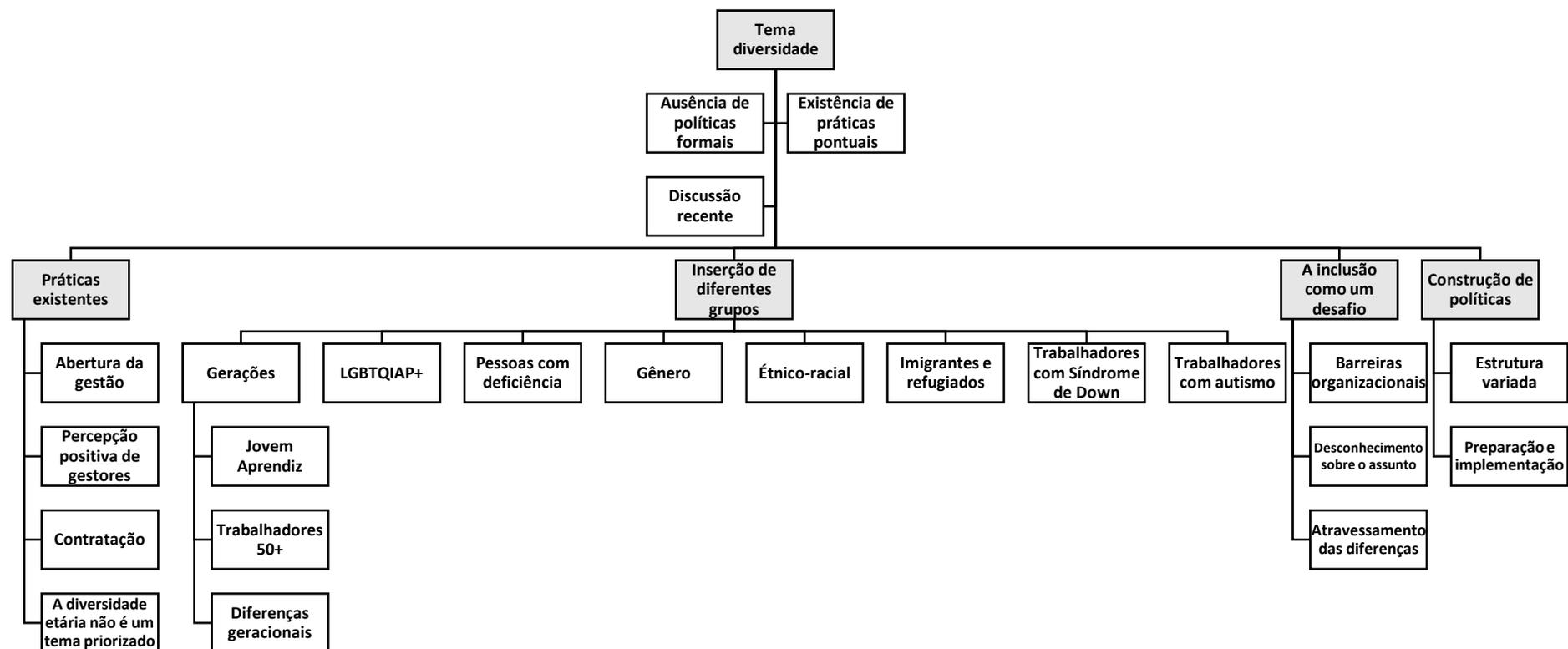
Assim, é importante resgatar que as organizações ORG1, ORG3 e ORG4 têm vivenciado esse processo, lento e gradual, de mudança cultural e na adoção de um RH estratégico, pautado na perspectiva da diversidade humana. Isso é visível na revisão e/ou adoção dos valores organizacionais, embasados, sobretudo, no respeito ao outro e na eliminação de qualquer forma de preconceito. Nota-se que essa mudança é acompanhada de resistências por parte de gestores e, assim como pontuaram Hernandez e Caldas (2011), a maioria delas ocorre na tentativa de manter o *status quo*, o que dificulta a mudança bem-sucedida.

A pesquisa permitiu identificar que as organizações que foram mais aderentes a práticas de gestão da idade, sobretudo de contratação de trabalhadores maduros, e possuem menos barreiras na sua implementação, são as que tem uma forte influência da alta gestão e/ou presidência (ORG2 e ORG5) e que possuem uma cultura orientada para afiliação, que, segundo Coleta e Coleta (2007, p. 229), “relaciona-se ao grau em que a organização encoraja e recompensa indivíduos por serem cuidadosos, altruístas, generosos e gentis com os outros, tendo as relações interpessoais grande importância e valorizando-se muito um ambiente harmônico de trabalho”.

Outro dado que ganha relevância na pesquisa é o reconhecimento, por parte das organizações, da importância da diversidade etária. Logo, mesmo não havendo a formulação de políticas formais, gestores são unânimes ao reconhecerem a importância do tema para as organizações em que atuam.

A Figura 23 ilustra o estágio em que as organizações se encontram no que se refere à temática diversidade, sendo possível compreendê-lo em quatro perspectivas: a) as práticas já existentes; b) a inserção de diferentes grupos de trabalhadores; c) o desafio da inclusão; e d) a construção de políticas para a diversidade.

Figura 23 - Situação do tema diversidade nas organizações supermercadistas



Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

Foi possível observar que, mesmo na ausência de políticas formais, existem práticas para a diversidade em todas as organizações. Esse cenário é marcado por uma inserção recente do tema no contexto organizacional e, ao tratar de diversidade etária, essa discussão é mais nova ainda, sendo abordada, especialmente, no nível de liderança. Sobre essa recenticidade, a própria bibliometria produzida neste estudo e a revisão desenvolvida por Helal e Viana (2021) reforçam que as pesquisas sobre ageísmo e gestão da idade são recentes, refletindo a realidade organizacional.

Foi possível observar que as práticas que as organizações já executam são fruto das legislações sobre contratação de grupos específicos, como a destinação de vagas a PCD (BRASIL, 1991) e aprendizes (BRASIL, 2000). Isso reforça a discussão sobre a dualidade a respeito das cotas nas organizações, já que, por um lado, a contratação desses grupos ocorre em função da obrigatoriedade imposta pela Lei (LOBATO, 2009), e por outro, empresas têm aderido a essa mudança de paradigma que coaduna com o princípio de inclusão (HAMMES; NUERNBERG, 2015).

Assim, reforça-se a importância das disposições legais para a inclusão de grupos minoritários nas organizações, ressaltando que elas não devem funcionar apenas como dispositivos impositivos e coercitivos, mas impactar positivamente a todos os envolvidos, como algumas das iniciativas governamentais já ilustradas no Quadro 1. Ademais, para além do arcabouço legal, as próprias organizações devem despertar para os efeitos positivos da diversidade na sua força de trabalho.

Foi possível identificar também que muitas iniciativas nascem como reflexo das demandas que emanam no cotidiano de trabalho, como a inclusão do grupo LGBTQIAP+ e outras minorias.

A existência dessas práticas tem sido possível em função da abertura por parte da alta liderança e autonomia que é dada aos setores destinados às políticas para pessoas, sobretudo por perceberem a importância e reconhecerem a necessidade de incluir as diferenças na organização como uma estratégia organizacional, como já haviam pontuado Hunt *et al.* (2018) e Nóbrega, Santos e Jesus (2014).

Nesse cenário, verifica-se que as práticas de diversidade mais comuns são as de contratação, tanto que as organizações relatam a presença de vários grupos de diferentes gêneros, traços étnico-raciais, identidade e orientação sexual, nacionalidades, deficiências, neurodiversidade e gerações.

Apesar da inserção de pessoas nas diversas gerações, nota-se que o viés etário não tem sido um tema frequente nas ações desenvolvidas pelas empresas,

sobretudo para trabalhadores maduros, sendo comum a identificação de outras temáticas nas ações de diversidade, especialmente as que envolvem gênero, raça e deficiência. Esse lugar secundário ocupado pelo tema gerações já foi sinalizado por Guimarães (2020), Mattos (2021) e Miyazaki (2017).

Assim, observa-se que a diversidade etária tem sido praticada em diferentes nuances. Enquanto na ORG5 há uma política de diversidade com viés etário e diretrizes organizacionais claras, nas demais organizações essa temática ainda não ganhou status de política organizacional. Na ORG1, o tema compõe um dos cinco eixos da estrutura da política de diversidade que está sendo elaborada. Na ORG2, apesar da ausência de política formal, a contratação de trabalhadores 50+ revela uma perspectiva compartilhada na organização. Na ORG3, a diversidade etária tem sido observada como uma contingência, especialmente em função das mudanças que a organização está passando. Já na ORG4, ela tem sido considerada uma temática secundária frente a outros grupos minoritários, por entender que a inserção do trabalhador maduro nessa organização é vista como natural.

Essas diferentes concepções mostram que a diversidade etária tem ganhado escopo de estratégia organizacional na maioria das organizações, ora se aproximando da ideia de estratégia para além de uma decisão deliberada e consciente, ou seja, não formulada, como postulou Mintzberg *et al.* (2007), ora se aproximando da perspectiva de Porter (2005), quando apontou a estratégia como um conceito integrado, coerente e deliberado para obtenção de vantagem competitiva.

Ao mesmo tempo, esses dados demonstram o recente interesse das organizações acerca da diversidade etária, já que a maioria delas possui programas ou projetos que envolvem a inclusão de outros grupos minoritários, envolvendo gênero, raça e deficiência. Isso reforça o que já havia sido apontado por Butler (1969, 1980) e Vasconcelos (2016), sobre a posição secundária atribuída às gerações.

Em que pese as particularidades organizacionais, os profissionais de RH entrevistados veem a contratação de trabalhadores maduros como importante para o desempenho organizacional. Apesar disso, a diversidade etária não é um tema prioritário na pauta da diversidade humana na maioria das empresas pesquisadas, o que corrobora com Miyazaki (2017), quando pontua que as empresas brasileiras não demonstram fazer um movimento no sentido de aproveitar e reter o potencial de trabalhadores mais velhos; portanto, resgata-se a sugestão de Carvalho (2009) de

que o envelhecimento populacional deve pautar as estratégias das organizações, pois as torna mais competitivas.

Esse cenário pode ser reflexo do terceiro item a ser discutido em relação à Figura 23, já que falar de inclusão nas organizações tem sido um verdadeiro desafio, fruto das barreiras organizacionais ainda existentes em algumas delas, do despreparo de alguns atores para lidar com o assunto e também pelo atravessamento das inúmeras diferenças no contexto organizacional. A Figura 24 ilustra como os desafios à inclusão são capturados nos dados coletados.

Figura 24 - Desafios à inclusão nas organizações



Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

Por fim, retomando o último aspecto da Figura 23, é importante considerar que nas organizações que já possuem uma política formal (ORG5) ou que estão na fase de estruturação da sua política (ORG1), o aspecto geracional tem sido colocado como um dos pilares de atuação, mostrando intencionalidade em trabalhar a temática. Dessa forma, conclui-se que, apesar de ser um tema novo nas organizações, aquelas que efetivamente estão estruturando uma política ou já possuem uma política de diversidade, aderiram à perspectiva geracional como eixo estruturante.

É importante fazer um adendo referente à ORG4 que, apesar de não ter uma política formal, desenvolveu um Guia de Diversidade (ORG4-D6) e, neste caso, não elencou o viés etário dentro do documento. Em contrapartida, o gestor argumenta que

a diversidade etária hoje é uma característica inerente à cultura organizacional da ORG4, logo, não é uma temática que exija maiores esforços da organização.

A partir dessa breve apresentação conjunta do tema diversidade nas organizações pesquisadas, a análise e a discussão incidem especificamente sobre os dados referentes à gestão da idade. Para tanto, iniciará abordando o ingresso de trabalhadores maduros, seguindo com a permanência e, posteriormente, o desligamento das organizações. Por fim, são discutidos os estereótipos construídos acerca dos trabalhadores maduros e as dimensões do envelhecimento que emergiram dos dados da pesquisa.

5.1.1 Ingresso de trabalhadores 50+

Sintetiza-se, nessa subseção, as principais práticas de gestão da idade que ocorrem no ingresso dos trabalhadores às organizações. Inicialmente, apresenta-se o Quadro 25 com as principais práticas de ingresso identificadas na pesquisa.

Quadro 25 - Resumo das práticas de ingresso dos trabalhadores

Ingresso	ORG1	ORG2	ORG3	ORG4	ORG5
Programa específico de contratação					X
Aceita indicação / <i>network</i>	X	X			
Meta de contratação					X
A idade não é um critério de exclusão	X	X	X	X	X
Escolaridade não é um critério de inclusão		X			X
Experiência não é um critério de inclusão					X
Recontrata o trabalhador	X	X		X	
Contrata trabalhador aposentado		X		X	X

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Como é possível notar no Quadro 25, a única empresa que possui política formal de diversidade é a que desenvolve projeto específico de contratação de trabalhadores maduros. As demais realizam contratação de trabalhadores na maturidade, porém, não possuem uma diretriz específica para realizar tal prática. Nestas organizações, de modo geral, a contratação se dá de forma tradicional, com a abertura de vaga e a realização do R&S, podendo haver abertura a indicações, especialmente naquelas de menor porte.

Uma característica comum a todas as organizações é a não fixação de limite de idade na fase de recrutamento de candidatos, conforme prevê o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003). Ademais, ao não adotarem a idade como um critério de exclusão do

processo seletivo, as organizações contribuem para mitigar o ageísmo e ainda corroboram com Luttigards (2018) e Znidarsic e Dimovski (2009) ao proporem o processo de R&S inclusivo como estratégia de gestão da idade.

Sobre isso, é necessário reforçar que, apesar dos esforços dos profissionais de RH para manterem processos de R&S inclusivos, alguns líderes manifestam preferências por trabalhadores mais jovens em alguns cargos, confirmando os estudos de Furunes e Mykletun (2007), Rego *et al.* (2016) e Rego *et al.* (2020). Sobre essa preferência, a pesquisa aponta que os líderes dão preferência a trabalhadores mais jovens em cargos de nível operacional que exigem esforço físico e agilidade.

Esse posicionamento é reforçado pelos estereótipos que atribuem limites físicos ao envelhecimento e pode ser refutado ao constatar as diversas funções operacionais que são desempenhadas por trabalhadores mais velhos em todas as organizações pesquisadas. Dessa forma, cabe a desmistificação desse aspecto limitante, que acaba influenciando a forma como o líder concebe a contratação do trabalhador maduro para cargos operacionais.

Retomando o Quadro 25, como as vagas são abertas para o público em geral e não há definição de idade, qualquer pessoa pode se candidatar. Porém, alguns critérios relacionados a escolaridade, conhecimento explícito e experiência prévia podem ser adicionados, especialmente em cargos que exigem especialização da tarefa. Observou-se que, nesses casos, o trabalhador mais velho tem vantagens no processo seletivo, especialmente pelo tempo de carreira e experiência acumulada.

Outra prática importante apontada no Quadro 25 é a recontração de trabalhadores. Nas três organizações assinaladas (ORG1; ORG2; ORG4) foi possível identificar que elas estão abertas à recontração de trabalhadores que já fizeram parte da sua força de trabalho. Em todos os casos identificados, os trabalhadores saíram da empresa em função de problemáticas envolvendo a vida pessoal e, depois de um tempo, conseguiram retornar à organização. Essa prática já havia sido sinalizada por Frerischs *et al.* (2012), quando postularam ações de reimplantação e retenção do trabalhador como estratégias de gestão da idade.

Soma-se a isso o fato desses trabalhadores já possuírem familiaridade com a organização, serem conhecedores da cultura e dos processos de trabalho, possuírem relações positivas mesmo tendo saído da empresa e, muitas vezes, estarem voltando para as mesmas atividades que já desempenhavam. Esses fatores contribuem para um retorno socioeconomicamente viável às organizações e aos trabalhadores, pois,

assim como pontuaram Callegari, Machado e Teston (2020), Helal, Nóbrega e Lima (2021) e Vanzella, Lima Neto e Silva (2011), há aproveitamento do capital intelectual. Portanto, além de contribuírem socialmente com a reinserção, as organizações podem economizar, por exemplo, em treinamentos e *onboarding*.

Além da recontração de trabalhadores que já fizeram parte da organização, o Quadro 25 destaca a contratação de trabalhadores aposentados como uma prática de ingresso, reforçando o que já havia sido apontado por vários pesquisadores (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; ARMSTRONG-STASSEN; SCHLOSSER; ZINNI, 2012; BITENCOURT *et al.*, 2011; HELAL; NÓBREGA; LIMA, 2021; ZNIDARSIC; DIMOVSKI, 2009) como uma importante estratégia de gestão da idade.

Para finalizar a discussão referente ao Quadro 25, ressalta-se que todas as organizações desenvolvem alguma prática de gestão da idade na fase de ingresso, mesmo que não sejam baseadas em políticas formais de diversidade etária. Nesse sentido, destaca-se que a presença de uma política ou programa é fundamental para a gestão da idade, já que é na ORG5 onde são desenvolvidas mais ações de ingresso, quando se compara com as demais empresas. Além disso, vale ressaltar que a ORG2 e a ORG5 são as que mais desenvolvem ações de ingresso e, por conseguinte, são as que mais possuem trabalhadores 50+ na sua força de trabalho. Isso revela que a presença de políticas, programas e práticas está associada à composição de uma força de trabalho diversificada e representativa entre as gerações.

Apesar da abertura à contratação de trabalhadores mais velhos, as organizações supermercadistas possuem uma força de trabalho majoritariamente jovem. Apesar de não ter sido possível obter um padrão de resposta no total de trabalhadores por faixa etária, o Quadro 26 apresenta a progressão dos dados demográficos de cada organização, que auxiliam na compreensão da diversidade.

Pelo Quadro 26, é possível observar que mais de 60% da força de trabalho das organizações supermercadistas possuem uma faixa etária abaixo dos 39 anos de idade. Não é possível definir uma faixa etária generalizada para o setor, mas ao avaliar cada organização de forma individual, é possível identificar em qual faixa etária está a maior parcela de trabalhadores. Nesse sentido, como foi possível observar na subseção de apresentação de cada organização, esse dado indica também a concentração do maior número de trabalhadores em faixas etárias mais jovens, o que corrobora com os achados de Cabrini (2017).

Quadro 26 - Distribuição da força de trabalho das organizações por faixa etária

Faixa etária	ORG1	ORG2	ORG3	ORG4	ORG5
Até 17 anos	-	-	-	0,97%	-
Até 19 anos	-	-	-	-	9,25%
Até 20 anos	4,29%	3,03%	-	-	-
Até 25 anos	-	-	-	31,57%	-
Até 29 anos	46,85%	32,37%	-	-	47,14%
Até 30 anos	-	-	-	48,19%	-
Até 35 anos	-	-	-	62,47%	-
Até 39 anos	76,90%	63,58%	-	-	73,21%
Até 40 anos	-	-	-	74,98%	-
Até 45 anos	-	-	-	85,31%	-
Até 49 anos	92,70%	83,96%	92,66% ²	-	90,52%
Até 50 anos	-	-	-	92,89%	-
Total: 50+	7,30%	16,04%	7,34%	7,11% ³	9,48%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A contratação do trabalhador jovem no segmento supermercadista é motivada por diversos aspectos. De forma sucinta, essa pesquisa aponta que os gestores observam características positivas e negativas nos trabalhadores mais jovens. Entre as positivas, estão o fato de gostarem de novidades, serem nato-digitais, ágeis, trabalharem com “gás” e com mais coragem de arriscar. Por outro lado, os gestores apontam que os mais jovens apresentam algumas características negativas para o trabalho: imaturidade, são imediatistas e querem facilidades, evitam resolver problemas e comumente os transfere para o líder, fazem “corpo mole”, não têm disciplina, são mais estressados e não ficam na função/organização.

É importante ressaltar que os gestores pontuaram que essas observações não são generalizáveis e que variam de pessoa para pessoa, estando baseadas nas suas experiências de trabalho junto a trabalhadores jovens. Ademais, é importante destacar tais características porque elas ajudam a compreender como os gestores percebem a atuação dos trabalhadores jovens e maduro e como isso influencia na contratação desses grupos.

Como o foco da Tese não é o trabalhador mais jovem, essa discussão não será aprofundada. Mas é essencial aborda-la, especialmente pela existência de um “perfil ideal” de trabalhador, intimamente associado à produtividade, competitividade, velocidade, mobilidade, inovação e mudanças (NELSON, 2011; PERES, 2003),

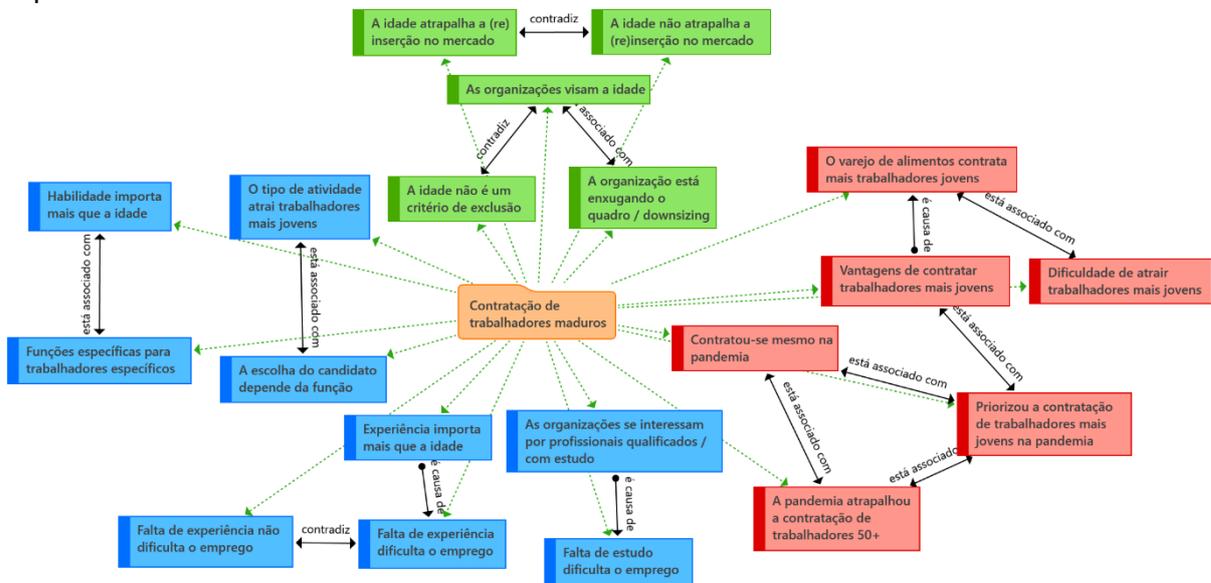
² A ORG3 só disponibilizou os dados referentes à população com até 49 anos de idade, e nas faixas etárias entre 50 e 59 anos e na faixa etária de 60 anos ou mais.

³ A ORG4, ao disponibilizar os dados demográficos, forneceu a faixa etária 51 anos ou mais, logo, os trabalhadores com idade igual a 50 anos não foram computados nesse número, o que sugere que a população 50+ da ORG4 é maior do que a que consta no Quadro 26.

influenciando a percepção sobre os trabalhadores mais velhos. No entanto, os resultados desta pesquisa acenam para uma mudança na forma como os profissionais maduros são vistos por outros atores organizacionais, especialmente por não corresponderem aos estereótipos negativos comumente associados à velhice.

Portanto, a contratação de trabalhadores mais velhos nas organizações supermercadistas é marcada por diversos atravessamentos. A Figura 25 apresenta uma síntese dos principais resultados sobre o assunto e revela que há vários atravessamentos na contratação de trabalhadores, impactando de formas variadas esse processo organizacional.

Figura 25 - Atravessamentos na contratação de trabalhadores maduros nas organizações supermercadistas



Fonte: elaborada pelo autor no Atlas.ti com base nos dados da pesquisa (2022).

A primeira discussão a ser abordada é a que envolve o paradoxo sobre a idade ser ou não uma barreira à contratação de trabalhadores. A pesquisa pontua que, mesmo que alguns trabalhadores maduros tenham experiências exitosas de contratação e que as organizações supermercadistas não adotem a idade como um fator de exclusão, a idade é percebida como um desafio à (re)inserção desse profissional no mercado de trabalho. Soma-se a isso a evidenciação de algumas práticas de enxugamento da força de trabalho madura, como em casos de *downsizing*, corroborando com os estudos de Hanashiro e Pereira (2020) e Rego *et al.* (2020).

Assim, percebe-se que, mesmo diante dos esforços de inserção do trabalhador maduro nas organizações supermercadistas, ainda existem práticas que enfatizam a idade e o grupo geracional. Uma das mais importantes é que o varejo, tipicamente,

contrata trabalhadores mais jovens em maior quantidade. Isso já foi abordado nessa subseção, sendo ratificado pelos dados sociodemográficos das organizações.

No contexto pandêmico, a contratação de trabalhadores no segmento supermercadista continuou crescente (ABRAS, 2021); mesmo ocorrendo a contratação de trabalhadores mais velhos durante a pandemia, como é o caso de T5, T6 e T16, os jovens foram priorizados nesse período, o que foi justificado pelo fato de os trabalhadores mais velhos serem considerados grupos de risco (ROMERO *et al.*, 2021). Inclusive, algumas organizações afastaram das atividades presenciais os trabalhadores incluídos nos grupos de risco, como forma de amenizar o risco de agravamento da saúde em caso de contaminação pelo vírus de Covid-19.

Dessa forma, estava posto um desafio às organizações: ao mesmo tempo em que a pandemia atrapalhou a contratação de trabalhadores mais velhos, havia o desafio de atrair e manter o trabalhador mais jovem, que, apesar de ser o público predominante na força de trabalho do setor, tem demonstrado certa resistência em se inserir e se manter na área de supermercados. Isso é reflexo da própria construção e gestão da carreira profissional, que envolve integração da vida laboral com interesses pessoais, satisfação profissional, planejamento do futuro, objetivos de vida e aspirações pessoais (PARADISO, 2008).

O que foi apontado por Paradiso (2008) acerca da construção da carreira entre jovens, reflete a fala de alguns gestores entrevistados.

Eu estou inclusive preocupado com essa geração [jovem], duas semanas atrás eu peguei, fiz uma triagem de currículos e peguei realmente pra fazer esse equilíbrio com alguns currículos jovens [...], de 16 [currículos] que eu selecionei [de jovens], apareceram 2 pra entrevista. (G3)

Eu acho que o jovem sai bem mais. A pessoa mais jovem ela vai atrás de coisas melhores. (G4)

Existe um padrão hoje desse espaço que é do jovem, e cada vez mais quem é mais maduro vai saindo desse espaço. E eu acredito, não sei se é um preconceito meu, ou se é uma coisa que já é muito presente, é que esse espaço se perde mais na área operacional, mas acredito que na área gerencial eu acho que existe muitas possibilidades para o trabalhador maduro. (G1)

Na primeira fala destacada, pode-se inferir que as perspectivas de carreira entre profissionais jovens e maduros ganham conotações distintas (o que pode ilustrar a presença ou ausência em processos seletivos específicos), já que, enquanto para

trabalhadores mais velhos há foco no comprometimento com a empresa e na manutenção do emprego (VENDRAMINE, 2018), os profissionais mais jovens se preocupam com o valor econômico associado ao trabalho e a ascensão social (PARADISO, 2008).

Já o último excerto, abre a discussão sobre os cargos ocupados pelas diferentes gerações dentro das organizações. O gestor pontua que o trabalhador maduro tem perdido mais espaço nas vagas operacionais para o jovem; apesar de ser observado que o trabalhador maduro ocupa cargos em todos os níveis da organização, tem havido um maior preenchimento das vagas operacionais pelos trabalhadores mais jovens, especialmente pela natureza do trabalho.

[...] tem funções que precisam de um pouco mais de agilidade, em relação ao descarrego de um carro, eu não vou pegar "um velho de 60 anos" pra descarregar um carro com 12, 13 mil quilos de mercadorias [...]. Quer dizer, pra descarrego de caminhão precisa de uma pessoa com um pouco mais de agilidade e eu não botaria pessoas acima de 50, 60 anos, que ia ser mais propício a doença, a uma hérnia de disco, a osteoporose mesmo. (G5)

[...] eu entrei em 2014, como gestora do atendimento. Aqui foi minha sobrevivência, por mais que seja longe da minha casa, mas aqui pra mim o serviço foi melhor, porque na confeitaria você sabe que você pega peso, você tá na beira do fogão, você tá dentro de câmara fria, e tudo isso pra quem é novinha como eu já vai prejudicando a saúde, e aqui mudou muita coisa, aqui eu não mexo com nada disso, aqui é só no atendimento, eu só converso com os clientes e atendo. (T15)

As narrativas reforçam que alguns aspectos relacionados ao envelhecimento são observados na hora de contratar e/ou adaptar profissionais maduros em outros cargos, o que é também considerado pelo próprio profissional na hora de se manter em funções que exijam maior esforço físico, por exemplo.

Nessa discussão, é necessário destacar que falar de inserção e permanência do trabalhador maduro nas organizações é também tratar sobre adaptações no trabalho. Sobre adaptação, serão discutidos alguns resultados na próxima subseção.

Retomando a Figura 25, também é importante debater que a inserção do trabalhador é atravessada pelas próprias características profissionais apresentadas por esse público, como experiência, habilidades e qualificação.

Eu contratava pessoas de determinadas idades. Porque assim: tem competências e habilidades naquela função que a gente vai precisar que ele exerça? Sim, independente da idade, não faz diferença. (G3)

Eu acho que nenhuma empresa vai contratar nenhum profissional que tenha pouca experiência, com um *know how* do ORG5, da parte elétrica, que é uma parte super importante, uma pessoa assim que é recém formada, com pouca experiência de mercado. Então isso não foi visto, a idade não foi vista, então eu acho que tem alguns cargos que de fato a idade não é problema. (G6)

[...] as empresas hoje em dia [...] estão com o pessoal que sabe, que tem estudo, eu mesmo não tenho muito estudo, eu tenho o primário só, aí hoje em dia eles procuram mais o pessoal que é mais desenvolvido, né? (T2)

Olha, às vezes pode ter até assim, uma faculdade, mas a experiência mesmo a terceira idade tem muita experiência. (T11)

Os trechos destacados apontam que, mais que a idade, outras características são levadas em consideração no ato da contratação de trabalhadores, o que pode justificar a contratação ou não de trabalhadores mais velhos. Enquanto algumas vagas não exigem experiência ou escolaridade específicas, outras são direcionadas a profissionais com conhecimento tácito e explícito, com habilidades específicas, com experiência, o que pode facilitar o ingresso de trabalhadores com maior tempo de carreira. Isso reforça o que foi pontuado por Vanzella, Lima Neto e Silva (2011), quando apontam que o mercado de trabalho tem valorizado mais o capital intelectual - constituído de informação, conhecimento e experiência - que a força física.

De modo geral, essa subseção apresentou os elementos associados à inserção do trabalhador 50+ nas organizações supermercadistas pesquisadas. Observou-se que, de modo geral, as organizações supermercadistas adotam a prática de contratação de trabalhadores mais velhos, mesmo na ausência de políticas e programas formais. No entanto, a presença desses dispositivos institucionalizados está relacionada a maior presença de práticas de ingresso e de um maior número de trabalhadores maduros na força de trabalho. Entre as principais práticas de gestão da idade para inserção de trabalhadores nas organizações estão a não adoção da idade como um critério de exclusão no R&S, a recontração do trabalhador e a contratação de trabalhadores na aposentadoria.

5.1.2 Permanência de trabalhadores 50+

Uma das discussões mais significativas nesse processo de investigação é a que envolve os fatores de permanência dos trabalhadores maduros nas organizações

supermercadistas, especialmente em função da defesa da permanência do trabalhador no mercado de trabalho em detrimento de apenas executar ações de contratação. Já foram feitas análises individualizadas em cada organização participante, cabendo agora fazer uma discussão geral, trazendo as categorias que emergiram dos dados coletados.

É notório que os temas da pesquisa se entrelaçam, sendo desafiador dividi-los em subseções. Nesse sentido, aspectos que envolvem a cultura organizacional e as características dos próprios trabalhadores maduros, além de contribuírem para a inserção nas organizações, também influenciam a sua permanência. Dessa forma, pode ser que em algum momento esses temas sejam retomados, mas serão priorizadas novas discussões.

Inicialmente, são apresentados os resultados que envolvem alguns subsistemas de RH nas organizações e como eles envolvem o trabalhador maduro e influenciam o prolongamento da vida no trabalho. A Figura 26 abre essa discussão apresentando as principais ações de *onboarding* organizacional praticadas pelas empresas participantes.

Figura 26 - Práticas de *onboarding* organizacional

<i>Onboarding</i> organizacional							
Evento de boas-vindas	Palestra de integração	Acolhimento nos setores	<i>Storytelling</i> do trabalhador	Reuniões e treinamentos iniciais	Funcionário auxiliar	Aprofundamento cultural	Trilhas de desenvolvimento

Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

O *onboarding*, ou socialização organizacional, é uma fase importante do ingresso do trabalhador na organização, pois ajuda os recém-contratados a se integrarem à cultura organizacional, bem como aprenderem sobre conhecimentos, habilidades e comportamentos necessários ao pleno desempenho na organização; além disso, esse rito está associado a importantes resultados organizacionais e dos trabalhadores, impactando na satisfação, no comprometimento, desempenho e rotatividade (BAUER; ERDOGAN, 2011).

Quando se discute o *onboarding* de trabalhadores mais velhos, ele pode ser ainda mais determinante na permanência do profissional, dados os diversos estereótipos que envolvem o trabalho na maturidade e as práticas de preconceito existentes. Inclusive, Armstrong-Stassen e Schlosser (2011) identificaram que os

trabalhadores mais velhos que se percebiam como reconhecidos e aceitos dentro de sua organização, expressavam maior intenção de permanecer na organização.

Como é possível observar na Figura 26, as principais ações de *onboarding* nas organizações pesquisadas envolvem: a) eventos de boas-vindas; b) palestras de integração, que ocorrem em momentos coletivos com todos os trabalhadores ingressantes; c) acolhimento nos setores em que os profissionais irão atuar, o que leva à aproximação com as equipes; d) a criação de *storytelling* da organização e do trabalhador, como estratégia de iniciar a contação da sua história em relação à organização; e) os treinamentos e as reuniões de equipe iniciais, que ocorrem de forma rotineira, mas que são importantes para o início do trabalho de fato; f) a indicação de trabalhadores auxiliares, para ajudar no ingresso desses profissionais; g) as ações de aprofundamento cultural, que geralmente ocorrem em momentos de treinamento, mas também são viabilizadas no convívio diário com a equipe; e h) a construção das trilhas de desenvolvimento, que contemplarão a construção da carreira do trabalhador na organização.

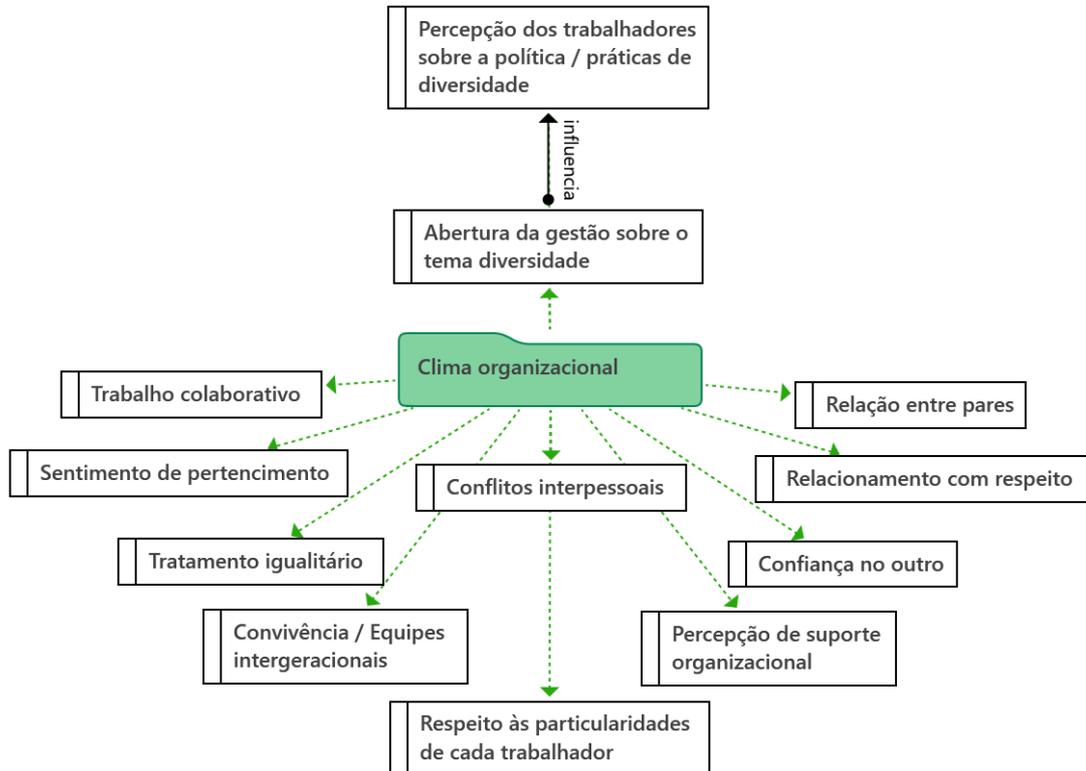
Eu fui muito bem recebido por todos que me acolheram, assim, no momento, na reunião que fizeram lá embaixo com a equipe, né, porque assim, eu cheguei, o rapaz que tinha saído, o outro conferente tinha tido alguns atritos com a equipe, e a equipe era muito desunida, minha equipe é pequena, comigo são 6 pessoas [...] só que eu tive, graças a Deus, muito jogo de cintura e consegui amenizar essa parte e to conseguindo ver que hoje existe uma harmonia na minha equipe. (T6)

A fala de T6 direciona a discussão para um outro fator que influencia a permanência do trabalhador maduro nas organizações: o clima organizacional. Assim, a percepção do clima organizacional é fundamental no processo de permanecer ou sair da organização. Nas organizações pesquisadas, vários fatores influenciavam a percepção positiva do clima, como consta na Figura 27.

Um primeiro ponto a ser destacado nessa discussão é a existência de conflitos nas organizações, fenômeno comum nas relações interpessoais e que podem ser motivados por questões geracionais (BECTON; WALKER; JONES-FARMER, 2014; GONÇALVES; FERREIRA, 2016). Apesar disso, o clima organizacional das organizações é percebido a partir de vários aspectos positivos, como relações de confiança e respeito, tratamento igualitário entre as gerações, possibilidade de convivência intergeracional e trabalho colaborativo entre si, percepção de suporte

organizacional em situações que envolve aspectos da vida pessoal, sensação de pertencimento à organização e o respeito às particularidades dos trabalhadores.

Figura 27 - Percepção do clima organizacional



Fonte: elaborada pelo autor no Atlas.ti com base nos dados da pesquisa (2022).

Essas percepções de clima coadunam com o que Dam, Vuuren e Kemps (2016) chamaram de clima favorável à idade, importante aspecto para o engajamento no trabalho e o comprometimento afetivo dos funcionários mais velhos. Dessa forma, os resultados dessa pesquisa reforçam a importância de um ambiente organizacional livre de estereótipos e ageísmo – como já havia sido pontuado por Loth e Silveira (2014) e Paiva, Sobreira e Lima (2019) – e que promova o clima favorável à idade.

Outro elemento importante do clima organizacional é que a abertura que as organizações têm dado à temática diversidade influencia a percepção dos trabalhadores sobre as políticas e/ou práticas de diversidade e inclusão praticadas.

[...] quando eu fui, eu falei que pela minha idade eu achei que nem ia ser contratada, porque eles perguntam, né, mas eu não sabia desse processo de gente com mais de 50. Agora que eu tô vendo tem muita gente aqui no ORG5 de cabelo branco, tem bastante gente, tem os gays, as lésbicas, então são várias pessoas que o ORG5 contrata e eu acho que isso é muito bom. O ORG5 tem também pessoas excepcionais, aqui tem o [nome], essa parte também eu acho bem legal. (T22)

O relato de T22 demonstra o quanto é importante a organização possuir uma política de diversidade e práticas de inclusão das diferenças, pois o trabalhador se percebe também nesse processo de pertencer à organização e é impactado de forma positiva por isso.

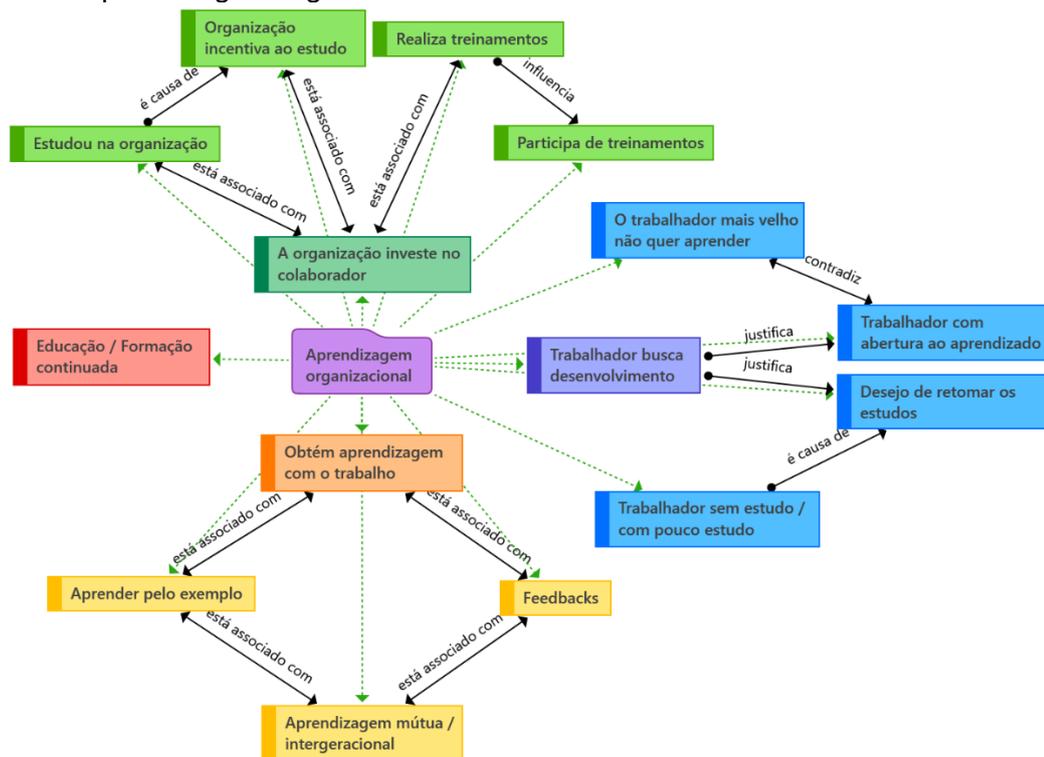
Os dados associados ao clima organizacional guiam para outra categoria de análise que é a das relações intergeracionais, discussão que atravessou todas as organizações, sendo ressaltados os benefícios de se manter equipes formadas por trabalhadores nas diversas faixas etárias.

Nas organizações pesquisadas, os benefícios de ter equipes intergeracionais são: relações com respeito (G2; T1; T2; T14; T20); gentileza (G10); aprendizagem mútua (G2; G3; T9; T14); trocam orientações/conselhos (G2; T12; T13); trabalho em parceria (T10; T11); um complementa o trabalho do outro (T16); e amizade além do ambiente organizacional (T13; T16). Essas características contribuem para a boa convivência (G8; G9; T8; T9; T18; T19) e ambiente de trabalho harmonioso (G5; G9; T14), além da própria constatação de um clima organizacional favorável à idade.

Esses resultados reforçam alguns estudos anteriores, como: a quebra de preconceitos e o desenvolvimento de atitudes que possam estimular a solidariedade e cidadania (FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010); a promoção de uma perspectiva organizacional de várias idades é favorável tanto para os trabalhadores quanto para a organização, pois gera maior harmonia intergrupal e promove atitudes mais positivas no trabalho (IWEINS *et al.*, 2013); e transferência de conhecimento para gerações mais novas (GONÇALVES; FERREIRA, 2016).

Outra categoria que surge no processo de pesquisa é a aprendizagem organizacional, como ela é construída na relação entre trabalhador e organização, e como afeta a permanência do trabalhador maduro nas organizações pesquisadas. A Figura 28 apresenta os principais elementos que emergem junto à categoria de aprendizagem organizacional.

Na Figura 28, é possível observar que há vários elementos que envolvem a relação do trabalhador maduro e a aprendizagem organizacional no contexto supermercadista, sendo destacadas quatro principais: a) a aprendizagem por meio do trabalho; b) o interesse do trabalhador em se desenvolver; c) o investimento no trabalhador por parte da organização; e d) a formação continuada.

Figura 28 - Aprendizagem organizacional

Fonte: elaborada pelo autor no Atlas.ti com base nos dados da pesquisa (2022).

Antes de debater esses aspectos, são retomados os dados de formação dos trabalhadores participantes dessa pesquisa, conforme consta na Tabela 9.

Tabela 9 - Nível de escolaridade dos trabalhadores 50+

Escolaridade dos trabalhadores maduros	N	%
Analfabeto	2	9,08%
Fundamental incompleto	4	18,19%
Fundamental completo	1	4,54%
Médio completo	7	31,82%
Técnico	1	4,54%
Superior	4	18,19%
Pós-graduação	3	13,64%
Total	22	100%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Conforme se observa nos dados da Tabela 9, 31,82% (n = 7) dos trabalhadores 50+ que participaram dessa pesquisa possui, no máximo, o ensino fundamental completo; outros 31,82% (n = 7) possuem o ensino médio completo; e os demais possuem nível técnico ou superior, com pós-graduação, que, nestes casos, geralmente ocupam cargos de liderança. Sobre esse assunto, faz-se necessário destacar que os trabalhadores dos supermercados do Nordeste são os que possuem a mais baixa formação educacional, o que é reforçado pelos dados do IBGE (2019b)

que apontam que a população do Nordeste é a que menos possui tempo de estudo e a que apresenta maior taxa de analfabetismo no Brasil, inclusive entre os idosos.

Foi importante fazer esse resgate demográfico para que a discussão inclua os marcadores socioeconômicos que impactam a região Nordeste, incluindo o mercado de trabalho. Ademais, marcadores culturais dessa região também são considerados, sobretudo os que impactam a dinâmica da vida escolar e laboral. Nesses casos, em especial, os trabalhadores pontuavam que, desde muito cedo, precisaram trabalhar em função das influências da vida pessoal-familiar no processo de educação-trabalho-sobrevivência.

Eu mesmo fui criado no sítio, naquele tempo a gente trabalhava, eu mesmo, lá em casa foi 14 filhos, meus irmãos mais velhos tudo era mais velho, 12 anos, 13 anos, meu pai botava eles pra estudar, aí começava a chover, tirava tudinho pra limpar a roça. [...] ele botava no colégio, aí quando passava uns dois meses aí tirava tudim e botava pra trabalhar. Antigamente os pais eram assim. (T2, fundamental incompleto)

Na época que existia Mobral, aí eu aprendi a fazer meu nome. E conheço as letras, mas não sei juntar pra dizer a palavra. O problema é esse. Mas quando eu era novo que eu queria estudar, papai nunca deixou. O negócio era trabalhar, mas eu também não achava ruim não. (T7, analfabeto)

[...] trabalhei na roça até os 18 anos, estudei até a 7ª série, que não tinha condições de estudar, porque tinha que trabalhar na roça e estudar. (T20, fundamental incompleto)

As dificuldades socioeconômicas apresentadas e o ingresso precoce no mundo do trabalho são aspectos que influenciam a formação educacional desses trabalhadores. Sendo assim, esse preâmbulo é importante para entender como se dá o processo de aprendizagem no contexto organizacional.

Resgatando a Figura 28, e os quatro elementos imediatamente relacionados à aprendizagem organizacional, cabe destacar que os trabalhadores maduros investigados, apesar de uma parcela significativa possuir baixa formação educacional, desenvolvem-se educacionalmente a partir de algumas experiências, como a própria vivência do trabalho, que permite que o trabalhador estabeleça trocas, inclusive intergeracionais, recebam e deem feedbacks entre si e com os gestores e, de forma cotidiana, aprendam pelo exemplo dos colegas. Essa vivência é fundamental para a aprendizagem na organização, especialmente dos que não possuem repertório de conhecimento formal.

Soma-se a essa discussão outro dado que é o interesse do trabalhador maduro em aprender e se desenvolver dentro da organização, o que pode ser viabilizado por métodos formais, como treinamentos, bem como pelos informais, como o que foi discutido antes. Nesse sentido, observou-se que os trabalhadores estão disponíveis para continuar aprendendo, inclusive alguns com desejo de retornar aos estudos e concluir o ensino básico ou seguir com a formação superior e pós-graduação.

A discussão inclui também a importância do investimento no colaborador, outro dado que emergiu do campo. Sobre esse assunto, os trabalhadores maduros se interessam em participar dos processos de treinamento, formação e educação ofertados pela empresa, desde que isso ocorra. Assim, apesar de autores como Dam, Vuuren e Kemps (2016) já terem sinalizado sobre o estereótipo de menor motivação à aprendizagem por parte dos trabalhadores mais velhos (o que impactava a oferta de treinamentos a esse público), essa pesquisa refuta tal estereótipo.

Acerca do investimento no colaborador, algumas ações de formação educacional e aprendizagem organizacional foram identificadas nas organizações, como: parceria com escolas públicas para a oferta do ensino básico dentro da própria organização; desenvolvimento de espaços de aprendizagem, que recebem diversas denominações (Universidade Corporativa, Escola do Varejo e EFG) e tem atividades desenvolvidas em AVA ou presencialmente, como cursos, treinamentos e capacitações; e parcerias com instituições de educação, ofertando desconto em cursos de graduação, pós-graduação, línguas e outros cursos profissionalizantes. Essas iniciativas coadunam com as sugestões de Sabbag (2021), quando menciona a criação de dispositivos de fomento à capacitação e desenvolvimento dos profissionais, além das parcerias com outras organizações educacionais.

Ainda sobre o processo de formação, é importante destacar que as organizações precisam estar atentas às mudanças no mundo do trabalho e que, assim como frisaram Cardoso, Dietrich e Souza (2021), as novas tecnologias requerem menos habilidades físicas e analíticas repetitivas e mais habilidades para a resolução de problemas, trabalho em grupo e adaptabilidade, o que requer uma agenda de treinamento e qualificação dentro e fora do local de trabalho com pedagogias e instrumentos adequados ao aprendizado do adulto.

Outra categoria que impacta a permanência do trabalhador mais velho é a sua colaboração no processo de mentoria junto ao trabalhador mais jovem. Apesar de as organizações não materializarem a mentoria como instância formal, todas elas

Aqui, cabe fazer um adendo sobre as mudanças que ocorrem ao longo do tempo. Primeiramente, muitos trabalhadores envelheceram dentro da organização, logo, iniciaram sua carreira como trabalhadores mais jovens dentro dos supermercados e decidiram permanecer. Porém, são jovens que ingressaram no mercado de trabalho nos anos 1980-1990. A comparação entre jovens e maduros trazida nos resultados dessa pesquisa faz referência ao jovem que ingressa atualmente nesse contexto de trabalho.

Dessa forma, quando gestores e demais trabalhadores pontuam que o trabalhador maduro faz carreira dentro da organização e permanece mais que o jovem, ele não se refere apenas ao que envelheceu na empresa, mas também aos que entraram na meia idade ou após os 50 anos de idade; da mesma forma, quando se refere ao jovem, é o jovem dos anos 2000.

A gente estava agora numa reunião onde o TI estava apresentando umas coisas de *endomarketing* e ela falou que está com problema de desenvolvimento, porque nós tínhamos algumas pessoas aqui que foram chamadas pra empresas norte-americanas, trabalhando em casa, aqui, pra trabalhar pra ganhar 5, 6 mil reais, com benefícios de tudo no mundo, inclusive feira, pagamento de energia da casa dele, pra trabalhar em casa. Então essa mudança de perfil profissional está sendo difícil inclusive pra atrair esses profissionais mais novos e conquista-los para permanecer. (G3)

A maioria deles [trabalhadores maduros] iniciaram com a gente um pouco mais jovem, mas nós temos público que iniciou com a gente já acima dos 60. (G10)

E tem muitos jovens que estão aqui, por exemplo, eles não estão aqui para seguir carreira, talvez ele esteja só para pagar uma faculdade, tem outras coisas assim em mente, mas eu no caso não, pra mim já é, eu gostaria de continuar aqui porque tenho aquele objetivo que eu falei. (T22)

Ainda sobre a carreira dentro da organização, muitos trabalhadores manifestaram o desejo em continuar atuando na organização que está, seja até alcançar a aposentadoria, seja até depois dela. O que se percebeu é que o trabalhador, de forma geral, tem desejado continuar trabalhando, independentemente da condição de aposentado. Sobre esse assunto, serão discutidos alguns resultados na subseção seguinte.

Também foi constatado que muitos trabalhadores maduros associam o atual emprego com outras formas de trabalho, especialmente os denominados bicos. Isso se dá em função de alguns motivos: serem responsáveis pelo grupo familiar; não

terem outra fonte de renda na família; complemento da renda mensal; e sempre ter trabalhado em outras atividades. Com isso, os trabalhadores acumulam outras jornadas de trabalho, sobretudo as mulheres, que acumulam a jornada doméstica.

Esses dados reforçam o argumento de Coutrim (2006), acerca da centralidade econômica atribuída aos idosos que possuem rendimento, sobretudo quando eles (ou até mesmo trabalhadores antes dos 60 anos) ocupam a denominada “geração sanduíche”, acumulando responsabilidades de cuidados afetivos e, sobretudo, financeiros com as gerações de pais, filhos e netos vivos (HELAL, NÓBREGA; VIANA, 2021; JESUS; WAJNMAN, 2016), como é relatado por vários trabalhadores.

Sobre essa diferença de interesses entre jovens e maduros, a pesquisa apontou que, atualmente, o trabalhador mais velho também é desafiado pela dificuldade de (re)inserção no mercado de trabalho, o que o faz se manter na empresa.

[...] eu tenho uma amiga, ela tem minha idade, 50 anos, e faz 3 anos que ela luta por uma chance no mercado. (T1)

A gente entende, compreende e percebe que a inserção dos profissionais com a maior idade é muito difícil no mercado de trabalho. (G2)

Porque muitas empresas, depois de 50 anos, eles acham que a pessoa não está apta mais a trabalhar, é nesse sentido.(T10)

Hoje em dia, fora, o mercado de trabalho pra eles está muito difícil. (G11)

[...] a pessoa que tem mais de 50 anos pra você sair procurando emprego, não é fácil de você arrumar emprego não. (T19)

Os excertos pontuam que a dificuldade de inserção de trabalhadores maduros no mercado de trabalho é reconhecida tanto pelos trabalhadores mais velhos quanto pelos gestores. Sobre isso, é importante frisar que, em algumas organizações, os profissionais de RH abordaram a resistência que ainda existe por parte de outros gestores na contratação desse público, o que tem sido transformado especialmente a partir da sensibilização das lideranças, assim como da experimentação dos resultados entregues pelo trabalhador maduro na rotina organizacional.

Esses resultados reforçam a relevância do papel do gestor na definição de políticas e práticas de gestão da idade, pois, como já pontuaram Furunes, Mykletun e Solem (2011), para colocar em prática a gestão da idade, é importante que os gerentes de todos os níveis estejam envolvidos e que eles tenham percepção do

importante papel frente à definição de políticas e práticas de gestão de pessoas e liberdade para decisão.

Retomando a Figura 29, outro elemento de destaque na gestão de carreira é o próprio desenvolvimento do trabalhador dentro da organização. Constatou-se que os trabalhadores maduros têm ocupado cargos nos diversos níveis organizacionais em todas as organizações. Isso tem ocorrido fruto do desenvolvimento profissional e lealdade organizacional, além das oportunidades de crescimento e valorização criadas para o público interno, antes da realização de processos seletivos externos. Nesse sentido, os trabalhadores maduros que hoje ocupam cargo de liderança, na maioria das vezes, vieram de cargos operacionais.

É porque ele tem essa característica, de o colaborador, por exemplo, hoje o gerente de loja iniciou como operador de caixa, recepcionista de caixa ou embalador, então ele dá oportunidade de crescimento, ainda existe muito isso, essa oportunidade de crescimento. (T9)

Eu entrei em 1979, tinha 17 anos, comecei a trabalhar, fiz minha carreira toda aqui na ORG4; [...] eu trabalhei por muito tempo na parte financeira, controladoria, contas a pagar, contas a receber, esse foi o meu foco por muito tempo. [...] há 3 anos atrás eu recebi um convite [...] a ORG4 criou uma área de inovação e novos negócios, veja você, uma pessoa com quase 40 anos de empresa, assumindo uma área de inovação, pessoalmente isso me deu muito prazer, porque eu enxerguei que a ORG4 não me via como uma pessoa obsoleta, que a minha idade cronológica e idade de tempo de casa, não impediram que eu assumisse um cargo tão inovador, que eu tivesse que redescobrir muita coisa. (T12)

Trabalho na empresa desde 11 de novembro de 1988, agora em novembro desse ano eu faço 34 anos de serviço na empresa. [...] Comecei como auxiliar de cozinha, de padaria, de auxiliar eu fui pra cozinha, ser cozinheira, da cozinha eu fui pra padaria, da padaria eu fui pra confeitaria, e da confeitaria hoje eu sou gestora do atendimento, né? No setor de padaria. (T15)

Os cargos de liderança ocupados pelos trabalhadores maduros são, quase sempre, fruto do longo tempo de permanência na organização, associado às habilidades e competências desenvolvidas pelos profissionais, bem como à confiança depositada pela alta gestão nesses profissionais. Assim, discute-se sobre a importância da criação de oportunidades dentro da empresa, mas, sobretudo, do interesse do trabalhador em construir a sua carreira dentro da organização. Nesse sentido, observou-se que o trabalhador jovem, na atualidade, não tem tido a paciência

de aguardar as oportunidades de crescimento, conforme foi vivenciado por esses profissionais maduros.

O que eu percebo hoje é que o jovem é muito imediatista, ele quer as coisas muito rápidas, pra ontem [...]. (G9)

[...] tem pessoas jovens que entram na empresa, eles já entram com o intuito assim de trabalhar 2, 3 anos, comprar aquilo que eles veem que acham que... tem gente que entra aqui e não trabalha nem 2, 3 meses [...]. (T15)

A molecada estuda e não sabe esperar uma promoção, eles quer pra hoje, não é igual quando eu entrei que esperei 1 ano e 2 meses pra esperar a primeira promoção e quando veio a primeira promoção eu quase não dormi de tanto alegre, e hoje a molecada quer pra hoje, eles não quer esperar daqui a 6 meses. (T20)

Ainda sobre o crescimento na carreira, a pesquisa aponta que também existe um paradoxo no interesse do trabalhador maduro. Enquanto alguns desejam se promover na carreira, outros não apresentam esse interesse. A Figura 30 ilustra alguns desses casos.

Figura 30 - Trabalhador maduro e promoção na carreira



Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

Apesar de haver trabalhadores que não têm interesse em promoção, os que possuem esse desejo são em maior quantidade, sobretudo para adquirir melhores condições de remuneração e ascensão profissional. Esse desejo pela promoção é evidenciado por Sabbag (2021) e reforça que os estigmas e estereótipos associados ao envelhecimento não deveriam ser os únicos fatores determinantes para se considerar as promoções no trabalho. Portanto, assim como pontuou Armstrong-

Stassen (2008), as organizações precisam dispor as mesmas oportunidades de promoção e transferência em qualquer faixa etária.

Um último elemento a ser discutido na gestão de carreira é que, de modo geral, o trabalhador maduro permanece independentemente da remuneração e do estudo. Uma primeira motivação para isso é a dificuldade de (re)inserção no mercado de trabalho, já sinalizadas por Amorim *et al.* (2016) e Vendramine (2018). Outra motivação é que, mesmo sob o discurso da exigência de profissionais capacitados, as organizações aceitam, em alguns cargos, trabalhadores sem qualificação, o que facilita a manutenção no mercado sem a necessidade de buscarem aperfeiçoamento. Um terceiro aspecto a ser considerado é o fato de as próprias organizações manterem o trabalhador mais velho, mesmo na aposentadoria.

Outra categoria de análise nessa pesquisa é a política de benefícios na organização como um fator de permanência no trabalho. Nas organizações participantes, não foram identificados pacotes de benefícios específicos para os trabalhadores mais velhos. Sendo assim, eles são contemplados pelos mesmos benefícios ofertados aos demais trabalhadores. Esse dado corrobora com os estudos de Callegari, Machado e Teston (2020), Luttigards (2018) e Sabbag (2021), que apontam que não há, nas organizações brasileiras investidas, pacotes de benefícios específicos para trabalhadores mais velhos. A Figura 31 reúne os benefícios praticados pelas organizações supermercadistas participantes dessa pesquisa.

Figura 31 - Benefícios praticados pelas organizações supermercadistas



Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

Apesar de não haver benefícios específicos para a força de trabalho madura, alguns se sobressaem pelo importante impacto, como os que envolvem assistência à

saúde e os que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Sobre o plano de saúde, a ORG2, em parceria com a operadora de saúde, pratica um preço único para todos os trabalhadores, independentemente da idade. Dessa forma, mesmo o trabalhador mais velho, que naturalmente paga mais caro no plano de saúde, consegue ter um valor equiparado aos demais trabalhadores. O desconto em farmácias e em produtos dos próprios supermercados também foram citados pelos trabalhadores mais velhos como benefícios importantes, sobretudo por, em grande maioria, serem responsáveis pelo grupo familiar e terem a necessidade de alimentação e medicação recorrente.

Como pontuado, apesar de não serem benefícios específicos para o trabalhador maduro, eles impactam significativamente a vida dessas pessoas, sobretudo porque a ausência de suporte em saúde é o fator que mais preocupa trabalhadores aposentáveis ou na aposentadoria (CARVALHO; RODRIGUES; OLIVEIRA, 2021). Sendo assim, benefícios que incidem sobre a saúde do trabalhador maduro podem ser considerados fortes estratégias de gestão da idade.

Os trabalhadores mais velhos com maior tempo de empresa também demonstraram satisfação com os benefícios que incidem sobre o tempo de empresa, como o plano de carreira e as premiações por tempo de serviço, que envolvem, entre outros, pecúnia, viagens e até veículo sorteado.

Uma das ações realizadas em algumas organizações é o reconhecimento público dos trabalhadores por tempo de serviço. Nesses casos, os trabalhadores são destacados por crachás, broches e/ou *bottons*, que se diferenciam entre si conforme o tempo decorrido de empresa e ficam visíveis a todos. Além disso, rituais de mudança ou afixação desses itens são realizadas como verdadeiros eventos comemorativos. Essas ações também são publicadas nas redes sociais da maioria dessas empresas, como forma de reconhecimento público a toda população que acessa esses canais.

Os benefícios praticados pelas organizações, associados a outras estratégias, contribuem para a QVT, outra categoria de análise que atravessa a gestão da idade nos supermercados. A QVT está associada com alguns assuntos já discutidos, como o clima organizacional, as relações intergeracionais e a própria gestão de carreira. Assim, são abordadas outras ações que também constituem esse elemento organizacional. O Quadro 27 reúne as ações desenvolvidas pelas organizações supermercadistas que contribuem para a QVT dos trabalhadores maduros.

Quadro 27 - Ações desenvolvidas pelos supermercados que promovem QVT

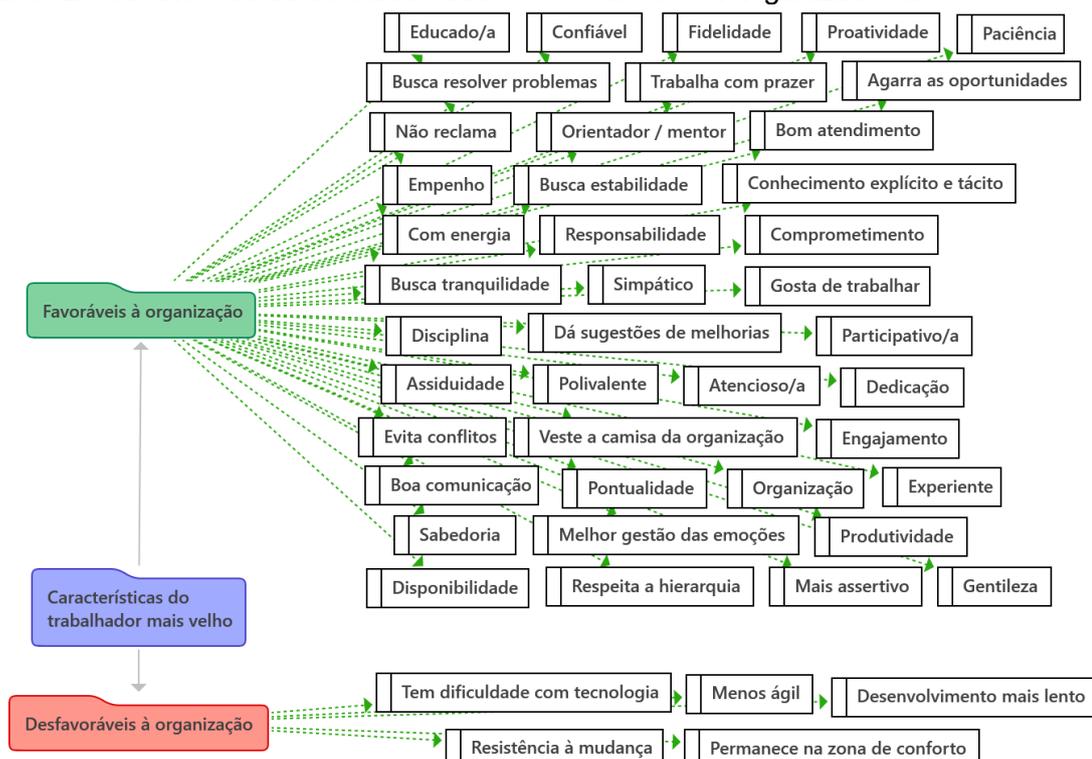
Ações de promoção de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)
Adaptação do trabalhador em cargos com menor impacto à saúde
Ambiente de convivência
Ambiente para descanso
Aplicativo do colaborador
Assistência biopsicossocial em condições de adoecimento e/ou acidente de trabalho
Combate a todas as formas de preconceito
Comemoração de datas festivas
Descontos e/ou gratuidade em academias de ginástica e outros esportes
Eventos - Congressos - Feiras - Festas - Confraternizações
Flexibilidade na jornada de trabalho quando ocorre problemas da vida pessoal
Flexibilização da jornada de trabalho para frequentar aulas
Ginástica Laboral - Fisioterapia - Massoterapia - Ventosaterapia
Humanização na relação de trabalho com a alta liderança
Jogos e outros equipamentos de lazer
Orientação psicossocial, financeiro, jurídico e previdenciário
Patrocinam eventos esportivos e trabalhadores que praticam esporte competitivo
Práticas Integrativas Complementares em Saúde (PICS)
Projetos sociais, de saúde e de qualidade de vida envolvendo a comunidade
Reabilitação de doenças ocupacionais
Setores e ações de saúde e segurança no trabalho
Viagens a negócio e/ou lazer

Fonte: dados da pesquisa (2022).

É importante ressaltar que as ações contidas no Quadro 27 não são específicas para a força de trabalho madura, porém, exercem impacto significativo para a promoção da qualidade de vida e satisfação no trabalho e, conseqüentemente, podem contribuir para a permanência de todos os trabalhadores. Algumas iniciativas apresentadas se alinham às sugestões apontadas por Marqueze e Moreno (2005), pois são ações interdisciplinares e de alcance coletivo, que consideram os aspectos psicossociais do trabalho e permitem a participação do trabalhador em todo o processo, gerando satisfação no trabalho. Ademais, é importante destacar que o caráter psicossocial que envolve as estratégias de QVT praticadas pelas organizações pesquisadas também influenciam a satisfação e a permanência no trabalho (MARTINEZ; PARAGUAY; LATORRE, 2004).

Para concluir essa subseção, são abordados os resultados entregues pelos trabalhadores 50+ e como isso impacta o desempenho organizacional. É importante ressaltar que os resultados entregues estão intimamente associados às características desses trabalhadores no ambiente de trabalho. Portanto, a Figura 32 apresenta uma síntese dos traços que caracterizam os trabalhadores maduros nas organizações, sob o ponto de vista dos gestores.

Figura 32 - Características do trabalhador 50+ no ambiente organizacional



Fonte: elaborada pelo autor no Atlas.ti com base nos dados da pesquisa (2022).

Partindo da experiência dos gestores pesquisados, os trabalhadores mais velhos apresentam diversas características que marcam o seu desempenho no trabalho. Para melhor compreensão, essas características foram divididas entre as que são favoráveis à organização e as que não são favoráveis. Assim, nota-se na Figura 32 que as características favoráveis à organização são quantitativamente superiores às desfavoráveis, revelando percepção positiva dos trabalhadores maduros por parte dos gestores.

É importante destacar ainda que os traços desfavoráveis apareceram com uma frequência reduzida na fala dos gestores, enquanto as características positivas, em sua grande maioria, foram citadas diversas vezes por eles, em várias organizações distintas. Dessa forma, é possível extrair nessa pesquisa que diversos estereótipos negativos sobre os trabalhadores mais velhos são refutados pela experiência dos supermercados, corroborando com os achados de Posthuma e Campion (2009). Sobre os estereótipos, haverá uma discussão completa na subseção específica.

Ressalta-se que, muitas das características apresentadas na Figura 32 são apresentadas pelos gestores como as motivações para a contratação de trabalhadores mais velhos, porém, elas são discutidas nessa subseção por questões de organização do texto.

Por outro lado, é importante pontuar também que algumas características apresentadas pelos trabalhadores podem afetar negativamente o seu desempenho no trabalho. Emergiram da pesquisa: dificuldade com tecnologia, menos agilidade, desenvolvimento mais lento, resistência à mudança e permanência na zona de conforto. Esses dados foram analisados de forma contextualizada nas entrevistas e eles acenam para experiência particularizadas.

[...] existe também as limitações, a questão de inclusive de desenvolvimento, a gente não pode acreditar que um senhor de 58 anos, 60 anos, tenha a mesma velocidade de desenvolvimento de um jovem de 20 anos. É uma realidade isso, não é nem uma percepção. Até por questão de percepção de vida: "nam, já estou aqui, eu quero a tranquilidade, eu quero estabilidade, eu quero conforto". O jovem ele está em busca de mais, de mais e mais, e se você der a oportunidade dele se desenvolver dentro da empresa, que eu acho que é isso que segura muito o jovem, é dar oportunidade de mostrar a ele que a gente está desenvolvendo ele, que eles gostam disso. (G3)

Quando G3 aborda que o trabalhador maduro possui um desenvolvimento mais lento, ele apresenta uma perspectiva de zona de conforto envolvendo o interesse pela estabilidade, tranquilidade e conforto, como se o desenvolvimento profissional fosse tirá-lo desse lugar. Essa concepção de zona de conforto apresentada pelo gestor foi abordada na discussão sobre gestão de carreira, que apontou que, de fato, alguns trabalhadores preferem se manter nos cargos/funções atuais, sem perspectiva de mudanças. Dessa forma, é importante que se avalie de que forma esse desenvolvimento mais lento e/ou desinteresse pelo desenvolvimento profissional pode impactar o desempenho do trabalhador maduro, bem como afetar o funcionamento organizacional. Sobre esse assunto, é importante resgatar também a posição de algumas organizações em manter o trabalhador mesmo que ele não deseje se desenvolver, o que não é um fator de exclusão do trabalho.

Sobre a zona de conforto, outro dado que surgiu como desfavorável à organização é a resistência à mudança, que foi citada em duas situações: a) baixa adesão a rituais praticados em uma organização que vivencia a transformação da cultura organizacional; e b) não participação das oportunidades de desenvolvimento profissional, com destaque às promoções de cargo.

Outra característica desfavorável à organização é a menor agilidade, que foi abordada como uma característica do trabalhador maduro em comparação ao

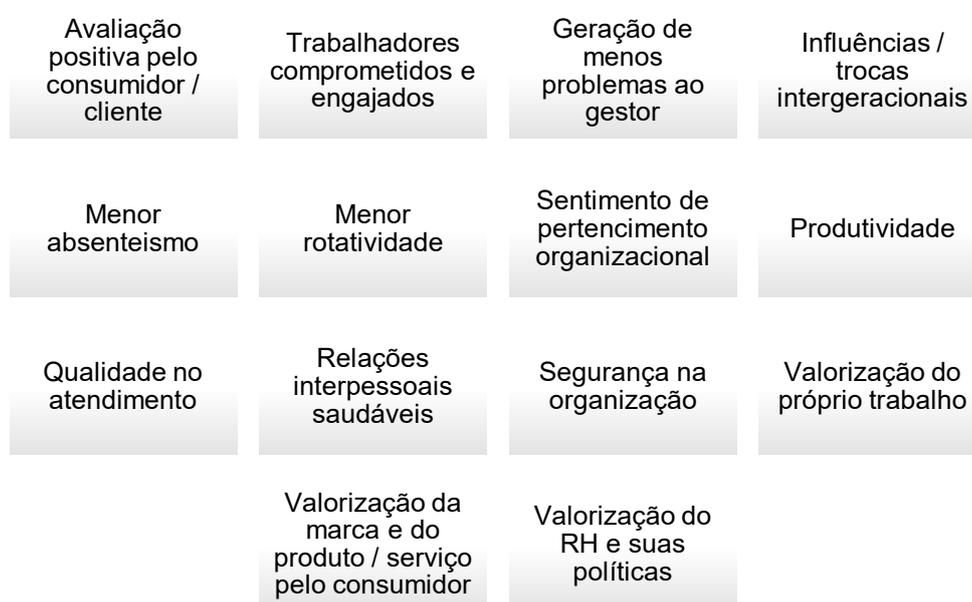
trabalhador jovem, especialmente no contexto de atividades operacionais, que exigem maior esforço físico do trabalhador.

Por fim, a última característica desfavorável à organização envolve a dificuldade com tecnologias, consequência da recente inserção no mundo tecnológico e que envolve, especialmente, as novas gerações mais jovens. Apesar disso, muitos trabalhadores maduros reconhecem a importância das diversas tecnologias no trabalho e buscam se atualizar, especialmente pela necessidade no cotidiano de trabalho, mas com maiores dificuldades do que os trabalhadores mais jovens. Nesse sentido, é importante que a organização avalie o nível de conhecimento tecnológico dos seus trabalhadores e busque desenvolvê-los.

É importante considerar que as características postas como desfavoráveis, apesar de serem particularizadas, reforçam alguns estereótipos existentes, como menor agilidade, desenvolvimento mais lento, resistência à mudança e dificuldade com tecnologia (LIMA; HELAL, 2015; POSTHUMA; CAMPION, 2009). A partir dessa união de aspectos positivos e negativos em volta do trabalhador, a percepção sobre o trabalhador maduro, muitas vezes, é paradoxal (NELSON, 2016).

Como abordado, os traços dos trabalhadores mais velhos afetam o desempenho e os resultados organizacionais. Para compreender melhor isso, a Figura 33 resume os principais resultados gerados pela atuação dos trabalhadores maduros, a partir da concepção dos gestores organizacionais.

Figura 33 - Resultados organizacionais obtidos com a força de trabalho madura



Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

Como é possível perceber na Figura 33, a pesquisa em tela expõe que as organizações supermercadistas são impactadas em seus resultados em função da presença de trabalhadores mais velhos. Nesse sentido, foram identificados quatorze aspectos: a) avaliação positiva pelos clientes / consumidores; b) comprometimento e engajamento do trabalhador; c) menos problemas levados ao gestor; d) influências / trocas intergeracionais; e) menor absenteísmo; f) menor rotatividade; g) sentimento de pertencimento organizacional; h) produtividade; i) qualidade no atendimento; j) relações interpessoais positivas; k) sentimento de segurança na organização; l) valorização do próprio trabalho por parte do profissional maduro; m) valorização da marca e dos produtos e serviços pelo consumidor; e n) valorização do RH e suas políticas e práticas, em função dos diversos resultados identificados.

No que diz respeito à avaliação positiva do trabalhador maduro por parte dos consumidores, será discutido associado a outros dois resultados: a qualidade do atendimento prestado por esses profissionais e a valorização da marca organizacional e dos seus produtos e/ou serviços por parte do consumidor. Alguns pesquisadores (CALLEGARI; MACHADO; TESTON, 2020; GUIMARÃES, 2020; MATTOS, 2021) já pontuaram que a qualidade do atendimento é um diferencial dos trabalhadores mais velhos, o que influencia significativamente o público consumidor, já que, conforme apontam Abdalla e Pena (2013), Azevedo *et al.* (2022) e Lopes *et al.* (2013), a qualidade do atendimento e dos serviços de supermercado têm sido elementos relevantes para a decisão de compra de consumidores, especialmente os mais velhos. Como nos supermercados pesquisados os gestores informaram que há forte presença de consumidores idosos, esses resultados podem ser potencializados.

A qualidade envolvida no trabalho executado pelo profissional maduro reflete o comprometimento e engajamento apresentados por ele, confirmando os estudos de Aquino (2018), Cabrera (2021), Cepellos (2013), Ferreira (2018), Gonçalves e Ferreira (2016), Guides (2016), Mattos (2021) e Posthuma e Campion (2009), inclusive no segmento supermercadista, como pontuaram Callegari, Machado e Teston (2020).

A pesquisa também apontou que os trabalhadores 50+ são pontuais e faltam menos, corroborando com Cepellos (2018), Cepellos e Tonelli (2017) e Tonelli, Cepellos e Lins (2019), além de afetarem positivamente os resultados relacionados à redução das taxas de absenteísmo e *turnover* (CABRERA, 2021; CALIL; JERICÓ; PERROCA, 2015; FONTOURA, 2014; TONELLI; CEPellos; LINS, 2019), refutando

o estereótipo apontado nas pesquisas de Camarano (2016) e Posthuma e Campion (2009).

Outro resultado destacado na Figura 33 tem relação com a menor geração de problemas para o gestor, já que esses trabalhadores tendem a resolver mais os problemas sem transferi-los aos superiores, como pontuou Cabrera (2021) e Tonelli, Cepellos e Lins (2019). Além disso, os trabalhadores maduros contribuem para relações interpessoais positivas, confirmando os achados de França *et al.* (2017) e Tonelli, Cepellos e Lins (2019).

A produtividade é outro resultado organizacional decorrente da presença desse público, pois foi observada por gestores como equivalente à de outras gerações, inclusive, houve gestores identificando produtividade mais elevada em comparação aos mais jovens. Esse dado reforça os resultados obtidos por Cepellos (2013), Loth e Silveira (2014) e Vendramine (2018) em suas pesquisas, ao mesmo tempo em que refuta os estereótipos de baixo desempenho e menor produtividade apontados por Amorim *et al.* (2016), Camarano (2016), Posthuma e Campion (2009), Silva e Helal (2019), Siqueira-Brito, França e Valentini (2016) e Vieira e Lima (2015).

A entrega positiva apresentada pelo trabalhador maduro na rotina organizacional pode influenciar o desempenho de trabalhadores mais novos, o que é outro resultado organizacional, fruto das trocas intergeracionais. Assim, as trocas entre os trabalhadores nas várias gerações percebidas pelos gestores e os próprios trabalhadores maduros constituem outra vantagem, o que reforça o posicionamento de Cepellos (2013), Cepellos, Silva e Tonelli (2019), Fontoura e Piccinini (2012), França (2011), França *et al.* (2017), França, Silva e Barreto (2010), Gonçalves e Ferreira (2016), Helal, Nóbrega e Lima (2021), Lima e Helal (2015), Sabbag (2021), Silva *et al.* (2014), Silva e Helal (2019) e Vasconcelos (2012).

O sentimento de segurança sobre a organização foi outro resultado identificado na pesquisa, o que, por sua vez, gera sentimento de segurança sobre o trabalhador por parte da organização. Alcover (2012) já havia sinalizado a importância do sentimento de segurança, especialmente no trabalhador mais velho, e que as organizações precisam criar ações e estratégias que contribuam para amenizar a incerteza e a percepção de insegurança provocada pela idade, especialmente em situações de *downsizing*. Isso também reflete o sentimento de pertencimento organizacional observado junto ao público pesquisado, o que influencia na valorização do seu trabalho e da organização em que atua, e, como pontuado por Kramer e Faria

(2007), o sentimento de pertença reflete o orgulho de pertencer à organização, o sentir-se membro dela e responsável por ela. Esses achados corroboram com Mengatto e Camargo (2019), quando apontam que trabalhadores mais velhos se sentem pertencentes à organização, especialmente quando reconhecidos pelos colegas e outros membros que convivem.

Os resultados apontados na Figura 33 podem estimular outras organizações supermercadistas a desenvolverem práticas de gestão da idade, fomentando o compromisso social de incluir o trabalhador mais velho e outros grupos minoritários no mercado de trabalho, apoiando os argumentos de compromisso social levantados por Callegari, Machado e Teston (2020) e Rodrigues e Castro Júnior (2004).

5.1.3 Saída de trabalhadores 50+

A saída do trabalhador de uma organização e/ou do mundo do trabalho determina mudanças importantes no ciclo vital e gera significativas implicações para os sujeitos (BRESSAN, 2011), sendo uma das dimensões essenciais quando se discute a gestão da idade (FRERISCHS *et al.*, 2012; OCDE, 2018).

Assim, entende-se que a saída dos trabalhadores das organizações também gera implicações em suas vidas, podendo impactar de forma diferente a depender do contexto em que ocorra essa saída: se é para a aposentadoria, por demissão, por interesse próprio, para mudar de carreira, entre outros cenários.

A pesquisa aponta que a saída do trabalhador mais velho das organizações é marcada, antes de tudo, pela permanência nesses espaços, como debatido na subseção anterior. Nesse sentido, falar de saída é falar também de como eles experimentam a permanência na organização.

Como visto, os trabalhadores mais velhos permanecem por muito tempo, construindo suas carreiras dentro dessas organizações, o que refuta o estereótipo apontado por Posthuma e Campion (2009). Quando contratados já na maturidade, o desejo de permanecer nelas por muito tempo também é presente, especialmente pelos desafios que enfrentarão caso saiam da organização antes da aposentadoria.

Outro dado que está relacionado ao desligamento do trabalho diz respeito à retenção do trabalhador, outra estratégia de gestão da idade identificada nas organizações. Como foi observado no Quadro 25, algumas organizações praticam a recontração de trabalhadores que já passaram pela organização, a contratação de

trabalhadores aposentados e a manutenção do trabalhador após a aposentadoria. Essas práticas de gestão da idade já foram sinalizadas por Armstrong-Stassen (2008), Frerischs *et al.* (2012) e Znidarsic e Dimovski (2009).

A pesquisa aponta que a retenção dessa força de trabalho é feita, sobretudo, em função das características que os trabalhadores maduros apresentam no desempenho das tarefas e nos resultados entregues junto à organização e do agregado de conhecimento e experiência que acumulam ao longo da vida, sendo possível transferir esse conhecimento às gerações mais novas. Esses achados corroboram com os resultados das pesquisas de Callegari, Machado e Teston (2020) - que a contratação de pessoas com mais idade é motivada por causa da maturidade, experiências e pelo atendimento diferenciado - e de Znidarsic e Dimovski (2009), que, apesar de estudarem a realidade eslovena, também identificaram que os principais motivos atribuídos pelos gestores de RH à retenção de trabalhadores maduros foram, entre outros, a retenção de conhecimentos e experiências dos trabalhadores mais velhos e o benefício dos pontos fortes desses trabalhadores.

O interesse em voltar a trabalhar nas organizações que já atuaram ou permanecer nelas é expressado também na forma positiva como avaliam a empresa em que trabalham. Nas avaliações, os trabalhadores demonstram afeto pela marca, pela gerência (incluindo a alta liderança), pelos seus pares e pelos clientes, além dos diversos significados e sentidos atribuídos ao fato de estarem trabalhando. Esses dados corroboram com o maior comprometimento e engajamento por parte desses trabalhadores envolvidos afetivamente com os elementos organizacionais (MARTINS; COSTA; SIQUEIRA, 2015).

Assim, compreender a saída da organização exige a sensibilidade de olhar para todos os elementos que atravessam esse processo - inclusive os subjetivos - e que, por vezes, são os que sustentam o trabalhador no espaço de trabalho.

De modo geral, foi percebido que os trabalhadores saem da organização tanto por interesse da organização quanto por interesse próprio. O Quadro 28 apresenta as principais circunstâncias que marcam a saída do trabalhador das organizações.

É importante ressaltar que as motivações apresentadas no Quadro 28 são pontuais e possuem íntima relação com as experiências vividas pelos trabalhadores (ex.: e) e outros colegas que já não estão nas organizações (ex.: b, f, h). Também é importante destacar que algumas dessas motivações refletem as expectativas dos trabalhadores e ainda não foram vividas (ex.: a, c, d) e suas percepções sobre as

mudanças na cultura organizacional (ex.: g, h). Não obstante, ressalta-se que a grande maioria dos trabalhadores deseja permanecer no trabalho mesmo após a aposentadoria e todas as organizações mantêm, atualmente, trabalhadores aposentados em atividade, resultado que corrobora com os estudos de Bitencourt *et al.* (2011), Carvalho, Rodrigues e Oliveira (2021) e Silva e Helal (2017).

Quadro 28 - Principais motivações para a saída do trabalhador maduro

Motivações para a saída do trabalhador mais velho das organizações	
Por iniciativa própria	Por iniciativa da organização
a) Aposentadoria	f) Resultados no desempenho
b) Problemas de saúde que impactam o desempenho das atividades	g) Aposentadoria: não permanece com o trabalhador após aposentadoria
c) Problemas familiares que necessitam do seu suporte	h) Demissão dos trabalhadores com mais tempo de serviço
d) Mudança de cidade / estado	
e) Emprego com melhor remuneração	

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Para ilustrar as ações desenvolvidas pelas organizações pesquisadas no que se refere ao desligamento do trabalhador e/ou sua transição para a aposentadoria, foi elaborado o Quadro 29.

Quadro 29 - Resumo das práticas no desligamento dos trabalhadores

Ingresso	ORG1	ORG2	ORG3	ORG4	ORG5
Orientação psicológica	X		X	X	X
Orientação social			X		X
Orientação jurídica			X		X
Orientação financeira			X		X
Orientação previdenciária					X
Programa de Preparação para Aposentadoria					
Recontratação do trabalhador	X	X	X	X	
Manutenção de trabalhador aposentado		X	X	X	X
Contratação de trabalhador aposentado		X		X	X

Fonte: dados da pesquisa (2022).

No Quadro 29, pode-se observar que, em relação à aposentadoria, nenhuma organização desenvolve projeto ou programa de preparação. Apesar de a Política Nacional do Idoso (BRASIL, 1994) prever a preparação para a aposentadoria nas organizações públicas e privadas, bem como autores como Carvalho, Rodrigues e Oliveira (2021) e França e Soares (2009) sinalizarem a importância da preparação à aposentadoria em organizações privadas, a pesquisa revela que as organizações ainda não estão ofertando essa prática como estratégia de gestão da idade.

Duas delas (ORG3 e ORG5), no entanto, ofertam programas de assistência ao trabalhador sobre aspectos psicossociais, financeiros e jurídicos e, na ORG5

especificamente, orientação previdenciária, o que pode minimizar o impacto da ausência de um Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA) e facilitar essa transição. Contudo, dada a complexidade do processo de aposentadoria, resgata-se a sugestão de Helal, Nóbrega e Lima (2021), sobre a necessidade de implementação bem sucedida de um PPA que possibilite efetivamente o planejamento de uma pós-aposentadoria bem sucedida, promovendo uma aposentadoria mais ativa. A ORG1 e ORG4 também dispõem do serviço de orientação psicológica, que pode auxiliar o trabalhador nesse processo.

Helal, Nóbrega e Lima (2021) reforçam que a aposentadoria é um fenômeno complexo e multidimensional, que opera nos níveis micro (indivíduo), meso (organização) e macro (sociedade), e que pode ser analisado em duas perspectivas: como uma passagem capaz de proporcionar novas descobertas e resgatar experiências de natureza positiva, e outra, dominante, que se refere a uma etapa da vida contestada, marcada por desafios, dificuldades financeiras, que leva o aposentado a continuar trabalhando e se adaptando aos novos padrões de trabalho.

Com base nessas possibilidades, o tema aposentadoria foi abordado junto aos trabalhadores maduros e é possível discuti-lo sob três contextos de análise: a) percepções sobre a aposentadoria; b) planos para o contexto de aposentadoria; e c) a continuação do trabalho na aposentadoria.

No que se refere às percepções dos trabalhadores sobre a aposentadoria, há variações, sendo vista como: um direito e que merece ser garantido; um status desejado, porém, que gera muito tempo de espera, em especial pela mudança na reforma da previdência, que aumentou o tempo de contribuição; uma possibilidade de direcionar esforços para a família e outras demandas da vida pessoal; e uma fase que não deve ser associada à estagnação, em especial, porque a maioria dos trabalhadores manifestam o desejo de continuar trabalhando. Essas percepções se assemelham aos resultados encontrados por Carvalho, Rodrigues e Oliveira (2021).

Sobre os planos para a aposentadoria, a Figura 34 reúne as informações apresentadas pelos trabalhadores, com destaque ao desejo de continuar trabalhando, que foi o plano mais citado pelos trabalhadores.

Outros trabalhadores associaram a continuação no trabalho com outros interesses, como ficar mais tempo em casa e próximo da família. Outros trabalhadores explicitaram o desejo de parar de trabalhar e fazer outras atividades, como “curtir a vida” enquanto tem saúde, morar no sítio, voltar para a cidade natal e fazer

voluntariado. Esse interesse em vivenciar experiências que não viveram durante o tempo de trabalho também foi destacado por Bitencourt *et al.* (2011) e corrobora com Carvalho, Rodrigues e Oliveira (2021, p. 30), quando concluíram que “a decisão pela ruptura das atividades laborais está apoiada no desejo de ter maior tempo disponível para a família, melhor qualidade de vida e manutenção da saúde”.

Figura 34 - Planos para a aposentadoria

CUIDAR DA SAÚDE VOLUNTARIADO
 PARAR DE TRABALHAR APROVEITAR A VIDA
CONTINUAR TRABALHANDO
 MORAR NO SÍTIO CUIDAR DA FAMÍLIA
 VOLTAR PRA CIDADE NATAL FICAR EM CASA
 CUIDAR DA GRANJA

Fonte: elaborada pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

Continuar trabalhando surge como o plano mais frequente entre os trabalhadores que ainda não se aposentaram e corrobora com os estudos de Bitencourt *et al.* (2011), Carvalho, Rodrigues e Oliveira (2021) e Silva e Helal (2017). Esse resultado também se assemelha ao que Silva e Helal (2017) encontraram em seu estudo com trabalhadores prestes a se aposentar, quando identificaram que a aposentadoria representaria uma continuidade da vida “ativa” (mesmo fora do ambiente organizacional), sendo importante na sua valorização enquanto pessoa saudável e útil para si e para a sociedade.

Entre os participantes que se aposentaram e continuam trabalhando, esse desejo se transformou em um fato. Assim, continuar trabalhando na aposentadoria é possível a partir da retenção ou contratação (práticas de gestão da idade listadas no Quadro 29) praticadas pela maioria das organizações, reforçando a importância do trabalho na vida dessas pessoas.

[...] ainda não parei pra pensar na minha aposentadoria, se vou continuar trabalhando como estou ou se vou pra outro emprego. [...] Não vou ficar parada, não tenho esse costume. (T1)

E assim, mesmo se eu me aposentar, eu quero trabalhar, eu não quero parar, eu gosto de trabalhar. Eu não vou ficar em casa não. (T4)

[...] eu nunca fiquei parado. Mesmo que eu me aposentar, eu não vou ficar parado, vou arrumar alguma coisa pra fazer. (T16)

A gente que é acostumado a trabalhar, meu amigo, você não fica parado, você não fica, você se estressa mais, então eu pretendo trabalhar também. (T20)

[...] você vai ter o dinheirinho regrado, e você não vai poder tá esbanjando, senão você passa fome, então qual a tendência, você voltar a trabalhar [...] e você não vai querer ficar em casa, sentado, sem ter o que fazer. (T21)

Ao abordar a aposentadoria, percebeu-se que: alguns trabalhadores relataram não pensar sobre isso ainda; outros associam a limitação financeira ocasionada pelo salário de aposentadoria; há quem aponte questões emocionais; também se falou sobre ficar na ociosidade. Os resultados apoiam os achados de Bitencourt *et al.* (2011) e Fontoura, Doll e Oliveira (2015), quando identificaram que a aposentadoria pode até libertar o sujeito do emprego, mas o trabalho continua fazendo parte das suas vidas.

Conclui-se que se aposentar e permanecer trabalhando é uma opção para a maioria dos trabalhadores mais velhos pesquisados, porque, além de aspectos financeiros, há diversos significados e sentidos acerca do trabalho, sendo necessário que as organizações compreendam a importância de gerenciar a idade no contexto laboral, tendo em vista a complexidade do trabalho para essas pessoas.

A partir dos dados levantados até aqui, é possível agora fazer um apanhado de todas as práticas desenvolvidas no âmbito da inserção, permanência e desligamento dos trabalhadores mais velhos e que estão relacionadas a estratégias de gestão da idade. Para tanto, adotou-se como referência os principais autores nacionais e internacionais (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; CEPellos, 2013; FRERISCHS *et al.*, 2012; FURUNES; MYKLETUN; SOLEM, 2011; LUTTIGARDS, 2018; PEDRO *et al.*, 2020; TRUXILLO; CADIZ; HAMMER, 2015; ZNIDARSIC; DIMOVSKI, 2009) sobre gestão da idade abordados no referencial teórico dessa Tese, conforme consta no Quadro 3 da fundamentação teórica, confrontado as sugestões apresentadas por eles com as ações desenvolvidas pelas organizações.

Sendo assim, identificou-se, na literatura e no campo, 19 estratégias de gestão da idade: 1) recrutamento e seleção; 2) *onboarding*; 3) equipes intergeracionais; 4) sensibilização das equipes; 5) educação de líderes sobre a gestão da idade; 6) aprendizagem; 7) remuneração; 8) promoção da saúde e qualidade de vida; 9) avaliação de desempenho; 10) reconhecimento; 11) transferência de conhecimento; 12) compensação; 13) adaptação; 14) trabalho flexível; 15) benefícios; 16) carreira; 17) apoio à interface trabalho e vida pessoal; 18) retenção; e 19) preparação para a

aposentadoria. O Quadro 30 apresenta todas as ações desenvolvidas no âmbito das organizações e como elas se associam a cada estratégia de gestão da idade.

Cabe salientar que a maioria das práticas não é desenvolvida pelas organizações com foco nos trabalhadores mais velhos, mas destinadas a todos os trabalhadores da organização. Convém ressaltar ainda que há práticas que são desenvolvidas apenas em algumas organizações, assim como não foi identificada nenhuma organização que executasse todas as ações listadas, o que reforça a heterogeneidade na gestão da idade no segmento supermercadista.

É possível observar também que algumas ações contidas no Quadro 30 não foram desenvolvidas por nenhuma organização, mesmo assim elas foram listadas por entender que auxiliam no repertório de estratégias que as organizações supermercadistas podem adotar para qualificar a gestão da idade e atender ao último objetivo específico desta pesquisa.

Nota-se que a estratégia que possui mais ações desenvolvidas pelas organizações supermercadistas com foco nos trabalhadores mais velhos é o recrutamento e a seleção de trabalhadores mais velhos.

Esse dado apoia as sugestões apresentadas por Hanashiro e Pereira (2020), Helal, Nóbrega e Lima (2021) e Truxillo, Cadiz e Rineer (2017), quando defendem a importância da contratação de trabalhadores maduros, o que reforça a discussão levantada por Peres (2004), quando aborda que há uma tendência entre os profissionais de RH em reduzir o problema da discriminação por idade à questão da contratação, como se efetivar essa ação fosse suficiente para eliminá-la.

Isso demonstra a importância do desenvolvimento de outras ações no âmbito da permanência e do desligamento do trabalhador maduro (quando da sua transição para a aposentadoria), o que também foi defendido por Truxillo, Cadiz e Hammer (2015) e Truxillo, Cadiz e Rineer (2017).

No que se refere à permanência, observou-se que as organizações desenvolvem várias ações que incidem sobre as estratégias de gestão da idade, porém, vale salientar que a maioria delas não foi pensada para atender especificamente esse público, ou seja, são ações que contemplam toda a força de trabalho e contribui para a permanência de todos os trabalhadores na organização.

Quadro 30 - Práticas de gestão da idade implementadas e implementáveis

Estratégia	Ação	Organizações pesquisadas				
		ORG1	ORG2	ORG3	ORG4	ORG5
Recrutamento e Seleção	Programa de contratação para trabalhadores maduros					X
	Não divulgação de critérios de idade	X	X	X	X	X
	Não adoção da idade como um critério de exclusão / inclusão no R&S	X	X	X	X	X
	Parceria com órgãos de empregabilidade para trabalhadores maduros					X
	Meta de contratação					X
	Aceita indicação / <i>network</i>	X	X			
	Escolaridade não é um critério de inclusão / exclusão	X	X			X
	Experiência não é um critério de inclusão / exclusão					X
	Inclui vagas específicas para trabalhadores maduros				X	X
Seleção de currículo às cegas e/ou outras ferramentas para reduzir vieses	-	-	-	-	-	
Onboarding	Realização de evento de boas-vindas	X				
	Treinamentos e reuniões iniciais	X	X	X	X	X
	Palestra de integração			X		
	Indicação de um trabalhador para auxiliar o ingresso de novos trabalhadores					X
Equipes intergeracionais	Privilegia a formação de equipes com trabalhadores de várias idades	X	X	X	X	X
	Trabalhadores mais velhos ocupam cargos em vários níveis organizacionais	X	X	X	X	X
Sensibilização das equipes	Ações de sensibilização com líderes	X	X	X	X	X
	Campanhas e reportagens sobre diversidade	X			X	X
	Ações que valorizam as relações interpessoais com respeito e paz	X	X	X	X	X
	Comunicação explícita sobre combate a preconceitos na organização	X	X	X	X	X
	Código de ética ou conduta com menção ao combate ao preconceito	X	X	X	X	X
	Criação de comitês ou grupos de afinidade sobre diversidade etária	-	-	-	-	-
Educação de líderes sobre gestão da idade	Treinamento com líderes sobre diversidade etária	X				X
	Sensibilização dos gestores e recrutadores sobre diversidade etária	X		X	X	X
	Parcerias com organizações representativas	X		X		X
	Censo de diversidade e/ou outros diagnósticos	-	-	-	-	-
Aprendizagem	Não exclusão dos trabalhadores mais velhos nas ações de aprendizagem	X	X	X	X	X
	Oferta da formação educacional básica em parceria com escolas locais	X				
	Criação de espaços virtuais de aprendizagem	X		X	X	X
	Parceria com instituições de ensino na oferta de cursos profissionais		X		X	
	Letramento digital	-	-	-	-	-

Estratégia	Ação	Organizações pesquisadas				
		ORG1	ORG2	ORG3	ORG4	ORG5
Remuneração	Plano de carreira com remuneração variável	X	X		X	X
	Remuneração diferenciada a trabalhadores mais velhos	-	-	-	-	-
Promoção da saúde e qualidade de vida	Plano de saúde / odontológico integralmente subsidiado pela empresa			X		
	Plano de saúde / odontológico parcialmente subsidiado pela empresa	X	X		X	
	Local para descanso	X	X	X	X	X
	Local destinado ao lazer			X		
	Práticas corporais: ginástica laboral, ventosaterapia, massoterapia, entre outras	X	X	X	X	X
	Consultas médicas on-line			X	X	X
	Práticas ergonômicas	X	X	X	X	X
	Projetos sociais, de saúde e qualidade de vida envolvendo a comunidade	X		X	X	X
Avaliação de desempenho	Avaliação / orientação continuada no dia a dia de trabalho	X	X	X	X	X
	Feedback	X	X	X	X	X
Reconhecimento	Programa de reconhecimento por tempo de serviço sem remuneração	X		X		
	Programa de reconhecimento por tempo de serviço com remuneração		X		X	X
	Homenagens aos trabalhadores por tempo de empresa	X			X	X
	Valorização das relações baseadas no respeito intergeracional	X	X	X	X	X
	Comunicação dos resultados e do valor da força de trabalho madura	-	-	-	-	-
Transferência de conhecimento	Oportuniza momentos de transferência de conhecimento	X	X	X	X	X
	Mentoria formalizada, incluindo mentoria 360 graus (diversas gerações)	-	-	-	-	-
Compensação	Benefícios melhorados		X			
	Recompensação aos gerentes pelo bom desempenho em gestão da idade	X				
	Incentivos para continuar no emprego	-	-	-	-	-
	Licença não remunerada / licença adicional	-	-	-	-	-
Adaptação	Adaptação do trabalhador em novas funções		X			X
Trabalho flexível	Carga horária reduzida / turnos reduzidos	-	-	-	-	-
	Flexibilização de horários	-	-	-	-	-
	Isenção de trabalho em feriados e finais de semana	-	-	-	-	-

Estratégia	Ação	Organizações pesquisadas				
		ORG1	ORG2	ORG3	ORG4	ORG5
Benefícios	Alimentação totalmente subsidiada		X			
	Alimentação parcialmente subsidiada	X		X	X	X
	Desconto em farmácia	X			X	
	Desconto em academia e/ou outros equipamentos esportivos			X		
	Participação nos lucros e resultados	X				
	Descontos em compras no supermercado			X	X	
	Benefícios específicos para trabalhadores mais velhos	-	-	-	-	-
Carreira	Mesmas oportunidades de promoção para qualquer faixa etária	X	X	X	X	X
	Não há indícios de saneamento em função da idade	X	X	X	X	X
	Não há indícios de saneamento em função da aposentadoria	X	X		X	X
	Realização de processos seletivos internos	X	X	X	X	X
	Trabalhadores mais velhos em cargo de liderança	X	X	X	X	X
	Plano de carreira	X	X		X	X
	Desenvolvimento de carreira e gerenciamento de mobilidade	-	-	-	-	-
Apoio à interface trabalho e vida pessoal	Auxílio para transição de trabalho autônomo	-	-	-	-	-
	Orientação psicológica	X		X	X	X
	Orientação social			X	X	X
	Orientação financeira			X		X
	Orientação jurídica			X		X
	Orientação previdenciária					X
Retenção	Assistência e/ou orientação para trabalhadores da geração sanduíche	-	-	-	-	-
	Recontratação de trabalhadores	X	X	X	X	
	Manutenção de trabalhadores aposentados (aposentadoria parcial)		X	X	X	X
Aposentadoria	Atuação como consultor	-	-	-	-	-
	Contrata trabalhadores aposentados		X		X	X
	Programa de Preparação para a Aposentadoria (PPA)	-	-	-	-	-

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Sobre isso, é importante fazer algumas reflexões. Becton, Walker e Jones-Farmer (2014) sugeriram cautela aos gestores ao implementarem estratégias de RH focados em cada geração versus estratégias gerais que contemplassem todas as gerações de trabalhadores, pois os custos de adaptar as práticas de RH a cada geração poderiam superar os benefícios potenciais de práticas voltadas a todas as gerações. Sobre o assunto, Walker (2010) ressalta que isso pode contribuir para a estigmatização e Iweins, Desmette e Yzerbyt (2012) pontuam que o método usado na diversificação da força de trabalho pode desencadear o aumento do ageísmo no trabalho, já que políticas de ação afirmativa podem acarretar prejuízos aos mais velhos, especialmente na forma como são percebidos por seus pares.

Ao mesmo tempo, considerando a perspectiva de Znidarsic e Dimovski (2009) de que a gestão da idade é a adoção de estratégias que promovam um ambiente em que cada indivíduo seja capaz de realizar seu potencial sem ser prejudicado por conta da idade, considera-se que não há a exigência que as ações de permanência sejam direcionadas a grupos geracionais, desde que elas promovam o desenvolvimento das potencialidades de todos os integrantes da força de trabalho.

Levando em consideração os argumentos desses estudiosos, os resultados dessa pesquisa se aproximariam do que foi proposto por Becton, Walker e Jones-Farmer (2014): o desenvolvimento de práticas e estratégias de RH de modo geral, a fim de atender às necessidades e valores de todos os trabalhadores, independentemente da geração que pertençam.

Apesar disso, sabe-se que algumas organizações pesquisadas não possuem diretrizes focadas na diversidade, especialmente a etária, para embasarem a formulação de políticas e práticas, já que esse é um movimento recente no interior delas. No entanto, demonstram interesse na promoção de um ambiente adequado aos seus colaboradores, o que pode justificar as diversas ações desenvolvidas.

É importante que isso fique claro, inclusive para as organizações, já que quando falta conhecimento e/ou aplicação prática sobre o tema, as oportunidades de inclusão e permanência dos trabalhadores maduros no mercado de trabalho tendem a ser reduzidas, conforme pontuaram Siqueira-Brito, França e Valentini (2016).

Apesar das divisões de opiniões entre pesquisadores acerca da elaboração de práticas para grupos geracionais específicos, essa pesquisa se assenta no argumento de Hanashiro e Pereira (2020) e Vasconcelos (2012), quando apontam que as

empresas devem rever seu desenho organizacional e se tornarem abertas a todos os talentos, independentemente de idade.

No que se refere às estratégias no contexto de desligamento, as organizações tem apresentado atuação majoritária na retenção e contratação de trabalhadores aposentados, conforme foi preconizado por Armstrong-Stassen (2008), Furunes, Mykletun e Solem (2011) e Helal, Nóbrega e Lima (2021).

5.1.4 Estereótipos sobre os trabalhadores mais velhos

A pesquisa também permitiu identificar estereótipos e preconceitos em função da idade frente ao trabalhador mais velho que atua nessas organizações. Cabe destacar que, na maioria das vezes, eles são apontados de forma espontânea ou enviesada, denotando que, nem sempre, o emissor tem consciência que aquele posicionamento e/ou discurso é marcado por preconceitos. Dessa forma, é importante que sejam destacados nessa pesquisa, para que os profissionais que atuam nas organizações, sobretudo em contextos de gestão, reconheçam-nos.

É necessário, inicialmente, resgatar a importância de conhecer tais aspectos, pois, como abordam Dam, Vuuren e Kemps (2016), para fundamentar as políticas de gestão de pessoas nas organizações de trabalho, é importante entender o processo de envelhecimento e as condições de trabalho que contribuem para a contratação e a permanência dos trabalhadores mais velhos. Assim, entende-se que, mesmo algumas organizações inserindo ou mantendo o trabalhador maduro em sua força de trabalho, algumas práticas marcadas por estereótipos podem contribuir para a exclusão desses profissionais no local de trabalho.

Uma primeira e necessária pontuação diz respeito ao fato de, em todas as situações de entrevista em que a pergunta envolvia explicitamente a identificação de ageísmo, não foram manifestadas pelos trabalhadores e gestores a identificação de preconceito nas organizações. Porém, nas análises individuais, foi possível verificar que em algumas organizações há resistência na contratação de trabalhadores 50+ para certas funções, especialmente as operacionais, indicando preconceito em função ao desempenho desse trabalhador nessas funções, o que será discutido adiante.

Ao mesmo tempo, algumas situações de preconceito em relação à PCD, orientação sexual e questões raciais são identificadas, funcionando como barreiras à plena inclusão de todos os grupos minoritários nas organizações. Sobre esse assunto,

os gestores relataram que foram situações pontuais e que, além de terem sido gerenciadas, influenciaram significativamente à elaboração de práticas de valorização da diversidade e combate ao preconceito. Inclusive, em algumas organizações, esses episódios foram suficientes para a adoção de mudanças estruturais nas práticas de contratação de grupos minoritários. Portanto, as experiências demonstraram que foi necessário vivenciar, reconhecer e entender o impacto do preconceito na força de trabalho e no desenvolvimento das atividades para que as organizações desenvolvessem estratégias de enfrentamento ao preconceito.

É importante destacar também que, apesar das situações apresentadas, todos os gestores pontuaram que não há mais espaço para nenhum tipo de preconceito nas organizações em que atuam, inclusive, algumas expressam por meio dos valores organizacionais o respeito às diferenças e o combate ao preconceito e ao desrespeito. Algumas organizações, como ORG2 e ORG4, têm adotado processos seletivos que priorizam o alinhamento dos perfis dos candidatos a missão, visão e valores da empresa, prática que já foi sinalizada por Lampkowski *et al.* (2016).

Outro dado importante é que a grande maioria dos entrevistados nunca tinha ouvido falar sobre ageísmo, o que pode dificultar o reconhecimento de práticas preconceituosas em relação à idade. Por isso, na condição de pesquisador, é importante verificar se há manifestações ageistas nas organizações pesquisadas e identificar como elas atravessam a experiência do gestor e do trabalhador maduro.

Sendo assim, ao analisar os dados coletados, foi possível identificar manifestações de preconceito em vários níveis. Baseando-se em Salminen, Wang e Aaltio (2019), que identificaram três níveis de discussão sobre o envelhecimento (individual, organizacional e social), os dados também são apresentados a partir desses três níveis.

No nível individual, os estereótipos em relação a idade se revelam em características que envolvem o indivíduo como sujeito biopsicossocial, logo, aspectos biológicos, psicológicos e sociais que diferenciam os indivíduos entre si são ressaltados em função da idade.

[...] as pessoas tomam choque quando eu digo que tenho essa idade. Algum tempo atrás, eu até escondia isso, “ah, quantos anos você tem?”. Eu não gostava de falar minha idade, entendeu? Eu ficava rindo. Mas hoje, de um tempo pra cá, eu já me acostumei, chega a ser até divertido quando eu falo que tenho essa idade. (T1)

Você pode ir ali nos caixas, as operadoras pareciam, o pessoal brincava, elas mesmo: “de manhã é o asilo e de tarde é a boyzada”. (G5)

Os elementos individuais são fundamentais para entender como os estereótipos e preconceitos se propagam no nível organizacional. Nessa perspectiva, os estereótipos mais recorrentes são os que envolvem baixo desempenho e que os trabalhadores maduros devem ocupar cargos específicos em função da sua capacidade julgada como limitada.

Agora quando a gente vai pra questão etária, aí eu acredito que existe o preconceito, mas é um preconceito que não é preconceito, porque é algo que já é definido. Entende que quando eu digo que é algo que já é daquela função, tem que ter entre 18 e 35 anos. [...] Eu acho que essa parte operacional, nos supermercados, eu acho que repositores, auxiliar de depósito, operador de caixa, então eu acho que essas funções elas são mais... existe mais um perfil que são determinados para ela, para os jovens. [...] Já sabe que daquela função precisa de pessoas novas, que estejam iniciando carreira, enfim. [...] questão de ter a condição física, eu acho que é muito nesse sentido, de conseguir realizar o trabalho. (G1)

Quando a gente pede o perfil - porque sempre que eu abro uma vaga, eu peço o perfil ao nosso encarregado, né? - aí ele: ‘ah, eu quero uma pessoa X, Y, com essas características, que seja proativa, que seja dinâmico’. Quando eu trago pessoas com mais de 50 anos aí ele: ‘ah, essa pessoa não vai ter a dinâmica do meu setor’, ‘essa pessoa não vai ter a agilidade que eu preciso’. [...] Isso o gestor fala. Então está tudo muito voltado à produtividade, a ideia dele. [...] eles não colocam [a idade] como critério, mas eles participam no processo seletivo. E aí quando ele participa do processo seletivo, ele já elimina. (G2)

[...] há muita gente que não vão contratar ninguém acima, sei lá, de 40 anos, porque essa pessoa vai ter a aposentadoria ou vai ter um rendimento menor. (G4)

Os estereótipos a nível organizacional ainda revelam um movimento “capacitista”, a exemplo do que as pessoas com deficiência vivenciam no mercado de trabalho. Segundo Mello (2016), o capacitismo diz respeito ao preconceito que hierarquiza os sujeitos com deficiência em função da adequação dos seus corpos a um ideal de capacidade funcional. Assim, inspirando-se nesse conceito, há “capacitismo” sobre o trabalhador maduro quando também subestimam sua capacidade em permanecer de forma ativa no mercado de trabalho com base em um “ideal de idade funcional”.

[...] quando a gente fala de inclusão, em geral, a gente tem essa barreira inicial de antes de conhecer a pessoa eu já coloco que, por

ela ter uma certa idade, por ela ter uma certa deficiência, ela não pode contribuir [...]. (G10)

Eles pensam que a gente tem menos capacidade, mas que eu acho que é ao contrário, quanto mais você vai amadurecendo, você vai tendo mais capacidade. [...] por causa do preconceito da idade, eu acho que a partir dos 60 anos já, não sei, muita gente acha que não tem mais capacidade, que vai diminuindo, a saúde também, mas pra mim é ao contrário. Eu acho que a dificuldade maior é a idade, não porque eu não tenha capacidade. (T22)

Nota-se que, no nível organizacional, elementos individuais (como idade cronológica e aspectos biológicos) são capturados para justificar o desempenho e as ausências no trabalho. Porém, é importante destacar que a própria pesquisa revelou que os trabalhadores maduros possuem desempenho equivalente a trabalhadores de qualquer outra faixa etária - inclusive alguns gestores mencionaram que o desempenho chega a ser superior que trabalhadores mais jovens - e que esses trabalhadores são os que menos apresentam atestado às organizações e também os que menos faltam, contribuindo para reduzir o absenteísmo.

Esses dados corroboram com Posthuma e Campion (2009), que também identificaram o estereótipo de baixo desempenho, mas que foi refutado, pois há pouca evidência de que o desempenho no trabalho diminui à medida que os funcionários envelhecem. Por outro lado, os autores identificaram que o desempenho geralmente melhora com a idade, refletindo a opinião dos gestores das organizações. Ainda sobre o desempenho, os autores pontuam que o desempenho está mais associado às habilidades e aos aspectos de saúde individual do que à idade ou grupo geracional.

Além do exposto, e com base na Figura 32, outras características associadas ao trabalhador mais velho no nível organizacional dizem respeito à dificuldade com tecnologia, menos agilidade, desenvolvimento mais lento, resistência à mudança e permanência na zona de conforto, confirmando os estereótipos apontados por Camarano (2016), Lima e Helal (2015) e Posthuma e Campion (2009).

No nível social, os estereótipos e preconceitos são impactados pelos elementos socioculturais e, nessa pesquisa, eles se revelam na concepção generalizada sobre o não lugar do trabalhador mais velho no mercado de trabalho.

Sim, e ele disse assim, o Sr. [nome do dono da empresa antiga]: "você já tá velho, não arruma emprego em canto nenhum mais não", na hora que ele terminou de falar, aí meu celular tocou, era [nome do encarregado da atual empresa], aí me ofereceu emprego aqui, aí eu fui lá e falei com ele. (T7)

[...] fica mais fácil você conseguir uma oportunidade, pela experiência que eu tenho, mas de repente chega um moleque lá que não tem experiência nenhuma, às vezes por causa do estudo, por causa de outra coisa, aí você não fica por causa da idade. Eu acho que antigamente era pior, eles não queriam cinquentão, já iam deixando de lado, aí eu lembro desde a época que eu queria entrar na [nome de outra empresa], trabalhar com eles, 50 anos já não contratavam mais. [...] "o senhor tem 50 anos? então nós não contrata", já falavam na lata "nós não contratamos". (T21)

[...] porque tem vagas que você não conseguir preencher, a depender da idade da pessoa você não vai conseguir. (G9)

[...] em relação às pessoas da gerência, não, mas talvez entre as pessoas que eu trabalho, sim, porque às vezes dizem "o que você tá fazendo aqui, você ainda não se aposentou?", esse tipo de coisa que eu escuto. (T22)

Nesse nível, como pontuaram Salminen, Wang e Aaltio (2019), apesar das diferentes concepções socioculturais de envelhecimento, há predominância de estereótipos negativos que podem ocasionar a saída precoce do trabalho. Em função do ageísmo, muitos são até preteridos nos processos de R&S (FRANÇA *et al.*, 2017; HENKENS; REMERY; SCHIPPERS, 2008; REGO *et al.*, 2016; REGO *et al.*, 2018; REGO *et al.*, 2020; RUSSO *et al.*, 2020) e em treinamentos (MCGREGOR; GRAY, 2002; REGO *et al.*, 2016; REGO *et al.*, 2020)

Ademais, verifica-se que muitas manifestações são feitas em tom de brincadeira e os trabalhadores relatam que não se incomodam com elas.

Eles brincam comigo, "olha o velho aqui, o velho aqui é exemplo", mas a gente leva na esportiva. (T4)

[...] só o locutor, Sr. [nome]: "você já tá velho, pra quê trabalhar mais?", desse jeito, mas brincando, né? (T7)

Eles brincam, mas eu sou uma pessoa tão brincalhona que eu não levo a sério: "ai [nome], você tá ficando mais velha", mas eu não ligo. (T3)

Tipo assim "eita [nome], tá ficando velha", eu não tenho problema não, isso é uma dádiva. "Os cabelos ficando branco", eu não tenho problema, então eu levo na esportiva. [...] Aí eu brinco 'e seus cabelos também? Quando eu te conheci você tinha uma cabeleira linda', aí eu levo na esportiva e a gente vai levando. (T3)

Apesar de relatarem que não se incomodam com as brincadeiras, elas configuram um preconceito a partir de atitudes implícitas, que correspondem a sentimentos e avaliações fora do controle voluntário dos indivíduos, portanto, não

consciente, que se expressam de maneira automática nos encontros intergrupais (GREENWALD; BANAJI, 1995). Sobre tais brincadeiras, os trabalhadores afirmam que não se importam e justificam que também brincam, apresentando mecanismos de enfrentamento que revelam suas próprias defesas.

Os relatos apresentados reforçam o que Loth e Silveira (2014) já haviam discutido sobre brincadeiras no ambiente organizacional, quando identificaram que os anos de trabalho acumulados na empresa funcionam como um fator adicional ao ageísmo em função das chacotas e rótulos atribuídos às pessoas devido ao seu tempo de empresa ou sua idade.

Alguns estereótipos atravessam todos os níveis e se associam a outros aspectos da vida do trabalhador, que também é fonte de preconceito: o viés de gênero. Para ilustra-lo, apresenta-se o relato de T12.

Existe um preconceito muito grande com a idade, tudo que foge daquele padrão homem, loiro, de 35 anos, não sei o quê, não sei o que lá, tudo que foge um pouco desse padrão acaba exigindo um esforço, e exige um preconceito grande, eu me deparo com ele muitas vezes, muitas vezes eu chego em algum local como profissional e eu percebo que eu tenho um esforço maior, talvez, em demonstrar o meu valor, em demonstrar que eu sou capaz, em demonstrar que eu tenho energia, porque a primeira coisa que as pessoas pensam é que você não tem mais energia, que você está acomodado, que você só está esperando o tempinho pra não sei lá o quê, então a gente precisa comprovar isso o tempo todo que eu não tô parada, que eu não sou velha, entendeu, eu vou fazer 60 anos mas eu tô longe de ser velha, tem muito velho de 30 anos por aí, e eu não sou essa pessoa, e existe preconceito pra isso. [...] então eu enxergo sim, enxergo que a todo tempo eu tenho que comprovar que eu sou boa, que eu tenho energia, que eu gosto, que eu contribuo e que eu entrego, então são essas coisas, eu tenho dificuldades sim. Às vezes respiro fundo, levanto e falo 'oh, tô aqui'. (T12)

Na fala de T12, nota-se que, para a mulher madura, estar no mercado de trabalho, especialmente em posição de liderança, potencializa o desafio da inclusão, em função dos diversos preconceitos que envolvem a sua existência. Esses dados corroboram com a pesquisa de Vieira e Cepellos (2022), que identificaram a desigualdade de gênero e de idade que ainda existe nas organizações, bem como a prática, mesmo que velada, de ageísmo frente às mulheres mais velhas. As autoras ainda concluíram que essas mulheres podem se sentir intrusas em ambientes tidos como masculinos, o que contribui para insegurança e autoimposição de pressão.

Ainda no que concerne aos atravessamentos de gênero e idade, Miyazaki (2017) aponta que as mulheres adotam estratégias de disfarce da idade muito mais que os homens, o que também foi apontado por Vieira e Cepellos (2022). Fontoura (2014) e Helal e Viana (2021) também apontaram as influências do gênero associado à idade nas trajetórias profissionais de trabalhadores brasileiros.

Ainda no que concerne a esses atravessamentos, é importante destacar que as políticas de diversidade ainda são estruturadas numa perspectiva reducionista, já que não consideram as interseccionalidades que marcam a vida do trabalhador, como gênero, classe social, deficiência, raça, entre outros fatores que se somam à idade.

Quanto aos estereótipos, é importante ressaltar que eles foram identificados por meio das narrativas dos trabalhadores e gestores e envolvem, em menor grau, experiências nas próprias organizações, já que a maioria faz alusão a compreensões individuais sobre o mundo do trabalho e/ou a experiências em outras organizações.

A identificação dos estereótipos é essencial para compreender quais dimensões do envelhecimento estão atravessando a experiência dos trabalhadores maduros nas organizações supermercadistas e como elas influenciam a tomada de decisão sobre políticas e práticas de gestão da idade nas organizações pesquisadas. Para tanto, criou-se o Quadro 31, que descreve de forma sucinta as principais características e/ou estereótipos atribuídos aos trabalhadores maduros e quais as dimensões sobre o envelhecimento que eles se relacionam. Não obstante, buscou-se identificar também quais são as práticas de gestão da idade realizadas pelas organizações que estão associadas a esses estereótipos e características, e que podem contribuir para fortalecer as características positivas ou minimizar os estereótipos negativos.

Para a análise do Quadro 31, é importante lembrar que o envelhecimento no trabalho é um processo heterogêneo, atravessado por aspectos individuais, organizacionais e socioculturais. Da mesma forma que os estereótipos são construídos atravessados por esses aspectos, as políticas organizacionais também devem considera-los.

Quadro 31 - Características e os estereótipos atribuídos aos trabalhadores

Características e/ou estereótipos sobre o trabalhador mais velho	Dimensões			Estratégias de gestão da idade																			
	Biológica	Psicológica	Social	Recrutamento e Seleção	Onboarding	Equipes intergeracionais	Sensibilização das equipes	Educação de líderes	Remuneração	Promoção da saúde e QVT	Aprendizagem	Avaliação de desempenho	Reconhecimento	Transferência de conhecimento	Compensação	Trabalho flexível	Benefícios	Adaptação	Carreira	Apoio à interface trabalho e vida	Retenção	Aposentadoria	
Agarra as oportunidades			x	x			x	x	x		x	x	x						x		x		
Assíduo / pontual		x	x	x			x	x				x	x									x	
Assertivo		x		x			x	x				x	x									x	
Atencioso		x		x		x	x	x			x	x	x	x								x	
Boa comunicação		x	x	x		x	x	x			x	x	x	x								x	
Busca estabilidade		x	x	x			x	x				x			x	x		x	x				x
Cansaço	x									x		x			x	x	x	x		x			
Confiável			x	x		x	x	x				x	x						x		x	x	
Conhecimento a mais			x	x		x		x	x		x	x	x	x		x		x	x		x		
Deseja aposentadoria	x	x	x													x		x	x	x	x	x	x
Deseja trabalhar na aposentadoria		x	x	x	x	x	x	x					x	x		x		x	x		x	x	
Disciplinado		x	x	x		x	x	x				x	x			x						x	
Disponibilidade para a organização			x					x	x			x			x	x	x						
Desenvolvimento lento		x				x	x	x			x	x				x		x					
Educado / gentil		x	x	x		x		x				x	x										
Empenhado / comprometido		x	x	x		x	x	x	x		x	x	x		x	x		x	x			x	
Energia x pouca energia	x	x					x			x								x		x			
Engajado		x		x		x	x	x	x		x	x	x		x	x		x	x		x		
Evita conflitos / problemas		x	x	x		x	x	x		x	x		x									x	
Experiente			x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	
Dificuldade com tecnologia		x				x	x	x			x	x		x		x		x					
Faz carreira na empresa			x			x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fica na zona de conforto		x					x	x			x	x				x		x	x				x

Características e/ou estereótipos sobre o trabalhador mais velho	Dimensões			Estratégias de gestão da idade																		
	Biológica	Psicológica	Social	Recrutamento e Seleção	Onboarding	Equipes intergeracionais	Sensibilização das equipes	Educação de líderes	Remuneração	Promoção da saúde e QVT	Aprendizagem	Avaliação de desempenho	Reconhecimento	Transferência de conhecimento	Compensação	Trabalho flexível	Benefícios	Adaptação	Carreira	Apoio à interface trabalho e vida	Retenção	Aposentadoria
Gosta de trabalhar		x	x	x		x	x	x	x			x	x	x		x		x	x		x	x
Interesse em aprender			x		x	x	x	x			x	x		x								
Limitações físicas / de saúde	x									x		x			x	x		x		x		x
Mais problemas de saúde	x									x		x			x	x		x		x		x
Mais responsabilidade / disciplina		x		x		x	x	x	x		x	x	x		x	x		x	x		x	
Melhor gestão das emoções		x				x		x		x				x							x	
Menor agilidade	x			x		x	x	x		x	x	x				x		x				x
Menor vitalidade	x						x	x		x												x
Mentor / orientador		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	
Não reclama		x				x		x		x			x									
Organizado		x	x	x		x		x				x	x									
Paciente		x				x		x		x	x	x		x		x		x				
Polivalente			x	x				x	x		x	x	x		x	x			x		x	x
Produtividade x Improdutividade			x			x	x	x			x	x		x	x	x		x	x	x	x	x
Qualidade no atendimento			x	x		x	x	x	x		x	x	x	x			x	x	x		x	
Resistência à mudança		x			x	x	x	x			x	x				x		x	x	x		x
Respeita a hierarquia		x	x			x	x	x		x			x					x				
Sabedoria		x		x		x	x	x			x	x	x	x				x	x		x	x
Socializa com facilidade			x		x	x		x		x	x			x				x				
Trabalha com prazer		x				x	x	x		x			x		x	x		x			x	x
Utilidade x Inutilidade			x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	x
Veste a camisa da empresa			x	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Na pesquisa, foi possível identificar que as dimensões biológica, psicológica e social do envelhecimento são sinalizadas pelos trabalhadores e gestores em vários contextos, e como são intimamente relacionadas aos estereótipos, observou-se tanto estereótipos negativos quanto positivos. Essa dualidade de estereótipos já havia sido pontuada por Loth e Silveira (2014), Posthuma e Campion (2009), Teixeira, Souza e Maia (2018) e Vieira e Lima (2015) e influencia significativamente as atitudes frente ao trabalhador maduro.

De modo geral, o Quadro 31 aponta que entre as características e os estereótipos mais associados ao trabalhador maduro, sobressaem as dimensões psicológica e social do envelhecimento no trabalho e, em menor frequência, a dimensão biológica. Porém, quando são exponenciados apenas as características e os estereótipos negativos (cansaço, deseja aposentadoria, desenvolvimento lento, pouca energia, dificuldade com tecnologia, fica na zona de conforto, limitações físicas e de saúde, mais problemas de saúde, menor agilidade, menor vitalidade, improdutividade, resistência à mudança e inutilidade), sobressai a dimensão biológica. Goldani (2010) já havia discutido que os estereótipos sobre a velhice, em sua grande maioria, estão vinculados à idade cronológica e que agir a partir de estereótipos baseados nisso é claramente preconceituoso.

A existência desses estereótipos pode ser influenciada pela ausência de políticas e/ou programas de diversidade etária mais robustos nessas organizações, o que influencia a concepção de trabalhador maduro e ainda sustenta alguns estereótipos negativos que levam ao ageísmo, como pontuaram Butler (1969) e Goldani (2010). Por isso, é importante que as iniciativas adotadas nessas organizações sejam ampliadas e transformadas em uma política para a diversidade.

Apesar de existirem algumas estratégias de gestão da idade nas organizações pesquisadas, esses dados demonstram a importância da vigilância organizacional acerca da difusão dos estereótipos e de como eles baseiam o comportamento preconceituoso, especialmente o ageista, no contexto organizacional. Isso é essencial que seja destacado, já que os preconceitos influenciam a composição da diversidade na organização e a ausência de uma força de trabalho diversa afeta o desempenho da organização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

6 CONCLUSÃO

As organizações estão sendo desafiadas a gerenciar a diversidade etária, sobretudo em contextos de envelhecimento da força de trabalho, como é o caso do Brasil. Para tanto, são convocadas a desenvolver políticas e práticas de gestão da idade, que favoreçam o desenvolvimento do potencial de todos os trabalhadores sem prejudica-los por conta da idade e minimizem os efeitos nocivos do ageísmo tanto para os trabalhadores quanto para as organizações.

Para compreender o tema, foi realizado um estudo bibliométrico na Web of Science e comparado à revisão sistemática da literatura desenvolvida por Helal e Viana (2021), sendo identificada uma pequena quantidade de estudos sobre o envelhecimento e ageísmo nas organizações, sobretudo os nacionais. Soma-se a isso, a raridade de pesquisas sobre gestão da idade no setor varejista, o maior empregador de trabalhadores formais no Brasil, o que suscita a importância de estudar como esse setor, especialmente o segmento supermercadista, implementa políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos.

Com base nisso, esta pesquisa exploratória de abordagem qualitativa visou analisar como organizações supermercadistas implementam políticas e práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores com mais de 50 anos de idade (50+). Para tanto, foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos envolvendo cinco organizações supermercadistas com atuação em vários estados do país.

Para alcançar o objetivo dessa pesquisa, foram traçados cinco objetivos específicos, que foram atingidos com a realização de entrevistas semiestruturadas com 11 profissionais de RH e outros gestores e 22 trabalhadores 50+, além da análise de documentos disponíveis nas organizações e da observação não participante.

Foi identificado que a maioria das organizações ainda não possui políticas de diversidade estruturadas, mas isso não as impede de desenvolver práticas de gestão da idade. Entre estas, destacam-se as práticas de contratação, especialmente as que envolvem a não fixação da idade como critério de seleção na divulgação de vagas, a não exclusão de candidatos em função da idade nos processos seletivos e a contratação de trabalhadores 50+, incluindo aposentados. Quanto às práticas que influenciam a permanência dos trabalhadores, identificou-se que as organizações não desenvolvem ações destinadas especificamente ao público maduro, mas para todos os trabalhadores, e elas envolvem vários subsistemas de RH. E quanto ao

desligamento e transição à aposentadoria, constatou-se que as organizações adotam práticas de retenção, como a (re)contratação de trabalhadores aposentados.

Assim, as práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos contemplam, majoritariamente, a contratação, e que a permanência é reflexo, especialmente, da carreira que se constrói dentro dessas organizações, do desafio da empregabilidade na maturidade (que contribui para que o trabalhador permaneça onde está) e das práticas nos diversos subsistemas de RH feitas para todos os trabalhadores da organização, que não segmentam a força de trabalho em gerações.

Com isso, confirmou-se a proposição nº 1, que nas organizações supermercadistas que implementam políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos, há predominância de políticas/práticas relacionadas à contratação em detrimento de políticas/práticas relacionadas à permanência.

Quanto aos motivadores que levam as organizações a contratarem e manterem trabalhadores 50+, a pesquisa apontou que, de modo geral, as principais motivações são: o impacto social dessa prática, em função da importância do trabalho na vida dessas pessoas e na dificuldade de empregabilidade na maturidade; as características do trabalhador maduro no desempenho das atividades, sobretudo a qualidade do atendimento, que é uma das prioridades das organizações supermercadistas; e o impacto no desempenho organizacional, sobretudo a redução do absenteísmo e *turnover*.

Apesar desses importantes resultados, não há uniformidade sobre a adoção da diversidade etária enquanto estratégia organizacional e isso tem sido praticado em diferentes perspectivas. Enquanto na ORG5 há uma política de diversidade com viés etário e diretrizes organizacionais claras, nas demais organizações essa temática ainda não ganhou status de política organizacional: na ORG1, o tema compõe a estrutura da política de diversidade que está sendo elaborada; na ORG2, apesar da ausência de política formal, a contratação de trabalhadores 50+ revela uma perspectiva compartilhada na organização; na ORG3, a diversidade etária tem sido observada como uma contingência, especialmente em função das mudanças que a organização está passando; e na ORG4 ela tem sido considerada uma temática secundária frente a outros grupos minoritários, por entender que a inserção do trabalhador maduro é natural nessa organização.

Com isso, a proposição nº 2 é parcialmente confirmada, já que foi possível inferir que a maioria das organizações pratica a gestão da idade porque considera a diversidade etária da força de trabalho como uma estratégia organizacional.

Apesar de não ser uma pesquisa que visou quantificar resultados, foi possível extrair, a partir dos dados levantados nas entrevistas e documentos, alguns resultados organizacionais obtidos com a força de trabalho envelhecida. De modo geral, as organizações identificam: maior adesão desses trabalhadores às regras organizacionais; avaliação positiva desses trabalhadores pelo consumidor; maior comprometimento e engajamento em relação aos mais jovens; menos problemas gerados aos gestores; influências e trocas intergeracionais; redução do absenteísmo e rotatividade/*turnover*; sentimento de pertencimento organizacional, sobretudo em função das carreiras construídas dentro do supermercado; não há redução de produtividade; qualidade do atendimento ao público; relações interpessoais saudáveis; sensação de segurança para a organização, frente a estabilidade no emprego visada por esse público; maior valorização do trabalho, independentemente do cargo ocupado; valorização da marca e dos produtos e serviços ofertados pela organização, em função da boa relação criada com os clientes; maior valorização do RH e suas práticas; e cumprimento do compromisso social das organizações.

Não foi identificado nenhum resultado negativo em função da presença desses trabalhadores, confirmando a proposição nº 3, que apontava que os gestores das organizações supermercadistas identificam resultados organizacionais positivos a partir da adoção de políticas e práticas de gestão da idade para trabalhadores 50+.

Nessa pesquisa também foi possível verificar que os estereótipos sobre os trabalhadores maduros são positivos e negativos, sobressaindo os positivos. Ademais, verificou-se que as dimensões psicológica e social do envelhecimento no trabalho são mais frequentes que a dimensão biológica. Porém, quando são considerados apenas as características e os estereótipos negativos (cansaço, desejo pela aposentadoria, desenvolvimento lento, pouca energia, dificuldade com tecnologia, permanência na zona de conforto, limitações físicas e de saúde, mais problemas de saúde, menor agilidade, menor vitalidade, improdutividade, resistência à mudança e inutilidade), sobressai a dimensão biológica.

Esse resultado refuta a proposição nº 4, que apontava a predominância de estereótipos negativos sobre o trabalhador mais velho e que a dimensão biológica de envelhecimento seria realçada em detrimento das dimensões psicológica e social.

Por fim, o estudo permitiu, com base na fundamentação teórica e na pesquisa de campo, a proposição de boas práticas em gestão da idade que contribuem para a inclusão dos trabalhadores mais velhos nas organizações supermercadistas, envolvendo dezenove estratégias: recrutamento e seleção; *onboarding*; equipes intergeracionais; sensibilização das equipes; educação de líderes sobre gestão da idade; remuneração; aprendizagem; promoção da saúde e qualidade de vida; avaliação de desempenho; reconhecimento; transferência de conhecimento; compensação; benefícios; adaptação; trabalho flexível; carreira; apoio à interface trabalho e vida pessoal; retenção; e preparação para a aposentadoria.

Considerando essas diversas possibilidades de intervenção, ressalta-se a necessidade de as organizações organizarem e implementarem tais estratégias de forma sistêmica, envolvendo os diversos atores organizacionais. Além disso, é essencial resgatar as interseccionalidades que atravessam a vida do trabalhador nas organizações supermercadistas, como raça, gênero, deficiência, classe social, entre outras variáveis que se somam à idade.

6.1 Situação atual do tema

Com essa pesquisa, os estudos sobre envelhecimento, mercado de trabalho e gestão da idade recebem novas contribuições.

A primeira delas é a própria ampliação dos estudos sobre o tema, que ainda são poucos no país, especialmente no setor varejista. Nesse sentido, essa pesquisa aumenta o repertório de estudos empíricos sobre a atuação das organizações frente a diversidade etária, especialmente os de cunho qualitativo e com base em estudos de casos múltiplos, o que era raro, conforme foi levantado na bibliometria e na revisão da literatura.

A segunda contribuição foi o preenchimento de algumas lacunas identificadas por outros pesquisadores nacionais e internacionais: a pesquisa foi qualitativa e incluiu a participação dos próprios profissionais mais velhos, inclusive aposentados (CEPELLOS, 2013; REGO *et al.*, 2016; REGO *et al.*, 2018; REGO *et al.*, 2020); também abordou a empregabilidade de profissionais com mais de 50 anos de idade (VENDRAMINE, 2018); e estudou as práticas de gestão da idade e medidas que reduzem o ageísmo (CEPELLOS, 2018; VASCONCELOS, 2012), incluindo as

tomadas de decisão gerencial frente aos trabalhadores mais velhos (FURUNES; MYKLETUN; SOLEM, 2011; REGO *et al.*, 2020).

No que se refere aos resultados encontrados sobre o tema, a pesquisa apontou que as organizações supermercadistas, apesar de não possuírem políticas formais de gestão da idade, estão desenvolvendo ações estratégicas que contribuem para o ingresso, a permanência e a transição para a aposentadoria de trabalhadores mais velhos. Apesar dessas ações, observou-se que a ausência de políticas e programas formais dificulta a institucionalização dessas práticas no dia a dia de trabalho, sobretudo quando há gestores que ainda tomam decisões enviesadas por estereótipos negativos relacionados ao envelhecimento do trabalhador.

6.2 Tendências do tema

Muitos estudos já abordaram a complexidade da diversidade nas organizações e a sua importância, argumentando, categoricamente, acerca dos benefícios de uma força de trabalho diversa; essa pesquisa também corrobora com esse argumento.

Nota-se que o tema tem sido estudado por meio de importantes contribuições teóricas e algumas pesquisas empíricas tem sido desenvolvidas para tratar da diversidade nas organizações. Quando se fala de ageísmo e gestão da idade, há recenticidade nas pesquisas nacionais, mas, em função das contribuições teóricas já desenvolvidas, observa-se a importância de ampliar esforços para a pesquisa empírica. Assim, tem-se avançado de um estágio de reconhecimento da importância da diversidade para a compreensão de como isso se reproduz nas organizações.

Portanto, dada a diversidade presente no Brasil, as investigações empíricas nos diversos contextos organizacionais têm sido motivadas. No que se refere à gestão da idade, tem havido uma tendência das organizações a integrarem trabalhadores 50+ em sua força de trabalho. Portanto, encaminha-se para pesquisas que envolvam a gestão da permanência dessa diversidade geracional, especialmente na identificação e avaliação dos resultados organizacionais por parte dos *stakeholders* e dos impactos socioeconômicos decorrentes dessas práticas.

Observa-se que há um movimento que caminha entre aspectos coletivos, como os próprios impactos sociais e econômicos da diversidade etária nas organizações, e aspectos organizacionais, como as implicações e relevância das práticas de RH baseadas na diversidade geracional para as organizações. A pesquisa endossa

também a importância de compreender as implicações da gestão da idade sobre o próprio trabalhador maduro, especialmente em contextos de crise e risco, como a pandemia de Covid-19, que impactou o mercado de trabalho e, por sua vez, pode ter acarretado saída precoce ou entrincheiramento organizacional.

6.3 Limitações da pesquisa

De modo geral, o tema tem sido pouco explorado e essa pesquisa não consegue responder a todas as problemáticas acerca da empregabilidade e permanência de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho brasileiro. Além disso, essa pesquisa apresenta algumas limitações.

A primeira delas é o fato de ter sido realizada apenas com cinco organizações. Apesar de os resultados ilustrarem esses cinco casos, eles não podem ser generalizados para todo o segmento supermercadista. Soma-se a isso o fato de os participantes das entrevistas em cada organização serem em pequena quantidade, logo, os resultados que envolvem os trabalhadores refletem a experiência deles.

Ainda sobre as limitações referentes às organizações participantes, é importante ressaltar que algumas delas disponibilizaram poucos trabalhadores para a pesquisa, o que dificultou adotar um número padrão de participantes em todos os casos. Ademais, algumas delas não disponibilizaram gestores de loja, limitando a pesquisa nesses casos. Também foi limitante o fato de algumas organizações não disporem dos mesmos canais de comunicação das ações desenvolvidas pelo RH, o que privilegiou as informações de algumas delas em detrimento de outras.

Outra limitação é a amostra por conveniência, fruto da dificuldade de abertura das organizações para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, pode haver organizações com experiências exitosas em gestão da idade que não foram contempladas nesse estudo. Sobre essa limitação é essencial apontar um elemento contingencial: a pesquisa de campo ocorreu entre os meses de outubro de 2021 e março de 2022, em plena pandemia de Covid-19 e abarcando alguns meses em que as organizações supermercadistas apresentam alta movimentação comercial. Isso pode ter contribuído para a dificuldade de acesso às organizações.

A adoção das entrevistas como principal fonte de dados, apesar de serem ricas e profundas nas informações, podem influenciar as respostas dos participantes, sobretudo dos gestores, configurando outra limitação do estudo.

Por fim, também é importante considerar que os resultados organizacionais obtidos com a existência de trabalhadores maduros nas organizações pesquisadas são parcialmente conclusivos, já que não passaram por criteriosa mensuração em função do método de pesquisa adotado.

6.4 Sugestões para futuras pesquisas

As limitações desse estudo e a complexidade do tema influenciam o desenvolvimento de novas pesquisas, portanto, ficam algumas sugestões para pesquisas futuras.

A primeira delas é a replicação dessa pesquisa em organizações supermercadistas dos outros estados brasileiros que não compuseram a amostra desse estudo, mas que possuem perfis semelhantes, com vistas a verificar se os resultados são análogos ou se há divergências.

Outra sugestão diz respeito a adoção de estudos que associem métodos qualitativos e quantitativos, como forma de confrontar os resultados. Apesar da importância da pesquisa qualitativa, a adoção de várias fontes de dados pode minimizar possível viés.

Sugere-se que, em futuras pesquisas com supermercados, a coleta dos dados não seja realizada nos meses de dezembro e janeiro, em função da movimentação das lojas.

Uma outra sugestão é a ampliação da pesquisa sobre gestão de idade para organizações de outros setores, para que possa haver confrontação dos resultados.

Por fim, os resultados desse estudo devem ser examinados em futuras pesquisas com o objetivo de ampliar a contribuição do estudo sobre envelhecimento no mercado de trabalho e gestão da idade.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, Márcio M.; PENA, Henrique L. Influência no processo de compras em supermercados: um estudo exploratório com clientes aposentados. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 182-211, 2013. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v6e32013182-211>
- ABIB, Gustavo; HOPPEN, Norberto; HAYASHI JUNIOR, Paulo. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 6, p. 604-616, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020130608>
- ALCOVER, Carlos-Maria. ¿Ageism en las organizaciones? El papel mediador del apoyo organizacional percibido en las relaciones entre la edad y la ruptura del contrato psicológico. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 299-314, 2012.
- ALVES, José E. D. Bônus demográfico no Brasil: do nascimento tardio à morte precoce pela Covid-19. **Revista Brasileira de Estudos de População**, Rio de Janeiro, v. 37, p. 1-18, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.20947/S0102-3098a0120>
- ALVES, Mario A.; GALEÃO-SILVA, Luis G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- ALYRIO, Rovigati D. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Vol. único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.
- AMORIM, Wilson A. C. *et al.* O mercado de trabalho para trabalhadores com 50 anos ou mais no Brasil. **Fipe**, São Paulo, p. 9-24, 2016.
- AMORIM, Wilson A. C.; FISCHER, André L.; FEVORINI, Fabiana B. Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 161-179, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/REGE-09-2018-0092>
- AQUINO, Fernanda A. Z. O. **Longevidade e gestão de pessoas: as relações de trabalho nas organizações**. 2018. 125 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2018. Disponível em: <https://mpemdh.unitau.br/wp-content/uploads/2016/dissertacoes/mdh/Fernanda-Aparecida-Zanin-de-Oliveira-Aquino.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2022.
- ARAÚJO, Ronaldo F.; ALVARENGA, Lidia. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 16, n. 31, p. 51-70, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2011v16n31p51>
- ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie. Organizational practices and the postretirement employment experience of older workers. **Human Resource Management Journal**,

[s.l.], v. 18, n. 1, p. 36-53, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x>

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie; SCHLOSSER, Francine. Perceived organizational membership and the retention of older workers. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 319-344, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.647>

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie; SCHLOSSER, Francine; ZINNI, Deborah. Seeking Resources: Predicting Retirees' Return to their Workplace. **Journal of Managerial Psychology**, [s.l.], v. 27, n. 6, p. 615-635, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683941211252455>

ASSAÍ. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2021**. Disponível em: <https://ri.assai.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>. Acesso em: 16 abr. 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS [ABRAS]. Ranking Abras 2019: o retrato oficial do autosserviço brasileiro. **Super Hiper**, São Paulo, ano 45, n. 514, maio, 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS [ABRAS]. Ranking Abras 2020: os dados oficiais do setor supermercadista brasileiro. **Super Hiper**, São Paulo, ano 46, n. 526, maio, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS [ABRAS]. Ranking Abras 2021. **Super Hiper**, São Paulo, ano 47, n. 537, junho, 2021.

ASSOCIAÇÃO DE SUPERMERCADOS DO RIO DE JANEIRO [ASSERJ]. **SuperPrix realiza recrutamento de pessoas da terceira idade na Tijuca**. Asserj, Rio de Janeiro, 20 maio 2017. Disponível em: <https://asserj.com.br/supermercados/2017/05/superprix-realiza-recrutamento-de-pessoas-da-terceira-idade-na-tijuca/>. Acesso em: 20 out. 2020.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS [APAS]. **Idosos ganham espaço como força de trabalho nos supermercados**. Apas, São Paulo, 10 jul. 2018. Gestão de Pessoas e Liderança. Disponível em: <http://apasshow.com.br/blog/index.php/2018/07/10/idosos-ganham-espaco-como-forca-de-trabalho-nos-supermercados/>. Acesso em: 21 set. 2021.

AXELRAD, Hila; KALEV, Alexandra; NOAH, Lewin-Epstein. How do employers think about older workers? **Qualitative Research in Organizations and Management**, [s.l.], 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/QROM-10-2019-1830>

AZEVEDO, Ismael M. *et al.* Estudo dos atributos para escolha de um supermercado na percepção dos clientes. **Revista Interscientia**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 45-69, 2022. DOI: <https://doi.org/10.26843/interscientia.v8i1.1201>

BALTES, Paul B. Theoretical propositions of the lifespan developmental psychology: on the dynamics between growth and decline. **Developmental Psychology**,

Pensilvânia, v. 23, n. 5, p. 611-626, 1987. DOI: <https://doi.org/10.1037/0012-1649.23.5.611>

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARTKOWIAK, Grazyna *et al.* Attitudes of Polish entrepreneurs towards knowledge workers aged 65 plus in the context of their good employment practices. **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], v. 280, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124366>

BAUER, Talya N.; ERDOGAN, Berrin. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *In*: ZEDECK, S. (ed.). **APA handbook of industrial and organizational psychology**. 3th ed. Maintaining, expanding, and contracting the organization. American Psychological Association, 2011. p. 51-64. DOI: <https://doi.org/10.1037/12171-002>

BAUMGARTNER, Rupert J.; EBNER, Daniela. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. **Sustainable Development**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 76-89, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.447>

BECTON, John B.; WALKER, Harvell J.; JONES-FARMER, Allison. Generational differences in workplace behavior. **Journal of Applied Social Psychology**, [s.l.], v. 44, n. 3, p. 175-189, 2014.

BITENCOURT, Betina M. *et al.* Para Além do Tempo de Emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 30-57, 2011.

BOM DIA MINAS. **Supermercado oferece vagas e contrata idosos em Belo Horizonte**. Vídeo [4'31"]. G1 Minas Gerais, Belo Horizonte, 07 out. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/10/07/supermercado-oferece-vagas-e-contrata-idosos-em-belo-horizonte.ghtml>. Acesso em: 21 out. 2020.

BOURRY, Elaine C. M. S.; OLIVEIRA, Lúcia B. Transição de Carreira após a Demissão: Uma Pesquisa com Trabalhadores na Maturidade. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 41., 2017, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Anpad, 2017. Disponível em: http://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_subsecao=1453&cod_edicao_trabalho=23931. Acesso em: 7 fev. 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 6.100/2009**. Acrescenta parágrafo único ao art. 28 da Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, que dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências, para estabelecer benefícios à empresa privada que preencher cinco por cento de seus cargos com pessoas de sessenta anos ou mais de idade. Autor: Ricardo Quirino. 2009. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=695050&filenome=Tramitacao-PL+6100/2009. Acesso em: 13 abr. 2022.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 11.167/2018**. Inclui o artigo 28-A à Lei nº 10.741, de 01 de outubro de 2003, Estatuto do Idoso, para disciplinar a contratação de pessoas com 60 (sessenta) anos ou mais em empresas com no mínimo 100 (cem) empregados. Autor: Célio Silveira. 2018. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_imp;jsessionid=node0130x78zx4kk1btf85tt56jhyk2737901.node0?idProposicao=2219332&ord=1&tp=completa. Acesso em: 13 abr. 2022.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 2.231/2020**. Altera a Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003, que dispõe sobre o Estatuto do Idoso, para incluir o direito à estabilidade no emprego para idosos, em caso de calamidade pública reconhecida. Autor: Policial Katia Sastre. 2020a. Disponível em: https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1894651&filename=Despacho-PL+2231/2020-29/10/2020. Acesso em: 14 abr. 2022.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 3.275/2020**. Dispõe sobre o direito à estabilidade no emprego aos trabalhadores idosos, em caso de situação de emergência ou estado de calamidade pública reconhecida. Autor: Deputado Gildenemyr (PL/MA). 2020b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2255132>. Acesso em: 21 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.921, de 18 de julho de 2019**. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo federal que dispõem sobre a temática da pessoa idosa. Brasília, DF: DOU, 18/7/2019. 2019c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9921.htm#art48. Acesso em: 21 nov. 2020.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019**. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Brasília, DF: DOU, 13/1/2019. 2019a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 10 ago. 2020.

BRASIL. **Estatuto do Idoso**. Lei Federal nº 10.741, de 01 de outubro de 2003. Brasília, DF: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/10.741.htm. Acesso em: 20 out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: DOU, 24/7/1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 03 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994**. Dispõe sobre a Política Nacional do Idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Brasília, DF: DOU, 4/1/1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8842.htm. Acesso em: 21 nov. 2020.

BRASIL. **Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000**. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de

1º de maio de 1943. Brasília, DF: DOU, 19 dez. 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10097.htm. Acesso em: 03 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Brasília, DF: DOU, 24/5/2016. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581. Acesso em: 29 out. 2020.

BRASIL. **Relatório Nacional Voluntário sobre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Brasil 2017**. Secretaria de Governo da Presidência da República, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Brasília: Presidência da República, 2017, 76 f. Disponível em: <http://portalods.com.br/publicacoes/relatorio-nacional-voluntario-sobre-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>. Acesso em: 07 fev. 2021.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 4.890/2019**. Dispõe sobre incentivos para contratação de empregados com idade igual ou superior a sessenta anos. Autor: Senador Chico Rodrigues (DEM/RR). 2019b. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/138547>. Acesso em: 20 out. 2020.

BRATT, Christopher; ABRAMS, Dominic; SWIFT, Hannah J. Supporting the Old but Neglecting the Young? The Two Faces of Ageism. **Developmental Psychology**, Pensilvânia, v. 56, n. 5, p. 1029-1039, 2020. DOI: <http://dx.doi-org.ez292.periodicos.capes.gov.br/10.1037/dev0000903>

BRESSAN, Maria A. L. C. **A significação do trabalho e da aposentadoria: o caso dos servidores da Universidade Federal de Viçosa**. 2011. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/3381/1/texto%20completo.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2022.

BUTLER, Robert N. Age-ism: Another form of bigotry. **The Gerontologist**, [s.l.], v. 9, 1969, p. 243-246.

BUTLER, Robert N. Ageism: a foreword. **Journal of Social Issues**, [s.l.], v. 36, n. 2, p. 8-11, 1980. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>

CABRERA, Antonio N. **O papel das empresas especializadas na promoção do trabalho para pessoas acima de 50 anos no Brasil**. 2021. 66 f. Dissertação (Mestrado profissional MPGC) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30318/TA_ANTONIO_CABRERA_FINAL_rev160321.pdf?sequence=1. Acesso em: 12 jan. 2022.

CABRINI, Giseli. Fator humano: capital para sucesso do negócio. **SuperHiper**, São Paulo, ano 43, n. 496, p. 48-58, 2017.

CALIL, Ângela S. G.; JERICÓ, Marli C.; PERROCA, Márcia G. Gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: estudo da interface idade - Absenteísmo. **Revista Mineira de Enfermagem**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 79-85, 2015. DOI: <http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20150027>

CALLEGARI, Patrícia T.; MACHADO, Nelson S.; TESTON, Sayonara F. A reinserção do idoso no mercado de trabalho: Estudo de Caso em uma rede supermercadista do Oeste de Santa Catarina. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 12., 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2020. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/22/anais/arquivos/629.pdf?v=1650385687>. Acesso em: 19 abr. 2022.

CAMARANO, Ana A. Empregabilidade do trabalhador mais velho e reforma da previdência. **Mercado de Trabalho**, [s.l.], IPEA, n. 61, p. 23-32, 2016.

CAMILO, Juliana A. O. Uma análise psicodinâmica das novas configurações do trabalho e do emprego na contemporaneidade. *In*: SANTOS, Elisabete A. P.; CRUZ, Myrt T. S. (org.). **Gestão de Pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos**. São Paulo: Tiki Books/PUC-SP/PIPEq, 234 p., 2019. Disponível em: <https://www.pucsp.br/sites/default/files/2019-12/livro-de-gestao-de-pessoas-seculo-xxi-versao-correta.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2021.

CAMPO GRANDE. **Lei nº 5.997, de 4 de maio de 2018**. Institui o “Programa Ativa Idade”, destinado a estimular a reinserção dos idosos no mercado de trabalho de Campo Grande-MS, e dá outras providências”. Campo Grande, MS: DIOGRANDE - Diário Oficial de Campo Grande, 7/5/2018. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1vgAjG064exCGnNuWgi5ICUgCpCMvIWjp/view>. Acesso em: 21 nov. 2020.

CARDOSO, Eliana; DIETRICH, Thais P.; SOUZA, André P. Envelhecimento da população e desigualdade. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 23-43, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-31572021-3068>

CARVALHO, Alessandra S. Gestão de Pessoas e Envelhecimento: Sentido do Trabalho para o Idoso. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Anpad, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR3213.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2020.

CARVALHO, Luciane S. M.; RODRIGUES, Marilsa S.; OLIVEIRA, Adriana L. Aposentadoria na perspectiva de trabalhadores do setor privado. **Mudanças - Psicologia da Saúde**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 21-31, 2021.

CATRACA LIVRE. **Grupo Pão de Açúcar procura profissionais de 55 anos ou mais**. Carreira. Redação, 4 maio 2020. Disponível em: <https://catracalivre.com.br/carreira/grupo-pao-de-acucar-procura-profissionais-de-55-anos-ou-mais/>. Acesso em: 14 abr. 2022.

CEPELLOS, Vanessa M. **O envelhecimento nas organizações**: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade. 2013. 98 f.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10588>. Acesso em: 9 abr. 2020.

CEPELLOS, Vanessa M. Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de Administração de Empresas. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-37614>

CEPELLOS, Vanessa M.; SILVA, Gabriela T.; TONELLI, Maria J. Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 26, n. 89, p. 269-290, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9260894>

CEPELLOS, Vanessa M.; TONELLI, Maria J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 24, n. 1, p. 4-21, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>

CEPELLOS, Vanessa M. *et al.* Envelhecimento nas organizações: preconceito ou tendência? **GV Executivo**, São Paulo, v. 12, n. 2, 2013.

COLETA, José A. D.; COLETA, Marília F. D. Cultura organizacional e avaliação de instituições de educação superior: semelhanças e diferenças. **Psico-USF**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 227-237, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712007000200011>

CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. **Directiva 2000/78/CE do Conselho, de 27 de novembro de 2000**. estabelece um quadro geral de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional. Jornal Oficial, L 303 de 02/12/2000, p. 16-22. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/78/oj>. Acesso em: 18 nov. 2020.

COOKE, Fang L.; DICKMANN, Michael; PARRY, Emma. IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 32, n. 1, p. 1-23, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1833070>

CORTIJO, Virginia; MCGINNIS, Lee P.; SISLI-CIAMARRA, Elif. The AGE model: Addressing ageism in the workplace through corporate social responsibility. **Journal of Labor and Society**, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 197-213, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/wusa.12387>

COSTA, Luciano V.; CHIUZI, Rafael M. Diversidade nas organizações: considerações dos trabalhadores sobre uma excelente empresa para se trabalhar. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 337-359, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v2n2p337-359>

COUTO, Maria C. P. P. *et al.* Avaliação de Discriminação contra Idosos em Contexto Brasileiro – Ageismo. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 4, p. 509-518, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000400006>

COUTRIM, Rosa M. E. Idosos Trabalhadores: perdas e ganhos nas relações intergeracionais. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 367-390, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-69922006000200004>

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. – 2. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Magda Lopes. – 3. ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, John W. Cinco abordagens qualitativas de investigação. *In: Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. São Paulo: Penso Editora LTDA, 2014. p. 67-96

CRUZ, Myrt T. S. Introdução. *In: SANTOS, Elisabete A. P.; CRUZ, Myrt T. S. (org.). Gestão de Pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos*. São Paulo: Tiki Books/PUC-SP/PIPEq, 2019. p. 7-9. Disponível em: <https://www.pucsp.br/sites/default/files/2019-12/livro-de-gestao-de-pessoas-seculo-xxi-versao-correta.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2021.

DALBERTO, Cassiano E.; CIRINO, Jader F. Informalidade e segmentação no mercado de trabalho brasileiro: evidências quantílicas sob alocação endógena. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 28, n. 2, p.417-460, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6351/3191>

DAM, Karen V.; VUUREN, Tinka V.; KEMPS, Sofie. Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 28, n. 17, p. 1-24, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1137607>

DARDENGO, Cassia F. R.; MAFRA, Simone C. T. Os conceitos de velhice e envelhecimento ao longo do tempo: contradição ou adaptação? **Revista De Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 1-23, 2019.

DEJOURS, Christophe. Prefácio. *In: MENDES, Ana M. Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 19-22.

ESPOSITO, Larissa. **Dia Internacional do Idoso: terceira idade ainda na ativa no mercado de trabalho**. O Dia, Rio de Janeiro, 29 set. 2019. Empregos e Negócios. Disponível em: <https://odia.ig.com.br/economia/empregos-e-negocios/2019/09/5686727-dia-internacional-do-idoso--terceira-idade-ainda-na-ativa-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 31 jan. 2021.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS [EUROFOUND]. **A guide to good practice in age management**. 2006. Disponível em: <http://www.ageingatwork.eu/resources/a-guide-to-good-practice-in-age-management.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

FAGUNDES, Helenara S.; SOUZA, Maria H. M. Relações informais de trabalho e o acesso à proteção social. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 5, n. 8, p. 327-243, 2017.

FERREIRA, Hothir M. **Impacto do envelhecimento demográfico no emprego no Brasil: posição e iniciativas dos sindicatos**. 2018. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23653>. Acesso em: 8 maio 2022.

FONTOURA, Daniele S. **Envelhecimento e mercado de trabalho no setor hoteleiro brasileiro e português: uma perspectiva de gênero**. 2014. 312 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, e Universidade de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/107269>. Acesso em: 9 maio 2022.

FONTOURA, Daniele S.; PICCININI, Valmiria C. Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_GPR2116.pdf. Acesso em: 5 dez. 2019.

FONTOURA, Daniele S.; DOLL, Johannes; OLIVEIRA, Saulo N. O Desafio de Aposentar-se no Mundo Contemporâneo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 40, n. 1, p. 53-79, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/2175-623645774>

FRANÇA, Lucia H. F. P. O envelhecimento humano e seu reflexo nas organizações: a importância da educação ao longo da vida. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 49-60, 2011.

FRANÇA, Lucia H. F. P. *et al.* Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 765-777, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-22562017020.170052>

FRANÇA, Lucia H. F. P.; SILVA, Alcina M. T. B.; BARRETO, Márcia S. L. Programas intergeracionais: quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira? **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 519-531, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1809-98232010000300017>

FRANÇA, Lucia H. F. P.; SOARES, Dulce H. P. Preparação para a Aposentadoria como parte da Educação ao Longo da Vida. **Psicologia Ciência e Profissão**, Brasília, v. 29, n. 4, p. 738-751, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000400007>

FRERICHS, Frerich *et al.* Active ageing in organisations: a case study approach. **International Journal of Manpower**, [s.l.], v. 33, n. 6, p. 666-684, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437721211261813>

FURUNES, Trude; MYKLETUN, Reidar J. Why diversity management fails: Metaphor analyses unveil manager attitudes. **Hospitality Management**, [s.l.], v. 26, p. 974-990, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.12.003>

FURUNES, Trude; MYKLETUN, Reidar J.; SOLEM, Per E. Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude, **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 22, n. 6, p. 1232-1247, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559096>

GENARI, Denise. **Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos e seus impactos na redução dos danos à saúde relacionados ao trabalho e no fomento do comprometimento organizacional**. 2018. 326 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/3801>. Acesso em: 7 fev. 2021.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, Arilda S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

GOLDANI, Ana M. Desafios do “preconceito etário” no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 411-434, 2010.

GOLDBERG, Caren B. *et al.* Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s.l.], v. 22, n. 3, p. 265-278, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.746315>

GOMES, Adelino D. Mudança Organizacional: Mudar a Cultura ou Mudar de Estratégia? **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 12, n. 1, p. 15-30, 1994.

GONÇALVES, Bianca A. G.; FERREIRA, Marcela E. Gerações e suas influências dentro das organizações. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 4, n. 1, p. 47-56, 2016.

GONÇALVES, Sérgio R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100012>

GPA. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2021**. Disponível em: <https://www.gpabr.com/pt/sustentabilidade/relatorios-sustentabilidade/>. Acesso em: 16 abr. 2022.

GREENWALD, Anthony G.; BANAJI, Mahzarin R. Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes. **Psychological Review**, [s.l.], v. 102, n. 1, p. 4-27, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.102.1.4>

GROISMAN, Daniel. A velhice, entre o normal e o patológico. **História, Ciências, Saúde - Manguinhos**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 61-78, 2002.

GRUPO CARREFOUR BRASIL. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2020.**

Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/32539bbc-7be4-42e1-a485-98a052dc3a81/a4206840-d103-b7ec-1bff-86265a5cd847?origin=2>. Acesso em: 16 abr. 2022.

GUIDES, Ana C. N. S. **O Idadismo sob a escuta dos idosos: efeitos de sentidos e a utopia de um novo envelhecer.** 2016. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/12470>. Acesso em: 8 maio 2022.

GUIMARÃES, Rafael S. **Gestão de colaboradoras e colaboradores maduros: reflexões a partir da atuação de uma grande empresa brasileira.** 2020. 128 f. Dissertação (Mestrado profissional em MPGC) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29631>. Acesso em: 12 jan. 2022.

HAMMES, Isabel C.; NUERNBERG, Adriano H. A Inclusão de Pessoas com Deficiência no Contexto do Trabalho em Florianópolis: Relato de Experiência no Sistema Nacional de Emprego. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 768-780, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703000212012>.

HANASHIRO, Darcy M. M.; PEREIRA, Marie F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 13, n. 2, p. 188-206, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2>

HELAL, Diogo; NÓBREGA, Cléverson; LIMA, Tatiana. Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management. **Working with Older People**, [s.l.], v. 25, n. 2, p. 141-152, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/WWOP-04-2020-0014>

HELAL, Diogo H.; VIANA, Lauro O. Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. **Conhecimento & Diversidade**, Niterói, v. 13, n. 29, p. 171-191, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.18316/rcd.v13i29.8115>

HENKENS, Kène; REMERY, Chantal; SCHIPPERS, Joop. Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behaviour. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 19, n. 7, p. 1314-1329, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190802110117>

HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>
HILÁRIO, Wagner. Capital humano: menos custos, mais ganhos. **SuperHiper**, São Paulo, ano 39, n. 449, nov., p. 36-49, 2013.

HILAL, Adriana. Organizational Culture Dimensions: A Brazilian Case. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais** [...]. Atibaia: Anpad, 2003.

Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/7/enanpad2003-gin-0139.pdf. Acesso em: 1 jul. 2022.

HUNT, Vivia *et al.* **Delivering through Diversity**. McKinsey & Company, 2018.

Disponível em:

https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.pdf. Acesso em: 4 out. 2020.

IMENES, Martha. **Contratação de idosos em alta no carnaval**. O Dia, Rio de Janeiro, 28 jan. 2020. Economia. Disponível em:

<https://odia.ig.com.br/economia/2020/01/5859451-contratacao-de-idosos-em-alta-no-carnaval.html>. Acesso em: 20 out. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. Projeções da população. **Projeções da população 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=downloads>. Acesso em: 12 abr. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Pesquisa Anual de Comércio 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019a. Disponível em:

<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=755>. Acesso em: 12 abr. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. Indicadores IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Educação 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019b. Disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101736_informativo.pdf. Acesso em: 20 abr. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 2000/2060**. Nota técnica.

Atualizado em: 9 dez. 2020. Rio de Janeiro: IBGE, 2020a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?=&t=resultados>. Acesso em: 12 abr. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira:

2020. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2020b. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101760.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. Indicadores IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Quarto Trimestre de 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021a. Disponível em:

<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=72421>. Acesso em: 12 abr. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Brasil em Números**. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. Vol. 29. Rio

de Janeiro: IBGE, 2021b. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo?id=72&view=detalhes>. Acesso em: 12 abr. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua**. PNAD Contínua - Fevereiro de 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?edicao=33362&t=quadro-sintetico>. Acesso em: 13 abr. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA [IPEA]. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/>. Acesso em: 7 fev. 2021.

IWEINS, Caroline; DESMETTE, Donatienne; YZERBYT, Vincent. Ageism at work: what happens to older workers who benefit from preferential treatment? **Psychologica Belgica**, Belgica, v. 52, n. 4, p. 327-349, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.5334/pb-52-4-327>

IWEINS, Caroline *et al.* Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multiage perspective. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [s.l.], 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.748656>

JESUS, Jordana C.; WAJNMAN, Simone. Geração sanduíche no Brasil: realidade ou mito? **Revista Latinoamericana de Población**, Cuernavaca, v. 10, n. 18, p. 43-61, 2016. DOI: <https://doi.org/10.31406/relap2016.v10.i1.n18.2>

KARPINSKA, Kasia; HENKENS, Kene; SCHIPPERS, Joop. Retention of Older Workers: impact of managers' age norms and stereotypes. **European Sociological Review**, [s.l.], v. 29, n. 6, p. 1323-1335, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1093/esr/jct017>

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

KOOIJ, Dorien T. A. M. *et al.* Management of elderly workers: a study of mixed methods on packaging HR practices for elderly workers. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 25, n. 15, p. 2192-2212, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>

KRAMER, Gustavo G.; FARIA, José H. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100006>

LAJOLO, Mariana. **Empresas criam programas de contratação para maiores de 50 anos**. *Veja*, 13 out. 2018. Economia. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/empresas-criam-programas-de-contratacao-para-maiores-de-50->

Gerontology, [s.l.], v. 37, n. 10, p. 835-853, 2011. DOI:
<https://doi.org/10.1080/03601277.2010.485007>

LUTTIGARDS, Polyana M. **Envelhecimento e gestão da idade: perspectiva e atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas**. 2018. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/26614>. Acesso em: 13 abr. 2022.

MALATEST, Robert. A. **The Aging Workforce and Human Resources Development Implications for Sector Councils**. Ottawa: Malatest & Associates Ltd., 2003.

MALINEN, Sanna; JOHNSTON, Lucy. Workplace Ageism: Discovering Hidden Bias. **Experimental Aging Research**, [s.l.], v. 39, n. 4, p. 445-465, 2013. DOI:
<https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.808111>

MARQUEZE, Elaine C.; MORENO, Claudia R. C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.

MARTINEZ, Maria C.; PARAGUAY, Ana Isabel B. B.; LATORRE, Maria do Rosário D. O. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 55-61, 2004.

MARTINS, Vanessa; COSTA, Luciano V.; SIQUEIRA, Mirlene M. M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015. DOI:
<http://dx.doi.org/10.13059/racef.v6i2.327>

MASCARENHAS, André O.; BARBOSA, Allan C. Q. Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Responsabilidade Socioambiental: uma agenda para debates. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 5, p. 353-364, 2019. DOI:
<https://doi.org/10.1590/s0034-759020190505>

MATTOS, Renata L. **Mudanças nas organizações: etarismo e contratação de profissionais 50+**. 2021. 85 f. Dissertação (Mestrado profissional em MPGC) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30750>. Acesso em: 2 maio 2022.

MCGREGOR, Judy; GRAY, Lance. Stereotypes and older workers: the New Zealand experience. **Social Policy Journal of New Zealand**, Nova Zelândia, n. 18, p. 163-177, 2002.

MCVITTIE, Chris; MCKINLAY, Andy; WIDDICOMBE, Sue. Committed to (un)equal opportunities?: 'New ageism' and the older worker. **British Journal of Social Psychology**, Reino Unido, v. 42, n. 4, p. 595-612, 2003. DOI:
<https://doi.org/10.1348/014466603322595293>

MELLO, Anahi G. Deficiência, incapacidade e vulnerabilidade: do capacitismo ou a preeminência capacitista e biomédica do Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 10, p. 3265-3276, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-812320152110.07792016>

MENGATTO, Angela P. F.; CAMARGO, Denise. O Programa Sênior da UFPR e o significado do trabalho para aposentados. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 23, n. 3, p. 379-391, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v23i3.60548>

MINTZBERG, Henry *et al.* Estratégias. *In: O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 23-44.

MIYAZAKI, Alessandra H. V. **Um estudo sobre a percepção da discriminação etária por executivos de alto escalão: um estudo em empresas do setor farmacêutico**. 2017. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23632>. Acesso em: 10 abr. 2022.

MONTE ALTO. **Lei nº 3.640, de 11 de setembro de 2020**. Dispõe sobre a criação do Programa “Ativa Idade”, destinado a estimular a reinserção dos idosos no mercado de trabalho, e dá outras providências. Monte Alto, SP: Câmara Municipal, 11/7/2020. Disponível em: <https://www.camaramontealto.sp.gov.br/camara/proposicao/Leis-ordinarias/2020/1/0/14616>. Acesso em: 21 nov. 2020.

MUZZIO, Henrique. Cultura Organizacional na Perspectiva Cultural Regional Brasileira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 12, n. 37, p. 447-463, 2010. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.668>

NAVEGANTES. **Lei nº 3.455, de 3 de dezembro de 2019**. Define o Programa Ativa Idade, destinado a estimular a reinserção dos idosos no mercado de trabalho e dá outras providências. Navegantes, SC: DOM, 3/12/2019. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/navegantes/lei-ordinaria/2019/346/3455/lei-ordinaria-n-3455-2019-define-o-programa-ativa-idade-destinado-a-estimular-a-reinsercao-dos-idosos-no-mercado-de-trabalho-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 21 nov. 2020.

NELSON, Todd D. Ageism: The Strange Case of Prejudice Against the Older You. *In: WIENER, R. L.; WILLBORN, S. L. (org.). Disability and Aging Discrimination*. Springer, 2011. p. 37-47. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6293-5>

NELSON, Todd D. The Age of Ageism. **Journal of Social Issues**, [s./], v. 72, n. 1, p. 191-198, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1111/josi.12162>

NERI, Anita L. O legado de Paul B. Baltes à Psicologia do Desenvolvimento e do Envelhecimento. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 1, p. 17-34, 2006.

NG, Thomaz W. H.; FELDMAN, Daniel C. The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 93, n. 2, p. 392-423, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>

NÓBREGA, Bruno A.; SANTOS, Jair N.; JESUS, Gláucia A. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 194-209, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p194>

NORTH, Michael S.; FISKE, Susan T. Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: individual, interpersonal, institutional, international. **Research in Organizational Behavior**, [s.l.], v. 35, p. 159-179, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.003>

OLIVEIRA, Antônio T. R. Envelhecimento populacional e políticas públicas: desafios para o Brasil no século XXI. **Espaço e Economia – Rev. Bras. de Geografia Econômica**, Brasil, v. 4, n. 8, 2016. DOI: <https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.2140>

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO [OCDE]. **Key policies to promote longer working life**. Country note 2007 to 2017. Netherlands, 2018. Disponível em: http://www.oecd.org/els/emp/Netherlands%20key%20policies_Final.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

OSVALDO JÚNIOR. **Iniciativa de supermercado oferece oportunidades de emprego a idosos**. Campo Grande News, Campo Grande, 13 out. 2017. Disponível em: <https://www.campograndenews.com.br/cidades/empregos/iniciativa-de-supermercado-oferece-oportunidades-de-emprego-a-idosos>. Acesso em: 21 out. 2020.

PAIVA, Nicolás M. F.; SOBREIRA, Érica M. C.; LIMA, Tereza C. B. Que clima é esse? Ageísmo e Relações Intergeracionais em uma Organização do Setor Público. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 10., 2019, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: Anpad, 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=4&cod_evento_edicao=95&cod_edicao_subsecao=1649&cod_edicao_trabalho=25809. Acesso em: 6 fev. 2020.

PAOLINI, Karoline S. Desafio da inclusão do idoso no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 177-182, 2016.

PAPALIA, Diane E.; FELDMAN, Ruth D. **Desenvolvimento humano**. Trad. Carla F. M. P. Vercesi [et al.]; rev. Maria Cecília V. M. Silva [et al.]. – 12. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2013.

PARADISO, Ângela C. **Desenvolvimento de carreira de jovens trabalhadores: dimensões psicossociais**. 2008. 142 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/16664>. Acesso em: 19 abr. 2022.

PEDRO, Danielli R. C. *et al.* Práticas de gestão da idade do trabalhador com 45 anos ou mais: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 194-202, 2020. DOI: <http://doi.org/10.47626/1679-4435-2020-536>

PEREIRA, Anete M.; SILVA, Ricardo S.; SILVA, Priscila R. Desigualdades na informalidade: uma análise das regiões Nordeste e Sudeste do Brasil. **Revista Desenvolvimento Social**, Montes Claros, ed. esp. 10 anos, p. 33-46, 2014.

PERES, Marcos A. C. As estratégias empresariais e a exclusão por idade. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 15-22, 2003.

PERES, Marcos A. C. Educação, trabalho e velhice: relações possíveis? **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 16, p. 140-159, 2004.

PILLINGER, Jane. **Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu**. Union of the Electricity Industry. 2008. Disponível em: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?mode=dsw&docId=8756&langId=cs>. Acesso em: 18 abr. 2022.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Atlas, 2005.

POSTHUMA, Richard A.; CAMPION, Michael A. Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. **Journal of Management**, [s.l.], v. 35, n. 1, p. 158-188, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>

REGO, Arménio *et al.* Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers, **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], p. 1866-1899, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1128462>

REGO, Arménio *et al.* Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective. **International Journal of Manpower**, [s.l.], v. 39, n. 3, p. 414-433, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2016-0167>

REGO, Arménio *et al.* Attitudes and HRM decisions toward older workers in Africa: exploring contradictions through an empirical study. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710720>

RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 47.111, de 28 de janeiro de 2020**. Institui o Cadastro Municipal de Empregos - CMERio - e o programa de incentivo a Oferta de Vagas de Emprego à Pessoa Idosa - empregabilidade, e dá outras providências. DOM: Rio de Janeiro, 28 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=389328>. Acesso em: 21 nov. 2020.

RODRIGUES, Paulo H. M.; CASTRO JÚNIOR, Joel L. P. Estudo de Caso da Decisão de Emprego de Empacotadores Idosos em Rede de Supermercados, em Face da Teoria Contemporânea da Firma. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: Anpad, 2004. Disponível em: <https://silo.tips/download/estudo-de-caso-da-decisao-de-emprego-de-empacotadores-idosos-em-rede-de-supermer>. Acesso em: 10 nov. 2020.

ROMERO, Dalila E. *et al.* Idosos no contexto da pandemia da COVID-19 no Brasil: efeitos nas condições de saúde, renda e trabalho. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 1-16, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00216620>.

RUSSO, Silvia D. *et al.* Still feeling employable with growing age? Exploring the moderating effects of developmental HR practices and country-level unemployment rates in the age - employability relationship. **The International Journal of Human Resource Management**, [s./], 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737833>

SABBAG, Elaine C. P. A. **Envelhecimento nas organizações: práticas de diversidade etária como estratégia e inovação**. 2021. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30362>. Acesso em: 20 abr. 2022.

SALMINEN, Hanna M.; WANG, Qian; AALTIO, Iiris. Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for Management? **Baltic Journal of Management**, [s./], v. 14, n. 2, p. 198-211, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2018-0180>

SÃO PAULO. **Decreto nº 58.047, de 15 de maio de 2012**. Institui o Programa Estadual “São Paulo Amigo do Idoso”, e o “Selo Amigo do Idoso”, e dá outras providências correlatas. São Paulo, SP: Palácio dos Bandeirantes, 15/5/2012. 2012a. Disponível em: <http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/5fb5269ed17b47ab83256cfb00501469/6c3017b4b70ec30b83257a0000473ab0?OpenDocument>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SÃO PAULO. Governo de São Paulo. Programa São Paulo Amigo do Idoso e Selo Amigo do Idoso. **Como se Tornar um Município Amigo do Idoso**: critérios para a obtenção do Selo de Município Amigo do Idoso. Adaptado da Resolução SEDS/SP nº 8, de 14 de junho de 2012b. Disponível em: http://www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/Brasil_Amigo_Pessoa_Idosa/publicacao/sampa-amigo.pdf. Acesso em: 20 nov. 2020.

SÃO PAULO. **Lei nº 17.271, de 14 de janeiro de 2020**. Dispõe sobre a instituição do Programa Ativa Idade, destinado a promover a reinserção de idosos no mercado de trabalho. São Paulo, SP: Casa Civil, 14/1/2020. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=388848>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SCHNEIDER, Rodolfo H.; IRIGARAY, Tatiana Q. O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 25, n. 4, p. 585-593, 2008.

SEIDL, Juliana. **Ageismo, gestão da diversidade etária nas organizações e entrincheiramento na carreira como preditores do planejamento para aposentadoria**. 2019. 192 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35394>. Acesso em: 13 mar. 2021.

SHAPIAMA, Mei. **Rede de supermercado em Manaus abre vagas para idosos**. Em Tempo, Manaus, 11 dez. 2018. Melhor idade. Disponível em: <https://d.emtempo.com.br/economia/131032/video-rede-de-supermercado-em-manaus-abre-vagas-para-idosos>. Acesso em: 21 out. 2020.

SILVA, Rodrigo C. *et al.* As gerações em distintos contextos organizacionais. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 30, n. 89, p. 128-141, 2014. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol30n89.2798>

SILVA, Romário A.; HELAL, Diogo H. Sessão especial - Fast Track SEMEAD: Compreendendo a aposentadoria: Um estudo de caso em uma instituição pública do Estado de Pernambuco. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, p. 316-324, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.003>

SILVA, Romário A.; HELAL, Diogo H. Ageismo nas Organizações: Questões para Debate. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 9, n. 1, p. 187-197, 2019.

SIQUEIRA-BRITO, Andreia da R.; FRANÇA, Lucia H. F. P.; VALENTINI, Felipe. Análise Fatorial Confirmatória da escala de ageismo nas organizações. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 15, n. 3, p. 333-345, 2016.

STEFENONI, Cristiano. **Extrabom oferece 30 vagas para idosos e aposentados**. Folha Vitória, Vitória, 07 jul. 2017. Disponível em: <https://www.folhavitoria.com.br/geral/blogs/empregoseconcursos/2017/07/07/extrabom-oferece-30-vagas-para-idosos-e-aposentados/>. Acesso em: 20 out. 2020.

STUKEN, Tatiana; KORZHOVA, Olga. Strategic personnel management: Context of retirement age reform in Russia. **Strategic Management**, [s.l.], v. 24, n. 4, p. 21-27, 2019. DOI: <http://10.0.23.49/StraMan1904021S>

TAYLOR, Philip; EARL, Catherine. Making the case for older workers. **Management Revue**, [s.l.], v. 27, n. 2, p. 14-28, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2016-1-2-14>

TEIXEIRA, Selena M. O.; SOUZA, Luana E. C.; MAIA, Luciana M. Ageismo institucionalizado: uma revisão teórica. **Revista Kairós-Gerontologia**, São Paulo, v. 21, n. 3, p. 129-149, 2018.

TONELLI, Maria J.; CEPellos, Vanessa; LINS, João. **Envelhecimento nas organizações e a gestão da idade**. São Paulo: FGV, 2019. Disponível em:

https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/pesquisa_fgvbrasilprev.pdf. Acesso em: 30 abr. 2022.

TRUXILLO, Donald M.; CADIZ, David M.; HAMMER, Leslie R. Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s.l.], v. 2, p. 351-381, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435>

TRUXILLO, Donald M.; CADIZ, David M.; RINEER, Jennifer R. The Aging Workforce: Implications for Human Resource Management Research and Practice. **Oxford Handbooks Online**, Oxford, 70 p., 2017. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190650230.013.004>

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE [UNECE]. **Combating ageism in the world of work**. Policy Brief on Ageing N° 21, Unece, 2019a. Disponível em: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/pau/age/Policy_briefs/ECE-WG1-30.pdf. Acesso em: 18 out. 2020.

UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE [UNECE]. **Looking at the lives of older people in the EU**. Ageing Europe. Statistical Books: Eurostat, 2019b. Disponível em: <https://www.age-platform.eu/publications/ageing-europe-looking-lives-older-people-eu-eurostat-2019-report>. Acesso em: 17 nov. 2020.

UYEHARA, Ana M. G. Despertando o mercado de trabalho para o idoso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 43-49, 2003.

VANZELLA, Elídio; LIMA NETO, Eufrásio A.; SILVA, César C. A Terceira Idade e o Mercado de Trabalho. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, João Pessoa, v. 14, n. 4, p. 97-100, 2011. DOI: <https://doi.org/10.4034/RBCS.2010.14.04.13>

VASCONCELOS, Anselmo F. Ageism: a study of demographic diversity in Brazil. **Management Research**, [s.l.], v. 10, n. 3, p. 187-207, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/1536-541211273865>

VASCONCELOS, Anselmo F. Older workers: some critical societal and organizational challenges. **Journal of Management Development**, [s.l.], v. 34, n. 3, p. 352-372, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2013-0034>

VASCONCELOS, Anselmo F. Organizations workforce demographic age preferences: multiple case-studies from Brazil. **Journal of Management Development**, [s.l.], v. 35, n. 3, p. 406-427, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2015-0111>

VENDRAMINE, Maraí F. M. **Carreira profissional e empregabilidade para pessoas com mais de 50 anos de idade no século XXI**: trajetória de vida de profissionais. 2018. 370 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Gestão e Negócios, Faculdade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2018. Disponível em: http://iepapp.unimep.br/biblioteca_digital/visualiza.php?cod=MTg0Nw==. Acesso em: 18 out. 2020.

VIA CARREIRA. **Vagas de emprego para idosos 2020**: acima de 60 anos. Via Carreira, 30 nov. 2018. Carreira. Disponível em: <https://viacarreira.com/vagas-de-emprego-para-idosos-acima-de-60-anos/>. Acesso em: 21 out. 2020.

VIEIRA, Renata A.; CEPellos, Vanessa M. Mulheres Executivas e seus Corpos: as Marcas do Envelhecer. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 29, n. 100, p. 154-180, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0006pt>

VIEIRA, Rodrigo S. S.; LIMA, Marcus E. O. Estereótipos sobre os idosos: dissociação entre crenças pessoais e coletivas. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 25, n. 4, p. 947-958, 2015. DOI: <http://doi.org/10.9788/TP2015.4-11>

WAINWRIGHT, David *et al.* Extending working life and the management of change. Is the workplace ready for the ageing worker? **Ageing & Society**, [s.l.], v. 39, p. 2397-2419, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0144686X18000569>

WALKER, Alan. Combating Age Discrimination at the Workplace. **Experimental Aging Research**, [s.l.], v. 25, n. 4, p. 367-376, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1080/036107399243823>

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZNIDARSIC, Jana; DIMOVSKI, Vlado. Age Management: A New Paradigm In HRM Within Slovenian Enterprises. **The Journal of Applied Business Research**, [s.l.], v. 25, n. 3, p. 111-124, 2009. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i3.1030>

Apêndice A - Pesquisa Bibliométrica

A fim de levantar sistematicamente as publicações referentes ao tema, realizou-se uma pesquisa bibliométrica junto à base Web of Science (WOS). Esta base, por sua vez, dispõe materiais publicados em importantes periódicos da área de gestão de pessoas, comportamento organizacional e outras áreas correlacionadas à Administração.

Para a implementação da pesquisa, seguiram-se os seguintes passos: 1) definição de palavras-chave que representassem o tema da pesquisa; 2) definição dos filtros de busca na plataforma; e 3) análise dos resultados da busca.

Para o primeiro passo, definiu-se os seguintes termos de busca: “ageis*”, “work*” e “organizat*”. Os termos foram acompanhados do algoritmo asterisco para buscar palavras derivadas do sufixo “ageis” (*ageism* e *ageist*), “work” (*worker*, *working*, *worked*, entre outros) e “organizat” (“*organization(s)*” e “*organizational(s)*”). Esses termos foram escolhidos pela capacidade de resumir o tema principal da pesquisa.

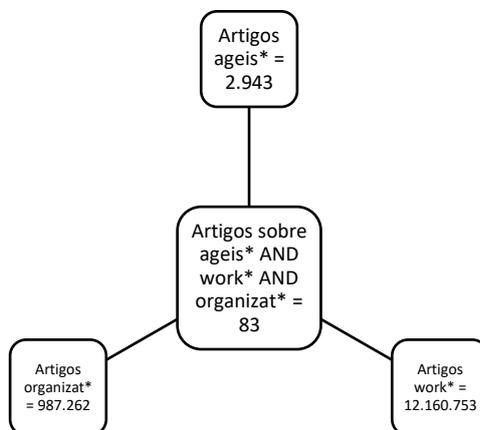
Quanto ao segundo passo, foram definidos os seguintes filtros: os termos foram incluídos como “tópicos” (que inclui a pesquisa em títulos, resumos e palavras-chave do trabalho); as publicações selecionadas foram do tipo “artigos”; o espaço temporal compreendeu todo o período de registros, logo, desde o início das publicações em 1945, totalizando 76 anos; textos publicados em qualquer idioma; e busca em toda a coleção da WOS.

Foram realizadas, inicialmente, três consultas com os termos isolados, na seguinte ordem: 1) ageis*, com o retorno de 2.943 artigos; 2) work*, com um total de 12.160.753 artigos retornados; e 3) organizat*, obtendo-se 987.262 arquivos. Posteriormente, utilizou os termos de forma combinada, usando o operador booleano “AND” com a seguinte combinação: ageis* AND work* AND organizat*, obtendo um retorno de 83 artigos. A última atualização do levantamento dos dados ocorreu no dia 03 de janeiro de 2022. O resultado desta busca está ilustrado na Figura 35.

A partir do resultado obtido nesse primeiro levantamento, foi feita a leitura dos títulos e resumos de todos os 83 artigos. No primeiro momento, buscou-se extrair todos os artigos que tratavam da temática ageismo e mercado de trabalho, independentemente da metodologia adotada, a partir do qual foi possível extrair 55 artigos publicados em todo o recorte histórico da WOS. No segundo momento, os 55

artigos foram lidos e, dentre eles, foram selecionados os que tratavam da atuação gerencial, chegando ao número final de 13 artigos.

Figura 35 - Volume de trabalhos na WOS sobre ageismo nas organizações



Fonte: elaborada pelo autor.

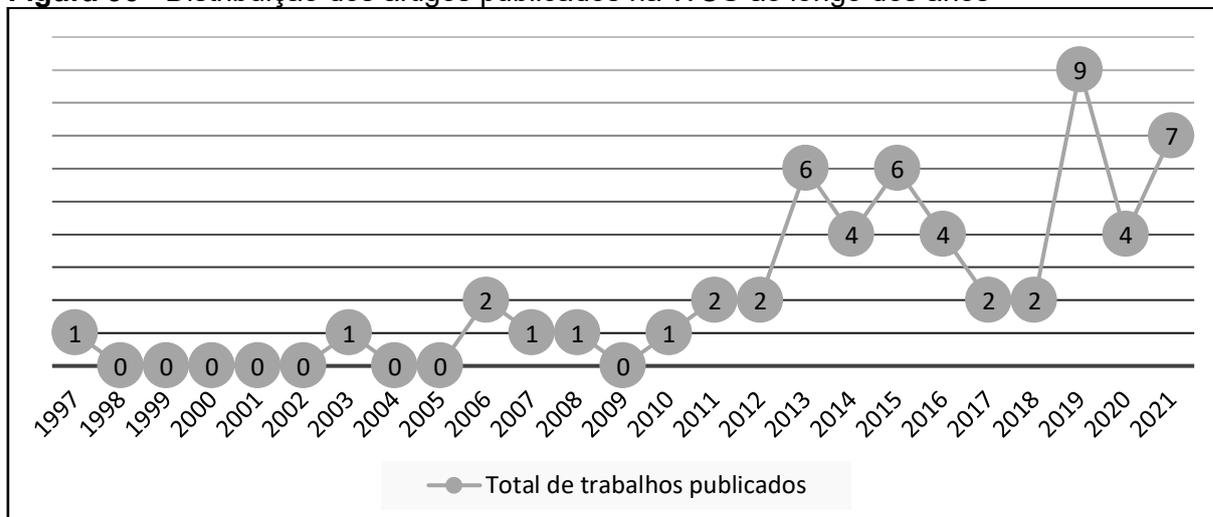
É importante ressaltar os critérios de inclusão e exclusão dos artigos levantados. Para a inclusão dos artigos na amostra desse trabalho, além de advirem dos procedimentos citados, o artigo deveria discutir a atuação gerencial frente à temática ageismo e assuntos afins, como o envelhecimento no trabalho, gestão da idade, empregabilidade e permanência de trabalhadores mais velhos no emprego. Além disso, foram incluídos os artigos que apresentassem contribuições diretas para a atuação gerencial frente a temática. Por outro lado, os artigos que não apresentassem tais discussões e não atendiam aos critérios de inclusão, não foram considerados no levantamento.

Apesar de o termo ageismo ser originado na década de 1960, o primeiro artigo sobre o assunto identificado na WOS foi publicado apenas no ano de 1997. A Figura 36 apresenta a distribuição anual das publicações dos 55 artigos identificados na WOS, sendo possível identificar um aumento na produção a partir do ano de 2013. Isso revela que, apesar de ser um conceito existente há muitos anos, o estudo sobre o ageismo no mercado de trabalho tem ganhado notoriedade apenas no século atual.

Respeitando as variações ocorridas, ao comparar as duas últimas décadas, verifica-se que entre 2012-2021 o número de produções ($n = 46$) foi significativamente superior à década de 2002-2011 ($n = 8$), o que sinaliza maior engajamento dos pesquisadores sobre o assunto nos últimos anos. Os dados confirmam a recenticidade das pesquisas sobre ageismo no contexto organizacional, reforçando a importância

da continuidade da investigação sobre o tema, conforme já pontuaram Helal e Viana (2021), Salminen *et al.* (2019) e Vendramine (2018).

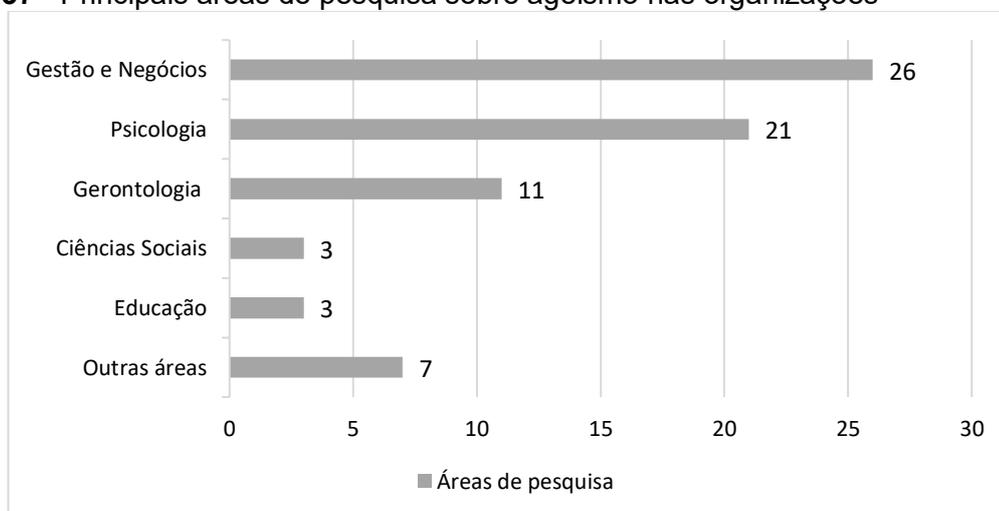
Figura 36 - Distribuição dos artigos publicados na WOS ao longo dos anos



Fonte: elaborada pelo autor.

No levantamento realizado junto à plataforma WOS, foi possível identificar as principais áreas nas quais os artigos foram publicados. Conforme consta na Figura 37, é possível observar que o tema tem sido pesquisado, principalmente, nas áreas de gestão e negócios, psicologia e gerontologia. Ademais, as grandes áreas de ciências sociais e educação também se destacaram na divulgação científica, o que reforça o caráter interdisciplinar do tema.

Figura 37 - Principais áreas de pesquisa sobre ageismo nas organizações

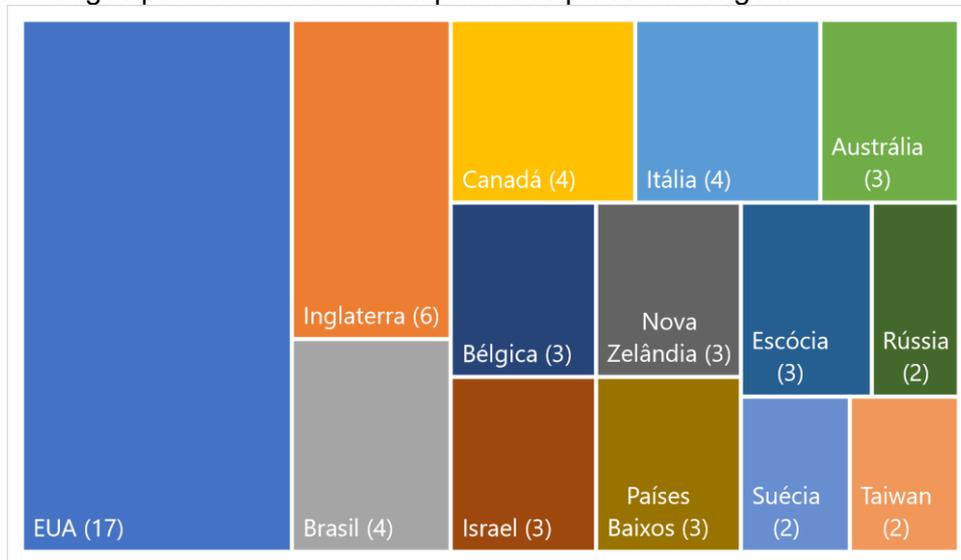


Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto à localização das pesquisas, a Figura 38 traz a distribuição dos artigos a partir dos seus países de origem. É possível observar que o país que mais produziu

sobre o tema foi os EUA (n = 17), seguido da Inglaterra (n = 6); Brasil, Canadá e Itália seguem o ranking compartilhando a mesma quantidade produzida por cada um (n = 4). Quando esses países são observados agrupados por continente, a Europa tem se destacado junto com a América como os continentes que mais produzem sobre o tema nas duas últimas décadas.

Figura 38 - Artigos publicados na WOS a partir dos países de origem



Fonte: elaborada pelo autor.

O alto número de produções sobre o tema na Europa pode ser reflexo dessa Região ser uma das que mais cedo experienciou o envelhecimento populacional. Nesse contexto, tem ocorrido uma rápida transformação do mercado de trabalho na União Europeia, impulsionada por um número crescente de pessoas idosas empregadas, acompanhada pelo desenvolvimento de políticas de ingresso e permanência no trabalho para trabalhadores mais velhos (UNECE, 2019).

Considerando as características sociodemográficas no Brasil e o atual processo de envelhecimento da força de trabalho, faz-se necessário que mais estudos sejam realizados no país com vistas a aprofundar o conhecimento acerca do tema, o que também já foi sinalizado por Helal e Viana (2021).

A Tabela 10 apresenta as quatro revistas com o maior número de artigos publicados, considerando o escopo metodológico adotado nesse estudo. Observa-se uma significativa distribuição dos artigos, visto que, dos 55 artigos levantados, identificam-se 50 revistas diferentes. Cabe salientar que apenas quatro revistas apresentam mais de uma publicação no período investigado: o Journal of Applied Social Psychology foi o que apresentou o maior número, com 3 artigos publicados; o

European Journal of Work and Organizational Psychology, o Journal of Organizational Behavior e a Organization, com 2 artigos cada um. As outras 46 revistas publicaram apenas 1 artigo sobre o tema.

Tabela 10 - Principais revistas identificadas na bibliometria

Revista	Fator de impacto	Nº de publicações	% de publicação
Journal of Applied Social Psychology	2,122	3	5,45%
European Journal of Work and Organizational Psychology	2,598	2	3,64%
Journal of Organizational Behavior	8,174	2	3,64%
Organization	5,122	2	3,64%
Outras	-	46	83,63%
Total	-	55	100%

Fonte: dados da pesquisa (2022).

No levantamento bibliométrico em tela, optou-se por priorizar as pesquisas envolvendo a atuação gerencial acerca do ageísmo nas organizações. Os resultados estão reunidos no Quadro 32 e mostram que, dos 55 artigos encontrados, 13 versam especificamente sobre a atuação gerencial frente ao envelhecimento no trabalho e ao ageísmo nas organizações.

Quadro 32 - Pesquisas sobre ageísmo com foco na atuação gerencial

Autoria	Ano	País	Título do Artigo	Metodologia
Axelrad, Kalev e Lewin-Epstein	2021	Israel	<i>How do employers think about older workers?</i>	Pesquisa qualitativa, utilizando análise temática de entrevistas semiestruturadas com 30 gerentes, especialistas e funcionários em idade de aposentadoria em Israel.
Bartkowiak et al.	2021	Polônia	<i>Attitudes of Polish entrepreneurs towards knowledge workers aged 65 plus in the context of their good employment practices</i>	Pesquisa quantitativa, utilizando questionário (em sua maioria online) com 93 proprietários de pequenas e médias empresas da Polônia, em duas etapas distintas, em 2014 e 2019.
Hanashiro e Pereira	2020	Brasil	O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento"	Pesquisa qualitativa, por meio de entrevista com 18 gestores desempregados com mais de 45 anos de idade, na cidade de São Paulo, Brasil.

			de trabalhadores mais velhos	
Cortijo, Mcginnis e Sisli-Ciarrarra	2019	EUA	<i>The AGE model: Addressing ageism in the workplace through corporate social responsibility</i>	Ensaio teórico.
Stuken e Korzhova	2019	Rússia	<i>Strategic personnel management: Context of retirement age reform in Russia</i>	Pesquisa quantitativa. Estudo dividido em duas fases: na primeira, foi realizada análise documental; na segunda, levantamento com 38 trabalhadores de RH de empresas de uma cidade de grande porte da Rússia.
Amorim, Fischer e Fevorini	2019	Brasil	<i>Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism?</i>	Pesquisa quantitativa e qualitativa, de base documental.
Rego et al.	2018	Brasil	<i>Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective</i>	Pesquisa quantitativa, com 201 gerentes brasileiros que deveriam responder a um questionário que media as atitudes dos gestores frente a alguns cenários de seleção de candidatos mais jovens e mais velhos.
Taylor e Earl	2016	Austrália	<i>Making the case for older workers</i>	Revisão da literatura
Vasconcelos	2015	Inglaterra	<i>Older workers: some critical societal and organizational challenges</i>	Revisão da literatura
Karpinska, Henkens e Schippers	2013	Holanda	<i>Retention of Older Workers: impact of managers' age norms and stereotypes</i>	Pesquisa quantitativa, com 238 gerentes de organizações holandesas, aos quais foram apresentados perfis de hipotéticos trabalhadores mais velhos, que avaliaram a conveniência de mantê-los na organização por mais alguns anos.
Goldberg et al.	2013	EUA	<i>Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment</i>	Pesquisa quantitativa, com a aplicação de questionário (físico e on-line) a 374 profissionais de RH de organizações de pequeno e médio porte que participaram de um programa de treinamento fornecido pelo Council on Education in Management (CEM) dos EUA.

Lu, Kao e Hsieh	2011	Taiwan	<i>Attitudes Towards Older People and Managers' Intention to Hire Older Workers: A Taiwanese Study</i>	Pesquisa quantitativa, com a aplicação de questionários estruturados junto a 305 gestores com poder de contratação em organizações de Taiwan.
McVittie, McKinlay e Widdicomb	2003	Reino Unido	<i>Committed to (un)equal opportunities?: 'New ageism' and the older worker</i>	Pesquisa qualitativa, com aplicação de entrevistas semiestruturadas com gerentes de RH de 12 empresas de médio a grande porte do Reino Unido. Os participantes respondiam a perguntas que envolviam práticas de emprego, a relevância da idade e suas opiniões sobre os trabalhadores mais velhos.

Fonte: dados da pesquisa (2022).

Da mesma forma, os artigos que versam especificamente sobre a atuação gerencial em consonância com a temática ageismo foram prevalentes na última década, o que sinaliza um aumento no interesse dos pesquisadores sobre a atuação do gestor organizacional frente ao preconceito etário. Esse aumento recente é ratificado quando se avalia a quantidade de artigos publicados por ano, já que mais da metade (n = 7) dos artigos apontados no Quadro 32 foram publicados entre os anos de 2018 e 2021, com maior concentração no ano de 2019, quando foram publicados 3 artigos.

O Quadro 32 também aponta que a maior parte dos estudos levantados são de abordagem exclusivamente quantitativa (n = 6), seguido de estudos com abordagem estritamente qualitativa (n = 3). Um dos artigos é de abordagem mista. Os demais (n = 3) são caracterizados como estudos de base teórica. No que se refere aos procedimentos de coleta de dados, foi identificado o uso de entrevistas, questionários e a análise de documentos. Nota-se que as metodologias adotadas nos artigos levantados são variadas, porém, em função do número reduzido de artigos, é importante que as pesquisas continuem avançando, abrangendo metodologias diversas para que se possa conhecer com maior riqueza de detalhes o fenômeno na perspectiva gerencial.

De modo geral, os estudos obtidos no levantamento junto à WOS sobre práticas gerenciais e ageismo podem ser divididos em duas linhas de pesquisa: 1) identificação de atitudes e práticas ageistas no contexto organizacional (AXELRAD; KALEV; LEWIN-EPSTEIN, 2021; BARTKOWIAK *et al.*, 2021; HANASHIRO; PEREIRA, 2020;

LU; KAO; HSIEH, 2011; MCVITTIE; MCKINLAY; WIDDICOMBE, 2003; REGO *et al.*, 2018); 2) políticas e práticas de inserção e permanência de trabalhadores mais velhos nas organizações (CORTIJO; MCGINNIS; SISLI-CIAMARRA, 2019; GOLDBERG *et al.*, 2013; KARPINSKA; HENKENS; SCHIPPERS, 2013; STUKEN; KORZHOVA, 2019; TAYLOR; EARL, 2016; VASCONCELOS, 2015). O estudo de Amorim, Fischer e Fevorini (2019) transita entre os dois grupos anteriores. É importante que novos estudos sejam realizados visando ampliar os grupos anteriores, mas, principalmente, estudos que instrumentalizem a atuação gerencial no que se refere à mitigação do ageísmo nas organizações de trabalho.

Após a verificação dos 83 artigos, identificou-se 4 artigos de pesquisadores brasileiros, dentre os quais, três versam especificamente sobre a atuação gerencial, entrando na amostra dessa bibliometria. Além disso, essas três pesquisas nacionais são identificadas na WOS nos anos de 2018, 2019 e 2020, revelando recenticidade nas produções brasileiras sobre o tema e acenando para uma importante trajetória de investigação sobre a atuação gerencial frente ao ageísmo.

Os três estudos nacionais (AMORIM; FISHCER; FEVORINI, 2019; HANASHIRO; PEREIRA, 2020; REGO *et al.*, 2018) identificados na bibliometria reforçam a existência do ageísmo nas organizações brasileiras, inclusive atravessando a experiência de gestores organizacionais. Além disso, há ausência de formulação de políticas específicas para trabalhadores mais velhos, o que pode influenciar a postura ageísta no contexto de trabalho.

Dessa forma, em função da transformação demográfica que o Brasil está passando e o envelhecimento da força de trabalho, é necessário que os estudiosos detenham esforços para ampliar o conhecimento sobre o ageísmo no contexto organizacional brasileiro, especialmente identificando boas práticas organizacionais na mitigação do ageísmo.

Apêndice B - Roteiro de entrevista aplicada aos profissionais de RH e gestores

1. Caracterização da organização

1.1. Localização:

1.2. Identidade: () Supermercado () Hipermercado () Atacarejo

1.3. Tempo de mercado (em anos):

1.4. Número de lojas da rede (se for o caso):

1.5. Quantidade de trabalhadores:

1.6. Quantidade de trabalhadores por faixa etária:

2. Caracterização do gestor/setor respondente

1.1. Cargo que ocupa:

1.2. Gênero:

1.3. Idade:

1.4. Formação educacional:

1.5. Tempo de atuação na empresa:

1.6. Tempo de atuação no cargo atual:

1.7. Nome que identifica o setor em que atua:

1.8. Total de trabalhadores atuando no seu setor:

1.9. Quantidade de trabalhadores por faixa etária no seu setor:

2. Apresente qual(is) política(s), programa(s) e/ou prática(s) organizacional(is) destinado(s) aos trabalhadores com mais de 50 anos de idade existe nesta organização.

3. Há quanto tempo existe esse/a política/programa/prática na organização?

4. Quem participou da estruturação deste/a política/programa/prática organizacional?

5. Quais setores da organização são envolvidos na implementação deste/a política/programa/prática?
6. Por que desenvolver políticas/programas/práticas de diversidade etária é importante para a gestão desta organização?
7. O que se pretende alcançar com a elaboração/implementação deste/a política/programa/prática?
8. Quais atividades/ações compõe a estrutura desse/a política/programa/prática?
9. Atualmente, quantos trabalhadores são beneficiados diretamente por este/a política/programa/prática?
10. Quais as motivações organizacionais para a elaboração/implementação deste/a política/programa/prática?
11. Quais as principais dificuldades para a elaboração/implementação deste/a política/programa/prática?
12. Há algum tipo de resistência por parte de outros trabalhadores/gestores para a implementação desse/a política/programa/prática?
13. Antes deste/a política/programa/prática, existia outra iniciativa com a mesma finalidade na organização? Se sim, comente sobre ela(s).
14. A organização percebe alguma mudança positiva após a implementação desse/a política/programa/prática?
15. A organização percebe alguma mudança negativa após a implementação desse/a política/programa/prática?

Apêndice C - Roteiro de entrevista aplicada aos trabalhadores 50+

1. Identificação do participante
 - 1.1. Idade:
 - 1.2. Gênero:
 - 1.3. Cargo que ocupa:
 - 1.4. Formação educacional:
 - 1.5. Tempo de atuação na empresa:
 - 1.6. Tempo de atuação no cargo atual:
2. Como se deu o seu ingresso na organização? Participou de processo seletivo ou entrou por indicação?
3. Você estava trabalhando antes de ingressar na organização?
4. Há quanto tempo você estava buscando por um trabalho/emprego?
5. Você teve dificuldades para se empregar? E para ingressar nesse emprego?
6. Já possuía experiência no segmento? E na função?
7. Participou de algum treinamento inicial?
8. Como tem sido a sua experiência de trabalho na organização ao longo desse tempo?
9. Você tem participado de quais atividades ofertadas pela organização?
10. Você tem dificuldade para acessar alguma dessas atividades ofertadas?
11. Você conhece alguma atividade que a organização desenvolve especificamente para trabalhadores mais velhos?
12. Quais benefícios você possui?
13. Qual(is) é(são) o(s) mais importante para você?
14. Na sua equipe, as pessoas são da sua mesma faixa etária?
15. Como é a sua relação com os demais membros da equipe?

16. A sua idade já foi algum problema na hora de encontrar um trabalho/emprego?
17. Aqui na organização, a sua idade já foi citada em alguma experiência positiva? E negativa?
18. Quais os diferenciais dessa organização para o trabalhador mais velho?
19. Você já é aposentado(a)?
20. Se não, já sabe quando irá se aposentar?
21. Quais seus planos para o período da sua aposentadoria?

Apêndice D - Roteiro de observação do campo

Recomendações preliminares:

- Escolher uma roupa e um calçado confortáveis e de uso casual;
- Evitar transportar peso e material que indique ser um pesquisador;
- Levar garrafa d'água;
- Atentar-se a todos os itens deste roteiro e outras informações que surgirem.

Roteiro:

- Identificar a loja mais próxima da sua atual localização;
- Dirigir-se até a loja e se comportar como um cliente (dica: simular a pesquisa de produtos e preços);
- Visualizar os espaços da loja e se há presença de trabalhadores com características fenotípicas de pessoas 50+;
- Contabilizar a quantidade de trabalhadores visíveis na loja e, quantos desses, eram trabalhadores 50+;
- Tentar identificar a distribuição desses trabalhadores nos setores visíveis da loja, bem como as funções que desempenham;
- Esclarecer dúvidas sobre produtos e/sou serviços com os trabalhadores 50+ presentes na loja, verificando como eles se portam nesse atendimento;
- Identificar murais e placas com informações e verificar se há, neles, a presença de alguma menção ao tema diversidade;
- Observar as interações entre trabalhadores 50+ e colegas de trabalho;
- Observar as interações entre trabalhadores 50+ e clientes.

Atividade:

- Registrar a data da visita e o tempo de permanência na loja;
- Relatar, em áudio ou de forma escrita, as principais observações.

Apêndice E - TCLE para os profissionais de RH e outros gestores

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “GESTÃO DA IDADE NO VAREJO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO MULTICASOS SOBRE ENVELHECIMENTO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS”. O objetivo do estudo é analisar como organizações supermercadistas implementam políticas e práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos. O pesquisador responsável por essa pesquisa é Thales Fabricio da Costa e Silva, doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Convidamos você a participar de uma **entrevista** sobre a atuação da sua organização frente ao envelhecimento no mercado de trabalho, envolvendo políticas, programas e práticas de RH para trabalhadores com mais de 50 anos de idade. Você poderá contribuir para essa pesquisa ao responder as perguntas da entrevista. Contudo, você não deve participar contra a sua vontade. Os dados serão arquivados por 5 anos no computador pessoal do pesquisador responsável.

A pesquisa envolve os seguintes riscos: consumir uma parte do seu tempo, que poderia ser direcionado a outra atividade; gerar cansaço físico e/ou mental durante a participação na pesquisa; gerar sentimento de insegurança quanto à elaboração das respostas; gerar sentimento de desconforto quanto à prestação de informações da organização em que atua; constrangimento quanto à gravação de áudio durante a realização das entrevistas; e vazamento das informações prestadas. Caso alguma dessas situações ocorra, você tem a liberdade para não responder; interromper a pesquisa; fazer pausas; ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos você não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Você não terá nenhum benefício direto, mas, de forma indireta, irá: contribuir com a promoção do conhecimento científico na área pesquisada; auxiliar na compreensão sobre como as organizações do segmento supermercadista gerenciam as demandas de envelhecimento no mercado de trabalho e ajudar no planejamento de estratégias de mitigação do ageísmo nas organizações de trabalho.

Os resultados do estudo poderão ser apresentados ou publicados em eventos, congressos e revistas científicas. Garantimos que a sua identidade e a da organização em que trabalha serão respeitadas, não sendo divulgadas em nenhum momento, assim como será respeitado o sigilo de suas informações pessoais. O pesquisador poderá contar para você os resultados da pesquisa quando ela terminar, se você quiser saber.

Você não receberá pagamentos por ter respondido ao questionário. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante.

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo, Thales Fabricio da Costa e Silva, que pode ser encontrado pelo e-mail thales.silva@uscsonline.com.br ou pelo telefone (84) 98121-7035.

Este estudo foi autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da USCS. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o CEP da USCS, situado à Rua Santo Antonio, 50 – 2º andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: cep.uscs@adm.uscs.edu.br. Durante a pandemia de COVID-19, este atendimento é exclusivo por e-mail.

Caso aceite participar da pesquisa, você declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo. Caso comprovado que esta pesquisa em questão produza dano pessoal, indenizações e ressarcimentos poderão ser requeridos pelo participante (Resolução CNS nº 466 de 2012, art. 17, II).

Você tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail: thales.silva@uscsonline.com.br.

Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento.

Desde já agradecemos!

Aceita participar dessa pesquisa?

Sim, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa.

Eu não desejo participar do estudo.

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do participante

Apêndice F - TCLE para trabalhadores com mais de 50 anos de idade

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “GESTÃO DA IDADE NO VAREJO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO MULTICASOS SOBRE ENVELHECIMENTO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS”. O objetivo do estudo é analisar como organizações supermercadistas implementam políticas e práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos. O pesquisador responsável por essa pesquisa é Thales Fabricio da Costa e Silva, doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Convidamos você a participar de uma **entrevista** sobre a sua experiência no mercado de trabalho e nessa empresa. Você poderá contribuir para essa pesquisa ao responder as perguntas da entrevista. Contudo, você não deve participar contra a sua vontade. Os dados serão arquivados por 5 anos no computador pessoal do pesquisador responsável.

A pesquisa envolve risco mínimo de possível desconforto ao responder alguma pergunta da entrevista proposta. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para não responder; interromper a entrevista; fazer pausas; ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos você não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Você não terá nenhum benefício direto, mas, de forma indireta, irá contribuir com a promoção do conhecimento científico na área pesquisada, auxiliar na compreensão sobre como as organizações do segmento supermercadista gerenciam as demandas de envelhecimento no mercado de trabalho e ajudar no planejamento de estratégias de mitigação do ageísmo nas organizações de trabalho.

Os resultados do estudo poderão ser apresentados ou publicados em eventos, congressos e revistas científicas. Garantimos que a sua identidade e a da organização em que trabalha serão respeitadas, não sendo divulgadas em nenhum momento, assim como será respeitado o sigilo de suas informações pessoais. O pesquisador poderá contar para você os resultados da pesquisa quando ela terminar, se você quiser saber.

Você não receberá pagamentos por ter respondido ao questionário. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante.

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo, Thales Fabricio da Costa e Silva, que pode ser encontrado pelo e-mail thales.silva@uscsonline.com.br ou pelo telefone (84) 98121-7035.

Este estudo foi autorizado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da USCS. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito com a maneira

como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o CEP da USCS, situado à Rua Santo Antonio, 50 – 2º andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: cep.uscs@adm.uscs.edu.br. Durante a pandemia de COVID-19, este atendimento é exclusivo por e-mail.

Caso aceite participar da pesquisa, você declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo. Caso comprovado que esta pesquisa em questão produza dano pessoal, indenizações e ressarcimentos poderão ser requeridos pelo participante (Resolução CNS nº 466 de 2012, art. 17, II).

Você tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail: thales.silva@uscsonline.com.br.

Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento.

Desde já agradecemos!

Aceita participar dessa pesquisa?

Sim, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa.

Eu não desejo participar do estudo.

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do participante

Anexo A - Termo de Anuência

TERMO DE ANUÊNCIA

(Elaborado de acordo com a Resolução nº 510/2016-CNS/CONEP)

Aceito o pesquisador **Thales Fabricio da Costa e Silva**, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), realizar a pesquisa intitulada **Gestão da idade no varejo supermercadista: um estudo multicase sobre envelhecimento e práticas de gestão de pessoas**, sob orientação do **Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**.

Ciente dos objetivos e da metodologia da pesquisa acima citada, concedo a anuência para seu desenvolvimento, desde que me sejam assegurados os requisitos abaixo:

- O cumprimento das determinações éticas da Resolução CNS/CONEP nº 510/2016.
- A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa.
- Não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação dessa pesquisa.
- No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

_____, ____ de _____ de _____.

Assinatura e carimbo do responsável pela Instituição