UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Aline Zanini Lima

As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz

Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Mauricio Gama Boaventura Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ALINE ZANINI LIMA

As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pósgraduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária)

São Paulo

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação (CIP) Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Lima, Aline

As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil / Aline Lima. - São Paulo, 2022. 116 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022. Orientador: Wilson Amorim.

 Envelhecimento. 2. Capital humano. 3. Administração de recursos humanos. 4. Inclusão social. 5. Idosos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título. Nome: Aline Zanini Lima

Título: As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo para obter o título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: 07/outubro/2022

Banca Examinadora

Profa. Dra.	Maria José Tonelli
Instituição:	FGV – Fundação Getúlio Vargas
Julgamento:	Aprovado
Prof. Dr.	Edson Keyso de Miranda Kubo
Instituição:	USCS – Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Julgamento:	Aprovado
Prof. Dr.	André Luiz Fischer
Instituição:	FEA - USP
Julgamento:	Aprovado

AGRADECIMENTOS

Essa dissertação foi resultado de alguma inspiração e muito esforço e dedicação. A inspiração surgiu de um processo de transição de vida e carreira da própria autora ao completar seus 50 anos de vida. O esforço e dedicação, consequências de um percurso compartilhado com várias pessoas queridas a quem quero agradecer.

As primeiras pessoas que agradeço são meus pais. Eles me deram a possibilidade de existir e de evoluir como pessoa. Foi deles que herdei o gosto pelo estudo; o esforço e a dedicação como valores. Obrigada pela VIDA!

Para tomar a decisão em iniciar a jornada do curso de mestrado, foi crucial um batepapo com o querido amigo, mentor, Prof. Dr. Flávio Hourneaux Jr. Ele foi uma das primeiras pessoas que conheci no campus da USP em 1988 e foi ele quem me apoiou nos meus primeiros passos de volta à vida acadêmica para realização do mestrado. Obrigada pela ACOLHIDA!

Durante o curso fiz muitas novas amizades e quero agradecer, em especial, três colegas: Sylvia Hartmann, Giorgia Varzoni e Marcela Ortiz, com quem dividi algumas ansiedades e aprendi várias ferramentas e recursos que permitiram que essa dissertação ganhasse corpo. Obrigada pela PARCERIA!

A dissertação, para ser escrita, precisa de dados para serem analisados e, nessa etapa, o apoio do PROGEP-FIA e de todos os profissionais que concordaram em serem entrevistados foi de fundamental importância para que uma inspiração se transformasse em conhecimento. Obrigada pela DISPONIBILIDADE!

Foram 13 entrevistas ou 537 minutos de gravação para serem transcritos. Quem já viveu essa etapa de uma pesquisa sabe quão desafiador pode ser esse momento. Daniel Zanini Lima, meu irmão, obrigada pelo COMPANHEIRISMO!

E, por fim, para encerrar com chave de ouro, agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Wilson Amorim, que pavimentou todo o meu percurso com seu conhecimento e por muitas e muitas vezes com sua calma e disciplina. Obrigada pela GENEROSIDADE em me acompanhar!

Mamãe, papai, Flavio, Sylvia, Giorgia, Marcela, Daniel e Prof. Wilson, OBRIGADA!

RESUMO

Lima, A. Z. (2022). As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A importância da discussão dos temas relacionados ao envelhecimento e a longevidade foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas (ONU) no final de 2020, ao declarar a década de 2021-2030 a Década do Envelhecimento Saudável. Tendo esse contexto em vista, esta pesquisa teve o objetivo principal de identificar e analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho no Brasil. A fundamentação teórica deste trabalho teve por base a perspectiva de gestão estratégica de recursos humanos, explorando o papel do capital humano como diferencial competitivo e a importância da adoção de políticas e práticas que garantam sua atração e retenção frente ao desafio de transformar uma organização em opção de escolha para se trabalhar por parte dos profissionais qualificados. Uma revisão sistematizada da literatura relacionada ao tema foi o ponto de partida desta pesquisa, que adotou uma abordagem metodológica de caráter exploratório e descritivo mista, quantitativa e qualitativa. As informações analisadas foram coletadas da base de dados disponível da pesquisa "FIA - Employee Experience" (FEEx), realizada pelo Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP/FIA) e pela equipe de pesquisadores da ATMOSFERA, que, na edição de 2020, reconheceu as 100 empresas que mais investiram em políticas e práticas de recursos humanos, como lugares incríveis para se trabalhar. Em adição a esses dados, foi realizado um estudo de casos múltiplos comparativos envolvendo quatro empresas, com o intuito de identificar e analisar tanto as políticas e práticas formais adotadas para atração e retenção dos trabalhadores mais velhos como os objetivos dessas organizações pesquisadas ao adotá-las. Utilizou-se como técnica de coleta entrevistas semiestruturadas que foram submetidas a análise temática de conteúdo. Entre os principais resultados, foi observado que a questão do trabalhador mais velho foi inserida no contexto das organizações estudadas como parte das discussões relacionadas a diversidade e inclusão com o objetivo de compreender e se comunicar melhor com clientes e consumidores mais velhos, bem como ser reconhecida como uma marca que respeita a diversidade. Essas empresas eram tanto de origem nacional como multinacionais, de médio ou grande portes, e que já adotavam ações afirmativas de inclusão para ao menos quatro outros grupos minoritários. A análise dos resultados encontrados contribuiu para ampliar a base de conhecimento sobre a relação entre as organizações e o trabalhador mais velho, ainda pouco estudada no Brasil e no mundo. E acrescentou informações sobre as políticas e práticas que estão sendo adotadas para a atração e retenção desse trabalhador, permitindo que empresas interessadas possam aumentar sua prontidão para enfrentar o desafio de se adaptarem ao envelhecimento da força de trabalho brasileira.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Trabalhador mais velho. Inclusão. Mercado de Trabalho. Etarismo.

ABSTRACT

Lima, A. Z. (2022). Companies and the aging workforce: policies and practices to attract and retain older workers adopted by organizations in Brazil (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The importance of discussing issues related to aging and longevity was recognized by the United Nations (UN) at the end of 2020, by declaring the decade 2021-2030 the Decade of Healthy Ageing. With this context in mind, this research had the main objective of identifying and analyzing the policies and practices adopted by organizations to attract and retain older workers in Brazil. The theoretical foundation of this work was based on the perspective of strategic human resources management, exploring the role of human capital as a competitive differential and the importance of adopting policies and practices that guarantee its attraction and retention in the face of the challenge of transforming an organization into a choice of working by qualified professionals. A systematic review of the literature related to the topic was the starting point of this research, which adopted a mixed, quantitative, and qualitative, exploratory and descriptive methodological approach. The information analyzed was collected from the available database of the survey "FIA - Employee Experience" (FEEx), carried out by the Programa de Gestão de Pessoas of the Fundação Instituto de Administração (PROGEP/FIA) and by the research team from ATMOSFERA. FEEx, in its 2020 edition, recognized as amazing places to work the 100 companies that have significantly invested in human resources policies and practices. In addition to the FEEx database, a comparative multiple case study was carried out involving four companies, in order to identify and analyze the formal policies and practices adopted for attracting and retaining older workers and the objectives of these organizations in adopting them. Semi-structured interviews were used as a data collection technique, which were submitted to thematic content analysis. Among the main results, it was observed that the issue of the older worker was inserted in the context of the organizations as part of the discussions related to diversity and inclusion in order to better understand and communicate with older clients and consumers, as well as to be recognized as a brand that respects diversity. These companies were either national or multinational, medium or large size, and had already adopted affirmative inclusion actions for at least four other minority groups. The analysis of the results contributed to expand the knowledge base on the relation between organizations and the older worker, still little studied in Brazil and in the world. And it added information on the policies and practices that are being adopted to attract and retain this worker, allowing other companies to increase their readiness to face the challenge of adapting to the aging of the Brazilian workforce.

Keywords: Recruitment and selection. Older workers. Inclusion. Labor market. Ageism.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 Papéis de recursos humanos na construção de uma organização competitiva
- Figura 2 Sistema de gestão de recursos humanos (GRH)
- Figura 3 Processos em gestão de recursos humanos (GRH)
- Figura 4 Análise de conteúdo das entrevistas categorização
- Figura 5 Total de estabelecimentos com e sem empregados por grupamento de atividades econômicas 2020
- Figura 6 Total de estabelecimentos declarantes por tamanho 2019 e 2020
- Figura 7 Evolução do estoque de empregos formais 1985 e 2020
- Figura 8 Evolução do estoque de empregos formais por sexo e proporção de mulheres 2010 a $2020\,$
- Figura 9 Evolução da distribuição de empregos formais por escolaridade 2010 a 2020
- Figura 10 Evolução da distribuição do estoque de empregos formais por faixa etária 2010 a 2020

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 Componentes do sistema de gestão de recursos humanos (GRH)
- Quatro 2 Resumo das escolhas conceituais
- Quadro 3 Matriz de amarração metodológica
- Quadro 4 Questões selecionadas do questionário submetido pelas empresas FEEx 2020
- Quadro 5 Questões selecionadas do questionário submetido pelos empregados FEEx 2020
- Quadro 6 Relação de tipos de empresas que receberam contato inicial da pesquisadora
- Quadro 7 Informações sobre as entrevistas realizadas
- Quadro 8 Três diretrizes estratégicas mais importantes de RH FEEx 2020
- Quadro 9 Caracterização das empresas participantes do estudo de casos
- Quadro 10 Síntese das características das empresas estudadas FEEx 2020
- Quadro 11 Síntese das características das empresas estudadas estudo de casos
- Quadro 12 Síntese das políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 Distribuição dos empregos formais por faixas etárias do trabalhador. Brasil,2010 a 2019 (%)
- Tabela 2 Distribuição de empresas FEEx por atividade econômica
- Tabela 3 Distribuição de empresas FEEx por número de empregados (31 de dezembro de 2019)
- Tabela 4 Distribuição dos empregados por sexo FEEx (31 de dezembro de 2019)
- Tabela 5 Distribuição dos empregados por escolaridades FEEx (31 de dezembro de 2019)
- Tabela 6 Distribuição dos empregados por tempo de casa FEEx (31 de dezembro de 2019)
- Tabela 7 Distribuição dos empregados por faixa etária FEEx (31 de dezembro de 2019)
- Tabela 8 Aspectos considerados pelas empresas na atração e engajamento dos empregados FEEx painel geral
- Tabela 9 Diversidade interna políticas para captação de grupos minoritários FEEx painel geral
- Tabela 10 Diversidade interna políticas para captação de grupos minoritários FEEx painel geral (detalhada)
- Tabela 11 Distribuição das empresas por número de empregados FEEx
- Tabela 12 Distribuição dos empregados por sexo FEEx (valores em %)
- Tabela 13 Distribuição dos empregados por escolaridades FEEx (valores em %)
- Tabela 14 Distribuição dos empregados por tempo de casa FEEx (valores em %)
- Tabela 15 Distribuição dos empregados por faixa etária FEEx (valores em %)
- Tabela 16 Comparação das práticas de treinamento de líderes FEEx
- Tabela 17 Comparação dos planos de benefícios e programas oferecidos FEEx
- Tabela 18 Aspectos considerados pelas empresas para atração e engajamento dos empregados FEEx
- Tabela 19 Perfil dos respondentes da empresa E estudo de casos
- Tabela 20 Perfil dos respondentes da empresa F estudo de casos
- Tabela 21 Perfil dos respondentes da empresa G estudo de casos
- Tabela 22 Perfil dos respondentes da empresa H estudo de casos

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASA Attraction-selection-attrition

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEPAL Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

D&I Diversidade e inclusão

EAESP-FGV Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação

Getúlio Vargas

FDC Fundação Dom Cabral

FEEx FIA Employee Experience

FI Fator de Impacto

FIA Fundação Instituto de Administração

GERH Gestão estratégica de recursos humanos

GRH Gestão de recursos humanos

GPTW Great place to work

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

KSAOs Knowledge, skills, abilities, and other characteristics

LGBTQIA+ L = lésbicas; G = gays; B = bissexuais; T = transexuais; Q = queer; I =

intersexo; A = assexual

MEPT Melhores Empresas para Trabalhar

OIT Organização Internacional do Trabalho

OMS Organização Mundial de Saúde

ONU Organização das Nações Unidas

PcD Pessoas com deficiência

PEA População economicamente ativa

PROGEP Programa de Gestão de Pessoas

PwC PricewaterhouseCooper Brasil Ltda.

RAIS Relação Anual de Informações Sociais

RBV Resource-based view

RH Recursos humanos

SPELL Scientific Periodicals Electronic Library

VBR Visão baseada em recursos

WoS Web of Science Core Collection

SUMÁRIO

1. IN	TRODUÇAO	23
1.1	Justificativa	25
1.2	Objetivos gerais e específicos	27
2. RI	EFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1.	Gestão estratégica de recursos humanos	28
2.2.	GRH - Políticas e práticas de atração e retenção	31
2.3.	Envelhecimento da força de trabalho	36
2.4.	A relação entre as empresas e o trabalhador mais velho	39
2.5.	Escolhas conceituais	40
3. M	ETODOLOGIA	42
3.1.	Método de pesquisa	42
3.2.	Pesquisa bibliográfica	44
3.3.	Coleta de dados	47
3.3.1.	Análise documental – pesquisa FEEx	47
3.3.2.	Estudo de casos múltiplos – entrevistas	49
3.4.	Análise de dados	52
4. RI	ESULTADOS	55
4.1	Caracterização das organizações – FEEx 2020	55
4.1.1	Painel geral das empresas – FEEx 2020	56
4.1.2 2020	Empresas com políticas e práticas de captação de trabalhadores mais velho – FE	
4.2	Políticas e práticas de atração e retenção – estudo de caso de quatro empresas	
adicion	nais	67
4.2.1	Análise das respostas de cada empresa separadamente	69
4.2.1.1	Empresa E	69
4.2.1.2	Empresa F	70
4.2.1.3	Empresa G	72
4.2.1.4	Empresa H	73
4.2.2	Análise comparativa entre as empresas por categoria de respondentes	75
4.2.2.1	Representantes de recursos humanos (RH)	75
4.2.2.2	Líderes com pelo menos um subordinado com 50 anos ou mais de idade	77
4.2.2.3	Profissionais com 50 anos ou mais de idade	77
4.3	Objetivos organizacionais – estudo de casos de quatro empresas adicionais	78
4.3.1	Análise das respostas por empresa	79

4.3.1.1	Empresa E	79
4.3.1.2	Empresa F	79
4.3.1.3	Empresa G	80
4.3.1.4	Empresa H	80
4.3.2	Análise comparativa entre as empresas por categoria de respondentes	80
4.3.2.1	Representantes de recursos humanos (RH)	80
4.3.2.2	Líderes com pelo menos um subordinado com 50 anos ou mais de idade	81
4.3.2.3	Profissionais com 50 anos ou mais de idade	81
4.4	Síntese dos resultados	82
4.5	Outros achados	86
5. CO	NSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERI	ÊNCIAS	92
ANEXC	OS	97
APÊND	ICES	104

1. INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população é um tema recorrente na agenda política dos mais diversos países no mundo todo. No entanto, as discussões sobre a proteção dos direitos, do bemestar e da inclusão no mercado de trabalho das pessoas mais velhas são relativamente recentes, se comparadas a de outros grupos sociais minoritários como mulheres e negros. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por exemplo, reconheceu o preconceito etário como uma das formas de discriminação ao trabalhador somente em 1980; 22 anos depois de registrar seu repúdio pela discriminação por gênero e etnia na Convenção de Genebra de 1958 (Ghosheh, 2008).

O primeiro instrumento internacional de políticas públicas sobre o envelhecimento, o Plano de Ação de Viena, foi elaborado pela Organização das Nações Unidas (ONU), como resultado da Conferência Internacional para Discussão Multilateral sobre o Envelhecimento, realizada em 1982 (Ghosheh, 2008; Notari & Fragoso, 2011). Apenas em 1991, nove anos depois da publicação desse primeiro instrumento, a ONU promoveu novamente uma discussão sobre o envelhecimento que culminou na publicação da Carta de Princípios para Pessoas Idosas (Assembleia Geral das Nações Unidas, 1991). Esse novo documento definiu quatro princípios de orientação em prol das pessoas mais velhas, foram eles: independência, participação, cuidados especiais e dignidade. Esses quatro princípios instruíram que "ao idoso é garantida a possibilidade de trabalhar ou de ter acesso a outras fontes de rendimento"; "(...) participar na decisão que determina quando e a que ritmo tem lugar sua retirada da vida ativa"; e "(...) procurar oportunidades com vista ao pleno desenvolvimento do seu potencial" (Assembleia Geral das Nações Unidas, 1991; Notari & Fragoso, 2011).

Um grande marco do processo inclusivo do trabalhador mais velho na União Europeia foi a publicação, em 2000, da Directiva sobre Igualdade de Emprego, que estabeleceu parâmetros para garantir a igualdade de acesso ao emprego às pessoas de diferentes idades, gêneros, etnias etc. (Ghosheh, 2008). Assim como os países da União Europeia, o Brasil vem sofrendo mudança gradativa do contexto demográfico, perdendo a característica de país com população predominantemente jovem. A constatação do envelhecimento da população brasileira foi apontada pelas projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revisadas em 2018 que indicavam, para 2019, que cerca de 25,02% dos brasileiros teriam 50 anos ou mais de idade. Esta estimativa subiu para 31,18% dos brasileiros com 50 anos ou mais em 2030; 37,34% em 2040 e atingiu a marca de 44,63% da população brasileira na faixa etária de 50 anos ou mais em 2060 (IBGE, 2018).

A perspectiva do envelhecimento progressivo da população brasileira causou grande impacto nas características da força de trabalho no mercado nacional. Para Amorim, Fischer e Fevorini (2019), o Brasil seguia a passos largos o caminho de outros países desenvolvidos e, como descrito nos resultados dos estudos realizados pelos autores em 2015, no futuro, os trabalhadores mais velhos ampliariam cada vez mais sua participação no mercado de trabalho.

Essa ampliação na participação do trabalhador mais velho no mercado de trabalho brasileiro, sugerida por Amorim et al. (2019) com base nos dados levantados em 2015, já pôde ser observada de forma mais expressiva ao se analisarem dados mais recentes apresentados pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Segundo o relatório da RAIS de 2022, 18,96% dos empregos formais no Brasil foram ocupados por profissionais com 50 anos ou mais de idade em 2020, um número sensivelmente superior aos 14,21% estimados em 2010 (RAIS, 2022).

Um dos primeiros estudos a enfatizar a importância da discussão sobre o envelhecimento da população e seu impacto na força de trabalho brasileira foi realizado pela consultoria PricewaterhouseCooper Brasil Ltda. (PwC) em parceria com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV). Os resultados encontrados foram divulgados em março de 2013 e apontaram que a inclusão do trabalhador mais velho tornara-se uma oportunidade e um desafio para a maioria das organizações que operam em território nacional (PwC, 2013).

Esse estudo da PwC/FGV constatou que 94% das empresas participantes acreditavam que a experiência e conhecimento são os principais benefícios de se contar com profissionais mais velhos em suas equipes; no entanto, 73% dessas empresas não adotavam postura proativa na contratação de profissionais mais velhos e, para 58% delas, a idade era um fator relevante na seleção de candidatos (PwC, 2013).

Naquele mesmo período, uma pesquisa foi realizada por Cepellos (2013) com 138 gestores de recursos humanos de empresas brasileiras e estrangeiras entre o final do ano de 2012 e início de 2013. O trabalho identificou que, para esses gestores, de forma geral, suas empresas não adotavam práticas de gestão de idade referentes a recrutamento e seleção, formação e aprendizagem, saúde e aposentadoria ou benefícios, apesar de reconhecerem a importância da inclusão do trabalhador mais velho em seu quadro de empregados (Cepellos, 2013).

Mais recentemente, com o interesse de ampliar as reflexões e as práticas diante do envelhecimento da população, um novo estudo sobre tendências e oportunidades para o futuro relacionadas à longevidade foi publicado em agosto de 2020 pela escola de negócios Fundação Dom Cabral (FDC). A publicação dedicou dois capítulos inteiros para a discussão sobre a

questão da longevidade e o mercado de trabalho (FDC, 2020). Os resultados encontrados pela FDC em 2020 foram muito semelhantes aos apresentados sete anos antes pela PwC e apontaram que a maioria das empresas, mesmo estando cada vez mais atentas ao assunto da diversidade etária, continuavam ainda não apresentando iniciativas efetivas para integração de trabalhadores mais velhos às suas equipes de trabalho.

Por um lado, a longevidade da população brasileira e consequente envelhecimento de sua força de trabalho tornaram-se cada vez mais visíveis ao se consultarem as informações disponíveis nas bases de dados nacionais. Por outro lado, as organizações parecem não acompanhar essa relevante mudança na estrutura demográfica do país, não priorizando a adequação de suas políticas e práticas para enfrentarem o desafio de atrair e reter empregados que permanecerão por mais tempo no mercado de trabalho (Hanashiro & Pereira, 2020).

1.1 Justificativa

No contexto acadêmico, as publicações de pesquisas sobre o trabalhador mais velho ganharam destaque em nível internacional somente a partir de 2010, conforme revelou um estudo bibliométrico realizado por Nagarajan, Wada, Fang e Sixsmith (2019), que analisou as publicações em inglês sobre o tema do envelhecimento da força de trabalho que estavam disponíveis nas bibliotecas universitárias ou serviços de consulta gratuita. Esse estudo identificou que, entre os anos 1990 e 2009, foram publicados apenas 24 artigos que atendiam os critérios estabelecidos pelos pesquisadores, ou seja, apenas 1,2 artigos por ano em média. Uma diferença bastante significativa se comparada ao volume de 98 artigos publicados entre 2010 e 2018 de 10,9 artigos por ano em média (Nagarajan et al., 2019). A escassez de pesquisas sobre o trabalhador mais velho, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil, foi um dos destaques desse estudo de Nagarajan et al. (2019) que revelou a existência de apenas um artigo que fazia referência ao mercado de trabalho brasileiro entre todos os 122 selecionados.

A necessidade de desenvolvimento de pesquisas nacionais voltadas ao envelhecimento da população e às práticas e políticas de recursos humanos direcionadas ao trabalhador mais velho no ambiente organizacional também foi constatada por pesquisadores brasileiros que reforçaram a importância dos estudos para ampliação do conhecimento da interferência desse profissional cada vez mais longevo no mercado de trabalho no Brasil (Amorim, Fischer & Fevorini, 2019; Cepellos, 2013; Hanashiro & Pereira, 2020; Tonelli, Pereira, Cepellos & Lins, 2019; Vasconcelos, 2018). A ONU, alinhada à Organização Mundial de Saúde (OMS), emitiu a Resolução 75/131 em sua assembleia geral de 14 de dezembro de 2020, declarando o período

entre os anos de 2021 e 2030 a Década do Envelhecimento Saudável. A Resolução 75/131, além de reconhecer a necessidade de se prestar atenção aos desafios impostos pelo rápido envelhecimento da população mundial, reforçou a importância da elaboração de pesquisas, programas e estratégias voltadas aos temas relacionados a longevidade e ao envelhecimento, cada vez mais presentes na agenda de discussão de várias instituições mundiais (UNGA, 2020).

Reforça a importância da pesquisa proposta uma provocação a respeito do trabalhador mais velho feita por Amorim et al. (2019):

Em síntese, no Brasil, há um processo inexorável em andamento no qual já se sabe que, em meados da próxima década, haverá o término do período do bônus demográfico. Daí em diante, haverá um momento crítico do ponto de vista geracional, com o aumento proporcional de pessoas mais velhas sendo sustentadas por outras mais jovens. Em países semelhantes, o mesmo ocorre ou ocorrerá. O efeito combinado destas tendências já acelera a participação dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho. Estes trabalhadores terão cada vez mais longevidade e, no futuro, com um nível de escolaridade mais elevado, um perfil desde já previsível que é diferente do historicamente verificado. Quando aqueles que cuidam da contratação do trabalho despertarão para isso? (Tradução de Amorim et al., 2019, p.176)¹

A pergunta de Amorim et al. (2019, p.176) "Quando aqueles que cuidam da contratação do trabalho despertarão para isso?" encerra o tópico de justificativa. Ela é um clamor para que o novo cenário demográfico do aumento da população de trabalhadores mais velhos seja acompanhado por pesquisas desenvolvidas a partir da realidade brasileira para incremento do corpo de conhecimento relevante sobre o tema, até o momento escasso. Justifica, portanto, o desenvolvimento desta pesquisa.

⁴

¹ Trecho original extraído de Amorim et al., 2019, p.176: "In summary, in Brazil, there is an inevitable process under way in which it is already known that, in the middle of the next decade, the demographic bonuses period will come to an end. Henceforth, there will be a critical period from the generational point of view, with the proportional increase of older people being sustained by the younger ones. In similar countries, the same occurs or will occur. The combined effect of these trends already accelerates the participation of older workers in the labor market. These workers will have more and more longevity and, in the future, with a higher level of education, an already foreseeable profile that is different from that historically verified. When will those who take care of hiring for jobs at companies wake up to this?"

1.2 Objetivos gerais e específicos

Considerando a oportunidade de ampliação do conhecimento acadêmico e aplicado sobre o trabalhador mais velho na realidade brasileira, a pergunta que norteou a realização desta pesquisa foi: Como as organizações estão adequando suas políticas e práticas em gestão de recursos humanos para incluir o trabalhador mais velho em seu quadro de empregados?

Para respondê-la, foi estabelecido como objetivo geral identificar e analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho no Brasil.

Este objetivo geral desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e caracterizar as empresas que têm políticas e práticas formais de atração e retenção do trabalhador mais velho.
- b) Investigar e analisar as políticas e práticas formais adotadas para atração e retenção do trabalhador mais velho nessas empresas.
- c) Relacionar e analisar os objetivos estabelecidos por essas empresas para adoção de políticas e práticas formais de atração e retenção do trabalhador mais velho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo de referencial teórico introduz os conceitos que permearam o desenvolvimento desta pesquisa e foi estruturado em cinco tópicos descritos a seguir. O primeiro tópico discorreu sobre a gestão estratégica de recursos humanos e explorou o papel do capital humano como diferencial competitivo para as organizações. O segundo tratou das políticas e práticas de recursos humanos adotadas pelas empresas para atração e retenção do capital humano. Os dois tópicos seguintes descreveram o cenário de envelhecimento da população, seu impacto na força de trabalho e a maneira pela qual as empresas estão respondendo a essa transformação na oferta de mão de obra. E, por fim, o quinto e último tópico reuniu as escolhas conceituais adotadas nesse estudo, suas respectivas definições e referências.

2.1. Gestão estratégica de recursos humanos

As constantes mudanças do mercado e do panorama mundial de competitividade exigiram que as organizações adotassem novos modelos de trabalho para enfrentarem os desafios de atingir e sustentar seu sucesso. Para se manterem competitivas, as organizações precisaram responder rapidamente aos novos mercados cada vez mais globalizados e tecnológicos, o que demandou mudanças não só em seus produtos, mas na própria forma de trabalho das áreas de negócios, incluindo a área e os profissionais de recursos humanos (RH) (Legge, 2005; Ulrich, 1998).

Nesse novo contexto, as medidas do sucesso organizacional também mudaram e as tradicionais métricas de lucratividade e desempenho financeiro associadas ao capital econômico passaram a ser acompanhadas pelo capital intelectual. O capital intelectual foi descrito como a capacidade de uma organização de aprender e mudar mais rápido que seus concorrentes ou, como foi chamado por alguns autores, de possuir uma vantagem competitiva sustentável. (Barney, 1991; Legge, 2005; Ulrich, 1998).

Entre as várias perspectivas teóricas que surgem para enfrentar esse novo panorama, a visão da firma baseada em recursos (VBR)², propõe que o sucesso das organizações deveria ser pautado na capacidade da empresa de aprender e mudar mais rapidamente que seus concorrentes. A empresa capaz de fazer o melhor uso de seus recursos responde rapidamente às oportunidades e neutraliza possíveis ameaças de mercado, ou seja, cria uma vantagem competitiva sustentável que a diferencia das demais empresas (Barney, 1991; Legge, 2005).

_

² Tradução do termo em inglês: resource based view (RBV)

Em seu artigo sobre o uso dos recursos da firma e a criação de vantagem competitiva sustentável, o pesquisador Barney (1991) explicou que os "recursos" de uma organização eram seus diferentes atributos, como, por exemplo, seu patrimônio, suas competências, processos, informações ou conhecimentos. E que esses recursos podiam ser divididos em três categorias: i) capital físico, que correspondia às fábricas, à tecnologia, à sua localização geográfica e ao seu acesso a matéria-prima; ii) capital humano, que incluía a qualificação, experiência, relacionamentos e inteligência dos seus líderes e trabalhadores; e iii) capital organizacional, ou seja, toda sua estrutura formal ou informal de planejamento, controle e coordenação dos sistemas organizacionais (Barney, 1991).

Com base na VBR, a qualificação, habilidade, atitude, experiência e conhecimento dos diferentes grupos de profissionais que compõem o quadro de empregados de uma empresa passou a ser um fator crítico na manutenção de vantagem competitiva para as organizações e, por consequência, a gestão de recursos humanos passou a ter um papel de grande impacto (Boxall & Purcell, 2011). Além disso, ainda sob a abordagem da VBR, a área de RH deveria criar políticas e práticas para atração, desenvolvimento e retenção de profissionais capazes de atuar em negócios globais, assegurando assim o capital intelectual da empresa, o que se tornou fundamental para a competitividade e um diferenciador entre empresas bem e mal sucedidas (Barney, 1991; Boxall & Purcell, 2011; Legge, 2005; Ulrich, 1998).

Para assegurar a capacidade de uma empresa de ser bem-sucedida globalmente, segundo Ulrich (1998), a área de RH precisaria afastar-se de modelos tradicionais de operações restritas a políticas e práticas internas à organização e voltar sua atenção a toda cadeia de valor da empresa, considerando o impacto de suas ações em fornecedores e mesmo nos consumidores finais. Para superar os novos desafios de competitividade enfrentados pelas organizações, a área de RH e seus profissionais precisariam alinhar ao seu papel operacional cotidiano o papel estratégico de parceiros de negócios ou parceiros empresariais. Esse alinhamento entre a estrutura e subsistemas de RH com a estratégia da empresa delineou a base do que foi posteriormente definido como gestão estratégica de recursos humanos, GERH (Armstrong, 2011; Ulrich, 1998).

A Figura 1 exposta a seguir sintetiza a perspectiva de Ulrich (1998) sobre os múltiplos papéis que RH precisaria assumir para contribuir com a construção de uma organização bemsucedida nesse novo mercado.

Figura 1 – Papéis de recursos humanos na construção de uma organização competitiva



Fonte: reproduzido de Ulrich, 1998, pp. 40

Ulrich (1998) explica que, em uma abordagem operacional, a área de RH atuaria como administradora da infraestrutura da empresa e da contribuição dos funcionários, certificando que os processos organizacionais fossem cada vez mais eficientes e que seus empregados alcançassem seu máximo desempenho. Com o foco mais estratégico, os profissionais de RH, além de atuarem como parceiros de negócios ao alinhar as políticas e práticas de RH à estratégia organizacional, também poderiam agregar valor atuando como agentes de mudança, identificando e implementando processos e mudanças culturais internas que apoiassem as transformações necessárias para que a empresa se mantivesse competitiva ao longo do tempo.

A GERH tem sido tema de discussão de pesquisadores no mundo todo e apresenta diferentes nomenclaturas, perspectivas e escolas, desde as mais pragmáticas até as mais críticas. Ela pode ser definida como uma abordagem em gestão de pessoas que articula o capital humano por meio da integração das estratégias, políticas e práticas de RH para atingimento do objetivo estratégico da organização (Armstrong, 2011; Kramar, 2012).

Para que a gestão de recursos humanos (GRH) de uma organização seja reconhecida como estratégica, ela precisa estar integrada à estratégia da firma, apresentar políticas consistentes e alinhadas, e práticas aceitas por seus gestores e empregados (Armstrong, 2011; Fischer, 2018b). Em um mundo onde a tecnologia e o conhecimento prevalecem, o objetivo principal da GERH é impactar os resultados de negócio das organizações, ao potencializar seu maior diferencial competitivo, o capital humano. Esse impacto ocorre, principalmente, nas

empresas em que o desempenho humano não pode ser facilmente substituído pelo desempenho mecânico, automatizado ou digital (Armstrong, 2011; Fischer, 2018a; Kramar, 2012)

2.2. GRH - Políticas e práticas de atração e retenção

A GRH pode ser entendida como um sistema capaz de apoiar as demandas da organização na realização dos seus objetivos por meio das pessoas. Esse sistema de GRH, por sua vez, faz parte de um sistema ainda maior que é a própria organização. Essa mesma abordagem sistêmica também pode ser descrita como a interação entre os sistemas de GRH e desses com toda a organização e com o ambiente externo (Armstrong, 2011; Dutra et al., 2017; Fischer, 2018b). A visão sistêmica de GRH está mais alinhada com a abordagem estratégica e substituiu a noção mais tradicional que considerava as práticas de RH como um conjunto de práticas isoladas e desconectadas (Armstrong, 2011).

O sistema de GRH é composto por princípios, estrutura, políticas, práticas e papéis organizacionais. Uma breve descrição desses componentes é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 – Componentes do sistema de gestão de recursos humanos (GRH)

Componente	Descrição		
Princípios	Valores ou crenças definidos para a organização e pelas diretrizes		
	estratégicas de GRH que orientam uma política		
Estrutura	Forma de operar do sistema de GRH que acompanha o modelo		
	organizacional da empresa e deve corresponder aos seus princípios		
Políticas	Diretrizes de atuação que orientam as práticas (ou processos) e são centradas		
	nos objetivos de médio e longo prazo		
Práticas	São ações previamente determinadas e orientadas pelas políticas, que visam		
	alcançar os objetivos traçados		
Papéis	Comportamentos esperados por parte dos agentes envolvidos com a		
	realização das práticas orientadas pelas políticas		

Fonte: adaptado de Fischer (2018b, p. 22).

Na Figura 2, a seguir, Armstrong (2011) apresenta as interrelações entre os componentes descritos anteriormente no Quadro 1.

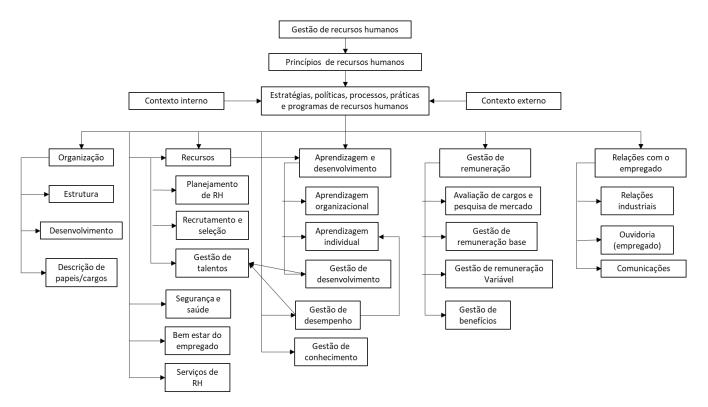


Figura 2 – Sistema de gestão de recursos humanos (GRH)

Fonte: reproduzido de Armstrong (2011, p. 19).

No sistema ilustrado pela Figura 2, os contextos interno e externo têm impacto sobre o sistema de GRH. O contexto externo altamente globalizado e tecnológico, como mencionado no tópico anterior desse capítulo, impacta diretamente a formulação das estratégias de RH para apoiar a sobrevivência da organização em um ambiente de grande competitividade. E o contexto interno, ou seja, tipo de negócio, tamanho da organização, tempo de existência, atividade-chave, cultura e quadro de empregados, também interfere diretamente na formulação das políticas e práticas de RH adotadas pela organização (Armstrong, 2011).

Para Armstrong (2011), as práticas de RH com maior impacto nos resultados da organização são: atração, desenvolvimento e retenção de pessoal; gestão de talentos; qualidade do ambiente de trabalho; estruturação das atividades e do trabalho de um cargo; aprendizagem e desenvolvimento; gestão do conhecimento e capital intelectual; ampliação de engajamento; gestão de alto desempenho; gestão de compensação e relações com o empregado.

Ulrich (1998) já apontava que, no ambiente de constantes mudanças, globalizado e altamente tecnológico, a atração e retenção de talentos são fundamentais para uma empresa manter-se competitiva. As políticas e práticas de atração e retenção de pessoal altamente qualificado proveem a organização com a mão de obra necessária para atender as necessidades

operacionais e estratégicas da organização por meio de entregas com alta produtividade, alto desempenho e altamente inovadoras (Armstrong, 2011).

Em sua abordagem sistêmica de GRH, Dutra (2017) classifica os processos em gestão de pessoas em três categorias quanto aos seus objetivos: movimentação, desenvolvimento e valorização. A Figura 3 representa o modelo proposto por este autor.

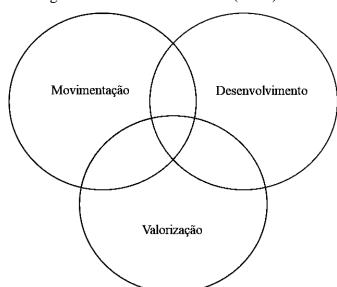


Figura 3 – Processos em gestão de recursos humanos (GRH)

Fonte: reproduzido de Dutra (2017, p. 21).

No modelo proposto por Dutra (2017), a categoria "movimentação" envolve os movimentos efetuados por um profissional quando ele muda de empresa, de local de trabalho, de posição etc., e engloba as práticas de planejamento, atração, socialização, reposicionamento e recolocação de pessoal. Para esse autor, atração de pessoas significa "capacidade da organização em atrair pessoas para efetuar os trabalhos necessários" (Dutra, 2017, p. 57). A categoria "Desenvolvimento" engloba todas as práticas que têm por objetivo estimular condições para o desenvolvimento do profissional e da organização, como: treinamento e capacitação, carreira, conciliação de expectativas, identificação e desenvolvimento de líderes, e processos sucessórios estruturados. Por fim, a categoria "Valorização" compreende as práticas de remuneração, recompensas e gestão da massa salarial, ou seja, todos os processos que têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos discricionários de valorização dos profissionais que atuam na organização.

Para Dutra (2017), a retenção de pessoal representa um desafio constante para as organizações e é considerada como uma das possíveis ações gerenciais decorrentes do processo

de avaliação formal ou informal. As ações gerenciais também incluem: desenvolvimento, remuneração, carreira, sucessão e movimentação de pessoas.

A abordagem estratégica em GRH reforça que o sucesso de uma determinada prática não depende exclusivamente do seu processo em si, mas de todo o contexto interno e externo da organização (Mayrhofer, Brewster, Morley & Ledolter, 2011). As políticas e práticas de atração e retenção de profissionais adotadas pelas organizações ao longo do tempo refletem as mudanças no mundo dos negócios, na economia, legislação, política e ambiente social (Ployhart, Schmitt & Tippins, 2017).

O reconhecimento do capital humano como o maior diferencial competitivo das organizações enfatiza o valor estratégico das políticas e práticas de atração e retenção de profissionais qualificados, principalmente quando consideramos a influência do contexto organizacional. Essa foi uma das constatações de Ployhart, Schmitt e Tippins (2017) ao realizarem um levantamento de todos os artigos relacionados a recrutamento e seleção de profissionais publicados no *Journal of Applied Psychology* nos 100 anos de existência desta publicação, completados em 2017.

Conforme analisado por Ployhart et al. (2017), no início do século XX, a indústria exigia profissionais cada vez mais especializados na realização de uma atividade específica dentro da fábrica. O desafio de recrutamento e seleção, nesta época, era identificar os conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características, denominados pelos autores com o acrônimo KSAOs (do inglês: *knowledge, skills, abilities*, e *other characteristics*) necessárias para a função.

Com o passar do tempo, as atividades realizadas pelos profissionais de uma organização se tornaram cada vez mais abrangentes, baseadas no conhecimento e exigindo grande interação entre os trabalhadores. Não era suficiente identificar os KSAOs necessários para desempenhar bem uma função, tornou-se fundamental buscar profissionais com capacidade de aprender continuamente novos conhecimentos e habilidades, e capazes de interagir de forma efetiva com os demais profissionais. O desafio então, passou a ser encontrar formas de atrair profissionais altamente qualificados e evitar que os profissionais qualificados deixassem a empresa ao serem abordados por outras organizações.

Ployhart et al. (2017) acrescenta que, principalmente após os anos 1970, surgiu uma nova perspectiva de atração de candidatos. As estratégias de recrutamento começaram a incluir a questão da imagem da organização e sua reputação como marca empregadora, ou seja, o esforço de tornar a organização uma opção de escolha por parte dos candidatos que recebiam propostas de um mercado de trabalho global.

Nesse mesmo período, outro tema que se tornou cada vez mais integrado às discussões e ações das organizações na atração de profissionais qualificados era a retenção desses profissionais contratados, por alguns autores e gestores, chamados de "talentos" (Weller, Holtom, Matiaske & Mellewigt, 2009). Alguns poucos estudos discutem a existência de uma maior rotatividade de profissionais nos primeiros dois anos após sua contratação e uma possível influência do processo de recrutamento na decisão de desligamento por parte do profissional contratado. Esses estudos apontam uma tendência de que, quanto mais adequado for o processo para atrair pessoas alinhadas com a organização, maiores serão as chances para sua retenção (Weller et al., 2009).

Apenas como um exemplo desses estudos mencionados por Weller et al. (2009), em 1987, Benjamin Schneider publicou um artigo sobre um modelo que procurava oferecer uma explicação para essa relação entre atração e retenção, que é conhecido como ASA (attraction-selection-attrition). O modelo propõe a existência de uma interrelação entre os processos de atração, seleção e desligamento, baseado na adequação entre o perfil do indivíduo e da organização (Goldberg, Perry, Finkelstein & Shull, 2013). Na etapa "atração", ele considera que as pessoas são diferentemente atraídas por determinadas organizações em função de suas características. Na segunda etapa, a organização recruta e seleciona profissionais com os atributos requeridos. Na etapa final do ciclo proposto, o indivíduo deixa a organização quando não percebe alinhamento com ela (Schneider, Goldstein & Smith, 1995).

Na atualidade, para enfrentar os desafios impostos pela exigência de uma maior qualificação da mão de obra, algumas estratégias de atração e retenção estão sendo criadas. Elas envolvem o investimento na busca de candidatos ainda em desenvolvimento nas instituições de ensino, profissionais que não estão ativamente buscando emprego ou, ainda, candidatos fora de um perfil tradicional quanto à sua faixa etária, algumas vezes já aposentados (Ployhart et al., 2017; Goldberg et al., 2013).

Hanashiro e Pereira (2020) reforçam que a estratégia de contratação de trabalhadores mais velhos pelas organizações não se limita à necessidade de atender a condição de grande demanda por mão de obra qualificada, mas se relaciona também a uma outra realidade demográfica enfrentada pelas organizações no mundo todo: o envelhecimento da população mundial e, consequentemente, da sua força de trabalho.

2.3. Envelhecimento da força de trabalho

Esse terceiro tópico do capítulo de referencial teórico discorreu, inicialmente, sobre a questão do envelhecimento da população mundial e, em seguida, abordou seu impacto sobre a força de trabalho, apresentando números que ilustram essa tendência no mundo e no Brasil.

O envelhecimento da população é resultado da combinação do declínio da taxa de fertilidade e do aumento da expectativa de vida em diferentes partes do mundo. Para Lutz, Sanderson e Scherbov (2008), a velocidade do envelhecimento da população global deverá atingir o seu ápice em meados de 2035, quando deve ocorrer uma desaceleração neste envelhecimento.

No entanto, existem diferenças regionais sobre o padrão de envelhecimento da população mundial e essas diferenças foram estudadas por Lutz, Sanderson e Scherbov (2008). Segundo os resultados encontrados por esses pesquisadores, ao estudarem 13 regiões diferentes do planeta, o Japão e a Oceania continuarão sendo as regiões mais velhas do mundo, seguidas pela Europa e China. A China superará a região norte-americana em número de idosos em meados de 2030-2040. E a região da África, abaixo do Saara, ainda será considerada a região mais jovem, com 44% da sua população abaixo dos 15 anos de idade.

Novos estudos apresentados por Ezeh, Bongaats e Mberu (2012) reforçaram as análises anteriores e estabeleceram quatro padrões distintos de crescimento populacional: países mais pobres como a região da África, abaixo do Saara, apresentam um crescimento populacional de 2% ao ano; países como Índia, Indonésia, norte da África e América Latina apresentam um crescimento moderado de 1% a 2% ao ano. Em países com grande extensão territorial e em desenvolvimento como a China e o Brasil o crescimento é baixo ou nulo (de 0% a 1% ao ano) e, no Japão e grande parte dos países europeus pode observar o declínio populacional. Países como o Brasil, com taxa de crescimento populacional menor que 1%, deixam de enfrentar as dificuldades relacionadas ao crescimento populacional e começam a enfrentar os novos desafios do envelhecimento populacional não só relacionados ao bem-estar de uma população mais velha como seus impactos para a economia (Ezeh et al., 2012; Hanashiro & Pereira, 2020).

O envelhecimento, segundo Giddens (2012) e outros autores, é situado historicamente e pode variar ao longo do tempo e em diferentes sociedades; sendo influenciado pela cultura, circunstâncias materiais da vida do indivíduo, classe social, gênero e etnia (Giddens, 2012; Sterns & Miklos, 1995). Ou seja, uma pessoa com 60 anos de idade em 1900 não apresentava as mesmas condições de uma pessoa com 60 anos nos anos 2000 (Lutz et al., 2008). Giddens (2012), ao tratar do conceito de envelhecimento, abre uma discussão sobre os estágios e transições que os indivíduos passam durante o curso da vida, incluindo, além dos processos

biológicos, seus aspectos sociais. "A idade social consiste em normas, valores e papeis que são culturalmente associados a uma determinada idade cronológica." (Giddens, 2012, pp.226).

Em seu livro "Trabalho e longevidade: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho", Tavares (2015) descreveu sob uma perspectiva histórica, as mudanças da composição etária da população e seus impactos para a força de trabalho. Conforme mencionado pela autora, o aumento de expectativa de vida é resultante da diminuição da taxa de mortalidade consequência dos avanços da medicina e da tecnologia, que desenvolveram novos métodos e máquinas que permitiram ao homem atenuar os efeitos do envelhecimento sobre o organismo humano e mudar uma condição de morte precoce, promovendo sua longevidade. As mudanças na taxa de fecundidade, por sua vez, têm seu marco histórico associado à Segunda Guerra Mundial que, inicialmente incentivou seu aumento como forma de compensar a morte de civis e militares no conflito e assim garantir um número suficiente de pessoas em idade ativa ou potenciais trabalhadores. Principalmente nos países industrializados, as políticas de incentivo à reprodução foram substituídas por um forte controle de natalidade frente ao temor de uma explosão populacional que ameaçaria o padrão de vida alcançado.

A mudança da composição etária da população de um país afeta diretamente a composição da sua força de trabalho: o declínio da taxa de fecundidade reduz a entrada de jovens na força de trabalho; o aumento da longevidade implica que trabalhadores mais velhos consigam manter sua capacidade laboral e manifestem o desejo (ou necessidade) de manteremse ativo no mercado de trabalho (Hanashiro & Pereira, 2020; Kooij, Zacher, Wang & Heckhausen, 2020; Tavares, 2015). No Brasil, a taxa de mortalidade começou a cair com o avanço das políticas públicas de saúde e saneamento. Entre os anos de 1970 e 1980, as taxas de fecundidade apresentam decréscimo, principalmente na região sudeste, como efeito do uso de anticoncepcionais pelas mulheres, que começam a fazer parte da força de trabalho empregada na indústria, comércio e serviços. A percepção da mudança na configuração na força de trabalho brasileira provocada pela transformação demográfica foi, em parte, retardada como resultado de políticas de incentivo à aposentadoria precoce praticada no passado. A idade média de aposentadoria do brasileiro em 2014 era de 53 anos, muito inferior à idade média de países europeus, que era de 62 anos (Tavares, 2015).

Como demonstra a Tabela 1, a população ativa com idade igual ou superior a 50 anos apresentou um aumento constante e gradual de sua participação relativa na distribuição dos empregos formais entre os anos de 2010 e 2020. Neste mesmo período, a população ativa com idade igual ou inferior a 29 anos diminuiu sua participação relativa. Isso sugere uma tendência

futura de mudança da característica etária da força de trabalho brasileira que afeta diretamente as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, especialmente de atração e retenção do trabalhador mais velho pelas organizações.

Tabela 1 - Distribuição dos empregos formais por faixas etárias do trabalhador. Brasil, 2010 a 2020 (%)

Δ	Faixas etárias do trabalhador					
Ano	até 24	25 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 64	65 +
2020	13,42	13,53	30,11	23,98	14,29	4,67
2019	13,68	13,61	30,61	23,38	14,13	4,58
2018	13,88	13,87	30,97	22,95	13,99	4,33
2017	14,12	14,22	31,03	22,57	13,87	4,19
2016	14,55	14,62	30,87	22,18	13,75	4,02
2015	15,54	15,05	30,53	21,75	13,36	3,77
2014	16,64	15,56	30,07	21,44	12,83	3,47
2013	17,25	15,86	29,96	21,31	12,39	3,24
2012	17,62	16,22	29,70	21,40	12,02	3,04
2011	17,97	16,71	29,29	21,41	11,74	2,89
2010	18,11	17,17	28,96	21,56	11,48	2,73

Fonte: RAIS (2022) STRAB-MTP.

Estudos publicados pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) em parceria com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) apontam que em 2030, o número de trabalhadores entre 50 e 59 anos será igual ao número de trabalhadores entre 15 e 24 anos e que em 2050, será 30% maior. Esses números representam uma mudança significativa na população economicamente ativa (PEA) do país se compararmos com os dados do período de 1970 e 1985, quando a PEA brasileira entre 15 e 24 anos era quase quatro vezes maior que entre 50 e 59 anos (Alves, Vasconcelos & De, 2010).

As informações anteriores sobre a mudança da característica etária da população do país reforçam que o Brasil atravessa um momento histórico de grande importância e que impactará de forma significativa sua força de trabalho, devido seu envelhecimento. Os momentos históricos relevantes como esse, segundo as abordagens teóricas da VBR e GERH, podem ser de grande relevância para as empresas que forem capazes de aproveitá-los para desenvolvimento de sua experiência e construção do seu conhecimento como parte da estratégia de criação de uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Boxall & Purcell, 2011). Para tanto, as empresas precisarão rever suas políticas e práticas voltadas a atração, retenção do trabalhador mais velho (Heisler & Bandow, 2018)

2.4. A relação entre as empresas e o trabalhador mais velho

Nesse quarto tópico, o conceito de trabalhador mais velho foi brevemente analisado e, em seguida, como as relações entre esses trabalhadores e as empresas estão sendo discutidas por pesquisadores brasileiros e estrangeiros.

O conceito de trabalhador mais velho sofre variações significativas e não dispõe de um consenso entre pesquisadores do mundo todo. Essa falta de consenso não está relacionada ao que é ser um "trabalhador", mas ao que é ser "mais velho" (Cepellos, 2013; Fontoura, 2014). De fato, existe uma grande variação quanto à idade em que um profissional passa a ser considerado um "trabalhador mais velho".

Alguns autores seguem a definição da OMS, que declara que o processo de envelhecimento funcional se inicia em torno dos 45 anos de idade (Bal & Dorenbosch, 2015; Hanashiro & Pereira, 2020; Kooij, de Lange, Jansen & Dikkers, 2008; Pak, Kooij, de Lange, van den Heuvel & Veldhoven, 2021). Outros pesquisadores, no entanto, consideram que os trabalhadores mais velhos são aqueles com 50 anos ou mais de idade (Amorim et al., 2019; Armstrong-Stassen, 2008a; Armstrong-stassen & Templer, 2006; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Cepellos, 2013; Drabe, Hauff & Richter, 2015; Stirpe, Trullen & Banache, 2018; Tonelli et al., 2019). Existem ainda pesquisadores que seguem as definições estabelecidas por programas governamentais locais, que definem a idade para classificar um profissional como um trabalhador mais velho aos 55 anos (Sterns & Miklos, 1995).

Frente à falta de uma definição convencionada, para esta pesquisa, foi considerado como "trabalhador mais velho" o indivíduo com 50 anos ou mais de idade que exerce atividade remunerada. Essa escolha está baseada em trabalhos desenvolvidos por autores que são referência para esse tema no Brasil (Amorim et al., 2019; Cepellos, 2013; Tonelli et al., 2019) e no exterior (Drabe et al., 2015; Stirpe et al., 2018) e também tomando-se como base a distribuição das faixas etárias adotadas pela RAIS, que é um importante instrumento utilizado para a gestão governamental do setor do trabalho no Brasil.

A diversidade de abordagens, ao se discutir o conceito de trabalhador mais velho, também pode ser observada ao se estudar a relação desses trabalhadores e as empresas, Alguns pesquisadores justificam uma atenção cuidadosa por parte das organizações em relação ao trabalhador mais velho por considerá-lo um recursos valioso pelo seu conhecimento e experiência, constituindo uma fonte de capital intelectual (Strack, Baier & Fahlander, 2008; Vasconcelos, 2018). Outros pesquisadores, porém, argumentam que o melhor resultado de uma organização não está diretamente relacionado à presença de trabalhadores mais velhos e sim pela existência de um população diversa, com idades diferentes, compartilhando o mesmo

ambiente de trabalho (Kunze, Boehm & Bruch, 2013). O envelhecimento da força de trabalho ao redor do mundo todo obrigará as empresas a ajustarem suas políticas e práticas para retenção do trabalhador mais velho com propostas cada vez mais alinhadas às necessidades e aspirações dessa população (Armstrong-Stassen & Scholosser, 2011; Kooij et al., 2013; Stirpe et al., 2018; Strack et al., 2008; Vasconcelos, 2018).

Embora existam pesquisadores que critiquem o desenvolvimento de políticas e práticas específicas para gestão do trabalhador mais velho (Riach & Jack, 2016), a maioria enfatiza que as organizações, de forma geral, precisarão readequar suas políticas e práticas de atração e retenção para serem bem sucedidas em sua relação com os trabalhadores mais velhos. Isso exigirá o desenvolvimento de novas atitudes entre empregadores e empregados (Armstrongstassen & Templer, 2006; Heisler & Bandow, 2018; Kooij et al., 2020; Sousa, Ramos & Carvalho, 2019; Goldberg et al., 2013). Em pesquisa realizada com profissionais mais velhos em atividade pós-aposentadoria em empresas canadenses, Armstrong-Stassen (2008a), identificou as práticas que têm um alto impacto para atração e retenção dos trabalhadores mais velhos. São elas: o reconhecimento e o respeito pela experiência, conhecimento, capacidade, conquistas e trabalho bem-feito por esses profissionais. Além disso, outro fator de grande impacto para a atração e retenção desse trabalhador mais velho é a preparação dos líderes para avaliar seu desempenho, proporcionar *feedback* construtivo e desenvolvimento de carreira de maneira acurada e desafiadora (Armstrong-Stassen, 2008b).

De forma geral, o que se observa como resultado de estudos sobre a relação entre as empresas e o trabalhador mais velho é que faltam evidências empíricas sobre como as práticas e políticas de RH devem ser ajustadas para serem efetivas para essa população (Ali & French, 2019; Pak et al., 2021)

2.5. Escolhas conceituais

Com base no referencial teórico desenvolvido nos tópicos anteriores, este último tópico tem a finalidade de consolidar as escolhas conceituais que serão utilizadas no decorrer da realização dessa pesquisa. O Quadro 2 resumiu as escolhas conceituais aplicadas neste estudo e incluiu suas respectivas definições e referências.

Quadro 2 – Resumo das escolhas conceituais

Conceito	Definição	Autor
Políticas de GERH Diretrizes de atuação que orientam as pr		(Fischer, 2018b)
	e são centradas nos objetivos de médio e	
	longo prazo	
Práticas de GERH	Ações previamente determinadas e orientadas	(Fischer, 2018b)
	pelas políticas, que visam alcançar os	
	objetivos traçados	
Atração	Capacidade da organização de atrair pessoas	(Dutra, 2017)
	para efetuar os trabalhos necessários	
Retenção	Ação gerencial decorrente do processo de	(Dutra, 2017)
	avaliação formal ou informal do profissional,	
	com o intuito de garantir a sua permanência	
	na organização	
Envelhecimento	Combinação de processos biológicos,	(Giddens, 2012)
	psicológicos e sociais que afetam as pessoas à	
	medida que ganham idade	
Trabalhador mais	Indivíduo com 50 anos ou mais de idade que	(Amorim et al., 2019;
velho	exerce atividade remunerada	Tonelli et al., 2019)

GERH = gestão estratégica de recursos humanos. Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com Fischer (2018b), existem três possíveis enfoques diferentes para se estudar RH: (i) do comportamento humano no trabalho, quando tratamos de competências, comprometimento, clima e cultura organizacionais; (ii) do modelo funcional, quando o interesse for entender a estrutura da área, seu papel frente as demais áreas da organização; e (iii) dos processos e sistemas, quando quisermos compreender melhor as práticas e políticas desta organização. Para o desenvolvimento desta pesquisa, o terceiro enfoque, dos processos e sistemas, foi privilegiado, uma vez que a proposta deste trabalho foi a de analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho.

A abordagem teórica da GERH servirá como base para este estudo por considerar a existência de uma relação entre os resultados obtidos pela organização e as políticas e práticas que ela adota na gestão do seu quadro de empregados (Boxall & Purcell, 2003). E a escolha por analisar as políticas e práticas de atração e retenção se dá por se considerar que as definições da empresa sobre sua estratégia de atração e retenção influenciarão a composição de sua mão de obra e serão um fator crítico para o perfil etário de seus trabalhadores (Colley, 2014; Heisler & Bandow, 2018).

Este tópico encerra o capítulo de referencial teórico que antecede o terceiro capítulo, de Metodologias que abordará as escolhas metodológicas que foram adotadas no decorrer desta pesquisa para coleta e análise dos dados estudados.

3. METODOLOGIA

Este terceiro capítulo descreve as escolhas metodológicas adotadas com o propósito de responder à pergunta de pesquisa e atender os objetivos geral e específicos desse estudo. Ele foi composto por quatro tópicos: i) método de pesquisa, ii) pesquisa bibliográfica, iii) coleta de dados, e iv) análise de dados.

3.1. Método de pesquisa

Como método para explorar o fenômeno analisado neste estudo, foi adotada uma abordagem mista, que utilizou técnicas quantitativa e qualitativa para coleta e análise de dados (Creswell, Plano Clark, Gutmann & Hanson., 2003; Greener, 2008; Sampieri, Fernandez-Collado & Lucio, 2006; Yin, 2015).

A abordagem quantitativa é descrita como adequada quando o objetivo do pesquisador é mensurar um fenômeno que ocorre na vida cotidiana sob um enfoque objetivo da realidade, utilizando a coleta de dados numéricos. Sua análise se faz mediante procedimentos estatísticos para estabelecer padrões de comportamento de um determinado objeto de estudo (Creswell et al., 2003; Gil, 2021; Sampieri et al., 2006).

Por outro lado, a abordagem qualitativa é considerada mais apropriada para investigação dos fenômenos humanos e sociais e é amplamente empregada pelas Ciências Sociais, como, por exemplo, em Administração de Empresas. A pesquisa qualitativa procura compreender o fenômeno estudado numa perspectiva integrada, analisando o fenômeno em seu contexto. Não busca quantificar os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos para a análise de dados. A abordagem qualitativa "envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato do pesquisador com a situação estudada" (Creswell, 2013; Earl, Taylor & Cannizzo, 2018; Gil, 2021; Godoy, 1995a, 2010).

Esta pesquisa teve caráter exploratório e descritivo. Exploratório, pois procurou proporcionar maior familiaridade sobre o fenômeno estudado, e descritivo, pois analisou como o fenômeno se manifestava no contexto das organizações no Brasil (Creswell, 2013; Gil, 2021 e Sampieri et al., 2006).

A matriz de amarração metodológica apresentada a seguir relacionou cada objetivo específico descrito no capítulo de Introdução às técnicas e instrumentos metodológicos que foram utilizados para coleta e análise de dados e que serão explorados nos dois tópicos subsequentes.

Quadro 3 - Matriz de amarração metodológica

Objetivo geral

Identificar e analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho no Brasil.

Objetivos específicos	Estratégia e instrumento	Técnica e ferramenta
Identificar e caracterizar as organizações que têm políticas e práticas formais para atração e retenção do trabalhador mais velho	Consulta à base de dados da pesquisa "FIA Employee Experience" (FEEx) 2020 (PROGEP/FIA)	Análise documental, análise estatística descritiva e distribuição de frequências
Identificar e analisar as políticas e práticas formais adotadas para atração e retenção do trabalhador mais velho nessas empresas	Estudo de casos múltiplos comparativos utilizando protocolo de entrevista semiestruturada realizada com trabalhadores mais velhos, líderes e gestores de RH	Análise do conteúdo das transcrições das entrevistas com apoio do <i>software</i> Atlas.ti
Relacionar e analisar os objetivos estabelecidos por essas empresas para adoção de políticas e práticas formais de atração e retenção do trabalhador mais velho	Estudo de casos múltiplos comparativos utilizando protocolo de entrevista semiestruturada realizada com trabalhadores mais velhos, líderes e gestores de RH	Análise do conteúdo das transcrições das entrevistas com apoio do <i>software</i> Atlas.ti

RH: recursos humanos. Fonte: elaborado pela autora.

Essa matriz de amarração metodológica foi elaborada tomando como base a proposta de Mazzon (1981) de uma estrutura matricial que permitisse uma análise da aderência e da compatibilidade entre o método de pesquisa, os objetivos a serem atingidos e as técnicas para tratamento dos dados. A matriz de amarração constitui um instrumento para análise de consistência metodológica que viabiliza, principalmente para a pesquisa em Administração, "uma estrutura esquemática que sintetiza, transparentemente, a configuração da pesquisa e, desse modo, oferece ao pesquisador a visualização sistematizada do trabalho, possibilitando o exame de sua estrutura, da coerência da propostas, do desenvolvimento, de suas limitações e de sua defesa" (Mazzon, 1981; Telles, 2001, pp. 71).

3.2. Pesquisa bibliográfica

O ponto de partida para o desenvolvimento desta pesquisa foi a realização de uma pesquisa bibliográfica exploratória sistematizada. A pesquisa bibliográfica faz parte da pesquisa descritiva e é feita com o intuito de conhecer e analisar as contribuições científicas e conhecimentos prévios acerca de um determinado tema (Cervo & Bervian, 1983).

A pesquisa bibliográfica foi realizada entre os dias 4 e 7 de agosto de 2021 em duas bases bibliográficas: a Web of Science Core Collection (WoS) e a Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL). A WoS foi escolhida por se tratar da maior plataforma de informação científica, que proporciona acesso a mais de 9.200 periódicos em diversas áreas do conhecimento e de abrangência mundial. E a SPELL, por ser um repositório de artigos científicos divulgados particularmente em periódicos editados no Brasil e em especial nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo.

Inicialmente, foram realizadas duas consultas na WoS, em 4 de agosto de 2021. Na primeira consulta, foi utilizado o termo de pesquisa "old* work*" de forma isolada, em qualquer campo do texto, o que gerou um total de 4.904 documentos. Esse resultado foi refinado, selecionando-se apenas os documentos em formato de artigos (3.918). Em seguida, aplicou-se um filtro selecionando 31 categorias, definidas conforme a relevância para o tema estudado: Business, Business Finance, Demography, Development Studies, Economics, Education Educational Research, Engineering Industrial, Engineering Manufacturing, Environmental Sciences, Environmental Studies, Geography, Humanities Multidisciplinary, Industrial Relations Labor, International Relations, Law, Management, Multidisciplinary Sciences, Operations Research Management Science, Political Science, Psychology, Psychology Applied, Psychology Developmental, Psychology Experimental, Psychology Multidisciplinary, Psychology Social, Public Administration, Social Issues, Social Sciences Interdisciplinary, Social Work, Sociology e Statistics Probability. A aplicação resultou na recuperação de 2.256 artigos. Novamente, essa busca foi refinada, utilizando-se os filtros para idiomas, selecionando-se apenas o inglês, o espanhol e o português, chegando-se a 2.171 artigos.

A partir desses 2.171 artigos, utilizando-se os operadores booleanos aplicados a todos os campos do texto, o termo inicial de pesquisa "old* work*" foi associado de forma não concomitante aos termos: "AND select*", "AND recruit*", "AND human* resourc*", "AND retention" e "AND attract*". Do montante de artigos resultantes dessa separação (529), foram excluídos os 85 artigos que apareciam em duplicidade e selecionado um total de 444 artigos.

Desse novo montante, os artigos publicados em periódicos internacionais foram classificados segundo seu fator de impacto (FI) e os periódicos nacionais, de acordo com a

classificação Qualis da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Foram selecionados os artigos de periódicos internacionais com FI maior ou igual a 1.5 (o que gerou um total de 230 artigos) e os artigos publicados em periódicos nacionais classificados nas categorias B1 ou acima pelo sistema Qualis da CAPES (3 publicações), totalizando 233 artigos nessa primeira busca na plataforma WoS.

Uma segunda busca na WoS foi realizada no mesmo dia (4 de agosto de 2021), utilizando como termo inicial de pesquisa para qualquer campo do texto "ag\$ing work*", em substituição ao termo "old* work*", e foram identificados 1.308 documentos. Seguiu-se o mesmo procedimento de refinamento descrito anteriormente e identificou-se, entre esses documentos, 910 artigos. Utilizou-se o mesmo filtro aplicado na busca anterior, considerando as mesmas 31 categorias: Business, Business Finance, Demography, Development Studies, Economics, Education Educational Research, Engineering Industrial, Engineering Manufacturing, Environmental Sciences, Environmental Studies, Geography, Humanities Multidisciplinary, Industrial Relations Labor, International Relations, Law, Management, Multidisciplinary Sciences, Operations Research Management Science, Political Science, Psychology Applied, Psychology Developmental, Psychology Experimental, Psychology Multidisciplinary, Psychology Social, Public Administration, Social Issues, Social Sciences Interdisciplinary, Social Work, Sociology e Statistics Probability, (439). Novamente, essa busca foi refinada utilizando-se os filtros para idiomas, selecionando-se apenas inglês, espanhol e português, obtendo-se 424 artigos.

A partir desses 424 artigos, foram aplicados operadores booleanos em todos os campos do texto associando o termo inicial "ag\$ing work*", de forma não concomitante, aos termos de pesquisa: "AND select*", "AND recruit*", "AND human* resourc*", "AND retention" e "AND attract*". Chegou-se a um total de 156 artigos, já excluídos, desse montante, os 43 artigos que apareciam em duplicidade.

De forma semelhante à busca anterior, os artigos publicados em periódicos internacionais foram classificados segundo seu fator de impacto (FI) e os periódicos nacionais, de acordo com a classificação Qualis da CAPES. Foram selecionados os artigos de periódicos internacionais com FI maior ou igual a 1.5 (o que gerou 89 artigos) e o único periódico nacional classificado na categoria B1 pelo sistema Qualis da CAPES (o que gerou 1 artigo), totalizando 90 artigos nessa segunda busca na plataforma WoS.

Resumidamente, nas duas buscas realizadas na plataforma WoS, foram identificados 323 artigos no total e, ao se excluírem os 43 artigos em duplicidade, chegou-se a um número final de 280 artigos.

Na plataforma SPELL, foram realizadas três buscas no dia 7 de agosto de 2021. Para a primeira busca, foram aplicados os seguintes filtros: somente artigos que estivessem relacionados à área de administração e publicados no idioma português. Foram então utilizados como termos de pesquisa no campo resumo do artigo as palavras "trabalhador" AND "mais" AND "velho", o que resultou em um único artigo. Em seguida, foi utilizada a sua variação "trabalhadores" AND "mais" AND "velhos", o que resultou em outros dois artigos. A pesquisa desses dois termos iniciais associados de forma não concomitante aos termos AND "atração", AND "retenção", AND "recursos humanos", AND "seleção" e AND "recrutamento" não gerou nenhum artigo.

A segunda busca utilizou filtros semelhantes aos da anterior: somente artigos que estivessem relacionados à área de administração e publicados no idioma português, utilizando como termo de pesquisa no campo resumo do artigo a palavra "etarismo". Foram assim encontrados dois artigos, sendo que um deles também havia aparecido na primeira busca.

Por fim, em uma terceira busca realizada na plataforma SPELL, também em 7 de agosto de 2021, foram aplicados dois filtros semelhantes às anteriores: somente artigos que estivessem relacionados à área de Administração, e um filtro diferente: no idioma inglês. Como termos de pesquisa no campo resumo do artigo, foram utilizadas as palavras "older" AND "work" (o que gerou 4 artigos); "older" AND "worker" (não gerou nenhum artigo); "older" AND "workers" (2 artigos); "aging" AND "work" (3 artigos); "ageing" AND "work (nenhum artigo), "ageism" (1 artigo); associados de forma não concomitante aos termos "attraction" (nenhum artigo), "retention" (1 artigo), "human resources" (2 artigos), "recruitment" (1 artigo) e "selection" (1 artigo).

Como resultado dessas três buscas, foram encontrados 20 artigos na plataforma SPELL. Foram excluídos os repetidos e chegou-se a um total de 9 artigos, sendo que 2 deles já constavam no levantamento realizado da plataforma WoS, totalizando um número final de 7 artigos selecionados nessa segunda plataforma.

Em uma nova fase de análise, os títulos e resumos dos 280 artigos selecionados na plataforma WoS e dos 7 artigos oriundos da SPELL foram lidos e foram excluídos os artigos que não estavam relacionados ao tema objeto desta dissertação, como por exemplo, os que discutiam questões relacionadas a saúde ocupacional do trabalhador mais velho, o efeito da idade na gestão do conhecimento, a deterioração da saúde entre portadores de doenças crônicas,

a diferença entre os trabalhadores mais velhos e mais jovens quanto a aprendizagem ou absenteísmo, aposentadoria ou estereótipos relacionados a idade.

A leitura dos títulos e resumos resultou em 76 artigos que foram lidos integralmente. Desse total, foram selecionados 51 artigos que contribuíram para compreensão do estágio atual de discussão acadêmica sobre o tema do trabalhador mais velho e para a discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa.

3.3. Coleta de dados

3.3.1. Análise documental – pesquisa FEEx

Para identificar e caracterizar as organizações que apresentavam políticas e práticas formais para atração e retenção do trabalhador mais velho, foi aplicada a técnica de análise documental (Gil, 2021; Sampieri et al., 2006), usando a base de dados disponíveis da pesquisa "FIA – Employee Experience" (FEEx) que substituiu, em 2019, a pesquisa "Melhores Empresas Para Trabalhar" (MEPT) realizadas pelo Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP/FIA) e pela equipe de pesquisadores da ATMOSFERA.

Em seus mais de 20 anos de existência, os pesquisadores que conduziram essas pesquisas analisaram as respostas de aproximadamente 1.500 empresas. A FEEx é realizada anualmente com o intuito de verificar o ambiente organizacional e a qualidade de gestão de pessoas de organizações que voluntariamente decidem participar. As informações obtidas pela FEEx em 2020 diziam respeito às respostas de mais de 150 mil profissionais de 300 empresas da área privada reconhecidas pelo investimento em políticas e práticas de recursos humanos.

A escolha dessa base de dados partiu do pressuposto de que as organizações, que voluntariamente participaram da pesquisa, demonstraram interesse em se destacar no mercado como boas empregadoras, oferecendo um bom ambiente de trabalho e práticas diferenciadas de gestão de pessoas. Além disso, a equipe técnica responsável pela realização da FEEx adota métodos e procedimentos transparentes e simplificados, suscetíveis a processos periódicos de atualização para preservação da legitimidade científica e estatística da pesquisa e procuram adequar a amostra de empresas à realidade brasileira, sem perder a perspectiva global.

O instrumento de coleta de dados da FEEx 2020 era composto por dois formulários: um deles foi preenchido e encaminhado pelas empresas e o outro, por uma amostra aleatória de empregados dessas empresas. O questionário respondido pelos representantes das empresas, em sua maioria gestores de RH, contava com 16 partes subdivididas em seções e subseções que exploravam além da identificação e caracterização das empresas, a adoção de políticas e práticas em gestão de pessoas.

O questionário respondido pelos empregados, por sua vez, era composto por 11 partes que avaliavam a experiência dos empregados em seu ambiente de trabalho, a relação com seus chefes e colegas, o contato com as políticas e práticas de recursos humanos e sua visão sobre a condução da empresa.

As questões selecionadas dos questionários e utilizadas nesta pesquisa foram listadas nos Quadros 4 e 5 dispostos a seguir.

Quadro 4 – Questões selecionadas do questionário submetido pelas empresas – FEEx 2020

Questão	Enunciado
2.1	Total de empregados com vínculo empregatício, incluindo estagiários em 31 de dezembro de 2019
2.5	Quantidade de empregados por cargo e sexo em 31 de dezembro de 2019
2.6	Quantidade de empregados por grau de instrução em 31 de dezembro de 2019
2.7	Quantidade de empregados por tempo de casa em 31 de dezembro de 2019
2.8	Quantidade de empregados por faixa etária em 31 de dezembro de 2019
3.1	A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas? Liste as 3 mais importantes
5.4.1	Existem ações específicas para preparar jovens líderes a lidar com subordinados mais velhos?
6.4.1.1	A empresa possui um programa de benefícios flexíveis, onde o empregado pode escolher entre um leque de opções de benefícios?
6.5.17	A empresa oferece aos seus empregados acesso aos seguintes benefícios – Plano de Previdência Privada?
7.8	A empresa mantém um processo formal de recrutamento interno de seus empregados?
13.2.1	A empresa adota práticas formais para flexibilizar a jornada de trabalho?
13.5	A empresa adota práticas de preparação dos empregados para aposentadoria, disponível a pelo menos 70% dos empregados (não considerar plano de previdência privada)?
14.3	A empresa adota ações de captação de empregados de forma a promover a diversidade internamente?
14.3.1	Há políticas específicas para contratação de pessoas com mais de 50 anos?

Fonte: adaptado de FEEx 2020 – Questionário Empresas

Quadro 5 – Questões selecionadas do questionário submetido pelos empregados – FEEx 2020

Questão	Enunciado
3.12	As pessoas de qualquer idade, raça e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa?
6.29	O que atraiu você para esta empresa?
6.30	O que faz você permanecer nesta empresa e não buscar outra oportunidade?

Fonte: adaptado de FEEx 2020 - Questionário Funcionários

3.3.2. Estudo de casos múltiplos – entrevistas

Com o intuito de identificar e analisar tanto as políticas e práticas formais adotadas para atração e retenção do trabalhador mais velho; como os objetivos estabelecidos pelas organizações que as adotam, foi adotado, para coleta de dados, o método de estudo de casos múltiplos, considerado mais robusto que o de caso único (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015).

Uma das vantagens apontadas por diversos autores de se utilizar o estudo de caso como abordagem de pesquisa é a de que ele permite analisar profundamente uma determinada unidade social, principalmente quando o pesquisador quer responder "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem (Eisenhardt, 1989; Godoy, 1995a, 2010; Yin, 2015).

A escolha pelo estudo de casos múltiplos justificou-se pelo fato de que, no caso único, o fenômeno seria estudado em um contexto único e específico, e no estudo de casos múltiplos, o mesmo fenômeno pode ser estudado em diferentes contextos para gerar a possibilidade de comparação entre os resultados encontrados ao se estudar mais de uma empresa.(Yin, 2008). Para Eisenhardt (1989), embora não exista um número ideal de casos para fazer uma boa pesquisa baseada em estudo de caso, um número entre quatro e dez casos mostra-se adequado.

Vários autores alertam para a influência exercida pela presença do pesquisador sobre as respostas e comportamentos daqueles que estão sendo observados ou entrevistados e, consequentemente, distorcer o resultado da pesquisa. (Godoy, 1995b, 2010; Yin, 2015).

Para minimizar o impacto da presença do pesquisador durante a coleta de dados, foi desenvolvido um protocolo de entrevista semiestruturada que envolveu uma fase de pré-teste para validação das perguntas elaboradas. Durante a fase de pré-teste, foi entrevistado o gestor de uma organização que estava diretamente envolvido com as discussões sobre os trabalhadores mais velhos realizadas na empresa onde trabalhava.

Foram entrevistados diferentes *stakeholders* internos às organizações, como: representantes da área de RH, responsáveis pela implantação das políticas e práticas em questão, representantes dos trabalhadores mais velhos de diferentes atividades e representantes da liderança de áreas distintas das empresas (Hanashiro & Pereira, 2020; Tham & Holland, 2018; Veth et al., 2015). Essas entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 2021; Gil, 2021; Godoy, 2010; Yin, 2015).

Para essa etapa do trabalho, não foi possível considerar as empresas participantes da pesquisa FEEx 2020, pois uma das condições gerais para consulta da sua base de dados foi a garantia de que essas empresas não fossem identificadas, o que não permitiu acesso direto aos respondentes para elaboração do estudo comparativo de casos múltiplos. Um fator inicialmente visto como um limitador para o desenvolvimento deste estudo, pois impediu a realização de

entrevistas com representantes das empresas reconhecidas como lugares incríveis para trabalhar pela FEEx, acabou impulsionando a busca por novas empresas, o que gerou a oportunidade de ampliação do número de organizações analisadas por esta pesquisa.

A forma de acesso a essas novas empresas foi baseada na rede de relacionamentos da pesquisadora. Os contatos foram feitos por meio de e-mail, LinkedIn, telefone e WhatsApp; realizados no período de 29 de setembro de 2021 a 8 de dezembro de 2021.

Como critério de seleção para participação no estudo de caso, foram incluídas empresas nacionais ou multinacionais, dos diferentes setores econômicos, que apresentassem políticas ou práticas formais para atração e retenção do trabalhador mais velho.

Do total de 20 empresas contatadas, 8 não retornaram o contato inicial feito pela pesquisadora. Entre aquelas que retornaram, duas não aceitaram participar da pesquisa e duas, apesar de aceitaram o convite, não autorizavam a realização de entrevistas com seus empregados, o que inviabilizou sua participação. Quatro empresas não atenderam o critério de seleção por não adotarem nenhuma prática ou política formal para atração e/ou retenção do trabalhador mais velho e, finalmente, quatro participaram do estudo de casos.

Quadro 6 – Relação de tipos de empresas que receberam contato inicial da pesquisadora

Setor econômico da empresa contatada	Retorno
Comunicação e entretenimento (nacional)	Participou do estudo de caso
Serviços em tecnologia (multinacional)	Participou do estudo de caso
Serviços financeiros (nacional)	Participou do estudo de caso
Indústria farmacêutica (multinacional)	Participou do estudo de caso
Serviços de gestão de riscos e seguros (multinacional)	Não aceitou convite para participar
Indústria produtos de saúde e bem-estar (multinacional)	Não aceitou convite para participar
Indústria farmacêutica (multinacional)	Empresa não autorizou entrevistas
Indústria alimentícia (multinacional)	Empresa não autorizou entrevistas
Serviços em tecnologia (nacional)	Não atendeu critérios de seleção
Indústria setor de aço (nacional)	Não atendeu critérios de seleção
Indústria de embalagens (nacional)	Não atendeu critérios de seleção
Indústria automobilística (multinacional)	Não atendeu critérios de seleção
Instituição financeira (nacional)	Não retornou contato inicial
Serviço de telefonia móvel (multinacional)	Não retornou contato inicial
Serviço de telefonia móvel (multinacional)	Não retornou contato inicial
Indústria de bens de consumo (multinacional)	Não retornou contato inicial
Serviço de solução em pagamentos (nacional)	Não retornou contato inicial
Instituição financeira (nacional)	Não retornou contato inicial
Instituição financeira - fintech (nacional)	Não retornou contato inicial
Serviço em manuseio de materiais (multinacional)	Não retornou contato inicial

Fonte: elaborado pela autora

As quatro empresas participantes do estudo de caso foram nomeadas por letras do alfabeto (E, F, G e H) para garantir que não fossem identificadas, mantendo-se assim o acordo de confidencialidade firmado entre as partes. O anonimato dos entrevistados também foi mantido pela atribuição de números sequenciais de 1 a 13 para sua identificação.

O número total de entrevistas foi definido pelo ponto de saturação, quando as informações obtidas se tornaram repetitivas. Foram realizadas 13 entrevistas entre os dias 23 de novembro de 2021 e 31 de janeiro de 2022, com duração média de aproximadamente 40 minutos. As entrevistas foram individuais, realizadas de forma remota, em razão da política de isolamento social decorrente da pandemia de COVID-19³.

³ Decreto nº 64.881 de 22/03/2020, divulgado no Diário Oficial do Estado de São Paulo em 23/03/2020 e decreto nº 65.897 de 30/07/2021 divulgado no Diário Oficial do Estado de São Paulo em 31/07/2021.

Os dias e horários das entrevistas foram escolhidos pelos entrevistados, que também definiram a plataforma de comunicação de sua preferência, sendo utilizadas GoogleMeets, MSTeams e Zoom.

Quadro 7 – Informações sobre as entrevistas realizadas

Entrevistado	Empresa	Data	Duração (minutos)	Formato
Entrevistado 1	Е	23/11/2021	58:05	Online
Entrevistado 2	Е	30/11/2021	41:40	Online
Entrevistado 3	Е	30/11/2021	34:30	Online
Entrevistado 4	Е	29/12/2021	29:27	Online
Entrevistado 5	F	08/12/2021	29:14	Online
Entrevistado 6	F	13/12/2021	47:30	Online
Entrevistado 7	F	07/01/2022	40:23	Online
Entrevistado 8	G	10/12/2021	37:59	Online
Entrevistado 9	G	04/01/2022	43:00	Online
Entrevistado 10	G	31/01/2022	31:34	Online
Entrevistado 11	Н	16/12/2021	50:14	Online
Entrevistado 12	Н	21/12/2021	50:06	Online
Entrevistado 13	Н	10/01/2022	38:07	Online

Fonte: elaborado pela autora

3.4.Análise de dados

Os dados quantitativos obtidos através da utilização da base da FEEx 2020 foram analisados pelo método estatístico descritivo através de distribuição de frequências exibidas em tabelas apresentadas no capítulo de Resultados. As análises permitiram a apreciação de como as empresas participantes se distribuíram em relação às diferentes categorias consideradas, que também serão apresentadas no próximo capítulo (Gil, 2021; Sampieri et al., 2006).

Para análise dos dados obtidos através das entrevistas foram empregadas técnicas de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2021), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

A análise de conteúdo pode adotar a abordagem dos significados, por exemplo, como no caso da análise temática, quando o texto original é recortado em unidades comparáveis de

categorias (categorização). A categorização ou método das categorias permite a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. A técnica consiste em classificar os diferentes elementos segundo critérios que possam fazer surgir um sentido capaz de introduzir alguma ordem na confusão inicial.

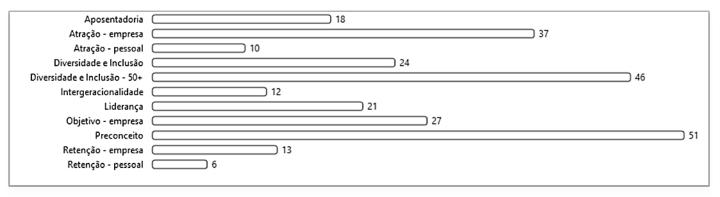
O tema é utilizado como unidade de registro na análise temática, e sua utilização é recomendada quando existe o interesse em estudar as motivações, opiniões, atitudes, valores, crenças ou tendências. Pode-se iniciar pela determinação das rubricas de classificação e tentar, em seguida, arrumar o todo ou então, inversamente, partir dos elementos particulares e reagrupá-los progressivamente por aproximação de elementos contíguos para, no final deste procedimento, atribuir um título à categoria, ou tema (Bardin, 2021).

A entrevista é um discurso espontâneo e pode aparentar, inicialmente, uma certa desordem temática (Bardin, 2021). Assim, para cada entrevista incorporada nesta pesquisa, foi feito um primeiro nível de análise para compreensão da sua estruturação e dinâmica específicas.

Após esse exame de primeiro nível, a análise das entrevistas seguiu em três fases: a primeira, de pré-análise, em que foi estabelecido o contato inicial com os textos resultantes da transcrição das entrevistas através da realização de uma leitura flutuante e categorização dos temas. A segunda fase, de exploração do material, ocorreu com o suporte do *software* Atlas.ti, recurso tecnológico amplamente utilizado para apoiar as diferentes etapas da análise de conteúdo (Silva Junior & Leão, 2018). E a terceira fase de tratamento dos resultados se deu através de um recorte comparativo das respostas dos entrevistados segundo temas padrões repetitivos.

Com o apoio do Atlas.ti, as transcrições das 13 entrevistas foram recortadas em 246 fragmentos ou *quotations* e classificados, inicialmente, em quatro categorias ou *codes*: i) ações da empresa em relação ao trabalhador mais velho; ii) atração e retenção - políticas e práticas; iii) objetivos/motivação da empresa, iv) participação da liderança. A essas categorias foram acrescidos outros temas recorrentes que surgiram espontaneamente, conforme a Figura 4, e que foram explorados no capítulo de Resultados no tópico 4.4 Outros achados.

Figura 4 – Análise de conteúdo das entrevistas – categorização



Fonte: extraído do software Atlas.ti

Os números relacionados a cada categoria indicam a quantidade de fragmentos ou *quotations* recortados da transcrição das 13 entrevistas e classificados em uma mesma categoria. Ou seja, 18 fragmentos do conteúdo gerado pelas 13 entrevistas foi classificado na categoria "aposentadoria"; 37 fragmentos na categoria "atração-empresa"; e assim por diante.

No próximo capítulo, os resultados obtidos por meio da base de dados da FEEx foram apresentados e analisados, seguindo-se os métodos de distribuição de frequência, conforme abordagem de estatística descritiva. E os resultados do estudo comparativo de casos múltiplos, apresentados e analisados, conforme a análise temática de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas.

4. RESULTADOS

Essa pesquisa contou com técnicas mistas quantitativas e qualitativas com o propósito de explorar e descrever o fenômeno objeto desse estudo, que eram as políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho nas organizações brasileira.

Neste capítulo, os resultados obtidos e sua análise são apresentados em cinco tópicos, dos quais os três iniciais foram orientados pelos objetivos específicos da pesquisa. São eles: i) caracterização das organizações; ii) políticas e práticas de atração e retenção; iii) objetivos organizacionais; iv) síntese dos resultados e v) outros achados.

Os resultados disponíveis da pesquisa "FIA – Employee Experience" (FEEx), foram a base de dados utilizada para caracterização das organizações com atuação no Brasil. A FEEx foi realizada pelo Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (PROGEP/FIA) e pela equipe de pesquisadores da ATMOSFERA e em sua edição de 2020, obteve respostas de mais de 150 mil profissionais de várias áreas funcionais de 300 empresas reconhecidas pelo investimento em suas políticas e práticas de recursos humanos.

Além da base de dados da FEEx, foram analisadas as informações coletadas por meio de 13 entrevistas semiestruturadas com profissionais de várias áreas funcionais de quatro empresas que integraram o estudo de casos múltiplos comparativo. Esse estudo de casos foi elaborado com o intuito de identificar e analisar, tanto as políticas e práticas formais adotadas para atração e retenção do trabalhador mais velho, como os objetivos das organizações pesquisadas ao adotar essas políticas e práticas.

4.1 Caracterização das organizações – FEEx 2020

Este primeiro tópico utilizou a base de dados da pesquisa FEEx 2020 e analisou os resultados obtidos com o intuito de caracterizar as empresas que possuíam políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho entre as organizações brasileiras. Seu conteúdo foi subdividido em duas partes. A primeira parte apresentou as características das empresas participantes do painel geral da FEEx 2020 e sua comparação com os resultados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, ano-base 2020. E a segunda parte comparou o painel geral da FEEx às quatro empresas participantes da pesquisa que declararam possuir políticas e práticas de captação de trabalhadores mais velhos.

4.1.1 Painel geral das empresas – FEEx 2020

As organizações apresentadas neste tópico foram reconhecidas na edição de 2020 da pesquisa FEEx por sua excelência em gestão de pessoas ao representarem as 100 empresas que mais investiram em seus ambientes de trabalho, entre as 300 participantes avaliadas.

Considerando esse painel geral, todas as 100 empresas eram do setor privado, sendo 20% de organizações multinacionais e 80% nacionais. Entre as 80 empresas de origem brasileira, 16 delas operavam também no exterior.

As informações do painel geral da FEEx 2020, segundo declaração das próprias organizações, sobre distribuição das empresas por atividade econômica, número de empregados, sexo, escolaridade, tempo de serviço e faixa etária foram disponibilizadas nas tabelas apresentadas a seguir.

Tabela 2 – Distribuição de empresas FEEx por atividade econômica

Atividade econômica	Frequência	Valor (%)
Agronegócio	5	5,0
Alimentos e bebidas	4	4,0
Bancos e serviços financeiros	6	6,0
Comércio	3	3,0
Consultoria e auditoria	3	3,0
Educação	6	6,0
Energia	3	3,0
Indústrias diversas	9	9,0
Química e petroquímica	5	5,0
Saneamento	8	8,0
Seguradoras	4	4,0
Serviços de saúde	14	14,0
Serviços diversos	12	12,0
Tecnologia e computação	14	14,0
Têxtil	4	4,0
Total	100	100

Fonte: FEEx 2020 – tabela elaborada pela autora.

Tabela 3 – Distribuição de empresas FEEx por número de empregados (31 de dezembro de 2019)

Número de empregados	Frequência	Valor (%)
De 1 a 99	14	14,0
De 100 a 499	36	36,0
De 500 a 999	22	22,0
De 1.000 a 1.999	13	13,0
De 2.000 a 4.999	7	7,0
De 5.000 a 9.999	3	3,0
A partir de 10.000	5	5,0
Total	100	100

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

Tabela 4 – Distribuição dos empregados por sexo - FEEx (31 de dezembro de 2019)

Sexo	Frequência	Valor (%)
Masculino	152.290	49,2
Feminino	156.793	50,8
Total	309.083	100

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

Tabela 5 – Distribuição dos empregados por escolaridades - FEEx (31 de dezembro de 2019)

Escolaridade	Frequência	Valor (%)
Ensino fundamental	19.319	6,3
Ensino médio	115.064	37,2
Ensino superior	124.620	40,3
Pós-graduação	50.080	16,2
Total	309.083	100

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

Tabela 6 – Distribuição dos empregados por tempo de casa - FEEx (31 de dezembro de 2019)

Tempo de Casa	Frequência	Valor (%)
Até 6 meses	31.499	10,2
De 6 meses a 1 ano incompleto	21.711	7,0
De 1 ano a 3 anos incompletos	61.060	19,7
De 3 a 6 anos incompletos	49.247	16,0
De 6 a 10 anos incompletos	59.489	19,3
De 10 a 20 anos incompletos	57.296	18,5
Mais de 20 anos	28.781	9,3
Total	309.083	100

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

Tabela 7 – Distribuição dos empregados por faixa etária - FEEx (31 de dezembro de 2019)

Faixa Etária	Frequência	Valor (%)
Menor que 17 anos	787	0,3
De 18 a 24 anos	48.021	15,5
De 25 a 32 anos	109.119	35,3
De 33 a 39 anos	74.582	24,1
De 40 a 49 anos	52.259	16,9
De 50 a 64 anos	23.479	7,6
Acima de 65 anos	836	0,3
Total	309.083	100

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

Ao analisar as características do painel geral da FEEx 2020, em comparação às informações da RAIS⁴ ano-base 2020 divulgadas pelo Ministério do Trabalho e Previdência, foi evidenciado que o painel geral da FEEx representou um grupo bastante seleto entre os estabelecimentos formais do mercado de trabalho no Brasil.

⁴ Anexo A – Principais Resultados - RAIS ano-base 2020.

_

Uma primeira característica que contribuiu para essa distinção foi o tamanho dos estabelecimentos em relação ao número total de empregados. A RAIS reportou que, em 2019, 99,3% dos estabelecimentos formais tinham até 99 empregados e, no painel geral da FEEx, esse grupo representou apenas 14,0%. A maioria da amostra da FEEx (58,0%), empregava entre 100 e 999 trabalhadores e os 28,0% restantes, mais de 1.000 trabalhadores.

Quanto à atividade econômica, a amostra da FEEx reuniu 47,0% de empresas do setor da indústria, seguido de 45,0% de serviços. A RAIS 2020 divulgou que, no Brasil, o setor de serviços era predominante entre os declarantes, com 39,7% dos estabelecimentos, seguido pelo comércio, com 37,4%. O setor de indústria correspondeu a apenas 9,7% dos estabelecimentos.

Outra diferença marcante entre as características do painel da FEEx e as informações divulgadas pela RAIS foi a proporção de mulheres ocupantes de empregos formais. Em âmbito nacional, pôde-se observar que o número de empregos formais ocupados por mulheres aumentou gradativamente de 41,6% em 2010 para 44,1% em 2019. No entanto, entre as empresas do painel FEEx, essa proporção já atingia 50,8% das posições ocupadas por trabalhadores do sexo feminino em 2019.

Uma quarta característica distintiva foi a escolaridade. Os trabalhadores do painel FEEx têm um maior nível de formação escolar que o observado entre os trabalhadores em geral. Para o mercado de trabalho, a RAIS constatou que 23,17% dos trabalhadores tinham formação superior completa. Entre as empresas da FEEx, esse número foi de 40,3%, sem considerar os 16,2% de profissionais que, além do ensino superior, também possuíam pós-graduação, o que resultou num total de 56,5% de trabalhadores com curso superior completo no painel geral da FEEx.

Quanto à distribuição por faixa etária, as empresas da FEEx também apresentaram números diferentes ao do cenário nacional. Desta vez, no entanto, esses números foram inferiores. No Brasil, em 2019, conforme divulgado pela RAIS, 18,71% dos trabalhadores tinham 50 anos ou mais de idade. Na amostra da FEEx esse número se limitou a proporção de 7,9% de empregados contratados por essas empresas.

Após as análises descritas anteriormente, constatou-se que o painel geral da FEEx não correspondia a uma amostra representativa dos estabelecimentos formais no mercado de trabalho no Brasil em sua totalidade. Essa constatação se deve, principalmente, à prevalência de empresas de médio e grande portes, segundo sua distribuição por número de empregados, e à maior concentração de empresas do setor industrial.

A escolha da base de dados da FEEx 2020, no entanto, foi justificada pois as empresas que participaram voluntariamente dessa pesquisa demonstraram a intenção de serem reconhecidas como referências na gestão de pessoas e por buscarem o selo de "Lugar Incrível para Trabalhar". Essa intenção demonstra que essas organizações estavam empenhadas em exibir políticas e práticas que correspondessem às tendências de vanguarda na área de RH.

Ainda sobre a amostra da FEEx, foi observado também que, do total das 100 empresas, 95 declararam desenvolver ações com o propósito de atrair e engajar os empregados e 52 buscavam garantir a diversidade interna em seu grupo de empregados. Essas informações foram detalhadas nas Tabelas 8 e 9 apresentadas a seguir.

Tabela 8 – Aspectos considerados pelas empresas na atração e engajamento dos empregados – FEEx – painel geral

Aspectos	Frequência	Valor (%)
Ambiente de trabalho	93	93,0
Plano de carreira	65	65,0
Comunicação de valor no processo de recrutamento	80	80,0
Remuneração e benefícios	83	83,0
Employer branding	79	79,0
Qualidade de vida	90	90,0
Relacionamento com RH	77	77,0
Alinhamento entre cultura/valores e práticas	88	88,0

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora. RH: recursos humanos.

Tabela 9 – Diversidade interna – políticas para captação de grupos minoritários – FEEx – painel geral

Grupos minoritários	Frequência	Valor (%)	•
Negros	17	17,0	1
Pessoas com deficiência (PCD)	42	42,0	-
Mulheres	20	20,0	-
Pessoas com mais de 50 anos	4	4,0	(
Outras minorias	16	16,0	-

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

A Tabela 9 mostrou que, dentre todas as empresas da FEEx 2020, apenas quatro afirmaram possuir políticas e práticas específicas para captação de profissionais com 50 anos

ou mais de idade. Esse pequeno número de empresas com políticas e práticas de RH voltadas para o trabalhador mais velho assemelhou-se aos resultados divulgados no artigo de Amorim et al. (2019) Em seu estudo, Amorim et al. (2019) analisou as respostas das 150 melhores organizações ranqueadas pela versão anterior da FEEx, a pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar - MEPT edição de 2015. Naquela ocasião, os autores identificaram que apenas cinco empresas (3,3% da amostra) se referiram especificamente aos trabalhadores com 50 anos ou mais de idade em suas políticas e práticas.

Essas quatro empresas do painel geral da FEEx foram selecionadas para uma análise mais detalhada por possuírem políticas específicas para captação de profissionais com 50 anos ou mais de idade. Os resultados dessa análise e sua comparação ao painel geral da FEEx 2020 foram expostos no tópico a seguir.

4.1.2 Empresas com políticas e práticas de captação de trabalhadores mais velho – FEEx 2020

Como descrito na seção anterior, quatro empresas do painel geral da FEEx 2020 foram selecionadas para uma análise comparativa por possuírem políticas e práticas específicas para captação de trabalhadores mais velhos. Elas foram nomeadas por letras do alfabeto (A, B, C e D) para garantir que não fossem identificadas, mantendo-se assim o acordo de confidencialidade firmado entre as partes.

A Tabela 10 detalhou a informação anterior sobre políticas de captação dos grupos minoritários apresentada na Tabela 9 e permitiu identificar que as empresas selecionadas, além de possuírem políticas de captação para trabalhadores mais velhos, eram aquelas que também desenvolviam ações simultâneas de captação para outros grupos, como mulheres e negros.

A primeira coluna da Tabela 10 apresenta a distribuição de empresas do painel geral da FEEx com políticas para captação desses mesmos grupos minoritários.

Tabela 10 – Diversidade interna - políticas para captação de grupos minoritários – FEEx – painel geral (detalhada)

Grupos minoritários	Painel geral (%)	A	В	С	D
Negros	17,0	X	X	X	X
Pessoas com deficiência (PCD)	42,0		X	X	X
Mulheres	20,0	X	X	X	X
Pessoas com mais de 50 anos	4,0	X	X	X	X
Outras minorias	16,0	X	X	X	X

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

As quatro empresas selecionadas eram nacionais, sendo que uma delas operava também fora do Brasil. Quanto ao número de empregados, elas se caracterizavam como empresas de médio ou grande porte, somando 6.098 profissionais em seu quadro de empregados no final de 2019. A primeira coluna da Tabela 11 apresenta a distribuição de empresas do painel geral da FEEx por número de empregados.

Tabela 11 – Distribuição das empresas por número de empregados – FEEx

Número de empregados	Painel geral (%)	A	В	C	D
De 1 a 99	14,0				
De 100 a 499	36,0			X	
De 500 a 999	22,0				X
De 1.000 a 1.999	13,0				
De 2.000 a 4.999	7,0	X	X		
De 5.000 a 9.999	3,0				
A partir de 10.000	5,0				
Total	100	-	-	-	-

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

Em relação ao painel geral de empresas reconhecidas pela FEEx 2020, o total de empregados das quatro empresas, selecionadas por possuírem políticas e práticas específicas para captação de trabalhadores mais velhos, representava apenas 1,9% do total de empregados das 100 organizações avaliadas. Um número que reforça a pequena representatividade dessas empresas frente ao cenário geral avaliado.

Quanto à distribuição por sexo, a empresa A e a empresa C diferiram das demais e do painel geral da FEEx por apresentarem uma concentração bastante acentuada de mulheres e homens em seu quadro de empregados, respectivamente.

Tabela 12 – Distribuição dos empregados por sexo - FEEx (valores em %)

Sexo	Painel geral	A	В	C	D
Masculino	49,2	27,7	56,8	79,3	53,2
Feminino	50,8	72,3	43,2	20,7	46,8
Total	100	100	100	100	100

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

A distribuição dos empregados por escolaridade também foi distinta entre as quatro organizações e em relação ao painel geral FEEx. Observou-se uma concentração acentuada de profissionais com ensino médio e, entre todas elas, as empresas C e D ainda exibiram um alto número de trabalhadores apenas com ensino fundamental.

Tabela 13 – Distribuição dos empregados por escolaridades - FEEx (valores em %)

Escolaridade	Painel geral	A	В	C	D
Ensino fundamental	6,3	0,0	10,7	17,4	20,8
Ensino médio	37,2	58,6	69,5	59,2	61,4
Ensino superior	40,3	36,2	16,8	19,7	16,0
Pós-graduação	16,2	5,2	3,0	3,8	1,8
Total	100	100	100	100	100

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

As quatro empresas também apresentaram características diversas quanto ao tempo de casa dos seus empregados, com destaque para a empresa C, que possuía somente empregados com até 10 anos incompletos, o que pode sugerir que essa empresa tinha menos tempo de existência que as demais.

Tabela 14 – Distribuição dos empregados por tempo de casa - FEEx (valores em %)

Tempo de casa	Painel geral	A	В	C	D
Até 6 meses	10,2	6,8	0,0	11,3	22,1
De 6 meses a 1 ano incompleto	7,0	6,7	4,7	7,0	13,7
De 1 ano a 3 anos incompletos	19,8	19,2	26,0	53,5	31,9
De 3 a 6 anos incompletos	15,9	27,9	15,7	27,2	21,0
De 6 a 10 anos incompletos	19,2	20,2	22,6	0,9	6,5
De 10 a 20 anos incompletos	18,6	16,9	20,3	0,0	4,7
Mais de 20 anos	9,3	2,3	10,6	0,0	0,1
Total	100	100	100	100	100

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora

Entre as quatro, a empresa B foi a que se destacou em relação ao número de empregados com 50 anos ou mais de idade (15,1%), apresentando uma participação superior ao painel geral da FEEx de 7,9%. A empresa B foi a que mais se aproximou do cenário nacional de 18,7%.

A empresa D, por outro lado, foi aquela que mais se distanciou tanto da amostra da FEEx quanto da RAIS. Ela apresentou uma grande concentração de empregados com menos de 25 anos (33,8%), muito superior ao painel geral da FEEx (15,8%) e a RAIS (13,68%).

Tabela 15 – Distribuição dos empregados por faixa etária - FEEx (valores em %)

Faixa etária	Painel geral	A	В	С	D
Menor que 17 anos	0,3	0,1	0,0	0,0	2,7
De 18 a 24 anos	15,5	9,3	12,5	8,5	31,1
De 25 a 32 anos	35,3	30,9	24,3	38,0	29,9
De 33 a 39 anos	24,1	32,3	23,4	28,6	17,8
De 40 a 49 anos	16,9	21,6	24,6	20,7	12,3
De 50 a 64 anos	7,6	5,4	14,5	4,2	5,6
Acima de 65 anos	0,3	0,3	0,6	0,0	0,6
Total	100	100	100	100	100

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

Além das comparações expostas até o momento, um outro aspecto explorado pela FEEx, que foi considerado como uma ação voltada à atração e retenção do trabalhador mais velho, foi o investimento na preparação dos líderes dessas empresas quanto a esse tema. Vários pesquisadores reforçam a importância de que as empresas treinem os seus líderes para serem capazes de valorizar e respeitar os trabalhadores mais velhos (Armstrong-Stassen & Scholosser, 2011; Heisler & Bandow, 2018; Sterns & Miklos, 1995; Vasconcelos, 2018).

A análise das respostas das empresas do painel geral da FEEx revelou que 37% das organizações declararam possuir ações específicas para preparar seus jovens líderes para gerenciar subordinados mais velhos, um número ligeiramente inferior aos 42% que declararam possuir ações para preparação desses mesmos líderes em relação aos subordinados mais jovens. Entre as quatro empresas selecionadas, três declararam possuir ações específicas para preparar seus jovens líderes para lidar tanto com subordinados mais velhos como mais jovens.

Tabela 16 – Comparação das práticas de treinamento de líderes - FEEx

Treinamento de líderes	Painel geral (%)	A	В	C	D
Lidar com subordinados mais jovens	42,0	X	X	X	
Lidar com subordinados mais velhos	37,0	X	X	X	

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

Embora se tenha observado que essas quatro empresas declararam desenvolver ações com o propósito de atrair talentos e garantir a diversidade interna em seu grupo de empregados, as diretrizes estratégicas formalmente definidas em seu modelo de GRH não são explícitas quanto à diversidade. Essas diretrizes foram expostas no Quadro 8.

Quadro 8 – Três diretrizes estratégicas mais importantes de RH – FEEx 2020

Diretriz estratégica	A	В	C	D
Desenvolvimento pessoal/profissional	X		X	
Reconhecimento/mérito individual e coletivo	X			
Ambiente de trabalho estimulante e inspirador	X			
Aprimoramento da comunicação interna		X		
Engajamento e sentimento de pertencimento		X		
Formação e desenvolvimento da liderança		X		
Recrutamento e seleção			X	
Gestão de talentos e sucessão			X	
Garantia de equidade e senso de justiça				X
Defesa de políticas de gente e do código de conduta				X
Desenvolvimento da cultura organizacional				X

Fonte: FEEx 2020 - quadro elaborado pela autora. RH: recursos humanos.

Os planos de benefícios e outros programas oferecidos pelas empresas foram expostos na Tabela 17 a seguir. Os aspectos convergentes e divergentes na comparação entre o painel geral e as quatro empresas selecionadas foram comentados após a tabela. A primeira coluna da Tabela 17 apresenta a distribuição de empresas do painel geral da FEEx que oferecem esses mesmos planos de benefícios ou programas.

Tabela 17 – Comparação dos planos de benefícios e programas oferecidos - FEEx

Políticas e prática	Painel geral (%)	A	В	С	D
Benefícios flexíveis	31,0	X			
Plano de previdência privada	39,0	X			
Preparação para aposentadoria	14,0		X		
Horário flexível de trabalho	71,0	X	X	X	X

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora.

Do painel geral da FEEx 2020, 31,0% das empresas declararam possuir um programa de benefícios flexíveis, onde o empregado poderia escolher entre um leque de opções de benefícios. Dentre essas empresas, apenas uma fazia parte do grupo de empresas selecionadas por possuírem políticas e práticas para captação do trabalhador mais velho.

Ainda sobre o plano de benefícios, essa mesma empresa que oferecia benefícios flexíveis declarou oferecer também plano de previdência privada a todos os seus empregados. O plano de previdência privada é uma prática comum a 39,0% das empresas do painel geral dessa edição da FEEx.

A prática de preparação dos empregados para a aposentadoria estava disponível há menos de três anos em apenas uma das quatro empresas selecionadas. A preparação para aposentadoria era oferecida aos empregados por 14 organizações do painel geral da FEEx. Essa oferta ocorria em períodos diferentes nas empresas, com variação entre um ou mais anos de antecedência da data da aposentadoria.

As quatro empresas selecionadas ofereciam a possibilidade de optar por horários flexíveis dentro das normas legais, duas delas há mais de três anos. No panorama geral, 71% do painel de 100 empresas compartilhava essa prática, sendo que 51 delas há menos de três anos. Essas quatro empresas, de forma semelhante, ofereciam horários flexíveis de trabalho e compartilhavam os mesmos aspectos para atração e engajamento de seus empregados, conforme exposto na Tabela 18, com destaque para ambiente de trabalho, qualidade de vida e alinhamento entre cultura/valores e práticas.

Tabela 18 – Aspectos considerados pelas empresas para atração e engajamento dos empregados – FEEx

Aspectos	Painel geral (%)	A	В	С	D
Ambiente de trabalho	93,0	X	X	X	X
Plano de carreira	65,0	X	X	X	X
Comunicação de valor no processo de recrutamento	80,0	X	X	X	X
Remuneração e benefícios	83,0	X	X	X	X
Employer branding	79,0	X	X	X	X
Qualidade de vida	90,0	X	X	X	X
Relacionamento com RH	77,0	X	X	X	X
Alinhamento entre cultura/valores e práticas	88,0	X	X	X	X

Fonte: FEEx 2020 - tabela elaborada pela autora. RH: recursos humanos.

Em resumo, ao comparar as quatro empresas do painel geral da FEEx 2020 que declararam possuir políticas e práticas específicas para captação do trabalhador mais velho, observou-se que elas se assemelham entre si por apresentarem uma maior concentração de profissionais com ensino médio, desenvolverem ações de captação para, ao menos, quatro grupos minoritários, entre eles negros e mulheres, além de pessoas com 50 anos ou mais de idade.

Outras similaridades observadas entre três dessas quatro empresas selecionadas do painel da FEEx (A, C e D) foram as proporções relativamente baixas quanto ao total de empregados com 50 anos ou mais de idade e de empregados com mais de 20 anos de tempo de casa, quando comparadas com o painel geral de empresas da FEEx e mesmo ao resultado da RAIS 2020, quanto à distribuição por faixa etária.

Diferentemente dessas três empresas mencionadas no parágrafo anterior, a empresa B apresentou características distintas em relação à distribuição de empregados por tempo de casa e faixa etária. Pôde-se observar que, nessa empresa, os trabalhadores com 50 anos ou mais representavam 15,1% dos empregados, um número mais próximo do cenário nacional identificado pela RAIS 2020.

Nos próximos dois tópicos, são descritos os resultados derivados do estudo de caso múltiplo comparativo que contemplou as informações sobre quatro empresas do setor privado, selecionadas por possuírem políticas e práticas específicas para captação do trabalhador mais velho e por serem distintas das empresas selecionadas do painel da FEEx 2020, consideradas nesse primeiro tópico do capítulo de Resultados.

4.2 Políticas e práticas de atração e retenção – estudo de caso de quatro empresas adicionais

Neste tópico são analisadas as políticas e práticas formais adotadas para atração e retenção do trabalhador mais velho por meio de estudo de casos múltiplos comparativos envolvendo quatro empresas distintas daquelas que participaram da pesquisa da FEEx edição 2020. O processo para identificação e seleção dessas quatro empresas participantes do estudo foi exposto no capítulo referente a metodologia. No Quadro 8, foram descritas as características gerais das quatro empresas participantes do estudo de casos.

Para garantir o anonimato das empresas participantes, cada uma foi identificada por letras do alfabeto (E, F, G e H) em sequência às quatro letras utilizadas para identificação das quatro empresas estudadas no tópico anterior que faziam parte do painel da FEEx 2020, mantendo-se assim o acordo de confidencialidade firmado entre as partes.

As informações analisadas foram coletadas a partir de 13 entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes áreas de atuação, gênero, tempo de casa e idade. Os perfis dos entrevistados foram expostos nas tabelas 19, 20, 21 e 22, apresentadas no tópico 4.2.1, logo após a descrição de cada empresa. A confidencialidade dos entrevistados foi mantida pela atribuição de números sequenciais de 1 a 13 para sua identificação.

Quadro 9 – Caracterização das empresas participantes do estudo de casos

Característica	E	\mathbf{F}	G	Н
Atividade econômica	Comunicação	Tecnologia	Financeiro	Farmacêutica
Origem de capital	Nacional	Multinacional	Nacional	Multinacional
Número de empregados (Brasil)	400	1.100	425	3.500
Premiação GPTW	X		X	
Premiação Top Employer		X		X
Área dedicada de D&I				X
Profissional dedicado de D&I	X	X		

Fonte: elaborado pela autora. GPTW: Great place to work. D&I: Diversidade e Inclusão

Nesta etapa, são exploradas as respostas dos entrevistados a três perguntas: i) Como a empresa onde você trabalha lida com a questão dos profissionais com 50 anos ou mais de idade? ii) Que tipo de direcionamento ou orientação a empresa dá aos líderes em relação a contratação de profissionais com 50 anos ou mais de idade? e iii) Que tipo de direcionamento ou orientação a empresa dá aos líderes em relação à permanência deste trabalhador com 50 anos ou mais de idade no quadro de empregados?

Inicialmente, foi analisado o conjunto de respostas dos entrevistados de uma mesma empresa, buscando similaridades e diferenças entre o conteúdo dessas respostas. O resultado dessa primeira etapa foi exposto no item 4.2.1. Em seguida, no item 4.2.2, as respostas foram analisadas comparando-se o conteúdo expresso pelos entrevistados de uma mesma função das diferentes empresas, separando-os em três grupos: representantes de RH, líderes e profissionais com 50 anos ou mais de idade.

4.2.1 Análise das respostas de cada empresa separadamente

4.2.1.1 Empresa E

A Empresa E era uma organização de origem brasileira do setor de comunicação e entretenimento. Com décadas de existência, a empresa contava, na ocasião das entrevistas, com mais de 400 empregados, distribuídos entre seus escritórios localizados em três das principais capitais do país.

Em sua lista de clientes estavam listadas mais de 40 organizações dos diversos setores da indústria alimentícia, construção civil, saúde, telefonia, turismo, varejo; órgãos governamentais e não-governamentais.

Ela foi reconhecida como um dos melhores lugares para se trabalhar em várias edições da pesquisa *Great Place To Work* (GPTW). A empresa enfatizava seu compromisso com a excelência, responsabilidade e respeito à sociedade. Sua cultura valoriza a postura ética e engajada, e o respeito às diferenças e diversidade.

Quatro profissionais que trabalhavam na Empresa E foram entrevistados e seus perfis descritos na tabela a seguir.

Tabela 19 – Perfil dos respondentes da empresa E – estudo de casos

Identificação	Gênero	Idade (anos)	Tempo de casa	Categoria que representa
Entrevistado 1	Masculino	64	15 anos	Trabalhador mais velho
Entrevistado 2	Feminino	69	29 anos	Trabalhador mais velho
Entrevistado 3	Masculino	58	4 anos	Liderança
Entrevistado 4	Feminino	56	15 anos	Recursos humanos

Fonte: tabela elaborada pela autora

Todos os entrevistados da Empresa E, independentemente da sua área de atuação, idade ou função, incluíram a questão do trabalhador mais velho como parte do tema de diversidade e inclusão (D&I). Segundo eles, D&I já fazia parte da agenda de discussão da organização: "A empresa tem uns comitês para diversos assuntos e existe um comitê de diversidade" (Entrevistado 2).

A percepção do desenvolvimento ou existência de políticas e práticas voltadas à atração dos profissionais mais velhos foi descrita de forma mais clara por dois dos entrevistados, 1 e 4, que tinham participação ativa nas ações do comitê de diversidade da empresa.

"A gente participa, há algum tempo, da plataforma [nome] que é uma plataforma de contratações às cegas" (Entrevistado 1).

"Uma das ações que surgiram do trabalho do comitê [de diversidade & inclusão] como um todo, foi uma ação afirmativa de recrutamento de pessoas de grupos minoritários e dentre essas pessoas estão as pessoas com mais de 50" (Entrevistado 4).

"[...] agora se eles [empresa] trazem de fora pessoas mais velhas, com 50 anos ou mais, isso eu nunca parei para prestar atenção" (Entrevistado 2).

Por outro lado, a valorização, o reconhecimento e a existência de oportunidades de carreira independentemente de idade foram apontados como fatores de retenção existentes antes mesmo da criação do comitê e das discussões sobre diversidade e inclusão:

"Eu acho que sempre houve um respeito e um reconhecimento pela experiência. [...] Parecia que eu sentia que ali [empresa] eu estava sendo reconhecida, o meu trabalho era reconhecido, não importava se eu era mais velha" (Entrevistado 2).

Para os entrevistados dessa empresa, seus líderes estavam sendo preparados para lidar com a diversidade e mitigar o viés inconsciente de forma mais geral. Novamente, os entrevistados 1 e 4, envolvidos com o comitê de diversidade e inclusão, trouxeram mais detalhes em suas respostas, informando que essa preparação, até aquele momento, estava acontecendo por meio de rodas de conversa.

"[...] a gente está trabalhando em um conteúdo para formar nossas lideranças para serem lideranças inclusivas [...]. Não temos ações concretas ainda específicas para as lideranças com relação a [atração e retenção do trabalhador mais velho]. O que já tivemos foram mesas redondas e o assunto do 'idadismo' está sempre na nossa pauta" (Entrevistado 4).

4.2.1.2 Empresa F

A Empresa F era uma *joint-venture* multinacional do setor de tecnologia, criada nos anos 2000 com o objetivo de fornecer serviços e soluções digitais inovadoras para empresas em todo o mundo. Ela contava com mais de 50.000 profissionais, distribuídos em 26 países. No Brasil, a empresa reunia um grupo de, aproximadamente, 1.100 empregados distribuídos em quatro estados da região sudeste e nordeste do país.

Com uma lista de cerca de 1.200 clientes no Brasil e 4.000 no mundo todo, destacavamse organizações de médio a grande porte nos setores financeiro, bens de consumo e serviços, saúde, seguro, energia, varejo e manufatura, além de agências governamentais.

A Empresa F foi reconhecida pelo *Top Employer Institute* do Brasil por suas políticas e práticas em estratégia de pessoas, liderança, ambiente de trabalho, aquisição de talentos, integração, aprendizado e desenvolvimento, gestão de desempenho, bem-estar, engajamento,

recompensas e reconhecimento, sustentabilidade, diversidade e inclusão, valores, ética e integridade.

Os valores fundamentais descritos pela empresa eram a paixão pela tecnologia, inovação com propósito, excelência em serviços e a crença de que todos eram importantes. Defendia, ainda, uma cultura inclusiva, adotando uma estratégia deliberada e orientada para a diversidade e inclusão. Por meio de seus grupos de afinidade, procurava transformar a empresa em um lugar onde todas as gerações pudessem se desenvolver, pessoal e profissionalmente, no mercado de tecnologia.

O perfil dos três empregados da Empresa F entrevistados foram descritos na tabela a seguir.

Tabela 20 – Perfil dos respondentes da empresa F – estudo de casos

Identificação	Gênero	Idade (anos)	Tempo de casa	Categoria que representa
Entrevistado 5	Feminino	<50	1 mês	Recursos humanos
Entrevistado 6	Masculino	59	1 ano	Trabalhador mais velho
Entrevistado 7	Masculino	40	3 anos	Liderança

Fonte: tabela elaborada pela autora. RH: recursos humanos.

O apoio da organização em relação à atração e retenção de trabalhadores mais velhos mencionados pelos Entrevistados 6 e 7 foi descrito com mais detalhes pelo Entrevistado 5, que havia sido contratado para gerenciar as ações de diversidade e inclusão da empresa. Segundo esse entrevistado, a empresa F mantinha parceria com uma consultoria especializada na capacitação e seleção de profissionais mais velhos e havia estabelecido uma meta de contração:

"A parceria que a gente tem agora com a [consultoria] para impulsionar esse público [trabalhadores mais velhos] e também ajudar na capacitação e atualização, com as ferramentas voltadas para desenvolvimento [em tecnologia de informação].

A ideia é que, em janeiro, a gente atraia, no mínimo, 20 pessoas 50 mais [...] e atinja a nossa meta.

Acho que nós abordamos a questão da atração, [...] sobre retenção, a gente não tem algo mais direcionado, mas a gente ainda vai elaborar" (Entrevistado 5).

As respostas dos três entrevistados sobre a questão da preparação dos líderes para gestão do trabalhador mais velho foram semelhantes ao afirmarem que os líderes estavam sendo preparados de uma maneira geral para lidar com temas relacionados a diversidade e que, até aquele momento, não existiam cursos específicos para a questão etária.

"Eu ainda não vi um treinamento específico para idade, mas só eu já participei de uns dois ou três treinamentos de liderança remota e de liderança com pessoas diferentes" (Entrevistado 6).

4.2.1.3 Empresa G

A Empresa G era uma *holding* brasileira, formada há mais de 10 anos, que atuava no mercado de serviços financeiros como uma solução de pagamento. Reconhecida como uma grande bandeira brasileira de cartões, já ultrapassava 140 milhões de cartões emitidos, no período da realização das entrevistas. Oferecia produtos e serviços nas modalidades crédito, débito e pré-pago.

A organização empregava, aproximadamente, 425 empregados e foi reconhecida várias vezes pelo *Great Place to Work* como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Entre seus valores, destacava o compromisso com o cliente, a confiança, integridade, excelência e a otimização de resultados. Descrevia-se como uma organização onde as pessoas faziam acontecer, com foco em desenvolvimento e diversidade que inspirava.

Três profissionais que trabalhavam na empresa G foram entrevistados e a Tabela 21 apresenta o perfil de cada um deles.

Tabela 21 – Perfil dos respondentes da empresa G – estudo de casos

Identificação	Gênero	Idade (anos)	Tempo de casa	Categoria que representa
Entrevistado 8	Feminino	<50	5 anos	Recursos humanos
Entrevistado 9	Feminino	54	2 anos	Trabalhador mais velho
Entrevistado 10	Feminino	44	6 anos	Liderança

Fonte: tabela elaborada pela autora. RH: recursos humanos.

As respostas dessas três entrevistadas foram similares ao considerarem que a empresa tratava a questão da atração e retenção do trabalhador mais velho como parte do tema de diversidade e inclusão, não possuindo políticas ou práticas específicas para os profissionais mais velhos, mas uma cultura de estruturação de times diversos em sentido mais amplo.

"Hoje a gente não tem uma atuação incisiva na atração, a gente trata a atração no diverso, mas em um diverso mais *lato sensu*, realmente ter complementaridade. Uma das coisas que a gente trabalha como OKR⁵ é tornar a [empresa] a cara do Brasil [...]" (Entrevistado 8).

⁵ Objectives and key results (OKR) ou sua tradução para o português: objetivos e resultados-chave.

Essa mesma similaridade pôde ser observada ao tratar o tema da formação de líderes que, de forma semelhante às empresas anteriores do estudo de caso, não apresentavam uma orientação ou direcionamento específico para o trabalhador mais velho, mas uma perspectiva mais abrangente quanto às boas práticas de gestão de pessoas.

"[...] eles dão um treinamento chamado 'Liderança para Líderes'[...] não é específico para pessoas 50 mais, mas eles dizem como lidar com pessoas mais velhas que o gestor" (Entrevistado 10).

Vale a pena ainda mencionar que a Entrevistada 9 foi contratada aos 52 anos de idade por uma gestora com quem já havia trabalhado anteriormente e não participou de nenhum programa específico de seleção. Segundo ela, o fator principal de atração oferecido pela organização foi a oportunidade de ser contratada por prazo indeterminado com vínculo empregatício, seguido pelo plano de saúde, que fazia parte do plano de benefícios.

4.2.1.4 Empresa H

A Empresa H era uma multinacional do setor farmacêutico, fundada há mais de 20 anos, que contava com mais de 100 mil empregados em 100 diferentes países. Essa empresa descrevia-se como uma organização comprometida em transformar novos conhecimentos em soluções para os desafios de saúde das pessoas.

No Brasil, a empresa operava com duas fábricas, um centro de distribuição e uma sede administrativa, todos localizados no estado de São Paulo. E reunia cerca de 3.500 profissionais.

Entre seus valores, a empresa incluía o trabalho em equipe, coragem, integridade e respeito. Segundo informações da própria empresa, esses valores eram traduzidos na atitude de aceitar a diversidade, as diferentes formas de pensar e as necessidades dos empregados, clientes e comunidade.

Por vários anos consecutivos, a empresa recebeu a certificação *Top Employer* Brasil concedida pelo *Top Employers Institute*, como reconhecimento às práticas de excelência em RH implementadas pela empresa. Entre suas ações de destaque, estavam a consolidação da estratégia de diversidade e inclusão, que estabeleceu três frentes de trabalho, "Recrutamento", "Educação" e "Ações externas", para promover um ambiente cada vez mais acolhedor e inclusivo.

O tema da diversidade e inclusão também aparecia como uma de suas responsabilidades corporativas ao incentivar o respeito dentro e fora da organização como forma de estimular a inovação e promover um ambiente mais plural e participativo.

Seu Comitê de Diversidade atuava com foco em 5 pilares: equilíbrio de gêneros, etnia, pessoas com deficiência, LGBTQIA+ e etário (50+). Sobre este último pilar, a *head* da área de D&I declarou: "Começamos um processo de busca intencional de pessoas com 50 anos ou mais. Hoje esses profissionais são 14% do total e esperamos que sejam 22% até 2025".

Também foram entrevistados três empregados dessa organização e a Tabela 22 reuniu os perfis desses profissionais.

Tabela 22 – Perfil dos respondentes da empresa H – estudo de casos

Identificação	Gênero	Idade (anos)	Tempo de casa	Categoria que representa
Entrevistado 11	Feminino	54	19 anos	Trabalhador mais velho
Entrevistado 12	Masculino	57	5 anos	Recursos humanos
Entrevistado 13	Feminino	44	8 anos	Liderança

Fonte: tabela elaborada pela autora

Os três entrevistados consideravam que a questão do trabalhador mais velho estava sendo tratada pela empresa como parte das ações de diversidade e inclusão desenvolvidas em todos os países em que a empresa operava.

"No primeiro trimestre, a gente começou o nosso pilar "cinquenta mais", que é o quinto pilar que a gente tem dentro do comitê de diversidade e inclusão" (Entrevistado 12).

Suas respostas também coincidiram em relação à falta de preparação da liderança para gestão de profissionais com 50 anos ou mais de idade, ocorrendo apenas conversas pontuais e isoladas de orientação e direcionamento sobre atração e retenção desses trabalhadores.

"O que foi feito foi uma conversa. Dentro do RH, tem uma pessoa, uma gerente, que é responsável pela iniciativa [...]. Então ela conversou com os gestores, para explicar o que era o projeto. Não foi um treinamento de diversidade e inclusão, não foi nada tão sofisticado assim. Foi uma conversa para explicar sobre o projeto, quais eram as expectativas de uma forma mais operacional" (Entrevistado 12).

O entrevistado 11 relatou não ter conhecimento sobre as políticas e práticas de atração e retenção adotadas pela organização antes da criação do pilar referente ao tema do trabalhador mais velho, da qual ele mesmo fazia parte. Esse relato foi reforçado pelas respostas dos Entrevistados 12 e 13, que descreveram o trabalho desenvolvido em parceria com uma consultoria especializada para atração, capacitação e desenvolvimento de trabalhadores mais velhos.

"Eu acho que [a empresa] tem dois momentos [...], [depois da criação] do pilar de gerações 50 mais [...] e antes disso. Do meu ponto de vista, [antes da criação do pilar 50+] eu nunca vi absolutamente nada que a empresa fizesse com esse olhar. Inclusive eu me sentia bem excluída de várias coisas" (Entrevistado 11).

"A parceria com a [consultoria] para a contratação de pessoas 50 mais. Nós já temos oito pessoas contratadas através da [consultoria] e agora a gente está aprendendo na prática como funciona" (Entrevistado 12).

4.2.2 Análise comparativa entre as empresas por categoria de respondentes

Após a análise apresentada das respostas agrupadas por empresa, nesse tópico, as respostas dos 13 entrevistados foram analisadas comparando-se o conteúdo expresso entre entrevistados de uma mesma função, separando-os em três grupos: representantes de RH, líderes e profissionais com 50 anos ou mais de idade.

Nessa etapa, foram exploradas as similaridades e diferenças das respostas dos entrevistados às mesmas três perguntas consideradas no item anterior: i) Como a empresa onde você trabalha lida com a questão dos profissionais com 50 anos ou mais de idade? ii) Que tipo de direcionamento ou orientação a empresa dá aos líderes em relação a contratação de profissionais com 50 anos ou mais de idade? e iii) Que tipo de direcionamento ou orientação a empresa dá aos líderes em relação a permanência deste trabalhador com 50 anos ou mais de idade no quadro de empregados?

4.2.2.1 Representantes de recursos humanos (RH)

Em relação à pergunta de como as empresas lidavam com a questão dos profissionais com 50 anos ou mais de idade, os quatro representantes de RH mencionaram que a questão era tratada como um dos pilares ou temas incluídos na discussão sobre diversidade e inclusão da empresa.

Cada uma dessas empresas se encontrava em um momento diferente na discussão do tema ou estruturação do pilar. A Empresa E havia feito uma pesquisa interna para ouvir seus empregados com 50 anos ou mais de idade com o objetivo de conhecer "seus medos, anseios e dores". A Empresa F já tratava o tema há dois anos e adotava iniciativas voltadas para a conscientização de seus empregados, ações de voluntariado e eventos em datas relacionadas ao tema. As Empresas G e H começaram a tratar o tema em 2021.

A Empresa G não considerava que tinha um programa estruturado e a Empresa H considerava que ainda estava em uma fase inicial de letramento, ao comparar a discussão do

trabalhador mais velhos com o de outros temas de D&I, como o de gênero, etnia, pessoas com deficiência e LGBTQI+.

Cabe ainda destacar que três das quatro empresas participantes do estudo de caso criaram uma área ou uma função específica para gestão do tema de diversidade e inclusão e entre os representantes de RH entrevistados, dois deles exerciam funções específicas relacionadas à coordenação do tema de D&I em suas organizações.

Especificamente quanto às políticas e práticas voltadas para a atração de profissionais mais velhos, foram descritas duas situações distintas: a primeira situação, relatada pelos representantes de RH das Empresas E e G, envolvia ações afirmativas praticadas pelas empresas para atração de grupos minoritários em geral. A segunda situação, apresentada pelas Empresas F e H, já mencionava uma parceria estabelecida com uma consultoria externa especializada, que realizava a capacitação para posterior contratação de profissionais com 50 anos ou mais de idade.

Uma outra distinção que vale a pena mencionar entre as quatro empresas foi que apenas a Empresa F mencionou ter estabelecido uma meta de contratação com o objetivo de dobrar o número atual de empregados com 50 anos ou mais de idade.

Quanto às práticas para a retenção do trabalhador mais velho, cada uma das quatro empresas apresentaram uma abordagem distinta. Para o representante da Empresa E, o respeito e valorização dos profissionais mais velhos eram características inerentes à empresa e já promovia a retenção dessa população. A Empresa F adotava uma política geral de orientação de carreira com a finalidade de evitar a saída de profissionais considerados como talentos pela organização, independente da sua idade.

A Empresa G não adotava práticas de retenção, uma vez que acreditava que a rotatividade entre empresas era um processo natural da jornada do empregado. E, por fim, a Empresa H estava revisitando suas políticas e práticas, à medida que elas apresentavam algum aspecto conflitante com a abordagem de diversidade e inclusão adotada pela empresa para os diversos grupos minoritários.

A preparação da liderança foi um tópico convergente entre as quatro empresas. Todos os representantes de RH mencionaram que suas empresas não ofereciam nenhum tipo de preparação específica para a gestão de profissionais com 50 anos ou mais de idade. De uma forma geral, as empresas estavam direcionando seus esforços para desenvolvimento e aplicação de estratégias para formação de líderes inclusivos em um espectro mais amplo.

4.2.2.2 Líderes com pelo menos um subordinado com 50 anos ou mais de idade

Durante o processo de coleta de dados, também foram entrevistados líderes indicados pelas empresas que atendessem ao critério de serem gestores de pelo menos um empregado com idade igual ou superior a 50 anos.

O líder da Empresa F descreveu sua percepção de que a empresa já não estava em um estágio inicial em relação à "jornada" de contratação de profissionais com 50 anos ou mais de idade. Essa resposta foi distinta das respostas dos demais líderes.

Os outros três líderes referiram que as ações tomadas por suas empresas em relação ao trabalhador mais velho estavam inseridas em um contexto mais amplo de D&I, e que o tema específico de diversidade etária estava começando a entrar na agenda de discussão da liderança.

Nenhum dos líderes mencionou haver uma meta específica para contratação ou retenção desses trabalhadores. Esses líderes eram incentivados pelas empresas a considerarem a possibilidade de analisar e, eventualmente, contratar profissionais mais velhos que atendessem ao perfil de suas vagas. Segundo dois deles, suas empresas haviam estabelecido parcerias com consultorias especializadas na captação e capacitação desse público que os apoiavam nesse intuito.

Quanto às políticas e práticas de retenção, apenas dois líderes mencionaram que suas empresas realizavam ações de retenção, mas de forma abrangente, aplicando as mesmas diretrizes seguidas para os demais empregados, como pagamento de cursos e aumento salarial.

Outro aspecto convergente entre todos foi a ausência de um programa de desenvolvimento ou treinamento específico para prepará-los para a gestão de trabalhadores com 50 anos ou mais de idade. Eles mencionaram a participação em treinamentos para formação e desenvolvimento como líderes e sobre vieses inconscientes.

4.2.2.3 Profissionais com 50 anos ou mais de idade

Este estudo também incluiu entrevistas com cinco profissionais com 50 anos ou mais de idade de áreas distintas das quatro empresas integrantes do estudo de caso. E para esse grupo foram acrescentadas duas perguntas às três iniciais: "O que faz você permanecer nesta empresa e não buscar outra oportunidade?" e "O que faria você considerar uma proposta de trabalho em uma outra empresa?"

Uma característica que se destacou entre essas cinco pessoas entrevistadas como representantes dos trabalhadores mais velhos foi que apenas duas delas haviam sido contratas pelas empresas em que trabalhavam após os 50 anos de idade (Entrevistados 6 e 9 das Empresas

F e G, respectivamente), os demais foram contratados antes dessa idade e permaneciam nas empresas empregadoras.

Todos os entrevistados mencionaram que a questão do trabalhador mais velho estava inserida no tema de diversidade e inclusão e que, embora o tema fizesse parte da agenda das respectivas empresas há algum tempo, as discussões sobre o trabalhador mais velho eram recentes.

Três entrevistados acreditavam que as empresas onde trabalhavam estavam preparando os líderes para lidar de forma cada vez melhor "com pessoas diferentes" (Entrevistado 6). O que não foi a percepção dos outros dois entrevistados, das empresas G e H, como enfatizado pelo Entrevistado 11 (Empresa H) na declaração: "[...] uma das coisas que eu acho que precisa acontecer é preparar gestores que são mais novos a gerenciar pessoas mais velhas [...]".

Os cinco entrevistados não mencionaram políticas ou práticas das organizações para retenção do trabalhador mais velho. Ao responderem o que fazia com que eles permanecessem onde estavam, as respostas foram divergentes: o reconhecimento pelo trabalho, como foi acolhido após um momento difícil e a flexibilidade em ajustar a demanda de trabalho e vida pessoal foram alguns dos aspectos citados.

Em relação às políticas e práticas de atração, a percepção dos entrevistados não é muito clara sobre sua existência. Tomou-se como exemplo o comentário do Entrevistado 2: "[...] se eles trazem de fora pessoas mais velhas, com 50 anos ou mais, isso eu nunca parei para prestar atenção".

Os dois entrevistados que foram contratados já na faixa dos 50 anos (Entrevistados 6 e 9) relataram que foram contratados através do convite de pessoas com quem já haviam trabalhado antes e não através de processo seletivo regular das respectivas empresas. Para um deles, o que o atraiu, além do convite, foi o fato de ser uma oportunidade com vínculo empregatício e oferecer um "excelente plano de saúde".

4.3 Objetivos organizacionais – estudo de casos de quatro empresas adicionais

Neste tópico são analisadas as respostas dos entrevistados em relação aos objetivos de suas organizações ao adotarem políticas e práticas formais para atração e retenção do trabalhador mais velho. Utilizou-se uma pergunta em comum para todos: i) Que resultados a empresa espera alcançar atraindo e/ou retendo profissionais com 50 anos ou mais de idade?

De forma semelhante à estrutura de análise das respostas referentes às políticas e práticas exploradas no tópico 4.2, a análise das respostas quanto aos objetivos organizacionais

foi realizada, primeiramente, examinando-se o conjunto de respostas dos entrevistados de uma mesma empresa. E em seguida, comparando-se o conteúdo expresso pelos entrevistados reunidos em três grupos conforme sua função: representantes de RH, líderes e profissionais com 50 anos ou mais de idade.

4.3.1 Análise das respostas por empresa

4.3.1.1 Empresa E

Analisando-se as respostas dos entrevistados da empresa E, pôde-se observar concordância sobre a descrição dos resultados que a empresa esperava alcançar com a inclusão dos profissionais com mais de 50 anos de idade no seu quadro de empregados e essa expectativa estava vinculada, de maneira geral, ao negócio da empresa ao proporcionar o aumento da criatividade e a ampliação da comunicação/propaganda para todos os públicos.

"Principalmente quando a gente fala de comunicação, a gente precisa falar para fora, a gente precisa refletir o produto dos nossos clientes para toda uma sociedade [e] a gente só vai conseguir falar com todo mundo, se a gente estiver ouvindo todo mundo" (Entrevistado 4).

4.3.1.2 Empresa F

Na empresa F, dois entrevistados entendiam que o trabalhador mais velho fazia parte de um tema maior da agenda de debates da organização que era a diversidade e inclusão. Para o Entrevistado 6, contratado após os 50 anos de idade, a empresa incentivava a pluralidade de perfis como forma de garantir visões diferentes do mundo. E o Entrevistado 5 acrescentou que essa diversidade garantia uma vantagem competitiva para a empresa enquanto negócio.

"[...] o objetivo máximo do programa de inclusão e diversidade é ter uma população mais diversa. Cabeças diferentes, com perspectivas diferentes nos projetos, ficam mais criativas. Talvez cheguem em soluções mais inovadoras porque têm perspectivas totalmente diferentes. [...] isso passa a ser uma vantagem competitiva para a empresa, enquanto negócio." (Entrevistado 5).

Apenas o Entrevistado 7 percebia essas ações como um movimento da organização em buscar a contratação específica de trabalhadores mais velhos com o objetivo de resgatar a experiência e conhecimento desses profissionais e que isso estaria também associado a um custo menor para a empresa, se comparado com o custo para a formação de um profissional mais jovem e inexperiente.

"A gente está tentando trazer profissionais de altíssima experiência e manter esses profissionais [...]. Querendo ou não, há um baixo custo associado a não precisar treinar extensivamente uma pessoa dessas. Você precisa fazer, obviamente, um *refresh*." (Entrevistado 7).

4.3.1.3 Empresa G

Os entrevistados da Empresa G tinham percepções bastante distintas e cada entrevistado tinha uma explicação diferente quanto ao objetivo de sua organização com a atração e retenção dos trabalhadores mais velhos. Surgiram respostas que mencionavam a perspectiva de que a empresa queria ser uma amostra da população brasileira e, como tal, poder criar produtos que fariam sentido para o maior número de pessoas. Ou de que queria ser reconhecida pela mídia como uma empresa que se importava com as pessoas. E, por fim, que a empresa estava acompanhando um movimento do mercado de trabalho ao aproveitar profissionais maduros que poderiam ter o custo associado de mão de obra menor do que dos profissionais mais jovens.

4.3.1.4 Empresa H

Também entre os entrevistados da Empresa H, não houve convergência quanto à expectativa da organização em relação aos trabalhadores mais velhos. Para o Entrevistado 11, só com a inclusão do trabalhador mais velho a empresa poderia continuar a crescer devido ao envelhecimento da força de trabalho previsto para os próximos anos. O Entrevistado 12 reforçou a importância da diversidade para entender melhor as necessidades das pessoas com mais de 50 anos que são potenciais consumidores de seus produtos. E, para o Entrevistado 13, a diversidade de profissionais dentro da equipe possibilitava melhores decisões organizacionais.

4.3.2 Análise comparativa entre as empresas por categoria de respondentes

Após análise apresentada das respostas agrupadas por empresa, neste próximo tópico, as respostas dos treze entrevistados são analisadas comparando-se o conteúdo expresso entre os entrevistados de uma mesma função: representantes de RH, líderes e profissionais com 50 anos ou mais de idade. Nessa etapa, são exploradas as similaridades e diferenças das respostas dos entrevistados à mesma pergunta considerada no item anterior: i) Que resultados a empresa espera alcançar atraindo e/ou retendo profissionais com 50 anos ou mais de idade?

4.3.2.1 Representantes de recursos humanos (RH)

Os quatro entrevistados que trabalhavam na área de RH explicaram os objetivos de suas respectivas empresas ao abordar a atração e retenção dos trabalhadores mais velhos por dois ângulos. Um primeiro ângulo é voltado à competitividade e sustentabilidade da empresa pela adequação de seus produtos e de sua comunicação para uma parcela cada vez mais significativa de clientes com idade igual ou superior a 50 anos.

"Porque esse é um objetivo mais pragmático do negócio que conecta ao que a gente está falando de resultado. A expectativa é ver se a gente consegue ter maior adesão, por exemplo, quando a gente lança alguma coisa. Ter maior preferência" (Entrevistado 8).

Um segundo ângulo enfatizava um aspecto mais aspiracional das ações de diversidade e inclusão tomadas pela empresa de espelhar os diferentes grupos presentes na população brasileira dentro da organização, reforçando o impacto social dessas ações.

"Aqui a gente tem um objetivo de ser uma amostra positiva do Brasil, ser uma referência. O fato de a gente ser uma empresa brasileira é o que mais traz a responsabilidade de mostrar que, aqui dentro, a gente tem realmente um pouquinho de cada pessoa do nosso país, de diferentes expressões" (Entrevistado 8).

4.3.2.2 Líderes com pelo menos um subordinado com 50 anos ou mais de idade

Para os quatro líderes entrevistados, o objetivo de suas empresas com a atração e retenção do trabalhador mais velho estava diretamente vinculado à manutenção da competitividade da empresa e sustentabilidade do negócio. Uma perspectiva semelhante ao primeiro ângulo observado nas respostas dos profissionais de recursos humanos.

Essa competitividade e sustentabilidade poderiam ser alcançadas através da inclusão desse perfil etário nas propagandas de seus produtos ou imagem da empresa, ou ainda, por garantir uma força de trabalho com mais experiência, maturidade e entregas diferenciadas.

"Eu acho que é isso que eles esperam: reconhecimento na mídia. Eles querem ser reconhecidos como a melhor empresa para trabalhar [...], ter o conhecimento sólido das pessoas com experiência vasta de mercado, com experiência de vida. [Pessoas] que possam trazer essa cultura de ser mais suave, passar o conhecimento, passar o *know how* [...]" (Entrevistado 10).

4.3.2.3 Profissionais com 50 anos ou mais de idade

Sobre o objetivo de suas respectivas empresas ao atrair e reter os trabalhadores mais velhos, a maioria dos entrevistados dessa categoria comentaram que suas organizações buscavam resultados melhores através da diversidade de seu grupo de empregados.

"[...] [com] pessoas diferentes, você vai ter uma visão de mundo diferente, de equipe diferente. Então você vai conseguir observar coisas com outros olhos e isso é uma coisa muito importante hoje em dia" (entrevistado 6).

"[...] essa confusão de gerações diferentes eu acho super criativo [...] que só é bom para a empresa" (entrevistada 2)

"A questão da diversidade, eu acho que ela está mais clara e ela tem que existir porque cada vez mais a comunicação espelha o mundo real e o mundo real é diverso [...]" (Entrevistado 1).

Vale a pena destacar que alguns entrevistados acrescentaram outras considerações sobre os objetivos de suas empresas com a atração e retenção do trabalhador mais velho. Para o Entrevistado 11, essa é uma condição que "vai permitir que a empresa cresça, até porque os 50 mais vão ser maioria daqui a poucos anos". O Entrevistado 9 entende que a empresa está acompanhando um movimento existente no mercado atual e não descartou o aspecto financeiro ao considerar que "esse profissional, hoje, pode custar mais barato para a empresa do que um profissional mais jovem".

4.4 Síntese dos resultados

O objetivo deste tópico do capítulo de Resultados é consolidar os resultados analisados nos tópicos anteriores, utilizando-se como referência para seu desenvolvimento os objetivos específicos dessa pesquisa descritos no capítulo de Introdução: i) identificação e caracterização das empresas com políticas e práticas formais para atração e retenção do trabalhador mais velho; ii) investigação e análise dessas políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho e iii) relação e análise dos objetivos estabelecidos para adoção dessas políticas e práticas relacionadas ao trabalhador mais velho.

Sobre as características das organizações que apresentaram políticas e práticas de atração e retenção de trabalhadores mais velhos, pôde-se observar, pela análise da base de dados da FEEx e pelo estudo de casos múltiplos comparativo, que as oito empresas estudadas, identificadas por letras do alfabeto de A a H, não apresentavam características diferenciadas em relação à sua origem, sendo tanto organizações nacionais como multinacionais.

Apesar das empresas serem consideradas de médio e grande porte, não se constatou uniformidade entre elas quanto ao número de empregados. Essas oito organizações reuniam o número mínimo de 213 e o máximo de 3.500 trabalhadores em seu quadro de empregados.

Entre as quatro empresas da FEEx que apresentavam políticas e práticas para captação dos trabalhadores mais velhos, não foi observado um padrão quanto à distribuição dos empregados em relação ao sexo.

Quanto à escolaridade, observou-se que as quatro empresas possuíam maior concentração de empregados com formação até o ensino médio. Essa maior concentração de empregados com formação até o ensino médio foi semelhante aos resultados apresentados pela RAIS 2020 sobre a distribuição dos empregos formais por escolaridade no território nacional.

Uma possível relação entre o tempo de casa e a faixa etária dos empregados das quatro empresas com políticas e práticas para captação dos trabalhadores mais velhos da FEEx pôde ser observada. As Empresas A, C e D, com menor proporção de trabalhadores com 50 anos ou mais de idade (respectivamente: 5,7%, 4,2% e 6,2%), eram aquelas com menor proporção de trabalhadores com mais de 20 anos de tempo de casa (respectivamente: 2,3%, 0,0% e 0,1%). A Empresa B, de forma distinta, apresentava 15,1% de empregados com 50 anos ou mais de casa e 10,6% de seus empregados com mais de 20 anos de tempo de casa. A Empresa B é a que apresentou a proporção de trabalhadores mais velhos mais próxima da proporção divulgada pela RAIS 2020, de 18,96% de trabalhadores com 50 anos ou mais de idade em empregos formais no Brasil.

Entre as empresas participantes do estudo de casos, uma variação semelhante na proporção de trabalhadores com 50 anos ou mais de idade também foi observada. No limite inferior, foi reportada taxa de 6,5% de participação de trabalhadores mais velhos e, no superior, 17,3%.

Ainda analisando as quatro empresas da FEEx, constatou-se como recorrente, entre três delas, a existência de ações específicas para preparação da liderança para gestão de subordinados mais velhos e mais novos. Essas ações de preparação da liderança, no entanto, não estavam estruturadas entre as quatro empresas participantes do estudo de caso.

Outro aspecto comum identificado entre as empresas da FEEx foi o fato de todas elas oferecerem aos seus empregados a opção de jornadas com horário flexível de trabalho.

Como característica semelhante entre as oito empresas estudadas, constata-se que todas elas foram certificadas por distintas instituições em reconhecimento a suas políticas e práticas diferenciadas em gestão de pessoas o que as distinguem de outras organizações no Brasil.

Um segundo aspecto comum entre elas foi o fato de apresentarem iniciativas ou ações simultâneas para captação de pelo menos quatro grupos minoritários, sendo eles, na maioria dos casos, de mulheres, negros, LGBTQI+ e pessoas com deficiência, além dos trabalhadores mais velhos.

Em relação às quatro empresas participantes do estudo de casos múltiplos comparativo, foi identificado que a discussão sobre o trabalhador mais velho estava associada ao tema de diversidade e inclusão. Em todas as quatro empresas, existiam grupos de afinidades responsáveis por desenvolver ações que promovessem a inclusão de grupos minoritários entre eles: mulheres, negros, LGBTQI+, PcDs e trabalhadores mais velhos. Esses grupos estavam em estágios distintos de maturidade em cada uma dessas organizações.

Os Quadros 10 e 11 resumem as características exibidas pelas oito empresas selecionadas da base de dados da FEEx 2020 e as participantes do estudo de casos múltiplos comparativos.

Quadro 10 – Síntese das características das empresas estudadas -FEEx 2020

Características das empresas	FEEx 2020 (Empresas A, B, C e D)
Origem	Nacionais e multinacionais
Porte (número de empregados)	Médio e grande
Distribuição por sexo	Nenhum padrão observado
Distribuição por escolaridade	Ensino médio
Distribuição por tempo de casa	Baixa proporção de 20 anos ou mais*
Distribuição por faixa etária	Baixa proporção de 50 anos ou mais de idade*
Preparação da liderança	Sim
Jornada com horário flexível	Sim
Certificação em gestão de pessoas	Sim
Quatro ou mais grupos minoritários	Sim

^{*}Excluindo-se a Empresa B

Fonte: quadro elaborado pela autora

Quadro 11 – Síntese das características das empresas estudadas - estudo de casos

Características das empresas	Estudo de casos (Empresas E, F, G e H)
Origem	Nacionais e multinacionais
Porte (número de empregados)	Médio e grande
Preparação da liderança	Ações pontuais não estruturadas
Certificação em gestão de pessoas	Sim
Existência de grupos de afinidades	Sim
4 ou mais grupos minoritários	Sim

Fonte: quadro elaborado pela autora.

A clareza em relação às políticas e práticas adotadas pelas organizações para atrair e reter o trabalhador mais velho não era homogênea entre todos os entrevistados. Foi possível observar que os profissionais que estavam mais envolvidos com as ações desenvolvidas pelos

grupos de afinidades eram capazes de descrever com maior segurança o que suas empresas desenvolviam para atrair ou reter o trabalhador mais velho.

O Quadro 12 reúne as políticas e práticas formais para atração e retenção do trabalhador mais velho identificadas entre as quatro empresas participantes do estudo de casos. O uso de ações afirmativas foi a única prática comum entre todas as quatro empresas, seguida pelo uso de consultorias especializadas por três delas e a oferta de oportunidade de capacitação presente em duas dessas empresas.

Quadro 12 – Síntese das políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho

Atração	Retenção
Ações afirmativas de contratação	Orientação sobre oportunidades de carreira
Uso de consultorias especializadas	Recompensas financeiras (aumento de salário)
Oportunidade de capacitação	Reembolso de cursos e treinamentos

Fonte: quadro elaborado pela autora.

Sobre as políticas e práticas de retenção, vale a pena mencionar que elas não foram adotadas especificamente para os trabalhadores mais velhos, mas eram aplicadas para todos os empregados avaliados como talentos e que as empresas tivessem interesse que permanecessem em seu quadro de mão de obra.

Quanto ao objetivo dessas organizações em adotar políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho, analisando-se o conteúdo das 13 entrevistas, foi observado que as quatro empresas, de um modo geral, descrevem esse objetivo sob duas perspectivas.

Uma primeira perspectiva diretamente relacionada ao resultado de negócio, pela percepção de que uma parcela cada vez maior de seus clientes era composta por pessoas mais velhas e cada vez mais longevas. Sob essa perspectiva, o objetivo de atrair e reter o trabalhador mais velho dizia respeito a conhecer melhor as necessidades e desejos dos clientes e consumidores e, assim, melhorar a comunicação com esse público.

A segunda perspectiva envolvia a imagem da organização como marca empregadora e de ser reconhecida como uma empresa inclusiva, que respeita a diversidade dos diferentes grupos presentes na população brasileira.

Em suma, as empresas que adotavam políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho se caracterizavam por serem empresas nacionais ou multinacionais, de médio ou grande porte, reconhecidas por suas políticas e práticas diferenciadas em gestão de

pessoas e que adotavam ações afirmativas de inclusão de pelo menos quatro grupos minoritários entre eles: mulheres, negros, LGBTQIA+ e trabalhadores mais velhos.

A questão do trabalhador mais velho foi inserida no contexto dessas organizações como parte das discussões relacionadas a diversidade e inclusão, com o objetivo de compreender e se comunicar melhor com potenciais clientes e consumidores de mais idade. E, também, de ser reconhecida como uma marca empregadora inclusiva que respeita a diversidade.

Essas empresas não apresentavam políticas e práticas específicas para retenção do trabalhador mais velho e, entre as práticas de atração, destacaram-se as ações afirmativas de contratação. Observou-se ainda, como possíveis tendências, a busca pelo apoio de consultorias especializadas e a oportunidade de capacitação como forma de atração desses profissionais com 50 anos ou mais de idade.

4.5 Outros achados

A análise do banco de dados da FEEx e as 13 entrevistas realizadas suscitaram outros achados sobre a relação das empresas com os trabalhadores mais velhos que não foram explorados durante a análise de resultados por não estarem diretamente relacionados aos objetivos a que essa pesquisa se propunha. No entanto, eles são descritos a seguir para que pudessem fomentar novas pesquisas e discussões sobre o tema do trabalhador mais velho.

O primeiro aspecto que chamou a atenção foi o fato de que as empresas participantes do estudo de casos comparativo que efetivamente realizaram ações afirmativas para a atração do trabalhador mais velho o fizeram em parceira com consultorias externas especializadas. Essas consultorias ofereciam um serviço agregado de capacitação tanto das empresas que estavam contratando trabalhadores mais velhos como dos profissionais contratados.

Alguns entrevistados destacaram a importância e o impacto do trabalho dessas consultorias especializadas para o apoio e preparação de suas empresas na atração e retenção do trabalhador mais velho.

"Como é que eu vejo hoje? Eu acho que [...], do mesmo jeito que a gente tem olhado para consultorias que têm banco de dados de PCD, banco de dados de negros, eu acho que a [consultoria especializada em trabalhadores mais velhos] faz esse tipo de papel. [...] eles fazem um filtro garantindo essa qualificação [...]. Porque a [consultoria] tem um trabalho mais amplo, não é só banco de dados de currículo. Eles têm todo um trabalho de qualificação dessas pessoas para elas sejam reinseridas" (Entrevistado 13).

Um segundo aspecto foi a consideração de que o mercado de trabalho começava a ser mais restritivo a profissionais após os 40 anos e não apenas aos 50 anos de idade. Nessa faixa etária, já estava presente o medo de perder o emprego pois, após essa idade, a recolocação era considerada pelos entrevistados como uma incerteza. E, consequentemente, foi sugerido que havia a necessidade de se antecipar a discussão do trabalhador mais velho para a população com 40 ou até 30 anos de idade.

"Com os nossos colaboradores 50 mais [...] a gente está ouvindo e dando voz. Fizemos uma pesquisa interna com esses colaboradores, a gente fala muito em 60 mais, mas a gente conversou com o 50 mais porque a gente entendeu que podia ampliar um pouco a idade e já entendemos que a gente vai ter que conversar também com os 40 mais" (Entrevistado 4).

Ao se considerar a antecipação da discussão do trabalhador mais velho para idades mais tenras, observou-se um terceiro ponto, recorrente no discurso de vários entrevistados, de que o profissional brasileiro, em geral, não tinha o hábito de planejar o seu futuro com antecedência, tanto a sua carreira como a gestão financeira para a aposentadoria ou o seu "plano B" (entrevistado 1).

"E existe um desconhecimento muito grande da população de um modo geral. [...] Poucas pessoas têm clareza, informação da melhor forma de gerir seu dinheiro. Fora que pensar o futuro é uma coisa que, culturalmente, a gente não faz muito." (Entrevistado 4).

Um quarto e último ponto que mereceu destaque, considerando a frequência com que foi mencionado pelos entrevistados de todas as categorias — representantes de RH, líderes (independentemente da idade) e profissionais com 50 anos ou mais de idade — foi o tema do preconceito ou estereótipo. Foi interessante observar que o preconceito e estereótipos apareceram em relação ao trabalhador mais velho, considerado por vezes chato, desatualizado e, em outros contextos, sereno, fraternal e que busca estabilidade. Como para com o trabalhador mais jovem, descrito como competitivo, mais aberto ao risco, que tem ritmo acelerado, mas que "não quer pôr a mão na massa" (Entrevistado 10).

"Acho que a primeira dica vale para os dois, tanto para quem é mais velho como para a garotada. Deixar o preconceito lá para trás, porque os dois lados têm. As vezes você olha para aquele garotinho e pensa que vai escrever besteira, simplesmente por ser um garoto. [...] E do lado deles tem aquela coisa de olhar para a gente e dizer que lá vem ditar regra, lá vem dizer que sabe tudo" (Entrevistado 2).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de pesquisas que explorem o tema do trabalhador mais velho e investiguem as políticas e práticas de RH para atrair e reter esse profissional está presente não só no Brasil (Hanashiro & Pereira, 2020; Vasconcelos, 2018). Também no exterior, faltam pesquisas sobre como as organizações podem ajustar suas políticas e práticas de RH para enfrentar o desafio de atrair e reter o trabalhador mais velho no contexto do envelhecimento da força de trabalho (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Arrowsmith & McGoldrick, 1997; Pak et al., 2021).

O desenvolvimento desta pesquisa foi norteado justamente pela pergunta de como as organizações estão adequando suas políticas e práticas em gestão de RH para incluir o trabalhador mais velho em seu quadro de empregados. O objetivo geral era identificar e analisar as políticas e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho no Brasil. E esse objetivo foi desdobrado em três objetivos específicos:

- a) Identificar e caracterizar as empresas que têm políticas e práticas formais de atração e retenção do trabalhador mais velho.
- b) Investigar e analisar as políticas e práticas formais adotadas para atração e retenção do trabalhador mais velho nessas empresas.
- c) Relacionar e analisar os objetivos estabelecidos por essas empresas para adoção de políticas e práticas formais de atração e retenção do trabalhador mais velho.

O primeiro objetivo específico de identificar e caracterizar as empresas que têm políticas e práticas formais de atração e retenção do trabalhador mais velho foi atendido parcialmente, uma vez que este estudo identificou que o número de empresas que contam com políticas e práticas voltadas ao trabalhador mais velho ainda é bastante reduzido no mercado nacional, apenas 4% entre as empresas participantes do painel geral da FFEx 2020. Sobre sua caracterização, todas as empresas analisadas que apresentavam políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho eram certificadas por diferentes instituições em reconhecimento à distinção com que realizavam a gestão de pessoas. Elas também apresentavam iniciativas, ou ações simultâneas, para captação de pelo menos quatro grupos minoritários, sendo esses, na maioria dos casos, de mulheres, negros e LGBTQIA+, além dos trabalhadores mais velhos.

O segundo objetivo específico, de investigar e analisar as políticas e práticas de atração e retenção do trabalhador mais velho foi atendido plenamente. A análise dos resultados apontou

que as empresas fazem uso principalmente de ações afirmativas para contratação dos trabalhadores mais velhos, incentivando que esses profissionais também sejam considerados como candidatos nos processos seletivos em aberto na organização. Foi constatado, porém, que as empresas analisadas ainda não desenvolveram políticas ou práticas específicas para retenção dos trabalhadores mais velhos. O uso de consultorias especializadas aparece como prática adotada por três das quatro empresas participantes do estudo de casos e, em duas delas, a oferta de oportunidade de capacitação também era utilizada como atrativo para esse grupo de trabalhadores.

Referente ao terceiro objetivo específico dessa pesquisa de analisar os objetivos estabelecidos por essas empresas para adoção de políticas e práticas formais de atração e retenção do trabalhador mais velho, foi identificado que, por um lado, as empresas buscam atrair e reter esses profissionais como oportunidade de conhecer melhor as necessidades e desejos dos clientes e consumidores que são, em grande parte, pessoas mais velhas e cada vez mais longevas. Por outro lado, o objetivo dessas empresas, com a adoção dessas políticas e práticas, também era o de ser reconhecida como uma empresa inclusiva e que respeita a diversidade dos diferentes grupos presentes na população brasileira, o que influenciaria a percepção da imagem da organização como uma marca empregadora inclusiva e que respeita a diversidade.

Não se pode deixar de mencionar que essa pesquisa apresentou uma série de limitações que influenciaram os resultados alcançados. Algumas dessas limitações foram decorrentes das próprias escolhas metodológicas.

Uma dessas limitações, por exemplo, está relacionada ao uso da base de dados da FEEx. Como já foi apontado anteriormente, as empresas participantes da pesquisa representam um grupo bastante seleto entre os estabelecimentos formais do mercado de trabalho no Brasil.

Outra limitação está associada a utilização da técnica de entrevista semiestruturada para coleta de dados. A própria motivação do entrevistado ao responder às perguntas propostas pode influenciar sua participação. E, mesmo que ele esteja altamente motivado, as respostas do entrevistado estão sujeitas aos problemas comuns de parcialidade, esquecimento, articulação pobre ou inexatidão.

Sobre a técnica de entrevista, também existe o risco de entrevistado e entrevistador não compartilharem o mesmo significado dos termos utilizados na entrevista, o que também impacta o conteúdo a ser analisado (Bardin, 2021; Gil, 2021; Yin, 2015).

De forma geral, o resultado deste estudo reforçou o que também havia sido constatado por outros pesquisadores, de que as empresas brasileiras ainda não estão preparadas para atrair

e reter os trabalhadores mais velhos pela falta de políticas e práticas alinhadas às necessidades e aspirações desses profissionais (Amorim et al., 2019; Cepellos, 2013; Hanashiro & Pereira, 2020; Vasconcelos, 2018). Em complemento, foi observado, em estudos conduzidos no exterior por Leisink & Knies (2011), Van Dalen et al. (2009) e Armstrong-Stassen (2008a), que o desenvolvimento de políticas e práticas formais para gestão do trabalhador mais velho não era uma prioridade entre as organizações estudadas.

Apesar de não fazer parte do escopo dessa pesquisa, o tema do preconceito e do estereótipo em relação ao trabalhador mais velho foi mencionado de forma espontânea e com grande frequência pelos participantes do estudo de casos comparativos. A existência do preconceito etário em empresas brasileiras foi destaque em vários estudos nacionais (Amorim et al., 2019; Goldani, 2010; Hanashiro & Pereira, 2020; Posthuma & Campion, 2009) e também fora do Brasil (Kunze et al., 2013; Jones et al., 2017), sendo manifestado tanto pelos trabalhadores mais jovens em relação aos mais velhos como, também, de forma inversa. A frequência com que esse tema surgiu durante o procedimento de coleta de dados desta pesquisa pode ser indicador de que um estudo que aprofundasse a influência desse aspecto na relação entre as organizações e o trabalhador mais velho seja um tema relevante para pesquisas futuras.

Ainda como sugestão para futuras pesquisas, um outro tema interessante para se explorar como continuidade a este estudo seria entender qual é a efetividade das políticas e práticas adotadas por essas organizações para atrair e reter o trabalhador mais velho sob a perspectiva desses profissionais. Os trabalhadores mais velhos têm objetivos e motivações diferentes dos mais jovens e um melhor entendimento desses fatores pode afetar o sucesso das organizações em atrair e reter essa população (Rau & Adams, 2005). Para Kooij & Zacher (2016), as organizações precisam estar atentas aos estereótipos sobre os desejos e necessidades do trabalhador mais velho para implementar políticas e práticas efetivas para sua atração e retenção.

Pesquisadores no exterior identificaram que a demonstração de interesse por parte da empresa em adotar políticas e práticas que permitam que o trabalhador mais velho permaneça na empresa e continue o seu processo de desenvolvimento já é um fator para sua atração e retenção (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Kooij & Zacher, 2016; Polat et al., 2017). Mas o uso de práticas de atração e retenção, para ser efetivo, deve ser alinhado às preferências e necessidades dos trabalhadores mais velhos, considerando que, por mais heterogêneo que esse grupo seja, ele compartilha algumas características associadas às mudanças do ciclo de vida (Kooij et al., 2013; Stirpe et al., 2018).

Embora as empresas enfatizem, por exemplo, a prática de trabalho flexível como estratégia de retenção (Mountford, 2013), a possibilidade de atualização constante de suas habilidades parece contribuir de maneira mais significativa para a retenção do trabalhador mais velho (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Heisler & Bandow, 2018; Kooij & Zacher, 2016). As práticas relacionadas a fatores financeiros e estabilidade também parecem pouco efetivos para atrair esses trabalhadores mais velhos, mas a quantidade e diversidade de recursos de recrutamento apresentam relação positiva na atração desses profissionais. Em seu estudo, Goldberg et al. (2013) identificou duas estratégias pouco utilizadas pelas organizações para atrair essa população: plano de benefícios e utilização de recrutadores também mais velhos.

Enfim, após cinco anos dos resultados encontrados por Amorim et al. (2019), ainda são poucas as empresas que estão incluindo o tema do envelhecimento da população em suas agendas de discussão estratégica. As empresas, em geral, estão discutindo sobre diversidade no ambiente de trabalho e, dentro desse assunto, integrando as ações para inclusão do trabalhador mais velho. Em grande parte dessas empresas, as ações são pontuais e relacionadas a imagem da empresa como marca empregadora.

REFERÊNCIAS

- Ali, M., & French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. Human Resource Management Journal, 29(2), 287–307. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12225
- Alves, J. E. D., Vasconcelos, D. de S., & De, C. A. A. (2010). Estrutura etária, bônus demográfico e população economicamente ativa no Brasil: cenários de longo prazo e suas implicações para o mercado de trabalho. In Textos para Discussão CEPAL IPEA. Brasília, D.F.: CEPAL.
- Amorim, W., Fischer, A., & Fevorini, F. B. (2019). Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? Revista de Gestão, 26(2), 161–179. https://doi.org/10.1108/rege-09-2018-0092
- Armstrong-Stassen, M. (2008a). Human resource practices for mature workers And why aren't employers using them? Asia Pacific Journal of Human Resources, 46(3), 334–352. https://doi.org/10.1177/1038411108091755.
- Armstrong-Stassen, M. (2008b). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. Human Resource Management Journal, 18(1), 36–53. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00057.x
- Armstrong-Stassen, M., & Scholosser, F. (2011). Perceived organizational membership andthe retention of older workersy. Journal of Organizational Behavior, 32(1), 319–344. https://doi.org/10.1002/job
- Armstrong-stassen, M., & Templer, A. J. (2006). The Response of Canadian Public and Private Sector Human Resource Professionals to the Challenge of the Aging Workforce. Public Personnel Management, 35(3), 247–261. https://doi.org/10.1177/009102600603500307
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82(1), 201–220. https://doi.org/10.1348/096317908X288838
- Armstrong, M. (2011). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management (5a. ed.). London, United Kingdom: KoganPage.
- Arrowsmith, J., & McGoldrick, A. E. (1997). A flexible future for older workers? Personnel Review, 26(4), 258–273. https://doi.org/10.1108/00483489710172060
- Assembleia Geral das Nações Unidas. (1991). Princípios das nações unidas para as pessoas idosas. Procuradoreia-Geral da República Gabinete de Documentação e Direito Comparado Ministério Público. Recuperado de https://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/princ-pessoasidosas.pdf
- Bal, P. M., & Dorenbosch, L. (2015). Age-related differences in the relations between individualised HRM and organisational performance: A large-scale employer survey. Human Resource Management Journal, 25(1), 41–61. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12058
- Bardin, L. (2021). Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120. Recuperado de https://www.buscaintegrada.usp.br/primo_library/libweb/action/search.do
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management. New Your, United States: Palgrave.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). Strategic HRM and sustained competitive advantage. In Strategy and Human Resource Management (3.ed., p. 97–121). Palgrave Macmillan.
- Cepellos, V. M. (2013). O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de recursos humanos às práticas de gestão da idade (disseração de mestrado, Escola de

- Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas). Recuperado de www.teses.usp.br
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (1983). Metodologia Científica (3.ed.). São Paulo, S.P.: McGraw-Hill.
- Colley, L. (2014). Understanding ageing public sector workforces. Public Management Review, 16(7), 1030–1052. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.771697
- Creswell, J. W. (2013). Introducing and Focusing the Study. In Qualitative Inquiry and Research Design (p. 101–115). (3rd. ed.) California, United States: Sage Publications.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods reserch designes. In Handbook of mixed methods in social and behavioral reserach (p. 209–240). California, United States: Sage Publications.
- Drabe, D., Hauff, S., & Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany. International Journal of Human Resource Management, 26(6), 783–805. https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939101
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo, S.P.: Atlas.
- Earl, C., Taylor, P., & Cannizzo, F. (2018). "Regardless of age": Australian university managers' attitudes and practices towards older academics. Work, Aging and Retirement, 4(3), 300–313. https://doi.org/10.1093/workar/wax024
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theory from Case Study Reaserch. Academy of Management Review, 14(4), 532–550. Recuperado de https://www.buscaintegrada.usp.br/primo_library/libweb/action/search.do
- Ezeh, A. C., Bongaarts, J., & Mberu, B. (2012). Global population trends and policy options. The Lancet, 380(9837), 142–148. https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60696-5
- Fundação Dom Cabral (2020). FDC Longevidade: Eixo Pessoas (Vol. 1, p. 1–61). Recuperado de https://materiais.hype50mais.com.br/fdc-longevidade-pessoas
- Fischer, A. (2018a). A gestão estratégica e os desafios dos profissionais de Recursos Humanos: a análise dos fatores contingenciais para o alinhamento estratégico. Recuperado de https://issuu.com/bpgrh/docs/ebook_parte2_ok
- Fischer, A. (2018b). A gestão estratégica e os desafios dos profissionais de Recursos Humanos. Recuperado de https://issuu.com/bpgrh/docs/ebook_ok_1
- Fontoura, D.S. (2014). Envelhecimento e mercado de trabalho no setor hoteleiro brasileiro e português: uma perspectiva de gênero (tese de doutorado, Universidade do Rio Grande do Sul) recuperado de https://lume.ufrgs.br/handle/10183/107269?locale-attribute=pt_BR.
- Ghosheh, N. (2008). Age discrimination and older workers: Theory and legislation in comparative context (Número 20, p. 67). ILO Internation Labour Office. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--- travail/documents/publication/wcms_travail_pub_19.pdf
- Giddens, A. (2012). Sociologia (6a. ed.). Porto Alegre, R.S.: Penso.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4ª. ed). São Paulo, S.P.: Atlas.
- Gil, A. C. (2021). Métodos e técnicas de pesquisa social (7ª. ed.). São Paulo, S.P.: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995a). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE-Revista de Adminsitração de Empresas, 35(2), 57–63. Recuperado de https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt
- Godoy, A. S. (1995b). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, 35(3), 20–29. https://doi.org/10.1590/s0034-75901995000300004
- Godoy, A. S. (2010). Estudo de Caso Qualitativo. In Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais (2a ed). São Paulo, S.P.: Saraiva.
- Goldani, A. M. (2010). Desafios do "preconceito etário" no Brasil. Educação & Sociedade, 31(111), 411–434. https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200007

- Goldberg, C. B., Perry, E. L., Finkelstein, L. M., & Shull, A. (2013). Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment. European Journal of Work and Organizational Psychology, 22(3), 265–278. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.746315
- Greener, S. (2008). Business Research Methods. Ventus Publishing. Recuperado de https://bookboon.com/en/search?query=business+research+methods
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de Trabalhadores mais velhos. RGO Revista Gestão Organizacional, 13, 188–206. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2 188
- Heisler, W., & Bandow, D. (2018). Retaining and engaging older workers: A solution to worker shortages in the U.S. Business Horizons, 61(3), 421–430. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.008
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2018) Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica. Projeção da população do Brasil por sexo e idade para o período 2010-2060. Recuperado de https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao
- Jones, K. P., Sabat, I. E., King, E. B., Ahmad, A., McCausland, T. C., & Chen, T. (2017). Isms and schisms: A meta-analysis of the prejudice-discrimination relationship across racism, sexism, and ageism. Journal of Organizational Behavior, 38(7), 1076–1110. https://doi.org/10.1002/job.2187
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. Journal of Managerial Psychology, 23(4), 364–394. https://doi.org/10.1108/02683940810869015
- Kooij, D. T. A. M., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G. W., & Dikkers, J. S. E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. Human Resource Management Journal, 23(1), 18–35. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000
- Kooij, D. T. A. M., Zacher, H., Wang, M., & Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. Industrial and Organizational Psychology, 13(3), 345–365. https://doi.org/10.1017/iop.2020.1
- Kooij, D., & Zacher, H. (2016). Why and When Do Learning Goal Orientation and Attitude Decrease with Aging? The Role of Perceived Remaining Time and Work Centrality. Journal of Social Issues, 72(1), 146–168. https://doi.org/10.1111/josi.12160
- Kramar, R. (2012). Trends in Australian human resource management: what next? Asia Pacific Journal of Human Resources, 50, 133–150. https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00009.x
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. Journal of Management Studies, 50(3), 413–442. https://doi.org/10.1111/joms.12016
- Legge, K. (2005). Human Resource Management: Rhetorics and Realities (Anniversary ed.). England: Palgrave.
- Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. International Journal of Human Resource Management, 22(9), 1902–1917. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573969
- Lutz, W., Sanderson, W., & Scherbov, S. (2008). The coming acceleration of global population ageing. Nature, 451(7179), 716–719. https://doi.org/10.1038/nature06516
- Mayrhofer, W., Brewster, C., Morley, M. J., & Ledolter, J. (2011). Hearing a different drummer? Convergence of human resource management in Europe A longitudinal

- analysis. Human Resource Management Review, 21(1), 50–67. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.011
- Mazzon, J. A. (1981). Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. (Dissertação de mestrado Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo). Recuperado de www.teses.usp.br
- Mountford, H. (2013). I'll take care of you: The use of supportive work practices to retain older workers. Asia Pacific Journal of Human Resources, 51(3), 272–291. https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00048.x
- Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review. European Journal of Ageing, 16(3), 337–361. https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w
- Notari, M. H. de A., & Fragoso, M. H. J. M. de M. (2011). A inserção do Brasil na política internacional de direitos humanos da pessoa idosa. Revista Direito GV, 7(1), 259–276. https://doi.org/10.1590/S1808-24322011000100013
- Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., van den Heuvel, S., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2021). The influence of human resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: A latent growth modelling approach. Human Resource Management Journal, 31(1), 311–325. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12304
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 Years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. Journal of Applied Psychology, 102(3), 291–304. https://doi.org/10.1037/apl0000081
- Polat, T., Bal, P. M., & Jansen, P. G. W. (2017). How do development HR practices contribute to employees' motivation to continue working beyond retirement age? Work, Aging and Retirement, 3(4), 366–378. https://doi.org/10.1093/workar/wax007
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions†. Journal of Management, 35(1), 158–188. https://doi.org/10.1177/0149206308318617
- PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2013). Envelhecimento da força de trabalho no Brasil: Como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? Recuperado de https://www.academia.edu/7686314/Envelhecimento_da_for%C3%A7a_de_trabalho_no _Brasil
- Relação Anual de Informações Sociais [RAIS] (2022) / STRAB-MTP. Ministério do Trabalho Programa de disseminação das estatísitcas do trabalho. Dados Nacionais 2020. Recuperado de http://www.pdet.mte.gov.br/rais
- Rau, B. L., & Adams, G. A. (2005). Attracting retirees to apply: Desired organizational characteristics of bridge employment. Journal of Organizational Behavior, 26(6), 649–660. https://doi.org/10.1002/job.330
- Riach, K., & Jack, G. (2016). The Affective Economy of the Business Case for Mature Aged Workers. Social Policy and Society, 15(4), 611–623. https://doi.org/10.1017/S1474746416000282
- Sampieri, R. H., Fernandez-Collado, C., & Lucio, P. B. (2006). Metodología de la investigación (4ª. ed). Méxio: McGraw-Hill.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). the Asa Framework: an Update. Personnel Psychology, 48(4), 747–773. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x
- Silva Junior, L. A., & Leão, M. B. C. (2018). O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras Atlas.ti software as a resource for content analysis: analyzing robotics in science teaching in

- Brazilian theses. Ciência e Educação, 24(3), 715–728. doi: https://doi.org/10.1590/1516-731320180030011
- Sousa, I. C., Ramos, S., & Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. Frontiers in Psychology, 10(AUG), 1–16. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01937
- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. Journal of Vocational Behavior, 47(3), 248–268. https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.0003
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2018). Retaining an ageing workforce: The effects of high-performance work systems and flexible work programmes. Human Resource Management Journal, 28(4), 585–604. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12205
- Strack, R., Baier, J., & Fahlander, A. (2008). Managing demographic risk. Harvard Business Review, 86(5), 125. Recuperado de https://hbr.org/2008/02/managing-demographic-risk
- Tavares, M. F. (2015). Trabalho e longevidade: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho (1ª. Ed.). Rio de Janeiro, R.J.: Qualitymark Editora.
- Telles, R. (2001). A efetividade da "matriz de amarração" de Mazzon nas pesquisas em Administração. Revista de Adminstração, 36(4), 64–72. Recuperado de http://www.spell.org.br/documentos/ver/16589/a-efetividade-da-matriz-de-amarracao-de-mazzon-nas-pesquisas-em-aadministracao/i/pt-br
- Tham, T. L., & Holland, P. (2018). What do business school academics want? Reflections from the national survey on workplace climate and well-being: Australia and New Zealand. Journal of Management and Organization, 24(4), 492–499. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.3
- Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2019). Ageing in organizations. RAUSP Management Journal, 55(2), 127–142. https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062
- Ulrich, D. (1998). Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados (2.ed.). São Paulo, S.P.: Futura.
- United Nations Gereal Assembly [UNGA]. (2020). General assembly General Assembly. United Nations, 19(4), 948–972. Recuperado de https://www.un.org/en/ga/
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. Journal of European Social Policy, 19(1), 47–60. https://doi.org/10.1177/0958928708098523
- Vasconcelos, A. F. (2018). Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. Revista de Gestão, 25(1), 102–118. https://doi.org/10.1108/rege-11-2017-002
- Veth, K. N., Emans, B. J. M., Van der Heiijden, B. I. J. M., Korzilius, H. P. L. M., & Lange, A. de. (2015). Development (f) or Maintenance? an Empirical Study on the Use of and Need for HR Practices to Retain Older Workers in Health Care Organizations. Human Resource Development Quarterly, 26(1), 53–80. https://doi.org/10.1002/hrdq
- Weller, I., Holtom, B. C., Matiaske, W., & Mellewigt, T. (2009). Level and Time Effects of Recruitment Sources on Early Voluntary Turnover. Journal of Applied Psychology, 94(5), 1146–1162. https://doi.org/10.1037/a0015924
- Yin, R. (2008). Case study reserach: design and methods (4a.ed.). Thousand Oaks Sage Publications.
- Yin, R. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos (5a. ed.). Porto Alegre, R.S.: Bookman.

ANEXOS

Anexo A - Principais resultados - RAIS Ano-base 2020

Figura 5 – Total de estabelecimentos com e sem empregados por grupamento de atividades econômicas – 2020

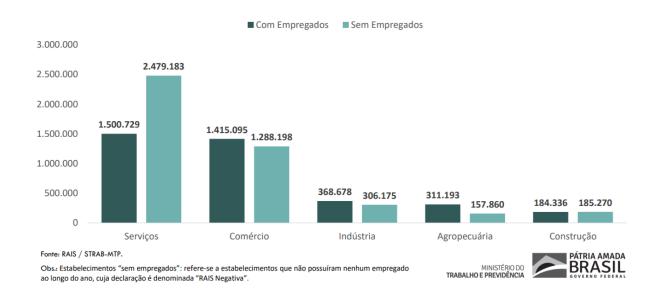


Figura 6 – Total de estabelecimentos declarantes por tamanho – 2019 e 2020

Tamanho do Estabelecimento	2019	2020	Variação Absoluta	Variação Relativa %
0 empregado	4.551.407	4.829.056	277.649	6,10
De 1 a 4 empregados	2.160.124	2.148.222	-11.902	-0,55
De 5 a 9 empregados	623.578	600.979	-22.599	-3,62
De 10 a 19 empregados	340.580	327.787	-12.793	-3,76
De 20 a 49 empregados	189.853	182.639	-7.214	-3,80
De 50 a 99 empregados	56.703	55.369	-1.334	-2,35
De 100 a 249 empregados	31.525	31.762	237	0,75
De 250 a 499 empregados	11.222	11.313	91	0,81
De 500 a 999 empregados	5.640	5.520	-120	-2,13
1000 ou mais empregados	4.125	4.083	-42	-1,02
Total	7.974.757	8.196.730	221.973	2,78

Fonte: RAIS / STRAB-MTP.

Obs.: Os estabelecimentos com zero empregados são aqueles que não possuíam empregados com vínculo ativo em 31/12. Inclui estabelecimentos declarantes de RAIS negativa, ou seja, que não tiveram nenhum empregado ao longo de todo o ano-base.



Figura 7 – Evolução do estoque de empregos formais – 1985 e 2020

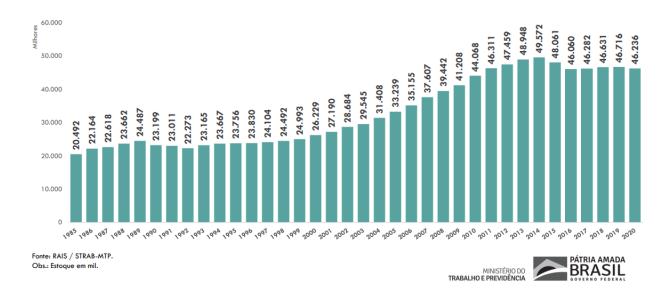


Figura 8 – Evolução do estoque de empregos formais por sexo e proporção de mulheres – 2010 a $2020\,$

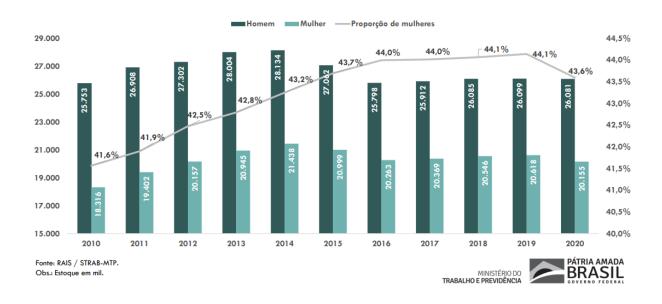


Figura 9 – Evolução da distribuição de empregos formais por escolaridade – 2010 a 2020

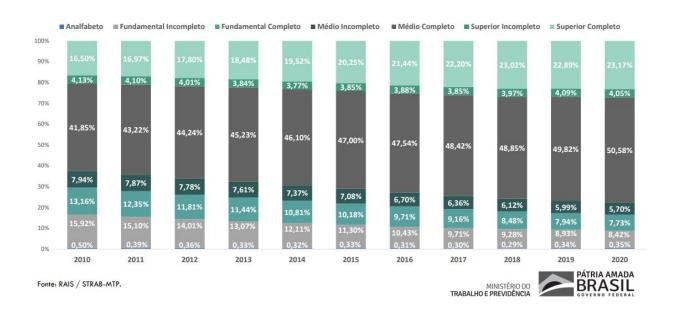
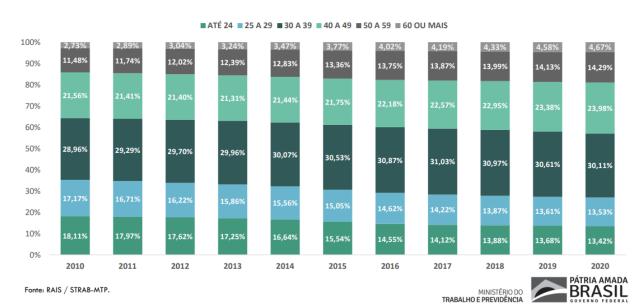


Figura 10 – Evolução da distribuição do estoque de empregos formais por faixa etária – 2010 a 2020



Anexo B – Modelo de termo de consentimento livre e esclarecido



Assinatura da pesquisadora:

Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que **concordei em ser entrevistado(a)** para a pesquisa de campo intitulada "**Políticas** e práticas adotadas pelas organizações para atração e retenção do trabalhador mais velho no Brasil: as empresas e o envelhecimento da força de trabalho" desenvolvida no Departamento de Administração da **FEA/USP**. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é coordenada por Aline Zanini Lima (FEA/USP) e pelo professor Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim (FEA/USP), a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail <u>alinezaninilima@usp.br</u> e <u>wamorim@usp.br</u>.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos acadêmicos do estudo, que busca analisar o conceito e as iniciativas de atração e retenção do trabalhador mais velho nas organizações.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas da pesquisa científica na USP. Minha colaboração se fará de **forma anônima**, por meio de **entrevista semi-estruturada a ser gravada** a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelos coordenadores da pesquisa. A apresentação ou publicação dos dados será feita de forma consolidada, sem identificar os dados específicos de cada empresa participante.

Fui ainda informado(a) de que **posso me retirar** dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto **recebimento de uma cópia assinada** deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da conduta de ética em pesquisa.

recomendações da conduta de ética em pesquisa.
() Autorizo / () Não autorizo que o nome da minha empresa seja citado na lista das organizações entrevistadas para esta pesquisa.
São Paulo, de de
Assinatura do(a) participante:
Nome da empresa (opcional):
E-mail (se desejar receber os resultados da pesquisa):

Anexo C - Fontes de recrutamento para atração de trabalhadores mais velhos

- 1. Website da organização (externo)
- 2. Referência de empregados
- 3. Referência de contatos de negócio
- 4. Recrutador da própria organização
- 5. Locais frequentados pela população alvo (por exemplo: igrejas)
- 6. Outras fontes específicas para uma população alvo em particular
- 7. Serviços de recrutamento online (por exemplo: vagas.com)
- 8. Agências de emprego
- 9. Anúncio em jornal
- 10. Feiras de emprego para grupos minoritários
- 11. Feiras de emprego para população em geral
- 12. Cadastrado voluntário de candidatos
- 13. Contato telefônico
- 14. Anúncio interno/intranet
- 15. Trabalhadores temporários ou contratados
- 16. Outros

Fonte: adaptado de Goldberg et al. (2013, p. 278).

Anexo D – Práticas de recursos humanos (RH) para manutenção e desenvolvimento de trabalhadores mais velhos

Enriquecimento de atividades
Participação na tomada de decisão
Transição horizontal de carreira
Transição de carreira
Redefinição de atribuições/atividades
Atribuição de atividades de mentoria
Planejamento de carreira
Desenvolvimento contínuo no trabalho
Promoção
Treinamento para aquisição de novos conhecimentos
Período sabático (licença)
Entrevistas de desenvolvimento
Check-ups de saúde

Fonte: adaptado de Veth et al. (2015, p. 58).

Anexo E — Estratégias de atração e retenção de trabalhadores mais velhos e suas respectivas práticas de recursos humanos (RH)

• Opções de trabalho flexível

- 1. Calendário flexível de trabalho
- 2. Semana de trabalho reduzida
- 3. Trabalho compartilhado
- 4. Licença não remunerada
- 5. Opção de trabalho remoto (home office)

• Treinamento e desenvolvimento

- 6. Treinamento para atualização de habilidades para o trabalho atual
- 7. Treinamento de novas habilidades
- 8. Treinamento de conscientização para os líderes
- 9. Formação de líderes sobre para uma gestão efetiva do trabalhador mais velho
- 10. Acesso a novas tecnologias
- 11. Oportunidades iguais de promoção e transferência oferecidas aos trabalhadores mais novos

Desenho do cargo

- 12. Atividades e tarefas significativas e desafiadoras
- 13. Novos papéis para os trabalhadores mais velhos
- 14. Demandas e pressão reduzidas de trabalho

• Reconhecimento e respeito

- 15. Reconhecimento de conquistas
- 16. Reconhecimento da experiência, conhecimento, habilidade e *expertise*.
- 17. Reconhecimento dos papéis que os trabalhadores mais velhos podem exercer
- 18. Garantia de que os trabalhadores mais velhos sejam tratados com respeito
- 19. Demonstra apreço pelo trabalho bem-feito

• Avaliação de desempenho

- 20. Feedbacks úteis
- 21. Avaliação de desempenho sem viés

• Remuneração

- 22. Incentivos para continuar trabalhando
- 23. Melhoria de benefícios
- 24. Melhoria do plano de previdência (plano de pensão)

• Opções pré e pós-aposentadoria

- 25. Encorajar a aposentadoria tardia
- 26. Aposentadoria em etapas
- 27. Aposentadoria provisória
- 28. Aposentadoria com planos de retorno

Fonte: adaptado de Armstrong-Stassen (2008a, pp. 338)

APÊNDICES

Apêndice A – Procedimento para o levantamento bibliográfico – WoS:

Primeira busca:

Plataforma:	Web of Science Core Collection (1900-present)	
	All Editions	
Data:	04 de agosto de 2021	
Termo de pesquisa:	"old* work*"	4.908
Documento:	artigos	3.918
31 categorias	artigos	2.256
Languages	English and Spanish and Portuguese	2.171
Refinamento*	"old* work*" AND "select*"	182
	"old* work*" AND "recruit*"	74
	"old* work*" AND "human* resourc*"	155
	"old* work*" AND "retention"	79
	"old* work*" AND "attract*"	39
	Artigos extraído para excell	529
	Artigos repetidos	85
	Artigos (excluído os repetidos)	444
	Artigos com FI > ou = 1.522	230
	REGE-REVISTA DE GESTAO (B1)	2
	ADMINISTRACAO PUBLICA E GESTAO SOCIAL (B1)	1
	TOTAL (A)	233
	Artigos excluídos (FI < 1.5)	211

*Refinamento = Termo de pesquisa

Documento: artigos

Languages: English and Spanish and Portuguese

31 Categorias

Segunda busca:

Plataforma:	Web of Science Core Collection (1900-present)	
	All Editions	
Data:	04 de agosto de 2021	
Termo de pesquisa:	"ag\$ing work*"	1.308
Documento:	artigos	910
31 categorias	artigos	439
Languages	English and Spanish and Portuguese	424
Refinamento*	"ag\$ing work*" AND "attract*"	7
	"ag\$ing work*" AND "retention"	37
	"ag\$ing work*" AND "human* resourc*"	72
	"ag\$ing work*" AND "recruit*"	29
	"ag\$ing work*" AND "select*"	54
	Artigos extraído para excell	199
	Artigos repetidos	43
	Artigos (excluído os repetidos)	156
	Artigos com FI > ou = 1.541	89
	REGE-REVISTA DE GESTAO (B1)	1
	TOTAL (B)	90
	Artigos excluídos (FI < 1.5)	66

*Refinamento = Termo de pesquisa

Documento: artigos

Languages: English and Spanish and Portuguese

31 Categorias

TOTAL FINAL (1)	280
Repetidos	43
TOTAL CONSOLIDADO	323
TOTAL (B)	90
TOTAL (A)	233
ΤΟΤΔΙ (Δ)	233

$\label{eq:apendice} \textbf{Apendice} \ \textbf{B} - \textbf{Procedimento} \ \textbf{para} \ \textbf{o} \ \textbf{levantamento} \ \textbf{bibliografico} - \textbf{SPELL}$

Primeira e segunda buscas:

Plataforma:	SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library	
Data:	07 de agosto de 2021	
Período	Indefinido	
Documento:	Artigos	
Área de Conhecimento	Administração	
Idioma	Português	
Tópico	Resumo	
Termos de pesquisa:	trabalhador and mais and velho	1
	trabalhadores and mais and velhos	2
	trabalhador and mais and velho and atração	0
	trabalhadores and mais and velhos and atração	0
	trabalhador and mais and velho and retenção	0
	trabalhadores and mais and velhos and retenção	0
	trabalhador and mais and velho and recursos humanos	0
	trabalhadores and mais and velhos and recursos humanos	0
	trabalhador and mais and velho and seleção	0
	trabalhadores and mais and velhos and seleção	0
	trabalhador and mais and velho and recrutamento	0
	trabalhadores and mais and velhos and recrutamento	0
	etarismo	2 (1 repetido
	Total (A)	5
	Artigos (excluídos os repetidos)	4

Terceira busca:

Plataforma:	SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library		
Data:	07 de agosto de 2021		
Período	Indefinido		
Documento:	Artigos		
Área de Conheciment	t Administração		
Idioma	inglês		
Tópico	Resumo		
Termos de pesquisa:	older and work	4	
	older and worker	0	
	older and workers	2	(2 repetidos)
	older and work and attraction	0	
	older and work and retention	1	(1 repetido)
	older and work and human resources	2	(2 repetidos)
	older and work and recruitment	1	(1 repetido)
	older and work and selection	1	(1 repetido)
	aging and work	3	(2 repetidos)
	ageing and work	0	
	ageism	1	(1 repetido)
	Total (B)	15	
	Artigos (excluído os repetidos)	5	
	TOTAL (A+ B) - excluídos os repetidos	9	
	Repetidos na WoS	2	
	Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives		
	Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism?		
	TOTAL FINAL (2)	7	

Apêndice C – Consolidação pesquisa bibliográfica nas plataformas WoS e SPELL

Plataforma:	Web of Science Core Collection (1900-present)	280
	SPELL® Scientific Periodicals Electronic Library	7
		287

Refinamento:	Leitura do resumo ou abstract dos artigos	287		
	Excluídos	195		
	2ª Leitura do resumo ou abstract dos artigos			
	Excluídos	16		
		76		

Leitura completa dos artigos	76
Excluídos	25
	51

Apêndice D - Modelo de carta convite encaminhada para empresas:

Carta convite - realização de pesquisa acadêmica na empresa [nome da empresa]

Prezado [nome do representante da empresa],

Eu entro em contato para solicitar a autorização para **realização de uma pesquisa acadêmica com empregados** da empresa.

A pesquisa faz parte do meu **projeto de dissertação**, realizado com apoio do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração. O projeto é orientado pelo **Professor Livre Docente Wilson Aparecido Costa de Amorim** (que também subscreve este convite).

O objetivo da pesquisa é: identificar e caracterizar as políticas e práticas adotadas pelas empresas para atração e retenção do trabalhador com 50 anos ou mais de idade.

Discussões sobre as tendências para o futuro relacionadas ao contexto demográfico e a longevidade no Brasil enfatizam a importância do debate sobre o envelhecimento da população brasileira e seu impacto nas características da força de trabalho. A inclusão do trabalhador mais velho passou a ser considerada como uma oportunidade e um desafio para a maioria das organizações.

Estudos que discutam a relação entre as empresas e o trabalhador mais velho com relação a políticas e práticas para sua atração e retenção são escassos no Brasil. Assim, a pesquisa poderá contribuir com a ampliação da base de conhecimento sobre o trabalhador mais velho no Brasil e sobre como as empresas pioneiras neste movimento de inclusão estão adequando suas políticas e práticas.

Escopo da pesquisa:

- O projeto de pesquisa prevê a realização de **entrevistas** *on-line* com representantes da liderança, do RH e outros empregados. Espera-se entrevistar de 5 a 6 pessoas durante até uma hora cada pessoa.
- O período proposto para realização de entrevistas será em novembro de 2021.
- Paralelamente será realizado levantamento de informações públicos da empresa, de modo a complementar os achados de pesquisa. Dados ou documentos internos da empresa só serão utilizados com a expressa autorização da sua diretoria.
- Na redação da dissertação serão garantidas a confidencialidade e privacidade de todos os dados fornecidos, bem como das informações obtidas por meio das entrevistas, respeitando todas as normas de ética de pesquisa da Universidade de São Paulo.
- De modo expresso, não haverá identificação dos respondentes.
- A empresa será descrita de forma que não possa ser especificamente identificada.
- Uma vez que a elaboração da dissertação tenha cumprido seu cronograma acadêmico e venha a ser aprovada em banca oficial na FEA USP, é compromisso da mestranda que uma cópia da mesma venha a ser entregue à direção da empresa.

Caso haja interesse podemos agendar uma conversa inicial para detalhamento dos protocolos.

Agradeço a atenção e a oportunidade.

Aline Zanini Lima

Apêndice E – Roteiro de entrevista – representante de recursos humanos:

- Questão 01: Como a empresa aborda a questão dos profissionais com 50 anos ou mais de idade?
- Questão 02: Que tipo de direcionamento ou orientação a empresa adota em relação a contratação de profissionais com 50 anos ou mais de idade? E em relação à permanência deste trabalhador com 50 anos ou mais de idade no quadro de empregados?
- Questão 03: Que tipo de ações a empresa adota para preparar os líderes para gerenciar profissionais com 50 anos ou mais de idade?
- Questão 04: Que resultados a empresa espera alcançar atraindo e/ou retendo profissionais com 50 anos ou mais de idade?

Apêndice F – Roteiro de entrevista – líder:

- Questão 01: Como a empresa onde você trabalha lida com a questão dos profissionais com 50 anos ou mais de idade?
- Questão 02: Que tipo de direcionamento ou orientação a empresa dá aos líderes em relação a contratação de profissionais com 50 anos ou mais de idade? E em relação a permanência deste trabalhador com 50 anos ou mais de idade no quadro de empregados?
- Questão 03: Que tipo de ações a empresa adota para preparar os líderes para gerenciar profissionais com 50 anos ou mais de idade?
- Questão 04: Que resultados a empresa espera alcançar atraindo e/ou retendo profissionais com 50 anos ou mais de idade?

Apêndice G – Roteiro de entrevista – trabalhador com 50 anos ou mais de idade:

- Questão 01: Como a empresa onde você trabalha lida com a questão dos profissionais com 50 anos ou mais de idade?
- Questão 02: Que tipo de direcionamento ou orientação a empresa dá aos líderes em relação a contratação de profissionais com 50 anos ou mais de idade? E em relação a permanência deste trabalhador com 50 anos ou mais de idade no quadro de empregados?
- Questão 03: O que faz você permanecer nesta empresa e não buscar outra oportunidade?
- Questão 04: O que faria você considerar uma proposta de trabalho em uma outra empresa?

Apêndice H – Seleção de artigos sobre o trabalhador mais velho

Número da referência ⁷	Título	País	Palavras-chave	Abordagem metodológica	Tema central e achados
1	Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism?	Brasil	Ageing; Labor Market	Quantitativa: RAIS (2011-2015) MEPT (2011-2016) Qualitativa: Análise de conteúdo de documento	Existência do preconceito etário.
2	Ageing in organizations.	Brasil	Discrimination; Mature professionals; Age management; Aging	Quantitativa: questionários respondidos pelo RH de 140 empresas (fev- mar/2018) pelo SurveyMonkey	Fatores que influenciam a gestão de "profissionais 50+". Práticas insuficientes de inclusão.
3	Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions.	Estados Unidos, Austrália, Reino Unido	Age; Stereotypes; Employment discrimination	Revisão sistematizada de 117 obras: artigos e capítulos de livros.	Preconceito etário no ambiente de trabalho, estereótipos. Recomendação de pesquisas futuras. Recomendação de práticas de RH.
4	Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review.	Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Noruega, Canadá	Ageing (biology); Human resource management; Motivation (psychology); Older workers	Revisão exploratória da literatura nos principais banco de dados: PsycInfo (1872- 2006), Eric (1966-2006), Web of science (1945-2006), e Picarta. (= 33 artigos)	Necessidade de criação de políticas e práticas de RH que possam endereçar alguns dos fatores encontrados, como declínio da saúde física e estagnação da carreira.
5	Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers	Alemanha	Aging workers; (Bundles of) HR practices; mixed methods study	Qualitativo: entrevistas com gestores de RH, gestores de linha e empregados da área de construção. Quantitativo: survey com trabalhadores públicos	Práticas de RH para trabalhadores mais velhos podem ser classificadas como: acomodação, manutenção, utilização e desenvolvimento.

⁷ Ver lista após a tabela.

Número da referência	Título	País	Palavras-chave	Abordagem metodológica	Tema central e achados
6	Desafios do "preconceito etário" no Brasil.	Brasil	Preconceito etário; Discriminação por idade; Relações entre gerações; Políticas públicas	Análise de dados estatísticos secundários provenientes de diversas fontes.	Recomendações para identificar e enfrentar a discriminação por idade e o preconceito etário no contexto das atuais políticas antidiscriminatórias no Brasil.
7	Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective	Brasil	Brazil; Ageism; Gender similarity bias; Managers' attitudes towards older workers	383 gestores brasileiros que faziam parte da rede de contato dos autores foram convidados em julho de 2015. O questionário incluiu um instrumento para mensuração da atitude do gestor em situações que ele deveria escolher entre um candidato mais jovem ou mais velho.	Escassez de estudos empíricos sobre a percepção e atitudes dos gestores em relação ao trabalhador mais velho.
8	Older worker identity and job performance: The moderator role of subjective age and self-efficacy.	Espanha	Group identification; older workers; job performance; psychological capital; self- efficacy	Painéis incluindo amostra de trabalhadores espanhóis com idade superior a 40 anos (n=200), realizados em dois períodos (com intervalo que 4 meses).	Achados indicam que os trabalhadores que gerenciam ativamente sua percepção subjetiva de idade são bemsucedidos no trabalho.

Número da referência	Título	País	Palavras-chave	Abordagem metodológica	Tema central e achados
9	The aging workforce: Perceptions of career ending.	Bélgica	Older workers; Jobs; Human resource management; Personal needs; Job satisfaction; Employee participation	266 empregadores e 1.290 trabalhadores mais velhos responderam questionários sobre a percepção em relação aos trabalhadores mais velhos, suas necessidades e preferências no final de carreira.	O mecanismo de estereotipia cria um processo de profecia. Achados indicam que o senso de pertencimento tem um papel crucial na preferência em se aposentar e continuar trabalhando. autorrealizadora em relação à imagem negativa do trabalhador mais velho.
10	Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review.	Estados Unidos, Europa, Austrália, Nova Zelândia Japão China, Brasil e Índia	Ageing workforce; Labour market; Organization; Bibliometrics	Técnicas de bibliometria. Revisão de 122 artigos publicados entre 1990 e 2018. Base de dados consultadas: SciVerse Scopus (Elsevier), ISI Web of Science (WOS), Google Scholar (GS) e Scopus.	Os resultados identificaram cinco fatores que influenciam a permanência na organização: de saúde, institucional, gestão de recursos humanos, capital humano e ferramentas de tecnologia.
11	Please don't look at me that way. An empirical study into the effects of agebased (Meta-) stereotyping on employability enhancement among older supermarket workers.	Alemanha	Career development; diversity climate; employability; HRM, (meta-) stereotyping; older workers	Dados (N = 98) foram coletados em 7 redes de uma grande cadeia de supermercados alemã que emprega 1.240 trabalhadores operacionais. Contrato permanente de trabalho de pelo menos 12 horas semanais foi um critério de inclusão adotado por considerar que estes trabalhadores tinham maior probabilidade de ter considerações sobre o clima organizacional.	Estudo evidencia o papel dos processos psicológicos associados à participação em grupos de idade e à interação com estereótipos na autopercepção de empregabilidade.

Número da referência	Título	País	Palavras-chave	Abordagem metodológica	Tema central e achados
12	O etarismo no local de trabalho: evidência de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos	Brasil	Discriminação por idade; Demissão; Pessoas mais velhas	Abordagem qualitativa baseada em 18 entrevistas presenciais com gerentes desempregados acima de 45 anos de idade. Uso de processo de codificação, categorias ou temas para análise dos dados	Estudo evidencia estratégia de demissão dos trabalhadores mais velhos ("saneamento etário") que ocorre nas organizações para sua sustentabilidade econômica sob a ótica de gerentes desempregados
13	Older workers as a source of wisdow capital: broadening perspectives	Estados Unidos, Brasil, Canadá, Nova Zelândia, Reino Unido, Bulgária, Alemanha	Creativity; Older workers; Engagement; Motivation; Emotion regulation; Job performance	Revisão bibliográfica de documentos selecionados pelo autor por tratarem do tema do trabalhador mais velho associado ao capital intelectual	Análise do trabalhador mais velho sob diferentes perspectivas que o evidencia como fonte de capital intelectual da organização.
14	Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers	Canadá	(Não informado)	Estudo comparativo quantitativo com pessoas entre 50 e 65 anos de idade que retornaram ao trabalho após aposentadoria (n=90) ou que continuaram trabalhando após aposentadoria (n=198) ou que permaneceram fora da força de trabalho após aposentadoria (n=321)	Estudo das práticas de RH adotadas pelas organizações que influenciam a decisão de pessoas já aposentadas a voltar ao mercado de trabalho.
15	Perceived organizational membership and the retention of older workers	Canadá	(Não informado)	Abordagem quantitativa. Dois estudos longitudinais. Estudo 1 com 236 trabalhadores mais velhos e estudo 2 com 420 enfermeiras.	Desenvolvimento e teste de um modelo conceitual preditivo que indica a intenção do trabalhador mais velho de permanecer na organização onde trabalho

Número da referência	Título	País	Palavras-chave	Abordagem metodológica	Tema central e achados
16	Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions	Grécia, Espanha, Holanda, Reino Unido	Ageing; Older workers; Retirement; Social policy; Stereotypes	Abordagem quantitativa. Estudo comparativo entre quatro países da Europa utilizando um questionário que foi enviado aos respondentes por email e entregue em mãos. Coleta de dados entre os meses de março e outubro/2005.	Análise sobre o comportamento das empresas em relação ao envelhecimento da força de trabalho: expectativa quanto ao fenômeno de envelhecimento populacional, produtividade dos trabalhadores mais velhos e suas estratégicas de atração e retenção desse profissional.

Fonte: elaborado pela autora.

Referências citadas na tabela

- 1. Amorim, W., Fischer, A., & Fevorini, F. B. (2019). Workers aged 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism? Revista de Gestão, 26(2), 161–179. https://doi.org/10.1108/rege-09-2018-0092
- 2. Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V., & Lins, J. (2019). Ageing in organizations. RAUSP Management Journal, 55(2), 127–142. https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0062
- 3. Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. Journal of Management, 35(1), 158–188. https://doi.org/10.1177/0149206308318617
- 4. Kooij,D., de Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. Journal of Managerial Psychology, 23(4), 364–394. https://doi.org/10.1108/02683940810869015
- 5. Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. International Journal of Human Resource Management, 25(15), 2192–2212. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169
- 6. Goldani, A. M. (2010). Desafios do "preconceito etário" no Brasil. Educação & Sociedade, 31(111), 411–434. https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200007
- 7. Rego, A., Vitória, A., Tupinambá, A., Júnior, D. R., Reis, D., Cunha, M. P. e., & Lourenço-Gil, R. (2018). Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective. International Journal of Manpower, 39(3), 414–433. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2016-0167

- 8. Rodríguez-Cifuentes, F., Farfán, J., & Topa, G. (2018). Older worker identity and job performance: The moderator role of subjective age and self-efficacy. International Journal of Environmental Research and Public Health, 15(12). https://doi.org/10.3390/ijerph15122731
- 9. Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., & Vos, A. (2009). The aging workforce: Perceptions of career ending. Journal of Managerial Psychology, 24(2), 102–117. https://doi.org/10.1108/02683940910928838
- 10. Nagarajan, N. R., Wada, M., Fang, M. L., & Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an ageing workforce: a bibliometric review. European Journal of Ageing, 16(3), 337–361. https://doi.org/10.1007/s10433-019-00499-w
- 11. Peters, P., Van der Heijden, B. I. J. M., Spurk, D., De Vos, A., & Klaassen, R. (2019). Please don't look at me that way. An empirical study into the effects of age-based (Meta-stereotyping on employability enhancement among older supermarket workers. Frontiers in Psychology, 10(FEB), 1–14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00249
- 12. Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de Trabalhadores mais velhos. RGO Revista Gestão Organizacional, 13, 188–206. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i2 188
- 13. Vasconcelos, A. F. (2018). Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. Revista de Gestão, 25(1), 102–118. https://doi.org/10.1108/rege-11-2017-002
- 14. Armstrong-Stassen, M. (2008a). Human resource practices for mature workers And why aren't employers using them? Asia Pacific Journal of Human Resources, 46(3), 334–352. https://doi.org/10.1177/1038411108091755
- 15. Armstrong-Stassen, M., & Scholosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workersy. Journal of Organizational Behavior, 32(1), 319–344. https://doi.org/10.1002/job
- 16. Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. Journal of European Social Policy, 19(1), 47–60. https://doi.org/10.1177/0958928708098523