

**A REINserÇÃO DO IDOSO NO MERCADO DE TRABALHO: Estudo de Caso em uma rede supermercadista do Oeste de Santa Catarina**

**PATRÍCIA TAÍS CALLEGARI**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC

**NELSON SANTOS MACHADO**

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA - UNOESC

**SAYONARA DE FÁTIMA TESTON**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

## **A REINserÇÃO DO IDOSO NO MERCADO DE TRABALHO: estudo de caso em uma rede supermercadista do Oeste de Santa Catarina**

### **1 INTRODUÇÃO**

A preocupação com o envelhecimento populacional e a longevidade cresce significativamente, pois envelhecer é inevitável. Segundo dados do IBGE (2019), em 2060 a expectativa é de uma população brasileira idosa, o que desperta interesses nas diversas áreas de conhecimento (CARVALHO, 2009). Assim, este estudo tem como foco central o fenômeno da reinserção do aposentado no mundo do trabalho, considerando a dificuldade de o idoso sobreviver apenas com o fruto da sua aposentadoria no Brasil. Aliada a esta precariedade, leva-se em conta também a necessidade do ser humano se manter produtivo na vida toda.

Para muitos idosos, aposentar-se é um grande problema, porque o rendimento é menor ao da vida ativa, gerando uma descontinuidade ou uma ruptura em relação às atividades desenvolvidas, como se a aposentadoria fosse o fim da vida (MORI, 2006). A aposentadoria também é vista como um fator de exclusão pela sociedade, com o idoso que já cumpriu seu papel no mercado de trabalho (ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017).

O trabalho para o idoso é uma forma de se socializar com a comunidade, se relacionar com as pessoas para trocar ideias, experiências e sabedoria, além de ser uma maneira de manter-se ativo e atento às novas gerações e acontecimentos (MORI, 2006). Por isso, é preciso inovar a gestão de pessoas para que os idosos possam se reinserir no mercado de trabalho, buscando satisfação e contribuindo com o desenvolvimento da organização (ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017).

Diante desta problemática, este estudo estabelece duas perguntas de pesquisa, uma sob à ótica da organização e outra dos trabalhadores que vivenciam o fenômeno em estudo, que são: Como as organizações percebem e estimulam a reinserção do trabalhador aposentado no mercado de trabalho? E como o trabalhador aposentado percebe e vivencia nesta nova oportunidade de reinserção no mercado de trabalho?

Esse artigo tem a finalidade de compreender a reinserção do idoso no mercado de trabalho e quais políticas, programas e planos as organizações oferecem a este perfil de trabalhador, considerando que há poucos estudos com este teor sob o enfoque organizacional. Os objetivos específicos são: identificar a percepção dos idosos sobre os desafios da reinserção no mercado de trabalho depois da aposentadoria; compreender como as empresas veem o retorno do aposentado ao ambiente de trabalho; identificar a percepção dos gestores em relação aos profissionais com mais de 60 anos; analisar os planos e políticas de gestão de pessoas para a seleção e permanência de idosos na organização. Desta forma, este estudo fornecerá subsídios às organizações, que devem se readaptar a este novo contexto, no qual os jovens, adultos e idosos comporão um mercado de trabalho diversificado.

Para Uyehar (2003, p. 45) “as empresas procuram fazer mais com menos pessoas”, e buscam no quadro de funcionários criatividade, produtividade, habilidade, agilidade e conhecimento, para investir no capital intelectual e em profissionais capazes de agregar valores em produtos e serviços. A diversidade no ambiente de trabalho entre mão de obra jovem e madura é um ponto chave para as organizações. Dessa forma, tiram proveito das diferenças entre as pessoas ao misturar as idades, experiências, raças, gêneros e valores, como um diferencial competitivo que todas as organizações querem ter.

As alternativas de emprego para pessoas com 60 anos ou mais são raras e há diversos preconceitos e falta de oportunidade, muitos deles inclusive com ensino superior. Como consequência ao envelhecimento, as organizações precisarão rever valores e processos de administração, em especial de Gestão de Pessoas (CARVALHO, 2009), com o intuito de promover saúde e bem-estar para todos em todas as idades (ODS, 2020).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O envelhecimento da população em todo o mundo e o seu impacto no mercado de trabalho são fatores sociais que precisam de programas que proporcionem qualidade de vida, segurança e direitos para a terceira idade (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2005).

### 2.1 O trabalho e os idosos

A expectativa de vida do ser humano, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) subirá para 76 anos. Com a longevidade, as preocupações com a terceira idade avançam, impactando o mercado de trabalho. Segundo Uyehar (2003), com o aumento do índice de expectativa de vida, a sociedade passa a observar e se importar com a inclusão sociocultural e socioprofissional da terceira idade.

De acordo com as classificações da *World Health Organization* (WHO, 2005), usa-se como critério a idade cronológica, desta forma, a idade para definir pessoas idosas é de 60 anos. O Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003) considera idosos pessoas com 60 anos ou mais. Porém, a idade atribuída à velhice foi reformulada em cada época da história, dos modos, cultura e hábitos, refletindo hoje as formas distintas de como os idosos são tratados (LOCATELLI; FONTURA, 2013).

No Brasil, segundo projeções do IBGE (2019), há 206.804.741 milhões de habitantes, totalizando cento e um milhões de homens (48,92%) da população, e cento e cinco milhões de mulheres (51,08%). Destes, idosos de 65 anos ou mais compõem parcela de 8,94% da população. Para 2060 a estimativa é que 25,49% da população brasileira sejam de pessoas idosas. Assim, com o aumento da longevidade e com o envelhecimento ativo, os países precisaram se adaptar e implementar programas para que os idosos tenham melhor qualidade de vida, segurança, direitos e oportunidades em todos os aspectos da vida (WHO, 2005).

Em consequência do envelhecimento, os idosos precisam se readaptar as mudanças e buscar novas fontes de ocupações, entretenimento, carreira e finanças. Nesse contexto, Ziger, Filippim e Beltrame (2017) destacam que a presença dos idosos no ambiente de trabalho possibilita desenvolvimento físico, cognitivo e intelectual. Para Carvalho (2009) o trabalho está relacionado a conjuntos, como exercícios mentais e atualização, identidade pessoal perante à sociedade, exercício de cidadania, pois com o trabalho os idosos se sentem parte da sociedade, com oportunidade de socialização, relacionando-se com os indivíduos ao seu redor. Portanto, o trabalho beneficia os idosos, mantendo-os conectados com o mundo e a sociedade, com potencial para desenvolvimento de carreira para além da aposentadoria.

O envelhecimento da população impacta diretamente no mercado de trabalho e, até pouco tempo atrás, o trabalhador acreditava que iriam entrar em uma organização, constituir carreira e se aposentar (UYEHAR, 2003), momento no qual não se trabalha (SILVA, 2001). Assim, depois dos 60 anos iria ficar sentado no sofá de casa assistindo seus programas e canais preferidos. Entretanto, com a busca por qualidade de vida e permanência por mais tempo no mercado de trabalho, passa a concorrer diretamente com os mais jovens para complementar a renda fixa e ocupar o tempo ocioso. Assim, “um novo mercado de trabalho e uma nova sociedade estarão em formação” (VERAS, 2003, p. 8).

No Brasil, a aposentadoria é um direito estabelecido por lei, para os trabalhadores que prestaram serviços por anos, ou por aqueles que se tornaram impossibilitados de continuar a exercer seu trabalho (MORI, 2006; INSS, 2018). Assim, para os idosos a aposentadoria tornou-se o limite de vida resultando na exclusão pela sociedade (ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017). Mori (2006, p. 46) afirma que “a aposentadoria representa, assim, uma descontinuidade; uma ruptura frente às atividades desenvolvidas antes dela, além de causar empobrecimento, desqualificação e de gerar angústia e depressão”.

Assim, sobreviver apenas com uma aposentadoria não é suficiente e muitos precisam continuar trabalhando para se sustentar, ajudar a família, fugir da pobreza e participar da sociedade com liberdade e autonomia. Porém, a concorrência com as pessoas mais jovens, consideradas mais ágeis, criativas, produtivas e intelectuais, interfere diretamente na

contratação da mão de obra mais velha (CARVALHO, 2009; ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017).

O desemprego não afeta somente idosos, mas pessoas com mais de 40 anos. Neri (2002, p. 10) afirma que “[...] adultos que mal atingiram 40 anos de idade são os primeiros a serem vítimas do desemprego e da falta de oportunidades de treinamento, com a alegação de obsolescência, ou seja, de um envelhecimento indesejável ao mercado de trabalho”. Assim, as organizações veem os trabalhadores mais velhos com poucas habilidades e produtividade, afastando-os de seus cargos e emprego para que a mão de obra mais nova seja colocada em seu lugar. Desta maneira, os idosos buscam empregos informais para continuar suas atividades.

No entanto, com o envelhecimento acelerado da mão de obra, as organizações enfrentarão desafios e precisarão se readaptar a essa realidade, buscar qualificá-los, dar oportunidades e valorizar as experiências. Vanzella, Neto e Silva (2011, p. 98) colocam que “a ‘Era do capital intelectual’ pode ser uma grande oportunidade para a mão-de-obra da terceira idade, pois, se baseia na capacidade humana de gerar conhecimento e não na força física”.

Nessa citação, o autor destaca que as organizações buscam mão de obra qualificada, que agregue valores, experiências e conhecimentos, o que se constitui numa grande oportunidade para os idosos. Uyehar (2003, p. 45) salienta que “as organizações ricas de cérebros passam a ser as mais valorizadas na era do conhecimento”. Assim, pessoas mais velhas podem se tornar um diferencial para as organizações.

## **2.2 Como as empresas veem a reinserção do idoso?**

As organizações estão identificando o potencial do trabalhador idoso pelas suas experiências, identidade e por conhecerem os detalhes dos serviços. A contratação desses profissionais, aliado com a diversidade da organização da mão de obra jovem e madura, exerce vantagem ao exercício de responsabilidade social, o aumento da produtividade, da qualidade e imagem positiva perante o mercado de trabalho (CARVALHO, 2009).

Assim, algumas empresas inserem os idosos em suas organizações. Como exemplo, o Grupo Pão de Açúcar iniciou em 1997 o projeto-piloto para a contratação de pessoas idosas com 55 anos ou mais e o quadro de colaboradores conta com 1.200 funcionários com esse perfil (VASCONCELOS, 2019). Em entrevista a Vasconcelos (2019), a diretora de Recursos Humanos do Grupo Pão de Açúcar, Maria Aparecida Fonseca, afirma que:

Começamos a observar nossos antigos funcionários envelhecendo dentro da empresa e mantendo sua capacidade, muitas vezes tendo a maturidade como aliada no campo profissional. Então pensamos como poderíamos trocar experiências com essa faixa etária. O programa é um sucesso e vem recebendo elogios frequentes de clientes e de outros funcionários. (VASCONCELOS, 2019, p. 1).

A rede de restaurante Pizza Hut (2014) criou o Programa Atividade em 2003, oferecendo oportunidades para candidatos com mais de 60 anos que estavam fora do mercado de trabalho. Do quadro funcional, 10% são dos participantes do programa e desenvolvem treinamento nas áreas do restaurante. Lucília Souza Carinha (PIZZA HUT, 2014), de 76 anos, funcionária da empresa demonstra a satisfação de estar trabalhando:

Eu tive um revés em minha vida e decidi voltar a trabalhar, aí eu enviei currículos para vários lugares e a Pizza Hut foi um deles. [...] Já estou aqui há nove anos e adoro receber as pessoas, lidar com o público é muito legal e essa troca entre os colaboradores mais jovens e nós do Programa Atividade é muito interessante. Aprendemos muito uns com os outros! Hoje eu me sinto como uma mãezona de todos. (PIZZA HUT, 2014, p. 2).

A Wal-Mart iniciou a contratação de pessoas com mais de 55 anos em 1996 e contém 500 colaboradores que atuam em cargos e níveis diversos desde reposição, recepção à gerência e diretoria. A empresa tem como objetivo as chamadas "senhoras de atendimento",

uma espécie de anfitriã da loja com a função de humanizar o atendimento ao cliente tornando-o especial e diferenciado (VASCONCELOS, 2019). Em entrevista a Vasconcelos (2019), Silvana Gibrail, diretora de Capital Humano do Wal-Mart Brasil, destaca que:

Além de buscar funcionários da terceira idade, investimos na contratação de portadores de deficiência e jovens aprendizes, sempre oferecendo oportunidades para todas as pessoas da comunidade. [...] os idosos são assíduos, pacientes e lidam muito bem com pessoas; características fundamentais para trabalhar nas lojas. (VASCONCELOS, 2019, p. 3).

Outra empresa que faz a reinserção dos idosos é o Bob's, uma rede de *fast-food* que criou o Projeto Bob's Melhor Idade. O objetivo do projeto é a contratação de profissionais qualificados para prestar atendimento personalizado ao consumidor e são chamados de "Anfitrião das Lojas" (VASCONCELOS, 2019). Geraldo Gonçalves, diretor de Recursos Humanos, descreve que "Os integrantes do projeto têm a função de 'Anfitrião das Lojas'. Eles oferecem sugestões, orientam e registram pedidos dos clientes com o máximo de atenção e carinho". (VASCONCELOS, 2019, p. 2). A rede conta com 28 colaboradores idosos com idades de 45 a 65 anos.

Segundo Fraga e Pinto (2018), as empresas fornecem programas para contratação exclusiva para profissionais com 50 anos ou mais, pois eles são as alternativas à escassez de mão de obra qualificada do mercado de trabalho. Conforme indica a Figura 1, um quarto da população com faixa etária de 60 anos ou mais empregados ou em busca de uma oportunidade de emprego passou de 20% para 26% entre 2007 a 2017.

Cresce a porcentagem de idosos na ativa, mais de um quarto da população nesta faixa etária

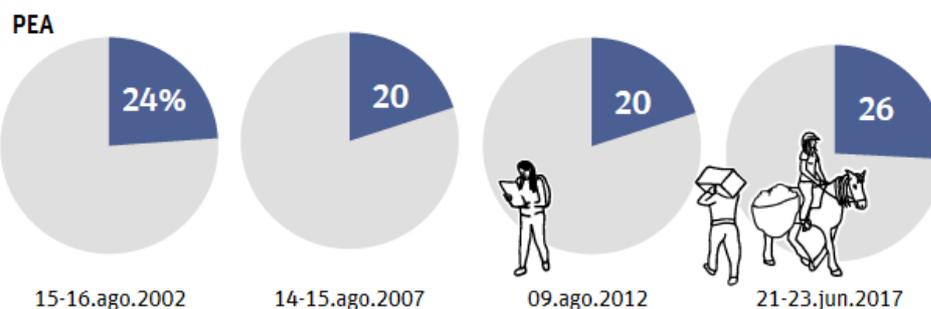


Figura 1 – Mais velhos ganham espaço no mercado de trabalho – 2002/2017

Fonte: Fraga e Pinto (2018).

Segundo a Diretora de Recursos Humanos da PwC, com o aumento da população e os desafios de encontrar pessoas talentosas com o mercado cada vez mais competitivo, mudou o olhar da empresa em relação às pessoas com mais idade. Para Cristiane Lamonica do Grupo DPSP, são profissionais com experiência, que não se irritam facilmente, compreendem as necessidades dos clientes e os atendem com mais disposição (FRAGA; PINTO, 2018).

São poucas as organizações que oferecem oportunidade e programas para as pessoas mais velhas, porém como nos casos supracitados, essas organizações mostram os benefícios das contratações e as motivações desses profissionais (CARVALHO, 2009).

### 2.3 Gestão de Pessoas, planos e políticas

A Gestão de Pessoas vem assumindo papel fundamental no gerenciamento das empresas, pois são as pessoas que dão vida aos processos e utilizam as tecnologias disponíveis. E a área de Gestão de Pessoas passa por uma série de mudanças. Com a competitividade entre as organizações, mudanças nos sistemas de emprego e na economia fizeram com que as práticas de gestão tradicional fossem revistas para promover desenhos de trabalho mais amplos, inovações, autonomia, melhorias e auxílio na tomada de decisões. A

globalização e a diversidade de trabalhadores mais velhos desafiaram a área de Gestão de Pessoas a gerar políticas de incentivos e estratégias para esses trabalhadores idosos e a tecnologia da informação também transformou os processos, modificando e configurando o trabalho (LUTTIGARDS, 2018).

Estes fenômenos influenciam o comportamento das pessoas e das organizações. Carvalho (2009, p. 9) destaca que “os estudos sobre os processos de gestão de pessoas nas organizações apontam para uma nova tendência, na qual há maior valorização do ser humano”. Também relata que a área de Gestão de Pessoas após essas modificações “[...] vai além da contratação e gestão de benefícios, inclui o desenvolvimento das pessoas e a retenção dos talentos para cumprimento da missão da instituição”. Para a autora, essa gestão moderna desafia esses novos modelos, em que, os funcionários precisam ser parceiros, vestirem a camisa da organização. Uyehar (2005, p. 42) afirma que:

Aproveitar de maneira eficiente as habilidades dos empregados têm sido prática administrativa nas empresas há muito tempo para otimizar as tarefas e manter o clima organizacional saudável, afinal o trabalhador é mais produtivo quando ele está desempenhando as suas funções com prazer e devidamente estimulados.

Desta forma, as organizações precisam estar atentas às mudanças físicas e comportamentais desses profissionais idosos, pois o envelhecimento resulta algumas perdas físicas, mas também ganhos intelectuais, pelas experiências e sabedoria (UYEHAR, 2005).

De acordo com Carvalho (2009, p. 10) “outro assunto da pauta atual de discussão sobre gestão é o aproveitamento do capital intelectual humano, considerado um valioso instrumento de competitividade no mercado”, pois a trajetória de vida contribuirá para manter o equilíbrio entre os colaboradores jovens e os maduros no ambiente organizacional.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa adota a abordagem qualitativa, do tipo descritivo e com o método do estudo de caso. A pesquisa qualitativa busca entender, descrever e explicar os fenômenos sociais de diversas maneiras, verificando as experiências de indivíduos ou grupos, as interações e comunicações que estão em desenvolvimento e investigando documentos (BARBOUR, 2009). De acordo com Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender um problema social ou humano de um grupo ou indivíduo. Segundo Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015), a pesquisa do tipo descritiva permite demonstrar a finalidade do estudo e a utilização de argumentos da literatura, demonstrando a sua utilidade em diferentes contextos.

O método de pesquisa adotado foi o do estudo de caso que tem como objetivo o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos (YIN, 2016). Dresch, Lacerda e Antunes Júnior (2015, p. 23) afirmam que “o estudo de caso é uma pesquisa empírica que busca melhor compreender um fenômeno contemporâneo, normalmente complexo, no seu contexto real”. A pesquisa foi realizada em uma rede supermercadista com sede em Chapecó, entendida aqui como um estudo de caso único. A escolha levou em consideração que esta rede supermercadista tem como uma de suas políticas a contratação de idosos, em especial para atuação em suas lojas. Foi mantido contato com o setor de Recursos Humanos que autorizou a realização deste estudo.

Foram selecionados seis participantes, duas com a perspectiva da organização e quatro do trabalhador idoso aposentando reinserido no mercado de trabalho. De parte da organização, foi entrevistada a gerente do setor de Recursos Humanos e a funcionária que atua no processo de recrutamento e seleção. Para o olhar do trabalhador, foram selecionados quatro aposentados(as) reinseridos(as) no mercado de trabalho. O critério de seleção desses idosos foi os que atuam na organização em estudo há mais tempo, pela experiência e percepção adquirida.

Para garantir o anonimato dos participantes, optou-se pelo uso de codinomes. A rede supermercadista é denominada pela sigla SMI, representando o Supermercado da Melhor

Idade. E as filiais são diferenciadas numericamente na ordem das citações dos entrevistados. Os codinomes utilizados para os idosos são de atrizes e atores idosos(as) brasileiros(as) que ainda estão em atividade. Já para as duas profissionais de Recursos Humanos, optou-se pelos nomes de duas atrizes brasileiras de renomada competência, que são Fernanda Torres e Julia Lemertz, filhas de duas grandes atrizes idosas.

**Quadro 1** – Breve caracterização dos(as) entrevistados(as)

Classificação	Codinomes	Perfil do entrevistado
Aposentados reinsertos	Paulo Goulart	Tinha 74 anos e não possuía formação escolar. Trabalhava no SMI, como empacotador há 20 anos e faleceu dias depois da entrevista, fato que comoveu seus colegas de trabalho.
	Aracy Balabanian	Nasceu em 1954, tem 65 anos. Tem ensino fundamental completo e estuda no CEJA para completar o ensino médio. Trabalha há 44 anos no SMI, como Líder de Atendimento.
	Fernanda Montenegro	Tem 71 anos, nasceu em Pouso Redondo – SC, e estudou até a 4ª série. Trabalha há 15 anos no SMI, como Atendente.
	Antônio Fagundes	Tem 60 anos e estudou até a 3ª série. Aposentou e trabalha no SMI, como repositor no setor de hortifrutigranjeiros há um ano.
Profissionais de Recursos Humanos	Fernanda Torres	Nasceu em 1979, tem 40 anos e é formada em Administração, com pós-graduação em gestão empresarial com ênfase em pessoas. Atua como Gerente de Recursos Humanos no SMI há quatro anos.
	Julia Lemertz	Nasceu em 1986 na cidade de Chapecó – SC. Tem 33 anos é formada em Psicologia com especializações em Gestão de Pessoas e Clínica Psicanalítica. Atua na área de Recursos Humanos do SMI há dois anos no processo de Recrutamento e Seleção.

Fonte: Dados primários (2019).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas (MAY, 2004) e pesquisa documental (GIL, 2017). A análise e interpretação dos dados foram realizadas com base na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2010; SILVA; FOSSÁ, 2015). Segundo Bardin (2010), 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. Esta técnica compreende as fases de pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS IDOSOS

A visão dos idosos(as) perante o envelhecimento e a reinserção no mercado de trabalho constam desta subseção organizados em torno das categorias de análise.

##### 4.1 Envelhecimento e aposentadoria

Questionou-se os(as) entrevistados(as) se eram aposentados e desde quando. Fagundes (2019) é aposentado há três anos. Montenegro (2019, p. 2) relata: “Faz 12 anos que me aposentei. Me aposentei com 60 anos, pois podia me aposentar por tempo de serviço como por idade, [...] me aposentei pela idade porque [...] dava mais”. Balabanian (2019, p. 1) destaca: “sou aposentada, mas o salário de aposentado é muito pouco. Então, por isso que a gente tem que continuar trabalhando. Já faz 10 anos que estou aposentada”. Já Goulart (2019) se aposentou com 45 anos por tempo de serviço.

Foi indagado aos entrevistados(as) como ocorreu o processo de aposentadoria. De acordo com Montenegro (2019, p. 2), quando se aposentou sofreu um baque:

Quando fui me aposentar e que ele me disse que estava aposentada, eu [...] desmoronei, me deu um desespero, achei que minha vida estava acabando. Parece que meu mundo caiu e eu caí na real que eu tinha chegado. [...] A gente sempre tem

que procurar ter um motivo mesmo aposentado, buscar alguma coisa para fazer. É bom para a saúde. Aposentei e continuei trabalhando [...]. Adoro ficar aqui.

Fagundes (2019) relatou seu processo de aposentadoria, mencionando que trabalhou um período sem carteira assinada, 23 anos com carteira assinada e o tempo de trabalho na roça. Balabanian (2019) e Goulart (2019) se aposentaram por tempo de serviço.

Foi questionado aos entrevistados(as) como foi envelhecer. Balabanian (2019, p. 1-2) explica:

Eu não me considero uma pessoa idosa. [...] Eu me considero [...] mais jovem que certos jovens que tão aqui trabalhando, porque a gente vê que [...] eles não têm aquela garra, aquela vontade de vestir a camisa da empresa, a gente tem. Eu [...] sempre digo: eles são minha família, porque no momento que eu mais precisei o SMI abriu as portas.

Fagundes (2019, p. 2) ressalta que: “eu hoje em dia não me considero velho, estou com 60 anos, mas não estou me achando velho ainda”. Montenegro também afirmou que não notou diferença por ter mais idade.

Perguntou-se: de que forma, positiva ou negativa, a velhice afeta o seu desempenho profissional? De acordo com Goulart (2019), a velhice não tinha afetado nada, apenas melhorado. Já Montenegro (2019, p. 3) declara “Às vezes tem pessoas maravilhosas [...]. Às vezes têm alguns colegas, algumas pessoas que têm preconceito. Isso é muito duro porque você também sente que tem capacidade de fazer as coisas”. Para Fagundes (2019) e Balabanian (2019) a velhice não está afetando o desempenho profissional. Balabanian (2019, p. 2) ressalta: “[...] tem dias que você fica um pouco [...] cansada, mas depois vai embora. [...] por enquanto a velhice não está me atrapalhando”.

#### **4.2 Retorno ao mercado de trabalho**

Nesta categoria, questionou-se os(as) entrevistados(as) sobre os motivos que os levaram a retornar ao mercado de trabalho. De acordo com Montenegro (2019, p. 5) foi a “necessidade [...] de manter a família”. Ressalta ainda: “Se é para viver apertada contanto moeda prefiro trabalhar que faz bem para a saúde, para a cabeça, eu assim, não sinto cansaera porque faço o que gosto, me sinto bem aqui” (p. 2). Quando questionado, Goulart (2019, p. 2) explicou que o motivo de voltar ao mercado de trabalho foram os “parentes, porque não queria ficar sem fazer nada [...]. Se não estava trabalhando já estava morto. Se ficar em casa parece que não passa o dia, aqui passa que tá louco”. Então, pediu para sua filha que na época trabalhava no SMI, conversar com o proprietário para que o contratasse. Já os entrevistados Balabanian (2019) e Fagundes (2019) nunca deixaram de trabalhar depois que se aposentaram. Fagundes (2019, p. 3) declara: “Eu não consigo ficar parado. [...] Eu trabalho [...] das 13h às 21h [...] fico em casa de manhã, faço os meus serviços [...] cuido da minha horta e da casa”.

Foi perguntado aos entrevistados(as) se tiveram dificuldades para retornar ao mercado de trabalho e segundo Goulart (2019, p. 2) não teve nenhuma dificuldade: “Não, foi a coisa mais fácil que aconteceu isso aí”. Fagundes (2019) também relatou que não teve dificuldades. Levou seu currículo no SMI e logo foi chamado para a entrevista de emprego. Já Balabanian e Montenegro se aposentaram trabalhando no SMI, nunca saíram do mercado de trabalho.

Na sequência, foram questionados(as) se encontraram apoio ou suporte de alguém para o retorno ao mercado de trabalho. Segundo Goulart (2019), sua filha o ajudou a entrar no SMI. Fagundes (2019, p. 4) declarou que a família o incentivou a voltar para o mercado de trabalho: “[...] incentivaram. Falaram: vai ficar em casa fazendo o quê? Vai trabalhar, não está doente, está tudo bem com a saúde [...] por que ficar parado”.

#### **4.3 Descrição da situação profissional atual**

Inicialmente, questionou-se aos entrevistados(as) qual era a sua profissão e/ou o cargo

que ocupavam na empresa e qual o mês e ano de ingresso. Balabanian (2019) respondeu que é líder de atendimento e ingressou em janeiro de 1974 no SMI. Goulart (2019) atuava como empacotador há 19 anos, iniciou no Supermercado em 21 de março de 2000. Montenegro (2019) trabalha como atendente desde 17 de maio de 2004 e Fagundes é repositor de hortifrutigranjeiros e está no supermercado desde abril de 2019.

Perguntou-se aos entrevistados(as) de que forma a empresa o(a) ajudou a superar eventuais obstáculos ou para conquistar seu espaço profissional atual. De acordo com Balabanian (2019, p. 3), conseguiu superar os obstáculos através do seu trabalho “eu chego aqui e já sei tudo o que tenho que fazer. De manhã eu chego e vou olhar o sistema. [...] Tenho agendado tudo o que eu tenho que fazer. Então eu ali, acabo esquecendo todos os meus problemas, porque a gente se envolve muito aqui dentro”.

Montenegro (2019) explicou que tudo o que ela sabe até hoje profissionalmente aprendeu no SMI que é uma das melhores escolas que existe.

O SMI para mim é uma das melhores escolas que existem. Nunca deixaram de dar cursos para nós, nos levavam para outras cidades para fazer os cursos, [...] onde sabiam que tinha um curso, um professor que desse uma aula eles estavam buscando. Eles sempre investiram e investem até hoje. (MONTENEGRO, 2019, p. 6).

Questionou-se aos entrevistados(as) sobre a satisfação com a atividade profissional atual. De acordo com Goulart (2019), sentia-se muito feliz por trabalhar no SMI. Montenegro (2019, p. 6) declarou:

A minha satisfação é que eu faço aqui o que eu gosto, me sinto realizada, eu adoro lidar com pessoas, [...] quanto mais gente eu gosto mais. Não sei se é uma coisa minha, eu adoro, eu não gosto de solidão, de sossego de ficar isolada [...]. Agora se eu puder estar no meio, eu amo, gosto muito. Se você passar a olhar aqui no SMI, é uma família, a gente até diz a família do SMI, ainda é um mercado tocado por família [...].

Balabanian (2019, p. 3) afirmou, com orgulho, que:

Eu sou muito grata por meu trabalho. Eu enquanto estou aqui dentro nessas 9h e 20 minutos, eu dedico todo meu tempo para empresa [...]. Eu sou muito grata aos donos, porque [...] quando eu construí minha casa, eles fizeram muito mal feito [...] o telhado. Chovia muito dentro, muito, muito, e um dia eu fui pedir as contas e eles não me deixaram sair, me falaram que eu tinha uma história dentro do SMI. Eles me ajudaram muito, eu tenho muita gratidão por eles [...] eles que trocaram todos os telhados da minha casa [...] eu tenho só que agradecer a eles, muito, muito, muito.

Fagundes (2019, p. 5) relatou que gosta muito do que faz: “Gosto, gosto muito. Não faz hora ser meio-dia e meia e já estou esperando lá fora no estacionamento para entrar”.

Os(as) entrevistados(as) foram questionados(as) se já sofreram algum tipo de preconceito por trabalhar após a aposentadoria e todos(as) responderam que sim. Montenegro (2019, p. 7) afirmou que já sofreu preconceito por trabalhar após a aposentadoria: “Sim, por colegas. Esses preconceitos na minha família nunca. Às vezes tem colegas que vê que está se destacando e não gosta muito. Concorrência”. Balabanian (2019, p. 3) também declarou já ter sofrido preconceitos por partes de colegas de trabalho: “Teve gente do trabalho que me disse: Ah Dona Balabanian, a senhora está aposentada, tem que sair e deixar os outros [...] eu sofri [...] dentro do meu próprio trabalho, porque as pessoas me falam as coisas”. A família de Goulart queria que ele parasse de trabalhar quando fizesse 20 anos de empresa, porém este afirmou que não aguentaria ficar em casa, porque se sentia perdido, sem saber o que fazer. Fagundes (2019, p. 5) assegurou que sofreu preconceitos pelos próprios parentes: “Ih, [...] os meus próprios cunhados me falaram: [...] está aposentado, quero ver arrumar serviço de agora em diante sem saber ler, sem saber escrever. Você não vai mais arrumar serviço”.

Na questão sobre as perspectivas futuras de crescimento e desenvolvimento profissionais, todos(as) os(as) entrevistados(as) responderam que não tem perspectivas de crescimento e desenvolvimento e que estão satisfeitos na função atual. Balabanian (2019, p.

4) declarou: “Eu acho que não [...] eu acho que eu vou terminar de pagar minha casa e vou viver um pouco também. [...] Espero que Deus me ajude”. Goulart (2019, p. 3) afirmou que não tinha perspectiva de crescimento: “Nenhuma, pois não tenho estudo, não tenho nada. Vou trabalhar até que eu puder. Só se mandarem embora, porque se mandar embora não arrumo mais emprego. Se ficar em casa parece que não está certo”. Montenegro (2019, p. 7) assegurou: “De desenvolvimento aqui, a gente não tem se não quer [...]. No lado profissional de querer buscar mais de onde eu já estou eu acho que estou satisfeita com o que eu faço eu estou aqui [...] até quando eles quiserem ou até que eu puder”.

Fagundes (2019) também explicou que o SMI tem muitas oportunidades de crescimento, porém, acredita que não irá se desenvolver profissionalmente por não ter cursos/estudo.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE NA PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DE RH**

Os profissionais de Recursos Humanos se manifestaram em torno da reinserção de pessoas mais velhas no mercado de trabalho, para expressar o ponto de vista da organização sobre este perfil particular de trabalhador.

### **5.1 Processo de reinserção do idoso no Supermercado da Melhor Idade**

Foi questionado as entrevistadas a partir de que idade eles consideravam um profissional idoso. Para Torres (2019), um profissional da terceira idade só é considerado idoso a partir dos 65 anos, conforme relata: “Meu que pergunta [...]. Eu acredito que a partir de 65 anos, até lá para mim não é idoso, ainda está em plena atividade”. Já para Lemertz (2019), considera um profissional idoso a partir dos seus 70 anos: “Que pergunta [...] Nossa! 70, 75 anos para cima e olha lá [...]”.

Questionou-se as entrevistadas quais eram suas posturas em relação à contratação de pessoas idosas que já se aposentaram e ambas afirmaram que os SMI estão abertos à contratação de pessoas idosas, conforme relata Lemertz (2019, p. 2):

Então, a empresa é muito aberta [...] não tem restrição quando a isso, de forma alguma. Em alguns setores a gente até prefere pessoal com mais idade, questão de comprometimento, de responsabilidade, é bem diferente às vezes dessas pessoas mais jovens, que normalmente buscam uma oportunidade.

Torres (2019) afirma que um dos donos do SMI sugere que deem oportunidades e preferência para pessoas com mais idade, pois percebe que esses profissionais têm maturidade, lidam muito bem com os clientes pela forma como atendem, pela afinidade, responsabilidade e também pelo relacionamento com o público.

[...] Então, principalmente frente de caixa, onde tem atendimento com o público, ele até prefere que sejam pessoas de mais idade e daqui a pouco até alguns aposentados, porque ele sabe dessa afinidade, dessa responsabilidade que eles têm a mais do que um jovem. Não desprezando, mas ele sabe da forma como eles trabalham, mais maduro, até pela experiência de vida [...]. (TORRES, 2019, p. 1).

Na sequência, questionou-se por que a empresa contrata idosos(as). Lemertz (2019), afirmou que o SMI, acredita no potencial dos profissionais idosos e fazem com que se destaquem no seu ambiente de trabalho. Para Torres (2019), declara que é pela experiência de vida e profissional.

Foram perguntadas as entrevistadas se a empresa possuía programas específicos para seleção e contratação de pessoas idosas. O supermercado não tem programa específico, conforme conta Lemertz: “Específico não, processo seletivo para eles é o mesmo para todo mundo [...], não tem nada diferente”. Torres ainda descreve que o processo depende muito da vaga que está aberta e do setor, por exemplo, quando recebem uma solicitação de abertura de vaga em determinado setor e solicitam algumas características para aquela função e uma

idade “X” e ela subentende que a vaga precisa de uma pessoa mais madura e experiente, ela faz a alteração da idade solicitada. Em alguns casos, se encontram um bom profissional acima de 50 anos, eles vão encaminhar para a líder do setor e se for aprovado irão fazer a contratação independente se a vaga era para uma de 25 anos.

Foi questionado qual era a importância de manter esses profissionais no quadro de funcionários. Torres (2019) destaca que isso reforça a imagem humanitária da empresa, e há também a questão da “qualidade do serviço [...], que por mais que eles não rendam monetariamente [...] eles trazem uma melhor qualidade ao processo” (TORRES, 2019, p. 3). Lemertz (2019, p. 3) conta que quando dão a esses profissionais idosos uma chance de voltar para o mercado de trabalho eles agradecem muito pela oportunidade. Para ela, a organização precisa acreditar neles, porque “eles têm potenciais e podem atender tão bem quanto qualquer outro colaborador”.

De acordo com Torres (2019, p. 3), o SMI vende um serviço e atendimento de excelência e para isso precisam cobrar de seus funcionários. Porém, eles também percebem que essas pessoas idosas exercem uma grande influência no ambiente de trabalho: “a gente não vende feijão e arroz, nos vendemos serviço, um atendimento de excelência [...] inclusive faleceu um dos nossos mais antigos idosos (Goulart), que era querido e a gente vê o quanto impactou na comunidade inteira a presença dele naquela loja e ele vai fazer muita falta [...]”. Torres (2019) relatou que esses profissionais idosos não conseguem fazer tudo que um jovem faz, porém, fazem serviço com amor, vestem a camisa da empresa e estão sempre ali e, por isso, a organização precisa fazer sua parte social e comunitária, porque eles são e fazem a diferença.

Na questão “Quais os principais pontos positivos de contar com profissionais idosos?”, Lemertz (2019) respondeu que é o comprometimento, por exemplo, se um idoso precisa faltar para uma consulta, informa o líder do setor com antecedência para que eles possam se organizar. Desta forma, para Lemertz (2019, p. 4) “é o comprometimento sem dúvida nenhuma. Acredito que eles são bem mais comprometidos que os mais jovens”.

Perguntou-se às entrevistadas quais os pontos negativos de contar com profissionais idosos. Lemertz (2019, p. 4) não vê nenhum ponto, conforme relata: “[...] É que os nossos considerados idosos aqui dentro eu não vejo [...] eles com algum ponto negativo [...] não saberia te dizer [...]”. Já para Torres (2019, p. 4), um ponto negativo seria a agilidade, conforme declara: “[...] pensando sem coração, tira o coração e só pensa com o cérebro, talvez hoje um ponto negativo fosse justamente à velocidade da entrega das coisas, mas se tu olhar com o coração você vê que demora mais, mas a qualidade é mais efetiva”. Torres (2019) afirmou que por se estar no mundo corporativo precisa por na balança para saber o que é mais importante: quantidade ou qualidade e que a organização precisa estar em equilíbrio com as gerações.

Você fica mensurando, então, se fosse olhar só com a razão eu imagino que seria quantidade [...], a velocidade que eles fazem as coisas [...]. Eu penso que tem que ter [...] equilíbrio das gerações dentro da empresa e haver o respeito, porque senão o mais novo perde o respeito muito fácil e de certa forma o idoso ali dentro é quem equilibra [...] é como se tivesse um pai em casa, ele põe ordem [...]. Então eu vejo que não teria ponto negativo. (TORRES, 2019, p. 5).

Questionou-se sobre como os colaboradores mais jovens se comportam no ambiente de trabalho com pessoas idosas. De acordo com Lemertz (2019) e Torres (2019), não há dificuldade de relacionamento entre as gerações. Para Torres (2019), os jovens respeitam os mais velhos, pois os mais velhos chegam junto. Para ela ter pessoas idosas no ambiente de trabalho é como ter um pai e uma mãe que estão vigiando e acompanhando o serviço e se fizer algo errado e precisar dar uma puxadinha de orelha eles têm a liberdade, até porque os mais jovens veem de forma positiva.

Na questão “Quais são as principais diferenças entre as contribuições dos colaboradores idosos em relação aos mais jovens?”, Lemertz (2019, p. 5) declarou: “muitas vezes é a forma, diferença é visível, a forma de se portar sabe, a postura deles [...] muita

diferença assim, dá postura deles diante de um cliente, a atenção deles é diferente [...]. Então nisso eu vejo a diferença”. Para Torres (2019), a diferença está entre a velocidade *versus* a qualidade, em que o jovem faz tudo mais rápido, porém muitas vezes não é entregue com a mesma qualidade que o profissional idoso. Torres (2019, p. 5) ainda revela:

[...] eu vejo por mim [...] eu sou outra pessoa hoje com 40 do que eu era lá nos meus 30, 35. Eu até essa semana [...] subindo esses sete lances de escadas com 11 degraus cada, porque eu fiz esse trabalho de contar esses 77 degraus [...] É próprio da natureza, mas isso não quer dizer que eu não tenha qualidade para entregar, que eu não tenho amor, [...] garra, mas você vai diminuindo o ritmo não porque você quer, mas sim porque o corpo exigiu [...]. É o que a gente percebe nos idosos, eles não têm força física, mas eles têm uma maturidade, um entendimento incrível.

Percebe-se que o SMI acredita no potencial dos profissionais idosos e que a organização é quem ganha com a diversidade.

## 5.2 Benefícios, planos e programas para idosos

Perguntou-se “Quais são as políticas de recursos humanos da empresa, explícitas ou não?” Lemertz (2019, p. 7) ressalta que a contratação é muito flexível e que não há política de recursos humanos para contratação.

Não precisa de experiência em nenhum setor, nem no açougue, nem na produção, padaria. Então, eu digo que a gente acredita no potencial da pessoa que chega e se senta na nossa frente e diz que quer uma oportunidade. Claro que é ela que tem que provar isso, se ela tem ou não nos 90 dias. [...] a política é bem tranquila [...] é bem aberta.

Torres (2019, p. 8) relata que não tratam os profissionais idosos com nenhuma diferença, em nenhum momento: “Então, eu penso que não é porque eles têm idade que nós vamos tratar eles de forma diferente”.

Foi questionado se a empresa oferece opções de ascensão profissional aos idosos e segundo Torres (2019), os idosos não querem mais esse desafio. Torres (2019, p. 11) acredita que por serem aposentados e estarem trabalhando em uma função há muito tempo eles não querem assumir mais responsabilidades e se incomodar com problemas. Afirma que quando tem alguma vaga em aberto, as inscrições são para todos, porém, nenhum idoso se candidata porque eles não querem mais problemas: “É como se o trabalho para eles fosse um esporte, mas feito com responsabilidade. Eles estão competindo para ganhar e não só para brincar [...], mas é algo que até ali está bom e deu, não quer muito mais que isso, porque já deu a leva para se incomodar”.

Lemertz (2019) relatou que o SMI quer desenvolver políticas de ascensão profissional. Também relata que a organização sempre tem oportunidades:

Oportunidades sempre têm [...], não é porque a pessoa tem certa idade e entrou no pacote que ela não pode trocar, não pode ir para uma reposição. Hoje nós estamos com uma vaga aberta que é para faturamento, qualquer pessoa pode se inscrever para essa vaga [...] desde que atenda o pré-requisito [...] (LEMERTZ, 2019, p. 7).

Lemertz (2019) acredita que esses profissionais idosos estão satisfeitos com seus empregos e por terem certa idade já correrem muito nessa vida e não querem mais turbulências.

Perguntou-se às entrevistadas se a empresa oferece benefícios para os profissionais idosos e se tem alguma distinção em relação aos demais funcionários não aposentados. Conforme Lemertz (2019, p. 9), o SMI oferece os mesmos benefícios para todos os colaboradores, que relata: “benefícios são os mesmos para todos os colaboradores” e ainda ressalta: “Nós oferecemos café da manhã e lanches à tarde sem custos, almoço no valor de R\$ 2,20, Universidade corporativa [...] parcerias com instituições, clínicas odontológicas, farmácias e plano de assistência médica”. Segundo Torres (2019, p. 9), o SMI oferece seguro de vida, refeitório próprio, tem convênios com ACIQ, SICON, SESC, SENAC “tem os lanches que são gratuitos, tanto na manhã, como na tarde, se eles precisarem fazer [...] temos

a Universidade corporativa, [...] um plano assistencial, não é um plano de saúde, é um plano assistencial com uma empresa aqui da cidade, que o valor é bem irrisório e é por idade”. Têm várias instituições, comércios que fazem parcerias com a Universidade corporativa “desde psicóloga [...] consulta para aquele colaborador do SMI fica mais barata, nós temos dentista [...]. Então esses profissionais vêm se credenciam com 20%, 30% de desconto [...] para os funcionários [...]”. Torres (2019, p. 9) destaca: “como a gente não consegue pagar tudo a gente busca parceiros para ajudar nesse trabalho”.

A organização faz comemorações todos os meses para os aniversariantes, quando o funcionário vai atingindo certo tempo de casa entregam cestas, presentes e fazem comemorações. Para Torres (2019, p. 9) “tudo que é data especial, a gente decora, faz movimentos, palestras e assim vai, a gente está sempre em função, movimentando interno para que eles trabalhem bem no externo”.

Questionou-se as entrevistadas se a empresa promove atividades de treinamento específica para colaboradores idosos. De acordo com Torres (2019) e Lemertz (2019) não à distinção de treinamento entre os colaboradores. Torres (2019, p. 9) afirma que possuem uma Universidade corporativa que oferece 23 cursos. Lemertz (2019, p. 9) explica que o SMI promove palestras para treinamentos extracurriculares e contam também com a Universidade corporativa: “A gente já trouxe algumas pessoas renomadas também para vir dar palestra. Então a gente dá os extracurriculares, que faz parte da Universidade corporativa [...]”.

Assim, percebe-se que o SMI se preocupa com seus funcionários, pois está sempre em constante busca por melhorias, tanto por treinamentos, programas ou benefícios para que esses profissionais se sintam satisfeitos e vistam a camisa da organização com uma visão de família.

## 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na descrição das categorias de análise, a seguir são apresentados os principais resultados deste estudo.

**Quadro 2 – Envelhecimento e aposentadoria.**

<b>Goulart</b>	<b>Montenegro</b>	<b>Balabanian</b>	<b>Fagundes</b>
Se aposentou com 45 anos por tempo de serviço. Estava com 74 anos quando concedeu a entrevista e faleceu dias após.	Faz 12 anos que se aposentou por idade. Quando se aposentou se desesperou, porque achava que sua vida tinha acabado.	Está aposentada há 10 anos, por tempo de serviço. Não se considera idosa. Considera-se mais jovem que certos jovens que trabalham com ela.	Está aposentado há 03 anos. Se aposentou por tempo de serviço. Está com 60 anos, mas ainda não se considera velho.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com as alterações nas regras do sistema previdenciário brasileiro e por ser estabelecida em lei, três dos entrevistados resolveram se aposentar por tempo de serviço que, segundo o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS, 2018), requer uma contribuição mínima de anos trabalhados, como foi o caso de Goulart, Balabanian e Fagundes. Já Montenegro (2019) se aposentou por idade para obter uma renda maior e quando o fez considerou que sua vida estivesse acabando, como é o caso de muitos idosos, quando pensam que a aposentadoria se torna um limite para a vida, ocasionando a exclusão da sociedade (ZIGER; FILIPPIM; BELTRAME, 2017).

Segundo os entrevistados, Balabanian (2019), com 65 anos, e Fagundes (2019), com 60 anos, não se consideram pessoas idosas/velhas, pois estão em perfeita forma, tanto fisicamente quanto mentalmente. Além disso, Balabanian (2019) ressalta que o envelhecimento é natural, assim, pode-se relacionar os pensamentos dos entrevistados com Ziger, Felippim e Beltrame (2017), ao relatarem que o envelhecimento não começa apenas nos 60 anos, porque incluem vários elementos sociais, como cuidados e direitos e no decorrer dos anos o indivíduo passa por diversas mudanças físicas, psicológicas e sociais.

**Quadro 3 – Retorno ao mercado de trabalho.**

<b>Goulart</b>	<b>Montenegro</b>	<b>Balabanian</b>	<b>Fagundes</b>
O que o levou a voltar para o mercado de trabalho foram os parentes e também porque não queria ficar sem fazer nada. Não teve dificuldades para retornar ao mercado de trabalho.	Se aposentou e continuou trabalhando, não conseguiu parar, porque gosta do que faz e ajuda na renda. Se é para viver apertada contando moeda, prefere trabalhar que faz bem para a saúde e a cabeça.	Nunca deixou de trabalhar, pois o salário de aposentado é pouco e, por isso, precisa continuar trabalhando. Se aposentou e continuou trabalhando.	Não consegue ficar parado. Não teve dificuldades para retornar ao mercado de trabalho.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

No tema retorno ao mercado de trabalho foram identificados dois motivos pelos quais os idosos resolveram retornar ou manter-se no mercado de trabalho. O primeiro motivo, de acordo com Montenegro (2019) e Balabanian (2019), foi porque precisaram continuar trabalhando para ajudar a família e complementar a aposentadoria, pois o salário de aposentado é insuficiente e não supre todas as necessidades. Dessa maneira, podemos relacionar com o pensamento de Mori (2006) para o qual a aposentadoria é um problema para muitos idosos, porque o valor é inferior ao da vida ativa.

O segundo motivo foi porque os(as) entrevistados(as) não conseguiam ficar em casa sem fazer nada, como disse Montenegro (2019) ao afirmar que o trabalho é bom para a saúde física e mental. Neste sentido, Ziger, Filippim, Beltrame (2017) relatam que o trabalho auxilia no desenvolvimento físico, cognitivo e intelectual. Carvalho (2009) destaca que o trabalho está ligado a uma série de fatores como: exercícios mentais, identidade pessoal e relacionamento social.

Em relação às dificuldades para se reinserir no mercado de trabalho, Goulart (2019) e Fagundes (2019) relataram que não tiveram dificuldades, mas contaram com a influência de amigos e familiares para conseguir o emprego. Porém, segundo Carvalho (2009) e Ziger, Filippim, Beltrame (2017), o mercado de trabalho oferece escassas oportunidades, pois existem preconceitos sobre o envelhecimento e suas limitações. Outro fator que interfere na contratação é a concorrência da mão de obra jovem. No entanto, essa não é a realidade na organização em estudo, que tem encontrado alternativas para essa reinserção sem maior impacto na estrutura social do seu quadro de funcionários.

**Quadro 4 – Descrição da situação profissional atual.**

<b>Goulart</b>	<b>Montenegro</b>	<b>Balabanian</b>	<b>Fagundes</b>
Sentia-se muito feliz por trabalhar no SMI. Sofria preconceito pela família.	Sente satisfação por fazer o que gosta, sente-se realizada. Nunca sentiu preconceito na família. Às vezes sente de colegas que veem quando ela está se destacando.	É muito grata por seu trabalho. Enquanto está no trabalho, dedica todo seu tempo para a empresa. Sofreu dentro do próprio trabalho, porque as pessoas lhe falavam coisas.	Gosta tanto do trabalho que 30 minutos antes já está esperando no estacionamento. Seus cunhados falaram: está aposentado, quero ver arrumar serviço de agora em diante sem saber ler e escrever. Eles estavam errados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Todos(as) os(as) entrevistados(as) demonstram-se satisfeitos(as) e felizes por trabalharem no SMI, porque gostam das atividades desenvolvidas e sentem-se acolhidos, como é o caso dos funcionários das redes de restaurantes Pizza Hut (2014), que participam do Programa Atividade e sentem-se reconhecidos por ter uma nova oportunidade de reinserção.

Neri (2002) aponta que por causa dos estereótipos, os profissionais idosos são rejeitados pelo mercado de trabalho por terem pouca produtividade, afastando-os de seus cargos para que a mão de obra jovem seja colocada em seu lugar. Os(as) entrevistados(as) também afirmaram que tem consciência dos preconceitos pelos mais jovens ou por familiares por estarem trabalhando ao invés de aproveitarem a vida e descansarem por todos os anos trabalhados. Mas igualmente reconhecem o apoio e o tratamento isonômico que recebem da organização.

**Quadro 5 – Processo de reinserção do idoso no SMI.**

<b>Torres</b>	<b>Lemertz</b>
<p>Acredita que até os 65 anos não é idoso, ainda está em plena atividade. Um dos proprietários do supermercado percebe que em alguns pontos é preferível que tenha idosos justamente pela maturidade, pela forma deles atenderem o cliente, pelo cuidado que eles têm. A importância desses profissionais no quadro de funcionários pode ser analisada em duas perspectivas. A primeira é a ação humanitária ao oferecer uma nova oportunidade de reinserção no mercado de trabalho. A segunda é a qualidade do serviço, visto que desenvolvem melhor suas atividades.</p>	<p>Considera um profissional idoso a partir dos 70 anos. A empresa é muito aberta em relação à contratação de pessoas idosas. Em alguns setores preferem pessoal com mais idade, questão de comprometimento, de responsabilidade. Eles têm potenciais e podem atender tão bem quanto qualquer outro colaborador. Uma das principais diferenças de contribuições dos idosos em relação aos mais jovens é a forma. Às vezes é visível a forma de se portar, da postura deles diante os clientes.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

As entrevistadas consideram pessoas idosas a partir de 65 a 70 anos. Pode-se comparar com o WHO (2005) e o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003), que considera a idade de 60 anos ou mais para definir as pessoas idosas.

É possível relacionar os pensamentos de Torres e Lemertz sobre a contratação dos profissionais idosos com Vanzella, Neto e Silva (2011), os quais declaram que o mercado de trabalho vem preferindo recrutar mão de obra qualificada o que torna uma excelente oportunidade para contratar pessoas mais velhas. Uyehar (2003) ressalta que as experiências e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos agregam valores e se tornam um diferencial para a organização.

Para Torres (2019), a importância de manter os profissionais idosos no quadro de funcionários precisa ser analisada pelo rendimento profissional e a ação humanitária, pois não adianta pensar só no lado financeiro, porque por mais que os idosos demoram para realizar suas funções, entregam-nas com muito zelo e perfeição. Para Carvalho (2009) as organizações estão identificando os potenciais dos trabalhadores idosos pelas suas experiências, identidade e por conhecerem os detalhes dos serviços. Este autor defende as empresas que contratam pessoas idosas ou as mantem em seus quadros de funcionários, pois esses profissionais contribuem para o aumento de produtividade, qualidade e compartilham suas experiências de vidas. Também destaca a simpatia e responsabilidade com o cliente, além disso, explica que as organizações estão praticando as responsabilidades sociais com a comunidade e exercendo uma imagem positiva perante o mercado.

Lemertz (2019) relata que a postura diante do cliente é um diferencial dos idosos em relação aos jovens. Em sintonia com Drupé, entrevistado de Vasconcelos (2019), descreve os profissionais idosos como competentes e necessários, pois lidam muito bem com pessoas por serem calmos e simpáticos com os colegas e clientes. Cristiane Lamonica do Grupo DPSP, também afirma que os profissionais da terceira idade compreendem e interagem com facilidade com os clientes (FRAGA; PINTO, 2018).

**Quadro 6 – Benefícios, planos e programas para idosos.**

<b>Torres</b>	<b>Lemertz</b>
<p>O idoso não busca um cargo de liderança, de gerente, subgerente, porque quanto mais sobe, mais tem responsabilidade, dor de cabeça e eles não querem mais isso. Oferecem lanches gratuitos pela manhã e à tarde. Quando precisam, possuem a Universidade corporativa. Também oferecem plano assistencial contratado de uma empresa da cidade.</p>	<p>Oportunidades sempre têm, não é porque a pessoa tem certa idade e entrou no pacote que ela não pode trocar. Mas acredita que esses profissionais idosos estão satisfeitos com seus empregos e cargos atuais. A empresa oferece os mesmos benefícios para todos os colaboradores, indistintamente. Oferecem café da manhã e lanches à tarde sem custos, almoço no valor de R\$ 2,20, universidade corporativa, parcerias com instituições, clínicas odontológicas, farmácias e plano de assistência médica.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

As entrevistadas concordaram que os profissionais idosos estão satisfeitos com os seus cargos e não querem responsabilidades de um cargo superior, pois já se incomodaram muito no decorrer da vida e agora levam o trabalho como um *hobbie*, um esporte feito com amor.

Lemertz (2019) e Torres (2019) afirmaram que o SMI oferece os mesmos benefícios para todos os colaboradores, indiferente de idade, pois na empresa todos são tratados iguais sem discriminação. Já as redes de restaurantes Pizza Hut (2014), por saberem das necessidades de seus colaboradores idosos, oferecem vários benefícios, como alimentação no local do trabalho, cestas básicas, salários maiores do que o mercado, plano de saúde e odontológico, seguro de vida e plano de carreiras. Na relação entre teoria e prática estudadas, percebe-se que a igualdade de tratamento é benéfica e ajuda inclusive a evitar ponto de conflito, considerando que há um pacote interessante de benefícios para todos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento da longevidade e do envelhecimento ativo, manter-se no emprego ou se reinserir novamente no mercado de trabalho é uma realidade de muitos brasileiros que buscam complementação de renda, ocupação do tempo ocioso e qualidade de vida. Se em 2060 a estimativa de mão de obra idosa será de 25,49% (IBGE, 2019), evidencia-se que as organizações e o país precisarão se adaptar a essas mudanças e implementar programas de contratação para a terceira idade para que possam continuar ativos e usufruir dos direitos e oportunidades em todos os aspectos da vida.

Observou-se que a área de Recursos Humanos do SMI vê positivamente o retorno ou permanência dos profissionais aposentados, pois, mesclada com a mão de obra jovem e de outras faixas etárias, a empresa cria um ambiente de trabalho diversificado, equilibrado e com desenvolvimento produtivo, de qualidade e intelectual. Também se notou que a organização, além de buscar qualidade em seus serviços, interage com a sociedade, dando espaços para esses profissionais da terceira idade no seu quadro de funcionários, ajudando-os a se reinserir no mercado de trabalho e acreditando nos seus potenciais. Destaca-se que os proprietários desta organização incentivam a contratação de pessoas com mais idade e sugerem para o RH dar oportunidades e preferência para esses profissionais, por causa da maturidade, experiências e pelo atendimento diferenciado em relação aos profissionais mais jovens.

Apesar disso, os entrevistados relataram preconceito etário. Este aspecto indica o quanto ainda há espaço para avanços em políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas à promoção do bem-estar para todos em todas as idades. É perceptível o quanto os profissionais idosos dão valor para o trabalho e para o lugar que os acolheu, plantando amor, vestindo a camisa da organização e ajudando em tudo que for preciso. Notou-se que para estes profissionais o trabalho é mais do que salário do final do mês, é sentir-se parte de uma comunidade, de dar um sentido à vida após a aposentadoria.

Constatou-se que o SMI oferece diversos planos e benefícios para seus colaboradores como um todo, pois acreditam que não devem existir distinções ou discriminações de um funcionário para o outro, independe de sexo, cor e idade. Todos são tratados da mesma forma para que os profissionais idosos não se sintam mal e discriminados.

Portanto, espera-se que mais empresas incorporem estas políticas de gestão de pessoas do SMI, que dá oportunidades para esses profissionais por saberem de sua importância no ambiente de trabalho. Além disso, com a elevação da expectativa de vida e carreira, os idosos precisaram se adaptar e buscar formas de ocupação e de sentido para uma vida longa por meio da permanência no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BARBOUR, Rosaline. **Grupos focais**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Lei nº 10.741. **Estatuto do idoso**. Brasília, 1º out. 2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm)>. Acesso em: 13 mar. 2019.
- CARVALHO, Alessandra Silva. Gestão de pessoas e envelhecimento: sentido do Trabalho para o Idoso. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JÚNIOR, José Antonio Valle. **Design Science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FRAGA, Érica; PINTO, Ana Estela de Sousa Pinto. Empresas que abrem vagas só para profissionais maduros. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 4 mar. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Em 2017 expectativa de vida era de 76 anos**, 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23200-em-2017-expectativa-de-vida-era-de-76-anos>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao>>. Acesso em: 13 mar. 2019.

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social. **Aposentadoria**. 2017. Disponível em <<https://www.inss.gov.br/tag/aposentadoria/>>. Acesso em: 06 abr. 2019.

LOCATELLI, Patrícia Augusta Pospichil Chaves; FONTOURA, Daniele dos Santos. Envelhecimento populacional e os estudos em administração. **Revista eletrônica Gestão e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 7, n. 17, p. 273-300, maio/ago. 2013.

LUTTIGARDS, Polyana Monteiro. **Envelhecimento e gestão da idade: perspectiva e atuação dos profissionais da área de Gestão de Pessoas**. Salvador, 2018.

MAY, Tim. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MORI, Marcos Massanobu. **Aposentadoria e Trabalho: investigação sobre a (re)inserção do idoso no mercado de trabalho**. 2006. 120 p. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2006.

NERI, Anita Liberalesso. Envelhecer bem no trabalho: possibilidades individuais, organizacionais e sociais. **Revista A Terceira Idade**. São Paulo: SESC, v. 13, n. 24, 2002.

ODS. **Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável**. 2020. Disponível em: <<http://www.agenda2030.org.br>>. Acesso em: 12 out. 2020.

PIZZA HUT. **Balanço 2014: aprendendo com os mais velhos**. 2014. Disponível em: <[http://www.agcom.com.br/bffc2014/pizza\\_hut.html](http://www.agcom.com.br/bffc2014/pizza_hut.html)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplos de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v.17, n. 1, 2015.

SILVA, Sergio Amaral. De novo no centro do palco: a cultura como agente de transformação da maturidade. **Revista A Terceira Idade**. São Paulo: SESC, v. 12, n. 22, jul. 2001.

UYEHAR, Ana Maya Goto. Despertando o mercado de trabalho para o idoso. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 2, p. 43-49, set. 2003.

UYEHAR, Ana Maya Goto. **Por que contratar idosos?** um estudo de caso da empresa Biscoitos Festiva. 2005. 162 p. Dissertação (Mestrado em Gerontologia) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2005.

VANZELLA, Elídio; LIMA NETO, Eufrásio de Andrade; SILVA, César Cavalcanti da. A terceira idade e o mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v. 14, n. 4, p. 97-100, 2011.

VASCONCELOS, Keli. Nunca é tarde para trabalhar: empresas criam programas de incentivo à contratação de idosos. **Revista Maioridade**. Disponível em: <[http://www.revistamaioridade.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=82:nunca-e-tarde-para-trabalhar&catid=34:dinheiro&Itemid=56](http://www.revistamaioridade.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=82:nunca-e-tarde-para-trabalhar&catid=34:dinheiro&Itemid=56)>. Acesso em: 30 abr. 2019.

VERAS, Renato. A novidade da agenda social contemporânea: a inclusão do cidadão de mais idade. **Revista A Terceira Idade**. São Paulo: SESC, v.14, n. 28, p. 6-29, set. 2003.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Envelhecimento ativo: uma política de saúde**. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.

ZIGER, Renata; FILIPPIM, Eliane Salete; BELTRAME, Vilma. Perspectivas de carreira para pessoas idosas nas organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n.3, p.64-87, 2017.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.