

## **A GESTÃO DE PESSOAS VOLTADA PARA INDIVÍDUOS COM MAIS DE 40 ANOS. O QUE ALGUNS PROFISSIONAIS TÊM A DIZER**

### **1. INTRODUÇÃO**

Um dos fenômenos marcantes acerca da composição demográfica do Brasil diz respeito ao fato do envelhecimento populacional. Estima-se que o número de pessoas maiores de 60 anos chegue aos 58 milhões até 2060, ou seja, cerca de 25,5% da composição demográfica do país (IBGE, 2018). São inúmeras as consequências disso, dentre elas: mais gastos com saúde pública, já que a grande massa idosa irá naturalmente necessitar de auxílio médico, a elevação dos custos de previdência social, uma vez que conforme as pessoas vão envelhecendo, elas começam a se aposentar e, especialmente, considerando o contexto organizacional, se sobressai a diminuição da força de trabalho

Nos anos 1900 a expectativa de vida era de apenas 33.7 anos, atualmente tal expectativa é de 75 anos, em 2030 a população de idosos será maior que o grupo de crianças até 14 anos (IBGE, 2018). E em 2060, terão mais idosos do que adultos de até 29 anos. O envelhecimento afeta a razão de dependência da população, que é representada pela relação entre os segmentos considerados economicamente dependentes (pessoas com menos de 15 e 65 anos ou mais de idade) e o segmento etário potencialmente produtivo (15 a 64 anos), que é a proporção da população que, em tese, deveria ser sustentada pela parcela economicamente produtiva.

O envelhecimento demográfico no Brasil cria cenários não muito animadores quanto à atuação profissional de pessoas consideradas idosas, pois prevalece a diminuição de atuação e da precariedade do idoso no ambiente profissional de trabalho. Segundo pesquisa realizada pelo IBGE (Pnad) (2019) o país conta com 54,3 milhões de pessoas entre 40 e 59 anos. Desse total, cerca de 3 milhões estão desempregados. O desemprego entre maiores de 60 anos vem aumentando ano a ano – passou de 48% em 2012 para 72% em 2017. Na contrapartida deste cenário, emerge no país uma nova política voltada para a reforma tributária que cria a expectativa de que as pessoas possam dedicar mais tempo à vida produtiva.

A nova reforma tributária apresentada por meio da Proposta de Emenda à Constituição 06/2019 (PEC-06/2019) é justificada como necessária para que a previdência do país tenha sustentabilidade no presente e para as futuras gerações, garantindo maior equidade. A partir desses argumentos, ela propõe uma série de mudanças para o acesso à benefícios previdenciários: ampliação do tempo de contribuição e de idade, redução do valor de pensões, restrição à aposentadoria rural e ao Benefício de Prestação Continuada (BPC) (LOBATO LVC, COSTA AM, RIZZOTTO MLF, 2019). Algumas das principais mudanças na nova lei: extinguir a aposentadoria por tempo de contribuição; determinar uma idade mínima única para aposentadoria (idade mínima de 65 anos para homens e 62 anos para mulheres) + 15 anos de tempo de contribuição (mulheres) e 20 anos de contribuição (homens). Para os homens que já estão na ativa, o tempo de contribuição mínimo será também de 15 anos.

O critério de 65 anos para a aposentadoria para homens e 60 anos para mulheres, implica entre outros fatores, na necessidade de absorção destas pessoas no mercado de trabalho, um movimento que não tem acontecido com predominância por parte das empresas no país.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2015) com 500 empresas (de todas as regiões do Brasil), é possível observar que a grande maioria delas não adota medidas para incentivar a presença de pessoas acima de 45 anos nas organizações. Foi

possível observar, que 90% dessas não desenvolvem qualquer política visando a promoção de igualdade de oportunidades e direitos para pessoas acima de 45 anos de idade. E apenas uma das empresas pesquisadas declarou ter algum programa especial para contratação de pessoas acima de 45 anos de idade (ETHOS, 2015).

Na academia, estudos focados na gestão de pessoas voltada para as pessoas acima dos 40 ainda é escasso. Estudos mais cuidadosos têm procurado relativizar ou mesmo reposicionar a pertinência da presença das chamadas gerações X e Y no ambiente organizacional brasileiro, muito mais do que a presença de pessoas acima dos 40 anos (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012; VELOSO, 2012; LEMOS, 2012). Quando o foco destes estudos se refere à gestão de recursos humanos, ainda há predominância de temas como as gerações X, Y, *Millennials* e etc, em que o foco prevalece sobre os jovens, o que pensam e desejam em relação ao trabalho. Em oposição, pouco se sabe sobre a gestão de pessoas das empresas voltada para as pessoas com faixas etárias mais altas. Estudos com foco neste assunto ainda são pouco estudados no país.

Tendo em vista o cenário apresentado anteriormente, este trabalho teve por objetivo geral analisar princípios, políticas e processos que permeiam a gestão de pessoas de empresas voltadas para os indivíduos com mais de 40 anos. Por objetivos específicos buscou-se: a) identificar os princípios (crenças) predominante dos profissionais pesquisados acerca das pessoas acima de 40 anos que atuam no contexto de trabalho; b) verificar se os profissionais pesquisados apresentam diferenças de crenças acerca da gestão de pessoas voltada para as pessoas acima de 40 anos por: sexo, função, área de atuação, setor, tempo de casa e porte da empresa (por faturamento); c) identificar quais as políticas voltadas para as pessoas com mais de 40 anos que são mais e menos desenvolvidas pelas empresas dos profissionais pesquisados; d) identificar quais os processos voltados para as pessoas com mais de 40 anos que são mais e menos desenvolvidos pelas empresas dos profissionais pesquisados e e) verificar a correlação entre as crenças dos profissionais pesquisados acerca das pessoas com mais de 40 anos com as políticas e os processos desenvolvidos por suas empresas.

Este trabalho foi estruturado com um referencial teórico que contempla três tópicos: 1. o envelhecimento das pessoas, o etarismo e o Mercado de Trabalho; 2. as políticas organizacionais de gestão de pessoas focadas para indivíduos com mais de 40 anos; 3. os processos de gestão de pessoas focadas para indivíduos com mais de 40 anos. Seguindo ao referencial, serão apresentadas as seções sobre os procedimentos metodológicos, análises de dados, discussão dos dados e conclusões. Espera-se que os resultados obtidos possam avançar os estudos sobre a gestão de pessoas voltadas para os indivíduos com mais de 40 anos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 AS CRENÇAS SOBRE AS PESSOAS COM MAIS DE 40 ANOS**

A condição de ser considerado idoso no mercado de trabalho não é estabelecida sob um único critério. No início deste século Peres (2002) apontou que a velhice no mundo profissional tem início aos 40 anos, envelhecimento marcado pela obsolescência profissional. Tonelli e Lins (2013), por sua vez, ressaltam que os gestores, no Brasil, são considerados profissionais velhos ou idosos com idade de 60 anos ou mais. Há ainda quem ressalte que ser considerado idoso é muito relativo, pois em determinados setores da indústria, como Tecnologia e Entretenimento, uma pessoa pode ser considerada como tal a partir dos 30 anos (GOLDANI, 2010).

As pessoas com mais de 50 anos já são mais de 25% da população Brasileira, segundo o IBGE (2018). Apesar deste índice estas enfrentam muita dificuldade no Mercado de Trabalho. O cenário macroeconômico de crise, a necessidade de cortar custos e despesas, o avanço da tecnologia no mundo do trabalho, potencializam a chamada “juniorização” dos talentos nas empresas. Tal efeito se contrapõe a realidade e a tendência do envelhecimento da população – e da força de trabalho – no nosso país e no mundo (LITVAK, 2019). Por outro lado, Pereira (2014) ressalta que embora as pessoas mais idosas sejam mais hábeis nos relacionamentos, e leais, há uma barreira frequente na contratação de profissionais mais velhos no mercado de trabalho mais tradicional, que está relacionada aos estereótipos negativos que as pessoas possuem frente a esta categoria.

Goldani (2010) aponta que os profissionais mais velhos deixam de ser contratados em função de estereótipos relacionados à falta de flexibilidade ou competência. Segundo Ferreira (2018) há uma opinião generalizada no mundo corporativo de que os idosos são mais resistentes a desafios, pouco criativos, mais teimosos que os demais, de baixo potencial no desenvolvimento de competências e habilidade relacionais, predispostos ao declínio físico e mental, de baixa orientação para o longo prazo e resistentes. Esta opinião generalizada se associa à estereótipos inconvenientes, que por sua vez, provocam a discriminação e violam o direito fundamental e a dignidade destas pessoas, na medida em que se veem vítimas de um tratamento desigual (PEREIRA, 2014).

Os estereótipos são generalizações e costumam ser a base dos preconceitos. (PEREIRA, 2019) lista os principais estereótipos relacionados às pessoas mais velhas, dentre os quais o declínio cognitivo. A força dos estereótipos é tão grande que, por maiores que sejam os cuidados com a saúde física e mental, a maioria dos estudos continua apontando para eles.

Em 1969 o gerontologista Robert Butler criou o termo “Ageism”, traduzido aqui por “Etarismo”. Baseado em seus estudos sobre o envelhecimento, este buscou definir uma forma de intolerância ou preconceito relacionado com a idade, com conceitos similares ao “sexismo” e “racismo”. O etarismo refere-se, portanto, à discriminação por idade que, no caso dos trabalhadores mais velhos, toma como pressuposto uma associação entre envelhecimento e declínio produtivo (ILO, 2011). Segundo este autor, este etarismo justifica muitas vezes as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores mais velhos na manutenção de empregos dentro das empresas ou mesmo na busca por ocupação.

Butler (1969) aponta a prática do etarismo pelos mais novos em relação às pessoas em envelhecimento ou envelhecidos, como um mecanismo de defesa do interesse individual e de seus grupos etários. Bytheway (1995) considera o etarismo como crença alimentadora do medo do envelhecimento, de um estado social de inferioridade e de estereótipos negativos em relação à velhice.

Segundo Pereira (2018) o etarismo vem sendo discutido nos Estados Unidos desde a década de 60 em diversos contextos. Para dar uma ideia, em 1967, o Congresso Norte Americano promulgou o *Age Discrimination in Employment Act* para proteger os trabalhadores com idade acima dos 40, passo importante no combate ao etarismo institucional. Já no Brasil, o debate ainda é raso e incipiente nas organizações. Fala-se em integração geracional, mas não se discute a quebra de barreiras para que pessoas mais velhas possam manter-se ativas no mercado de trabalho.

Em uma pesquisa realizada pela FGV e PwC em 2013, mostrou que muito embora se reconheça que os profissionais 50+ sejam bem qualificados, as empresas no Brasil não os contratam. Nesse mesmo sentido, segundo a *Great Place to Work* Brasil, não chega a 3% a média de funcionários com mais de 50 anos nas 150 melhores empresas para trabalhar no país. (LITVAK, 2019). A não contratação de pessoas idosas reflete a ausência

de uma gestão de pessoas mais atuante nas empresas em torno deste assunto. Este é o tópico que será abordado a seguir.

## 2.2 AS POLÍTICAS DE GESTÃO VOLTADAS PARA OS INDIVÍDUOS COM MAIS DE 40 ANOS

O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISCHER, 2002). Como ressalta este autor, a empresa se programa definindo princípios, políticas e processos para o desenvolvimento desta gestão e por meio desses mecanismos, orienta aqueles que trabalham na organização. Para Fischer (2002) as políticas na gestão de pessoas estabelecem diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as suas relações organizacionais. Em geral, são orientadoras e integradoras dos processos/práticas organizacionais, que se referem às práticas e atividades propriamente ditas.

Em uma época onde se fala com muita constância sobre a importância da diversidade da força de trabalho, imagina-se que o tema do etarismo no Brasil esteja sendo discutido e pautado em meio às políticas de gestão de pessoas, no entanto, como ressalta Pereira (2019, p.1):

“Ouvimos e lemos discursos incríveis do que pode estar acontecendo dentro de algumas empresas, mas, quando olhamos para o lado e fazemos perguntas simples, do tipo: A sua empresa tem políticas e práticas que incentivem a Diversidade? Uma resposta afirmativa não significa profundidade de conteúdo. Se avançarmos para a questão da Diversidade Etária então, a coisa se complica, pois, dificilmente a questão etária é contemplada.”

Em se tratando de políticas voltadas para as pessoas idosas cabe a observação realizada por Miyazaki (2017) de que as empresas brasileiras não demonstram fazer um movimento estratégico no sentido de aproveitar melhor o potencial e reter trabalhadores mais velhos, pois estes não são vistos como alternativa para a escassez da mão de obra qualificada, por serem percebidos como inflexíveis e pouco adaptados tecnologicamente.

Segundo o Ethos (2015) as empresas no Brasil não costumam adotar medidas ou políticas que possam incentivar a presença de pessoas com mais de 45 anos em seus quadros funcionais e quando adotam estas são pontuais. Uma pesquisa realizada por este instituto com 500 empresas acerca do perfil do seu quadro funcional, revelou que apenas 5,1% das empresas pesquisadas possuíam políticas com metas e ações planejadas para as pessoas idosas. São, em números absolutos, seis de um total de 500 empresas estudadas, sendo de entre elas de diferentes setores (indústria, serviços, comércios e produtos agrícolas), com 52,1%, seguido pelos setores de serviços e comércio, ambos com 17,1%. (ETHOS, 2015). Ainda segundo o Ethos, somente 9,4% adotam políticas de promoção da igualdade de oportunidades para pessoas com mais de 40 anos.

A não adoção de políticas voltadas para as pessoas idosas pode ser justificada pelas ideias de que este público acarreta o aumento dos custos de saúde e as possíveis perdas em termos de produtividade para as empresas (FERREIRA, 2018), no entanto, este mesmo grupo de pessoas também pode gerar muitas oportunidades. Equipes multigeracionais e diversas são consideradas mais bem preparadas para responder às rápidas mudanças associadas à globalização. Os profissionais mais velhos, além de possuírem mais experiência, tendem a ser mais leais ao empregador, a apresentar uma postura ética no trabalho e são mais dispostos a atuar em diversos processos e condições de trabalho (FILHO, A; LINS; TONELLI, 2013). Neste sentido, embora pareça haver nas organizações o reconhecimento de que os profissionais são mais maduros, este

reconhecimento não gera políticas que incentivam a contratação, a carreira, o desenvolvimento profissional e a jornada de trabalho destes indivíduos. Este argumento deu margem para a primeira hipótese deste trabalho.

**H<sub>1</sub>:** Há correlações positivas entre os princípios (crenças) acerca das pessoas com mais de 40 anos com as políticas e processos de gestão de pessoas em estudo.

## 2.2 OS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS VOLTADOS PARA OS INDIVÍDUOS COM MAIS DE 40 ANOS

Os processos da gestão de pessoas são cursos de ação previamente determinados, não podem ultrapassar os limites dos princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados, orientados por políticas específicas. São instrumentalizados por uma ou mais ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos (FISCHER, 2002).

Cepellos, Tonelli e Aranha Filho (2013) observaram que, entre os gestores brasileiros, prevalece uma percepção relativamente positiva sobre profissionais acima de 50 anos. Entretanto, constataram também que estas percepções não resultam na adoção de práticas de RH específicas para gestão da idade nas organizações.

O Fórum de Talentos Grisalhos, um evento produzido pela Faculdade Getúlio Vargas em 2018, discutiu os desafios dos gestores ao contratar pessoas idosas. Em 2010 a proporção de pessoas ativas para cada idoso era de 1 a cada 10 e hoje é mais do que o dobro disso. A pesquisa realizada pela FGV e Brasil Prev aponta que 70% dos empresários entrevistados acreditam que profissionais mais velhos têm maior capacidade de solução de problemas. Ainda assim, 75% dos gestores preferem contratar os mais jovens.

Embora os empresários reconheçam que os profissionais mais velhos têm mais capacidade de solução de problemas, segundo alguns pesquisadores sobre este assunto (PEREIRA, 2014, PERES, 2002), há também nas empresas uma percepção de que a 3ª idade não se adapta às novas tecnologias, é menos criativa do que os mais jovens, apresenta dificuldades em se adaptar às mudanças introduzidas nas organizações, ou que existam custos adicionais em assistência médica e odontológica para este público. Neste sentido, nas áreas de treinamento, aprendizagem e desenvolvimento, essenciais para a competitividade organizacional, muitas vezes os indivíduos mais velhos são rotulados como resistentes, desinteressados, lentos, propensos à baixo aproveitamento e desenvolvimento.

Segundo Peres (2002) a rejeição às pessoas com mais de 40 anos se torna um fenômeno evidente de exclusão especialmente nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, nos quais os limites de idade fazem parte da descrição dos perfis de cargo. Nas áreas de seleção e treinamento pessoal, a tendência é que candidatos mais jovens tenham preferência sobre os candidatos mais velhos, assim como nos processos de promoção, sem que haja uma justificativa lógica para isso. (NKOMO; COX, 1998; FINKELSTEIN et al., 1995; PERES, 2002; PERRY; PARLAMIS, 2006).

Os dados anteriormente apresentados deram margem para a elaboração da segunda hipótese deste trabalho.

**H<sub>2</sub>:** Há correlações inversamente proporcionais entre os princípios (crenças) de que as pessoas com mais de 40 anos são menos produtivas e têm defasagem de conhecimento com as políticas e os processos de gestão de pessoas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO, MÉTODO E INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para atender ao objetivo geral, foi realizada a coleta de informações de profissionais, de diferentes níveis hierárquicos e idades, sobre quais as políticas e os processos de gestão de pessoas que as suas empresas estão desenvolvendo para atender às pessoas acima de 40 anos. Portanto, foi desenvolvida uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva, sob o método quantitativo, tendo em vista a necessidade de mapear os dados e correlacioná-los entre si.

O instrumento utilizado para coleta de dados nesta pesquisa foi elaborado especialmente pelas autoras. Ele foi construído com oito itens para mapear o perfil dos pesquisados (1 – localização, 2- setor, 3- porte de faturamento da empresa em que trabalha, 4- porte de empregados da empresa em que trabalha, 5- sexo, 6- cargo, 7- área de atuação, 8 -tempo de casa), 5 itens para mapear a observação dos pesquisados quanto à composição demográfica das pessoas com mais de 40 anos em suas empresas e 15 itens para investigar aspectos ligados aos princípios (crenças), às políticas e aos processos inerentes à gestão de pessoas voltada para as pessoas com mais de 40 anos. Estes itens foram elaborados tomando por referência o referencial teórico apresentado neste trabalho.

Este instrumento foi construído no formato de uma escala de seis pontos originalmente do tipo *Likert*: discordo totalmente [1]; discordo [2]; discordo parcialmente [3]; concordo parcialmente [4]; concordo [5] e concordo totalmente [6]. O instrumento original desenvolvido foi submetido a um pré-teste com dez pessoas para que pudesse ser investigada a questão semântica. Após este processo este sofreu algumas poucas alterações e resultou em 20 itens.

Após a avaliação semântica, o instrumento passou por um processo de validação de conteúdo, de modo a checar se os itens elaborados estavam mensurando o estudo proposto, deste modo foram investigadas a validade e a precisão dos itens voltados aos indicadores em estudo, sendo eles: princípios, políticas, processos voltados para as pessoas com mais de 40 anos. Para isso foi realizada o teste de verificação da confiabilidade dos itens da escala por meio do Alpha de *Crombach's*.

Ao realizar o teste de verificação de confiabilidade para todos os itens referentes à mensuração dos princípios (crenças) acerca das pessoas com mais de 40 anos foi possível obter, inicialmente, um  $\alpha = 0,498$ . Porque o resultado se revelou abaixo do aceitável para gerar confiabilidade  $> 0,600$  (HAIR, 2000), foram retirados os itens com os menores índices de correlação, sendo eles os itens: 13 ( $p = ,179$ ) e 6 ( $p = ,260$ ). A permanência dos itens 16, 18 e 20 gerou um  $\alpha = 0,644$  que é considerado um índice de consistência interna satisfatória para o estudo. Deste modo, estes itens foram os considerados para gerarem a variável somada referente aos princípios (*Vr\_Princípios*). Esta será considerada posteriormente nas análises inferenciais dos dados.

Ao realizar o teste de verificação de confiabilidade para todos os itens referentes à mensuração das políticas de gestão de pessoas voltadas para os indivíduos com mais de 40 anos foi possível obter um  $\alpha = 0,723$ . Porque o resultado se revelou acima do aceitável para gerar confiabilidade  $> 0,600$  (HAIR, 2000), todos os itens propostos foram mantidos, pois revelaram uma consistência interna bem satisfatória. Deste modo, os itens 5, 7, 9, 11 e 15 foram os considerados para gerarem a variável somada referente aos princípios (*Vr\_Políticas*) e ser considerada posteriormente nas análises inferenciais dos dados.

Ao realizar o teste de verificação de confiabilidade para todos os itens referentes à mensuração dos processos de gestão de pessoas voltados para os indivíduos mais de 40 anos foi possível obter, inicialmente, um  $\alpha = 0,563$ . Porque o resultado se revelou abaixo do aceitável para gerar confiabilidade  $> 0,600$  (HAIR, 2000), foi retirado o item 8 que

apresentou o menor índice de correlação ( $p = ,048$ ). A permanência dos itens 3, 4, 10 e 19 gerou um  $\alpha = 0,635$  que é considerado um índice de consistência interna satisfatória para o estudo. Deste modo, estes itens foram os considerados para gerarem a variável somada referente aos princípios (Vr\_Processos). Esta será considerada posteriormente nas análises inferenciais dos dados.

### 3.1.3 A AMOSTRA E A COLETA DE DADOS

A amostra foi obtida por meio da acessibilidade, deste modo, os resultados obtidos neste trabalho ocorreram por meio de dados não probabilísticos. Foram pesquisados 74 indivíduos (41 mulheres, 15 homens, e 5 destes tiveram suas respostas retiradas do questionário por falta de informações necessárias). Estes residem nas cidades de: São Paulo. Acerca das funções exercidas os pesquisados ocupavam cargos de: Diretor (28%), Consultor (11%), Coordenador (25%), Gerente (16%), Analista (20%). Sobre as suas áreas de atuação: Recursos Humanos (53%), Marketing (12%), Finanças (7%), Operações (5%) e outros (21 %). Quanto ao perfil de tempo de casa os pesquisados apresentaram o seguinte perfil: menos de 1 ano (5%), entre 1 e 2 anos (25%), entre 3 e 5 anos (23%), entre 5 a 10 anos (16%) e mais de 10 anos (30%). O setor e o porte das empresas dos pesquisados: respectivamente Indústria (78%), Serviço (22%) e grande porte (43%), médio porte (27%) e pequeno porte (30%).

Predominantemente a amostra foi composta por um perfil com as seguintes características: mulheres (74%), profissionais líderes de empresas (coordenadoras, gestoras e diretoras) situadas em São Paulo (81%) que ocupam cargos de liderança (53%) na área de RH, em empresas da indústria (78%).

**Tabela 1:** Perfil Predominante da Amostra

| Variáveis Demográficas             | Variável                                | Frequência (Percentual) |
|------------------------------------|---|-------------------------|
| Sexo                               | Mulheres                                | 73%                     |
| Função                             | Líderes: Coordenador, gerente e Diretor | 70%                     |
| Área de atuação                    | Recursos Humanos                        | 53%                     |
| Setor da empresa                   | Indústria                               | 78%                     |
| Porte da empresa (por faturamento) | Grande porte                            | 43%                     |

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.3 TRATAMENTO E PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da acessibilidade. A escala elaborada para esta pesquisa foi submetida em uma plataforma virtual (*GoogleDocs*) e permitiu aos pesquisadores a obtenção de links que foram disponíveis em redes sociais (*Instagram, Whatsapp, Facebook, LinkedIn*) e enviados para pessoas localizadas na cidade de São Paulo. Esta escala ficou disponível na internet por 28 dias, para que fosse possível o cumprimento do prazo estipulado para o término da pesquisa. Após este período, foi

possível obter uma amostra de 56 profissionais que possuíam vínculos empregatícios em empresas privadas. Estes tiveram as suas identidades preservadas.

Após o tratamento dos dados foi realizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilks* para analisar a distribuição dos dados e estes não se apresentaram dentro de uma curva normal uma distribuição normal (Sig. = ,000). Deste modo, os testes inferenciais não paramétricos foram os utilizados para a checagem das hipóteses. Para realizar os procedimentos estatísticos dos dados obtidos desta pesquisa foi utilizado o pacote estatístico SPSS 23.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A fim de atender aos objetivos estabelecidos no trabalho, foram realizadas cinco sessões de análises dos dados onde se buscou: a) identificar os princípios (crenças) predominantes dos profissionais pesquisados acerca das pessoas acima de 40 anos que atuam no contexto de trabalho; b) verificar se os profissionais pesquisados apresentam diferenças de crenças acerca da gestão de pessoas voltada para as pessoas acima de 40 anos por: sexo, função, área de atuação, setor, tempo de casa e porte da empresa (por faturamento); c) identificar quais as políticas voltadas para as pessoas com mais de 40 anos que são mais e menos desenvolvidas pelas empresas dos profissionais pesquisados; d) identificar quais os processos voltados para as pessoas com mais de 40 anos que são mais e menos desenvolvidos pelas empresas dos profissionais pesquisados e e) verificar a correlação entre as crenças dos profissionais pesquisados acerca das pessoas com mais de 40 anos com as políticas e os processos desenvolvidos por suas empresas.

#### **1ª Análise: Sobre os princípios (crenças) predominantes dos profissionais pesquisados acerca das pessoas acima de 40 anos que atuam no contexto de trabalho.**

Para o desenvolvimento desta análise foi adotado o procedimento da estatística descritiva. Foi realizada a soma da distribuição de frequência dos dados referentes à concordância total, concordância parcial ou concordância dos sujeitos pesquisados acerca de cinco tipos de crenças acerca das pessoas com mais de 40 anos inseridas no contexto empresarial: 1 - que elas são menos produtivas, 2 - que elas estão defasadas em conhecimento, 3 - que elas são mais responsáveis, 4 - que elas são mais competentes e 5 - que elas são mais concentradas. Para esta análise foram considerados os indicadores de frequência de respostas de concordância total, concordância parcial ou concordância dos sujeitos pesquisados considerando-se as suas variáveis demográficas: sexo, função, área de atuação, porte da empresa e setor.

Pelos dados obtidos foi possível observar que mais de 60% dos pesquisados (considerando-se todas as variáveis demográficas estudadas: sexo, função, área de atuação, tempo de casa, porte da empresa e setor) consideram as pessoas com mais de 40 anos como profissionais mais responsáveis e competentes. A atribuição da característica de serem menos produtivos para estes profissionais não foi predominante, mas houve um nível de concordância em relação a este quesito por parte de 20% dos homens, 33% dos gerentes, 25% dos profissionais da área de Finanças e 24% dos profissionais de empresas de pequeno porte. Já a característica de que estes têm menos conhecimentos foi atribuída por 27% dos analistas, 50% dos profissionais da área de Finanças, 27% das empresas de médio porte e 25% dos respondentes do setor da indústria.

Deste modo, chamou atenção nestes dados a visão mais restritiva que os profissionais da área de Finanças possuem sobre as pessoas com mais de 40 anos.



**2ª Análise: Verificar se há diferenças de crenças dos profissionais pesquisados acerca da gestão de pessoas voltada para as pessoas acima de 40 anos por: sexo, função, área de atuação, setor, tempo de casa, porte e setor das empresas dos pesquisados.**

Para atender a este objetivo foram realizados os testes não paramétricos de *Mann Whitney* e de *Kruskall- Wallis* com sig < 0,01, <0,05 e < 0,10. Considerando estes parâmetros foi possível observar uma diferença significativa. Não houve diferença significativa de respostas dos pesquisados por nenhuma das variáveis em estudo: sexo, função, área de atuação, setor, tempo de casa, porte e setor das empresas dos pesquisados.

**3ª Análise: Sobre as políticas voltadas para as pessoas com mais de 40 anos que são mais e menos desenvolvidas pelas empresas dos profissionais pesquisados.**

Para o desenvolvimento desta análise foi adotado o procedimento da estatística descritiva. Foi realizada a soma da distribuição de frequência dos dados referentes à concordância total, concordância parcial ou concordância dos sujeitos pesquisados acerca de cinco tipos de políticas de gestão de pessoas voltadas para as pessoas com mais de 40: 1- a jornada de trabalho de meio período, 2 - a integração com jovens, 3 – o aperfeiçoamento profissional, 4 – a carreira e 5 – a contratação.

Considerando o índice de mais de 50% de respostas dos pesquisados, foi possível observar que as empresas de grande porte desenvolvem predominantes políticas de integração com jovens (87%) e de carreira (53%); as empresas de médio porte também desenvolvem integração com os jovens (58%) e as de pequeno porte desenvolvem políticas de integração (71%), de carreira (59%) e de contratação dos indivíduos em estudo (59%). Deste modo, as empresas de pequeno porte são as que mais desenvolvem políticas que beneficiam as pessoas com mais de 40 anos. Com relação aos setores das empresas estudados, foi possível observar que tanto a indústria quanto o serviço desenvolvem de forma muito similar políticas de integração das pessoas com mais de 40 anos com os jovens (74% e 73% respectivamente), bem como a carreira (58% e 50%).

Considerando uma frequência de respostas de menos de 50% dos pesquisados, foi possível observar que a política menos desenvolvida para beneficiar as pessoas com mais de 40 anos foram as de: jornada de trabalho de meio período (8% e 14% nas empresas de grande e médio porte); nas de pequeno porte ela é inexistente nula (0%). Já a política de aperfeiçoamento profissional é desenvolvida em 49% pelas empresas de grande porte, 40% nas empresas de médio porte e 11% na de pequeno porte.

**d) 4ª Análise: Sobre os processos voltados para as pessoas com mais de 40 anos que são mais e menos desenvolvidos pelas empresas dos profissionais pesquisados.**

Para o desenvolvimento desta análise foi adotado o procedimento da estatística descritiva. Foi realizada a soma da distribuição de frequência dos dados referentes à concordância total, concordância parcial ou concordância dos sujeitos pesquisados acerca de cinco tipos de processos de gestão de pessoas voltados para as pessoas com mais de 40: 1- contratação, 2 - promoção, 3 - integração com jovens, 4 - desenvolvimento profissional, 5 – home office.

Pelos dados fornecidos pelos profissionais pesquisados, foi possível observar que o processo de gestão de pessoas mais desenvolvido para as pessoas com mais de 40 anos é o de contratação em empresas de pequeno porte (71%) médio porte (60%) e grande porte (53%). O mesmo não acontece com as atividades de promoção, desenvolvimento pessoal, home office e integração com jovens (todas as respostas dadas foram inferiores a 40%,

aliás, giraram em torno de 25%. Chama atenção nestes dados o fato do processo de integração das pessoas com mais de 40 anos com os jovens não ter representatividade de frequência de respostas, uma vez ele foi bastante apontado como uma crença (princípio) e uma diretriz (política) necessária para atender a este público de indivíduos no contexto de trabalho, porém, este dado só se concretiza em atividades nas empresas de pequeno porte (51%). Imagina-se, pelo dado obtido, que os discursos das empresas não condizem com as práticas.

**e) 5ª Análise** – Sobre a correlação entre as crenças dos profissionais pesquisados acerca das pessoas com mais de 40 anos com as políticas e os processos desenvolvidos por suas empresas.

Para o desenvolvimento desta análise foi realizado o procedimento da estatística inferencial por meio do teste de correlação de Spearman, tendo em vista a utilização de uma escala intervalar (HAIR, 2005). Para isto foram contempladas a variável somada (Vr\_Princípios) e as variáveis somadas (Vr\_Políticas e Vr\_Processos). Foram considerados significativos os dados com um sig <0,10, < 0,05 e <0,10.

Por meio dos dados obtidos observou-se a existência de uma correlação considerada baixa (entre 0,21 e 0,40) mas definida com um sig = ,366 entre a variável (Vr\_Princípios) e a variável (Vr\_Políticas), bem como um sig = ,352 entre a variável (Vr\_Princípios) e (Vr\_Processos). Isto significa dizer, que os princípios andam “juntos” com as políticas e os processos voltados para as pessoas com mais de 40 anos. Deste modo, é possível confirmar a hipótese H<sub>1</sub> de que há correlações positivas entre os princípios (crenças), as políticas e os processos de gestão de pessoas voltados para as pessoas com mais de 40 anos.

Além dos dados apresentados observou-se também a existência de uma correlação inversamente proporcional considerada baixa (entre 0,21 e 0,40), mas também definida entre as variáveis que expressam crenças desfavoráveis às pessoas com mais de 40 anos com as políticas e os processos de gestão de pessoas.

Diante da crença de que as pessoas com mais 40 anos são menos produtivas foi possível obter uma correlação inversamente proporcional com: o processo de contratação (sig = -, 239); com o processo de desenvolvimento profissional (sig = -,262); com a política de integração destas pessoas com os mais jovens (sig = -,337) e com a política de carreira (sig = -,258). Diante da crença de que as pessoas com mais 40 anos têm uma defasagem de conhecimento, foi possível obter uma correlação inversamente proporcional desta crença com a política de integração com os mais jovens (sig = -, 239). Com base nestes dados, foi possível confirmar a hipótese H<sub>2</sub>.

## **5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A predominância de crenças por parte dos profissionais pesquisados de que as pessoas com mais de 40 anos são mais responsáveis e competentes vai ao encontro dos dados obtidos por Cepellos, Tonelli e Aranha Filho (2013), quando afirmaram em seus estudos que entre os gestores brasileiros, prevalece uma percepção relativamente positiva sobre profissionais mais velhos. Entende-se que estas crenças possam ser justificadas pelo aumento da expectativa de vida e de qualidade de vida, bem como pelo aumento de aprendizagem por parte destas pessoas no Brasil. A rede Microlins, por exemplo, registrou grande procura nos cursos de informática e inglês por parte das pessoas com mais de 65 anos (CARLOS, 2019). Estas crenças favoráveis ao público com mais de 40 anos são animadoras quando se considera a perspectiva dos indivíduos, mas não se sustentam

quando se percebe que elas não “andam juntas com as políticas e os processos desenvolvidos pela gestão de pessoas.

Apesar dos profissionais pesquisados, líderes organizacionais, revelarem possuir crenças de que as pessoas com mais de 40 anos são pessoas responsáveis e competentes, eles admitem que em suas empresas não há políticas e processos de gestão de pessoas correspondentes, ainda que este fato se contraponha à realidade e a tendência do envelhecimento da população – e da força de trabalho – no nosso país e no mundo (LITVAK, 2019). O dado de que as empresas fazem muito pouco ou quase nada para estes indivíduos corrobora o que foi apresentado por outras pesquisas (OLIVEIRA; PICCININI; BITTENCOURT, 2012; VELOSO, 2012; LEMOS, 2012; CEPELLOS; TONELLI; ARANHA, FILHO, 2013, ETHOS, 2015, MIYAZAKI, 2017).

Sob a visão dos entrevistados há barreiras nas suas empresas que impedem que haja processos mais efetivos de promoção, de desenvolvimento profissional e de processo de integração das pessoas com mais de 40 anos. Estes dados também já foram apontados em outros estudos (PERES, 2002; PERRY; PARLAMIS, 2006, PEREIRA, 2014). Para Ilo (2011) estas barreiras têm a ver com o etarismo, ou seja, à discriminação por idade que, no caso dos trabalhadores mais velhos, toma como pressuposto uma associação entre envelhecimento e declínio produtivo. Segundo este autor, o etarismo justifica muitas vezes as dificuldades enfrentadas por estes trabalhadores mais velhos para o desenvolvimento profissional.

As barreiras decorrentes do etarismo nas empresas se revelaram nesta pesquisa como obstáculos que não são devidamente discutidos, refletidos e trabalhados em uma perspectiva mais ampla pela gestão de pessoas. Muitas vezes o etarismo é abordado como um entrave para os indivíduos com mais de 40 anos por não gerar para eles perspectivas de crescimento e de desenvolvimento profissional, mas este é um assunto que vai além disto, pois pode se tornar prejudicial sob diferentes perspectivas. Para fundamentar este argumento serão apresentadas a seguir algumas justificativas que vão compor as principais discussões em torno dos resultados obtidos desta pesquisa.

Sob o ponto de vista das políticas públicas governamentais esta exclusão das pessoas com mais de 40 anos do mercado de trabalho não vai ao encontro da nova reforma tributária apresentada por meio da Proposta de Emenda à Constituição 06/2019 (PEC-06/2019), cuja finalidade é aumentar o tempo para a obtenção da aposentadoria. É preciso considerar que o país já conta com 54,3 milhões de pessoas que estão com a idade entre 40 e 59 anos de IBGE (Pnad) (2019), e, deste total, cerca de 3 milhões estão desempregados, desta forma, entende-se que muitos indivíduos continuarão a gerar custos para o Estado relativos à saúde, por exemplo, sem que haja uma reciprocidade de contribuição, mesmo havendo medidas que demandem mais atuações profissionais por parte deste ou para este público. Isto quer dizer que as políticas públicas funcionarão tanto melhor, quanto mais receberem apoio da iniciativa privada, que precisará pensar em suas estratégias de composição do quadro de funcionários para um melhor alinhamento à realidade econômica e demográfica do país.

Como nos lembra Litvak (2019), o cenário macroeconômico de crise econômica no país gerou a necessidade de cortar custos e despesas e isso acabou impactando na redução de postos de trabalho de pessoas com maior senioridade, por serem os mais onerosos. A favor desta medida, surgem os jovens, estes são concebidos como talentos dotados de conhecimentos em tecnologia, a um custo bem menor. Este cenário retrata o processo de juniorização, que surge como uma alternativa adotada pelas empresas para a obtenção de margens de resultados econômicos de forma mais imediata, no entanto, há de se questionar se esta medida à médio e à longo prazo trará bons resultados para todos.

Sob o ponto de vista do posicionamento estratégico, entende-se que a inexistência de políticas e processos de gestão de pessoas voltados para as pessoas com mais de 40 anos poderá gerar algumas consequências ruins para as próprias empresas. Sabe-se que a população brasileira está envelhecendo (IBGE, 2019) e sabe-se também que a adoção de políticas e processos voltados para a valorização da diversidade, incluindo a dimensão geracional, pode trazer vantagem competitiva (COX; BLAKE, 1991). Por meio do Paradigma do Acesso-e-Legitimidade, Thomaz e Ely (1996) defendem a ideia de que as empresas precisam estar atentas em “reproduzir” a demografia da sua força de trabalho com os seus grupos de consumidores-chave para expandir e melhor servir segmentos de mercado especializados. A baixa representatividade de um público presente na composição demográfica do seu nicho de mercado poderá gerar uma falta de aproximação de clientes pela falta de identificação e trazer impactos negativos nos resultados. Além disto, faz-se necessário alertar sobre a importância da diversidade considerando-se o aspecto geracional.

O SEBRAE (2020) aponta que a diversidade de pensamento e de formas de trabalho por questões das diferenças de idade, podem ser extremamente benéficos e, quando bem administrados, abrirão as portas para novas visões e possibilidades, antes bloqueadas por uma forma singular e restrita de pensamento. Como já ressaltado anteriormente equipes multigeracionais e diversas são consideradas mais bem preparadas para responder às rápidas mudanças associadas à globalização (FILHO, LINS; TONELLI,2013).

As colocações feitas anteriormente abrem discussões relevantes, considerando-se o contexto organizacional. É claro que a obtenção de resultados imediatos para as empresas é muito importante para adequação destas ao mercado e à crise econômica, mas pensar na eficácia das suas políticas e dos seus processos de gestão de pessoas à médio e à longo prazo será melhor ainda.

Pensar estrategicamente nas empresas para gerar a experiência de inclusão dos indivíduos com mais de 40 anos poderá valer muito à pena, especialmente quando se pensa na entrega de trabalho que as pessoas poderão oferecer e no sentimento de pertencimento à empresa que é decorrente, oriundo não das pessoas mais maduras, mas de todos. Nada é mais alentador do que ter a experiência de inclusão, que se traduz pelo sentimento de se sentir valorizado (FERDMAN et al., 2009). Para este autor, o sentimento de segurança, respeito, valor, apoio, autenticidade e engajamento ou envolvimento do indivíduo no grupo de trabalho faz com que este tenha a capacidade e a vontade de aprender, de ter uma voz e representação. Ferdman et al. (2009) sugere que o contrário disto tudo, gera insegurança, desinteresse e falta de compromisso. A desmotivação de profissionais mais jovens e sua saída da organização por não enxergarem perspectivas à curto prazo já é um fato e afetam muitas empresas, o que dirá a longo prazo, quando percebem o que acontece com os que lhe cercam que são mais velhos. Muitas vezes a gestão de pessoas que é desenvolvida na organização não consegue enxergar o entrelaçamento que há entre os fatos, porque lhe falta uma visão mais sistêmica.

Os resultados obtidos neste trabalho acerca dos princípios, das políticas e dos processos de gestão de pessoas voltadas para as pessoas com mais de 40 anos dão margem para defender que as análises que foram desenvolvidas neste trabalho em torno de cada uma destas variáveis em estudo não podem ser refletidas ou discutidas isoladamente, pois estas andam “lado a lado.” Saber que as crenças sobre estas pessoas como competentes e responsáveis se correlacionam positivamente com as políticas e os processos de gestão de pessoas é animador, mas ao mesmo tempo nos alerta que na contramão disto, há correlações negativas em torno destas mesmas variáveis, com base nas crenças de que estas mesmas pessoas são também vistas menos produtivas e têm defasagem de

conhecimentos. Tais associações podem ser nocivas, na medida que alimentam ideias generalizadas acerca deste público e destroem possibilidades para o desenvolvimento dos envolvidos ou das partes interessadas.

Adotar uma gestão estratégica de pessoas com uma visão mais ampla para valorizar as pessoas com mais de 40 anos implica em trabalhar fortemente as crenças “negativas” sobre estas pessoas. Como afirma Ferreira (2018) as opiniões sobre estas pessoas de que estas são pouco criativas, mais teimosas do que os demais, que possuem defasagem de conhecimento e estão predispostas ao declínio físico e mental, são muitas das vezes justificadas por estereótipos. Pereira (2014) nos lembra que estes estereótipos têm por base preconceitos, que por sua vez, geram a discriminação que se define pelo etarismo (ILO, 2011). Como dito anteriormente, esta discriminação acontece mais frequentemente nas áreas de seleção e treinamento pessoal das empresas, a tendência é que candidatos mais jovens tenham preferência sobre os candidatos mais velhos, assim como nos processos de promoção e de desenvolvimento profissional sem que haja uma justificativa lógica para isso. (NKOMO; COX, 1998; FINKELSTEIN et al., 1995; PERES, 2002; PERRY; PARLAMIS, 2006). É importante lembrar que a prática do etarismo viola o direito fundamental e a dignidade destas pessoas, na medida em que se veem vítimas de um tratamento desigual (BUTLER, 1969).

Não desenvolver processos de treinamento e de desenvolvimento para as pessoas com mais de 40 anos possivelmente reforçará os estereótipos negativos que estão vinculados com as pessoas desta faixa etária, ao mantê-los “estagnados no tempo”. Neste sentido, acredita-se ser de fundamental importância estimular o processo de aprendizagem para este grupo de indivíduos, na contrapartida, as empresas poderão obter ganhos e resultados de um grupo que conciliará novas aprendizagens com a maturidade e com a experiência, um diferencial que somente o grupo de senioridade poderá oferecer.

Diante de tudo o que foi exposto até agora, conclui-se que é preciso refletir com muita atenção sobre o que tem sido feito e o que não tem sido feito em prol das pessoas com mais de 40 anos no contexto empresarial. Segundo os dados do IBGE (2015) o desemprego entre maiores de 60 anos vem aumentando ano a ano e se as empresas não mudarem os seus princípios, políticas e processos para absorverem mais este público, este problema tende a piorar. Sob o ponto de vista da política pública a ausência do indivíduo acima de 40 anos no contexto organizacional deve agravar a situação do INSS, pois este órgão deixará de arrecadar mais recursos de um grupo que é reconhecido como mais responsável e competente. Sob o ponto de vista das empresas, estas poderão perder conhecimento, foco e maturidade dos indivíduos em detrimento de redução de custos. E, sob o ponto de vista dos indivíduos, estes poderão perder qualidade de vida e bem-estar ao perderem rendimentos que lhes garantiam um melhor amparo e preparo para a velhice. Deste modo, entende-se que os dados desta pesquisa são relevantes sob muitos aspectos e contribuem significativamente para o avanço de estudos normativos e prescritivos em torno deste assunto.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo geral analisar a gestão de pessoas voltada para os indivíduos com mais de 40 anos. Este objetivo foi alcançado na medida em que os resultados da pesquisa indicaram a existência de princípios acerca destes indivíduos que não são condizentes com as políticas e os processos direcionados para este público. Os dados obtidos neste trabalho dão margem para reflexões importantes sobre este assunto e sugerem, finalmente, a necessidade de intervenções específicas por parte dos gestores e

dos líderes organizacionais, para que a exclusão destes indivíduos seja cada vez menor no ambiente empresarial.

Quanto aos quesitos de competência, foco e responsabilidade. Não houve diferença de diferenças significativas de crenças por parte dos pesquisados quando avaliadas as variáveis: sexo, função, área de atuação, tempo de casa, setor e porte das empresas dos profissionais pesquisados. Deste modo, entende-se que o não alinhamento destas crenças com as políticas e processos organizacionais não se justificam por princípios individuais por si sós, mas também por decisões estratégicas organizacionais, talvez relacionadas ao imediatismo ou à redução de custos. Talvez não haja por parte das empresas o reconhecimento de que o funcionário mais maduro traga para elas vantagens competitivas. Sendo esta uma suposição, imagina-se que estudos futuros sobre esta questão possam contribuir para um melhor entendimento sobre o assunto.

Sobre as políticas que são mais e menos desenvolvidas pelas empresas voltadas para as pessoas com mais de 40 anos, observa-se que praticamente não existe a política de jornada de trabalho de meio período voltada para este público. Entende-se que esta é uma alternativa que poderá minimizar custos e absorver mais pessoas com este perfil. Também foi possível observar a quase inexistência de políticas que visem a integração de pessoas com mais de 40 anos com o público de jovens. Neste trabalho não foram investigados os motivos pelos quais isto acontece, mas entende-se que explorá-los se torna importante para mapear as barreiras que impedem esta aproximação, que poderá ser muito rica em possibilidades de trocas de experiências e de aprendizagens para ambos os lados. Sugere-se que outros estudos sejam feitos com a intenção de obter um melhor entendimento sobre o que gera este distanciamento.

Ainda sobre as políticas voltadas para as pessoas com mais de 40 anos os dados deste trabalho chamam atenção para o fato de que são as empresas de pequeno porte são as que mais se preocupam com o aperfeiçoamento profissional, com a carreira e contratação dos mais velhos. Fato interessante, pois diferentemente das empresas de grande porte, estas empresas são as que mais acolhem este público e se isto acontece, é porque vantagens existem. Este é um dado relevante e acredita-se que ele precisa ser mais divulgado para as empresas de recolocação. Sugere-se que sejam realizadas futuras pesquisas a fim de descobrir quais as vantagens que este perfil de empresa tem ao contratar pessoas com mais de 40 anos.

E finalmente, diante do objetivo de verificar se há correlação entre as crenças dos pesquisados com as políticas e processos voltados para as pessoas com mais de 40 anos, pode-se concluir que há correlações positivas e negativas (inversamente proporcionais) que merecem atenção. Neste sentido, destaca-se neste trabalho as crenças que classificam os indivíduos em estudo como menos produtivos e como profissionais que possuem defasagem de conhecimentos, pois foi possível perceber que estas se associam ao não desenvolvimento de políticas e processos de uma gestão de pessoas. Acredita-se que estas crenças, como elementos culturais, poderão afetar as decisões organizacionais e a vantagem competitiva das empresas. Sugere-se que estudos futuros possam investigar melhor esta suposição.

Os resultados deste trabalho não podem ser generalizados, pois embora a amostra tenha sido construída aleatoriamente em redes sociais, não se pode dizer que ela tenha o caráter de probabilística. Os indivíduos pesquisados se limitaram à cidade de São Paulo e, portanto, há muito o que descobrir quando o assunto for investigado em outras cidades do Brasil.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BUTLER, R. N. "Age-ism: Another Form of Bigotry." *The Gerontologist* vol.9(4, Part 1), p. 243–6.1969.

BYTHEWAY, B.A. **Buckingham**: Open University Press, 1995.

CARLOS. **Cresce procura da terceira idade por cursos profissionalizantes**. Disponível em: <https://radardofuturo.com.br/cresce-procura-da-terceira-idade-por-cursos-profissionalizantes/>. Acesso em: 20 de julho de 2020.

CEPELLOS, V. M. C; TONELLI, M. J.; ARANHA FILHO, F. J. E. Envelhecimento nas Organizações: Percepções e práticas de RH no Brasil. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 4. Brasília. **Anais... Brasília: ENGPR**, 2013.

COX, Jr.T.; BLAKE, S. Managing cultural Diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, vol.5, n.3, Aug.1991.

FERREIRA, HM. O Impacto do Envelhecimento Demográfico no Emprego no Brasil: Posição e Iniciativa dos Sindicatos. **Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie**, São Paulo, 2018..

FINKELSTEIN, R., T. LYNCH, D. ZAREK. **Genetic analysis of abscisic acid response**. Sixth International Conference on Arabidopsis research, Madison, WI.1995.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas**. In: FLEURY, M. T. (Coord.) *As pessoas na organização*. 4ed. São Paulo: Gente, 2002.

GOLDANI, A.M. Desafios do Preconceito Etário no Brasil. **Educ. Soc., Campinas**, v. 31, n. 111, p. 411-434, abr.-jun. 2010.

IBGE, 2019. **Projeção da População do Brasil e das Unidades de Federação**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 7 de Novembro. 2019.

IBGE (Brasil). Agência IBGE notícias. **Projeção da População 2018: número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>. Acesso em: 30 out. 2019.

ILO. Age discrimination: older than 50, so what? **World of Work Magazine** nº 72, 2011.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas**, 2016. Disponível em: [https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr). Acesso em: 25 de Outubro de 2019.

MIYAZAKI, A.H.V. Um estudo sobre a percepção da discriminação etária por executivos de alto escalão: um estudo em empresas do setor farmacêutico. **Dissertação de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie**, 2017. Acesso em: 15 de Outubro de 2019

LEMONS, A.H.C.; CAVAZOTTE, F. S.C. e VIANA, M.D.A. **Os jovens e o trabalho: valores, escolhas e expectativas**. In: BARBOSA, L. (org.) *Juventudes e Gerações no Brasil Contemporâneo*. Porto Alegre: Sulina, p.295- 318, 2012.

LITVAK, M. Trabalhadores 50+: As oportunidades e os desafios das empresas e dos profissionais perante a longevidade. 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/trabalhadores-50-oportunidades-e-os-desafios-das-empresas-litvak/>>. Acesso em: 3 nov. 2019.

NKOMO, S.M.; COX, Jr, T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.R. et al. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1998.

OLIVEIRA, S.R.; PICCININI, V.C.; BITTENCOURT, B.M. Juventudes, Gerações e Trabalho: é possível falar em Geração Y no Brasil? **Organização & Sociedade**, v.19, n.62, p.551- 558, jul./set. 2012.

PERES, M. A. C. Trabalho, idade e exclusão – A cultura organizacional e as imagens sobre o envelhecimento. 2002. **Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.**

PEREIRA, A. A liderança como um fator de diferencial competitivo. **Negócios em Projeção** v.5, n.1, 2014.

PEREIRA, M, F.M.W.M.; HANSHIRO, D.M. Etarismo em seleção: a dura realidade para quem tem mais de 45 anos no Brasil. In: **Encontro da Associação Nacional De Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 38, 2014. Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

PEREIRA, M.F.M.W; HANASHIRO, D.M.M. A Presença do etarismo na demissão de gerentes mais velhos. In: **Seminários em Administração**, 17, 2014, São Paulo, Anais... São Paulo: FEA/USP,2014b.

PEREIRA, M.F.M.W.; HANASHIRO, M.M.D; SILVEIRA, P, S, N. Os vieses etaristas nos comportamentos organizacionais sob a ótica de trabalhadores acima de 45 anos. In: **EnANP**, 2017. São Paulo. Acesso em 12 de Março de 2020.

PEREIRA, M.F.M.W. Você já ouviu falar em Etarismo? **LinkedIn**, São Paulo, 4 de mai 2018. Disponível em: <<https://www.etarismo.com.br/>>. Acesso em: 22 outubro de 2019.

PEREIRA, M.F.M.W. Inquietações frente aos Programas de Diversidade nas Organizações, **LinkedIn** São Paulo, 4 de set 2019. Disponível em:<<https://www.etarismo.com.br/news/inquietacoes-frente-aos-programas-de-diversidade-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

PEREIRA, M.F.M.W. Estereótipos, Meta-Estereótipos e suas Consequências no Treinamento de Profissionais Maduros, **LinkedIn**, São Paulo, 9 de agosto 2019. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/estere%C3%B3tipos-meta-estere%C3%B3tipos-e-suas-consequ%C3%Aancias-de-fran-winandy/>>. Acesso em: 29 out. 2019.

PEREIRA, M.F.M.W. Idosos: sua empresa é mesmo diversa? **LinkedIn** São Paulo, 27 de dez. 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/estere%c3%b3tipos-meta-estere%c3%b3tipos-e-suas-consequ%c3%aancias-de-fran-winandy/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

PEREIRA, M.F.M.W. O teto grisalho nas organizações, São Paulo, **LinkedIn**, 14 jun. 2018. Disponível em:<<https://www.etarismo.com.br/news/o-teto-grisalho-nasorganizacoes/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

PERRY, E. L.; PARLAMIS, J. D. Age and ageism in organizations: a review and consideration of national culture. In A. M. Konrad, P. Prasad ; J. K. Pringle (eds.), **Handbook of Workplace Diversity** (pp. 345- 370). London: Sage, 2006.

POSTHUMA, R.A.; CAMPION, M.A. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. **Journal of Management**, v. 35, n. 1, p. 158-188, 2009.

RIZZOTO, M.; COSTA, A.; LOBATO, L. Reforma da previdência: o golpe fatal na seguridade social brasileira. **Saúde Debate** | Rio de Janeiro, v. 43, n. 120, P. 5-14, JAN-MAR 2019.

THOMAS,D.A.;ELLY,R.J. Making Differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, set/out,1996.

TONELLI, M. J.; LINS, J. L.; ARANHA FILHO, F. J. E. Envelhecimento da força de trabalho no Brasil. **PWC**, São Paulo, mar. 2013.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional**. TD, USP - São Paulo, 2009. Acesso em: 22 de Outubro de 2019.