

O AGEISMO NAS ORGANIZAÇÕES: estereótipos sobre o envelhecimento e vivências de trabalhadores mais velhos

Introdução

O avanço do envelhecimento da população no Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), tem-se acelerado, resultando em implicações na força de trabalho. A aprovação da reforma da previdência, que prevê o aumento de tempo trabalhado para obter o benefício da aposentadoria pelo Estado e a ampliação da expectativa de vida e longevidade, entre outros fatores, induz ao acréscimo da presença de pessoas com idade mais avançada nas organizações. Assim, se faz cada vez mais necessária a adequação de políticas de Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas mediante esta transformação na demografia do país, com crescente participação da terceira idade na população em idade ativa (PIA).

No entanto, qualificações predominantemente negativas quanto ao desempenho profissional são comuns de serem atribuídas aos indivíduos mais velhos. A sua associação à baixa produtividade e motivação, maior resistência às mudanças, custos mais elevados às empresas, entre outros fatores, induzem a sua discriminação dentro e fora das organizações. Este fenômeno é denominado ageísmo e se manifesta de diversas maneiras no ambiente profissional. Trata-se da incorporação de estereótipos negativos acerca de trabalhadores da terceira idade, o que pode levar gestores a atitudes preconceituosas com relação a esse grupo social, inclusive negligenciando o acesso dos seus membros aos processos de recrutamento e seleção (HENKENS, 2005). Diante desse cenário, o objetivo desse trabalho é compreender de que maneira o ageísmo se exterioriza e é percebido no ambiente organizacional pelos funcionários mais velhos. Este é um estudo qualitativo e, para atingirmos seu objetivo, realizamos entrevistas semiestruturadas e *focus group*.

O envelhecimento se mostra como um fenômeno que requer maior atenção dos governos, universidades e empresas, se estes desejarem manter atualizados os trabalhadores. Para tanto, são necessárias medidas de adaptação ao trabalho para esta população envelhecida, considerando que, a despeito de terem menor força física e agilidade, esses sujeitos também prestam uma contribuição importante para a sociedade e para as organizações (IPEA, 2006). Para que as empresas consigam lidar de maneira adequada com este fenômeno, o primeiro passo deverá ser uma conscientização de que as tendências demográficas não estão sob seu controle e que, portanto, é preciso pensar em formas de adequação organizacional. Vale ressaltar que movimentos sociais organizados em torno do direito à diferença são responsáveis pelo encaminhamento de demandas próprias desse segmento social e que precisam ser absorvidas pelo governo e pelas empresas. Essa pressão por mudanças na dinâmica das organizações e nas práticas de gestão pode se traduzir em ações diretamente benéficas para aqueles que sofrem ou venham a sofrer a discriminação por idade.

Tendo em vista esse contexto foi levada a cabo uma investigação qualitativa, que procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: Como os trabalhadores mais velhos vivenciam a manifestação do ageísmo no ambiente de trabalho das organizações? Ao trazer respostas para este problema, este trabalho procura contribuir para o diálogo acadêmico sobre o tema, bem como incentivar o desenvolvimento de políticas públicas e a conscientização das empresas sobre a relevância de reter e manter atualizados seus profissionais com mais idade.

Esse texto está dividido em quatro seções, além desta introdução. Na próxima seção, apresentamos o referencial teórico, que inclui aspectos demográficos sobre o envelhecimento e suas implicações para o mercado de trabalho, além das práticas de ageísmo e da gestão do envelhecimento nas organizações. Em seguida, apontamos os instrumentos que utilizamos para a coleta dos dados qualitativos e as técnicas a que recorreremos para o tratamento deles. Na sequência expomos as análises dos resultados e, por fim, tecemos as considerações finais.

Referencial Teórico

Nesta seção, partimos da apresentação de dados sociodemográficos sobre o envelhecimento e suas consequências para o mercado de trabalho, para em seguida situarmos alguns conceitos de ageísmo e seus estereótipos e recuperarmos estudos anteriores que trataram da sua prática nas organizações. Empreendemos ainda uma discussão sobre a importância da gestão do envelhecimento para as organizações.

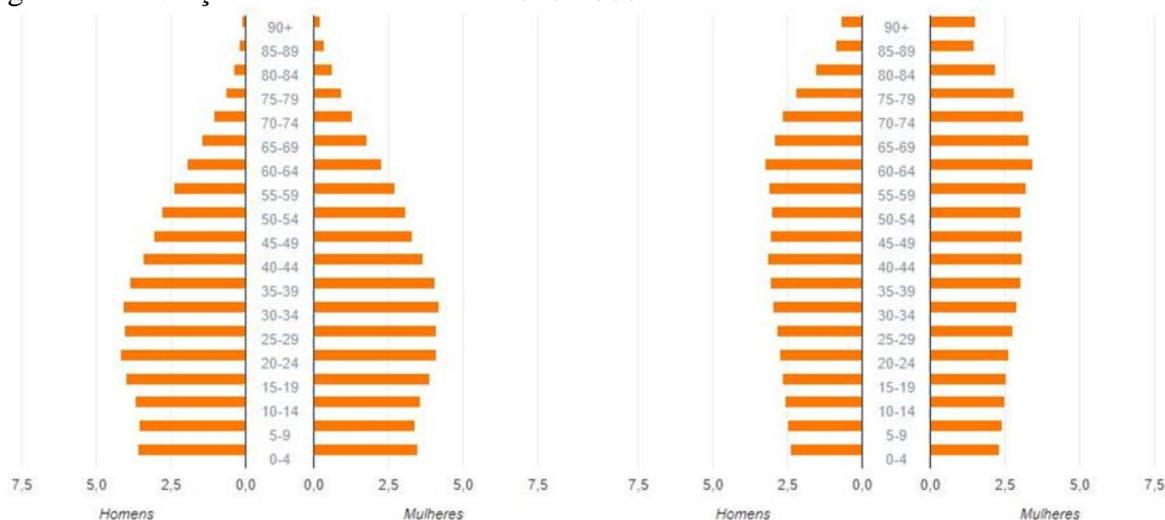
Aspectos Demográficos e Suas Implicações Para o Mercado de Trabalho

Desde o final do século XX a sociedade brasileira vem apresentando uma importante transformação demográfica, relacionada ao envelhecimento da população. A queda na taxa de mortalidade e fecundidade e o aumento da expectativa de vida estão entre os principais fatores dessa mudança. Em meados de 1960, a mulher brasileira tinha em média seis filhos. Atualmente este número corresponde a 1,8 filhos, e a estimativa é que atinja um patamar de cerca de 1,66 filhos em 2060 (BANCO MUNDIAL, 2011). Enquanto isso, a taxa de mortalidade obteve queda nas últimas décadas devido, principalmente, aos avanços da medicina e da tecnologia, responsáveis pela ampliação da expectativa de vida.

Segundo o IBGE (2018), a expectativa de vida ao nascer de um brasileiro atingiu, em 2017, os 76 anos de idade (72,5 anos para os homens e 79,6 anos para as mulheres) e deve alcançar, em 2060, cerca de 81,0 anos (77,9 anos para os homens e 84,2 anos para as mulheres). Houve também o aumento da expectativa de sobrevivência da população brasileira. Em 1940, essa expectativa para a população com 65 anos era de 10,6 anos. Em 2017, aumentou para 18,7 anos, e as projeções apontam para algo em torno de 21,2 anos nas próximas décadas. Nesse mesmo período, a expectativa de sobrevivência dos homens com 65 anos cresceu de 9,3 para 16,9 anos, enquanto a das mulheres saltou de 11,5 para 20,1 anos. Portanto, para um homem e uma mulher que chegam aos 65 anos de idade, é esperado que eles vivam até os 81,9 e 85,1 anos, respectivamente.

Em razão dessas projeções, o IBGE (2019) estima um forte crescimento do total de idosos a partir de 65 anos. O instituto sinaliza que em 2060, o percentual da população com idade acima dessa faixa chegará a 25,5% (58,2 milhões de idosos), ao passo em que em 2018 essa proporção foi de 9,2% (19,2 milhões). No caso das pessoas com 80 anos ou mais, o número absoluto deve passar de 4,1 para 19,1 milhões entre 2018 e 2060. Já a população com 90 anos ou mais será multiplicada por sete, saltando de 0,7 para 5,1 milhões de indivíduos. Em contrapartida, as previsões apontam para a redução da participação das faixas etárias inferiores no conjunto da população. Os indivíduos com idade entre 0 e 14 anos deverão representar 14,7% da população (33,6 milhões de pessoas) em 2060, frente a 21,9% (44,5 milhões) em 2018. Conseqüentemente, a participação da população idosa em idade ativa aumentará de 11% da população, em 2005, para 49% em 2050, enquanto a presença de população em idade escolar recuará de 50% para 29% no mesmo período (BANCO MUNDIAL, 2011). Esses dados refletem uma projeção de queda significativa no ritmo de crescimento da população e de uma mudança na estrutura etária do país, com alteração significativa da participação de crianças e jovens em relação a adultos e idosos, como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Evolução da Estrutura Etária 2018-2060



Fonte: IBGE (2018)

Hoje, um a cada dez brasileiros é idoso com idade igual ou superior a 65 anos. Em 2060, os idosos serão um a cada quatro brasileiros. Ademais, as pessoas de 60 anos ou mais representarão cerca de um 1/3 da população do país em 2060 (IPEA, 2018). Esse é um dos motivos que torna fundamental a análise do grupo etário de 15 a 64 anos (idade ativa), uma vez que incorporam a totalidade dos contribuintes da previdência social. O crescimento desse grupo etário passou a ser inferior ao ritmo de incremento da população total em 2018. Esse contexto demográfico atuará fortemente na redução do total de contribuintes para o sistema previdenciário brasileiro, caracterizando um enorme desafio para a garantia da sustentabilidade da recente aprovação da proposta da reforma da previdência (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2019).

No que se refere ao mercado de trabalho, ao longo dos últimos anos a proporção de trabalhadores idosos (acima de 60 anos) vem apresentando uma elevação mais acentuada quando comparada às demais faixas etárias, situação observada pelo recuo da parcela de idosos que saem da força de trabalho e vão para a inatividade (IPEA, 2018). Porém, os índices de admissão dos trabalhadores desta faixa etária se tornam cada vez mais desfavoráveis à medida que ocorre o avanço da idade (DIEESE, 2017). É preciso considerar que o envelhecimento da PIA associado às alterações no sistema previdenciário desencadeia a necessidade de manter o trabalhador em atividade por mais tempo. Esse fato demonstra a urgência da implementação de uma política de saúde ocupacional direcionada a diminuir as saídas do mercado de trabalho, promovendo a capacitação quanto às mudanças tecnológicas e políticas para redução de preconceitos sofridos por essas pessoas (IPEA, 2010). Vale ressaltar que as transformações demográficas que apontam para o envelhecimento populacional não representam uma particularidade do Brasil. A maioria dos países do mundo está vivenciando mudanças nessa mesma direção. Esse fenômeno exige maior atenção às políticas públicas de proteção social, como saúde, assistência e previdência (MARTINEZ, 2020). Ele demanda também um olhar acurado para a dinâmica das organizações e as práticas de gestão.

Práticas de Ageísmo e seus estereótipos nas Organizações

A Política Nacional do Idoso (Lei 8.842/1994) e o Estatuto do Idoso (Lei 10.741/2003) definem como idosos todos aqueles que compõem a população a partir de 60 anos. Já a Organização Mundial da Saúde (OMS) distingue a faixa etária para o idoso conforme o nível socioeconômico do país. Em países em desenvolvimento, são idosas as pessoas com 60 anos ou mais, e em países desenvolvidos aqueles com idade a partir de 65 anos.

Quanto a essa definição do que é um idoso, Camarano et al. (2004) explicam que não se trata somente do estabelecimento de uma faixa etária, mas que este conceito abarca um conjunto de pessoas com determinadas características sociais e biológicas. O processo de envelhecimento traz vulnerabilidades, como perdas de papéis sociais com a retirada da atividade econômica, aparecimento de novos papéis (ser avós), agravamento de doenças crônicas e degenerativas, perdas de parentes e amigos, entre outros fatores. Os idosos possuem necessidades específicas, porém compõem um segmento social não homogêneo. Este segmento é composto por pessoas com total autonomia, capacidade de contribuir para o desenvolvimento econômico e social, que desempenham funções importantes no contexto familiar. Mas é formado também por indivíduos que não são capazes de lidar com as atividades básicas do cotidiano, sendo parcialmente ou totalmente dependentes de terceiros, inclusive por não possuírem rendimentos provenientes de trabalho próprio.

No mundo empresarial, embora a idade seja um tema pouco abordado, ela é um fator importante, pois está associada às expectativas de trabalho dos profissionais. Além disso, pode estar associada a situações em que os indivíduos, por não se encaixarem nas normas organizacionais, são excluídos do local de trabalho (LAWRENCE, 1996; CARDONA et al., 2004). Quando essa situação caracteriza uma discriminação devido à idade do adulto mais velho, ela é denominada ageísmo. O termo foi utilizado pela primeira vez pelo gerontologista Robert N. Butler, em 1968, para descrever a discriminação etária. O ageísmo é considerado o terceiro "ismo" da sociedade, juntamente com o racismo e o sexismo (PALMORE, 1999). Avaliar e comparar as idades dos empregados é uma prática corrente nas organizações. É comum que se avalie os indivíduos em uma determinada posição ou profissão, de acordo com suas idades, e que esses julgamentos sejam compartilhados entre as pessoas, podendo resultar na adoção de condutas discriminatórias (CARDONA et al., 2004). Cotidianamente, várias situações evidenciam as manifestações de ageísmo. Estas situações vão desde considerar o idoso “desnecessário” ou “improdutivo”, até os tratamentos que o infantilizam. Alguns estereótipos e atitudes negativas associadas aos membros desse grupo social os identificam como inflexíveis, solitários, religiosos, improdutivo, doentes, depressivos, senis, frágeis e sem energia (NELSON, 2005; NUSSBAUM et al., 2005). A própria aposentadoria reforça esse estereótipo, pois traz consigo a ideia de incapacidade, identificando a pessoa como inválida ao associá-la à inatividade (CARVALHO, 2009).

Esses estereótipos influenciam o clima organizacional e podem repercutir até mesmo na saúde ocupacional dos trabalhadores, como afirmam Loth e Silveira (2014). Mas, infelizmente, a discriminação sofrida por esse segmento é negada, dificultando o processo de transição de carreira de indivíduos que se encontram na maturidade (BOURRY; OLIVEIRA, 2017). A incorporação de estereótipos negativos acerca de trabalhadores mais velhos tem levado os gestores, em muitos casos, a adotarem comportamentos discriminatórios no ambiente de trabalho, excluindo-os do processo de seleção, por exemplo (HENKENS, 2005). O ageísmo aparece envolvido numa ampla gama de questões de emprego, incluindo decisões de contratação, oportunidades de promoção e avaliação de desempenho dos funcionários (CARDONA et al., 2004; GOLDANI, 2010; BARROS; MUNIZ, 2014; FRANÇA et al., 2017). A intensificação dessas práticas nas organizações tem levado os pesquisadores a considerar a necessidade de mudanças na gestão estratégica de Recursos Humanos e a propor uma nova abordagem por meio de práticas de gestão da idade no local de trabalho (CARVALHO, 2009).

Há uma série de atributos positivos associados ao idoso, como maior confiabilidade, produtividade, criatividade e menor propensão a sofrerem acidentes (TAYLOR; WALKER, 1998). Dennis e Thomas (2007) notaram outras atitudes valorativas com relação a estes profissionais, cujas experiências, conhecimentos e hábitos de trabalho (com menores índices de turnover voluntário e absenteísmo) estão associados ao maior compromisso com a qualidade, pontualidade, lealdade, respeito pela autoridade e capacidade de manter a calma em momentos

conturbados. Os mais velhos são, ainda, avaliados pelo seu desempenho sólido, pelas competências básicas e pela boa convivência com os colegas de trabalho. Além disso, o trabalho para o idoso, além de trazer satisfação pessoal e a continuidade de relações e vínculos, tende a contribuir na prevenção de doenças e na promoção da saúde, prolongando o tempo e a qualidade de vida dos sujeitos (TORELLY, 2008).

Diante dessas características, as políticas públicas ou empresariais devem buscar reforçar a capacidade de pessoas idosas, aumentando a sua oportunidade de contribuir para a sociedade (TROISI, 1995). O envelhecimento da população precisa ser visto como o resultado do processo de desenvolvimento e transformação das sociedades (LLOYD-SHERLOCK, 2004). Ainda assim, de acordo com Taylor e Walker (1998), são raras as organizações que adotam políticas para os trabalhadores mais velhos, implementando programas de preparação para a aposentadoria, ou que disseminam informações aos mais jovens sobre os preconceitos contra pessoas da terceira idade. Os próprios gestores precisam aprender a lidar com a diversidade etária nas equipes (TAYLOR; WALKER, 1998). Entre outras coisas, são recomendados investimentos em treinamentos específicos para auxiliar o trabalhador mais velho, como os que se referem ao aprendizado de novas técnicas e habilidades (BANCO MUNDIAL, 2011).

Gestão do Envelhecimento nas Organizações

Uma investigação feita sobre o “envelhecimento da força de trabalho no Brasil”, realizado pela PwC em parceria com EAESP-FGV, em 2013, levantou informações sobre como as empresas estão se preparando para atuar com equipes que serão formadas, em 2040, principalmente por profissionais com idade superior a 45 anos. Os resultados revelaram que as companhias não possuem uma estratégia definida para o aproveitamento das potencialidades de profissionais mais velhos. Há pouco investimento na transferência de conhecimento e experiência, os principais ativos desse segmento etário. Com a proximidade da aposentadoria, as empresas não oferecem oportunidades de carreira, nem incentivos à permanência dos representantes desse segmento. Além disso, as empresas alegam que, normalmente, esses profissionais “custam” mais caro. Entretanto, a investigação salientou que essa análise deve ser feita em relação ao valor agregado, isto é, a relação entre custos e benefícios. Das companhias pesquisadas, apenas 45% envolvem os profissionais mais velhos em atividades de treinamento e desenvolvimento dos mais jovens, 78% não promovem atividades de gestão do conhecimento direcionadas para os mais velhos e 50% não contam com programas de *mentoring*.

Essa carência de estratégias voltadas aos profissionais mais velhos é confirmada também pela pesquisa do Instituto Ethos (2016). Ao buscar revelar as medidas de incentivo adotadas pelas “500 Maiores Empresas do Brasil” à presença de pessoas com idade a partir dos 45 anos em seus quadros, o estudo concluiu que a maioria dessas companhias não possui ações voltadas para aumentar a presença de indivíduos desse segmento social em seus quadros. E, quando há alguma ação informada pelas organizações, essas são majoritariamente pontuais. Das 117 empresas que apontaram fornecer algum tipo de incentivo, apenas 6 indicam ter políticas com metas e medidas planejadas. A pesquisa demonstra que os funcionários da faixa entre 25 e 45 anos ocupam a maior parcela dos níveis hierárquicos funcional, supervisão e gerência, enquanto o contingente de trabalhadores acima de 56 anos apresenta pouca participação (5,9%) no efetivo de pessoal. Ademais, há uma diferença de participação significativa de trabalhadores entre 46 e 55 anos quando comparado aos de 56 anos ou mais, com desnível de 19% para 6% no quadro funcional, 25,3% para 4,7% na supervisão, 20,4% para 4,0% na gerência e 41,0% para 9,1% no quadro executivo.

As empresas devem estar atentas aos interesses de autodesenvolvimento de seus colaboradores, pois neles reside uma das fontes de vantagem competitiva sustentável, possibilitando a participação e aprendizagem contínua. É preciso investir em práticas de gestão

voltadas aos profissionais mais velhos (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2012; HANASHIRO; ALBUQUERQUE, 2017). As práticas de gestão de idade são condutas que visam minimizar os efeitos do envelhecimento do profissional nas organizações e as barreiras etárias. Elas estão ligadas ao processo de recrutamento, formação, desenvolvimento e promoção de profissionais, como também ao trabalho flexível, ergonomia e mudança de atitudes nas organizações (ARMSTRONG-STASSEN, 2008). Para Naegele e Walker (2006), a retenção do profissional mais velho nas empresas depende da oferta de flexibilização nas horas de trabalho para que o profissional possa equilibrar a atividade laboral com a vida pessoal. Além disso, para permitir que os profissionais desempenhem as atividades com saúde e capacidade, os autores apontam que as práticas de gestão devem colaborar para a otimização de processos e organização do trabalho a fim de prevenir ou compensar o declínio físico desse profissional.

Entretanto, um estudo realizado por Armstrong-Stassen (2008) apontou que, na visão da maioria dos profissionais mais velhos, essas ações não são prioritárias para as empresas. Cerca de 50% dos participantes dessa pesquisa alegaram que os empregadores não têm interesse de implementar uma gestão da idade eficaz. Ao contrário, possuem algumas condutas que reforçam o ageísmo na esfera organizacional. Para que procedimentos que minimizem o ageísmo e promovam a inserção e a manutenção de pessoas com mais idade nas organizações sejam implementados, é fundamental o apoio da alta administração, da área de recursos humanos e dos decisores políticos (NAEGELE; WALKER, 2006). É evidente a necessidade de conscientização de empresas, governo e sociedade de que as tendências demográficas não estão sob controle e que, portanto, será preciso estabelecer um plano de adequação organizacional.

Metodologia

A pesquisa empírica que embasou este trabalho foi de natureza qualitativa, tendo o objetivo de compreender como o ageísmo se manifesta e é percebido no ambiente organizacional pelos trabalhadores mais velhos. Essa forma de pesquisa é eficaz para estudos que tem como foco um fenômeno pouco aprofundado (RUIZ, 2013).

A coleta de dados ocorreu por meio de *focus group* e entrevistas semiestruturadas. Além disso, para o Referencial Teórico, nossos critérios de busca envolveram as seguintes temáticas: 1) aspectos demográficos do envelhecimento e as implicações para o mercado de trabalho, 2) terceira idade e práticas do ageísmo, 3) gestão do envelhecimento nas organizações. As palavras-chave e suas combinações utilizadas foram: ageísmo, etarismo, envelhecimento, organizações, idosos, discriminação, terceira idade e mercado de trabalho.

O método de entrevistas foi escolhido para atender ao objetivo de captar as vivências de profissionais mais velhos sobre o ageísmo nas organizações em que atuam ou já trabalharam (FLICK, 2009). Elas foram realizadas em dois momentos. Na primeira etapa foi realizado um pré-teste para que fosse possível identificar os cuidados que deveriam ser tomados na execução das entrevistas posteriores, considerando que abordar preconceitos experienciados é uma temática delicada. Foi empreendida uma visita em uma casa de convivência na zona sul de São Paulo, em outubro de 2019, onde foram operacionalizadas entrevistas exploratórias em formato de *focus group* com seis pessoas com idade acima de 60 anos e que já estiveram inseridas em um ambiente organizacional. As perguntas foram abertas, para que as pessoas relatassem suas experiências sobre a situação proposta, mantendo o foco no objetivo da investigação. A segunda fase contemplou entrevistas semiestruturadas com pessoas que foram abordadas em locais públicos voltados ao lazer, como: Parque do Ibirapuera, Parque da Independência, Parque Estadual Manoel Pitta, Avenida Paulista, Parque Trianon Masp, praças e shoppings de SP. Nesta etapa, ocorrida entre os meses de outubro e dezembro de 2019, entrevistamos 45 pessoas. Dessas, 60% alegaram não ter sofrido qualquer tipo de discriminação associada à idade. No entanto, obtivemos 18 relatos positivos sobre a manifestação do ageísmo, realizados por indivíduos que disseram já ter visto ou vivenciado situações de discriminação devido à idade.

Esses relatos permitiram que identificássemos as categorias do ageísmo. Como as pessoas foram abordadas de uma maneira aleatória em locais públicos, visto que o acesso aos profissionais dentro de uma organização não foi possível, adotamos como critérios para a seleção das entrevistas a serem analisadas nesse estudo: 1) ter idade a partir de 45 anos; 2) ter sofrido ou notado a presença do ageísmo no ambiente de trabalho; 3) relatar com clareza a maneira como se deu a discriminação etária na organização. As perguntas foram abertas para encontrar informações úteis para a reflexão (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2013). As entrevistas individuais tiveram a duração média de 30 minutos.

A análise dos dados foi feita pelo método da codificação. Nesse processo os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo uma descrição das características pertinentes ao conteúdo (CRESWELL, 2010). Desse agrupamento resultou a elaboração de categorias de ageísmo. A sua operacionalização envolveu a extração do referencial teórico e o seu cruzamento com a interpretação das informações obtidas por meio das declarações dos entrevistados (CRESWELL, 2010). A categorização foi baseada na leitura aprofundada das transcrições das entrevistas gravadas e anotadas, uma vez que nem todas puderam ser gravadas devido ao desconforto que provocaram em alguns entrevistados. Os relatos foram dispostos nos resultados mediante a apresentação de cada categoria.

Participaram deste estudo 18 indivíduos com idades entre 45 e 76 anos, sendo 10 mulheres e 8 homens, todos residentes em São Paulo. Os cargos variaram de níveis hierárquicos, abrangendo desde funções operacionais até ocupações de gerência, como mostramos no Quadro 1.

Quadro 1 – Identificação dos Entrevistados

Entrevistado(a)	Sigla	Idade	Sexo	Ocupação
Entrevistado 1	E1	76	Masculino	Supervisor
Entrevistado 2	E2	50	Masculino	Operador
Entrevistado 3	E3	63	Masculino	Carpinteiro
Entrevistado 4	E4	68	Feminino	Administradora
Entrevistado 5	E5	47	Masculino	Empilhador
Entrevistado 6	E6	52	Feminino	Enfermeira
Entrevistado 7	E7	64	Masculino	Professor
Entrevistado 8	E8	46	Feminino	Analista
Entrevistado 9	E9	51	Feminino	Recrutadora
Entrevistado 10	E10	70	Masculino	Garçom
Entrevistado 11	E11	59	Feminino	Vendedora
Entrevistado 12	E12	61	Feminino	Desempregada
Entrevistado 13	E13	75	Masculino	Bancário
Entrevistado 14	E14	62	Feminino	Gerente
Entrevistado 15	E15	53	Masculino	Desempregado
Entrevistado 16	E16	46	Feminino	Desempregada
Entrevistado 17	E17	45	Feminino	Estagiária
Entrevistado 18	E18	68	Feminino	Aposentada

Fonte: Autores.

Análise dos Resultados

No cotidiano, várias situações evidenciam as manifestações de ageísmo. Os comportamentos vão desde considerar o idoso “desnecessário” ou “improdutivo” e seguem com a forma infantilizada por meio da qual as pessoas se comunicam com os idosos (NELSON, 2005). Um dos entrevistados da casa de convivência (1ª fase das entrevistas) confirmou que

vivenciu situações em que houve a negação da sua capacidade de compreensão devido a sua idade e que se sentiu desconfortável com o tratamento recebido no ambiente em que trabalhava:

Eu me aposentei com 62 anos depois de trabalhar 21 anos na mesma empresa, mas continuei trabalhando por um tempo mesmo depois disso porque eu gostava, era supervisor de uma linha de produção. Os mais jovens falavam comigo, a maioria sempre educados, mas eu reparava que alguns falavam mais alto, não entendia o porquê, nunca tive problema de audição... Como nunca tive problemas em expor minha idade, eu brincava falando que sou “velho”, mas não surdo (risos). (E1)

A negação da capacidade de ação produtiva foi notada nos relatos que apontaram que as pessoas se recusavam a instruir ou apoiar o idoso na realização de uma determinada atividade. Aqui, percebemos a importância de treinamentos direcionados a capacitação e desenvolvimento das habilidades desses profissionais.

Uma vez pedi ajuda a uma jovem que trabalhava no meu setor sobre uma atividade no sistema. Percebi uma certa má vontade, mas pensei que talvez pudesse ser o jeito dela mesmo. Sei que esses jovens de hoje em dia não têm muita paciência. Mas, depois ouvi ela comentando com uma outra mocinha algo como: “Não sei o que esses velhos fazem aqui ainda, são um bando de inúteis, não sabem fazer nada”. Isso me deixou extremamente ressentido, é difícil lidar com a falta de respeito. (E2)

Outro entrevistado revelou ter sofrido violência por meio de ofensas, tratamentos com ironia ou gozação, humilhação e desprezo:

Eu estava no meu serviço. Trabalho como garçom em um restaurante e sempre procurei atender bem as pessoas, pois gosto do que faço, gosto de conversar. Mas confesso que as vezes é um trabalho um pouco ingrato, lidar com o público... Uma vez eu atendi um casal, anotei o pedido na comanda como é de praxe, e depois de um tempo fui questionado sobre um item que ainda não tinha chegado. Verifiquei e os questioneei se haviam pedido mesmo, pois não havia anotado. De prontidão o rapaz logo foi grosseiro comigo, falou que “velho tem memória ruim mesmo”, rindo. Sua acompanhante riu também. Eu me senti humilhado, mas na casa o cliente sempre tem a razão e a gente tem que trabalhar pra pagar as contas, né? Não dá pra depender do governo... (E10)

A negação da capacidade produtiva pode se manifestar a partir do incentivo à desaprendizagem, que está relacionada a tipologia “negação da capacidade produtiva complexa”. Aqui, há o incentivo da diminuição da complexidade das tarefas atribuídas aos profissionais mais maduros, conforme o relato de um entrevistado:

Quando eu trabalhava no banco, tinham duas ou três pessoas mais velhas. Os mais jovens chamavam para conversar quando se tratava de relacionamentos, por sermos mais experientes. Mas no momento de atribuir tarefas, era sempre passado algo de baixa importância, ou nem era passado. (E8)

As três frases que os entrevistados disseram mais ouvir com relação à sua idade e que, de acordo com eles, não se limitam ao ambiente de trabalho foram: “Você não aparenta ter tudo isso!”, “Você está velho demais para isso.” e “É a idade...!”. Essas colocações dificultam a inserção do indivíduo em atividades físicas e intelectuais coletivas, segregando-o das atuações recreativa e relacional. Isto fica evidente no relato abaixo:

Já chamaram uma colega de trabalho de velha chata na cara dela. Um rapaz de uns 30 anos, que ainda disse que velha tinha que estar em casa aposentada. E sinceramente, isto era bem comum de acontecer. Não eram todas as pessoas que faziam esse tipo de

comentário, mas às vezes numa equipe, numa rodinha de conversa, acabava escapando um pouco disso, desse preconceito todo (E8).

Sob outra perspectiva, o ageísmo assume formas mais complexas de manifestação. Ele é apresentado como algo positivo, mas com práticas que podem trazer resultados maléficis aos indivíduos (BUTLER, 1980).

Eu sempre me considerei uma pessoa muito ativa, nunca gostei de ficar parada em casa sem fazer nada. Fico entediada muito fácil, gosto de lidar com as pessoas... A gente nunca sabe o dia de amanhã, então eu gosto de aproveitar as oportunidades que a vida nos concede e acredito que seja por isso que hoje me sinto realizada... Mas, conforme a idade vai passando, já fui questionada por mulheres mais jovens, que me perguntaram como cheguei na minha posição tão bem, e afirmaram que querem chegar na minha idade assim também (E14).

Durante as entrevistas foi possível perceber, ainda, que a mulher idosa apresenta mais resistência ao envelhecimento, em razão do peso sobre a aparência. Esse fato pode ser explicado pela manifestação da ideia de incapacitação implícita para a individualidade da aparência.

Infelizmente o tempo passa rápido demais, ainda mais nessa correria e estresse de São Paulo. As ruguinhas vão aparecendo uma aqui, outra ali, e eu percebo que reparam, principalmente minhas colegas de trabalho. Não que isso me afete, mas, às vezes é difícil ignorar quando você se sente julgada por causa da sua idade. Eu não entendo, todos um dia vão passar por isso também (E11).

Dado à intersecção entre idade e concepções de gênero, as mulheres sofrem, como percebemos, uma dose dupla de preconceito a partir de uma determinada faixa etária. Elas lidam com uma carga ainda maior quando se trata de atitudes discriminatórias em relação a idade quando comparadas aos homens, visto que existe uma imposição de que aparentar a idade não é aceitável, e que se deve seguir um padrão de beleza.

Eu sou vaidosa, gosto de me arrumar, afinal não podemos parar de nos cuidar... Mas, já percebi tanto homens como mulheres me mirando de cima a baixo, olhando minhas vestes. É desagradável, mas não acho que eu deva parar de me vestir com o que sempre gostei por causa da opinião alheia, não vale a pena (E4).

De todas essas formas de manifestação do ageísmo, nas entrevistas foi predominante a que diz respeito à exclusão seletiva no mercado de trabalho, apontada pelos entrevistados como a rejeição de pessoas com mais idade no ambiente organizacional, conforme revela o relato a seguir:

Eu morro de medo de perder meu serviço, porque já tenho 67 anos e sei que depois que se chega numa certa idade fica muito mais difícil conseguir uma vaga. Eu já sou aposentado, mas tenho 4 filhos pra sustentar. Não tem como viver só com o que ganho do INSS. [...] Isso percebo até por comentários e brincadeiras das pessoas me chamando de velho. Virou até meu apelido. Eu até parei de me importar, mas não gosto quando aqueles que não tem intimidade me chamam assim também (E2).

França et al. (2017) apontaram que os trabalhadores mais velhos são tidos como menos produtivos. Ademais, aqueles mais jovens, normalmente, aceitam trabalhar mais por uma compensação menor, interferindo diretamente na recolocação do trabalhador com mais idade. Afinal, a procura por trabalho pode ser motivada pela busca de empregos mais rentáveis, como também pela necessidade de se manter ou sustentar a família, como é possível perceber no seguinte relato:

Aconteceu uma coisa que eu acho muito triste, uma desconsideração com as pessoas. Eu estava esperando a resposta de um trabalho e a pessoa nem teve a decência de falar comigo. Apenas mandou um recado, alegando que não iria dar certo por causa da minha idade. Então me pergunto: por eu ter idade, não preciso trabalhar, não preciso de remédios, de alimentos? As pessoas deveriam ter um pouco mais de respeito, ter diálogo... (E12)

No mundo organizacional, segundo Goldani (2010), os funcionários mais velhos, às vezes, não são contratados e nem promovidos porque os gestores os imaginam como inflexíveis e como sujeitos sem competência para cargos de maiores responsabilidades, quando comparados aos profissionais mais jovens. Esse cenário também surgiu nas entrevistas, como fica evidente no relato abaixo:

Quanto à idade, eu tenho 46 anos. Não sou velha, mas também não sou tão jovem assim. Agora eu me encontro desempregada. Estou procurando emprego. Quando eu vou em uma entrevista, eles fazem algumas perguntas e quando chega na parte da idade, que veem que eu tenho 46 anos, fica nítido que há um pouco de resistência quanto a isso. As empresas preferem pessoas mais jovens porque elas não são teimosas, estão começando a vida profissional naquele momento, é mais fácil de moldar do jeito que a empresa quer, na cultura deles (E16).

Apesar dos talentos que possuem, os profissionais mais velhos enfrentam a desvalorização devido a idade. Os estereótipos em torno do envelhecimento tendem a influenciar os processos de recrutamento e seleção, os programas de retenção e desenvolvimento, além do clima organizacional e a saúde ocupacional dos trabalhadores (LOTH; SILVEIRA, 2014). Outro ponto importante se refere à negação da existência do ageísmo, dificultando o processo de transição de carreira de trabalhadores na maturidade, como afirmam Bourry e Oliveira (2017). O relato a seguir ilumina esse aspecto:

Nunca me senti discriminada por conta da minha idade, comentários, nada. Pelo menos não que eu tenha ouvido diretamente. Mas, o que eu percebo no meu ambiente de trabalho é a diferença da quantidade de pessoas mais velhas comparadas às mais novas, o que não deixa de demonstrar que existe, sim, esse tal de ageísmo (E18).

Os resultados indicam que os estereótipos a respeito do envelhecimento e a discriminação por idade são problemas que a sociedade deve enfrentar e eliminar por meio da conscientização, da educação e de intervenções políticas apropriadas. Este trabalho busca contribuir com o enfrentamento desse problema. Por meio do cruzamento do referencial teórico e das análises das entrevistas (semiestruturadas e *focus group*) identificamos as seguintes tipologias de ageísmo: 1) Negação: nesta categoria, foram agrupados três subtipos de ageísmo: (I) negação da capacidade de compreensão, induzindo as pessoas a alterarem intencionalmente a fala ao interagir com este público (NELSON, 2005); (II) negação da capacidade de ação produtiva, assumindo que o idoso não tem capacidade de desempenhar determinadas atividades; (III) negação da capacidade de ação produtiva complexa, atribuindo ao idoso a habilidade apenas de desempenhar atividades mais simples (NELSON, 2005; NUSSBAUM et al., 2005; CARVALHO, 2009); 2) Segregação: contando com dois subtipos: (I) segregação relacional, em que a pessoa é excluída de ambientes de socialização; (II) segregação recreativa, causando a exclusão intencional da vítima de ageísmo (PALMORE et al., 2005; BUTLER, 2008); 3) Incapacitação Implícita: composta também por dois subtipos: (I) incapacitação implícita para atividade, que envolve afirmações implícitas acerca da capacidade de se desempenhar uma atividade como sendo uma exceção; (II) incapacitação implícita para a individualidade da aparência, reforçando a disseminação de que a aparência de uma pessoa,

principalmente de mulheres mais velhas, deve seguir um padrão de beleza (CARVALHO, 2009); 4) Exclusão Seletiva: esta categoria se refere à exclusão no mercado de trabalho por meio de processos seletivos que rejeitam a inserção de pessoas de mais idade nas empresas (PALMORE et al., 2005; HENKENS, 2005; BUTLER, 2008). Sintetizamos no Quadro 2 as tipologias identificadas nos relatos.

Quadro 2 – Tipologia de Ageismos Identificados

Tipo de Ageismo	Negação			Segregação	
Subtipo	Capacidade de compreensão	Capacidade de ação produtiva	Capacidade de ação produtiva complexa	Relacional	Recreativa
Conotação	Infantilidade	Obsolescência	Desaprendizagem	Incômodo	Esquecimento
Forma como se manifesta	Alteração intencional da fala em interações verbais presenciais	Recusa direta ou indireta em instruir ou apoiar para a realização de uma atividade	Redução do nível de complexidade de tarefas atribuídas	Recusa direta ou indireta em sociabilizar	Exclusão intencional de atividades recreativas
Tipo de Ageismo	Incapacitação Implícita		Exclusão Seletiva		
Subtipo	Implícita para atividade	Implícita para individualidade da aparência	Exclusão seletiva no mercado de trabalho		
Conotação	Exceção	Padronização	Rejeição		
Forma como se manifesta	Afirmação implícita da capacidade como uma exceção	Questionamento de cuidados com a aparência	Negação da possibilidade de concorrer com base em competência		

Fonte: Autores.

O preconceito relativo à idade pode atuar de formas diferenciadas, como apresentamos. Ele pode ser demonstrado de maneira aberta e clara, como passa, também, por formas menos evidentes, que se camuflam em práticas sociais aceitas. Outro aspecto que merece destaque diz respeito ao próprio constrangimento que alguns admitiram sentir ao serem chamados de velhos. Ademais, a importância do trabalho vai além da sua dimensão produtiva. Ele se configura também como um espaço no qual se desenvolvem potencialidades, capacidades e o aprimoramento do modo de ser. Sabendo do quão importante é o labor para os indivíduos, é preciso levar em consideração que, para o sujeito idoso, isso tende a ser ainda mais significativo. Esses resultados podem ajudar as organizações a elaborarem medidas de adaptação para pessoas idosas ou que estejam se aproximando da faixa da terceira idade, por meio das tipologias de ageismo que apresentamos. Dentre os tipos de ageismo mais manifestados pelos entrevistados se destacaram: a exclusão seletiva no mercado de trabalho (mencionada por 9 participantes da pesquisa) e a negação da capacidade de ação produtiva (referida por 6 entrevistados). Entretanto, diante do cenário de intensas mudanças demográficas em curso no Brasil (BANCO MUNDIAL, 2011), Naegle e Walker (2006) salientam que é importante que as empresas

adotem medidas de adaptação aos profissionais mais velhos, investindo em desenvolvimento e aprendizagem deste público, programas de conscientização sobre a importância da diversidade etária no ambiente de trabalho e outras iniciativas voltadas a melhorar a sua qualidade de vida, para impulsionar o crescimento e o desenvolvimento social e econômico do país.

Considerações Finais

Até 2050, quase dois bilhões de habitantes do planeta terão 60 anos ou mais, ou seja, uma a cada cinco pessoas estará nessa faixa etária (BANCO MUNDIAL, 2011). A longevidade é uma característica fundamental do progresso humano decorrente, principalmente, dos avanços da medicina e da tecnologia. Pessoas com idade acima de 65 anos representam um vasto mercado inexplorado. Ainda assim, o preconceito em relação à idade tem sido vivenciado por essa parcela da população. França et al. (2017) definem o ageísmo como um preconceito decorrente da idade, abrangendo estereótipos sobre o envelhecimento e discriminação com pessoas mais velhas. Tal fenômeno, segundo os autores, acaba por influenciar a contratação, inserção e permanência do sujeito idoso no mercado de trabalho.

Essa constatação nos levou a propor uma pesquisa qualitativa para responder ao seguinte questionamento: como os trabalhadores mais velhos vivenciam a manifestação do fenômeno ageísmo no ambiente de trabalho das organizações? O objetivo dessa pesquisa foi investigar as manifestações do fenômeno ageísmo por meio de relatos de trabalhadores mais velhos quanto às suas experiências em relação à idade no ambiente de trabalho.

Uma vez que uma forma de contribuir com o combate ao ageísmo é analisar de que maneira ele se manifesta e em que situações é mais frequente, consideramos oportuno explorar como a discriminação por idade é vivenciada pelos profissionais a partir de 45 anos – normalmente, já considerados “velhos” – no ambiente organizacional. Assim, foi possível identificar alguns aspectos que precisam ser abordados pelas empresas no enfrentamento desse problema. Os relatos dos entrevistados e o seu cruzamento com a literatura científica nos levou a constatar que o ageísmo ocorre em três instâncias: a individual, a organizacional e a societal. Individualmente, os idosos relataram que são afastados de eventos coletivos. Contudo, percebemos a dificuldade de aceitação do envelhecimento por alguns dos entrevistados, inclusive por aqueles acima dos 60 anos de idade. Provavelmente, isso decorre da interiorização de um padrão cultural segundo o qual envelhecer é um processo negativo que se reflete no desgaste do corpo. Esse padrão cultural está associado também a estereótipos e atitudes de rejeição a indivíduos desse grupo social por parte da comunidade. Na esfera organizacional, a discriminação devido à idade surge no campo profissional, já desde a participação em processos seletivos. No aspecto societal, o ageísmo está presente na linguagem, nas normas sociais e na segregação baseada na idade (PALMORE et al., 2005; BUTLER, 2008). Tudo isso têm contribuído para a adoção, por gestores e demais profissionais, de comportamentos discriminatórios com relação a pessoas mais velhas no ambiente de trabalho (HENKENS, 2005).

Consideramos que o estudo que embasou esse trabalho contribuiu para a conscientização, debate e desenvolvimento de políticas públicas e iniciativas empresariais ao buscar compreender de que maneira ocorre o ageísmo e como ele é vivenciado pelos profissionais com mais idade. A partir dele, propomos uma tipologia de ageísmos por meio da identificação de quatro categorias: negação, segregação, incapacitação implícita e exclusão seletiva. Tais categorias se desdobram em oito subcategorias: negação da capacidade de compreensão, negação da capacidade de ação produtiva, negação da capacidade de ação produtiva complexa, segregação relacional, segregação recreativa, incapacitação implícita para atividade, incapacitação implícita para individualidade da aparência e exclusão seletiva no mercado de trabalho. As categorias mais evidenciadas pelos entrevistados foram a negação (negação da capacidade de ação produtiva) e a exclusão seletiva (exclusão seletiva no mercado de trabalho).

Por esse motivo, consideramos que o ageísmo tem se constituído, principalmente, por situações que levam a exclusão dos trabalhadores mais velhos, tanto do ambiente organizacional, como na coletividade.

Em linhas gerais, acreditamos que há nas organizações um ageísmo institucionalizado, reforçado pela ausência de políticas e práticas de gestão de pessoas. Ele é presente, também, por meio da própria naturalização e aceitação dessa prática, como foi possível perceber nos relatos dos entrevistados. Eles fornecem evidências da falta de planejamento das empresas para a transição demográfica em curso no Brasil. Afirmamos isso porque constatamos, com base nas experiências dos entrevistados, bem como nos dados bibliográficos aqui apresentados, que poucas dentre as organizações em que eles trabalham adotam medidas para enfrentar essa realidade. O reconhecimento do preconceito etário como um problema social é o primeiro passo para eliminá-lo. A partir daí é possível a conscientização das pessoas e a busca de soluções. Essas dependem de políticas públicas, práticas de gestão organizacional e do engajamento dos indivíduos, inclusive das pessoas idosas. Este trabalho procura ajudar justamente nesta etapa de conscientização acerca do problema, para que ele alcance uma publicização análoga às questões relativas ao racismo e ao sexismo. Em outras palavras, o envelhecimento constitui um fenômeno que requer maior atenção dos governos, universidades e empresas, se estes desejarem manter atualizados os trabalhadores. É importante notar que o discurso da diversidade, que vem sendo assumido pelas organizações, além das dimensões raça/etnia e gênero/sexualidade contempla categoria idade (HANASHIRO; ALBUQUERQUE, 2017). A cultura da diversidade intergeracional, que incentiva a relação entre jovens e pessoas mais velhas, é uma forma de enfrentamento do ageísmo.

Este estudo apresenta algumas limitações. Em campo, a principal dificuldade foi tratar esse tema “delicado” com os sujeitos participantes da pesquisa. Muitas das pessoas abordadas em locais públicos, 60% delas, alegaram nunca ter sofrido ageísmo e apresentaram desconforto quando informadas sobre a temática da investigação. Em muitos desses casos, compreenderam nossa aproximação como uma insinuação de que eram “velhos”, o que reforçou nosso entendimento do quanto está arraigado em nossa sociedade os estereótipos negativos relacionados à idade. O acesso aos profissionais em uma organização também foi dificultado pelo tema, uma vez que as empresas procuradas, apesar de alegarem que atuam nas várias frentes da diversidade, não aceitaram essa abordagem junto a seus funcionários.

O fenômeno do ageísmo é ainda muito pouco debatido pelo campo da administração. Há, portanto, muito espaço para se avançar na pesquisa sobre esse tema, principalmente quanto a visões sobre a discriminação etária e sua repercussão no mercado de trabalho. Para novas investigações, sugerimos estudos que busquem compreender o envelhecimento de profissionais nas organizações, a partir da perspectiva dos gestores e dos demais funcionários. Recomendamos também trabalhos que abordem organizações que possuem ações estruturadas, ou até mesmo políticas de gestão do envelhecimento. Por fim, consideramos importante que se tenha em mente que o ageísmo é atravessado por dimensões como gênero, raça/etnia e sexualidade. Nosso próprio estudo captou, em algumas entrevistas, a imbricação entre as discriminações etária e de gênero. Sendo assim, recomendamos fortemente que novas pesquisas tratem o ageísmo de uma perspectiva interseccional.

Referências

ARMSTRONG-STASSEN, M. Human resource practices for mature workers — And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, Ontario, v. 3, n. 46, p. 334-352, 1 dez. 2008. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1038411108091755.#articleCitationDownloadContainer>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

BANCO MUNDIAL. **Envelhecendo em um Brasil mais velho**: implicações do envelhecimento populacional para o crescimento econômico, a redução da pobreza, as finanças públicas e a prestação de serviços. Washington: Banco Mundial, 2011.

BARROS, A.; MUNIZ, T. S. O trabalhador idoso no mercado de trabalho do capitalismo contemporâneo. **Ciências Humanas e Sociais**, v. 2, n. 1, p. 103-116, 2014.

BOURRY, E. C. M. S.; OLIVEIRA, L. B. Transição de carreira após a demissão: uma pesquisa com trabalhadores na maturidade. In: ENCONTRO ANPAD, 41. São Paulo. 2017. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2017.

BRASIL. Constituição (1994). Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994. Dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o conselho nacional do idoso e dá outras providências. **Lei nº 8.842 de 04 de janeiro de 1994**. Casa Civil, 5 jan. 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8842.htm>. Acesso em: 23 mar. 2019.

BRASIL. Lei nº 10.741, de 01 de outubro de 2003. Dispõe sobre o estatuto do idoso e dá outras providências. **Lei nº 10.741 de 01 de outubro de 2003**. Casa Civil, 03 out. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/10.741.htm>. Acesso em: 23 mar. 2019.

BUTLER, R. N. Ageism: a foreword. **Journal Of Social Issues**, [s.l.], v. 36, n. 2, p. 8-11, abr. 1980. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

BUTLER, R. N. Combating ageism. **International Psychogeriatrics**, [s.l.], v. 21, n. 02, p. 211, 26 set. 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1017/s104161020800731x>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Proposta de emenda à Constituição nº 6, de 2019**. 2019. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/137999>>. Acesso em: 21 nov. 2019.

CAMARANO, A. A. et al. **Os novos idosos brasileiros**: muito além dos 60? 2. ed. Rio de Janeiro: Ipea, 2004. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5476>. Acesso em: 25 mar. 2019.

CARDONA, P. et al. The influence of social and work exchange relationships on organizational citizenship behavior. **Group & Organization Management**, [s.l.], v. 29, n. 2, p. 219-247, abr. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/1059601103257401>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

CARVALHO, A. S. **Gestão de pessoas e envelhecimento**: sentido do trabalho para o idoso. Sentido do Trabalho para o Idoso. In: ENCONTRO DA ANPAD. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR3213.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

CEPELLOS, V.; TONELLI, M. J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. **Revista Alcance**, [s.l.], v. 24, n. 1, p. 04, 11 maio 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. [s. L.]: Artmed, 2010.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, L. H. F. P. et al. Ageism in the organizational context - the perception of Brazilian workers. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, [s.l.], v. 20, n. 6, p. 762-772, dez. 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1981-22562017020.170052>>. Acesso em: 24 mar. 2019.

GOLDANI, A. M. Desafios do "Preconceito Etário" no Brasil. **Educação & Sociedade**, [s.l.], v. 31, n. 111, p. 411-434, jun. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0101-73302010000200007>>. Acesso em: 11 jan. 2020.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 408 p.

HANASHIRO, D. M. M.; ALBUQUERQUE, M. Apreciando similaridades e valorizando diferenças: um estudo sobre atitudes de gestores em relação ao diverso. **E&G Economia e Gestão**, v. 17, n. 48, p. 4-22, 2017.

HENKENS, K. Stereotyping older workers and retirement: the managers' point of view. **Canadian Journal On Aging/La Revue Canadienne Du Vieillessement**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 353-366, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1353/cja.2006.0011>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Projeções da população do Brasil e unidades da Federação por sexo e idade: 2010-2060**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9109-projecao-da-populacao.html?edicao=21830&t=resultados>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

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>. Acesso em: 23 mar. 2019.

LASLETT, P. What is old age? Variation over time and between cultures. In: _____. **Internacional studies in demography: health and mortality among the elderly: issues for assessment**. Nova York: Oxford University Press Inc., 1996. p. 21 – 38.

LAWRENCE, B. S. New wrinkles in the theory of age: demography, norms, and performance rating. **Academy Of Management Journal**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 309-337, 1 jun. 1988. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/256550>>. Acesso em: 20 abr. 2019.

LLOYD-SHERLOCK, P. **Living longer: ageing, development and social protection**. Londres: Peter Lloyd-sherlock, 2004. 308 p.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], p. 65, 15 ago. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

MARTINEZ, L. **Reforma da previdência**: entenda o que mudou. [S. l.]: Saraivajur, 2020. 250 p.

NAEGELE, G.; WALKER, A. **A guide to good practice in age management**. Dublin: European Foundation For The Improvement Of Living And Working Conditions, 2006. 48 p.

NELSON, T. D. Ageism: prejudice against our feared future self. **Journal Of Social Issues**, [s. l.], v. 61, n. 2, p. 207-221, jun. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00402.x>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

NUSSBAUM, J. F. et al. Ageism and ageist language across the life Span: intimate relationships and non-intimate interactions. **Journal Of Social Issues**, [s. l.], v. 61, n. 2, p. 287-305, jun. 2005. Disponível em : <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00406.x>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

PALMORE, E. B. **Ageism**: negative and positive. 2. ed. New York: Springer, 1999.

PALMORE, E. B. et al. **Encyclopedia of ageism**. Nova Iorque: Binhamton, 2005.

PWC. **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil**. 2013. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv-13e.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2019.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 6ª edição. Lisboa: Gradiva, 2013.

TAYLOR, P.; WALKER, A. Employers and older workers: attitudes and employment practices. **Ageing & Society**, Cambridge University Press, v. 18, n. 6, p. 641-58, 1998.

TEIXEIRA, A. R. et al. Relação entre a queixa e a presença de perda auditiva entre Idosos. **Arq. Int. Otorrinolaringol.**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 78-82, 2009.

TORELLY, I. W. O. **A influência do trabalho na qualidade de vida do idoso e na sintomatologia depressiva**. 2008. 106 f. Monografia (Especialização em Gerontologia Biomédica) - Pontífica Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/3706/1/000407623-Texto%2BCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

TROISI, J. Aging in a changing world: older persons as a resource. In: CALLEJA, J. (ed.). **Meeting the challenges of ageing populations in the developing world**. Malta: Instituto Internacional para o Envelhecimento das Nações Unidas, 1995.

WALKER, A. The social construction of dependency in old age. In: LONEY, M. et al. (eds.). **The state and the market**: politics and welfare in contemporary. London: Sage, 1990.