

A Inserção de Idosos no Mercado de Trabalho de Foz do Iguaçu *The Insertion of Elderly Person in the Labor Market of Foz do Iguaçu*

Giuliano Derrosso¹, Mariana Oliveira

¹ Doutorando em Sociedade, Cultura e Fronteiras. Mestre em Administração e graduado em Psicologia e Administração. Professor dos cursos de graduação e pós-graduação do Centro Universitário Dinâmica das Cataratas (UDC) - gderrosso@yahoo.com.br

Recebido em 13 de fevereiro de 2018; Aceito em 12 de junho de 2018.

Resumo

O Brasil, atualmente, está em processo de envelhecimento populacional, Foz do Iguaçu – PR segue a mesma tendência. Essa transição demográfica influencia diretamente o mercado de trabalho, pois com maior perspectiva de vida, muitos idosos continuarão a trabalhar. Com o objetivo de analisar a inserção dos idosos que atuam no mercado de trabalho da cidade de Foz do Iguaçu, esta pesquisa, através de entrevistas semiestruturadas, buscou conhecer a perspectiva das empresas e dos colaboradores idosos a respeito do trabalho na terceira idade. Tanto para os colaboradores com 60 anos de idade ou mais, quanto para os gestores, os funcionários da terceira idade estão suprindo as necessidades laborais e, em vários casos, superam em qualidade e responsabilidade o trabalho dos mais jovens. Os indivíduos idosos que se mantêm trabalhando o fazem, principalmente, por necessidade de complemento de renda e para manter-se ativo e em sociedade. Demonstrem suas experiências acumuladas em um trabalho visto como exemplar pelos gestores. Ser idoso não é sinônimo de incapacidade. Envelhecer é algo natural e inserir ou manter idosos no ambiente de trabalho também passou a ser.

Palavras-chave: Diversidade; Envelhecimento demográfico; Trabalho.

Abstract

Brazil is currently in population aging process, Foz do Iguaçu - PR follows the same trend. This demographic transition influences the labor market, because with a greater life expectancy, many older people will continue to work. The objective of analyzing the insertion of the elderly who work in the labor market in the city of Foz do Iguaçu, this research, by means of semi-structured interviews, sought to know the companies' perspective and elderly employees concerning in the elderly's work. Both for employees 60 years old and older, and for managers, senior employees are meeting the labor needs and, in many cases, surpass in quality and accountability the work of the youngest. The elderly who keep working do so mainly because of the need to income supplement and to remain active and in society. They demonstrate their accumulated experiences in a job seen as exemplary by the managers. Being old is not synonymous with disability. Getting old is something natural and insert or keep seniors in the work environment also happened to be.

Keywords: Diversity; Demographic Aging; Labor.

INTRODUÇÃO

O Brasil encontra-se em processo de transição demográfica, a qual aponta mudança na estrutura etária de sua população. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), o número de crianças e jovens brasileiros decresce, em contrapartida, é a parcela idosa da população brasileira que mais aumenta, caracterizando um envelhecimento demográfico.

O mercado de trabalho de Foz do Iguaçu, de acordo com o último censo feito pelo IBGE, contava com 5.630 idosos ocupados em 2010, indicando que das 123.643 pessoas que estavam trabalhando na cidade na época, 4,5% eram pessoas acima dos 60 anos. No ano de 2010 a porcentagem de idosos em Foz do Iguaçu era de 8%, para o total de 256.088 habitantes. A estimativa do IBGE para o ano de 2016 foi de 263.915 habitantes, o que, de acordo com a tendência do envelhecimento demográfico, significa que a porcentagem de idosos na cidade também aumentou.

Com o aumento da expectativa de vida, os mais velhos tendem a permanecer e almejar um lugar no mercado de trabalho. Muitos idosos preferem manter-se trabalhando, pois, chegar à aposentadoria, muitas vezes, é um ponto negativo para eles. Aposentar-se significa grandes perdas, seja pela necessidade de manter sua renda e a de sua família, seja pelo fato de não ter se preparado para tal momento, substituindo sua rotina por outros afazeres (FRANÇA; STEPANSKY, 2016; PAZ, 2002). Entretanto, há na sociedade um estereótipo para o idoso, mas ele não se percebe como idoso por suas características físicas mudadas pelo tempo, mas sim pela discriminação e rejeição advindas desta sociedade, principalmente pelo modelo de mão-de-obra exigido e tido como produtivo e ideal: pessoas jovens e vigorosas (PAZ, 2002).

Então, faz-se necessário que as empresas revejam o estilo de suas práticas administrativas e reconheçam as diferenças da força de trabalho, oferecendo treinamentos e formas de benefícios que abranjam toda a diversidade de seu pessoal, sem discriminação (ROBBINS, 2005).

Considerando o atual processo de envelhecimento da população, ao realizar esta pesquisa foi possível analisar a inserção de idosos no mercado de trabalho da cidade de Foz do Iguaçu que revelou os motivos que essa parcela crescente da população tem para não querer viver o ócio de não trabalhar, assim como revelou os motivos das empresas em manter sua equipe produtiva diversificada contratando ou mantendo idosos. Desta forma o presente trabalho buscou responder: como ocorre a inserção dos idosos no mercado de trabalho da cidade de Foz do Iguaçu – PR?

Sendo assim, este trabalho objetiva: analisar a inserção dos idosos que atuam no mercado de trabalho da cidade de Foz do Iguaçu – PR. Para isso os objetivos específicos descritos a seguir tiveram a finalidade de dar base ao objetivo geral: conhecer a perspectiva da empresa frente à atuação dos idosos no trabalho; compreender a percepção dos idosos, que estão inseridos no mercado de trabalho, a respeito do trabalho na terceira idade; e identificar as características do trabalho dos idosos da cidade de Foz do Iguaçu.

REVISÃO DE LITERATURA

RECURSOS HUMANOS E DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A área de Recursos Humanos de uma empresa detém, hoje em dia, uma grande responsabilidade, pois, é a área que se relaciona diretamente com as pessoas da organização que são consideradas parceiras da empresa e não mais apenas recursos corporativos - muitas vezes o fator humano é o responsável pela vantagem competitiva de uma organização (RIBEIRO, 2006).

A inclusão de pessoas na empresa se dá por meio de recrutamento e seleção de pessoal. Recrutamento é atividade de atrair candidatos para as vagas que existem disponíveis nas organizações, já a seleção é a escolha do mais adequado entre todos os candidatos às vagas (MARRAS, 2016). O desafio é escolher de forma justa e sem segregar os candidatos por características pessoais que não dizem respeito à carreira profissional da pessoa, é esse o primeiro embate de uma gestão sem preconceitos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Diversidade é a multiplicidade e variedade de características dos indivíduos que irão coexistir em uma organização, que no passado era predominantemente masculina e branca e atualmente possui diferentes gêneros, religiões, idades, costumes, nacionalidades, deficiências, classes sociais, enfim, grupos de maioria e minoria (DESSLER, 2014; FLEURY, 2000). As características pessoais mais perceptíveis, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), são as demográficas e é através delas que se percebe a heterogeneização do mercado de trabalho no decorrer dos anos. Como exemplo tem-se o segundo semestre do século XX que foi marcado pelo aumento de mulheres empregadas, que nos anos 1970 chegaram a 30% da população economicamente ativa e em 2010 passou a ser 45%, já na metade do século XXI ocorrerá a mudança da idade da força de trabalho, que ficará mais velha.

A diversificação humana pode trazer vários benefícios às organizações, tais como: soluções mais criativas, inovadoras e originais; melhora a imagem da empresa; há possibilidade de que o clima de trabalho estimule o desenvolvimento das pessoas e que a empresa atue como agente de mudanças sociais (CHIAVENATO, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). As vantagens de se ter uma equipe diversificada serão percebidas na empresa quando os gestores administrarem adequadamente as dificuldades e as diferenças, reconhecendo que as pessoas aprendem de maneiras e em níveis diferentes. Os gestores devem se posicionar de forma a reter os funcionários e estimular maior produtividade, não tratando todos de maneira igual, mas sim, identificando as diferentes necessidades (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Entretanto, de acordo com Lacombe (2012), há aspectos da diversidade que podem representar dificuldades na gestão do ambiente organizacional, como por exemplo: atribuição de estereótipos; julgamentos (preconceito) com base em características ou maneiras pessoais; e exclusão de indivíduos baseando-se no grupo ao qual ele se identifica, caracterizando assim, ato de discriminação.

Hodiernamente, reconhecer as diferenças entre as pessoas é muito importante para o bom funcionamento de uma empresa, o que não se deve alimentar é a discriminação que exclui pessoas das oportunidades de trabalho e no ambiente organizacional por causa da idade elevada, gênero, etnia, tatuagens, entre outras variáveis que caracterizam cada indivíduo (DESSLER, 2014).

No Brasil existem leis que proíbem as práticas discriminatórias. A Consolidação das Leis do Trabalho tem dispositivos que abordam o tema, a Constituição Federal Brasileira, de 1988, expressa a proibição de discriminação contra a raça, religião, gênero, etnia, idade, estado civil, entre muitas outras características. Há, também, leis específicas para prevenir o ato discriminatório, como a Lei n. 9.029/ 95 que, também, proíbe a prática de discriminação e garante o acesso e a manutenção do trabalho “por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros” (DESSLER, 2014; MORAES, 2012).

Para coibir ações discriminatórias nas relações do ambiente organizacional podem ser realizadas ações afirmativas, que são programas que promovem a igualdade de oportunidade. As empresas que adotam ações afirmativas de forma voluntária devem adaptar-se e corrigir práticas discriminatórias anteriores. (DESSLER, 2014; MORAES, 2012).

Ao adotar ações afirmativas as organizações devem ter especial cautela, pois, como o defendido por Thomas (1990), as ações afirmativas devem ser intervenções de transição que vigorariam até as injustiças serem resolvidas pelos gestores, pois, quando levadas além, as ações afirmativas são percebidas como conflitantes com a meritocracia, não sendo uma ferramenta para se utilizar a longo prazo.

Gerenciar a diversidade não significa controlar ou reprimir as diferenças, mas sim, permitir que cada trabalhador realize seu potencial de maneira livre, sem padrões e barreiras. Dessa forma a diversidade possibilitará às organizações, que com ela souberem trabalhar, administrar as incertezas e complexidades do ambiente (DESSLER, 2014; THOMAS, 1990).

SIGNIFICADO DO TRABALHO

O trabalho ocupa um papel fundamental na vida das pessoas e seu significado é composto por muitos aspectos. O trabalho mais que garantir o sustento para o indivíduo, cria sentidos à sua existência e contribui para a formação de sua personalidade e identidade, ele é tão presente e intrínseco nos indivíduos que, muitas vezes, seu trabalho passa a ser sua identidade (BORGES; TAMAYO, 2001; LACOMBE, 2011; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

Borges e Tamayo (2001), embasados em estudos próprios, propõem um modelo apontando as principais facetas do significado do trabalho que estão definidas no Quadro 1.

QUADRO 1. FACETAS DO SIGNIFICADO DO TRABALHO

Facetas	Definição
Centralidade do Trabalho	Importância atribuída ao trabalho em comparação à importância atribuída a outros campos da vida, como: família, comunidade, lazer e religião.
Atributos Valorativos	São os valores do trabalho, que definem como o trabalho deve ser.
Atributos Descritivos	Consistem na concepção do trabalho como ele realmente é.
Hierarquia dos Atributos	É a classificação da importância dos atributos valorativos e descritivos para cada indivíduo.

Fonte: Adaptada de Borges e Tamayo (2001).

Já a pesquisa de Morin, Tonelli e Pliopas (2007) aborda os sentidos do trabalho para os indivíduos e expõe os temas mais recorrentes que foram reunidos em três dimensões principais que estão caracterizadas no Quadro 2.

QUADRO 2. DIMENSÕES DO TRABALHO E SUAS CARACTERÍSTICAS

Dimensões	Características
Individual	Para um trabalho ter sentido ele precisa dar prazer a quem o exerce, gerando <i>satisfação pessoal</i> . O dinheiro recebido pelo trabalho é muito importante pois está ligado à <i>autonomia e sobrevivência</i> dos indivíduos. A perspectiva de evoluir hierarquicamente dá sentido ao trabalho, por isso <i>aprendizagem e crescimento</i> fazem parte da dimensão individual. O sentimento de <i>identidade</i> acontece quando o trabalhador se identifica e se orgulha de seu trabalho.
Organizacional	Tem sentido um trabalho que tem <i>utilidade</i> , quando o trabalho serve a algum propósito (seja simples ou não). Os <i>relacionamentos</i> são muito importantes, principalmente quando há reconhecimento pelo trabalho feito.
Social	Trabalhar gera o sentimento de pertencer a uma comunidade e a remuneração permite que haja <i>interação na sociedade</i> . O trabalho faz sentido quando o trabalhador sente que fez alguma <i>contribuição para a sociedade</i> .

Fonte: Adaptada de Morin, Tonelli e Pliopas (2007).

Independente do papel que ocupa na vida das pessoas, em determinado momento há uma ruptura com o trabalho que é o início da aposentadoria. Porém, muitos idosos continuam trabalhando, pois, ou não têm motivos para parar de trabalhar ou porque aposentadoria não é suficiente para o sustento ou, ainda, porque não houve preparação para o rompimento com o trabalho, não tendo afazeres para preencher o tempo livre (BITENCOURT et al., 2011; FRANÇA; STEPANSKY, 2016).

ENVELHECIMENTO POPULACIONAL

A estrutura etária do Brasil passou e passa por uma grande modificação. A expectativa de vida do brasileiro, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), aumentou 25,4 anos em meio século, de 48 anos de expectativa média de vida em 1960 para 73,4 anos em 2010.

À semelhança do país, Foz do Iguaçu apresenta um envelhecimento populacional crescente indicado pelo IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal, este índice utiliza os parâmetros de saúde/longevidade, educação e renda. De acordo com os dados do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013), a dimensão que mais contribuiu para o IDHM de Foz do Iguaçu foi a longevidade, que aumentou de 69,17 anos em 1991, para 76,46 anos em 2010, como representado nos gráficos da Figura 1, comparando as pirâmides etárias de 1991 e 2010, percebe-se que a base da pirâmide, que é a população jovem, se estreita e o topo, que é a população idosa, começa a alargar.

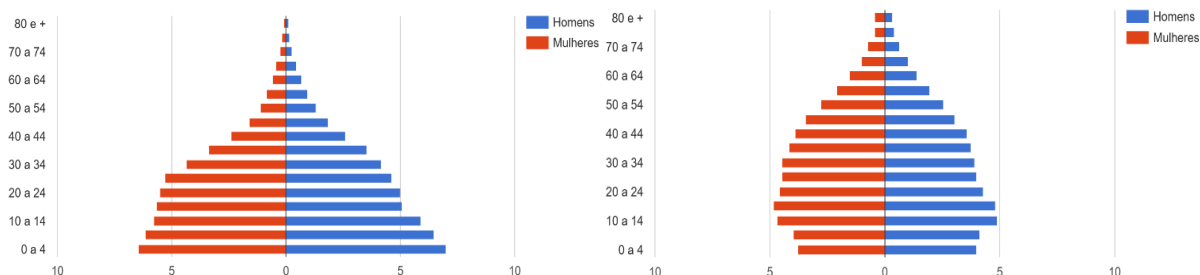


Figura 1: Pirâmides etárias de Foz do Iguaçu em 1991 e em 2010 - Distribuição por Sexo, segundo os grupos de idade

Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2013). Adaptado de PNUD, Ipea e FJP

Não só no Brasil, mas, também, na maioria dos países do mundo a população de idosos está aumentando mais rápido que qualquer outra faixa etária e a permanência desse crescente nicho da população no mercado de trabalho mostra-se um ponto importante a ser estudado (CAMARANO, 2004; 2016; OMS, 2005). No Brasil, conforme o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741/ 2003), define-se idoso como a pessoa com 60 anos de idade ou mais (BRASIL, 2003).

INSERÇÃO DO IDOSO NO MERCADO DE TRABALHO

A Previdência Social - e contida nela a aposentadoria - é um dos direitos assegurados aos trabalhadores pela Constituição Federal de 1988. O recebimento da aposentadoria se dá pela idade do indivíduo (60 anos para mulheres, 65 anos para homens e 55 anos e 60 anos respectivamente para mulheres e homens trabalhadores rurais), por tempo de contribuição, por aposentadoria especial ou por invalidez. Embora, o recebimento da aposentadoria tenha o propósito de atender aos trabalhadores que estiverem em situação de risco ou daqueles que chegaram à idade de se aposentar, ela passou a ser fonte de renda aos idosos (CAMARANO; FERNANDES, 2016).

Com o rápido envelhecimento da população brasileira surgiu a necessidade de mudanças, uma das decisões tomadas foi a reforma na previdência, a fim de garantir a sustentabilidade do sistema. A Proposta de Emenda Constitucional (PEC) n. 287/ 2016 apresenta o estabelecimento de idade mínima para aposentadoria sem distinção de gênero ou grupo. A idade foi fixada, inicialmente, em 65 anos. Esta PEC também prevê o aumento da expectativa de vida, estimando que a idade mínima de aposentadoria cresça de acordo com o comportamento da longevidade populacional (CONSTANZI; ANSILIERO, 2017; ZYLBERSTAJN et al., 2017).

Com a apresentação da PEC 287/ 2016 levantou-se a importância do trabalho dos idosos, porém, tal prática será um desafio a ser enfrentado, já que muitos empregadores impõem barreiras, por preconceito, à entrada e permanência da população mais velha no mercado (CAMARANO, 2016).

A relação “trabalho x velhice” parece complicada em uma sociedade cuja percepção de bom desempenho organizacional se baseia, principalmente, em produtividade. Nessa concepção a mão de obra valorizada é jovem e robusta, o que não significa que ao chegar em idades mais avançadas o idoso estará incapaz e doente. Assim, há muitas pessoas idosas que manifestam vontade de permanecer trabalhando ou de iniciar novas atividades laborais. O idoso tem direito, assegurado nas Leis n. 8.842/ 94 e n. 10.741/ 2003 – Política Nacional do Idoso e Estatuto do Idoso respectivamente – de permanecer ou voltar ao mercado de trabalho, mesmo já aposentado, desde que respeitadas as condições próprias da idade (PAZ, 2002; SIQUEIRA; ALMEIDA, 2011).

Os idosos demonstram o desejo de continuar no mercado de trabalho, já que, muitas vezes, essa é a única alternativa de autonomia, independência e manutenção das relações sociais para eles. Há, também, indivíduos que já se aposentaram e têm o desejo de retornarem ao trabalho, pois, o valor que recebem de aposentadoria é insuficiente para suas subsistências (BITENCOURT et al., 2011; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007).

Considerando, então, o envelhecimento demográfico e o desejo dessa parte da população de permanecer no mercado organizacional, caberá às empresas absorver esse nicho da força de trabalho como alternativa à escassez da mão de obra que surgirá com a diminuição da população economicamente ativa (DESSLER, 2014; PRICEWATERHOUSECOOPERS [PWC]; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS [FGV], 2013).

Muitos gestores têm uma expectativa distorcida do desempenho e da qualidade do trabalho de pessoas com maior idade e idosos. A capacidade e criatividade não decaem com o passar do tempo, só se percebe grande diferença caso o idoso tenha muitos anos, e esse declínio, quando ocorre, varia de acordo com a função que o idoso exercia (CAMARANO, 2016; LACOMBE, 2011). Porém, há alguns empasses que são percebidos pelas empresas, como: dificuldade de adaptação com mudanças ocorridas na organização, pouca flexibilidade, dificuldade de atualização com as exigências do mercado, alguns são avessos às tecnologias e outros têm dificuldade de reconhecer um superior quando esse é mais novo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; PWC; FGV, 2013).

Existem, também, vantagens em se ter pessoas idosas no quadro de funcionários. Geralmente as características percebidas como positivas são: experiência acumulada e conhecimento útil para o dia a dia, sentido de ética e compromisso, baixo absenteísmo por motivos evitáveis, maior lealdade e confiabilidade, organização, cooperatividade, qualidade do trabalho, os trabalhadores mais velhos trazem diferentes pontos de vista para dentro das equipes de trabalho, facilidade em disseminar a cultura organizacional para os profissionais mais jovens, maior estabilidade no emprego, entre outros (LACOMBE, 2011; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; PWC; FGV, 2013).

Os desafios são vários, mas para uma boa dinâmica de mercado de trabalho voltado ao nicho dos idosos, as empresas deverão apostar em bons gestores com habilidades para promover bons programas de gestão da diversidade, olhando para a adaptação dos espaços, treinamentos e convivência da equipe como um todo (FELIX, 2010; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

MÉTODOS

O presente estudo recorreu a uma pesquisa qualitativa de abordagem exploratória descritiva e foi realizada na forma de estudo de campo para alcançar os objetivos propostos. Os dados para este trabalho foram coletados em pesquisas bibliográficas e documentais, mas, principalmente, em entrevistas com perguntas semiestruturadas aplicadas aos sujeitos de interesse da pesquisa.

Para qualificar a primeira população de estudo foram definidas quatro características, são elas: I) possuir 60 anos de idade ou mais; II) estar trabalhando formalmente; III) ser funcionário (não proprietário da empresa); e IV) atuar no comércio ou no turismo da cidade de Foz do Iguaçu – PR.

Para a segunda população de estudo a qualificação necessária foi apenas uma: ser o responsável pelo setor de RH nas empresas cuja primeira população de estudo seja parte integrante da equipe de trabalho.

Foi utilizada a amostra por conveniência que, segundo MaDaniel e Gates (2003), é o pesquisador que a seleciona conforme for apropriado para ele. Essa técnica de amostragem foi a escolhida uma vez que

foi necessário autorização dos gestores das empresas para a realização das entrevistas com funcionários e gerentes de RH. Assim, os locais convenientes foram aqueles em que os funcionários se enquadraram nos itens de qualificação da população de estudo e que, também, houve o aceite por parte do proprietário para a pesquisa ser realizada.

Para este trabalho foram entrevistados oito sujeitos qualificados para a primeira população e seis sujeitos qualificados para a segunda população de estudo que foram caracterizados no Quadro 3 e cujas respostas serão abordadas neste artigo.

Optou-se por realizar as entrevistas em empresas de diferentes portes e diferentes segmentos para verificar se, em ambientes variados, a percepção sobre o trabalho iria divergir ou convergir. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes e posteriormente transcritas.

QUADRO 3. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Ramo	Descrição do Local	Total de Colaboradores (Total de Idosos)	Gestor	Colaborador Idoso (Idade)
Comércio	Comércio de Lanches	6 (1)	Gerente 1	Colaborador 1 (60)
Comércio	Comércio de Calçados	26 (2)	Gerente 2 e 3	Colaborador 2 (66) Colaborador 3 (64)
Comércio	Comércio de Comidas	(1)	-	Colaborador 4 (64)
Comércio	Comércio de Materiais para Construção	540 (2)	Gerente 4	Colaborador 5 (61) Colaborador 6 (62)
Comércio	Comércio de Produtos Agrícolas e Veterinários	(1)	-	Colaborador 7 (61)
Turismo	Hotel	79 (4)	Gerente 5	-
Turismo	Ponto Turístico de Foz do Iguaçu	200 (5)	Gerente 6	Colaborador 8 (78)

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

RESULTADOS E DISCUSSÃO

PERCEPÇÃO DAS EMPRESAS

Foram entrevistados seis gestores que estão à frente do setor de Recursos Humanos de cinco, das sete empresas participantes desta pesquisa, são eles que recebem currículos, candidatos às vagas e fazem os processos de admissão e demissão nessas organizações.

Com a análise das informações coletadas percebeu-se não haver objeção das empresas à permanência dos colaboradores idosos no trabalho, mesmo depois de aposentados. A gerente 6, de uma empresa da rota turística de Foz do Iguaçu declarou que os idosos permanecem no trabalho mesmo após a aposentadoria por “opção deles. [...] então, pra nós estava tudo bem, não tinha problema nenhum”. A gerente 5, responsável pelo RH de um hotel tradicional da cidade, também confirmou que permanecer no trabalho parte “da vontade deles, porque nós não fazemos essa distinção”, e ressaltou que eles “permaneceram trabalhando e desempenham suas funções de forma total [...] como sempre desempenharam”. Gerente 4, responsável pelo RH da matriz de uma empresa de vendas de materiais de construção relatou:

Na verdade, até é a visão da diretoria, não temos nenhum problema quanto a isso, porque a gente vê que as pessoas mais velhas têm muito a contribuir com a empresa, com sua experiência. Muitas vezes a gente precisa daquela experiência em determinada atividade e que a pessoa jovem pode não ter. Tem a questão da responsabilidade...

Como citado acima pelo gerente 4, e que também foi uma observação repetida pelas gerências, foi a de que os idosos têm maior responsabilidade, compromisso com a empresa. Gerente 1, proprietária e responsável pelo setor de RH de uma hamburgueria afirmou que: “a pessoa com mais idade ela se interessa mais. Ou ela quer ou ela não quer. Agora, se ela topa trabalhar, ela faz de tudo pra que dê certo”. Gerente 5 reforçou tal ponto de vista ao expor que “uma pessoa que já tem idade, ela trabalha, ela consegue dar valor, ela enxerga o valor que o trabalho dela tem”.

O texto de Paz (2002) traz que a sociedade valoriza a juventude e inferioriza o idoso por ele não se encaixar nos padrões de vitalidade que as corporações querem, entretanto, há empresas que relatam o oposto ao contarem preferir o trabalho dos mais velhos ao dos mais novos, como revelou a gerente 2, proprietária e uma das responsáveis pelo RH de uma loja de calçados conhecida na cidade de Foz do Iguaçu: “Eu não troco nenhum dos meus idosos, porque eles dão de dez a zero em qualquer jovem [...]. Eles [os jovens] querem só salário. Não querem trabalhar.”

Gerente 6 também expôs sua opinião sobre a diferença entre o trabalho dos idosos e o dos mais jovens: “Na verdade, eles trabalham muito mais do que jovens, muito mais. Aguentam!” A proprietária da hamburgueria, gerente 1, relatou inclusive enfrentar dificuldades com os colaboradores mais novos.

Quando começa a trabalhar, que ele [o jovem] vê que não é brincadeira, tem horário a cumprir, tem todo um protocolo a seguir, não dura muito. Sabe, a pessoa que está aqui comigo desde o início é a ‘Ana’, de 61 anos. Ela está desde o início [...] e aonde eu preciso dela ela cumpre bem o papel.

Outro motivo que leva as empresas a elogiarem o trabalho dos colaboradores acima de 60 anos e que Robbins, Judge e Sobral (2010) veem como umas das vantagens do trabalho do idoso é o baixo absenteísmo e menor número de faltas por motivos evitáveis. “Não tenho problemas com os que trabalham com a gente, eles não faltam, são bem assíduos mesmo. Nem dão atestado, nem ficam doentes, não sei se são os meus que são saudáveis, mas não tenho dificuldade com eles” disse gerente 5. Ao ser questionada sobre o absenteísmo dos colaboradores gerente 2 foi enfática: “Nem por motivo de doença. A gente já teve caso de uma [colaboradora] da loja de baixo, que tem 62 anos. Ela quebrou o braço em dezembro e ela queria vir trabalhar de tudo quanto é jeito. A gente teve que obrigar ela a ficar em casa.”

Há, também, quem concorde com Lacombe (2011) quando este coloca que a produtividade tende a variar pouco com a idade, mas, depende da saúde do colaborador e da natureza do trabalho. Gerente 6, que elogiou o desempenho de seus colaboradores maiores de 60 anos, disse que a produtividade é a mesma “enquanto eles estão bem de saúde, porque a saúde influencia muito”. O gerente 4 expôs que:

Tem zeladoras novas que entram, mas as que se destacam são as mais velhas. As zeladoras novas já não aguentam o baque em comparação com pessoas que têm experiência na área. [...] Muitas vezes a gente associa a pessoa velha com falta de saúde. Muitas vezes uma pessoa velha é muito mais saudável que uma pessoa nova.

Os trechos citados acima demonstram a ciência que os gestores têm da relação entre produtividade e idade e que eles conhecem, pelas experiências vividas no trabalho, que o idoso não deve ser julgado como incapaz para o trabalho.

Ter uma força de trabalho diversificada é ter colaboradores de diferentes etnias, gêneros, nacionalidades, idades e origens, porém, é importante que os gestores vejam como positiva a diversidade para poder trabalhar a multiplicidade de características individuais de maneira a garantir um bom resultado para a empresa (DESSLER, 2014). Ao ser questionado a respeito da diversidade ser positiva à empresa, gerente 4 respondeu:

Com certeza, englobar vários tipos de pessoas, pode se dizer com experiências diferentes e o que importa na empresa [...] é produtividade. Se a pessoa está produzindo e desempenhando suas atividades normalmente, com certeza tá contribuindo com a empresa, dessa forma a gente vê como uma coisa positiva.

Gerente 1, proprietária da hamburgueria declarou sobre diversidade no ambiente de trabalho: “Eu não tenho preconceito nenhum, tanto que eu tive aqui funcionários negros, funcionário gordinho... Eu quero é que trabalhe, trabalhando, fazendo a sua parte, pra mim é o que interessa.” Assim, percebe-se que as empresas, independente de características pessoais, querem e buscam por produtividade, por colaboradores que contribuam verdadeiramente com o trabalho e com o crescimento da empresa.

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES IDOSOS

Foram entrevistados oito colaboradores idosos, homens e mulheres entre 60 e 78 anos de idade. Eles têm cargos variados e trabalham em empresas que diferem entre si em tamanho e em ramo de negócio.

Entre os entrevistados há quem já se aposentou e continuou trabalhando e quem não conseguiu o benefício da aposentadoria ainda. De acordo com Bitencourt et al. (2011), muitos continuam no mercado de trabalho, pois, alguns não conseguem se sustentar apenas com o valor recebido de aposentadoria, ou não se prepararam para esse rompimento ficando sem atividades para preencher o tempo ocioso, e há ainda outros que não têm motivos para não trabalhar. É o caso da colaboradora 2, que tem 66 anos de idade e atualmente é vendedora numa loja de sapatos, disse que procurou novo emprego ao se aposentar: “Porque me sinto bem de saúde, me sinto bem confortável e tenho gás ainda pra trabalhar!”

O colaborador 7, de 61 anos, trabalha como motorista/ entregador em uma empresa de venda de produtos agrícolas e veterinários, continuou a trabalhar:

Por duas razões principais, a primeira porque, visto que eu aposentei, digamos assim, jovem ainda né, e eu sempre trabalhei desde pequeno, eu cheguei à conclusão que pra mim ficar sem fazer nada isso não iria me fazer bem tanto física, quanto psicologicamente, essa é a razão principal pra eu continuar trabalhando. E segundo que esse salário adiciona mais ao meu orçamento, é uma ajuda a mais né.

Ao questionar aqueles que não se aposentaram - metade dos entrevistados - se gostariam de permanecer trabalhando após conquistar tal benefício teve quem disse estar se preparando para preencher o tempo ocioso, como é o caso do colaborador 5, 61 anos, que é auxiliar de serviços gerais em uma das filiais de uma rede de lojas de materiais de construção, disse: “quero comprar uma chacinha, cuidar dela.” Mas há

quem não quer ficar sem o trabalho após a aposentadoria, como é o caso do colaborador 4, 64 anos de idade que trabalha como auxiliar de limpeza em um supermercado da cidade. Ao ser questionado se pretende continuar trabalhando foi taxativo: “Pretendo! Gosto de dinheiro né? É melhor sobrar do que faltar. Faltar é complicado e eu gosto de uma vida boa né, não gosto de vida ruim. Nunca gostei, por isso que eu trabalho.” Colaboradora 1, 60 anos e não aposentada, trabalha atualmente na cozinha de uma hamburgueria e, como o colaborador 4, não imagina aproveitar a aposentadoria fora do mercado de trabalho, ao ser questionada sobre a pretensão de continuar trabalhando respondeu: “Eu pretendo, pretendo sim. É muito bom trabalhar [...]. Porque eu gosto. Sai, você tem contado, você tá sempre ativa, interagindo, então eu acho importante.” Outro entrevistado que ainda não se aposentou é o colaborador 6 - que também trabalha em uma das filiais de uma empresa de venda de materiais para construção – tem 62 anos de idade e disse:

Quero aposentar, olha eu pretendo assim de aposentar porque, eu vou te falar a verdade, é cansativo a gente com essa idade de 62 anos, não que eu to me entregando né, mas a gente parar não pode, se a gente parar a gente morre né. Mas eu queria depois de aposentar trabalhar uns tempos ainda depois de aposentado pra poder dá uma equilibrada nas conta... Depois acho que de fichado mesmo dar uma parada. Parar assim, modo de dizer, mas exercer outras funções sem ser fichado pra levantar cedo e vim trabalhar.

O excerto dito pelo colaborador 6 levanta a questão da possibilidade do horário de trabalho diferenciado para os colaboradores mais velhos. Segundo o apontado pela PWC e FGV (2013) as empresas, para acompanharem o envelhecimento da população economicamente ativa, precisam tornar-se mais flexíveis quanto aos horários de trabalho ou praticar a redução da jornada de trabalho dos funcionários mais velhos. A empresa na qual o colaborador 8 trabalha como monitor é uma das atrações turísticas de Foz do Iguaçu e ofertou-o, há seis anos, uma jornada de trabalho semanal reduzida. Com 78 anos, o colaborador 8 diz:

A gente chega num ponto que financeiramente não tem mais pra onde ir, dentro das suas possibilidades, então pra que trabalhar mais? E aqui me ofereceu uma oportunidade, eu trabalho terça, quinta e sábado, entendeu, e tenho umas vantagens que é ótimo pra mim do que trabalhar o dia inteiro ganhando mais lá fora, mas não é mais, pra mim, conveniente. Facilita na renda e eu trabalho, não fico o tempo inteiro em casa. Eu tenho mais responsabilidades e não fico, assim, todo meu tempo ocupado depois dessa idade trabalhando.

Colaborador 6 quando questionado se ele continuaria trabalhando após a aposentadoria se a empresa oferecesse jornada reduzida de meio período respondeu: “Meio período só? Aqui na empresa? Encarava! Encarava porque não to me entregando, ainda não. E outra, eu ia ganhar um dinheirinho a mais né, porque hoje em dia se a pessoa se aposentar e ficar lá sentado [...] ele morre, sabia?” Ainda acrescentou que: “não vou dizer que eu vou levantar cedo e quero vir trabalhar fichado mais cedo, que na idade da gente tem que descansar um pouquinho mais. Mas eu não quero parar de trabalhar não.”

De acordo com pesquisa do Instituto Ethos (2016b) o baixo número de idosos trabalhando nas empresas representa a opinião dos gestores das organizações. Considerando esse dado, foi questionado aos idosos que participaram dessa pesquisa qual a postura dos gerentes ao saberem que uma pessoa com mais idade pretendia continuar trabalhando. O colaborador 7, há quatro anos e meio na empresa atual, levou seu currículo para avaliação quando já estava aposentado, relatou que “Não teve rejeição nenhuma, eles não levaram isso [a idade e o fato de já ser aposentado] em conta, visto que o meu currículo pra eles era o que

importava. Então não teria objeção nenhuma com isso.” A colaboradora 3, de 64 anos e gerente em uma loja de calçados, disse que também foi bem recebida após a aposentadoria e após chegar à terceira idade: “eu não encontrei nenhuma dificuldade, nenhuma mesmo, porque todos nós aqui fazemos um trabalho, cada um aqui tem seu trabalho, cada um tem sua parte.” Já a colaboradora 2, que está há 15 anos na mesma empresa, teve uma experiência diferente na sua contratação, disse que:

No início eles [os gerentes] acharam assim, [...] que eu não ia corresponder. [...] Então eles achavam assim, que eu não ia subir escada, que eu não ia fazer isso, não ia fazer aquilo... Mas, pelo contrário, pelo tempo que eu fiquei aqui nos 60 dias viram que eu tinha potencial.

Com equipes diversificadas deve-se tomar cuidado especial para não haver discriminação no ambiente organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010), por esse motivo procurou-se saber como são as relações entre os idosos entrevistados e seus colegas de trabalho. O colaborador 8 de 78 anos relatou como é a convivência: “Com muito respeito, me tratam muito bem. [...] porque a gente fala a mesma língua, entendeu. Nós falamos a mesma língua, nos respeitamos, quando precisa um do outro e tal e é sempre assim. Não tem discriminação.” Colaborador 4 mostra que mantém uma relação divertida com seus colegas, disse que o tratam: “Super bem. Me trata até com o diferencial, falam que eu sou o cara, eu falo ‘eu sou coroa meu!’ o cara são vocês.” A colaboradora 1 valoriza a equipe da qual faz parte atualmente, ela conta que o clima é: “Bem gostoso. Eu falei pra você, eu sou privilegiada. Eu to com 60 anos e num lugar que eu sou bem aceita.” Mas, relatou que já viveu momentos desagradáveis, em outra empresa, ocasionados pela diferença de idade: “Às vezes até preconceito. Chega a ser preconceito, o outro até fica jogando piadinha – que não seja preconceito – mas é desagradável.” Os gestores devem ficar atentos e procurar coibir atitudes como a última relatada para manter o grupo trabalhando bem e como equipe.

Também foi perguntado sobre a percepção dos idosos a respeito de seu trabalho em relação ao dos colegas mais jovens. Colaborador 6 tem uma percepção clara a esse respeito: “Eu digo pra você que essa juventude que tá entrando hoje em dia [...] ela só quer emprego, mas trabalhar mesmo não. [...] parece que a gente que é mais velho tem mais rapidez pro serviço, mais visão pro serviço, tendeu?”

Confiante no trabalho que faz, colaborador 4 respondeu: “eu sou rápido em tudo! Ninguém me ganha aqui em trabalho nenhum! Na real, na real não perco pra ninguém no trabalho. Eu falei pro chefe, ali ninguém faz mais do que eu.” Colaboradora 3 relatou que: “O idoso faz com mais consciência e responsabilidade. O jovem, como ainda está pra aprender, tá, ele muitas vezes deixa mais de lado, mas a juventude é algo onde ela ainda está aprendendo né.” Pelas respostas recebidas, os colaboradores idosos entendem e até mesmo ajudam os colaboradores mais novos no trabalho, tal fato, para Chiavenato (2010), é bom, pois demonstra que a diversificação gerou o desenvolvimento das pessoas da equipe.

O trabalho ocupa um papel importante na vida das pessoas e possui inúmeras definições, pois é relacionado à perspectiva dos indivíduos frente às suas vivências. Borges e Tamayo (2001) compilaram as principais facetas do significado do trabalho, que estão definidas no Quadro 1. Apesar de cada pessoa interpretar o trabalho à sua maneira de acordo com o contexto em que vive, todos os entrevistados relataram que o trabalho tem aspecto central em suas vidas. Para a colaboradora 1 o trabalho é “Tudo. Muito bom, porque você não fica só dentro de casa, você não depende só daquilo. Não fica só no meio de filho, de algumas pessoas, você sai, vê bastante gente, tem outra cabeça né, atividades.” Para o colaborador 5, o trabalho ocupa um espaço importante em sua vida, ele respondeu: “A minha vida hoje sem trabalho é uma árvore sem sombra.”

Para o colaborador 4 o trabalho também tem aspecto central na sua vida “Pra mim é tudo né. Pra mim é tudo, senão... Eu fico até emocionado de falar de trabalho! Eu gosto de trabalhar também.” O colaborador

8 disse que: “Hoje o que que significa o trabalho? Tudo. [...] Eu não sei viver sem o trabalho, pra mim é difícil.” A resposta do colaborador 6 não foi muito diferente dos outros entrevistados, ele respondeu: “O trabalho é tudo né, é tudo. Sem o trabalho minha fia... A pessoa que não trabalha, você não é nem bem visto.”

Com os depoimentos acima nota-se que o trabalho é papel central na vida de todos os entrevistados. Além da importância do trabalho cada pessoa trabalha por um propósito, pode ser para: complemento de renda, se sentir útil, continuar ativo, participar da vida em sociedade, ter autonomia e independência (FRANÇA; STEPANSKY, 2016; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007), enfim, cada um trabalha para satisfazer a uma vontade ou necessidade própria. Muitas das respostas concordam com o fato de que o trabalho é bom, pois os fazem se sentirem ativos, como declara colaboradora 2: “Se for pra ficar em casa eu vou ficar muito monótona e eu gosto de tá no meio de gente, eu gosto de tá misturada. Não gosto de ficar em casa assim assistindo televisão o dia inteiro. É muito parado”.

O colaborador 8 tem a mesma percepção sobre continuar ativo, disse que: “Em primeiro lugar, eu que quando o cidadão se aposenta e põe o chinelo e o pijama, esse tá condenado a morrer mais depressa. Eu não entendo nem conformo ficar o dia inteiro dentro de casa [...]. Eu quero movimento.”

Para o colaborador 4 o significado de trabalhar é um pouco mais profundo, para ele “O trabalho dignifica o homem, sem trabalho não tem honra.” Já a colaboradora 1 vê o trabalho como “Independência total. Não, incomodar filho, incomodar nada! Totalmente independente!” O colaborador 6 ao ser questionado disse: “Trabalha porque precisa né. Trabalho porque tenho muita necessidade, se eu não trabalhar, minha fia, não tem como viver né? Não paga as contas, você não come, você não bebe, não tem quem me banca, eu tenho que me virar né.”

Tais relatos de vitalidade e vontade de trabalhar desmistificam a imagem que a sociedade criou do idoso durante anos, a imagem de alguém cansado, doente e incapaz. Como Paz (2002, p. 86) afirma “o velho não se vê como velho pelas transformações promovidas em seu físico pelos anos vividos, mas se percebe como velho muito mais pela discriminação e negação que a sociedade lhe faz”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realidade atual é o envelhecimento demográfico, a população está ficando mais velha e como consequência a força de trabalho está envelhecendo também, assim, este trabalho procurou responder: como ocorre a inserção dos idosos no mercado de trabalho da cidade de Foz do Iguaçu – PR?

Com as entrevistas realizadas chegou-se à conclusão que, na cidade de Foz do Iguaçu – PR, a inserção dos idosos no mercado de trabalho acontece de maneira orgânica e espontânea, ou seja, não há pressões governamentais para a contratação desse nicho da mão de obra. Os idosos não aposentados que já estão trabalhando permanecem no emprego pelo bom desempenho percebido por seus gestores e pela experiência laboral que detêm. Os idosos já aposentados retornam ou continuam trabalhando, pois além dos aspectos descritos acima, há as percepções dos próprios colaboradores idosos de que é bom trabalhar para continuar ativo e em sociedade e, também, para complementar a renda.

Os motivos que levam os idosos a permanecerem, ou não, ativos no ambiente laboral são vários, porém, nessa pesquisa houve maior ocorrência das justificativas de renda e atividade. Os entrevistados justificam o motivo da renda, pois, quando somada à aposentadoria dá maior qualidade de vida aos já aposentados e garante o sustento daqueles que ainda não se aposentaram. Sobre a atividade, tanto para os que não se aposentaram quanto para os que já usufruem desse benefício, estar ativo e ter a responsabilidade de ir trabalhar os mantêm sãos.

Os gestores que permaneceram com colaboradores após eles chegarem aos 60 anos de idade relataram conhecer as capacidades e limitações desse nicho da equipe e quando demandadas as atividades certas disseram que eles continuam desempenhando um bom trabalho. Mas, apesar da vontade dos idosos de permanecerem ou retornarem ao mercado de trabalho, é importante que os gestores que receberem candidatos mais velhos para alguma vaga de trabalho não os subestime, conforme visto nos depoimentos, ser idoso é ter experiência e responsabilidade.-

O envelhecimento é algo natural e deve ser visto desta forma dentro das empresas também. O idoso pode adquirir, com o passar dos anos, algumas limitações, mas em contrapartida detém uma bagagem de conhecimento e habilidades que, muitas vezes, fazem a diferença na equipe de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NO BRASIL. **Foz do Iguaçu – PR**, 2013. Disponível em: <http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/foz-do-iguacu_pr#vulnerabilidade> Acesso em: 18 abril 2017.
- BITENCOURT, B. M., GALLON, S.; BATISTA, M.K.; PICCININI, V.C. Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 30-57, set/ dez. 2011.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BORGES, L.O., TAMAYO, A.. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11-44, jul. / dez. 2001.
- BRASIL. Lei n. 10.741, de 1º de outubro de 2003. **Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências**. Brasília, 3 out. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.741.htm> Acesso em: 20 fevereiro 2017.
- CAMARANO, A. A. (org.). **Os novos idosos brasileiros: muito além dos 60?** Rio de Janeiro: IPEA, 2004.
- CAMARANO, A. A. Empregabilidade do Trabalhador Mais Velho e Reforma da Previdência. **Boletim Mercado de Trabalho: Conjuntura e Análise**, Brasília, n. 61, nov. 2016.
- CAMARANO, A. A.; FERNANDES, D. A previdência Social Brasileira. In: ALCÂNTARA, Alexandre de O.; CAMARANO, A. A.; GIACOMIN, K. C. (Orgs.). **Política Nacional do Idoso: velhas e novas questões**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CONSTANZI, R. N.; ANSILIERO, G.. Reflexões Iniciais sobre a Reforma da Previdência: A Polêmica Questão de Gênero na Determinação da Idade Mínima para Aposentadoria. **Informações Fipe**, n. 436, p. 16-24, jan. 2017.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- FÉLIX, J. **Viver muito: outras ideias sobre envelhecer bem no séc. XXI (e como isso afeta a economia e o seu futuro)**. São Paulo: Leya, 2010.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul. /set. 2000.
- FRANÇA, L.H., STEPANSKY, D. V. **Educação Permanente para Trabalhadores Idosos – O Retorno à Rede Social**. 2016. Boletim Técnico do Senac. 2016
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Demográfico 2010: Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
- INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016.
- LACOMBE, F.J. M. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

- ____. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.
- MACDANIEL, C.; GATES, R.. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MORAES, K., F. Ações afirmativas no combate à discriminação nas relações de trabalho. **Revista de Direito do Trabalho**, São Paulo, v. 147, ano 38, p. 251-314, jul. / set. 2012.
- MORIN, E., TONELLI, M. J., PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, 19, Edição Especial 1, p. 47-56, jan. 2007.
- OMS - Organização Mundial da Saúde. **Envelhecimento ativo: uma política de saúde.** Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.
- PAZ, S. F.; Trabalho na velhice: Uma relação possível? In: DIAS, J.; FREIRE, L. (Orgs.). **Diversidade: Avanço Conceitual para a educação profissional e o trabalho – Ensaio e Reflexões.** Brasília: OIT, 2002.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Envelhecimento da Força de Trabalho no Brasil: Como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos?** Mar. 2013. Disponível em: < <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pesq-env-pwc-fgv-13e.pdf>> Acesso em: 09 maio 2017.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** 14 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2010.
- SIQUEIRA, L. E. A.; ALMEIDA, M.. O Idoso e o Direito ao Trabalho: alguns lineamentos. **Revista de Direito do Trabalho**, v. 144, n. 37, p. 53-69, out./ dez. 2011.
- THOMAS, R. Roosevelt Jr. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, p. 107-118, mar./ abr. 1990.
- ZYLBERSTAJN, H.; OLIVA, B.; AFONSO, L. E.; ZYLBERSTAJN, E. Previdência Social: Reforma em três atos. **Informações Fipe**, n. 436, p. 8-15, jan. 2017.