



UM MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA LONGEVIDADE DA
FORÇA DE TRABALHO PARA MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

Márcia Fernandes Tavares

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção.

Orientadora: Carla Martins Cipolla

Rio de Janeiro

Abril de 2020

UM MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA LONGEVIDADE DA
FORÇA DE TRABALHO PARA MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

Márcia Fernandes Tavares

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTORA EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Profa. Carla Martins Cipolla, D.Sc.

Prof. Marcus Vinícius de Araújo Fonseca, D.Sc.

Profa. Maria José Tonelli, D.Sc.

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Profa. Rita de Cassia Monteiro Afonso, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2020

Tavares, Márcia Fernandes

Um modelo de implementação da gestão da longevidade da força de trabalho para médias e grandes empresas. / Márcia Fernandes Tavares. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2020.

XXIII, páginas p.: il.; 29,7 cm.

Orientadora: Carla Martins Cipolla.

Tese (doutorado) – UFRJ / COPPE / Programa de Engenharia Produção, 2020.

Referências Bibliográficas: p. 130-143.

1. Longevidade 2. Gestão 3. Modelo de gestão. I. Cipolla, Carla Martins et al II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutora em Ciências (D.Sc.)

UM MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA LONGEVIDADE DA
FORÇA DE TRABALHO PARA MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS

Márcia Fernandes Tavares

Dezembro/2019

Orientadora: Prof^a Carla Martins Cipolla

Programa: Engenharia de Produção

Esta tese combina tópicos essenciais da literatura sobre envelhecimento populacional e gestão organizacional, com o objetivo de criar um modelo de implementação da gestão dos fatores da longevidade da força de trabalho para médias e grandes empresas. Utiliza-se a *Design Science Research* como abordagem metodológica, o que inclui revisão da literatura, análise comparativa qualitativa de 15 modelos de gestão da longevidade e 64 mecanismos indutores, e 6 entrevistas com gestores de Recursos Humanos. Os resultados sugerem que: (a) não há consenso sobre como organizar a gestão da longevidade nas empresas; (b) faltam princípios norteadores da gestão da longevidade; (c) a adesão das empresas a um modelo de gestão da longevidade é induzida por artefatos. Um conjunto de artefatos foi criado para compor o modelo: dimensões gerenciais, competências organizacionais, recursos de suporte e princípios. O modelo pode: (i) ser aplicado como estímulo à implementação de uma abordagem de gestão da longevidade nas empresas, principalmente quando os gestores desconhecem os benefícios de lidar adequadamente com o envelhecimento da força de trabalho; (ii) ser uma condicionante à promoção do envelhecimento ativo de trabalhadores de todas as idades e à manutenção da capacidade produtiva das empresas; e (iii) ser utilizado como uma matriz para o desenvolvimento de novos artefatos.

Palavras-chave: gestão da idade, gestão da longevidade, modelos de gestão.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Science (D.Sc.)

A MODEL FOR IMPLEMENTING THE WORKFORCE LONGEVITY MANAGEMENT
IN MEDIUM AND LARGE COMPANIES

Márcia Fernandes Tavares

Abril/2020

Advisor: Carla Martins Cipolla

Department: Production Engineering

This thesis combines essential topics from the literature on population ageing and organizational management to propose a model for implementing the workforce longevity management in medium and large companies. We use Design Science Research as a methodological approach, which includes literature review, comparative and qualitative analysis of 15 longevity management models and 64 inductive mechanisms, and 6 interviews with Human Resource managers. The results suggest: (a) there is no consensus on how to organize longevity management in companies; (b) there is a lack of guiding principles of longevity management; and (c) companies' adherence to the model needs to be induced by artefacts. A set of artefacts compose the model: managerial dimensions, organizational competencies, support features and principles. The model serves to: (i) be applied as a stimulus to the implementation of a longevity management approach in companies, particularly when managers are unaware of the benefits to deal with ageing workforce; (ii) be a constraint to the promotion of active aging of workers of all ages and the maintaining the productive capacity of companies; and (iii) be used as a matrix for the development of new artifacts..

Keywords: ageing workforce, age management, longevity management model.

DEDICATÓRIA

*Dedico esta tese a todos
os que enxergam no trabalho
uma matriz criativa para distrair a morte e,
nas pessoas idosas,
um intrigante espectro de potencialidades.*

Márcia Tavares

AGRADECIMENTOS

Os últimos anos foram dos mais intensos da minha vida. Publiquei um livro, casei – e nós sobrevivemos ao Doutorado! -, mudei de casa, de cidade, de hábitos. Fundei uma startup, perdi pessoas queridas e, através de todas essas experiências, no final das contas, eu aprendi. Algumas vezes, com as conquistas tão almeçadas, outras, com as derrotas. Bem assim, como a vida é! Os sentimentos estão vivos e neles há uma infinidade de memórias e pessoas que foram essenciais nessa jornada.

Começo esta seção homenageando a minha família pela paciência, a escuta e o amor que me fortalece para as batalhas diárias. Obrigada por estarem nas trincheiras comigo desde sempre, por me ajudarem a resistir. Minha mãe, minha irmã e meu pai (*in memoriam*), amo vocês! Léooo, você acaba de fazer história entrando para a seleta estatística dos maridos que sobreviveram ao Doutorado. Obrigada pela vida que construímos até aqui, por esperar as férias que nunca chegaram, por me ensinar a descansar e por vibrar com as minhas conquistas. É um prazer caminhar nessa vida ao seu lado, te amo! Obrigada também ao meu filho e meu sobrinho (*in memoriam*) de quatro patas pelo amor incondicional e tantas alegrias nos períodos mais difíceis da jornada.

Amigas e amigos, desculpem-me por todas as ocasiões especiais em que eu não pude estar fisicamente presente. Tentarei compensá-los nos próximos anos. Mas lembrem: isso não é uma promessa! Vocês sabem... eu sou mestre na arte de me engajar em projetos que consomem o meu tempo e a minha alma. Obrigada por entenderem isso e não desistirem da nossa amizade.

Carla Cipolla, obrigada pelo esforço para compreender minhas inquietações com a pesquisa e meu *modus operandi* ligeiramente fora do padrão. Só levo memórias boas desse tempo de convívio, orientação e aprendizado. Chegou a hora de tirarmos nossos projetos da gaveta afinal você não achou que iria ficar livre das minhas ideias loucas, achou? Aproveito para agradecer também a todos os professores que compartilharam o seu conhecimento de forma afetuosa e responsável, e aos funcionários do Programa de Engenharia de Produção que sempre foram tão solícitos.

Faço um agradecimento especial também aos professores da banca, que generosamente atenderam à urgência do nosso chamado. Conheço um pouquinho do percurso de cada um de vocês e tenho certeza de que, ao final da defesa, a tese terá recebido as melhores críticas para que o trabalho seja reconhecido tanto pela comunidade acadêmica quanto pela empresarial. Tempo é um recurso finito e saber que vocês doaram parte do

tempo de vida de vocês à avaliação deste trabalho me faz pensar em quanto somos mais significativos para a sociedade quando unimos nossos esforços.

Estou feliz pela oportunidade de estudar nesta Universidade e por poder fazer dela uma casa onde encontrei belíssimos parceiros de trabalho e amigos com quem posso contar nos momentos mais complicados. São laços que nem o tempo pode dissolver. A propósito, nossa história não se encerra aqui. Minha missão continua, seja na pesquisa, seja na transformação do conhecimento científico em soluções que desenvolvam as pessoas e as organizações, na direção de ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos para a população com 50 anos ou mais.

Por fim, mas não menos importante, meu profundo agradecimento a todas as pessoas especiais que têm estado ao meu lado no desafio de empreender no Brasil, sobretudo na área das inovações tecnológicas. Agradeço também ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelos recursos financeiros que possibilitaram o desenvolvimento desta pesquisa de Doutorado.

“O conhecimento que nos rodeia não é um objetivo a ser alcançado por si só. Ele deve ser perseguido, acredito, para tornar o nosso mundo um lugar melhor e a vida mais gratificante”.
Goldratt (1996, p. 7).

SUMÁRIO DA TESE

LISTA DE ABREVIACÕES	xii
LISTA DE TABELAS	xiii
LISTA DE FIGURAS	xiii
INTRODUÇÃO	1
1.1. Motivação	1
1.2. Contexto	2
1.3. Justificativa	3
1.4. Problema.....	7
1.5. Hipótese da pesquisa.....	8
1.6. Objetivos	8
1.7. Metodologia.....	8
1.8. Delimitação da pesquisa	10
1.9. Estrutura da tese.....	11
1.10. Contribuição original	13
1.11. Resultados alcançados	13
1.12. Limitações da pesquisa.....	14
2. BRASIL: DESAFIOS DE UMA POPULAÇÃO QUE ENVELHECE	16
2.1. Perspectiva de nível macro: a dinâmica do envelhecimento e a economia	16
2.1.1. Indicadores demográficos e epidemiológicos	17
2.1.2. Indicadores socioeconômicos.....	21
2.2. Perspectivas de nível micro.....	28
2.2.1. Idade, produtividade e aposentadoria	29
2.2.2. O protagonismo dos trabalhadores.....	34
2.2.3. Desafios do envelhecimento da força de trabalho para as empresas	38
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	42
3.1. A gestão dos fatores da longevidade da força de trabalho	42
3.2. Modelos de gestão da longevidade da força de trabalho	48
3.3. Variáveis e mecanismos (indutores) da gestão da longevidade nas empresas.....	50
4. DESIGN SCIENCE RESEARCH: A ABORDAGEM METODOLÓGICA	52
4.1. <i>Design Science Research</i> como método de pesquisa na Engenharia de Produção.....	52
4.2. Condução da pesquisa.....	53
4.2.1. Fase 1: Conscientização	54
4.2.2. Fase 2: Proposição	60
4.2.3. Fase 3: Desenvolvimento	61
4.2.4. Fase 4: Avaliação	62
4.2.5. Fase 5: Comunicação.....	63
5. ESTUDOS	65
5.1. Estudo 1: um estudo comparativo entre os modelos de gestão da longevidade da literatura.....	65
5.2. Estudo 2: entendendo as variáveis que influenciam a gestão da longevidade	79
5.3. Estudo 3: um estudo comparativo entre mecanismos indutores da gestão da longevidade	92
6. UM MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA LONGEVIDADE	111
6.1. Propondo o modelo: diretrizes gerais	112
6.2. Desenvolvendo o modelo	115
6.3. Validando o modelo proposto	116
6.4. Verificando a viabilidade da matriz	118
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	123

7.1. Conclusões.....	123
7.2. Comunicação dos resultados da pesquisa	126
7.3. Recomendações para futuras pesquisas	127
REFERÊNCIAS	130
APÊNDICES	144

LISTA DE ABREVIACÕES

ABRH-RJ – Associação Brasileira de Recursos Humanos – Rio de Janeiro
BCG – Boston Consulting Group
CRHLP – Confederação dos Profissionais de Recursos Humanos dos Países de Língua Portuguesa
FIDAGH – Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
WFPMA – World Federation of People Management Associations
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRH-Brasil - Associação Brasileira de Recursos Humanos – Brasil
CNDL - Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
UE – União Europeia
FGV – Fundação Getúlio Vargas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ILC BR – International Longevity Centre Brasil
IOL - International Labour Organization
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada
ISO - International Organization for Standardization
MIT - Massachusetts Institute of Technology
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Services
OIT – Organização Internacional do Trabalho
OMS – Organização Mundial de Saúde
ONU - Organização das Nações Unidas
OSC – Organização da Sociedade Civil
PIA - População em Idade Ativa
PIB – Produto Interno Bruto
PNAD - Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
PoT - População Total
PwC – PricewaterhouseCoopers
QA – Quality Assurance (Garantir de Qualidade)
RGPS - Regime Geral de Previdência Social
RSC – Responsabilidade Social Corporativa
SaaS – *Software as a Service* (*Software* como um Serviço)
SAI - Social Accountability International
SPC - Serviço de Proteção ao Crédito
TICs – Tecnologia de Informação e Comunicação
WEF – World Economic Forum
WHO - World Health Organization

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Mudanças no paradigma da gestão.....	47
Tabela 2. Modelo padrão 5W3Hs de sistematização.....	56
Tabela 3. Modelo adaptado de sistematização dos mecanismos identificados.....	57
Tabela 4. Roteiro da entrevista.....	59
Tabela 5. Grupos temáticos identificados.....	66
Tabela 6. Matriz de relações entre stakeholders.....	71
Tabela 7. Melhorias propostas para o conceito.....	78
Tabela 8. Resumo das respostas do(a) especialista "A".....	82
Tabela 9. Resumo das respostas do(a) especialista "B".....	83
Tabela 10. Resumo das respostas do(a) especialista "C".....	84
Tabela 11. Resumo das respostas do(a) especialista "D".....	85
Tabela 12. Resumo das respostas do(a) especialista "E".....	86
Tabela 13. Resumo das respostas do(a) especialista "F".....	87
Tabela 14. Princípios da gestão da longevidade.....	89
Tabela 15. Melhorias propostas para os princípios.....	90
Tabela 16. Caso virtuoso de boas práticas.....	100
Tabela 17. Caso virtuoso de abordagens obrigatórias.....	102
Tabela 18. Caso virtuoso de autorregulações voluntárias.....	107
Tabela 19. Quadro comparativo dos mecanismos indutores.....	108
Tabela 20. Características do modelo.....	110
Tabela 21. Contribuições dos três estudos para o modelo.....	113
Tabela 22. Artefatos baseados modelo.....	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Artefatos da tese.....	12
Figura 2. Condução da pesquisa.....	54
Figura 3. Correspondência entre os grupos temáticos e as dimensões gerenciais.....	69
Figura 4. Esquema das competências organizacionais da gestão da longevidade.....	75
Figura 5. Variáveis e questões do contexto.....	80
Figura 6. O Modelo MULMA.....	115
Figura 7. Protótipo do eBook.....	120
Figura 8. Exemplo de tela do jogo.....	121

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a motivação para o desenvolvimento desta pesquisa de doutorado (seção 1.1), o contexto em que ela é realizada (seção 1.2), a justificativa para sua execução entre tantas possibilidades (seção 1.3), a problemática que será objeto de discussão (seção 1.4), as hipóteses que serão verificadas (seção 1.5), os objetivos propostos (seção 1.6), a metodologia adotada (seção 1.7), a delimitação do escopo (seção 1.8), a estrutura criada para organizar o conteúdo teórico e empírico obtido (seção 1.9), a contribuição original (seção 1.10), os resultados alcançados (seção 1.11) e as limitações da pesquisa (seção 1.12).

1.1. Motivação

Esta tese é produto de uma séria inquietação diante de lacunas de gestão verificadas durante a experiência de trabalho em duas grandes empresas, a primeira do setor de varejo - comércio eletrônico - e a outra do setor de mineração.

Na empresa de varejo, a vivência como personagem que sente na pele o que somente parece existir na literatura especializada. A colaboradora jovem, que se confronta com a necessidade de cuidar do pai diagnosticado com câncer e, ao mesmo tempo, de comprometer-se com as ambiciosas metas de produtividade impostas. Dessa experiência, a percepção de que os gestores não fazem ideia de que qualquer empresa será impactada pelos efeitos da longevidade, ainda que ela não tenha sequer um único empregado idoso. Também a clareza de que empregados de todas as idades precisam ser preparados para os desafios de uma vida mais longa, sob o risco de tomarem decisões de gestão equivocadas, declinarem em criatividade, assiduidade ou produtividade no trabalho.

Na mineradora, primeiramente a experiência como empregada da área de gestão e inovação e, mais tarde, como pesquisadora. Da imersão na cultura da empresa, com a observação diária de seus processos, à escuta estruturada de dezenas dos seus trabalhadores aposentáveis, emergem evidências de que longevidade, trabalho e produtividade formam uma tríade negligenciada na empresa. Que entre o discurso sobre diversidade e a análise sociodemográfica da força de trabalho da empresa há uma grande lacuna e, por fim, que conhecer as perspectivas dos seus próprios trabalhadores sobre vida e trabalho pode nortear iniciativas de uma gestão mais atenta aos fatores da longevidade.

Nesses dois celeiros de aprendizado, o assunto 'trabalho e longevidade' nunca foi endereçado sob a perspectiva da gestão organizacional. Enquanto isso, um espectro de

perguntas multidisciplinares intriga quem já despertou para a complexidade da problemática.

Que medidas serão adotadas quando muitos dos trabalhadores adultos de uma empresa precisarem oferecer cuidados especiais de longo prazo aos pais dependentes por motivo de doença? O que a empresa irá fazer no caso de muitos de seus melhores trabalhadores se demitirem por motivo de aposentadoria ou atritos intergeracionais no trabalho? E se ocorrer um movimento inverso, em que uma massa de trabalhadores idosos, que não foi capacitada no curso de vida recente, decidir permanecer na empresa?

O que irá acontecer com a produtividade da empresa, se ela não conseguir o número de trabalhadores jovens que planejam contratar? E se houver uma saída em massa desses trabalhadores para outros mercados ou empresas? Como a empresa irá fazer para que empregados de quatro, às vezes, cinco gerações colaborem produtivamente? O que acontecerá quando as diferenças de estilo de trabalho – estrutura das equipes, método de aprendizado preferido, proficiência no uso de tecnologias, atitudes em relação à hierarquia – se tornarem ainda mais diversificadas e nítidas em função da diversidade etária dos trabalhadores? E mais: que tipos de talento uma organização irá precisar para liderar com destreza uma força de trabalho diversificada também em termos de estilos de vida e idade?

Responder a essas e outras perguntas e, de modo mais amplo, lidar com os desafios das transformações demográficas e epidemiológicas que impactam a força de trabalho e as empresas de todo o mundo exige mudar a atitude dos empregadores em relação às políticas de gestão de pessoas, do trabalho e do conhecimento. A atual demanda é por uma gestão atenta aos fatores da longevidade dos trabalhadores no ambiente de trabalho, que pode ser identificada na literatura como uma teoria de administração chamada ‘gestão dos fatores da idade’, ou simplesmente, ‘gestão da idade’.

Esta pesquisa não pretende encerrar as discussões, nem apontar uma resposta única e definitiva para o problema estudado. Mas partir das observações do cotidiano, para oferecer perspectivas de soluções viáveis, além de explorar, de forma original, possibilidades de implementação de processos de mudança a partir do pensamento sistêmico.

1.2. Contexto

Embora se saiba que futuros distintos dos previstos na literatura possam ser criados a qualquer momento (D. GABOR, 1964), a partir de um espectro de escolhas e decisões tomadas por indivíduos e organizações (WILSON, 2013), há consenso que o futuro do

trabalho está sendo fortemente moldado por três grandes motores de mudança: tecnologia, globalização e demografia (KAROLY & PANIS, 2004; WILSON & HOGARTH, 2007). Esta tese se edifica sobre a demografia, evidenciando perspectivas macro e micro do impacto do envelhecimento populacional sobre a da força de trabalho brasileira à luz de uma economia globalizada.

Antes de prosseguir é necessário esclarecer que o envelhecimento de uma população não diz respeito apenas ao notável crescimento do contingente de pessoas com 60 anos ou mais. O envelhecimento populacional é forjado pela ocorrência simultânea de duas tendências (IPEA, 2014): (i) o veloz crescimento do número de pessoas idosas¹, potencialmente contempladas com uma vida média mais longa e ativa do que a de seus antepassados; e (ii) a diminuição do número de crianças e jovens na população total devido ao declínio da taxa de fecundidade. Combinadas, essas duas tendências provocam mudanças no perfil etário da população total e, por consequência, da força de trabalho.

A pesquisa é desenvolvida em um contexto marcado pela certeza das dinâmicas associadas ao envelhecimento populacional, a incerteza da evolução econômica das sociedades, o desafio da mudança de atitude e comportamento das pessoas, particularmente, no que diz respeito às representações sobre o envelhecimento e o prolongamento da vida ativa, e ainda, por uma inevitável, mas não fatalista tensão entre continuidade e mudança nas organizações, em particular, nas empresas.

1.3. Justificativa

Quando o assunto é o envelhecimento da força de trabalho nas empresas, diversos estudos têm apontado para a implementação de uma abordagem de gestão internacionalmente aceita no campo da economia, da saúde e do trabalho (ESF-AGE, 2011), conhecida como ‘gestão dos fatores da idade’, ou simplesmente, ‘gestão da idade’. Na literatura há um espectro de taxonomias e definições – discutidas na seção 3.1 – que fazem referência a esse tipo de abordagem. Elas estão relacionadas ao envelhecimento populacional, ao envelhecimento ativo, à gestão da diversidade e/ou à prevenção da discriminação etária (FABISIAK & PROKURAT, 2012).

¹ Nos países desenvolvidos, a transição entre a fase da vida adulta e a da velhice é marcada pela chegada do indivíduo aos 65 anos enquanto nos países em desenvolvimento, como o Brasil, aos 60 anos. A Itália está elevando essa idade para 75 anos.

Essa heterogeneidade oportuniza diferentes conotações para a abordagem. Diante disso, esta pesquisa adota uma taxonomia conhecida nas empresas como **gestão da longevidade** (AVERSA & D'AGOSTINO, 2017).

Fala-se em gestão da longevidade - e não em gestão da idade - para indicar a gestão de organizações cuja curva demográfica tende a seguir a curva demográfica do país, encurtando nas classes etárias mais jovens, prolongando-se para as de maior idade, e registrando um aumento progressivo na idade média [da força de trabalho] das empresas (AVERSA & D'AGOSTINO, 2017, p. 8).

A gestão da longevidade vem sendo percebida como uma necessidade econômica e social (NAEGELE & WALKER, 2006), podendo ser aplicada em três diferentes níveis: no nível do indivíduo, da organização ou do mercado de trabalho (TAEN, 2007; FABISIAK & PROKURAT, 2012). Esta pesquisa de doutorado tem como direcionador o nível de aplicação da organização, circunscrevendo seu escopo às empresas de médio e grande portes do contexto brasileiro. Isto quer dizer que o foco está muito mais na gestão organizacional do que no comportamento dos trabalhadores com 60 anos ou mais, abordagem que já foi adotada na pesquisa de mestrado².

A consciência acerca da necessidade de adotar a gestão da longevidade vem ocorrendo de forma progressiva, porém em ritmo lento nas empresas (PINTO, 2015). O número de empregadores que adotaram a abordagem ainda é considerado pequeno (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; CLARK & GHENT, 2010).

Dos mais de 28 mil empregadores entrevistados na pesquisa de Clark & Ghent (2010) em 25 países europeus, apenas 21% haviam implementado estratégias de atração e retenção dos trabalhadores idosos. As políticas de gestão da longevidade ainda diferem entre esses países e essa heterogeneidade é revelada pela diversidade de abordagens de gestão da longevidade nas empresas (NAEGELE & WALKER, 2006).

Em contraponto, governos de países membro da União Europeia adotaram medidas estratégicas para enfrentar as consequências impopulares da reforma previdenciária. A fim de conseguir apoio para “as alterações introduzidas no regime de pensões e aposentadorias, e mobilizar as pessoas para continuarem profissionalmente ativas até a idade de se aposentarem” - evitando uma corrida à aposentadoria precoce -, os governos investiram na

² A perspectiva dos trabalhadores com 60 anos ou mais foi tema da dissertação de Mestrado da pesquisadora, intitulada 'O trabalho formal e o envelhecimento ativo no Brasil: o caso dos trabalhadores de uma mineradora, realizada em 2014. Disponível em <http://www.producao.ufrj.br/index.php/en/theses-and-dissertations/dissertation/2014/6--o-trabalho-formal-e-o-envelhecimento-ativo-no-brasil-o-caso-dos-trabalhadores-de-uma-mineradora/file>.

“melhoria das condições de trabalho, na promoção da capacidade de trabalho ao longo de toda a vida profissional do indivíduo” e na gestão da longevidade (KELLER, 2015, p.208).

Diferentemente de países europeus, no Brasil, não é a heterogeneidade, mas uma insipiência paradoxal o que preocupa. Apesar de estar entre os três países que envelhecem mais rapidamente no mundo (ILC, 2015) e de ser, entre as quinze maiores economias, aquela que mais poderá sofrer com o déficit de mão de obra jovem qualificada até 2030 (STRACK, 2014), as empresas pouco conhecem sobre tal abordagem de gestão (PWCBRASIL & EAESP/FGV, 2013; ETHOS, 2016).

A maioria dos empregadores não utiliza a análise demográfica para projetar o tamanho e a estrutura etária adequada da sua força de trabalho (CLARK & GHENT, 2010). A maior parte deles não reconhece que os trabalhadores com 60 anos ou mais são, além de potencialidades (TAVARES, 2014), uma alternativa relevante à escassez de mão de obra qualificada (PWCBRASIL, 2013). Apenas 4,5% das empresas possuem políticas internas que contemplem medidas sistêmicas voltadas ao envelhecimento ativo de sua força de trabalho, enquanto 38,1% adotam apenas iniciativas pontuais que acreditam contribuir para com o envelhecimento ativo de seus empregados (VIEIRA & KENAPPE, 2018).

Do ponto de vista acadêmico, existem lacunas de conhecimento sobre a gestão da longevidade, especialmente na literatura brasileira, para as quais esta pesquisa poderá oferecer contribuições relevantes. Vários autores já estudaram o conjunto de desdobramentos do envelhecimento da população total e em idade ativa (PINTO, 2015). No entanto, o conjunto teórico existente se concentra mais sobre as diferenças físicas e cognitivas relacionadas ao trabalho (HEDGE et al., 2006), o modo como as pessoas respondem às situações de trabalho e às organizações que as empregam, e como se sentem em relação ao seu trabalho ou até mesmo à perda dele (BARNES-FARRELL E MATTHEUS, 2007), do que nas motivações para a presença continuada dos trabalhadores idosos no mercado de trabalho (SHACKLOCK et al., 2007) ou a forma como a perspectiva da longevidade é gerenciada nas empresas (JENSEN & MØBERG, 2012).

Uma das lacunas identificadas diz respeito ao estudo de artefatos³ empregados para induzir as empresas a implementarem a gestão da longevidade. Algumas das principais pesquisas com foco nos empregadores estão particularmente engajadas em mapear exemplos de boas práticas de gestão da longevidade (NAEGELE & WALKER, 2006;

³ De acordo com Simon (1996, p. 28), artefatos são “objetos artificiais que podem ser caracterizados em termos de objetivos, funções e adaptações”. Um artefato é um objeto artificial, significa que é criado pelo Homem. Pode ser explicado ainda, como a organização de componentes do ambiente interno para atingir objetivos em um determinado ambiente externo.

INSTITUTE FOR EMPLOYMENT RESEARCH, 2006; WALKER, 1997, 1999; WALKER & TAYLOR, 1998). Contudo elas não são estudadas à luz de uma classe de problemas, isto é, “o conjunto de problemas práticos e teóricos que contém artefatos úteis para a ação nas organizações” (DRESCH et al., 2015, p. 103).

Outro ponto importante é a necessidade de traduzir melhor a pesquisa científica para o padrão de compreensão dos gestores, tanto descrevendo os achados em linguagem mais acessível - sem a preocupação com complexas explicações metodológicas ou teóricas - quanto convertendo o conhecimento em soluções aplicáveis ao contexto organizacional. O desenvolvimento desta pesquisa na Engenharia de Produção permite a criação de artefatos que poderão ser utilizados para comunicar e transformar seus resultados em produtos e serviços. O que, de fato, não ocorre com grande parte das pesquisas no país (DRESCH et al., 2015).

A gestão da longevidade também configura tema de interesse para a Engenharia de Produção porque se dedica ao gerenciamento de um sistema que envolve pessoas, ambientes e diferentes setores de atividade, podendo ser aplicado na indústria, na agricultura, na prestação de serviços, na administração pública ou nas iniciativas sociais. Além disso, a maior parte dos estudos publicados sobre o assunto pertence a países desenvolvidos sobretudo os europeus, o que pode ser explicado por sua transição demográfica⁴ ter ocorrido antes da brasileira.

Além do que já foi exposto, o estudo de mecanismos que promovem ambientes de trabalho mais inclusivos e produtivos gera benefícios para trabalhadores e empresas. Promover a ideia de uma vida profissional mais longa e com melhor qualidade durante todo o curso é como uma importante plataforma tanto para o envelhecimento ativo dos trabalhadores (OMS, 2002; TAVARES, 2014; ILC, 2015) quanto para a manutenção da eficiência produtiva das empresas (LEIBOLD & VOELPEL, 2006).

⁴ A expressão ‘transição demográfica’ explica a dinâmica do envelhecimento, referindo-se aos efeitos que as transformações das taxas de fecundidade e mortalidade provocam sobre o ritmo de crescimento populacional e sobre a estrutura por idade e sexo durante determinado período. O que se testemunha hoje é fruto de importantes acontecimentos históricos: as guerras, os avanços da ciência no combate e prevenção de doenças e epidemias devastadoras, a industrialização, a revolução sexual. Esses fatores influenciaram tanto o tamanho quanto a expectativa de vida de populações do mundo inteiro ao longo da história (TAVARES, 2015).

1.4. Problema

O problema central abordado nesta tese de doutorado é a falta de adesão das empresas a uma abordagem de gestão da longevidade, que funcione como condicionante ao desenvolvimento do envelhecimento ativo dos trabalhadores e da eficiência produtiva do tecido empresarial brasileiro (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; CLARK & GHENT, 2010; PINTO, 2015; VIEIRA & KENAPPE, 2018).

Decompondo o problema de pesquisa em problemas práticos, trata-se da combinação de diferentes restrições relacionadas à gestão da força de trabalho que está envelhecendo (ROLLAND, 2004; LEIBOLD & VOELPEL, 2006; PWCBRASIL & FGV, 2013; KOŁODZIEJCZYK-OLCZAK, 2015; ETHOS, 2016):

- (i) os níveis limitados de conscientização, capacidade de avaliação e resposta dos gestores aos riscos e oportunidades da longevidade;
- (ii) a falta de normas estabelecidas e as limitações dos modelos de gestão da longevidade existentes; e
- (iii) a falta de ferramentas para implementar a gestão da longevidade.

Espera-se, por meio da compreensão da literatura do campo de conhecimento e das análises concernentes, responder a seguinte pergunta de pesquisa: como induzir a implementação de uma abordagem de gestão da longevidade nas médias e grandes empresas?

1.5. Hipóteses da pesquisa

Sabendo disso e, com o intuito de resolver o problema identificado, formularam-se duas hipóteses para esta pesquisa:

Hipótese 1 [H1]: um modelo prescritivo, que contemple as múltiplas dimensões da gestão da longevidade da força de trabalho, pode ampliar o nível de compreensão e a capacidade de avaliação e resposta dos gestores das empresas aos desafios sócio produtivos da longevidade.

Hipótese 2 [H2]: é viável utilizar o modelo como matriz para a criação de uma série de artefatos que enderecem, com diferentes abordagens, o problema estudado.

1.6. Objetivos

Os objetivos da pesquisa foram explicitados para caracterizar o seu alcance e utilizados para delimitar o seu escopo. Eles são apresentados a seguir na forma de objetivos gerais – forma genérica – e objetivos específicos – forma exata, a saber:

1.6.1. Objetivo geral

Com vistas a responder a pergunta de pesquisa e a corroborar com a hipótese identificada, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver um modelo para induzir a implementação da gestão da longevidade da força de trabalho em médias e grandes empresas.

1.6.2. Objetivos específicos

São objetivos específicos desta tese:

- a) identificar na literatura características das diferentes abordagens de gestão da longevidade da força de trabalho;
- b) realizar uma análise comparativa dos modelos conceituais que representem essas abordagens e explorar possibilidades de novos constructos;
- c) identificar as variáveis da longevidade que influenciam a força de trabalho e a gestão organizacional e analisar os mecanismos empregados para induzir a implementação da gestão atenta a essas variáveis nas empresas;
- d) projetar um modelo de gestão da longevidade e verificar a viabilidade de gerar artefatos a partir do modelo desenvolvido.

1.7. Metodologia

A metodologia adotada para a realização desta pesquisa foi a *Design Science Research (DSR)*. A DSR possibilita a investigação de instâncias acadêmicas e corporativas do artificial (SIMON, 1996; BAYAZIT, 2004). O conhecimento e a compreensão do problema e sua solução⁵ são adquiridos na construção e aplicação de um artefato para um problema específico (MERONI, 2008; VAN AKEN, 2004; VAISHNAVI E KUECHLER, 2004), que satisfaz

⁵ Nesta tese, solução “é a mistura de produtos, serviços, comunicação e pessoas concebidas para responder a uma necessidade específica” (MERONI, 2008, p.32).

um conjunto de requisitos funcionais. Os novos conhecimentos são gerados a partir de três estudos.

Cada estudo percorre cinco fases da DSR (TAKEDA ET AL., 1990; VAISHNAVI E KUECHLER, 2009; MANSON, 2006; PEFFERS ET AL., 2008): (a) conscientização: revisão de literatura, pesquisa documental e entrevistas com gestores; (b) proposição: artefatos intermediários, isto é, as partes conceituais do artefato principal e as características gerais do modelo; (c) desenvolvimento do artefato: o modelo de implementação da gestão da longevidade da força de trabalho, propriamente dito, gerado a partir da combinação dos artefatos intermediários propostos na fase anterior; (d) avaliação do artefato: desenvolvido através de *workshop* e processos seletivos reais; e (e) comunicação dos resultados parciais e completos no formato de tese, artigo, palestras, entrevistas.

O primeiro estudo utiliza a revisão de literatura para desconstruir um conjunto de modelos existentes (n=15) que representam a ideia da abordagem da gestão da longevidade na literatura, com o objetivo de identificar características essenciais e lacunas capazes de inspirar a base conceitual do novo modelo. As contribuições significativas deste estudo são a identificação de três componentes para o modelo: (i) dimensões gerenciais (n=4), que são as principais funções dos modernos sistemas gerenciais (AGOSTON, 2014); (ii) competências organizacionais (n=3), competências coletivas na forma de processos de serviço, sistemas ou procedimentos de trabalho (RUAS et al., 2005) percebidas como consequências da aprendizagem coletiva da organização (PRAHALAD & HAMEL, 1994) e contínua melhoria (CHAMON, 2008), que diferencia uma organização das demais (KING et al., 2002); e (iii) os recursos de suporte (n=33) das competências organizacionais, sugerindo elementos de um plano de ação.

Esses três elementos constituem a base do modelo de gestão da longevidade proposto nesta pesquisa. Eles são articulados para orientar a conscientização dos gestores sobre os problemas de gestão da longevidade no contexto específico de cada empresa. As contribuições secundárias são uma lista das partes interessadas da cadeia de valor, ou seja, entidades com participação nas atividades de gestão da longevidade das empresas (McGrath & Whitty, 2017); a percepção da necessidade de elementos-chave específicos para a gestão da longevidade; a ideia de aprendizado coletivo e melhorias; e a necessidade de definir métricas para o processo.

O segundo e o terceiro estudos investigam, respectivamente, duas formas possíveis de influenciar a adoção de uma abordagem de gestão da longevidade nas empresas: variáveis e mecanismos. Especificamente, no segundo estudo, examinamos a literatura e o discurso dos gestores em busca de variáveis (n=28) que trazem elementos contextuais significativos. Combinamos diferentes técnicas para coletar dados: revisão de literatura e

entrevistas qualitativas com perguntas abertas (n=8) a gestores de Recursos Humanos (n=6) de empresas de grande e médio porte. Os resultados são obtidos através da interpretação de significados de texto oculto, usando a técnica da análise qualitativa de conteúdo (DOWNE-WAMBOLDT, 1992; BABBIE, 1998; KONDRACKI et al., 2002).

As principais contribuições deste estudo são o conjunto de princípios (n=7) e uma lista não exaustiva de variáveis a serem conhecidas pelos gestores. Contribuições secundárias são a ideia de identificar as ferramentas internas existentes que a organização pode melhorar para servir à gestão da longevidade e a demanda por novas ferramentas que expandam o conhecimento dos gestores; e a ideia de gerenciar mudanças, treinando gestores, redesenhando processos, adaptando o local de trabalho, articulando um ecossistema de suporte, antes de efetivar a abordagem de gestão.

O terceiro estudo identifica e analisa os mecanismos indutores (n=64), com o objetivo de compreender seus procedimentos e a pressão isomórfica por eles exercida sobre as empresas. Utilizou-se uma adaptação dos 5W3Hs, adicionando mais itens ao registro, a fim de ajudar a entender as iniciativas em maior profundidade (VARVAKIS et al., 2001), de acordo com os parâmetros significativos para esta pesquisa e realizar uma análise de conteúdo.

A principal contribuição deste estudo são as práticas de gestão da longevidade e as tipologias de mecanismos aos quais os empregadores são mais comumente submetidos ou podem se beneficiar, bem como as características indutivas que o artefato pode incorporar.

1.8. Delimitação da pesquisa

Dada a problemática e o contexto apresentados, e considerando a necessidade de estabelecer um recorte para delimitar o escopo desta pesquisa, em função dos recursos disponíveis para o Doutorado, ressalta-se que esta tese dialoga prioritariamente com as comunidades de Gestão Organizacional, Gerontecnologia e Design. Enquanto a Gerontecnologia se dedica ao estudo das questões tecnológicas multi e interdimensionais do envelhecimento e da longevidade, a Gestão Organizacional trata dos esforços para concretizar o que foi definido no planejamento estratégico de uma empresa como caminho a ser seguido até os resultados desejados (CHIAVENATTO, 2003, p. 53).

Assim, esta tese estabelece um diálogo entre as três comunidades quando propõe utilizar uma abordagem de Design para discutir os fatores da longevidade no contexto da gestão organizacional em uma mesma pesquisa. A contribuição do *Design* vem por meio do ferramental da tese, desde a metodologia da pesquisa até as técnicas para o

desenvolvimento de artefatos. A aplicação da abordagem de *Design* confere à tese uma perspectiva projetual.

1.9. Estrutura da tese

A tese é constituída por este capítulo introdutório, que apresenta a uma visão geral da pesquisa, e outros cinco capítulos: (i) dois capítulos dedicados ao constructo teórico da pesquisa; (ii) um capítulo que descreve o percurso metodológico que conduz aos resultados almejados; (iii) um capítulo que desdobra a problemática, apresentando os resultados dos três estudos que compõem a pesquisa; (iv) a proposta de modelo e artefatos derivados; e (v) um capítulo que contém as considerações gerais da tese.

O capítulo 2, '*Desafios de uma população que envelhece*', apresenta um recorte da dinâmica do envelhecimento populacional que tende para o mercado de trabalho, a produtividade na velhice e os novos desafios de gestão gerados por essa macrotendência. O capítulo serve como pano de fundo para o desdobramento da pesquisa.

O capítulo 3, intitulado '*Referencial teórico*' apresenta os três principais eixos teóricos que embasam esta tese. A primeira seção traz uma perspectiva histórica sobre a abordagem de gestão organizacional conhecida como gestão da idade ou, como adotada nesta tese, gestão da longevidade. A segunda seção discorre sobre modelos de gestão da longevidade enquanto a terceira seção apresenta o conceito de variáveis e mecanismos que podem induzir a implementação da gestão da longevidade nas empresas. Este capítulo cumpre o primeiro objetivo específico da tese e serve como embasamento para cumprir o objetivo geral.

O capítulo 4, intitulado '*Design Science Research: a abordagem metodológica*', explica a proposta da *Design Science Research* como método escolhido para uma pesquisa em Engenharia de Produção e detalha ainda, a condução do trabalho. A pesquisa foi conduzida por meio de cinco fases articuladas para responder ao problema da pesquisa: conscientização, proposição, desenvolvimento, avaliação e comunicação.

No capítulo 5, intitulado '*Estudos*', são apresentados os resultados, discussões e a validação de cada um dos três estudos realizados: (a) um estudo comparativo entre os modelos de gestão dos fatores da longevidade existentes; (b) um estudo para entender as variáveis que influenciam a gestão da longevidade; e (c) um estudo comparativo entre mecanismos que induzem a gestão da longevidade. Este capítulo cumpre o segundo, terceiro e o quarto objetivos específicos da tese e produz insumos para cumprir objetivo geral.

O capítulo 6, 'Proposta do modelo de gestão da longevidade', descreve a estrutura do modelo proposto e verifica a viabilidade de desenvolver novos artefatos com base nele. O capítulo responde as duas hipóteses da pesquisa e atende ao quarto - e último - objetivo específico da pesquisa, alcançando o objetivo geral. Os artefatos gerados no capítulo são validados usando a avaliação descritiva (argumentativa). A Figura 1 consolida os artefatos da tese:

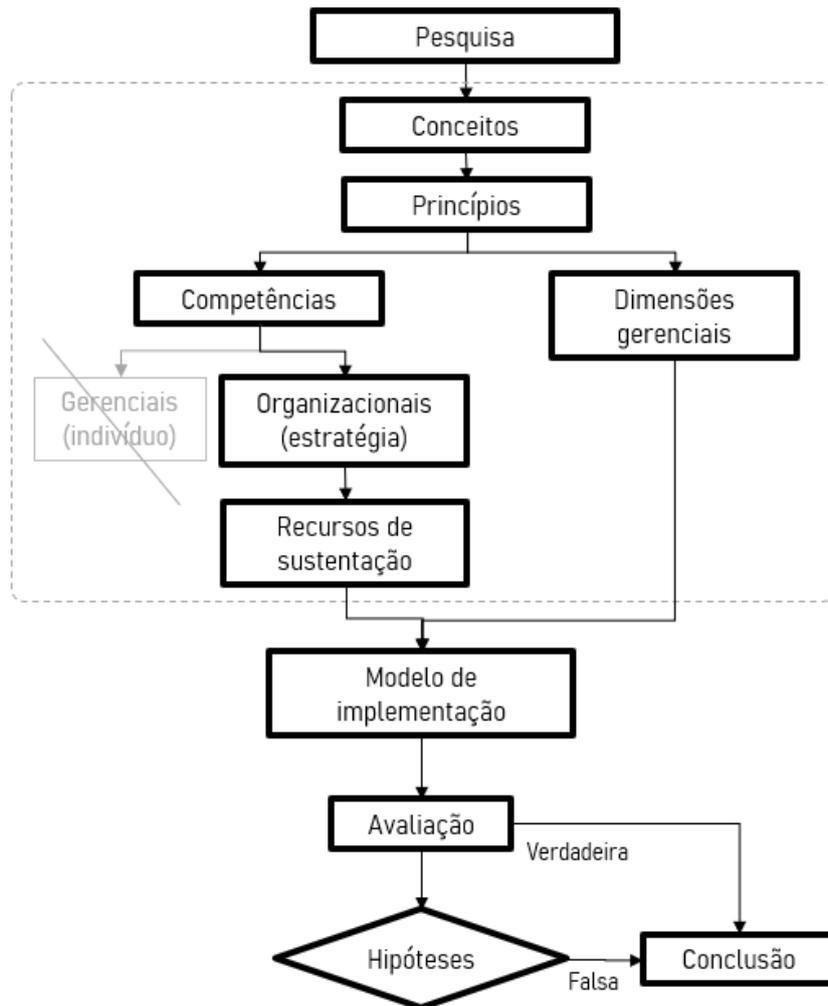


Figura 1. Artefatos da tese

O capítulo 7, intitulado 'Considerações finais', apresenta as conclusões gerais da tese e descreve como o conhecimento gerado foi comunicado ao longo do trabalho. Consolida a pesquisa e dá por cumprido seu objetivo geral, apontando caminhos para futuros estudos. Já as referências são feitas menções às obras citadas ao longo da tese. Por fim, os apêndices reúnem o conjunto de informações complementares e/ou específicas pertinentes à tese, que lá foram posicionados para favorecer a fluidez da exposição ao longo da trabalho.

1.10. Contribuição original

Como principal constituinte da originalidade deste trabalho apresenta-se o modelo de implementação da gestão da longevidade e suas componentes: competências organizacionais, dimensões gerenciais e recursos de suporte. A pesquisa representa, também, a possibilidade de uma aplicação real, que foi corroborada por diferentes grupos nos processos de validação.

Quanto à contribuição para a ciência do *design*, além do desenvolvimento de artefatos reais, a tese engrossa o corpo de pesquisas que fazem uso da *Design Science Research* em pesquisas na Engenharia de Produção, fortalecendo a promoção do método. No que tange à acadêmica, a tese incorpora novos conhecimentos teóricos à literatura de Gestão Organizacional.

Quanto à contribuição empresarial, primeiramente, a pesquisa deu origem a uma *spin-off* acadêmica, uma *startup* criada para disseminar o conhecimento acumulado pela pesquisadora durante as atividades acadêmicas. Buscou-se tornar as empresas mais conscientes da importância da gestão da longevidade para a produtividade dos trabalhadores, a sustentabilidade da força de trabalho e a eficiência produtiva da empresa.

Em relação à contribuição social, ofereceu-se orientação a pesquisadores, trabalhadores idosos (ativos e aposentados) e gestores por meio de palestras, entrevistas, livros e publicações nas redes sociais, baseadas na pesquisa. Todas as realizações ocorreram no sentido de ampliar as oportunidades para o envelhecimento ativo dos trabalhadores e auxiliar a boa gestão dos riscos sócio produtivos da longevidade no mercado brasileiro. Ademais o processo de desenvolvimento do serviço foi orientado para a redução do seu custo de produção, com o intuito de tornar os caminhos para a gestão da longevidade mais acessíveis.

1.11. Resultados alcançados

Durante o percurso do doutorado foram alcançados os seguintes resultados:

a) elaboração e publicação do livro “Trabalho e Longevidade: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho”, pela Qualitymark Editora, com ISBN: 978-85-4140-190-6, dirigido à comunidade de gestão organizacional⁷ e trabalhadores ativos de todas as idades (2015);

⁷ O livro pode ser encontrado em lojas virtuais como Livraria Cultura, Amazon e outros *marketplaces*.

b) publicação de um capítulo de livro dirigido à comunidade de Gerontecnologia, intitulado ‘Transição demográfica e epidemiológica: o processo de envelhecimento populacional no Brasil’, parte integrante do livro ‘Terapia Ocupacional e Gerontologia - Interlocações e práticas’, publicado pela Appris Editora, ISBN: 978-85-473-0913-8⁸ (2018);

c) realização de 27 palestras técnicas e concessão de 12 entrevistas até dezembro de 2018, abordando diferentes aspectos desta tese, em suas diferentes fases, para que o conhecimento gerado pela pesquisa chegasse à sociedade, conforme prescrito pela metodologia DSR (2014-2018)⁹;

d) aprovação de uma *spin-off*¹⁰ acadêmica no processo seletivo da Incubadora de Empresas da COPPE/UFRJ, como fruto da validação do modelo e meio para converter o conhecimento científico produzido em produtos e serviços reais para as empresas (2017);

e) elaboração e submissão de artigo de percurso intitulado ‘*A multidimensional model for workforce longevity management in organizations*’ para periódico acadêmico indexado (2019);

f) protótipo de dois artefatos derivados do modelo desenvolvido: [I] questionário para avaliação da maturidade do processo de gestão da longevidade nas empresas; [II] desenvolvimento e aprovação no Edital de Inovação para a Indústria 2018 de um jogo corporativo para o desenvolvimento de competências de gestão da longevidade nos gestores das empresas;

1.12. Limitações da pesquisa

A principal limitação tem a ver com o estado embrionário das pesquisas em gestão da longevidade na literatura nacional. Por este motivo, os modelos de gestão da longevidade, bem como algumas conclusões teórico-conceituais se limitam, em parte, ao que foi possível aferir da literatura internacional.

Outra limitação percebida foi a resistência por parte de sujeitos entrevistados e observados que acreditam que melhorar o ambiente de trabalho para a pessoa idosa é utopia, uma vez que os jovens estão enfrentando alto índice de desemprego e devem, portanto, ser priorizados no mercado de trabalho. Sabe-se, no entanto, que a população idosa, cada vez mais, contribui financeiramente para o sustento de diferentes gerações da

⁸ O livro pode ser encontrado nos mesmos canais citados no item anterior.

⁹ A relação de palestras e entrevistas pode ser encontrada nos Apêndice 2 e 3, respectivamente.

¹⁰ As empresas nascentes originadas nas universidades e nos institutos de pesquisa são chamadas de *spin-offs* acadêmicas, são uma categoria de startups.

família e, conseqüentemente, para a economia do país (IBGE, 2010). Outro tipo de resistência foi a de participantes descrentes no interesse dos governantes e das empresas em melhorar as condições de vida e trabalho das pessoas idosas. Eles acreditavam que esta é a pesquisa certa no país errado.

A perspectiva dos trabalhadores idosos não foi mapeada nesta pesquisa. Em vez disso, procedeu-se uma releitura dos achados empíricos que inspiraram esta tese, coletados pela pesquisadora nas entrevistas realizadas com 73 trabalhadores aposentáveis de uma mineradora, em sua própria pesquisa de mestrado (TAVARES, 2014);

Outra limitação foi o fato de que alguns dos mecanismos indutores estudados estiveram fora de operação durante o levantamento, dificultando ou impedindo a coleta de determinadas informações. A coleta também foi dificultada pela dispersão geográfica entre os países de origem dos mecanismos indutores e a cidade de residência da pesquisadora. Tal deficiência foi parcialmente compensada pelo uso de meios digitais de pesquisa;

Por fim, não foi possível garantir a participação dos mesmos validadores em todas as fases em função das características de cada um dos artefatos e da dificuldade de disponibilidade dos participantes ao longo do percurso. Para superar este desafio, empregou-se uma combinação de diferentes técnicas de validação admitidas pela DSR.

2. BRASIL: DESAFIOS DE UMA POPULAÇÃO QUE ENVELHECE

Este capítulo apresenta dados sobre a dinâmica do envelhecimento populacional, como pano de fundo para o trabalho. São apresentadas perspectivas de nível macro (seção 2.1) e micro (seção 2.2). A primeira traz indicadores demográficos e epidemiológicos (seção 2.1.1) e os indicadores socioeconômicos mais relevantes para esta tese (seção 2.1.2). A segunda discorre sobre questões que orbitam em torno dos indivíduos e das empresas, discutindo questões sensíveis como idade, produtividade e aposentadoria (seção 2.2.1), o protagonismo dos trabalhadores (2.2.2) e os desafios que se apresentam para as empresas (2.2.3).

2.1. Perspectiva de nível macro: a dinâmica do envelhecimento e a economia

O aumento da expectativa de vida, a redução das taxas de mortalidade, o severo declínio das taxas de fecundidade, a expansão da urbanização e os movimentos migratórios ganharam notoriedade no mundo inteiro por culminarem em um novo regime demográfico (IPEA, 2014). O novo regime vigente tem como principal característica o envelhecimento da população, fenômeno reconhecido como uma macrotendência de amplitude global que impacta todos os setores da vida em sociedade (ILC, 2015).

De acordo com projeções da Organização das Nações Unidas, a população global com 60 anos ou mais cresce cerca de 3% ao ano, mais rápido que todos os grupos etários mais jovens. A proporção de pessoas com 60 anos ou mais deve duplicar entre 2007 e 2050, e alcançar 2,1 bilhões no mundo inteiro. Todos os continentes, exceto África, terão cerca de um quarto de suas populações com 60 anos ou mais. Em 2100, o número de pessoas idosas poderá alcançar os 3,1 bilhões¹¹.

O Brasil está entre os três países do mundo que envelhecerão mais rapidamente nos próximos 20 anos (ILC, 2015). Hoje 16% da população total brasileira já são formados por pessoas com 60 anos ou mais¹². Projeções do IBGE (2016a) indicam que em 2060, 33% da população será idosa, o que representará um contingente de 75 milhões de pessoas¹³.

¹¹ Dados extraídos do website da Organização das Nações Unidas em <https://nacoesunidas.org/acao/pessoas-idosas>.

¹² Dados extraídos do website do jornal Valor Econômico, disponíveis em <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/10/16/numero-de-aposentados-e-pensionistas-cresce-179percent-em-seis-anos-aponta-ibge.ghtml>.

¹³

Nesse contexto, as transformações demográficas e epidemiológicas relacionadas ao envelhecimento da população causam notável impacto sobre uma ampla gama de condições econômicas, políticas e sociais que, por sua vez, desdobram-se em fatores como o crescimento econômico, a poupança, a previdência social, as despesas com saúde e os cuidados de longo prazo, as transferências intergeracionais, a composição familiar, as condições de vida, o emprego e, até mesmo, o trabalho (UN, 2013a).

2.1.1. Indicadores demográficos e epidemiológicos

Esta seção apresenta números da atualidade e projeções acerca dos principais indicadores do envelhecimento populacional, com o intuito de explicar como a nova dinâmica demográfica está se desenhando. De acordo com dados do IBGE (2006; 2011) e da OMS (2015), os indicadores de maior relevância para a dinâmica do envelhecimento populacional são: mortalidade, expectativa de vida, fecundidade, urbanização e migração.

Mortalidade. Estima-se que, no ano de 2030, ocorra um aumento na taxa bruta de mortalidade que deverá saltar dos atuais 6,24% para 7,51%¹⁴. Contrariando a dinâmica de queda registrada para esta componente demográfica nas últimas décadas, em grandes metrópoles como Rio de Janeiro e São Paulo, jovens e adultos jovens do sexo masculino serão os mais afetados pelas elevadas taxas de mortalidade. Isso devido à maior incidência de doenças cardiovasculares e maior exposição à violência nesse grupo.

Apesar de nascerem mais crianças do sexo masculino do que do feminino, o contingente atual de mulheres é maior do que o de homens na composição da geral população. Isto ocorre devido aos diferenciais de mortalidade existentes entre os sexos e faz com que a maior parte da população com 60 anos ou mais seja composta por mulheres (55,7%). Nas faixas etárias mais altas, o número de mulheres chega a superar o dobro do número de homens. Por este motivo, diz-se que ocorre a feminização da velhice.

Expectativa de vida. No que se refere à esperança de vida ao nascer, a média se elevará dos 75,5 anos, registrados em 2015, para 78,33 anos, no ano de 2030. A esperança de vida de indivíduos com 60 anos avançará para 21,47 anos, em 2030, para homens e, no caso de mulheres, para 25,46 anos.

¹⁴ Taxa Bruta de Mortalidade é o quociente entre os óbitos ocorridos em um determinado ano e a população ao meio do ano, vezes 1000 (IBGE, 2006).

Ressalta-se que a maior expectativa de vida das mulheres é característica de gênero, independente do país. Nascem mais homens do que mulheres, mas para eles, a taxa de mortalidade é maior e a expectativa de sobrevida é menor.

Fecundidade. Além da propagação dos anticoncepcionais orais, da esterilização feminina e do acesso da mulher ao mercado de trabalho, o aumento no nível de instrução educacional e o rendimento domiciliar *per capita* também influenciam a redução da taxa de fecundidade. Quanto mais alto o nível de instrução da mulher, mais tardio se torna o padrão etário da fecundidade e quanto mais alto o rendimento domiciliar per capita, menor a fecundidade.

A taxa de fecundidade no Brasil já se encontra abaixo do nível de reposição. O número de filhos por mulher em idade fértil, que era de 6,16 em 1940, declinou para 1,76 em 2010, estando, portanto, abaixo do nível de reposição, que é de 2,1. Seguindo uma tendência mundial, a taxa de fecundidade irá manter a trajetória de declínio progressivo.

Estima-se que até o ano de 2030, os mais baixos níveis de fecundidade estejam concentrados nas regiões sudeste, sul e centro-oeste, registrando a mínima de 1,29 filho por mulher no Rio Grande do Sul enquanto na região norte estarão os níveis mais elevados, com destaque para Amapá com 2,75 filhos por mulher.

Urbanização. O envelhecimento da população e a urbanização representaram, ao longo do último século, o ápice do êxito do desenvolvimento humano. No Brasil, a população é predominantemente urbana. O crescimento vegetativo nas áreas urbanas e as migrações rurais com destino urbano resultaram no aumento do grau de urbanização¹⁵, que avançou de 55,9% em 1970 para 84,4% em 2010. A área urbana é caracterizada por ter forte atração populacional, e a rural, por ser expulsora.

A urbanização aliada à migração dos jovens para as cidades confere uma condição de isolamento aos idosos das áreas rurais, que se mantêm com poucos recursos e acesso restrito ou inexistente a serviços sociais e de saúde. Perto de 3,4 milhões de indivíduos com 60 anos ou mais, equivalentes a 14,4%, vivem sozinhos.

Migração. Enquanto os adultos e idosos permanecem em seus estados de origem, os jovens tendem a deixar as áreas rurais em busca de oportunidades de formação e

¹⁵ Grau de urbanização corresponde ao percentual da população residente em áreas urbanas, em determinado espaço geográfico, no ano considerado e indica a proporção da população total que reside em áreas urbanas, segundo a divisão político-administrativa estabelecida pelas administrações municipais. Disponível em: <http://www.insa.gov.br/censosab/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=44&Itemid=89>. Acessado em julho de 2013.

trabalho. Os fluxos de migração permitem compreender o impacto local e regional do envelhecimento da população, como o aparente desalinhamento entre os indicadores de população e de proporção de idosos.

É o caso de estados como Paraíba, Ceará e Rio Grande do Norte, que apesar de possuírem um contingente de pessoas idosas aproximadamente 2 ou até 6 vezes menor do que estados como Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, aparecem no topo do ranking dos estados com maior proporção de idosos. Neste caso, fica claro que a influência a migração dos mais jovens em direção a outros estados deixou pessoas idosas e adultas quase idosas em seus estados de origem.

No que se refere às rotas internacionais, a incidência de emigração de pessoas idosas é muito pequena, principalmente, se comparada à emigração de pessoas em idade ativa¹⁶, geralmente estudantes e trabalhadores que vislumbram oportunidades de formação e trabalho fora do país. As faixas etárias que mais perdem contingente de brasileiros são as de jovens com idades entre 20 a 29 anos, seguidas pelas faixas de 30 a 34 e 15 a 19 anos.

Doenças crônicas não transmissíveis (DCNTs). Na virada do milênio, o Fórum Econômico Mundial trabalhou intensivamente para convencer as organizações de que as doenças crônicas não-transmissíveis (DCNTs) estavam se tornando o maior desafio para a saúde global. Os números de morbidade e mortalidade, assim como o custo e os danos à qualidade de vida e à produtividade nacional, revelaram aos tomadores de decisão que condições como doenças cardiovasculares, diabetes, obesidade, câncer, doenças pulmonares, depressão devem ser centrais para a saúde global. As DCNTs representam mais da metade do ônus global relacionado a doenças e são consideradas uma das ameaças à economia global (WEF, 2019).

Durante muito tempo, as DCNTs foram tratadas como problema dos países ricos, primeiros a conquistar altos índices de longevidade, e não receberam atenção global. No entanto, sabe-se agora que as DCNTs são um problema maior em países de baixa renda do que nos de alta renda. Isso porque os países que ainda buscam o desenvolvimento, estão envelhecendo antes de enriquecer, antes de preparar os setores estruturantes para oferecer suporte a uma sociedade que precisa arcar com o preço de alcançar vidas mais longas, menos árduas, mas não livres das DCNTs (WEF, 2013; ILC, 2015).

¹⁶ População em idade ativa é uma classificação etária que compreende o conjunto de todas as pessoas teoricamente aptas a exercer uma atividade econômica.

Em seu processo de transição epidemiológica¹⁷, graças aos avanços da biomedicina e das políticas de saúde pública, o perfil das principais doenças causadoras de mortalidade e incapacidade entre a população sofreu mudanças no Brasil. Mudou de um perfil de mortalidade típico de uma população jovem para um desenho caracterizado por enfermidades complexas e, potencialmente mais onerosas, peculiares às faixas etárias mais elevadas (GORDILHO et al, 2000; SCHRAMM et al. (2004).

Ao mesmo tempo que o Brasil experimenta processos retrógrados (HORIUCHI, 1999), que apontam a coexistência de antigos problemas em saúde (doenças infectocontagiosas), o país também se vê diante do rápido crescimento das DCNTs. O que ocorre é a sobreposição de etapas (LUNA, 2002), uma transição epidemiológica polarizada, devido a heterogeneidade do processo em curso (ARAÚJO, 2012).

As doenças infectocontagiosas, que representavam 40% das mortes registradas no país em 1950, tornaram-se responsáveis por menos de 10%, em 2010 (GORDILHO et al, 2000). Mortes causadas por doenças como sarampo, poliomielite, rubéola, meningite, tétano, coqueluche e difteria em crianças menores de 5 anos declinaram de 5,5 mil, em 1980, para cerca de 50 mortes em 2009 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012). Também houve redução significativa da mortalidade por doenças como diarreias agudas e malária (DUARTE & BARRETO, 2012).

Enquanto o risco de contrair doenças infectocontagiosas diminuiu significativamente, o risco de desenvolver doenças crônicas não-transmissíveis (DCNTs), ao longo da vida, tornou-se uma das principais causas para a morte e a incapacidade entre a população. Além disso, quando mais de uma condição crônica ocorre ao mesmo tempo à uma pessoa, a recuperação é dificultada. Um em cada três adultos em todo o mundo tem múltiplas condições crônicas: doença cardiovascular somada à diabetes, depressão e câncer, ou uma combinação de três, quatro ou até cinco ou seis doenças ao mesmo tempo.

Múltiplas condições crônicas têm um impacto profundo em seus portadores. Custos e complicações tendem a crescer exponencialmente, limitando a mobilidade, aumentando a dor e a fadiga, causando ou intensificando quadros de depressão, dificultando ou impossibilitando o trabalho e reduzindo ainda mais a qualidade de vida (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

A combinação de múltiplas condições de DCNTs também ocasiona severa sobrecarga para os sistemas de saúde que, em sua maioria, está estruturada para lidar com

¹⁷ A expressão 'transição epidemiológica' refere-se às modificações, a longo prazo, dos padrões de morbidade, incapacidade e morte que caracterizam uma população específica e que, em geral, ocorrem em conjunto com transformações demográficas, sociais e econômicas (TAVARES, 2015; 2018).

uma doença por vez. As complicações e o custo do tratamento de múltiplas condições crônicas de um mesmo indivíduo tendem a dobrar com cada doença adicional (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

Além de apresentar um modelo de transição epidemiológica distinto de alguns países da América Latina e da maioria dos países desenvolvidos, o histórico de disparidades regionais do Brasil resulta em processos epidemiológicos igualmente distintos dentro do próprio território (FRENK, 1991). Enquanto ainda se luta contra doenças infectocontagiosas, má-nutrição e complicações do parto em algumas regiões do país, em todo o país, confronta-se com o rápido crescimento das DCNTs. Doenças cardiovasculares, neoplasias e depressão são as principais causas de morte e incapacidade entre a população.

Levando em conta que os níveis de fecundidade caminham para índices abaixo da taxa de reposição, enquanto que os de longevidade tendem a se elevar rapidamente, e as DCNTs que tipicamente acometem a população idosa, a demanda por assistência deverá se deslocar gradualmente das gerações mais jovens para as mais velhas (TAVARES, 2015).

Isso não significa que os direitos dos trabalhadores que têm filhos serão extintos. Mas que é preciso pensar em mecanismos de suporte para trabalhadores de todas as faixas etárias que precisam, ao mesmo tempo, trabalhar e oferecer cuidados especializados de longo prazo aos pais com DCNTs.

Segundo Tavares (2015), se melhorias nos sistemas de saúde e proteção social à pessoa idosa e sua família não forem implementadas nas próximas décadas, dois fenômenos poderão ocorrer: o aumento do número de pessoas idosas negligenciadas e o empobrecimento de famílias nas quais algum dos membros for obrigado a abrir mão do emprego e da renda para cuidar de um ou mais familiares idosos com DCNTs.

Esse é um desafio para o poder público, mas também para as empresas. Os conflitos entre empregados e empregadores, motivados pela falta de diretrizes ou a existência de diretrizes ineficientes para gerenciar esses casos também tendem a crescer (TAVARES, 2015).

2.1.2. Indicadores socioeconômicos

Numerosos aspectos da coletividade são impactados, produzindo demandas específicas de uma sociedade em pleno processo de envelhecimento. Alguns desses

aspectos tornam-se mais evidentes durante o período de transição demográfica¹⁸. Embora o processo de envelhecimento das populações apresente características circunscritas a cada país – e não é escopo desta tese apresentar todas elas –, ao menos uma dinâmica é comum a todos eles: o dividendo demográfico, também chamado bônus demográfico.

Bônus demográfico e razão de dependência. Como a própria taxonomia sugere, o bônus demográfico é uma oportunidade de prosperidade e crescimento econômico decorrente da mudança da estrutura etária da populacional¹⁹. Tipicamente, a fase do bônus demográfico de um país começa em plena transição demográfica e pode se prolongar para além da sua conclusão.

Essa fase se configura da seguinte forma: durante um determinado intervalo de tempo, as sociedades possuem um elevado contingente de pessoas em idade ativa – força de trabalho capaz de gerar riquezas –, ao mesmo tempo que uma razão de dependência²⁰ – que implica o sustento da população dependente pela população em idade ativa – relativamente baixa (BLOOM et al., 2003). Esse quadro é um potencial demográfico favorável ao crescimento econômico.

O bônus demográfico no Brasil se delineou a espelho de outros países em desenvolvimento. O período de pleno bônus ocorreu na década de 1970 quando a taxa de crescimento da população em idade ativa foi de 3,1% ao ano, frente a 2,5% da taxa de crescimento da população total (BRITO, 2008). Nas décadas de 70 e 80, a alargada base da pirâmide etária demonstrava a predominância de crianças e jovens entre a população e, conseqüentemente, uma alta taxa de dependência infanto-juvenil.

A transição demográfica foi então acelerada pelo declínio veloz dos níveis de fecundidade e do ritmo de crescimento da população. De acordo com Brito (2008), até o ano de 2010, a população jovem teve o maior tamanho absoluto entre a população total. Desde então iniciou uma dinâmica de contração que se manteve até 2020.

¹⁸ A expressão ‘transição demográfica’ explica a dinâmica do envelhecimento, referindo-se aos efeitos que as transformações das taxas de fecundidade e mortalidade provocam sobre o ritmo de crescimento populacional e a estrutura por idade e sexo durante determinado período (TAVARES, 2015).

¹⁹ Definição extraída da URL: <http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/poppobreza/alves.pdf>. Acessado em junho de 2017.

²⁰ Razão entre o segmento etário da população definido como economicamente dependente (os menores de 15 anos e os de 60 e mais anos) e o segmento etário potencialmente produtivo (entre 15 e 59 anos), na população residente em determinado espaço geográfico, no ano considerado. Mede a participação relativa do contingente populacional potencialmente inativo, que deveria ser sustentado pela parcela da população potencialmente produtiva. Extraído do website do Dieese em: <http://geo.dieese.org.br/supprof/indicadores/indicador_03.php>.

Espera-se que desse ano em diante, a faixa dos jovens de 16 a 29 anos apresente taxa de crescimento negativa ou diminuição do seu contingente durante todo o período da projeção. A população de 30 a 59 anos crescerá em um ritmo cada vez menor até 2035, quando começará a diminuir. A partir de 2045, apenas a população de 60 anos ou mais terá incremento positivo. Em geral, essa é uma dinâmica característica do envelhecimento da população e da força de trabalho (IBGE, 2016b).

Apesar de ainda não ter encerrado seu período de bônus demográfico, o país já percorreu boa parte dele²¹. Para Brito (2008), esse período ainda pode trazer benefícios, favorecendo as transferências intergeracionais enquanto o número de jovens e idosos dependentes for baixo em relação à população em idade ativa. Mas em médio e longo prazos, a redução do contingente jovem da população significará o encolhimento da força de trabalho sobretudo da força de trabalho jovem (NONATO et al., 2012).

Dados do IBGE (2016b) mostram que uma expansão discreta da oferta de mão de obra foi ocasionada pelo crescimento da população predominantemente ativa (15 a 64 anos). Porém, essa trajetória de ascensão ocorre apenas até meados da década de 2020, quando iniciará uma trajetória de declínio relativo e absoluto. Se comparada à mão de obra atualmente disponível no país, teremos menos pessoas na força de trabalho e um perfil etário mais elevado.

A taxa de crescimento da população em idade ativa será menor que a taxa de crescimento da população total, invertendo o que ocorreu na década de 1970. Então o período de aproximadamente 50 anos de bônus demográfico terá se encerrado definitivamente.

Em função disso, estima-se que a razão de dependência entre a população irá seguir uma trajetória de declínio até o ano de 2022. Mas, em seguida, completamente encerrado o período do bônus, a taxa de dependência voltará a se elevar em virtude do aumento absoluto e relativo da população com 60 anos ou mais na população total²².

Nesse caso, ao contrário do que já foi visto, não se trata da dependência infanto-juvenil, mas da dependência de pessoas idosas. No Brasil, o número de indivíduos idosos para cada 100 indivíduos em idade ativa alcançará o patamar de 52,1 em 2050 (IBGE, 2006).

²¹ É por meio da análise dos indicadores demográficos correntes e prospectivos do envelhecimento populacional que se torna possível saber em que momento cada país passará a dispor do bônus demográfico (BLOOM et al., 2003; FGV IBRE, 2011).

²² Dados consolidados do Censo Demográfico 2010 em resultados por amostra. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default_resultados_amostra.shtm>. Acessado em junho de 2013.

Essa trajetória já foi experimentada por países como Japão, Alemanha e França, que tiveram suas taxas de dependência aumentadas alcançando, respectivamente, 67,8%, 52,3% e 49,5%²³ (FGV IBRE, 2011).

Cabe ressaltar que quanto maior a taxa de dependência de uma população, maiores deverão ser os gastos do governo com assistência à população dependente. Como grande parte dos dependentes será de pessoas idosas, os gastos tendem a se intensificar principalmente no campo da saúde, dada a elevação dramática de doenças crônicas. Além disso, “se o crescimento da economia e as mudanças na regulação do mercado de trabalho não superarem seu comportamento recente, a proporção de desempregados e empregados na informalidade comprometerá as oportunidades demográficas” (BRITO, 2008).

Poupança. Outro aspecto do bônus demográfico que devemos considerar é o estímulo à poupança, que aumenta a oferta de capital. Em tese, no período em que a população em idade ativa é proporcionalmente maior, o volume de poupança deve aumentar.

Isso ocorre porque durante o curso de vida, a fase em que os indivíduos normalmente poupam mais é a do trabalho. Na velhice, a tendência mais acentuada é a ação inversa: a despoupança - embora isso não signifique que não haja idosos que poupem. Especialmente em países em rápido crescimento, a poupança dos trabalhadores se dá sobre rendas bem maiores do que a despoupança dos que se retiram do mercado de trabalho.

No caso do Brasil e no que diz respeito ao reforço à poupança, o bônus demográfico teve uma contribuição muito pequena para o crescimento da economia brasileira ao longo das últimas décadas (IPEA, 2014). Primeiro porque a maior parte do tempo do bônus demográfico brasileiro coincidiu com a redemocratização, período que registrou forte crescimento da carga tributária e da redução da poupança pública.

Segundo porque houve um tempo em que a renda da maior parte dos aposentados se equiparava ao rendimento percebido enquanto ativos no mercado formal, o que tornou desnecessário o ciclo clássico de poupar para suavizar a renda ao longo da vida. Terceiro porque o estímulo ao consumo - fomentado pela cultura da obsolescência e seguido pelo reforço da renúncia fiscal do governo para bens de consumo -, de fato, elevou a taxa de consumo das famílias e reduziu drasticamente a taxa de poupança. As famílias deixaram de poupar para poder consumir.

²³ Dados disponíveis em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/estudo-do-ibge-comprova-bonus-demografico-do-pais>. Acessada em junho de 2013.

Além disso, a saída precoce dos trabalhadores da força de trabalho também corrobora para a elevação das taxas de dependência entre as gerações. Em 2018, o país tinha 30,5 milhões de aposentados ou pensionistas, 17,9% a mais na comparação ao mesmo período de 2012 (25,8 milhões), o que representa 14,6% da população.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), o avanço da recente reforma previdenciária fez disparar o número de pedidos de aposentadoria no Brasil, registrando um aumento de 54% de junho para julho de 2019. No total foram 235,5 mil solicitações em julho, sendo 82,5 mil a mais do que os 153 mil registrados. Esse fenômeno é conhecido como 'corrida para a aposentadoria' e ocorre devido ao receio que os trabalhadores sentem de serem prejudicados com as mudanças²⁴.

Isso é preocupante porque como a percepção de renda interfere diretamente na forma como as pessoas experimentam a velhice, a qualidade de vida e o bem-estar de grande parte delas pode sofrer sério declínio no futuro, sobretudo se a velhice não tiver sido planejada a longo prazo.

Ao mesmo tempo que esses dados sugerem preocupação com o padrão de vida durante a velhice, eles mostram que o percentual de idosos que deverá ter uma renda complementar à aposentadoria ou que terá condições de se manter apenas com outras rendas, entre elas a poupança, é muito pequeno. Além disso, há aqueles que não terão nem aposentadoria nem outra fonte de renda e, por isso, precisarão trabalhar durante a velhice ou dependerão unicamente de recursos dos filhos ou do Estado para viver (TAVARES, 2015).

Se pela dinâmica populacional, esperava-se que estivéssemos elevando a taxa de poupança no país, a dinâmica política produziu o efeito inverso: a taxa de poupança hoje é bem menor que na década de 1970. Com isso, ao contrário do que acontece nos países asiáticos, a fase laboral no Brasil não tem produzido uma poupança substancialmente maior do que a despoupança dos aposentados.

Pobreza. No Brasil, 3,6% da população de idosos brasileiros não percebem qualquer tipo de renda, sendo totalmente dependentes. E 53,6% possui renda mensal per capita menor ou igual a um salário mínimo (IBGE, 2010), condições que, na prática, tornam praticamente inviável a poupança e, possivelmente, a subsistência dos idosos²⁵.

²⁴ Dados consolidados pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), disponíveis em <https://www.agazeta.com.br/economia/pedidos-de-aposentadorias-disparam-com-reforma-da-previdencia-0819>.

²⁵ Dados extraídos do Datasus em: <<http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=02>>. Acessado em janeiro de 2019.

Pelo menos 5 mil pessoas com 60 anos ou mais morreram por desnutrição no Brasil em 2016. Nas últimas três décadas, o Brasil vem conseguindo reduzir a morte de crianças por desnutrição – a queda foi de 97% entre 1980 e 2015²⁶. Mas pouco se fez para conter o crescimento desse quadro entre os idosos. O número de brasileiros com mais de 60 anos cresceu 231% nesses anos, e as mortes por falta de nutrição adequada, entre eles, subiram 365%²⁷.

Não bastasse a carência de reservas financeiras, os indicadores mostram que a inadimplência entre a população idosa foi a que mais cresceu nos últimos dois anos. Em julho, 35,1% dos brasileiros com mais de 61 anos estavam com contas atrasadas. Se comparado ao mesmo período de 2016, a inadimplência dos idosos avançou 2,6 pontos percentuais²⁸.

Essa situação aponta para a necessidade de contingência entre os indivíduos que chegarão à velhice e viverão muito mais que dez anos – como acontecia no passado – sem poder contar com serviços públicos adequados nem reservas financeiras próprias condizentes com suas demandas essenciais.

É preocupante que o Brasil esteja se aproximando do fim de seu bônus demográfico também sem o prêmio esperado da elevação da poupança doméstica. No ano de 2022, a janela demográfica que amplia a poupança irá se fechar em definitivo e não existem sinais de que até lá o Brasil consiga uma retomada (FGV IBRE, 2011).

Educação. Segundo Nonato et al. (2012), a perspectiva educacional para os próximos anos sugere que o perfil da população em idade ativa no Brasil seja constituído por níveis de escolaridade cada vez altos, devido a uma permanência mais prolongada da população na escola e à expansão nos níveis de ensino médio e superior. A perspectiva para a educação profissional, científica e tecnológica são incertas. Porém, é consenso que o país está longe de atingir a qualidade e o alcance adequados.

Nos próximos anos, o crescimento da população em idade escolar irá declinar significativamente, e isso leva a imaginar que, do ponto de vista do orçamento público, haverá mais recursos para a educação. No entanto, a verdade é que a taxa de crescimento da população idosa se elevará em níveis superiores ao da população total. Com isso, dado que o gasto *per capita* do Estado com cada indivíduo idoso deverá ser maior do que o gasto

²⁶ Os números do Datasus tendem a ser subestimados, visto que o óbito por desnutrição não é causa obrigatória de notificação no país.

²⁷ Dados extraídos do Datasus em: <<http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=02>>. Acessado em janeiro de 2019.

²⁸ Dados extraídos em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/08/21/internas_economia,701043/inadimplentes-atingem-61-6-milhoes-de-brasileiros-em-julho-diz-serasa.shtml>. Acessado em fevereiro de 2019.

com uma criança, as demandas da população dependente – idosos e jovens em idade escolar – tendem a pressionar os gastos públicos.

O novo regime demográfico elevará dramaticamente os gastos com educação, saúde e previdência. Não será possível contar com o efeito incremental do aumento da população em idade ativa nem com o benefício da poupança doméstica e, se ele não for acompanhado da elevação do esforço educacional, o bônus demográfico não poderá contar com mão de obra qualificada para ocupar as vagas abertas no mercado de trabalho.

De acordo com Nonato et al. (2012), “não obstante alguns avanços observados ao longo do tempo, a força de trabalho brasileira ainda deverá por muito tempo apresentar carências significativas de habilidades e competências demandadas no mundo do trabalho” (NONATO et al., 2012).

Para Berquó (2013), demógrafa e pesquisadora, o país não aproveita a oportunidade única e histórica de educar melhor crianças e jovens para fazer frente aos desafios que virão no futuro com o envelhecimento populacional cada vez mais acelerado. À medida que há menos crianças e jovens, o orçamento deveria ser aplicado para a criação de melhores escolas. Mas isso não tem ocorrido no Brasil, “o jovem está sendo mal aproveitado. Não à toa estamos começando a importar engenheiro, médico. E o que fazer quando a população envelhecer?” (BERQUÓ, 2013).

Desta forma, em relação à educação existem três grandes desafios para garantir a disponibilidade de mão de obra qualificada no país e mitigar os efeitos negativos do envelhecimento populacional.

O primeiro, e mais óbvio, é garantir a melhoria da qualidade da educação aos futuros entrantes no mercado de trabalho: os jovens. E aqui estou falando de todo tipo de experiência educacional que desenvolva habilidades e competências para a nova realidade demográfica, o que inclui até mesmo o desenvolvimento da habilidade para relacionamentos intergeracionais no ambiente organizacional.

O segundo desafio é promover uma visão sistemática na qual seja consenso que uma população em processo de envelhecimento em massa precisa ter acesso à educação durante todo o seu curso de vida e não apenas no período tradicional de aprendizado, que se encerra na faixa dos 16 aos 25 anos, quando o indivíduo ainda é jovem (TAVARES, 2015; ILC, 2015). Capacitar os trabalhadores ao longo de todo o curso de vida será cada vez mais importante para garantir sua empregabilidade na fase da velhice.

O terceiro é ensinar uma sociedade a envelhecer com resiliência, prevenindo determinados males da velhice e otimizando suas potencialidades, significa reduzir os

gastos públicos com saúde para esta fatia da população no futuro e aumentar as chances de ter uma força de trabalho composta por mais indivíduos idosos dotados de plena capacidade laboral. Aqui também cabe a necessidade de desenvolver nos gestores conhecimentos e habilidades para lidar com os riscos e oportunidades do envelhecimento da força de trabalho.

No que tange ao bônus demográfico, enquanto países como EUA, Japão, Cingapura, Coreia do Sul, China, Taiwan e parte da Europa fizeram um bom aproveitamento de suas respectivas oportunidades, principalmente pelos investimentos realizados em educação e estímulo à economia (FGV IBRE, 2011), o Brasil escreve mais uma história de desperdício, desta vez, dos benefícios do seu bônus demográfico.

Neste sentido, não basta aos gestores de empresas responder à pergunta “quem vai cuidar dos pais dos colaboradores enquanto eles trabalham?”. Eles precisarão ampliar o domínio sobre as diferentes dinâmicas de vida mais longa e a eficiência produtiva da empresa. Daí a necessidade de também endereçar, nesta tese, perspectivas de nível micro, isto é, aquelas que envolvem as empresas e os trabalhadores.

2.2. Perspectivas de nível micro

Como já ocorreu no passado, as mudanças populacionais implicam em uma extensa lista de preocupações normalmente associadas à capacidade global de obter crescimento econômico suficiente para acomodar a população crescente. Porém, no que tange especificamente ao envelhecimento da população, uma das principais preocupações é que a economia seja impactada pela perda de eficiência produtiva das empresas, o que colocaria em risco a economia global (WEF, 2011).

Em países como os EUA, Alemanha, Reino Unido, Itália, Japão e China o contingente de trabalhadores com idades entre 35 e 44 anos, que normalmente estaria avançando para níveis sênior de gestão, não apenas deixa de crescer, como também declina. Paradoxalmente, trabalhadores com idades entre 55 e 64 anos irão representar progressivamente enormes proporções da força de trabalho no mundo industrializado, chegando a saltos de crescimento de até 52% (LEIBOLD & VOELPEL, 2006).

O Brasil segue tendência similar. No ano de 2013, a mão de obra disponível no país era predominantemente formada por trabalhadores de 25 a 29 anos. Em 2040, a faixa etária com maior número de trabalhadores será a de 40 a 49 anos. Em 2060, ela será formada majoritariamente por trabalhadores com idades entre 55 e 59 anos (IPEA, 2014).

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios mostram que, em 2018, dos 93 milhões de brasileiros que trabalhavam, um total de 7,5 milhões tinha 60 anos ou mais. Esse número representava 8% dos brasileiros dessa faixa etária²⁹. Para 2060, espera-se que um contingente expressivo de pessoas com 60 anos ou mais esteja no mercado de trabalho (IBGE, 2016b).

Não se pode ignorar que essas são projeções e, como tal, podem se confirmar ou não. É inegável que ainda existe uma lacuna entre o tempo de trabalho requerido para a aposentadoria e o tempo de trabalho real (im)possibilitado pelas políticas de contratação e retenção de mão de obra das empresas. Da mesma forma, não se pode estabelecer como regra geral que todos os trabalhadores idosos desejam e possuem plenas condições de trabalhar, da mesma forma que não se pode afirmar que nenhum deles deseja trabalhar após a aposentadoria, ou na fase da velhice.

Contudo, é consenso na literatura que a presença continuada de trabalhadores com 60 anos ou mais na força de trabalho é uma forte tendência para as próximas décadas (ROLLAND, 2004; WALKER, 2007; SZINOVACZ, MARTIN & DAVEY, 2014; VIGNOLI ET AL., 2019). Segundo Tavares (2015) ela ocorrerá devido a três desdobramentos das mudanças demográficas: (a) o aumento da idade mínima para a aposentadoria, como medida para equilibrar as contas do sistema de seguridade social; (b) o protagonismo dos trabalhadores, como resposta à expectativa de uma vida mais longa; e (c) os desafios do mercado frente às novas características da força de trabalho.

2.2.1. Idade, produtividade e aposentadoria

Na Alemanha industrializada de 1880, observando uma brusca queda de produtividade entre os trabalhadores mais velhos, o chanceler Otto Von Bismark instituiu a seguridade social (ILC, 2015). Passou-se então a oferecer um benefício, mais conhecido como aposentadoria, para que os trabalhadores que chegassem aos 70 anos se retirassem do mercado de trabalho. Suas vagas poderiam então ser ocupadas por trabalhadores mais jovens, ainda no auge de sua capacidade produtiva e em busca de emprego.

De fato, a percepção de Bismark não era totalmente incorreta, pois estava alinhada ao severo quadro de declínio cognitivo experimentado pelos trabalhadores à época. No

²⁹ Dados extraídos do website do jornal Folha de São Paulo, disponíveis em <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/03/apenas-8-dos-brasileiros-com-mais-de-60-anos-ainda-trabalham.shtml>.

entanto, apesar de serem tempos de expectativa de vida mais longa, quem nunca ouviu a frase: “ele(a) não tem mais idade para isso”, geralmente dita em tom de reprovação?

A idade é um fator de distinção entre os indivíduos e, por muito tempo, assim como o gênero, definiu o indivíduo e sua identidade (LAWRENCE, 1996; TOMÁS, 2008; FINEMAN, 2011). Ainda hoje, a idade apresenta-se como uma referência fundamental na interpretação das temporalidades e expectativas de vida (TOMÁS, 2008).

Essa referência fica nítida quando o assunto é a chegada à velhice, um evento socialmente marcado pela idade cronológica dos indivíduos. Nos países em desenvolvimento, ela é definida pela chegada aos 65 anos³⁰ enquanto nos países desenvolvidos, aos 60 anos. Esse marco, que é mais importante pelo aspecto social do que pelo aspecto biológico, faz com que aqueles que alcançam as idades preestabelecidas sejam identificados como ‘pessoas idosas’, ou simplesmente, ‘idosos’.

De acordo com Debert (2004), apesar de ser ambíguo estabelecer idades para definir as fases do curso de vida, na prática, isso serve ao propósito de separar os indivíduos para que eles cumpram suas respectivas funções sociais. No mundo do trabalho, as grades etárias contribuem para qualificar um trabalhador idoso como potencialmente capaz de desempenhar atividades profissionais que exijam experiência acumulada e para desqualificá-lo quando são requeridas capacidades físicas consideradas incompatíveis com o indivíduo que alcançou a velhice.

Apesar de não ser um fator explicativo definidor do comportamento humano, as grades etárias – juntamente com as representações sociais sobre a velhice transmitidas por gerações – imputam ao trabalhador que alcança 60 ou 65 anos o rótulo de improdutivo. Não raro as empresas acreditarem que é mais vantajoso substituí-lo por um trabalhador mais jovem.

Isso ocorre porque há uma crença de que dois vetores que determinam o valor de uma força de trabalho podem ser impactados, de forma prejudicial, pelos efeitos da idade avançada. São eles: produtividade e criatividade. Esta seção foca na discussão sobre a produtividade, entendida como o mecanismo de eficiência cujo foco é produzir determinado resultado com recurso menor ou igual ao anterior.

Lehman (1953) realiza o primeiro estudo abordando a relação entre idade e produtividade. A análise revela uma curva de idade criativa na qual a produtividade aumentaria em ocupações criativas - como ciências, artes e atletismo - na faixa dos 20 anos

³⁰ A Itália elevou esse marco para 75 anos. Dado extraído de <https://istoe.com.br/italia-muda-conceito-de-idoso-para-75-anos/>

da idade cronológica de um indivíduo, e atingiria seu ápice entre 30 e 45 anos. A partir de então iniciaria uma dinâmica de declínio.

De modo geral, o impacto do envelhecimento sobre a produtividade em nível macro ainda não é claro para a ciência. Porém, é possível dividir a literatura disponível em duas correntes (MACLEOD, 2006; FEYRER, 2007; IPEA, 2012): (I) os artigos que usam observações no nível das empresas geralmente mostram que sua produtividade cai com o aumento da proporção dos trabalhadores idosos; e (II) os artigos que usam dados macroeconômicos apresentam conclusões controversas.

Estudos de Shirbekk (2003) mostram que o efeito do envelhecimento sobre a produtividade depende da ocupação do trabalhador. Em ocupações mais dependentes de habilidades cognitivas, tais como as científicas, os mais jovens levam vantagem. Já em ocupações gerenciais, trabalhadores idosos tendem a render pelo menos tanto quanto os mais jovens, uma vez que a experiência seria o fator determinante para o desempenho do trabalho.

Com base em 91 estudos, Verhaegen & Salthouse (1997) concluem que as habilidades cognitivas (raciocínio, velocidade e memória episódica) decaem significativamente antes dos 50 anos e, mais ainda, após esta idade. Habilidades que dizem respeito ao desempenho e à velocidade em resolver tarefas relacionadas a novos materiais e incluem velocidade de percepção e raciocínio registram forte declínio em idades mais avançadas. Mas outros tipos de habilidade não declinam com a idade. As habilidades cristalizadas, como significado verbal e fluência de palavras, poderiam até mesmo melhorar com o conhecimento acumulado e permanecer em alto nível funcional até idades mais avançadas.

Contrariando os estudos anteriores, uma pesquisa realizada a cada dois anos pelo Instituto Max Planck³¹ mostra que os trabalhadores idosos cometem mais erros, pelo menos em setores como a indústria automotiva. No entanto, erros cometidos pelos trabalhadores mais jovens têm maior gravidade. Os idosos não são considerados menos produtivos. Pelo contrário, a análise das observações sugere que ocorre um leve aumento de produtividade à medida que se envelhece (VERHAEGEN & SALTHOUSE, 1997).

Conclui-se, portanto, que além das diferenças relacionadas ao curso de vida de cada indivíduo, a relação entre idade e produtividade poderá também apresentar diferenças significativas dependendo das atividades a serem realizadas. Essa dinâmica será relevante

³¹ Dados extraídos do website da FAPESP - instituição parceira do Instituto Max Planck na divulgação dos resultados da pesquisa - e disponíveis em <http://agencia.fapesp.br/trabalhadores-mais-velhos-mantem-produtividade/29458/>

ou não, de acordo com o momento do mercado. Isso porque a demanda relativa por tarefas envolvendo certas habilidades cognitivas pode se deslocar de diferentes maneiras ao longo do tempo, de acordo com a necessidade do mercado.

Logo, se a demanda por habilidades interativas, que são relativamente estáveis ao longo do ciclo da vida, eleva-se mais do que a demanda por aptidão matemática, a qual diminui substancialmente com a idade, o valor da experiência do trabalhador se eleva e o impacto do envelhecimento na produtividade pode ser menor, até mesmo, revertido.

Contudo, a incapacidade laboral pode ser causada por eventos de naturezas distintas, como doenças crônicas, acidentes e, até mesmo, por condições de trabalho inadequadas. Essas e outras condições podem atingir os trabalhadores bem antes da idade mínima requisitada para a aposentadoria, podendo resultar em saída precoce do mercado de trabalho e, por consequência, da atividade econômica.

Da mesma forma, podem acontecer muito depois dos 60 ou 65 anos. Podem, inclusive, não ocorrer. Portanto, não se pode precisar a idade em que a incapacidade laboral de um indivíduo será determinante para declinar significativamente sua produtividade laboral.

Além disso, de acordo com o IPEA (2012), é possível incrementar a produtividade por meio de melhorias no conhecimento, o que significa que a produtividade também pode ser afetada por uma outra variável: a educação. As demandas tecnológicas, mesmo para trabalhadores entrantes no mercado, crescem cada vez mais e a maioria dos cargos de níveis de gerência, profissional e técnico demandam educação extensiva, treinamento por demanda, pensamento independente e capacidade de tomar decisões e agir por conta própria.

Não é por acaso que baixa qualificação da mão de obra – e não a idade dos trabalhadores – foi apontada como o principal fator de declínio da produtividade das empresas, em todos os grupos de setores econômicos analisados, com exceção das empresas dos setores industriais de alta intensidade tecnológica (IPEA, 2014).

Logo, a produtividade de um trabalhador com 60 anos ou mais também depende do acesso a oportunidades de educação continuada³². Neste sentido, um contingente crescente de trabalhadores com 60 anos ou mais tem retornado às escolas e universidades do país. De acordo com o Censo-2016 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

³² A Lei 13.535, sancionada em 15 de dezembro de 2017, determina que as instituições de ensino superior ofereçam cursos e programas de extensão às pessoas idosas. O art. 25 do Estatuto do Idoso, Lei 10.741 de 2003, já estabelecia o apoio do Estado à criação de universidades abertas para pessoas idosas.

(INEP), das mais de 8 milhões de pessoas matriculadas em cursos de graduação, presenciais ou à distância, cerca de 24 mil têm idade igual ou superior a 60 anos (Jornal Bem Paraná, 2018).

Outro fator que influencia a produtividade é o ambiente. Estudos empíricos apoiam as teses de que os trabalhadores idosos sofrem desvantagens quando comparados aos mais jovens, pelo menos, no desempenho de atividades que exigem habilidades cognitivas e esforço físico, e que são menos produtivos em ambientes inovadores. Isso ocorre porque eles têm maior dificuldade para fazer os ajustes mentais requeridos para esse tipo de ambiente. Por outro lado, os trabalhadores idosos levam vantagem em atividades que exigem habilidades verbais, capacidade de se comunicar ou experiência gerencial (DAVERI & MALIRANTA, 2007).

De acordo com o IPEA (2012), o que se deve ter em mente na prática cotidiana é que

mesmo se acreditarmos que a produtividade individual cai com a idade, não é certo que ela cairá em termos agregados. [...] Uma coisa é observar problemas de produtividade para trabalhadores que estão envelhecendo, mas isto não é suficiente para provar que mudanças plausíveis na proporção dos trabalhadores mais velhos vão transformar este problema individual em um problema macroeconômico significativo. [...] Há um limite para o efeito total da demografia na produtividade em níveis agregados, que não seria de todo desprezível no curto prazo, mas dado que estas mudanças devem ocorrer em um período de tempo muito longo, elas serão facilmente esmagadas por outras fontes potenciais de crescimento da produtividade" (IPEA, 2012, p. 45).

Quanto mais tempo as pessoas vivem, mais podem acumular diferenças entre si, tornando a fase da velhice ainda mais heterogênea, tornando a decisão pela aposentadoria mais complexa (ILC, 2015). Quanto mais a ciência e a tecnologia avançam, mais factível se tornam os mecanismos para compensar possíveis incapacidades dos trabalhadores mais velhos no ambiente de trabalho (TAVARES, 2015). No que diz respeito à produtividade dos trabalhadores idosos, portanto, a generalização não é recomendada.

É nesse cenário heterogêneo, de estudos ainda inconclusivos, que acontece a reforma da previdência no Brasil, aprovada por meio da Emenda Constitucional nº103/2019. Diferentemente da demanda que motivou a criação da aposentadoria em 1880, a recente reforma da previdência não visa incentivar a saída dos trabalhadores idosos do mercado de trabalho.

Pelo contrário, sob o argumento de evitar a falência do sistema previdenciário brasileiro, as mudanças nas regras de elegibilidade ao benefício visam inibir a aposentadoria precoce e prolongar o tempo que o trabalhador permanece no mercado de

trabalho, antes de se aposentar³³. A aposentadoria precoce ainda é uma prática no país. A média de idade com a qual os trabalhadores se aposentam é de 58 anos, contra 62 na Europa.

Apesar de alguns estudiosos contestarem a veracidade da crise do Regime Geral de Previdência Social (GENTIL, 2006; FAGNANI, 2016) – posição que não será discutida neste trabalho -, dados oficiais apontam para o colapso do sistema. Hoje, nove trabalhadores ativos contribuem para a aposentadoria de uma pessoa idosa. No ano de 2040, serão apenas 4 contribuintes. Estima-se que o déficit do RGPS avance de -1,2%, registrados em 2009, para -2,7% em 2016.

De um lado, a presença continuada do trabalhador idoso no mercado ganha força, desta vez, como requisito imposto pela legislação previdenciária. De outro, as incertezas sobre a capacidade produtiva dos trabalhadores transferem-se com toda a força para o âmbito do indivíduo e das empresas.

Cabe ao indivíduo compreender que atitudes e decisões ele deve tomar, ao longo da vida, para possibilitar a manutenção de sua capacidade produtiva durante a fase da velhice (ILC, 2015). Cabe às empresas, substituir políticas anacrônicas de gestão de pessoas - incentivo à demissão voluntária e a aposentadoria precoce, e a demissão arbitrária ou mesmo a não contratação em função da idade avançada - para viabilizar a permanência produtiva dos trabalhadores idosos no mercado (LEIBOLD & VOELPEL, 2006).

2.2.2. O protagonismo dos trabalhadores

Trabalho braçal, trabalho intelectual, trabalho escravo, trabalho artesanal, trabalho de parto, trabalho remunerado, seja qual for o contexto de uso, o trabalho sempre foi tema de grande relevância na construção da história da humanidade. Do sentido de tortura, penalidade, ao sentido de criação, o trabalho é definido como a condição básica e fundamental de toda a vida humana, de forma que se pode afirmar, até certo ponto, que o trabalho criou o próprio homem (ENGELS, 1876).

O trabalho também é um campo estruturante e de incontestável relevância nas discussões sobre o envelhecimento populacional (OMS, 2005). Permeia todas as fases da vida humana, da infância à velhice, exercendo influência sobre os indivíduos antes mesmo de sua entrada no mercado e continuamente, até depois de sua saída.

³³ Novas regras de elegibilidade à aposentadoria disponíveis em <https://www.inss.gov.br/beneficios/aposentadoria-por-tempo-de-contribuicao>

Nos dias atuais, cada vez mais, as agendas das crianças se parecem com agendas de executivos mirins, super ocupadas com atividades de aprendizado. Enquanto a primeira fase da vida é marcada pela dedicação ao aprendizado, na fase adulta predomina o desenvolvimento do trabalho propriamente dito – que se estende por mais ou menos quarenta anos –, e a velhice era marcada pela aposentadoria e, mais recentemente, o trabalho pós aposentadoria (ILC, 2015).

De acordo com essa divisão funcional tradicional do curso de vida, as escolhas que os indivíduos fazem ainda na fase juvenil da vida começam a ser colocadas em xeque quando ele entra no mercado de trabalho. O trabalho adquire importância singular, o indivíduo passa a ser reconhecido como um adulto, a ser valorizado pelo seu trabalho e desvalorizado pela perda dele, até mesmo, na fase da velhice, com a aposentadoria (ILC, 2015).

O trabalho é de tal forma importante na vida dos trabalhadores aposentáveis da geração³⁴ *baby boomer*³⁵, que não apenas ajudou a definir como eles vivem – e viveram – as fases do seu curso de vida, mas, também, como pensam, agem e sentem, como transmitem seu conhecimento para outras gerações e, principalmente, como percebem o seu lugar na sociedade e a realidade da finitude de suas próprias vidas.

Na maior parte do tempo, inclusive, utilizam-se de subterfúgios culturais – de ordem tecnológica, social ou econômica – que ajudam a ocultar as evidências daquilo que é o único fato sobre o qual se tem certeza na vida: a morte e a mortalidade dos humanos. É como uma negação da morte, comum principalmente entre os ocidentais, que percebem a morte como perda, tragédia, desperdício, calamidade que afeta a cada um dos seres humanos, com todas as emoções, histórias, experiências, com todo o conhecimento acumulado de uma vida que se finda (ISMAEL, 2006).

A ocupação com o trabalho os desvia da predominância do assunto morte em suas vidas, ao mesmo tempo que desfrutam da oportunidade de viabilizar um envelhecimento ativo. Daí a associação do trabalho à vitalidade, ou energia para viver (TAVARES, 2014; 2015).

Por outro lado, a heterogeneidade da velhice, já mencionada na seção anterior apresenta outros cenários possíveis. Um deles é que não se pode considerar que todos os trabalhadores idosos desejem e possuam plenas condições de trabalhar. Para alguns, o

³⁴ Dividir os trabalhadores por coorte de nascimento – X, Y, *boomers* – ajuda a entender como as influências de cada época moldaram seus pensamentos e atitudes em relação ao trabalho. Mas não significa que invariavelmente os indivíduos de uma mesma coorte terão as mesmas características e atitudes.

³⁵ *Baby boomers*, ou simplesmente, *boomers* são a primeira geração que chega em massa à idade da aposentadoria gozando de melhores condições de saúde e disposta a permanecer no mercado de trabalho por mais tempo.

trabalho na velhice pode ser inconcebível ou, no mínimo, um padecimento. O desejo de viajar, realizar outros projetos, passar mais tempo com a família e, até mesmo, o desejo de descansar são fatores que geram outra percepção sobre o trabalho.

O fato é que apesar de a idade cronológica não ser definidora da (in)capacidade laboral, a perspectiva de uma vida mais longa fez com que a questão de quando se aposentar – e até mesmo, de se se aposentar – mudasse de caráter ao longo do século (RASKIN & GETTAS, 2007). A decisão pela aposentadoria tornou-se um processo muito mais complexo para os trabalhadores, à medida que eles vivem mais e em melhores condições de saúde.

Com base em 73 entrevistas realizadas em oito estados brasileiros, com trabalhadores aposentáveis com 50 anos ou mais, empregados de uma mineradora, Tavares (2014; 2015) identificou 8 motivações³⁶ que faz com que esses trabalhadores desejem permanecer ativos na força de trabalho. As motivações são listadas a seguir, em ordem decrescente de frequência:

Convicção da sua capacidade laboral e produtividade. Eles não reconhecem motivos que justifiquem sua retirada do mercado de trabalho. Não apenas sentem-se em plena condição física e intelectual para realizar suas atividades, como estão convictos de que vivem sua fase de maior proficiência técnica, maturidade e conhecimento. Esses trabalhadores se veem aptos a oferecer importante contribuição à organização em que trabalham e à sociedade. Ainda se sentem estimulados pelos desafios do trabalho, acreditando que ele é a fonte para criatividade e produtividade perenes.

Contingência financeira. Estão severamente empenhados em garantir a satisfação das necessidades familiares básicas, ou seja, continuam trabalhando porque precisam garantir recursos básicos. Muitos são responsáveis pelo sustento de até quatro gerações da família, inclusive pais ou sogros. Esses trabalhadores possuem quatro focos de preocupação: a) a subsistência; b) o custeio dos estudos dos filhos; c) a garantia de um plano de saúde para si e para seus dependentes; e d) a conservação de sua autonomia na velhice.

Conservação do padrão de vida. Essa motivação se assemelha à anterior. Porém, trata de preocupações muito mais relacionadas ao custo da conservação de classe social, hábitos e costumes do que dos recursos básicos, como saúde, educação.

³⁶ Refere-se a um “fator psicológico que predispõe o indivíduo, animal ou humano, a realizar certas ações ou a tender a certos fins” (PIERON, 1968 apud DEJOURS et al, 2010). O conceito de motivação também seria destinado “a marcar a diferença entre os comportamentos que não são mais do que hábitos daqueles que respondem a uma diretividade” (DEJOURS, ABDOUCHELI, & JAYET, 2010). A motivação traduz a intencionalidade de um comportamento. Nesse sentido, uma motivação para a presença continuada deve ser mais do que um hábito, deve ser algo que inspira o desejo e norteia o comportamento diretivo do sujeito. O processo que conduz à presença continuada do trabalhador aposentável no mercado, seja ele idoso ou não idoso, é complexo e envolve uma gama de motivações.

Satisfação pessoal e bem-estar. Os trabalhadores percebem o trabalho como um fator motivacional, parte importante e estruturante de suas vidas. Para eles, trabalhar é sinônimo de ter prazer e satisfação pessoal³⁷. Eles sequer conseguem se imaginar ociosos. Esse bem-estar está associado tanto ao fato de se manterem ocupados, em atividade com a qual tenham afinidade, que possa representar uma forma de cuidar da manutenção da capacidade cognitiva, quanto ao fato de serem respeitados – e sentirem-se respeitados – e incluídos na vida em sociedade, condição que só consideram possível enquanto o indivíduo possui trabalho.

Construção de legados. Contrariando o estigma de que os trabalhadores mais velhos sonegam informações, sua intenção é transmitir o conhecimento adquirido ao longo de toda a sua vida profissional – e até pessoal – para os mais jovens. A construção de um legado está diretamente ligada ao embate contra a finitude da vida. A transferência voluntária do conhecimento dos empregados idosos para os mais jovens é uma forma de tentar evitar que as experiências vividas pelos primeiros deixem de existir com sua morte. Embora Ismael (2006) afirme que isso não é possível, a transferência do conhecimento do trabalhador idoso ao mais jovem é uma tentativa de garantir que ao menos parte daquilo que o trabalhador idoso fez – e também parte de quem ele foi – se torne perene.

Sentimento de utilidade. Isso se explica porque uma sociedade capitalista exclui aqueles que estão à margem dos padrões de produção estabelecidos como marca de sucesso de um indivíduo, ou seja, um trabalhador na ativa é uma pessoa que ocupa determinado cargo, enquanto um aposentado é apenas alguém que perdeu esse cargo e todo o status por ele proporcionado. Da mesma forma, uma pessoa que se aposenta teria perdido a capacidade laboral. Logo, não trabalha, o que é o mesmo que dizer que não produz. E se não produz, não gera riquezas. Assim, não demora muito ser rotulado como inútil, o que o torna marginal, não importando a contribuição que tenha dado à família, à sociedade e ao país durante toda a sua vida.

A velhice, tipicamente caracterizada pela decadência física e a ausência de papéis sociais para a pessoas idosas, influencia os trabalhadores de maneira tal que para se sentirem úteis e, portanto, serem notados e aceitos pela sociedade, sentem que precisam estar formalmente empregados.

Preservação das relações sociais. Os trabalhadores desejam preservar a convivência com colegas de trabalho e a interação em sociedade, proporcionadas pela

³⁷ A sensação de satisfação pessoal e bem-estar originada do trabalho depende cabalmente da interpretação que cada indivíduo faz sobre o que são satisfação e bem-estar, que é produto das experiências do curso de vida de cada um e das influências exercidas pelo ambiente em que vivem.

ocupação de um cargo em uma empresa. Duas interpretações possíveis são: primeiro que é uma característica de trabalhadores da geração de boomers ter foco em pessoas, então de certa forma quando o trabalhador afirma não se retirar do mercado porque tem compromisso com sua chefia, ele preza em algum grau a relação com o sujeito trabalhador que desempenha a função de chefe; e segundo porque na velhice solidão, isolamento social e exposição a situações de conflito estão ligados ao declínio físico e mental, e aumentam muito os riscos de deficiências e morte precoce (OMS, 2005). A aposentadoria, enquanto saída do mercado de trabalho, é facilmente causadora desses males, porque faz com que os trabalhadores percam o elo com suas redes sociais, com as quais sempre estiveram conectados por meio do trabalho.

Vício em trabalho. Esta motivação está relacionada à rotina laboral e ao modelo de gestão do capitalismo flexível. Na primeira, os trabalhadores refutam a ideia da aposentadoria enquanto retirada do mercado de trabalho porque não se enxergam sem a rotina laboral que tiveram durante 30 a 50 anos da vida.

Na segunda, os trabalhadores combatem a aposentadoria porque durante esse mesmo tempo, o trabalho foi a fórmula para o sucesso. Quanto mais o trabalhador conquista o sucesso, mais sua dependência do trabalho aumenta e quanto mais ele se identifica com a empresa, mais ele perde sua autonomia - o que Gaulejac (2007) considera dupla perda, pois o trabalhador será inevitavelmente posto de lado a partir do momento em que sua produtividade diminuir.

Por um lado, há sinais de uma mudança de mentalidade e atitude acerca do trabalho na velhice e acerca da própria velhice, um sinal de que o trabalhador se vê empoderado e decide os próprios rumos da vida e da carreira, alargando os limites antes impostos pela aposentadoria. Por outro, admite-se que os trabalhadores idosos permanecem ativos no mercado meramente porque estão viciados em trabalhar – entenda-se por isso: o ato de trabalhar e a condição de ter trabalho – ou pela carência de opções para um envelhecimento ativo e digno fora do mundo do trabalho.

2.2.3. Desafios do envelhecimento da força de trabalho para as empresas

Nesse cenário, as empresas estão expostas ao risco de estagnar seu crescimento ou ter sua produtividade e competitividade prejudicadas no mercado devido à combinação de fatores como: a perda de conhecimento operacional no caso de aposentadorias em massa, a intensificação dos conflitos intergeracionais, o declínio da capacidade produtiva e da criatividade dos trabalhadores, o aumento dos gastos com saúde do trabalhador, a potencial

escassez de mão de obra qualificada e a elevação do seu custo de atração e retenção (LEIBOLD & VOELPEL, 2006).

Leibold & Voelpel (2006) e Tavares (2015) ressaltam que as empresas estão sendo ameaçadas pela convergência de quatro ameaças para a gestão da força de trabalho. São elas:

Crise e reforma previdenciária. A atual situação do país é marcada por uma fraca dinâmica econômica, níveis elevados de desemprego, redução de injeção de capital e de investimentos estrangeiros em empresas brasileiras. É nesse cenário que a reforma previdenciária está sendo implementada. Com o argumento da necessidade de equilibrar as contas da previdência³⁸, a reforma visa inibir a aposentadoria precoce³⁹ e prolongar o tempo que o trabalhador permanece no mercado de trabalho, antes de se aposentar.

Novas relações de sentido entre trabalho e vida, que têm provocado mudanças de valores e estilos de vida na sociedade. O primeiro ponto a destacar é o protagonismo dos trabalhadores com 60 ou mais anos. Uma vez que, de modo geral, envelhecem com melhores condições físicas e mentais, avaliam-se aptos para o trabalho e enxergam no trabalho remunerado a oportunidade de envelhecer de forma ativa⁴⁰.

Por outro lado, enquanto um número cada vez maior de trabalhadores idosos busca permanecer ativo no mercado, investindo no prolongamento ou na reinvenção da carreira, os trabalhadores mais jovens, absorvidos pela ascensão da economia *geek* e nômade digital seguem outra tendência. Esse grupo tende a misturar trabalho e vida como nunca, mover-se de carreira em carreira, às vezes, até de país na esperança de atingir o equilíbrio ideal entre trabalho e vida.

Pressão pela inovação: com o encolhimento e o envelhecimento da força de trabalho, a pressão para manter e expandir a capacidade de inovação nos negócios tende a

³⁸ Apesar de alguns estudiosos (Gentil, 2006; Fagnani, 2016) contestarem a autenticidade da crise do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) – posição que não será discutida neste trabalho -, os dados divulgados pelo governo apontam para o colapso do sistema. Em 2018, a despesa com benefícios do RGPS correspondeu a 8,6% do Produto Interno Bruto (PIB) projetado para o ano. Já a arrecadação líquida foi equivalente a 5,7% do PIB, sendo o déficit de 2,9%, o que equivale a R\$ 197,8 bilhões. Hoje, 9 trabalhadores ativos contribuem para a aposentadoria de uma pessoa idosa. No ano de 2040, serão apenas 4 contribuintes por pessoa idosa.

³⁹ Atualmente, a média de idade com a qual os trabalhadores se aposentam é de 58 anos no Brasil, contra 62 anos na Europa (CNI, 2014).

⁴⁰ Envelhecimento ativo é definido pela ESF-AGE (2011) como a vida física, mental e socialmente ativa. Essa abordagem reconhece que, para poder pensar seriamente em trabalhar por mais tempo, as pessoas devem: (I) estar em boa saúde física e mental e ter boas perspectivas de permanecer assim por mais tempo; (II) ter acesso a modelos de reforma e de trabalho mais flexíveis, bem como condições de trabalho adequadas; (III) ter ainda, a oportunidade e estar preparados para atualizar e aproveitar ao máximo as habilidades adquiridas; e (IV) ter acesso a oportunidades de emprego disponíveis e não serem submetidos a atitudes discriminatórias em função da idade.

se tornar mais agressiva. As empresas precisam encontrar novos mecanismos para atualizar e estimular intelectualmente a força de trabalho em envelhecimento, a fim de evitar a perda de competitividade e sustentabilidade, além de gerir uma força de trabalho que se torna mais velha em termos de idade cronológica, limitada em disponibilidade e em competências-chave, fisicamente dispersa, disposta a reinventar a vida e o trabalho, diversificada em termos de valores e expectativas ou pretensões em relação ao trabalho.

Escalonamento dos custos com pessoal, dada a competição por profissionais qualificados⁴¹ e habilidades de uma força de trabalho em acelerado ritmo de envelhecimento. Parte desse desafio se dará devido a persistência de atitudes discriminatórias no mercado de trabalho, a tipologia predominante de trabalhadores (pouco qualificados) e a falta, no tecido empresarial, de políticas de gestão atentas aos fatores da longevidade, que podem funcionar como condicionantes ao desenvolvimento do envelhecimento ativo.

Além do aumento dos gastos com a concorrência por mão de obra qualificada e por trabalhadores jovens, as empresas também enfrentarão a escassez de competências crescentes; o aumento da discrepância entre a mão de obra disponível e as competências e características requeridas pelo mercado em determinado período; a perda de conhecimento operacional causada por demissões e aposentadorias dos trabalhadores mais velhos; o declínio da saúde e bem-estar dos trabalhadores; e os conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho (ROLLAND, 2004).

Conhecer essas múltiplas nuances confere uma outra dimensão às discussões sobre trabalho e envelhecimento, que extrapola os limites da economia e humaniza os aspectos mais comumente discutidos no âmbito das organizações. Uma dimensão que aprofunda a compreensão de questões e conflitos de ordem cultural ou social, imprescindíveis aos gestores da força de trabalho das empresas.

Rosa (2012) afirma que a preocupação com essas ameaças está muito mais relacionada à inflexibilidade e a obsolescência das políticas e das instituições (BLOOM, CANNING E FINK, 2010) e à incapacidade da sociedade de se adaptar ao desenvolvimento social, organizacional e mental dos fatos (ROSA, 2012), do que propriamente à mudança demográfica.

⁴¹ Os gastos para atrair e reter profissionais qualificados estão se elevando muito rapidamente. Em pesquisa divulgada pelo IPEA em 2014, 88% das empresas participantes já apontaram o custo da mão de obra e regulação trabalhista como o segundo fator que mais prejudicou a competitividade das empresas nos últimos cinco anos, perdendo apenas para a carga tributária no país (IPEA, 2014).

Se por um lado, o envelhecimento da população pode ser visto como um desafio macroeconômico, que diz respeito a governos e organismos afins - gestão pública - (WEF, 2013; WHO, 2002, 2015), por outro, o envelhecimento da população é também um desafio microeconômico, no sentido de que as empresas deverão adaptar suas estratégias e práticas de gestão para garantir a manutenção da força de trabalho (ARMSTRONG-STASSEN, 2008; ARMSTRONG-STASSEN & SCHLOSSER, 2011; SCHALK ET AL., 2010; KOÇAK, 2011).

Admitir, reter e potencializar a atuação de trabalhadores com 60 anos ou mais não é apenas uma tendência. Além de exemplo de boa prática de gestão sócio responsável, é uma necessidade para as empresas e a economia do país (DA SILVEIRA, 2015) com a qual empresas, governo e universidade devem se comprometer.

Contudo as mudanças não se resumem às políticas de atração e retenção de trabalhadores. A gestão da força de trabalho é um processo organizacional chave que contribui para a produtividade e a competitividade das empresas. Inúmeras são as transformações no que concerne à gestão das pessoas: dos modelos de carreira à aposentadoria, da formação à atualização, além de desempenho, produtividade, capacidade física e psicológica (CLARK E GHENT, 2010).

É preocupante, no entanto, que a maior parte das empresas não esteja sendo bem-sucedida sequer na gestão e ampliação das capacidades dos trabalhadores idosos (REGO et al., 2017), o que expõe a defasagem dos modelos de gestão da força de trabalho.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abrange três pilares teóricos da tese que orientam os estudos descritos no capítulo 5. Primeiramente, detalha a evolução do conceito de gestão da longevidade desde a primeira referência escrita - de que se tem registro - sobre a abordagem até os dias atuais, propondo a substituição da expressão 'gestão da idade' por 'gestão da longevidade' (seção 3.1). Em seguida, apresenta o conceito de modelos de gestão da longevidade (seção 3.2) e, por fim, o constructo teórico acerca das variáveis e dos mecanismos utilizados para induzir a implementação dessa abordagem de gestão nas empresas (seção 3.3).

3.1. Gestão da idade versus Gestão da longevidade

A gestão de uma força de trabalho em processo de envelhecimento é uma demanda social e econômica no novo regime demográfico (NAEGELE & WALKER, 2006) que requer novas abordagens. Como foi explicado anteriormente, a teoria da administração dos fatores da longevidade que impactam a força de trabalho é comumente identificada na literatura como gestão da idade.

Em uma das primeiras referências de escrita relacionada à gestão da idade de que se tem registro, Swank (1951) estudou o sucesso da experiência europeia com a aposentadoria faseada dos trabalhadores. Na época, a prática era uma concessão aplicada, na maioria dos casos, por empresas comprometidas com o bem-estar de trabalhadores e a crença de que danos físicos e psicológicos ocorriam quando eles interrompiam abruptamente o trabalho para se aposentarem.

Algum tempo depois, Breckinbridge (1953) reconheceu a necessidade de uma perspectiva de negócio na gestão dos trabalhadores idosos, argumentando que as restrições a esse grupo deviam ser eliminadas e suas capacidades empregadas de forma plena e por mais tempo. Breckinbridge adotou o termo '*age management*' - em português, 'gestão da idade' -, definindo-o como:

a possibilidade de eliminar as restrições à utilização de trabalhadores mais velhos, de mantê-los no trabalho por mais tempo e de utilizar as suas capacidades mais plenamente durante o período em que estão empregados (BRECKINBRIDGE, 1953).

Apesar dos registros de longa data, o interesse por práticas de gestão da idade somente emergiu quando os desafios demográficos do envelhecimento populacional começaram a ser mais bem compreendidos, o que ocorreu na Europa e na América do Norte em 1980 (TAEN, 2007).

Walker (1997) enfatizou que a gestão da idade possui diversas dimensões e que não cabe somente às empresas, mas em maior escala, às entidades governamentais. Para Walker, gestão da idade diz respeito às

várias dimensões pelas quais os recursos humanos são geridos nas organizações com foco explícito no envelhecimento e, ainda, de forma mais ampla, a gestão global do envelhecimento da força de trabalho por meio de ordem pública ou de negociação coletiva (WALKER, 1997).

Embora o viés da gestão pública não seja central nesta tese, é importante lembrar aos desafios que as empresas irão enfrentar poderão impactar a economia do país, dialogam, em certo grau, com as políticas públicas. Além disso, como autor mais referenciado nos artigos científicos sobre gestão da idade, Walker foi responsável por projetar essa abordagem de gestão para a comunidade acadêmica.

A gestão da idade é considerada fundamental, já que as pessoas irão permanecer no mercado de trabalho por mais tempo (KELLER, 2013), seja pelo protagonismo dos trabalhadores, seja por força da legislação previdenciária. O intuito da abordagem é exatamente mitigar as ameaças do envelhecimento e permitir que a pessoa permaneça produtiva na velhice (CIUTIENE & RAILAITE, 2015). Para Yeatts et al. (2000), a gestão da idade

é uma abordagem que leva em consideração à idade e aos fatores relacionados à idade do trabalhador na gestão diária do trabalho, no planejamento e na organização do trabalho, de que forma que todos, independentemente da idade, possam alcançar, saudável e seguramente, objetivos pessoais e organizacionais (YEATTS et al., 2000, p.477).

As definições mais recentes para gestão da idade têm, em essência, uma relação especial com a garantia de empregabilidade e trabalhabilidade dos trabalhadores ao longo de todo o seu curso de vida (ESF-AGE NETWORK, 2009, 2011; CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA, 2010; KOŁODZIEJCZYK-OLCZAK ET AL., 2015; CIUTIENE & RAILAITE, 2015).

O conceito de empregabilidade apresenta contornos variados e é utilizado nas ciências sociais, políticas e econômicas. A empregabilidade é definida pela capacidade de uma pessoa conseguir emprego. Por um lado, a empregabilidade de uma pessoa depende dos conhecimentos, habilidades e atitudes dela. Por outro, as regras e instituições do mercado de trabalho têm um impacto significativo na capacidade de um indivíduo para obter emprego. No contexto das empresas, a empregabilidade pode ser definida como “a atratividade de um indivíduo aos olhos de um empregador” (GAZIER, 1990, p. 579) e, no caso dos trabalhadores, como a capacidade de ter e manter um emprego, procurando adequar-se às necessidades das empresas (CHIAVENATO, 2000).

Já a trabalhabilidade avalia a capacidade para o trabalho, isto é, o quão bom o empregado é atualmente e será no futuro próximo, e como ele é capaz de realizar seu trabalho em relação às demandas de trabalho, saúde e recursos mentais⁴² (ESF-AGE, 2011).

A ESF-Age Network (2009), uma organização que reúne autoridades públicas dos estados e regiões associados à União Europeia, e o *Council of the European Union* (2010) associaram a gestão da idade à capacidade do trabalhador ser absorvido pelo mercado de trabalho. Para eles, gestão da idade significa

um conjunto dinâmico de princípios, regulamentações, métodos, instrumentos, provisões e investimentos sociais relativos à trabalhabilidade e empregabilidade dos indivíduos, que confere ótima produtividade econômica e social ao longo do curso de vida e permitindo que trabalhadores de todas as idades tenham vidas produtivas, significativas e saudáveis, inclusive anos ativos de aposentadoria (ESF-AGE NETWORK, 2009).

A gestão da idade deve ser encarada a partir da perspectiva mais ampla da empregabilidade sustentável ao longo de toda a vida ativa e deve envolver incentivos eficazes para trabalhar por mais tempo. Outro aspecto importante para a evolução do conceito de gestão da idade é defendida por Ilmarinen (2012):

Fatores relacionados à idade devem ser levados em consideração na gestão diária, incluindo arranjos de trabalho e tarefas individuais, para que todos, independentemente da idade, sintam-se capazes de alcançar suas metas próprias e corporativas (ILMARINEN, 2012).

Com isso, incorpora-se a perspectiva de curso de vida⁴³, a fim de que as abordagens focadas na organização do trabalho e na aprendizagem sejam implementadas ao longo de todo o curso de vida do trabalhador, não apenas na fase da velhice. Sustentando essa perspectiva, o *Finnish Institute of Occupational Health* (2015) define a gestão da idade como “o gerenciamento da produtividade e dos recursos humanos das organizações de uma

⁴² O Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) criou um Índice de Capacidade de Trabalho, uma ferramenta para registrar a capacidade de trabalho de funcionários. O índice foi desenvolvido como parte de um projeto de pesquisa e destina-se a identificar riscos de saúde dos funcionários em estágio inicial e o risco de aposentadoria antecipada a fim de neutralizá-los. O Brasil possui uma versão do Índice de Capacidade para o Trabalho. Neste caso, avaliada por Martinez et al. (2009), o Índice mostrou propriedades psicométricas satisfatórias quanto à validade de conceito, de critério e de confiabilidade representando, de acordo com os autores, uma opção adequada para avaliação da capacidade para o trabalho em abordagens individuais e inquéritos populacionais ESF-AGE (2011).

⁴³ Uma abordagem que endereça a vida dos indivíduos em todas as suas fases. Segundo a ESF-AGE (2011), o curso da vida é o modelo social para a organização da vida de um indivíduo. O curso de vida de cada indivíduo é influenciado por limites de idade socialmente determinados (em relação a educação, casamento, serviço militar, emprego legal, idade de aposentadoria) e as escolhas pessoais feitas dentro dessa estrutura. Considera-se que a distribuição do tempo de trabalho ao longo do ciclo de vida de um indivíduo é baseada nestas etapas: educação/formação; pré-carreira (estágio); emprego remunerado; transição, fase de aposentadoria).

maneira que os recursos dos empregados sejam reconhecidos durante seu curso de vida individual”.

Boehm et al. (2013) defende sobretudo que a gestão da idade é holística, intergeracional e orientada para a fase da vida. Ela foca na carreira profissional como um todo, ao longo do curso de vida, não apenas quando o trabalhador se torna idoso. (TAEN, 2007). As inúmeras definições de gestão da idade carregam, em essência, certa relação com a garantia da trabalhabilidade e da empregabilidade dos trabalhadores ao longo de todo o curso de vida de todos os trabalhadores. Isso fica explícito na definição da ESF-AGE (2011):

A gestão etária pressupõe um conjunto coerente e consistente de princípios, atitudes, políticas, regras e acordos trabalhistas amplamente aceitos como pano de fundo para intervenções que contribuem para a conscientização, compreensão, ação e programas voltados para a empregabilidade e trabalhabilidade sustentáveis, aprendizado continuado e carreira prolongada e aposentadoria ativa, visando trabalhadores de todas as gerações (ESF-AGE, 2011).

Embora algumas das definições se refiram a uma perspectiva de curso da vida, o fundamento epistemológico da teoria da gestão da idade parece controverso diante do movimento emergente que isenta a idade cronológica do papel de exclusiva determinante da capacidade de trabalhar (OMS, 2002). Em vez de gestão de idade, este estudo propõe, portanto, o uso do termo de considera mais apropriado para o propósito: gestão de longevidade.

Embora ainda seja incipiente no Brasil, Both (1998) menciona a expressão gestão da longevidade em sua tese de doutorado. No entanto, o autor não lhe atribui uma definição. Possivelmente, àquela época, nem mesmo o autor tinha clareza da terminologia mais adequada, tanto que, na mesma tese, usou também as expressões: ‘gestão da vida longa’, ‘gestão das idades’ e ‘gestão da velhice’.

O Instituto de Longevidade Mongeral Aegon, instituição sem fins lucrativos que tem como missão discutir o impacto social e econômico do aumento da expectativa de vida no Brasil, utiliza a expressão ‘gestão para longevidade’⁴⁴ para o contexto de atuação pública⁴⁵. O Centro de Inovação SESI - Longevidade e Produtividade⁴⁶, entidade que desenvolve

⁴⁴ Extraído do website da instituição em: <http://vivermais.institutomongeralaegon.org/curso-gestao-publica-para-longevidade>. Acessado em junho de 2018.

⁴⁵ Sua atuação está focada na capacitação de gestores públicos dos municípios brasileiros, juntamente ao governo federal; na elaboração de projetos de lei, como o RETA, que propõe a mudança do regime de trabalho dos trabalhadores 60+; no desenvolvimento do Índice de Desenvolvimento Urbano para Longevidade (IDL), um instrumento que mede o grau de preparação dos municípios brasileiros para o envelhecimento de suas comunidades; entre outras iniciativas no âmbito público.

⁴⁶ Extraído do website da instituição em: <http://longevidade.ind.br/nossas-solucoes-em-longevidade-produtividade-na-industria/>. Acessado em junho de 2018.

soluções para auxiliar a indústria brasileira a manter sua eficiência frente ao envelhecimento da força de trabalho, também adota a expressão ‘gestão da longevidade’. Seu nível de atuação é o que mais se assemelha ao escopo desta tese. Assim como Both, nem o Instituto de Longevidade Mongeral Aegon nem Centro de Inovação SESI - Longevidade e Produtividade atribuem definições próprias à expressão em seu contexto de trabalho.

A expressão ‘gestão da longevidade’ já é usada para se referir às estratégias de gerenciamento de risco pós-aposentadoria associadas à longevidade (D'AMATO et al., 2014; HANEWALD et al., 2013). Também é usada em contextos internacionais de negócios para indicar uma abordagem gerencial que considera que a curva demográfica dos empregados tende a seguir a curva demográfica do país (AVERSA & D'AGOSTINO, 2017).

O uso do termo ‘longevidade’ no lugar de ‘idade’ também está relacionado à percepção de que, por um lado, a gestão da idade parece sofrer um problema de reconhecimento (TAEN, 2007). Por outro lado, o termo longevidade está alinhado a uma tendência global chamada ‘*ageless*’ (em português, ‘sem idade’).

Essa tendência defende a diminuição da relevância da idade na forma como as pessoas experimentam a velhice, argumentando que a idade não é o único fator que determina os desafios socioprodutivos associados à vida mais longa dos trabalhadores (SCHALK ET AL., 2010; OMS, 2002; ILC, 2015). A herança genética, as experiências e oportunidades ao longo da vida, o acesso a conhecimento e à medicina preventiva, entre outros fatores, torna possível que pessoas com a mesma idade experimentem a velhice de formas muito distintas (ILC, 2015).

A produtividade dos trabalhadores não é, portanto, reduzida pela idade, mas pela obsolescência das habilidades (BECK, 2009), de forma que está relacionada ao aprendizado contínuo ao longo do curso da vida (YEATTS ET AL., 2000; TAEN, 2007; ESF-AGE, 2011; ILMARINEN, 2012). Além disso, os conceitos sociais e econômicos relacionados com o envelhecimento – como acesso à educação, ao sistema de saúde, a oportunidades de trabalho, emprego e renda – têm uma influência muito maior na vida das pessoas idosas do que propriamente a sua idade cronológica (SCHALK, et al., 2010).

A expressão gestão da longevidade também está alinhada às mudanças críticas no paradigma da gestão, seguindo em direção a uma visão de integração de todas as faixas etárias, independentemente da idade; e à adoção de políticas de curso de vida e abordagens proativas e orientadas a habilidades, com base na responsabilidade compartilhada de empresas e trabalhadores (ESF-AGE, 2011). A Tabela 16 mostra que o paradigma da segregação, da discriminação, de agrupamentos, da generalidade, da reação, da deficiência

e do autoritarismo vem sendo quebrado em prol do paradigma da integração, da equidade, do curso de vida, do apoio individual, da ação preventiva, da habilidade e da autogestão.

Tabela 1. Mudanças no paradigma da gestão

PARADIGMA DA GESTÃO (VISÃO DE)	PARADIGMA DA GESTÃO (VISÃO PARA)
Segregação de grupos etários	Integração de todos os grupos, independentemente da idade
Não discriminação	Equidade de tratamento e políticas de diversidade
Políticas de grupos-alvo tradicionais	Políticas de curso de vida
Políticas genéricas relacionadas com a idade	Apoio e intervenções orientados individualmente
Cuidados posteriores	Cuidados e prevenção proativos
Abordagens orientadas para a deficiência	Abordagens orientadas para a habilidade
Sistemas autoritários	Autogestão, com base na responsabilidade compartilhada de empresas e trabalhadores

Fonte: ESF-AGE (2011)

Esta tese, expande a definição e utiliza a expressão 'gestão da longevidade' sempre que necessário para se referir à abordagem de gestão dos fatores da vida e carreira mais longas dos trabalhadores. Define gestão da longevidade como: uma abordagem estratégica para gerenciar os desafios sócio produtivos da longevidade da força de trabalho, cobrindo todo o curso de vida e carreira dos trabalhadores nas empresas.

Não obstante, se a implementação de estratégias, políticas e práticas de gestão da idade for balizada pelos objetivos adequados e executada por gestores habilitados, segundo a EU-OSHA (2012), a gestão da longevidade será capaz de: ampliar o nível de consciência sobre o envelhecimento ativo, promover atitudes justas em relação ao envelhecimento, colocar a própria abordagem como função e dever fundamentais dos gestores e supervisores, integrar o fator longevidade na política de recursos humanos, promover a aprendizagem ao longo da vida, gerar formas de trabalho compatíveis com a fase do curso de vida, manter capacidade produtiva, e possibilitar uma transição segura e digna para a aposentadoria.

De acordo com Pillinger (2008) e Svijajak.cz (2012), alguns benefícios decorrentes da adoção de uma abordagem estratégica em relação à gestão da longevidade são:

- a manutenção da competitividade da empresa, visto que a abordagem ativa em relação à gestão da longevidade permite olhar para frente e prosperar dentro da concorrência do mercado global;

- ganhos de produtividade e competitividade no mercado de origem, graças à decorrente motivação, capacidade de inovação e criatividade dos funcionários;
- redução de custos, considerando que os indicadores de gestão da idade podem ser rentáveis, com a diminuição das despesas de rescisão, graças a menores taxas de absenteísmo e *turnover* de funcionários;
- retenção do conhecimento crítico e da memória institucional, bem como da mão de obra qualificada, dado que os indicadores objetivam atrair e manter os melhores e mais talentosos funcionários, sem restrição de idade;
- valorização do perfil e da imagem da empresa, visto que passa a ser percebida como uma empregadora diferenciada frente à concorrência;
- melhoramento das relações de trabalho, dado que a satisfação dos empregados, muitas vezes, depende de uma parceria social funcional no local de trabalho, que pode aumentar a fidelidade para com a empresa, melhorar as condições de trabalho e, por outro lado, contribuir para uma equipe permanente.

Cabe ressaltar que os benefícios, aqui apresentados de forma teórico-conceitual, são passíveis de medição quando aplicados a contextos empresariais reais.

3.2. Modelos de gestão da idade e da longevidade

Um modelo de gestão é um conjunto de normas e princípios que orienta os gestores na escolha das melhores alternativas para definir como o trabalho interno é feito e leva a organização a cumprir sua missão de forma eficaz (CROZATTI, 1998; BIRKINSHAW & ANSARI, 2015). Estabelece as principais formas de ação na empresa (CROZATTI, 1998), sobretudo como os gestores coordenam atividades, tomam decisões, estabelecem objetivos e motivam os funcionários (BIRKINSHAW & ANSARI, 2015).

Os modelos de gestão da longevidade já foram estudados e documentados por autores de diferentes áreas de pesquisa (BRECKINBRIDGE, 1953; FABISIAK & PROKURAT, 2012; WALKER, 1997; ILMARINEN, 2006; TAEN, 2007; PILLINGER, 2008; ESF-AGE NETWORK, 2009; COUNCIL DA UNIÃO EUROPEIA, 2010; BEJTKOVSKÝ, 2012; CIUTIENE & RAILAITE, 2015) e provaram ser tão diversificados quanto o próprio conceito de gestão (CIUTIENE & RAILAITE, 2015). Enquanto Casey et al. (1993), Rolland (2004), Dimovski & Znidaršic (2006), Armstrong-Stassen (2008) e Naegele & Walker (2011) argumentam a favor da implementação de várias ações organizadas em grupos temáticos, Armstrong-Stassen (2008) imputa a Recursos Humanos (RH) as grandes estratégias que têm como alvo os trabalhadores idosos.

Esta tese propõe o uso da expressão 'modelo de gestão da longevidade', definindo-a como um instrumento empregado com o objetivo de fazer com que as estratégias, políticas e práticas de uma empresa atendam às demandas do curso da vida e da carreira mais longos dos seus colaboradores.

Vários autores desenvolveram teorias e modelos que, até certo ponto, estão relacionados a alguns aspectos da definição proposta. Bloom et al. (2012) enfocam práticas comerciais, Druny (2001) refere-se ao Código Europeu de Boas Práticas sobre Idade e Emprego (para Trabalhadores Idosos, Atsushi et al. (2012) refere-se à cultura organizacional e Armstrong-Stassen (2008) a estratégias de recursos humanos para trabalhadores maduros. Casey et al. (1993) e Naegele & Walker (2011) referem-se a práticas de gestão da idade. Boehm et al. (2013) destacam as dimensões da gestão da idade. Rolland (2004) refere-se a sistema de gestão da idade e Dimovski & Znidaršic (2006) propõe um modelo abrangente de gestão de idade.

O WEF (2014), UNECE (2011) e EU-OSHA (2016) referem-se a um tipo de modelo de gestão que é bom para trabalhadores de todas as idades definidas, respectivamente, como negócios favoráveis à idade, políticas de emprego favoráveis à idade e ambientes de trabalho saudáveis para todas as idades. Eles defendem a gestão atenta às características dos trabalhadores com mais de 60 anos, sem prejuízo das de qualquer outra geração, um conceito difundido no contexto da administração pública.

Embora todos esses modelos tenham um caráter prescritivo, nenhum deles trata de todo o espectro das demandas socioprodutivas trazidas pelo envelhecimento da força de trabalho para as empresas, exceto por um modelo, que é o exemplo mais substancial e avançado encontrado na literatura: o *5V-Framework for Ageing Workforce Management* (em português, 5V-Modelo de gestão da força de trabalho em envelhecimento (LEIBOLD & VOELPEL, 2006). O modelo reforça a ideia de que, por ser um processo que ocorre ao longo de todo o curso de vida, não apenas na chegada aos 60 anos (OMS, 2002), o envelhecimento do trabalhador deve ser endereçado como tal.

Contudo o modelo apresenta algumas limitações: sua complexidade pode ser uma barreira à adoção pelos gestores; e o modelo não estabelece princípios - conforme condição expressa na literatura sobre modelos de gestão. Como resposta a essas limitações, esta tese propõe um novo modelo para a implementação da gestão da longevidade (capítulo 6).

3.3. Variáveis e mecanismos (indutores)

Toda empresa possui um modelo de gestão implícito e, muitas vezes, existem vários modelos distintos coexistindo em um mesmo setor (BIRKINSHAW & ANSARI, 2015). Isso significa que a implementação de um modelo de gestão da longevidade não requer a exclusão de um ou mais modelos de gestão preexistentes nas empresas. Apesar dessa heterogeneidade, como mencionado anteriormente, o número de empregadores que adotaram um modelo de gestão da longevidade ainda é considerado pequeno (CLARK & GENT, 2010).

Esse quadro pode ser justificado pela ocorrência de várias restrições relacionadas à gestão da força de trabalho em envelhecimento (ROLLAND, 2004; LEIBOLD & VOELPEL, 2006). Esta pesquisa concentra esforços em dois deles: (a) os níveis limitados de conscientização dos gestores, avaliando e resposta aos problemas da força de trabalho; e (b) os limites dos modelos de gestão existentes, descritos acima.

Para Ilmarinen (2012, p.2), “um baixo nível de conscientização sobre a questão do envelhecimento leva as empresas a resolver problemas com recursos escassos e reduzindo as demandas de trabalho dos trabalhadores mais velhos”, o que indica uma atitude de solução de problemas em vez de uma atitude proativa em relação aos desafios e oportunidades da força de trabalho em envelhecimento. Dois tipos de elementos influenciam o comportamento organizacional em direção à proatividade: variáveis e mecanismos (DIMAGGIO & POWELL, 1991).

Variáveis são elementos, características, fatores ou condições que podem ser controlados ou alterados em cada contexto organizacional (TWIST, 2018) e desempenham um papel ambíguo. Podem ser facilitadores para a implementação da gestão da longevidade na empresa ou uma barreira ou motivo para uma relutância em implementá-la (DIMOVSKI, 2009).

As variáveis podem mudar de acordo com o contexto do estudo, não apenas de um país para outro, mas do mesmo país observado algum tempo depois. Também é possível que as variáveis não mudem, mas suas questões contextuais sim, revelando as questões de um contexto específico e esclarecendo se a variável é uma barreira, uma oportunidade ou ambas. A compreensão de variáveis possibilita definir princípios, ou seja, normas que ordenam que algo seja feito o máximo possível, de acordo com as possibilidades factuais (GORZONI, 2009) e representam uma ideia de universalidade que é aceita mesmo que não seja escrita.

Variáveis de diferentes naturezas exercem influência na gestão da força de trabalho. Elas explicam por que algumas empresas são mais propensas à gestão da longevidade do que outras. No entanto, eles não justificam que as empresas que operam sob variáveis muito

semelhantes tomam decisões muito diferentes ou ainda, que empresas com propósitos, fatores e problemas muito distintos tomem a mesma decisão quando o assunto é a gestão da longevidade.

Segundo a literatura, um processo denominado isomorfismo possivelmente pressiona decisões diferentes sobre a adoção ou não da gestão da longevidade. Isomorfismo é a tendência de práticas e comportamentos organizacionais se padronizarem porque formas específicas de ação se tornam valorizadas e reconhecidas como padrão para o mercado (DIMAGGIO & POWELL, 1991). Essa pressão sobre as empresas é denominada pressão isomórfica e é exercida através de mecanismos.

Os mecanismos são então os artefatos empregados para exercer pressão isomórfica sobre as empresas. Scott (1987) identificou sete tipos de mecanismos capazes de exercer pressão isomórfica sobre as empresas. Um deles diz respeito esta pesquisa: os mecanismos indutores. Mecanismos indutores surgem da tentativa de estimular, organizar e controlar o desempenho das empresas, incentivando aqueles que atendem aos requisitos. Nesta tese, entendemos os mecanismos indutores como os artefatos empregados quando se deseja exercer pressões isomórficas sobre as empresas, a fim de induzir a adoção da gestão da longevidade.

Alguns dos resultados significativos da pesquisa focada nas empresas concentram-se na identificação de exemplos de práticas que podem servir de referência para empresas que desejam investir no recrutamento e retenção de trabalhadores idosos (Naegele & Walker, 2006; Institute for Employment Research, 2006; Walker, 1997, 1999; Walker e Taylor, 1998). No entanto, eles não analisam a abordagem de gestão da longevidade à luz de variáveis e mecanismos.

4. DESIGN SCIENCE RESEARCH: A ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo destina-se a apresentar *Design Science Research* (em português, pesquisa com base na ciência do projeto) - referenciada ao longo desta tese por seu acrônimo *DSR* - como metodologia escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa na Engenharia de Produção (seção 3.1). Detalha também a condução da pesquisa propriamente dita, relacionando as fases, técnicas e ferramentas que compõem o conjunto metodológico utilizado para lidar com a realidade teórica e prática nesta tese de doutorado (seção 3.2).

4.1. A Design Science Research como método de pesquisa na Engenharia de Produção

A DSR é um método que reúne “um conjunto de técnicas analíticas, sintéticas e de perspectivas que permitem o desenvolvimento de pesquisas em diversas áreas, notadamente na engenharia e na ciência da computação” (VAISHNAVI & KUECHLER, 2009), muito aplicada por pesquisadores europeus (WINTER, 2008).

A escolha da *Design Science Research* como metodologia para este tese, baseou-se em inúmeros estudos prévios (SIMON, 1996; VAN AKEN, 2004, 2005; BAYAZIT, 2004; WANG e HANNAFIN, 2005; MANSON, 2006; WINTER, 2008; VAISHNAVI & KUECHLER, 2009; IIVARI e VENABLE, 2009; ÇAĞDAŞ & STUBKJÆR, 2011; MACHADO, 2013; LACERDA et al., 2013). Por meio desses estudos foi possível identificar que as preocupações metodológicas da Engenharia de Produção são compatíveis com a proposta metodológica da DSR.

Segundo Iivari e Venable (2009), apesar de existirem vários pontos em comum entre o método de DSR e o método de pesquisa-ação, eles não são equivalentes, pois uma das condições para a pesquisa-ação é que a escolha dos problemas estudados parta dos sujeitos de pesquisa e não dos pesquisadores. Machado (2013) destaca que a DSR admite a ação da pesquisadora em uma determinada realidade, compreendendo um problema, construindo e testando uma possível solução para ele. Desta forma, a pesquisadora abandona o papel de mera observadora, passando ao papel de agente no contexto pesquisado.

De acordo com Wang e Hannafin (2005), a DSR desafia a suposição de que uma pesquisa poderá ser enviesada pela influência externa da pesquisadora. Ao contrário, os pesquisadores nesse método podem gerenciar processos de pesquisa em colaboração com os participantes, para desenhar e implementar intervenções sistematicamente, refinando e

melhorando os projetos iniciais para, finalmente, avançar o conhecimento e soluções para problemas reais tanto em aspectos pragmáticos quanto teóricos.

Considerou-se que tanto na Engenharia de Produção quanto na DSR existe uma preocupação para que o conhecimento científico, produzido a partir do estudo de um problema complexo, seja efetivamente empregado para: (i) projetar e desenvolver artefatos úteis cujo objetivo seja a resolução de problemas práticos reais, a avaliação do que foi projetado ou do que está funcionando, e a comunicação dos resultados obtidos (VAN AKEN, 2005; MANSON, 2006; COSTA & LIMA, 2011, ÇAĞDAŞ & STUBKJÆR, 2011, LACERDA et al., 2013); e (ii) projetar artefatos que sejam relevantes não apenas para a comunidade acadêmica, mas também para os profissionais das empresas, resultando em pesquisas potencialmente relevantes para ambas as comunidades (PLATTS, 1993; SIMON, 1996; STARKEY, MANDAN, 2001; RYNES, BARTUNEK, DAFT, 2001; FORD ET AL., 2003; MACHADO, 2013).

Apesar de as fases da *DSR* serem semelhantes às de um processo tradicional de *design*, as atividades de cada uma delas são consideravelmente diferentes. O que diferencia o processo da *DSR* dos demais é o foco na produção de novos (e reais) conhecimentos (VAISHNAVI E KUECHLER, 2004). A condução da *DSR* nesta pesquisa é descrita a seguir.

4.2. Condução da pesquisa

A *DSR* pressupõe a execução de uma sequência de passos para atingir os objetivos estabelecidos. Com base na consolidação teórico-conceitual dos diferentes passos para conduzir uma *DSR*, realizada por Lacerda (2013) e na consulta aos trabalhos de Takeda et al. (1990), Vaishnavi e Kuechler (2009), Manson (2006) e Peffers et al. (2008), decidiu-se conduzir a pesquisa através de cinco fases, a saber:

- **Fase 1:** Conscientização
- **Fase 2:** Proposição
- **Fase 3:** Desenvolvimento
- **Fase 4:** Avaliação
- **Fase 5:** Comunicação

A Figura 28 Figura 28 sintetiza a condução do trabalho e as seções seguintes detalham a dinâmica das cinco fases e as respectivas técnicas nelas empregadas:

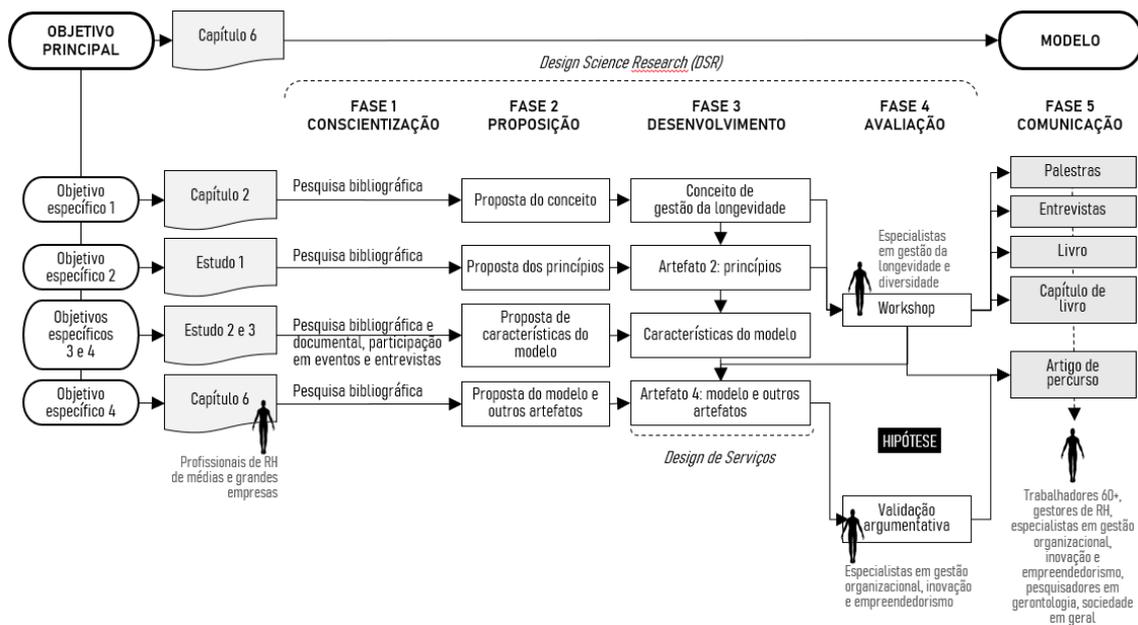


Figura 2. Condução da pesquisa

4.2.1. Fase 1: Conscientização

Nesta tese, a tomada de consciência do problema diz respeito à compreensão da problemática a partir de uma perspectiva ampla. Ela foi obtida a partir de múltiplas fontes, incluindo dados primários (coletados em campo pela pesquisadora) e secundários (obtidos na literatura e pesquisas de terceiros).

Diferentemente do que seria comum ocorrer com métodos tradicionais de pesquisa, a coleta de dados com a DSR foi realizada de forma não linear, sendo executada gradativamente, em diferentes ciclos da pesquisa, inclusive durante a proposição final do artefato. A conscientização sobre o problema foi baseada em quatro técnicas de coleta de dados aplicadas em diferentes fases da pesquisa: (a) pesquisa bibliográfica; (b) pesquisa documental; (c) observação; e (d) entrevistas.

I. Pesquisa bibliográfica: consistiu em ciclos de revisão da literatura da disciplina de referência e de disciplinas aliadas, sendo executada sob quatro eixos temáticos principais: (1) o envelhecimento da população e da força de trabalho; (2) a gestão dos fatores da longevidade nas empresas; (3) os modelos de gestão da longevidade; e (4) variáveis e mecanismos que induzem essa abordagem de gestão nas empresas.

As publicações científicas consultadas foram obtidas, em menor número, em bases de conhecimento nacionais e, com maior frequência, em bases internacionais. Isso se justifica pela maior contribuição acadêmica de países desenvolvidos, que envelheceram antes de países em desenvolvimento, como o Brasil. As principais bases de materiais

científicos consultadas na pesquisa bibliográfica foram: Portal Periódicos CAPES⁴⁷, ScienceDirect⁴⁸, Emerald⁴⁹, SpringerLink⁵⁰, IEEE Xplore⁵¹ e Google Scholar⁵².

Somaram-se a elas artigos e livros identificados nas publicações selecionadas a partir dessas bases. Foram analisadas dezenas de publicações científicas entre os anos de 2014 e 2019. Todas serviram de aporte para a construção de um corpo teórico conciso frente à multiplicidade de realizações teóricas envolvidas.

Esta fase auxiliou a compreensão taxonômica da gestão da longevidade a partir de um panorama histórico, de modelos conceituais existentes, o que possibilitou a elaboração da proposta do modelo conceitual de gestão da longevidade e subsidiou parcialmente o artigo de percurso desta tese.

II. Pesquisa documental - coleta, sistematização e seleção de mecanismos indutores: além da pesquisa da literatura disponível sobre os eixos temáticos supracitados, realizou-se um levantamento de mecanismos potencialmente capazes de induzir as empresas a implementarem a gestão da longevidade. A coleta dessas iniciativas possibilitou a compreensão do modo de operação dos mecanismos indutores existentes no contexto nacional e internacional, mapeadas entre 2014 e 2018.

Foram coletados 64 casos, com unidades múltiplas de análise, a fim de que fosse possível avaliar suas características relevantes, funcionamento e evolução. Apresentaram-se soluções criadas por diferentes agentes, entre os quais estão governos, empresas, universidades e empresas da sociedade civil. Alguns dos casos sofreram transformações durante a pesquisa, por vezes, mudando de nome ou escopo, tornando-se inoperantes e, até mesmo, sendo substituídos por novas ações com os mesmos e/ou novos agentes.

Verificaram-se apenas iniciativas já implementadas. Em sua maioria, ainda pouco ou nunca registradas em pesquisas científicas. O processo de coleta se deu a partir do motor de busca do *Google* - por meio do qual foram selecionados *websites*, *blogs* especializados, redes sociais - e referências apontadas por estudiosos da rede de contatos da pesquisadora.

Quanto à abrangência geográfica dos casos coletados, não houve restrição por localização, mas os avanços vistos nos países desenvolvidos são notórios. Além de maior disponibilidade de recursos, a população desse grupo de países envelheceu décadas antes da população brasileira. Por isso, entre experiências bem e malsucedidas, os países

⁴⁷ <http://www.periodicos.capes.gov.br>

⁴⁸ <http://www.sciencedirect.com>

⁴⁹ <http://www.emeraldinsight.com>

⁵⁰ <http://www.springerlink.com>

⁵¹ <http://ieeexplore.ieee.org>

⁵² <http://scholar.google.com>

desenvolvidos contabilizaram um número maior de iniciativas e iniciativas mais amadurecidas. Apesar de geograficamente distantes da residência da pesquisadora, o avanço das tecnologias de informação e comunicação possibilitou a coleta desses dados.

A fim de facilitar a análise dessas iniciativas, cada uma das iniciativas foi sistematizada em tabelas individuais, contendo as principais características, de acordo com os parâmetros significativos para esta pesquisa. Como metodologia de fichamento utilizou-se uma adaptação da 5W3Hs. A técnica 5W3Hs foi criada pela indústria automobilística japonesa e é comumente utilizada na resolução de problemas no ambiente corporativo e na comunicação clara entre pessoas que trabalham em um projeto. A sigla 5W3Hs tem origem na língua inglesa e corresponde às letras iniciais das perguntas a serem respondidas, sendo cinco delas iniciadas pela letra 'W' e três, pela letra 'H', conforme descrito na Tabela 2.

Tabela 2. Modelo padrão 5W3Hs de sistematização

INGLÊS	PORTUGUÊS	SIGNIFICADO
What	O quê	Nome do objeto de estudo.
Why	Por quê	Explica o que justifica a implementação das ações, os desafios.
Where	Onde	Aponta onde as ações serão desenvolvidas, que áreas serão impactadas.
Who	Quem	Atribui os responsáveis pela condução das ações. Também pode fazer referência ao público-alvo.
When	Quando	Diz respeito a uma espécie de cronograma de ações.
How	Como	Definição do método de trabalho, uma descrição de como os objetivos são atingidos.
How much	Quanto custa	Refere-se ao custo para a realização das ações e também à quantidade.
How measure	Como medir	Métricas de desempenho estabelecidas para o acompanhamento da implementação das ações.

Fonte: Adaptado de Varvakis (2001)

A 5W3Hs recorre a uma lógica reversa, que visa desconstruir para conhecer. No caso das iniciativas de gestão da longevidade mapeadas, ocultaram-se ou acrescentaram-se itens ao registro, simplificando ou aprofundando o estudo das iniciativas segundo o interesse da pesquisa. Como explicam Varvakis et al. (2001), enquanto em alguns casos, poderão ser incluídas outras questões que auxiliem no entendimento das iniciativas em maior profundidade, em outros, nem todas as questões da 5W3Hs serão necessárias, podendo ser até mesmo, descartadas definitivamente ou realizadas em ciclos.

Em sua tese de doutorado, Vieira (2015) também partiu de uma metodologia padrão de catalogação de informações e realizou as adaptações que julgou pertinentes aos objetivos da tese durante os ciclos de pesquisa. Desta forma, considerando a adequação necessária

aos resultados esperados para esta pesquisa, as informações registradas para cada iniciativa seguiram o modelo da Tabela 3:

Tabela 3. Modelo adaptado de sistematização dos mecanismos identificados

Nome	Nome da iniciativa estudada
Data	Período de funcionamento
Natureza	Natureza da pressão isomórfica exercida pelo mecanismo (coercitiva, normativa ou mimética)
Categoria	Classe de agrupamento da iniciativa. Divide-se em três tipos: boas práticas, abordagens obrigatórias e abordagens voluntárias
Canal	Meio em que opera (virtual, presencial ou híbrido)
Tecnologia	Relação dos artefatos utilizados para atingir os objetivos
Motivação	Descreve os motivos que levaram os agentes indutores a criarem o mecanismo
Agente indutor	Atribui os responsáveis pela condução dos mecanismos
Sujeito	A que visa influenciar diretamente
Estado	Conjunto de condições em que se encontram em determinado momento. Possíveis estados são: iniciante, em desenvolvimento, pivotado, descontinuado
Operação	Descrição do funcionamento do sistema e do ponto de entrada (o que é necessário para participar ou acontecer)
País/Abrangência	Aponta onde as ações serão desenvolvidas, que áreas serão impactadas
Observações	Espaço para alguma informação relevante que surgisse além das já dispostas acima

Fonte: Adaptado de Varvakis (2001) e Vieira (2015)

As iniciativas foram selecionadas tendo como critério que representassem mecanismos representados por qualquer tipo de instituição, desde que com a expectativa de influenciar empresas a endereçarem a perspectiva da longevidade em seu modelo de gestão. À medida em que foram sendo identificados realizou-se a **sistematização** de suas informações de acordo com o modelo da Tabela 3. Porém, ao longo dos ciclos, as percepções referentes aos achados da pesquisa formaram um perfil mais refinado daquilo que realmente deveria ser critério de escolha dos casos, o que facilitou a própria busca.

No entanto, em determinado estágio da pesquisa, verificou-se que o caráter experimental das iniciativas – ainda que institucionalizadas –, o ganho de visibilidade do assunto sobretudo no contexto internacional, as barreiras e oportunidades no campo do envelhecimento e do trabalho ditaram uma dinâmica de transformações das iniciativas consideradas inicialmente. Por isso, em um novo ciclo de pesquisa, notou-se que novas iniciativas haviam surgido enquanto outras haviam sido descontinuadas. Sendo assim, considerou-se necessária uma reavaliação do grupo de iniciativas analisadas, incorporando-se novas iniciativas em 2018. Utilizou-se como critério de seleção desse

conjunto final, a quantidade de informação acessível para a avaliação e a natureza da iniciativa.

Ao todo, foram mapeadas e sistematizadas 64 iniciativas com propósitos variados, como as que pretendiam reger regras do trabalho, mas não endereçavam a perspectiva das pessoas idosas, e vice-versa; outras que endereçavam a perspectiva dos consumidores 60+ e não dos trabalhadores 60+, entre outras características. O acesso às informações sobre as iniciativas se deu pelos relatos, documentos coletados e e-mails, quando possível. Sendo assim, o período total de coleta ocorreu entre junho de 2014 e setembro de 2018.

Esta técnica auxiliou a compreensão das características operacionais dos mecanismos indutores da gestão dos fatores da longevidade existentes no mercado, o que possibilitou a proposição do capítulo 6 e subsidiou parcialmente o artigo de percurso desta tese.

III. Observação em eventos - coleta de dados do ambiente e agentes indutores: no intuito de coletar dados do ambiente no qual o artefato operaria, adotou-se a observação em eventos como terceira técnica de coleta de dados da pesquisa. Entre os anos de 2014 e 2018, a pesquisadora participou de 20 eventos científicos nacionais, entre congressos, seminários, workshops e palestras.

Ao longo desta fase, observou-se a ocorrência de um número significativo de eventos que, organizados por atores de diferentes esferas (governo, universidade, sociedade civil, iniciativa privada) e ainda que com diferentes ênfases, abordaram ora a temática do envelhecimento populacional ora a da gestão da força de trabalho. Porém, logo no primeiro ano de participação notou-se que nenhum dos eventos havia correlacionado os dois eixos, fosse apropriando-se da terminologia 'gestão da longevidade nas empresas', fosse de outras similares. Os eventos e as contribuições para a pesquisa foram relacionados no Apêndice 1.

Como resultado da participação nos eventos listados, obteve-se, entre outros insumos, uma relação de *stakeholders* potencialmente capazes de influenciar as empresas a adotarem uma gestão focada nos fatores da longevidade no mercado brasileiro. Esta técnica ampliou, de modo geral, a percepção da pesquisadora sobre o complexo panorama do campo de pesquisa escolhido, e em particular, possibilitou a compreensão sobre os atores capazes de influenciar, diretamente ou indiretamente, a dinâmica de funcionamento do artefato, aqui chamados de **agentes indutores**, servindo de subsídio para o desenvolvimento do *stakeholders map*, que será descrito na fase 3.

I. **Entrevistas - coleta de dados para construção das personas**: a realização de entrevistas nesta pesquisa qualitativa foi adotada por julgar-se a técnica mais adequada

para conhecer com maior profundidade os potenciais usuários do artefato, notadamente, os gestores das empresas, como foi possível verificar com a aplicação do *stakeholders map*. Para Duarte (2004),

entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados. (DUARTE, 2004, p.215).

A coleta dos dados junto aos gestores foi realizada através de entrevistas estruturadas com profissionais de médias e grandes empresas presentes no Brasil. Por meio das entrevistas foi possível confrontar os conceitos teóricos desta tese com a realidade ou estratégia desses profissionais em suas respectivas empresas. A escolha dos participantes seguiu três critérios: [a] que os gestores atuassem em alguma área relacionada à gestão de pessoas; [b] que possuíssem vínculo formal com média ou grande empresa; e [c] que estivessem acessíveis para a entrevista no prazo de até duas semanas contadas a partir da data do primeiro contato.

O objetivo das entrevistas nunca foi a comparação quantitativa entre empresas do mesmo setor, mas sim, a coleta de pontos de vista diversificados que permitissem perceber que tipo de artefato seria uma solução satisfatória para os usuários em potencial. Visando manter a sistematização do processo, utilizou-se um roteiro com perguntas abertas e semiabertas (FLICK, 2004) conforme listado na Tabela 4:

Tabela 4. Roteiro da entrevista

DIMENSÃO ORGANIZACIONAL
I. Quais são (ou serão) os desafios do envelhecimento da força de trabalho para a sua empresa?
II. E quais são (ou serão) os riscos de gestão associados a esses desafios?
III. A empresa adotou estratégias, políticas ou práticas de gestão da focada na longevidade? Se sim, quais as principais?

- IV. Foi realizado algum tipo de diagnóstico para evidenciar os desafios da empresa? Se sim, você poderia compartilhar os resultados?
- V. Que motivação levou a empresa a adotar essas práticas?
- VI. O que falta para que a empresa adote práticas de gestão da longevidade para lidar com esses desafios?

DIMENSÃO DE PROJETOS

- VII. Que tipo de solução você avalia que seria capaz de auxiliar a empresa a lidar com os desafios da longevidade da força de trabalho na empresa?
- VIII. Alguma consideração adicional?

No transcorrer do processo foi possível anotar pontos de vista espontâneos em relação às questões. As contribuições foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo e tabuladas em uma planilha do Microsoft Excel. Ao ouvir a perspectiva desses atores, buscou-se compreender o que os agentes acreditavam serem os principais riscos, desafios e motivações para que as empresas adotassem um modelo de gestão focado nos fatores da longevidade.

Esta técnica ampliou, de modo geral, a percepção da pesquisadora sobre o complexo panorama do campo de pesquisa escolhido, e em particular, possibilitou a compreensão sobre os gestores, atores internos capazes de influenciar diretamente a dinâmica de funcionamento do artefato. Como resultado obteve-se o detalhamento necessário para a construção das *Personas* que nortearam o projeto do artefato (descritas na fase 3). Também foi possível, apesar de os profissionais entrevistados ainda não estarem familiarizados com a temática em discussão, verificar a viabilidade de possíveis artefatos. Os profissionais de gestão proporcionaram pensamentos construtivos à proposição do artefato, conseguindo apontar, inclusive, que tipo de soluções acreditavam serem interessantes para a empresa.

4.2.2. Fase 2: Proposição

Esta fase envolve um processo criativo no qual diferentes pesquisadores, de posse do mesmo conhecimento sobre a temática, poderiam propor soluções de natureza distinta, em busca de respostas ao problema em questão. Não raro, esta fase da metodologia é questionada exatamente porque a subjetividade implica na “introdução da não repetibilidade no método de pesquisa na ciência do *design*, uma vez que a criatividade humana ainda é um processo cognitivo mal compreendido” (VAISHNAVI & KUECHLER, 2009).

No entanto, sabe-se que seu aspecto criativo e experimental é delineado a partir da existência de conhecimento/teoria de base sobre o problema, conforme explicaram os

autores. Além do mais, esta etapa criativa tem análogos necessários em todos os métodos de pesquisa, bem como benefícios que justificam sua escolha.

Tomando como referência o conceito teórico obtido com as atividades de conscientização sobre o problema, nesta tese, foram elaboradas as seguintes proposições:

Conceito ou constructo refere-se ao vocabulário conceitual utilizado tanto para descrever os problemas inerentes ao tema central quanto para especificar a respectiva solução. Como foi dito anteriormente, nesta tese, uma solução “é a mistura de produtos, serviços, comunicação e pessoas concebidas para responder a uma necessidade específica” (MERONI, 2008, p.32). Por modelo entende-se o conjunto de proposições ou declarações que expressam as relações entre os conceitos, é uma representação.

A maior vantagem desta fase foi exatamente permitir a proposição e o encaminhamento à avaliação de partes do que, mais tarde, viria a ser o artefato, antes mesmo de investir esforços consideráveis no desenvolvimento de uma potencial solução robusta que apesar de interessante, poderia não evoluir efetivamente para um artefato. As partes propostas foram submetidas à avaliação conforme descritas na fase 4. A julgar pela evolução das proposições consideradas válidas, verificou-se que seria possível avançar para a fase seguinte da DSR, que contempla o desenvolvimento de uma nova funcionalidade, com base em uma reconfiguração de elementos novos e elementos existentes na forma de um artefato.

4.2.3. Fase 3: Desenvolvimento

Nessa etapa, uma tentativa de *design*, também chamada projeto provisório, foi desenvolvida e implementada com o intuito de oferecer uma solução, se não ideal, no mínimo, satisfatória para o problema em questão e, a partir dela, gerar novos conhecimentos. Para desenvolver o projeto do artefato, com base no conceito, princípios e modelos propostos, optou-se por utilizar instrumentos de *Service Design*, nomeadamente, *Stakeholders Map*, *Personas* e *Cenários de uso*, detalhados no capítulo 6.

O *Stakeholders Map* – em português, mapa de atores - é uma técnica de *Service Design* usada para representar visualmente os diversos atores envolvidos em um determinado serviço. Stickdorn & Schneider (2011) explicam que ao representar os trabalhadores, lideranças, consumidores, fornecedores e outros atores dessa maneira, as relações entre os diferentes grupos podem ser traçadas e analisadas.

A partir do mapa foram identificados os principais arquétipos para a construção das *personas*. *Personas* são arquétipos hipotéticos de usuários reais, definidos com rigor e

precisão significativos. O autor descreveu as *personas* como um método que se pode usar para descrever usuários fictícios. Seguindo o conceito do autor, Stickdorn & Schneider (2011) definem *personas* são “perfis fictícios, muitas vezes desenvolvidos como uma maneira de representar um grupo específico de pessoas com base em seus interesses comuns”.

Por fim, desenvolveram-se cenários de uso para cada uma das *personas* criadas. Os cenários foram utilizados para relacionar as demandas de uma população que envelhece, a análise dos modelos de gestão da longevidade e dos mecanismos indutores às entrevistas concedidas pelos gestores das empresas. Trata-se da associação de elementos que sejam coerentes e possíveis, gerando uma ideia de futuro (JÉGOU, MANZINI, MERONI, 2011).

4.2.4. Fase 4: Avaliação

A avaliação é um componente crucial do processo de pesquisa. Por isso, esta tese considera critérios de validade científica (rigor na concepção e condução da pesquisa) e de validade pragmática (viabilidade e aplicabilidade). Cabe ressaltar que rigor não significa a adoção de métodos sofisticados de validação da pesquisa, mas de cuidados para demonstrar e justificar os procedimentos adotados, aumentando assim a confiabilidade dos artefatos e de seus resultados quando em uso (MENTZER & FLINT, 1997).

Enquanto na pesquisa positivista a avaliação é o momento, salvo algumas considerações sobre trabalhos futuros, em que o esforço de pesquisa termina, já que é possível identificar o ponto onde a pesquisa se desviou, na DSR ele pode estar apenas começando, pois apesar das hipóteses iniciais sobre o comportamento dos artefatos raramente serem confirmadas por completo, é igualmente raro que as hipóteses explicativas, que são bastante amplas, sejam descartadas. Em vez disso, é comum que sejam modificadas para estar de acordo com as novas observações.

Autores como Hevner et al. (2004) propõem algumas formas de avaliação dos artefatos da DSR: observacional, analítica, experimental, teste e descritiva. Outrossim, cabe ressaltar que outras formas de avaliar os artefatos, além daquelas apresentadas por esses autores, podem ser utilizadas. Esse é o caso da técnica de *focus group* – em português, grupo focal – e, até mesmo, dos *workshops*. Portanto, sabendo-se que:

[1] a forma de avaliação deve ser apropriada para as características dos artefatos gerados (LACERDA et al., 2013);

[2] a avaliação final do artefato não dispensa que, em cada etapa do método da DSR, sejam realizadas avaliações parciais dos resultados (LACERDA et al., 2013);

[3] a avaliação de artefatos oriundos da DSR deve ser realizada tanto por outros pesquisadores quanto por profissionais de gestão organizacional, que decidirão se a solução será apropriada para o problema (MANSON, 2006); e

[4] a avaliação pode exigir esforço de articulação para reunir os especialistas que devem avaliar o artefato e isso é um dificultador para a avaliação de pesquisas, além de demandar novos esforços de pesquisa; optou-se pela **forma de avaliação descritiva (argumentativa)**.

4.2.5. Fase 5: Comunicação

A DSR estabelece que os resultados obtidos com a pesquisa sejam comunicados. Esta comunicação deve, preferencialmente, atingir a comunidade acadêmica e os profissionais nas empresas. De acordo com Alturki et al. (2011), a divulgação dos resultados, limitações encontradas e o novo conhecimento gerado, auxilia os profissionais na implementação das soluções propostas nos seus contextos particulares, além de possibilitar que os pesquisadores tomem conhecimento das contribuições teóricas e metodológicas obtidas na pesquisa.

A fase de comunicação, também referida na literatura como conclusão, portanto, consiste na formalização geral do processo e sua comunicação às comunidades acadêmica e de profissionais envolvidas (LACERDA, 2013). A comunicação é uma fase importante da DSR (HEVNER et al., 2004) porque é responsável por tornar clara a contribuição da pesquisa para o corpo do conhecimento científico existente.

Nesse ponto em particular reside a necessidade de uma comunicação eficiente, que posiciona apropriadamente a pesquisa e defende sua contribuição para o corpo de conhecimento (Gregor & Hevner, 2013), seja categorizando o conhecimento obtido por meio do esforço como um fato que foi aprendido e pode ser replicado, seja como um comportamento anômalo que desafia a explicação e pode servir como assunto de pesquisas futuras (HEVNER et al., 2014).

As principais aprendizagens das fases anteriores da pesquisa são sintetizadas na fase de comunicação e a contribuição da tese para a classe de problemas em questão é então explicitada. A comunicação pode ser realizada de várias formas, mas basicamente, é preciso responder duas perguntas: que utilidade o novo artefato provê e o que demonstra essa utilidade? (VAISHNAVI et al., 2004).

Na fase de comunicação, não se existe julgamento quanto à forma de contribuição. Se o resultado da DSR é um conceito, modelo, método, serviço não importa. Mas é

imprescindível que o resultado tenha utilidade, pois por essência, a contribuição real da DSR nasce da utilidade dos artefatos e não da forma (HEVNER et al., 2004). O papel da comunicação é exatamente evidenciar essa utilidade.

Wang e Hannafin (2005) expandem um pouco mais o potencial desta fase da pesquisa, destacando o papel diferenciado dos pesquisadores na DSR e fazendo com que a comunicação possa ser o estágio da pesquisa no qual se pode refinar e melhorar as discussões reais. A DSR confere a pesquisador um papel que vai além de meramente mostrar como as coisas eram ou se comportavam, pois passa a mostrar como as coisas deveriam acontecer (MACHADO, 2013; LACERDA, 2013).

A preocupação com a qualidade metodológica da fase de comunicação visa garantir a qualidade do conhecimento científico gerado, como defendem Bachelard, Lacerda et al., Platts e Demo, apresentados anteriormente. O grande desafio dessa fase da DSR foi comunicar a pesquisa, de forma adequada e eficiente, aos diversos públicos envolvidos - outros pesquisadores, profissionais de gestão, trabalhadores em geral e, em particular, trabalhadores com 60+ anos, além de gestores e a sociedade em geral, como Manson (2006) afirma que deve ser.

Partindo dessa perspectiva metodológica e objetivando uma resposta a esse desafio, optou-se por estruturar a comunicação desta pesquisa em palestras, entrevistas, capítulos de livro, artigo de percurso, além, é óbvio, da própria tese, como produto mais completo de sua comunicação.

5. ESTUDOS

Este capítulo apresenta os resultados dos três estudos realizados, estabelecendo as discussões pertinentes a cada um deles. O primeiro é estudo comparativo entre os modelos de gestão dos fatores da longevidade existentes na literatura (seção 5.1). O segundo estudo identifica as variáveis que influenciam a gestão da longevidade (seção 5.2). O terceiro estudo faz uma comparação entre mecanismos que induzem a implementação da gestão da longevidade nas empresas (seção 5.3).

5.1. Estudo 1: um estudo comparativo entre os modelos de gestão existentes

Este estudo decompõe um conjunto de modelos de gestão da longevidade existentes na literatura, com o objetivo de identificar características essenciais e lacunas capazes de inspirar a base conceitual do novo modelo, como já foi detalhado na seção 1.7.

5.1.1. Resultados

A seguir são apresentados três resultados distintos para este estudo:

Resultado 1

Considerando a diversidade das características analisadas, conclui-se que não há consenso sobre uma estrutura padrão para a gestão da longevidade nas empresas. Embora algumas características sejam recorrentes em quase todos os modelos - como recrutamento -, a maioria sequer menciona outras - como comunicação e gestão do conhecimento. Apesar disso, todas as características identificadas foram organizadas em grupos temáticos. A Tabela 5 consolida os resultados da análise:

Tabela 5. Grupos temáticos identificados

AUTOR / MODELO	GRUPOS TEMÁTICOS						
	Cultura	Práticas de trabalho	Saúde e Segurança	Recursos Humanos	Treinamento	Comunicação	Gestão do conhecimento
Casey et al (1993) <i>Age management</i>	Mudança de atitude em relação aos trabalhadores 60+	-Práticas de trabalho flexível -Desenho do cargo	-	Recrutamento e saída do emprego	Treinamento, Desenvolvimento e Promoção	-	-
Druny (2001) <i>A European Code of Good Practice for age and employment</i>		- Desenho do ambiente de trabalho - Práticas de trabalho flexíveis, modernização do trabalho - Promoção Promotion and internal job changes	Promoção da saúde	- Job recruitment - Employment exit and the transition to retirement	Aprendizado, treinamento e desenvolvimento	-	-
Rolland (2004) <i>A System of Age Management</i>	-	-	Health and wellbeing	Recruitment, Progression, and Exit Leadership	Learning and development	Comunicação	-
Dimovski & Znidaršic (2006) <i>Comprehensive Age Management Model</i>	Modelos mentais e atitudes Cultura	-Trabalho flexível -Management of the job	Health management	-Development of an HRM as a function of the aging workforce -Differentiated management for generations	-	-	Gestão do conhecimento
Leibold & Voelpel (2006) <i>The 5V-Framework for Ageing Workforce Management</i>	Mudança de mentalidade	Workplace	Health management	Human Resource Management	-	-	Gestão do conhecimento
Ball (2007)	Changing attitudes within organizations	- Ergonomics, job design and prevention - Flexible working practice	-	- Job recruitment - Changes in exit policy	Training, development & promotion	-	-

AUTOR / MODELO	GRUPOS TEMÁTICOS						
	Cultura	Práticas de trabalho	Saúde e Segurança	Recursos Humanos	Treinamento	Comunicação	Gestão do conhecimento
Armstrong-Stassen (2008) <i>Human resource strategies for mature workers</i>	Recognition and respect	-Flexible working -Job design	-	Performance evaluation	-Training of Mature Employees -Managers training	-	-
Kuperus et al. (2011)	-	-	Health management	- Human resources management - Corporate social responsibility	Lifelong learning	-	-
Naegele & Walker (2011) <i>Age management</i>	Comprehensive Approaches	-Flexible working -Work environment design	Health protection and prevention	-Recruitment -Reallocation -Leaving the job -Transition to retirement	-Learning -Formation -Lifelong learning -Career development	-	-
UNECE (2011) <i>UNECE Age-friendly employment policies</i>	Equidade de gênero	- Flexible working arrangements - The elderly friendly work environment	-	-	Aprendizado ao longo da vida	Consciência	-
Bloom et al. (2012) <i>Business Practices</i>	Atitudes	- Scale and work routine - Remuneration system	Cuidados com saúde	-	Formação	-	-
Atsushi et al. (2012) <i>Organizational Culture: Mezzo- and Micro-Adaptation</i>	-	Flexible working practices	Promoting health and well-being among older workers	-	Treinamento e desenvolvimento contínuo	-	-
Boehm et al. (2013) <i>Dimensions of age management</i>	Integração	- Working practices with flexible working hours and alternative work arrangements -Performance and compensation metrics	Occupational health and accommodation management	- Recruitment - Career management and relocation - Transição para a aposentadoria	- Formação - Aprendizado ao longo da vida	-	-
WEF (2014) <i>Age-Friendly Business</i>	Cultura inclusiva	- Ambientes de trabalho neutros em relação à idade	- Envelhecimento saudável	Planejamento financeiro para uma carreira mais longa	Aprendizado ao longo da vida e participação	-	-

AUTOR / MODELO	GRUPOS TEMÁTICOS						
	Cultura	Práticas de trabalho	Saúde e Segurança	Recursos Humanos	Treinamento	Comunicação	Gestão do conhecimento
		- Ambientes de trabalho que suportam os fatores da idade	- Solidarity care				
EU-OSHA (2016) <i>The Healthy Workplaces for All Ages</i>	-	Práticas de trabalho flexível	- Promoção da saúde no ambiente de trabalho - Safety workplaces and health management	- Recrutamento - Desenvolvimento de carreira - Job rotation e recolção - Exit from employment and transition to retirement	- Formação - Aprendizado ao longo da vida	-	Transferência de conhecimento

Os grupos temáticos são diferentes entre si, em termos de abrangência e hierarquia. Treinamento é um grupo muito mais específico e menos abrangente que Recursos Humanos, que envolve maior complexidade devido a múltiplas funções. No contexto comercial, o grupo Recursos Humanos inclui Treinamento, assumindo, portanto, um nível superior na hierarquia. Como o intuito deste estudo é organizar e hierarquizar o conhecimento sobre os modelos, reorganizaram-se os grupos temáticos em dimensões gerenciais, como ilustra a Figura 3:

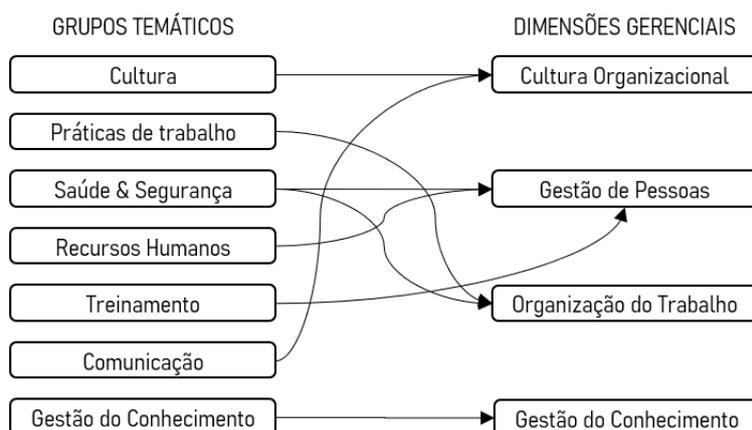


Figura 3. Correspondência entre os grupos temáticos e as dimensões gerenciais

Três das dimensões gerenciais provêm da literatura através de terminologias homônimas ou muito semelhantes. Este estudo acrescenta uma nova dimensão, ainda não mencionada na literatura sobre os modelos de gestão da longevidade estudados: a dimensão Organização do Trabalho.

Resultado 2

A técnica de análise de conteúdo aplicada aos modelos também revela um segundo tipo de características, que surge na forma de recursos de suporte. Vários autores mencionam recursos de suporte relacionados às perspectivas individuais, organizacionais e do mercado de trabalho. Como este estudo se preocupa com a perspectiva organizacional, descartaram-se os itens relacionados ao indivíduo.

Para os objetivos deste estudo, **28 recursos** de suporte são considerados válidos (BRECKINBRIDGE, 1953; CASEY ET AL., 1993; WALKER, 1997; CROZATTI, 1998; DIMOVSKI & ŽNIDARŠIČ, 2006; LEIBOLD & VOELPEL, 2006; ILMARINEN, 2006; ARMSTRONG - STASSEN, 2008; PILLINGER, 2008; NAEGELE & WALKER, 2011; POLČÁKOVÁ, 2011; UNECE,

2011; BLOOM ET AL., 2012; ATSUSHI ET AL., 2012; BOEHM ET AL., 2013; WEF, 2014; TAVARES, 2015; EU-OSHA, 2016). São eles: desenvolver habilidades de gestão da longevidade (7); colaborar para o trabalho (3); disseminar conceitos e práticas (2);, usar métricas, métodos e tecnologias (2); estabelecer uma estratégia (2); incentivar o trabalho intergeracional (1); adaptar-se às mudanças (1); combater a discriminação contra idosos (1); garantir os direitos dos trabalhadores mais velhos (1); prevenir doenças e acidentes (1); promover o envelhecimento ativo (1); desafios e oportunidades conscientes (1); aumentar a empregabilidade (1); reconhecer atitudes sociais (1); incluir trabalhadores mais velhos (1); envolver as partes interessadas (1); reconhecer contribuições dos trabalhadores mais velhos (1) e reter conhecimento crítico (1).

A principal descoberta é que o desenvolvimento de habilidades de gestão da longevidade é o recurso mais recorrente e reforça a visão de que os gestores não estão prontos para perceber e responder aos desafios da longevidade no local de trabalho.

Outro achado interessante é que os recursos de suporte estão sempre associados à ideia de ação, o que sugere que se pode organizá-los, priorizá-los e distribuí-los em uma linha do tempo, na forma de um plano de ação, para atingir um objetivo ou meta específica. Nesse caso, o objetivo é o desenvolvimento das competências organizacionais, uma etapa necessária para a implementação do modelo de gestão da longevidade.

Resultado 3

Identificaram-se os *stakeholders* da cadeia de valor de acordo com os recursos de suporte. Cada um dos recursos de suporte possui uma participação (in)direta de um ou mais *stakeholders* da cadeia de valor da empresa. Identificá-los torna possível entender melhor seus papéis no contexto de gestão da longevidade. Os 13 *stakeholders* com participações mais claras nos recursos de suporte são: gestores, líderes, trabalhadores com de 60 anos ou mais, trabalhadores mais jovens e iniciantes, parceiros, consumidores, pesquisadores, consultores, mídia, entidades de classe, organizações da sociedade civil, governo e empresas concorrentes.

Tabela 6. Matriz de relações entre stakeholders

STAKEHOLDERS	Acionistas	Concorrentes	Consultores	Consumidores	Entidades de classe	Entidades sindicais	Entrantes	Gestores	Governo	Mídia	Movimentos	OSC	Pesquisadores	Trabalhadores 60+	Universidades
Acionistas															
Concorrentes															
Consultores															
Consumidores															
Entidades de classe															
Entidades sindicais															
Entrantes															
Gestores															
Governo								Governos não desenvolveram programas de orientação, capacitação ou apoio para as empresas							
Mídia															
Movimentos independentes															
OSC		Capacitação e plataformas de recolocação													
Pesquisadores															
Trabalhadores 60+															
Universidades															

5.1.2. Discussão

Discussão 1: As quatro dimensões gerenciais

Nesta seção, discute-se o primeiro resultado do Estudo 1: as dimensões gerenciais e as competências organizacionais.

Cultura organizacional. Essa dimensão se refere a um conjunto complexo de valores, crenças e premissas que definem como uma organização conduz seus negócios (PETTIGREW, 1996). É responsável por fornecer aos membros "um senso de identidade organizacional e engendrar um compromisso com crenças e valores maiores que os membros da organização" (DAFT, 2002, 293).

A cultura organizacional é um ponto crucial para o envelhecimento da força de trabalho, porque é determinante em todos os níveis na conduta das atitudes em relação aos trabalhadores mais velhos (CASEY ET AL., 1993; DIMOVSKI & ZNIDARŠIC, 2006; LEIBOLD & VOELPEL, 2006; ARMSTRONG-STASSEN, 2008 ; NAEGELE & WALKER, 2011; UNECE, 2011; BLOOM ET AL., 2012; BOEHM ET AL., 2013; WEF, 2014), pois é capaz de homogeneizar comportamentos e modos de pensar dentro da organização (DEMUNER, 2003). A cultura organizacional pode ser considerada uma dimensão estruturante para as outras dimensões.

Gestão de Pessoas. Também chamada de gerenciamento de talentos humanos, gerenciamento de parceiros ou funcionários, gerenciamento de habilidades, gerenciamento de capital humano, gerenciamento de capital intelectual, o gerenciamento de pessoas é uma área suscetível à mentalidade que predomina na organização, dependendo, entre outros aspectos, da cultura organizacional (CHIAVENATO, 2008).

A gestão de pessoas é um processo de apoio, talvez a principal porta de entrada para a abordagem da gestão da longevidade nas empresas, porque, como o título sugere, é muito focada nas pessoas. Ele reúne aspectos como recrutamento, formação, treinamento, desenvolvimento de carreira, realocação, transição para a aposentadoria, planejamento financeiro, saúde e bem-estar, motivação e engajamento, clima organizacional.

Organização do trabalho. Essa dimensão refere-se à tarefa de sistematizar fatores relacionados ao trabalho e ao ambiente organizacional que dão sentido ao trabalho. Oferece aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha significado, praticar e desenvolver suas competências, exercitar seus julgamentos e seu livre arbítrio, conhecer a evolução de seus desempenhos e ajustar (MORIN, 2001).

Essa dimensão inclui aspectos relacionados à divisão de atividades e responsabilidades, autonomia para executar as tarefas, trabalho em grupo e comunicação e integração entre as áreas funcionais, trabalho flexível, redesenho de trabalho, adaptação ao local de trabalho, locais de trabalho de segurança, rotina, remuneração, práticas e arranjos de trabalho. Nesse sentido, as novas demandas decorrentes do ambiente competitivo parecem induzir as empresas a adotar arranjos de trabalho cada vez mais flexíveis, ágeis e altamente flexíveis, que respondem às demandas complexas e variáveis da economia da longevidade.

Gestão do conhecimento. Esta dimensão corresponde ao grupo temático de mesmo nome. Nos últimos anos, termos como economia do conhecimento e gestão do conhecimento, enquanto a palavra conhecimento significa "a capacidade de ação ou tomada de decisão eficaz" (LEIBOLD & VOELPEL, 2006) foram multiplicadas. Senge (1990), Drucker (1993), Nonaka et al. (1996), Davenport & Prusak (1998, 1999), Griffiths (2011), entre outros, apresentaram contribuições essenciais à literatura sobre gestão do conhecimento.

Do ponto de vista da longevidade, está relacionado ao risco de perda de conhecimento crítico evoluído em processos sucessórios, concorrência intergeracional, aposentadoria de funcionários e outros processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso de conhecimento estratégico dos quais se espera o geração de resultados de forma mais eficiente e eficaz para empresas e benefícios para funcionários internos e externos (O'DELL & HUBERT, 2011).

Juntamente com as dimensões gerenciais, as competências organizacionais compõem a base conceitual do modelo de gestão da longevidade. Hamel (1994), Prahalad (1998), Green (1999), Prahalad & Hamel (1994), Drucker (1999), Caetano, Pombinho e Tribolet (2007) e Chamon (2008) trazem múltiplas definições para essas competências organizacionais.

Nesta tese, as competências organizacionais são entendidas como competências coletivas manifestadas na forma de processos de produção ou serviço, nos quais são incorporados conhecimento tácito e explícito, sistemas e procedimentos de trabalho, bem como princípios, valores e culturas dominantes (RUAS et al., 2005). Eles diferenciam uma organização das outras e geram vantagem competitiva (KING et al., 2002). As competências são, portanto, consequências do aprendizado coletivo da organização (PRAHALAD & HAMEL, 1994) e seu desenvolvimento é marcado pelo resultado da melhoria contínua (CHAMON, 2008).

Schreyögg & Kliesch-Eberl (2007) discursam sobre a ideia de competências organizacionais. Knight e Cavusgil (2004) identificam três competências organizacionais centrais que orientariam a internacionalização das empresas, mas nenhum estudo identifica competências organizacionais para orientar a abordagem de gestão da longevidade. Portanto, as competências listadas aqui são baseadas exclusivamente nos resultados obtidos na análise de conteúdo dos modelos de gestão da longevidade, conforme ilustrado na Figura 1:



Figura 4. Esquema das competências organizacionais da gestão da longevidade

Os recursos de suporte estão agrupados em três competências organizacionais:

Visão estratégica e sistêmica da longevidade. A caracterização da gestão da longevidade como uma abordagem de cima para baixo não é apenas apresentada na literatura, mas reforçada pela análise comparativa dos modelos. Segundo Ciutiene & Railaite (2015), isso deve fazer parte da estratégia de desenvolvimento da organização. Traz a ideia de que cada organização deve definir sua estratégia de gestão da longevidade e de que deve estar alinhada à estratégia geral da organização. O aspecto sistêmico está relacionado a várias áreas que trabalham juntas, como parte de um sistema inteiro, para alcançar a melhoria contínua das competências organizacionais por meio do aprendizado coletivo (PRAHALAD & HAMEL, 1994; CHAMON, 2008);

Domínio tecnológico do processo de gestão da longevidade. Os processos têm fortes relações com vários conceitos, um deles é a tecnologia, pois determinam um conjunto de metodologias, práticas e indicadores de desempenho em um novo modelo de gestão. Referindo-se a Storch et al. (2013), o uso de um processo de gestão baseado em uma visão sistêmica visa à percepção da organização de uma maneira mais abrangente e, talvez, também possa obter um modelo abrangente de gestão da longevidade. Ainda assim, segundo os autores, como o gerenciamento de processos trabalha com o objetivo de obter melhorias no processo de qualidade do desempenho, ele pode melhorar a gestão da longevidade e trazer vantagem competitiva para a organização.

Comunicação e engajamento das partes interessadas. De acordo com Alturki et al. (2011), a disseminação de resultados, as limitações encontradas e o novo conhecimento gerado, auxilia os gestores na implementação das soluções propostas em seus contextos particulares. Essa competência colabora para o engajamento de outras partes interessadas internas e externas, aprimorando e melhorando o diálogo real e esclarecendo seus objetivos e regras. Também permite que os pesquisadores tomem consciência das contribuições teóricas e metodológicas obtidas na implementação do modelo em contextos organizacionais reais.

Discussão 2: O gestor como ator crítico da cadeia de valor

A partir da lista de stakeholders identificados, decidiu-se focar na figura do gestor porque os gestores aparecem na literatura como um elemento crítico para a implementação da abordagem de gestão da longevidade, tanto em níveis estratégicos quanto operacionais (CROZATTI, 1998; ILMARINEN, 2012; BIRKINSHAW E ANSARI, 2015; LEIBOLD E VOELPEL,

2006). Eles estão envolvidos em várias atividades e podem ocupar posições nas áreas de produção, inovação, marketing, conhecimento ou gestão de pessoas.

Os gestores de produção se concentram na melhoria dos processos de trabalho, na produtividade e na segurança do trabalho. Eles estão interessados nas tecnologias utilizadas nas linhas de produção de empresas que já trataram da gestão da longevidade.

Os gestores de inovação estão interessados em entender as oportunidades de inovar, principalmente quando se trata de tecnologia, como *eHealth*, acessórios para o trabalho na linha de produção. Os gestores de marketing percebem benefícios para o endomarketing e a marca, enquanto os gestores de gerenciamento do conhecimento estão preocupados especificamente com a perda de conhecimento crítico e a sucessão de profissionais na aposentadoria.

O mais representativo de todos os cargos são os gestores de pessoas. Eles estão interessados em boas práticas relacionadas ao desenvolvimento, benefícios, programas de preparação para a aposentadoria, programas de sucessão, novas formas de lidar com a diversidade, qualidade de vida, clima organizacional.

5.1.3. Validação

O conceito e os princípios da gestão da longevidade propostos foram esboçados pela pesquisadora e, em seguida, apresentados a um grupo de três especialistas em um *workshop*, realizado no espaço de *coworking inovaBra Habitat*, localizada na cidade de São Paulo. O *workshop* teve três horas de duração.

O que se fez durante a dinâmica proporcionada pelo *workshop* foi validar as proposições, mas principalmente incitar nos atores das áreas de gestão organizacional e envelhecimento a reflexão sobre os caminhos possíveis para o trabalho na fase da velhice, de maneira que levassem para sua prática cotidiana a proposta de ações transformadoras. O *workshop* foi conduzido pela pesquisadora e com ela participaram mais três especialistas⁵³, de perfis distintos e complementares entre si, a saber:

a) profissional de RH, *headhunter* de executivos e especialista em diversidade no ambiente de trabalho;

b) empreendedor em plataforma de recolocação profissional específica para trabalhadores com 50+ anos; e

⁵³ Os nomes dos participantes foram omitidos para preservar o sigilo e a confidencialidade garantidos pela pesquisa.

c) profissional com 60+ anos, ativo no mercado de trabalho como consultor de negócios.

No primeiro momento, os participantes foram estimulados a refletir sobre a gestão da longevidade a partir de suas experiências pessoais e profissionais. O objetivo da atividade era provocar pensamentos e proposições realísticas, condizentes com o contexto organizacional em que estavam inseridos. Então solicitou-se que avaliassem o conceito de gestão da longevidade proposto nesta tese, elaborando possíveis questionamentos e críticas e compartilhando-os com o grupo. Os aspectos centrais da discussão orbitaram em torno das questões apresentadas na Tabela 7:

Tabela 7. Melhorias propostas para o conceito

PONTOS DE CONCORDÂNCIA	PONTOS DE DISCORDÂNCIA	MELHORIAS PROPOSTAS	TRATAMENTO DADO
O viés estratégico do conceito é fundamental, pois os participantes acreditavam que somente a alta liderança tem autonomia suficiente para as decisões que se fazem necessárias à adoção da gestão da longevidade, bem como a capacidade de compreender e atuar no longo prazo.	-	Nenhuma mudança foi proposta.	Foi mantido o trecho original da definição proposta.
-	Um dos participantes questionou se o aspecto psicológico dos trabalhadores estava sendo contemplados, pois os considerava importantes.	O grupo não chegou a uma sugestão de melhoria porque os outros dois participantes entendiam que na expressão 'desafios sócio produtivos', o termo 'sócio' tem embarcadas as questões biopsicossociais.	Foi mantido o trecho original proposto.
-	Um participante questionou a impressão de que a gestão da longevidade poderia ser entendida como uma abordagem de gestão apenas para os trabalhadores idosos.	O próprio grupo concluiu que a expressão 'todos os ciclos do curso da vida e da carreira dos trabalhadores' refere-se às fases da vida (jovem, adulto, idoso) e aos diferentes momentos de suas carreiras.	Foi mantido o trecho original proposto.
-	Os participantes expuseram que no contexto de RH, o termo 'trabalhador' causa certa estranheza, pois são mais comuns os termos profissionais, funcionários, colaboradores, profissionais etc.	Substituir o termo 'trabalhadores' por 'profissionais'. Entretanto, a pesquisadora decidiu pelo segundo, devido ao termo 'trabalhador' ser mais abrangente, tratando de toda e qualquer pessoa que sobreviva do seu trabalho.	Foi mantido o trecho original proposto.

-	A ideia de que o conceito de gestão da longevidade deve ser aplicável a todos os tipos de organizações, não apenas às empresas.	Substituir o termo 'empresas' por 'organizações'.	A sugestão dos participantes foi implementada.
Consideraram que fazer menção ao curso da vida e da carreira do trabalhador humaniza o conceito, fato que julgaram importante.	-	-	Foi mantido o trecho original proposto.

A discussão foi concluída quando todos os pontos de vista foram revistos e houve consenso entre os participantes quanto à ação adotada para cada uma das observações feitas. Durante essa dinâmica, os participantes reconheceram o conceito como satisfatório, tendo sido considerada como concluída a validação do mesmo.

5.2. Estudo 2: entendendo as variáveis que influenciam a gestão da longevidade

Como já foi detalhado na seção 1.7, este estudo apresenta as variáveis capazes de influenciar a adoção de uma abordagem de gestão da longevidade nas empresas.

5.2.1. Resultados

Dois resultados são gerados a partir deste estudo:

Resultado 1

Obtiveram-se 28 variáveis e elas foram agrupadas, segundo Dimovski (2009), em três categorias. O primeiro grupo de variáveis refere-se a fatores externos à organização, está relacionado à demografia, dinâmica epidemiológica e socioeconômica. Esse conjunto de variáveis contribui para prever as demandas da força de trabalho por meio da análise de características como perfil etário da força de trabalho, disponibilidade da força de trabalho, perfil de doenças, questões de gênero, comportamentos dos trabalhadores, tempo de trabalho para se aposentar, relações de trabalho e outras.

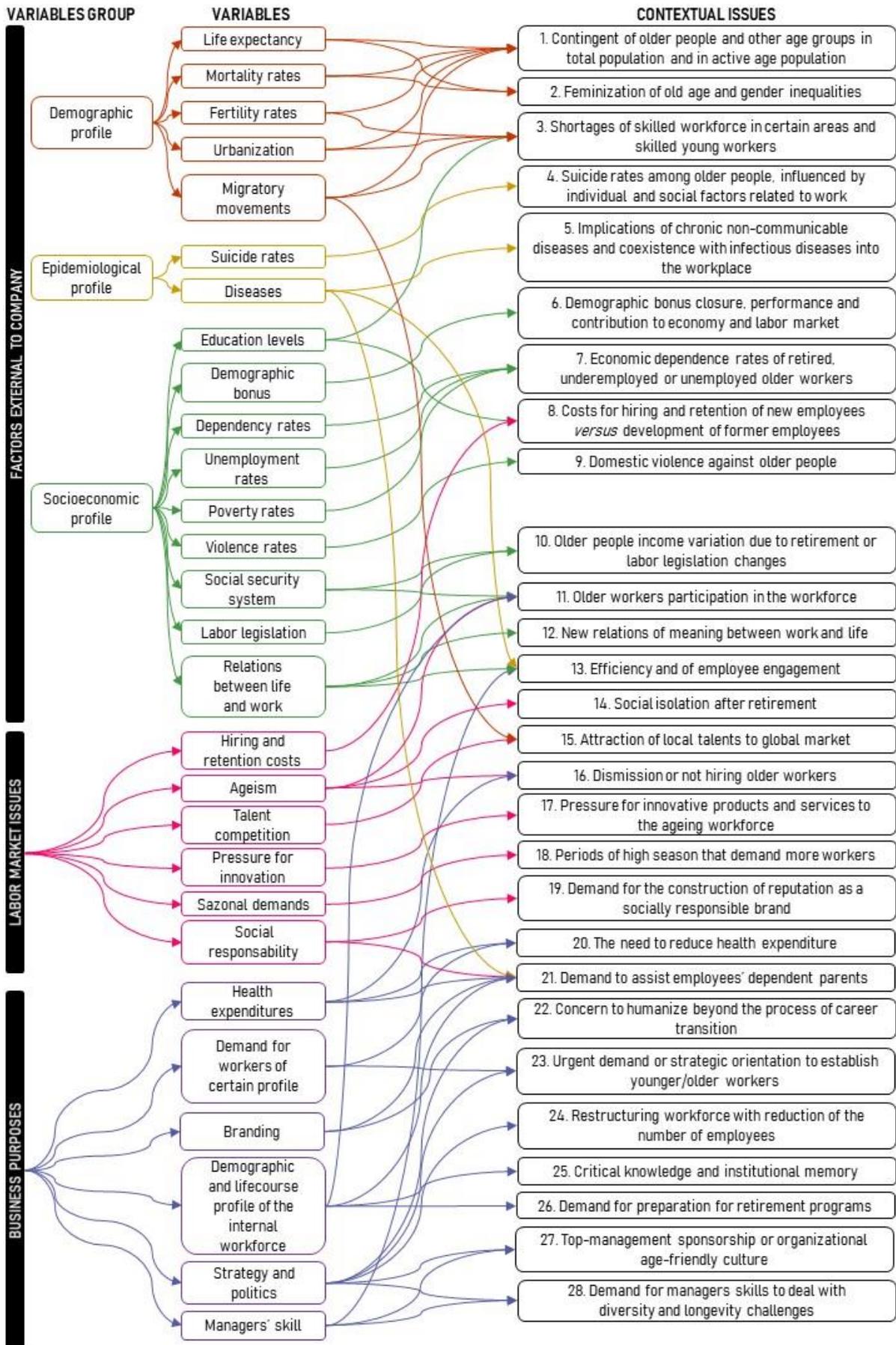


Figura 5. Variáveis e questões do contexto

Cada variável representa, ambigualmente, uma oportunidade ou uma barreira à adoção da gestão da longevidade. A maneira como as empresas lidam com os problemas específicos das variáveis revela se elas são mais propensas a adotar ou rejeitar a ideia de gestão da longevidade.

Por exemplo, em termos da variável idade, as empresas nas quais os trabalhadores mais velhos são vistos como um fardo tendem a dispensá-los ou não os contratar, revelando uma barreira natural à gestão da longevidade. Pelo contrário, as empresas que percebem os trabalhadores mais velhos como uma potencialidade tendem a retê-los ou contratá-los, o que revela uma oportunidade para a adoção de uma abordagem de gestão da longevidade.

Resultado 2

Realizamos entrevistas com gestores de médias e grandes empresas (mais de 100 funcionários). Em busca de sinais de transformações em andamento no mercado, optou-se por pesquisar fontes primárias. Para garantir a exequibilidade da pesquisa, os convites foram restritos a seis profissionais de gestão de pessoas, de médias e grandes empresas, começando pelas conexões da rede da pesquisadora, por poderem ser mais facilmente contatados.

A todos foi feito um convite informal, pessoalmente ou por telefone, e posteriormente, enviado um email convite detalhando o objetivo da pesquisa. Seis dos dez profissionais contatados se responderam com disponibilidade no prazo estipulado e participaram presencialmente ou por videoconferência.

O propósito das entrevistas era primeiramente, o de entender o que os seis gestores pensavam acerca do impacto das mudanças demográficas sobre o negócio e a força de trabalho da empresa onde atuavam, com base nas próprias práticas profissionais; e depois, conhecer as expectativas em relação a possíveis soluções para atender as demandas levantadas. As entrevistas foram estruturadas em oito perguntas abertas e semiabertas.

Para análise inicial dos conteúdos, foram tomadas como eixos temáticos as próprias perguntas apresentadas aos entrevistados no início do encontro, quando foram explicados os rumos e objetivos da pesquisa. Apresenta-se, na Tabela 158, o resumo da entrevista com cada especialista:

Tabela 8. Resumo das respostas do(a) especialista "A"

Especialista	"A"
Empresa	Light S/A
Setor	Distribuição de energia
Nº de empregados	3.700 no Brasil
Cargo	Superintendente
Área	RH
Tempo na empresa	1 ano e 8 meses, até a ocasião da entrevista
Desafios do envelhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento na sinistralidade (gastos com a saúde dos trabalhadores); ▪ Necessidade de apoio aos trabalhadores que precisam cuidar dos pais; ▪ Presença continuada dos trabalhadores idosos na força de trabalho; ▪ Perda de conhecimento crítico e da memória institucional, sobretudo por causa de uma sequência de programas de demissão voluntária que afastaram colaboradores com muito tempo de casa; ▪ Aumento dos conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho; ▪ Escassez de mão de obra jovem qualificada; ▪ Dificuldade para gerir a diversidade de valores, estilos, uso de tecnologia, demandas e expectativas de 4 ou 5 gerações trabalhando juntas. Um exemplo disso é que "os mais jovens são inteligentes, mas não obedecem à hierarquia, querem logo atuar na estratégia"; ▪ Acentuação da discriminação etária.
Riscos para a gestão	A empresa ainda não mapeou essa questão, mas já tem planos para fazer isso.
Práticas de gestão da longevidade preexistentes	Desenvolveram um projeto de PPA, mas com a mudança de Diretoria, o tema não foi priorizado... cultura da alta administração atual.
Motivação para adesão	O RH se preocupa em humanizar o processo de transição e atuar de forma responsável.
Expectativa de solução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ferramenta para oferecer um diagnóstico ▪ ferramenta de preparação de toda a força de trabalho para a longevidade; ▪ ferramenta de benchmark com boas práticas de mercado; ▪ rede apoio formada por profissionais especializados em gestão da longevidade.
Observações	-

A seguir, o resumo da entrevista do(a) participante “B”:

Tabela 9. Resumo das respostas do(a) especialista "B"

Especialista	“B”
Empresa	Capemisa
Setor	Seguros
Nº de funcionários	500+ no Brasil
Cargo	Gerente
Área	RH
Tempo na empresa	7 anos, até a ocasião da entrevista
Desafios do envelhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento na sinistralidade (gastos com a saúde dos trabalhadores); ▪ Necessidade de apoio aos trabalhadores que precisam cuidar dos pais; ▪ Presença continuada dos trabalhadores idosos na força de trabalho; ▪ Perda de conhecimento crítico e da memória institucional; ▪ Conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho; ▪ Dificuldade para gerir a diversidade de valores, estilos, uso de tecnologia, demandas e expectativas de 4 ou 5 gerações trabalhando juntas. ▪ Declínio da produtividade, da competitividade e da capacidade de inovar da empresa; ▪ Acentuação da discriminação etária.
Riscos para a gestão	A empresa ainda não mapeou essa questão, mas já tem planos para fazer isso.
Práticas de gestão da longevidade preexistentes	Nenhuma prática adotada até a ocasião.
Motivação para adesão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acesso a conhecimento especializado sobre o assunto; ▪ Ferramentas de gestão da força de trabalho; ▪ Consultoria criativa que desenvolva soluções de gestão da longevidade para a empresa; ▪ Rede de apoio para os gestores.
Expectativa de solução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ferramenta para ofereça um diagnóstico ▪ ferramenta de preparação de toda a força de trabalho para a longevidade; ▪ ferramenta de benchmark com boas práticas de mercado; ▪ rede apoio formada por profissionais especializados em gestão da longevidade; ▪ cursos prepare os gestores para implementar a gestão da longevidade na empresa; ▪ consultoria e desenvolvimento de projetos.
Observações	-

A seguir, o resumo da entrevista do(a) participante “C”:

Tabela 10. Resumo das respostas do(a) especialista "C"

Especialista	“C”
Empresa	Norsk Hydro
Setor	Indústria de alumínio (extração e transformação)
Nº de funcionários	35.000 no mundo, sendo 6.000 no Brasil
Cargo	Head de Diversidade e Inclusão do RH Global
Área	RH
Tempo na empresa	6 anos, até a ocasião da entrevista
Desafios do envelhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento na sinistralidade (gastos com a saúde dos trabalhadores); ▪ Necessidade de apoio aos trabalhadores que precisam cuidar dos pais; ▪ Presença continuada dos trabalhadores idosos na força de trabalho; ▪ Perda de conhecimento crítico e da memória institucional; ▪ Conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho; ▪ Dificuldade para gerir a diversidade de valores, estilos, uso de tecnologia, demandas e expectativas de 4 ou 5 gerações trabalhando juntas. ▪ Declínio da produtividade, da competitividade e da capacidade de inovar da empresa; ▪ Acentuação da discriminação etária.
Riscos para a gestão	A empresa não mapeou essa questão e não tem planos para fazer isso.
Práticas de gestão da longevidade preexistentes	Nenhuma prática adotada até a ocasião.
Motivação para adesão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perda de eficiência e de engajamento dos empregados (satisfazer as necessidades da idade).
Expectativa de solução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ferramenta para ofereça um diagnóstico ▪ ferramenta de preparação de toda a força de trabalho para a longevidade; ▪ ferramenta de benchmark com boas práticas de mercado; ▪ rede apoio formada por profissionais especializados em gestão da longevidade; ▪ cursos prepare os gestores para implementar a gestão da longevidade na empresa; ▪ consultoria e desenvolvimento de projetos.
Observações	<p>“A realidade da Europa é muito diferente da do Brasil. Ainda assim, por mais que a gente tenha isso, as pessoas vão se reinventar. A mistura de gerações é uma potencialidade. O risco é as pessoas não se entenderem. Mais complexidade, mais oportunidades. Na Noruega, os trabalhadores ficam até os 67 anos, mas não contribuem muito para a empresa. Mas as empresas não podem demitir as pessoas, são obrigadas a treinar, [fazer] rodízio de cargos. O governo quer que fiquem até 70 anos”.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “Nos próximos 3 anos, na Europa, vão perder muita gente. No Brasil, a mão de obra é muito jovem e pouco qualificada”. ▪ “A onda hoje é tecnologia (digitalização), modinha dos RHs, inclusão das pessoas mais velhas nessa onda do digital”. ▪ “Esta é a pesquisa certa no país errado. Deveria aplicar na Europa, internacionalização”.

A seguir, o resumo da entrevista do(a) participante “D”:

Tabela 11. Resumo das respostas do(a) especialista "D"

Especialista	“D”
Empresa	Procter & Gamble do Brasil S/A
Setor	Bens de consumo
Nº de funcionários	95.000 no mundo
Cargo	Coordenadora
Área	RH
Tempo na empresa	7 anos, até a ocasião da entrevista
Desafios do envelhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento na sinistralidade (gastos com a saúde dos trabalhadores); ▪ Necessidade de apoio aos trabalhadores que precisam cuidar dos pais; ▪ Perda de conhecimento crítico; ▪ Dificuldade para gerir a diversidade de valores, estilos, uso de tecnologia, demandas e expectativas de 4 ou 5 gerações trabalhando juntas. ▪ Declínio da produtividade, da competitividade e da capacidade de inovar da empresa; ▪ Acentuação da discriminação etária.
Riscos para a gestão	A empresa não mapeou essa questão e não tem planos para fazer isso.
Práticas de gestão da longevidade preexistentes	Nenhuma prática adotada até a ocasião.
Motivação para adesão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perda de eficiência e de engajamento dos empregados (satisfazer as necessidades da idade).
Expectativa de solução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ferramenta para ofereça um diagnóstico ▪ ferramenta de preparação de toda a força de trabalho para a longevidade; ▪ ferramenta de benchmark com boas práticas de mercado; ▪ rede apoio formada por profissionais especializados em gestão da longevidade; ▪ cursos prepare os gestores para implementar a gestão da longevidade na empresa.
Observações	“É necessário pessoas se especializando para dar suporte. Como conduzir? Como respeitar? Como vamos gerenciar? Como os funcionários vão lidar com os idosos LGBTs?”

A seguir, o resumo da entrevista do(a) participante “E”:

Tabela 12. Resumo das respostas do(a) especialista "E"

Especialista	“E”
Empresa	Detran RJ
Setor	Educação para o trânsito
Nº de funcionários	10.000 no Brasil
Cargo	Analista de educação
Área	RH
Tempo na empresa	23 anos, até a ocasião da entrevista
Desafios do envelhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de apoio aos trabalhadores que precisam cuidar dos pais; ▪ Presença continuada dos trabalhadores idosos na força de trabalho; ▪ Perda de conhecimento da memória institucional; ▪ Conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho; ▪ Dificuldade para gerir a diversidade de valores, estilos, uso de tecnologia, demandas e expectativas de 4 ou 5 gerações trabalhando juntas. ▪ Declínio da produtividade e da capacidade de inovar; ▪ Acentuação da discriminação etária.
Riscos para a gestão	A empresa não mapeou essa questão e não tem planos para fazer isso.
Práticas de gestão da longevidade preexistentes	Nenhuma prática adotada até a ocasião.
Motivação para adesão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não soube responder.
Expectativa de solução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma ferramenta para ofereça diagnóstico
Observações	“Precisamos dos jovens para ajudar com tecnologia”.

A seguir, o resumo da entrevista do(a) participante “F”:

Tabela 13. Resumo das respostas do(a) especialista "F"

Especialista	“F”
Empresa	Operadora Nacional do Sistema Elétrico – ONS
Setor	Energia
Nº de funcionários	900+ no Brasil
Cargo	Gerente executiva
Área	RH
Tempo na empresa	12 anos, até a ocasião da entrevista
Desafios do envelhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento na sinistralidade (gastos com a saúde dos trabalhadores); ▪ Perda de conhecimento crítico; ▪ Conflitos intergeracionais no ambiente de trabalho; ▪ Escassez de mão de obra jovem qualificada; ▪ Dificuldade para gerir a diversidade de valores, estilos, uso de tecnologia, demandas e expectativas de 4 ou 5 gerações trabalhando juntas. ▪ Declínio da produtividade, da competitividade e da capacidade de inovar da empresa.
Riscos para a gestão	Sim.
Práticas de gestão da longevidade preexistentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa Vida e Carreira para funcionários de todas as idades ▪ Programa Transição de Carreira - para os que estão em fase de aposentadoria apesar de não limitar idade; ▪ Palestras e workshops; ▪ Mentoria tradicional (idosos mentorando jovens); ▪ Rede de apoio.
Motivação para adesão	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pessoas adoecendo e aumentando a sinistralidade.
Expectativa de solução	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uma ferramenta de preparação de toda a força de trabalho para a longevidade; ▪ uma ferramenta de benchmark com boas práticas de mercado; ▪ uma rede apoio formada por profissionais especializados em gestão da longevidade; ▪ cursos que prepare os gestores para implementar a gestão da longevidade na empresa.
Observações	-

As entrevistas revelam percepções dos gestores sobre os aspectos da gestão da longevidade em suas respectivas empresas:

Capacidade dos gestores. Os gestores têm certeza de que enfrentarão dificuldades para gerenciar a diversidade de valores, estilos, maneiras de usar a tecnologia, demandas e expectativas das várias gerações trabalhando juntas. A diversidade no ambiente de trabalho tende a se tornar mais complexa, devido à crescente representatividade dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho e à acentuação dos conflitos intergeracionais no local

de trabalho. Os gestores não reconhecem os desafios da longevidade. Como resultado, eles não adotam nenhuma prática para resolvê-los. Alguns dos gestores nem contratam trabalhadores mais velhos, embora admitam por unanimidade que a presença de trabalhadores mais velhos na força de trabalho é uma verdadeira tendência emergente. As empresas nem sequer têm conhecimento para reconhecer os desafios da longevidade para seus negócios.

Patrocínio. Os gestores percebem que as empresas não têm patrocínio da alta gerência ou cultura organizacional pronta para a adoção da abordagem de gestão da longevidade. Eles acreditam que as empresas se mobilizarão para o gestão da longevidade somente quando: (a) registrarem uma perda de eficiência e envolvimento dos funcionários; (b) a preocupação em humanizar vai além do processo de transição de carreira; (c) os trabalhadores estão ficando doentes e isso aumenta a taxa de acidentes; (d) quando os profissionais de RH se especializam em gestão da longevidade.

Perda de conhecimento e escassez de força de trabalho. A aposentadoria antecipada ou a demissão voluntária, incentivada por algumas das empresas, já causa ou pode causar a perda de conhecimento crítico ou memória institucional das empresas. No entanto, há uma crença de que as empresas não enfrentarão uma escassez de força de trabalho jovem qualificada. Isso pode ser explicado por alguma oferta excedente de mão-de-obra no setor específico em que essas empresas operam, por políticas agressivas de atração e retenção ou erros ou falta de planejamento da força de trabalho.

Ecossistema de apoio aos funcionários. Também é um consenso para os gestores que os gastos com saúde dos trabalhadores aumentarão se os idosos permanecerem ativos na força de trabalho. Eles esperam que a taxa de acidentes aumente devido à crença na maior necessidade de consultas médicas, tratamentos contra várias doenças e medicamentos para os trabalhadores mais velhos. A maioria dos participantes aceita a ideia de que será necessário apoiar os trabalhadores em cuidados prolongados especiais com pais dependentes afetados por doenças crônicas não transmissíveis.

Ferramentas. Em termos de recursos, eles também poderiam registrar que algumas ferramentas existentes poderiam ser aproveitadas para os propósitos de um programa de gestão da longevidade se a organização fosse capaz de incorporar a perspectiva da longevidade nos processos existentes. Soluções que aumentam o conhecimento dos gestores ou permitem a implementação do gestão da longevidade são uma prioridade para os gestores.

5.2.2. Discussão

Discussão 1: Os sete princípios gerados a partir das variáveis

A compreensão de variáveis e perspectivas dos gestores corrobora a ideia de que as abordagens de gestão da longevidade exigem um conjunto coerente e consistente de princípios como pano de fundo para intervenções que contribuem para a conscientização das questões de gestão da longevidade nas empresas (ESF-AGE, 2011). Princípios orienta as atitudes dos gestores para abordar questões contextuais de variáveis em um contexto específico.

Neste estudo, as variáveis identificadas reforçam o caráter global do sujeito (OMS, 2002, 2015; OIT, 2011; WEF, 2013, ILC, 2015) e sugerem que os princípios criados para abordá-lo possam ser adaptados em vários tipos de empresas (Skoglund 2008). Depois que as variáveis ou questões contextuais mudam, os princípios podem ser ajustados para atender a diferentes demandas, funcionando como uma bússola que orienta a direção na qual as empresas devem convergir suas estratégias, políticas e práticas de gestão da longevidade, dependendo do contexto em que estão operando.

Com isso em mente, propomos sete princípios de gestão da longevidade com base no referencial teórico combinado à análise das questões das variáveis e às percepções dos gestores sobre o assunto nas empresas, conforme descrito na Tabela 14:

Tabela 14. Princípios da gestão da longevidade

PRINCÍPIOS	OBJETIVOS
Inclusão da perspectiva da longevidade no nível estratégico e nos processos decisórios	Visa constituir alta liderança corporativa sensível aos fatores da longevidade da força de trabalho e comprometida com o envelhecimento ativo, cidadão e sustentável dos trabalhadores, incorporando a temática ao plano estratégico da empresa.
Mudança de mentalidade sobre a longevidade e busca pela inovação	Visa garantir ambiente, ferramentas e processos de trabalho otimizados e seguros para possibilitar um desempenho condizente com o potencial dos trabalhadores idosos.
Promoção do trabalho digno e da equidade de oportunidades para os trabalhadores idosos	Visa garantir o direito da pessoa idosa ao trabalho digno, a equidade de oportunidades entre as diferentes gerações de trabalhadores, respeitando e apoiando os direitos humanos e combatendo a discriminação etária no ambiente de trabalho.
Valorização e melhor aproveitamento das potencialidades dos trabalhadores idosos	Visa desenvolver benefícios, produtos e serviços inovadores para atender as demandas e oportunidades do aumento da longevidade que impactam a produtividade e o bem-estar dos trabalhadores e a competitividade da empresa.

PRINCÍPIOS	OBJETIVOS
Promoção da educação continuada	It aims not only to prepare managers skills to deal with the longevity challenges but also to prepare workers to manage longer life and career.
Melhoria da empregabilidade das mulheres	Visa promover a empregabilidade das mulheres, facilitando o balanceamento entre o trabalho e a administração da vida familiar, a fim de prevenir longas interrupções na carreira, empobrecimento, além de promover oportunidades iguais para as mulheres construïrem suas carreiras.
Uso ético e inteligente dos dados da força de trabalho	Visa usar dados sensíveis sobre os trabalhadores idosos de forma ética, bem como documentar, medir, retroalimentar e tornar pública a evolução da empresa na promoção da gestão da longevidade da força de trabalho.

Os princípios concretos e mensuráveis da gestão da longevidade podem fornecer um conjunto de considerações que ajudam as empresas a se concentrarem nos elementos-chave para promover um local de trabalho que seja amigável ao envelhecimento da força de trabalho, considerando suas demandas específicas.

5.2.3. Validação

Dando sequência ao workshop, solicitou-se aos participantes que, seguindo o mesmo método, analisassem os princípios propostos e novamente elaborassem possíveis críticas, compartilhando-as com os outros. Em seguida, novamente foi pedido que o grupo apontasse, usando uma abordagem pragmática e propositiva, pontos derivados das colocações postas anteriormente. A relação dos principais pontos de discussão e melhorias que emergiram do workshop:

Tabela 15. Melhorias propostas para os princípios

PONTOS DE CONCORDÂNCIA	PONTOS DE DISCORDÂNCIA	MELHORIAS PROPOSTAS	TRATAMENTO DADO
-	Dois participantes questionaram a necessidade de explicitar trabalhadores 60+, acreditando que seria excludente, o oposto do efeito pretendido.	O uso do termo 60+ nos princípios deveria ser evitado, pois outros, que estão na faixa 50-60 anos também poderiam ser beneficiados.	A sugestão dos participantes foi implementada.
-	Todos os participantes tiveram a percepção de que	Propuseram que as ideias fossem sintetizadas, de forma que tanto a extensão	Ambas as sugestões dos participantes

	parte da ideia de alguns dos princípios se repetiam entre eles, de forma que a compreensão ficada prejudicada pela dispersão na leitura.	do texto de cada princípio quanto o número total de princípios pudessem ser reduzidos. Sugeriram também suprimir partes dos princípios, que pareciam demasiado explicativos e longos, dividindo-os em duas partes: o princípio, propriamente dito, e a descrição do princípio.	foram implementadas. Os 10 conceitos propostos originalmente foram reduzidos a 7.
Destacaram que os princípios cobriam tudo o que lhes parecia importante para a longevidade no ambiente de trabalho.	-	-	Foi mantido o trecho original proposto.
-	Sentiram falta de uma referência à autocapacitação, ao protagonismo do trabalhador idoso em desenhar seu projeto de vida.	A pesquisadora explicou que esta abordagem de gestão não trata da perspectiva do trabalhador, mas sim, da empresa independentemente da iniciativa do trabalhador.	Foi mantido o trecho original proposto.
	Uma participante questionou o uso a expressão 'discriminação etária' por ser muito ampla e complexa.	A participante sugeriu o uso da expressão 'preconceito etário', por ser a atitude resultante da discriminação, portanto, mais suscetível aos efeitos de ações combativas. Os outros participantes não manifestaram desconforto com a expressão, decidindo-se, portanto, manter a palavra discriminação por ser mais recorrente na literatura e nas palestras científicas.	Foi mantido o trecho original proposto.

A discussão foi concluída quando todos os pontos de vista expressados foram revistos e houve consenso entre os participantes quanto à ação adotada para cada uma das observações feitas. Durante essa dinâmica, os participantes reconheceram que os princípios da gestão da longevidade, como quase todos os princípios, são 'quase utopia', pelo menos, hoje, no Brasil porque as empresas, em geral, não parecem 'comprometidas' com a causa.

Contudo também foram unânimes em admitir que os princípios são fundamentais tanto para o grupo de empresas que está dando os primeiros passos em gestão da longevidade, normalmente até mesmo sem conhecer a literatura sobre a temática, quanto para empresas que já investiram recursos significativos em práticas que se tornaram casos

de sucesso e que agora almejam reconhecimento da sociedade por suas ações nesse campo. Em resumo, os participantes reconheceram os princípios como elementos possíveis e úteis às empresas.

5.3. Estudo 3: um estudo comparativo entre mecanismos de gestão da longevidade

5.3.1. Resultados

Com base na estrutura criada por Varvakis (2001) e Vieira (2015) para identificar e sistematizar informações que diferenciavam ou aproximavam casos de estudo, de forma a detalhar sua arquitetura e operação, os seguintes elementos foram considerados para cada um dos casos estudados: **nome, data, natureza, categoria, canal, tecnologia, motivação, agente indutor, sujeito, estado, operação, país/abrangência**. Nota-se que alguns campos foram suprimidos ou acrescentados às estruturas de Varvakis (2001) e Vieira (2015), conforme descrito na seção 1.7, para adequação à esta pesquisa.

Em relação ao **nome** do mecanismo, como se poderia supor, a diversidade é marcante. No entanto foi possível verificar a recorrência do termo *age-friendly*, que se baseia no modelo conceitual de gestão da longevidade de mesmo nome, visto no capítulo 4. A expressão é utilizada por 7 das 64 iniciativas estudadas.

A **data**, que sinaliza a distância temporal de surgimento dos casos entre as iniciativas dos diversos países não é grande, variando entre poucos meses ou anos. Isso pode ser explicado tanto pelo ineditismo do fenômeno do envelhecimento populacional no mundo inteiro quanto pela incipiente disseminação dessa abordagem de gestão organizacional. Buscou-se compreender a frequência das atividades, tanto dentro do mesmo caso, como entre outros coletados e, conseqüentemente, verificou-se a relevância do caso para a sociedade pelas suas próprias recorrências.

Obviamente, não se restringiu a coleta apenas aos casos avançados, visto que o estágio dos mecanismos também não era critério preponderante. Prova disso é que alguns casos foram encontrados no Brasil, principalmente pela facilidade de acesso às informações pela pesquisadora que vive no país, não caracterizando diferenças culturais que comprometessem os cenários, que também não se restringiram a algum país ou cidade.

O elemento **natureza** diz respeito à pressão isomórfica exercida por cada mecanismo. Como já foi visto, pode ser coercitiva, normativa ou mimética. Durante a análise verificou-se que a natureza do mecanismo está diretamente relacionada com a categoria.

Quanto à **categoria**⁵⁴, identificaram-se mecanismos indutores de três categorias: boas práticas, abordagens obrigatórias e autorregulações voluntárias, que podem atuar isoladamente ou de forma simultânea. Costa (2012), em sua pesquisa no campo da disciplina de Garantia da Qualidade, e o Instituto Ethos (2006), no campo da Responsabilidade Social Corporativa, descreveram esse tipo de associação eventual entre mecanismos indutores de categorias distintas.

Em relação ao **canal** utilizado pelos mecanismos, foram identificados três: virtuais, presenciais e, em alguns casos, híbridos. Há casos que tiveram início no modelo presencial e posteriormente, para ganhar escala, migraram ou incorporaram uma plataforma digital. Fato é que esse elemento tem relação direta com a tecnologia empregada no funcionamento ou na comunicação do funcionamento dos mecanismos. Alguns casos tiveram início com fóruns científicos, outros como iniciativa local no nível da pequena empresa ou da cidade. Movimentos contrários também foram notados, quando o mecanismo iniciou na forma de uma ferramenta de autodiagnóstico inovadora, mas depois se reduziu a um *blog* de conteúdo.

O elemento **tecnologia** classifica cada mecanismo indutor conforme seu formato. Foram identificados os seguintes tipos entre os casos mapeados: diretrizes, princípios, objetivos, leis, projetos de lei, estatutos, ferramentas, programas de reconhecimento, plataformas de conhecimento, programas de acreditação, título de membro, fundos, serviços e práticas. É importante esclarecer que apesar desse elemento favorecer um julgamento antecipado sobre a real utilidade de determinados tipos de mecanismos para os objetivos desta tese, julgou-se importante conhecer as características de todos eles, pois poderiam proporcionar o projeto de um serviço híbrido, isto é, baseado nas características de mais de um tipo de mecanismo.

A motivação dos agentes indutores para a criação dos mecanismos estudados era fundamentalmente o desejo de garantir respeito e apoio à proteção dos direitos humanos. Apesar da evidente prioridade dessa plataforma, algumas nuances puderam ser percebidas conforme a categoria do caso, por exemplo, como o desejo pela autonomia, integração e participação efetiva dos trabalhadores idosos na sociedade.

O elemento **agente indutor** refere-se ao indivíduo ou à instituição que realiza uma ação ou aquilo que atua para instigar empresas a adotarem determinado padrão. No caso

⁵⁴ O elemento **categoria** foi acrescentado à tabela de sistematização tão logo foram definidos os agrupamentos, portanto não fazem parte das informações coletadas, mas ajudam a caracterizar os casos para análises posteriores.

desta tese, um modelo de gestão. Nesta pesquisa foram considerados agentes indutores todos os sujeitos dotados de algum tipo de poder de influência sobre as empresas para adoção de práticas de gestão que atendam suas expectativas, variando, de forma geral, de acordo com seu poder de influenciar a reputação e a marca da empresa, ou de prover resultados econômicos diferenciados.

Os agentes indutores da gestão da longevidade foram classificados em internos e externos à empresa. Agentes indutores externos são governos, consumidores/clientes, concorrentes, força de trabalho entrante, organizações da sociedade civil, entidades sindicais, investidores, fornecedores, comunidade local, órgãos de defesa do consumidor e do meio ambiente e afins e, por fim, os meios de comunicação (mídia). Já os agentes indutores internos são fundadores, proprietários e/ou principais lideranças, bem como os funcionários da empresa que não ocupam cargos de gestão ou liderança.

De acordo com Alexandre (2008), os seis principais agentes indutores são consumidores, funcionários, entidades sindicais, governo, investidores e organizações da sociedade civil. Entretanto, notou-se que nem todas as empresas são influenciadas por todos os agentes simultaneamente, pois isso pode variar de acordo com o mercado em que atuam e particularidades inerentes à empresa, como a própria cultura organizacional.

O **sujeito** representa o público a quem o caso dirige o esforço de indução. Verificou-se que os mecanismos são criados para induzir aspectos da gestão da longevidade a três sujeitos distintos: indivíduo, mercado e empresas. Quando se trata do indivíduo, o objetivo é melhorar a empregabilidade dos trabalhadores idosos e apoiar o envelhecimento ativo, por meio do aumento da participação dos trabalhadores idosos no mercado de trabalho, as decisões individuais podem ser influenciadas por incentivos financeiros aos trabalhadores, tendo em vista o prolongamento da sua vida ativa – particularmente nos países onde a mão de obra jovem qualificada já alcançou severos níveis de escassez –, e também, pelas oportunidades percebidas pelo indivíduo, cultura geral e até mesmo a cultura da empresa.

Ao tratar-se do sujeito mercado de trabalho, de acordo com a EUROFOUND (2012), entre as formas mais comuns de indução estão políticas diretamente centradas na gestão da longevidade, como regimes de aposentadoria progressiva ou faseada, regime de trabalho flexível para os trabalhadores mais velhos, além de políticas de trabalho, emprego e renda.

Já quando as empresas são o sujeito em questão, há duas possibilidades latentes. A primeira é quando o mecanismo visa influenciar a empresa a adotar a gestão da longevidade no sentido proposto por esta tese, objetivando os trabalhadores. A segunda ocorre quando visa induzir a empresa a adotar práticas voltadas ao consumidor 60+. Apesar de a segunda

possibilidade não interessar aos objetivos desta tese, os mecanismos que visavam induzir as empresas tendo como beneficiários diretos os consumidores também foram estudados por terem modos de operação, por vezes, similares aos que visam benefício direto para os trabalhadores.

Tendo empresas e trabalhadores como alvo, entre outras iniciativas, funcionam como mecanismos indutores comuns da gestão da longevidade: campanhas de sensibilização e de informação para promover uma mudança de atitude em relação aos trabalhadores mais velhos; instituição de prêmios a boas práticas de gestão dos fatores da longevidade para empresas; incentivos financeiros aos empregadores, tendo em vista a permanência de trabalhadores mais velhos nos seus empregos; incentivos financeiros aos empregadores para apoiar o reingresso de trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho; regimes de trabalho flexível para os trabalhadores mais velhos; as estruturas legais de apoio e finanças, como os incentivos fiscais ou aqueles relacionados com a segurança social para empregadores e trabalhadores, com o objetivo de manter os trabalhadores mais velhos na vida ativa; e, em alguns países, o aumento dos benefícios pelo adiamento do pagamento das aposentadorias aos trabalhadores que se mantêm ativos.

O **estado** dos casos é utilizado para explicitar a evolução dos mecanismos. Por serem iniciativas institucionalizadas, todas possuem certo grau de organização, estrutura e, em alguns casos, complexidade. Foram identificados estados possíveis: recém-lançado, em operação, inoperante ou desativado.

Um mecanismo classificado como ‘original’ opera com propósito e modelos iguais ou semelhantes desde que foi implementado. Já o mecanismo ‘pivotado’ sofreu transformações em seu propósito ou operação, acompanhadas ou não, de mudanças em outros elementos como sujeito, por exemplo. A pivotagem de um mecanismo normalmente emerge do aprendizado sobre o mercado em que atua e vislumbra uma adequação do mecanismo a uma lacuna não priorizada anteriormente, mas que se mostra mais promissora.

Mecanismos ‘inoperantes’ foram estudados em ciclos iniciais desta pesquisa, porém, mais tarde verificou-se que apesar de ainda ser possível acessar o mecanismo, total ou parcialmente, ele não se encontrava em operação. Por fim, mecanismos ‘desativados’ são aqueles estudados em algum ciclo da pesquisa que, diferentemente do anterior, de fato, foram completamente retirados de funcionamento, seja ele virtual, presencial ou híbrido.

O elemento **operação** descreve o funcionamento de cada mecanismo. Refere-se à sequência de passos, tarefas e atividades interligadas, que estão relacionadas entre si,

consomem recursos variados e produzem resultados. Inclui a descrição da estrutura que faz o mecanismo funcionar, de que forma se dá a indução, como a iniciativa se sustenta, o que é necessário para participar, o que acontece depois.

Em relação ao **país/abrangência** não houve recorte geográfico porque a temática ainda é incipiente no Brasil e pulverizada no contexto internacional. Sendo assim, a busca acolheu tudo o que pode ser identificado como potencialmente pertencente à zona de interesse desta tese. Assim foi possível estudar mecanismos de diversos países, como: Brasil, EUA, Canadá, Irlanda, Nova Zelândia, entre outros.

Apesar disso, nem a localização geográfica nem o distanciamento temporal entre os mecanismos foi um critério de análise preponderante. Vale destacar, inclusive, que uma série de mecanismos foram criados por organismos internacionais ou configurados para abrangência internacional desde a concepção, o que torna menos significativa a informação sobre o país de origem. Por fim, para ilustrar os grupamentos foi escolhido um **caso virtuoso** que os representasse. Os critérios de escolha foram o sujeito, o estado e a rastreabilidade da operação.

Após a sistematização das informações dos casos mapeados foi possível identificar características semelhantes e divergentes, bem como a relação entre os casos. A análise desses elementos, considerando principalmente, tecnologia, motivação, sujeito e operação dos mecanismos, resultaram em três categorias distintas entre si: boas práticas, abordagens obrigatórias e autorregulações voluntárias. A revisão dos mecanismos indutivos (n=64) indica a ocorrência de três grupos distintos:

Boas práticas. Práticas que têm um impacto positivo e baseado em evidências no envelhecimento da força de trabalho ou na consecução de objetivos relacionados, implementando programas, projetos ou produtos específicos (ESF-AGE, 2011). As boas práticas são abertas, o que significa que cada nova implementação pode melhorar os efeitos da primeira (UE, 2004).

Silva Júnior (2008, p. 154) definiu a expressão 'boas práticas'⁵⁵ como "normas de procedimentos para atingir um determinado padrão de identidade e qualidade de um produto e /ou serviço [...] cuja eficácia e efetividade devem ser avaliadas através da inspeção e/ou investigação". Como explica Neves et al. (2008),

⁵⁵ O Apêndice 4 mostra uma relação de boas práticas de gestão, identificadas nos âmbitos nacional e internacional.

as boas práticas são também consideradas exemplares na medida em que permitem qualificar práticas existentes como positivas, embora sem pretensões de exaustividade, uma vez que se pressupõe que é sempre possível encontrar outros bons exemplos (NEVES et al., 2008, p.12).

Para se configurar como uma boa prática, a fórmula, o mecanismo ou a metodologia deve:

- ser bem-sucedida: significa que ela fornece resultados positivos para um objetivo específico;
- ser inovadora: significa que algo diferente foi implementado. Inovadora significa que ela provê soluções novas ou diferentes às existentes em um território, setor ou coletividade. As soluções podem ser completamente novas ou incorporadas por transferência de outros contextos. A inovação pode ser encontrada no processo (medidas, conteúdos, métodos, abordagens, ferramentas), no objeto (novas áreas de interesse, novos grupos sociais) ou no contexto (adaptação ou melhoria nas condições atuais, a partir de redes.
- tem um possível efeito multiplicador ou transferência para outras áreas ou realidades: significa que ele deve ser horizontal, que é visível, comunicável, compartilhável passível de difusão e/ou verticalmente, que está integrada e aplicável a sistemas e regulamentos; e
- ser sustentável: tendo sido criado a partir de uma necessidade, tendo se assumido como um serviço e/ou sendo capaz de produzir melhorias para a sociedade.

As boas práticas têm caráter aberto, o que significa dizer que “cada nova concretização pode melhorar os efeitos da anterior” (EU, 2004), aplicam-se a casos em que a gestão foi bem-sucedida e “são geralmente reconhecidas como importantes ferramentas na identificação de meios eficazes e eficientes para organizar sistemas ou executar funções específicas” (UNESCO, 2003).

Neves et al. (2010) ofereceram uma definição simplificada na qual boas práticas são “práticas otimizadas de execução de um processo que sirvam de referencial para outros processos similares”. Esta concepção está relacionada à ideia de aprender com experiências de terceiros, procurando entender o que pode ser feito a partir dessas experiências, ao invés de consumir recursos desnecessários começando projetos do ponto zero e evitando a armadilha de tentar reinventar a roda. Outro ponto importante é que boas práticas devem estar atreladas a evidências, como ressalta a ESF-AGE (2011):

Boas práticas são aquelas que apresentam impacto positivo para o grupo-alvo ou o alcance de metas determinadas pela implementação de programas, projetos e/ou produtos específicos, com base em evidências (ESF-AGE, 2011).

Em relação à **natureza**, essa categoria representa os casos em que uma empresa é influenciada pelo exemplo de outra organização. A própria influenciada pode influenciar empresas do mercado, até mesmo as políticas públicas, com suas práticas de gestão consideradas bem-sucedidas. A divulgação das boas práticas de gestão da longevidade de algumas empresas estimula outras, por *benchmarking*, difundindo novas concepções sobre a temática e provocando uma mobilização em seu segmento ou, pelo menos, em sua cadeia de suprimento.

Além de a empresa influir ou colaborar para adoção de políticas públicas universais e socialmente justas ao adotar a política da exemplaridade, este tipo de mecanismo indutor também é efetivo para com os fornecedores, de quem as empresas podem exigir explícita adesão a determinados princípios socialmente responsáveis. A pressão isomórfica dessa categoria é de natureza mimética e o princípio da indução é, portanto, entendido como exemplaridade. Em sua pesquisa, Alexandre (2008) afirma que

a exemplaridade tem valor didático na medida em que a experiência de um projeto inovador bem-sucedido pode gerar argumentos para mudanças de qualidade e prioridade em políticas públicas. A comunicação dessas práticas através da mídia e da rede de parceiros da empresa, chancelada pelo prestígio de sua marca, também pode ser um instrumento de mobilização da opinião pública (ALEXANDRE, 2008).

De acordo com o Instituto Ethos (2000, p.46), por meio da exemplaridade uma empresa pode não apenas influenciar outras do mesmo mercado, como também

podem testar e apoiar, por financiamento e outros meios, práticas inovadoras que sirvam como projetos piloto, capazes de influir na opinião pública e, portanto, na criação, no planejamento e na organização de políticas públicas inventivas, eficazes e socialmente justas (INSTITUTO ETHOS, 2000, p.46).

A indução se caracteriza pelo modelo e a disseminação da implementação das práticas - técnica conhecida por *benchmarking* entre empresas - e pela influência que elas são capazes de exercer sobre fornecedores, parceiros, concorrentes e outros stakeholders. Neste caso, a indução ocorre pelo exemplo de boas práticas implementadas. A expressão 'boas práticas' é frequentemente utilizada, mas nem sempre explicitada e pode sofrer variações de acordo com o contexto em que é empregada. A vulgarização do seu uso sugere que se trata de uma noção amplamente partilhada, normalmente associada a projetos exemplares.

Em relação ao **canal**, as boas práticas ocorrem com maior frequência presencialmente podendo utilizar algum tipo de **tecnologia** como ferramental de apoio para executar a ideia central. Nesses casos, foram identificados sistemas para gestão do conhecimento, por exemplo. Entretanto, há casos em que a boa prática é a tecnologia propriamente dita, abandonando, portanto, a função de apoio e assumindo o protagonismo da iniciativa. É o caso dos aplicativos, das plataformas de recolocação de ex-funcionários e das tecnologias habilitadoras/facilitadoras, como os exoesqueletos.

Em relação à **motivação**, as boas práticas estudadas foram criadas prioritariamente para atender demandas internas da empresa autora do caso e, com o tempo, ganharam visibilidade no mercado. Por serem replicáveis a outros contextos e já terem sido testadas com sucesso em uma empresa real, as boas práticas podem ser tornar um produto ou serviço pela empresa criadora.

Sobre o **agente indutor**, basicamente empresas privadas. Quanto ao **sujeito**, são dirigidas a gestores e trabalhadores, particularmente, os de 60+ anos. Quanto ao **estado**, até onde se pode apurar são propostas originais em versões que recebem melhorias frequentemente conforme as lições aprendidas.

Em relação à operação, foi difícil encontrar um padrão de funcionamento dada a diversidade de propósitos e formatos. Na realidade, não existe um padrão, apenas pontos comuns. Verifica-se, por exemplo, que as boas práticas surgem da visão de uma oportunidade ou mapeamento de demandas por meio de pesquisas com a força de trabalho da empresa ou observações de eventos recorrentes em um determinado setor da empresa. Muitos dos mecanismos envolvem vários setores da empresa no processo de criação, desenvolvimento e implementação do mecanismo, de forma que o uso da solução criada é propagado para toda a empresa.

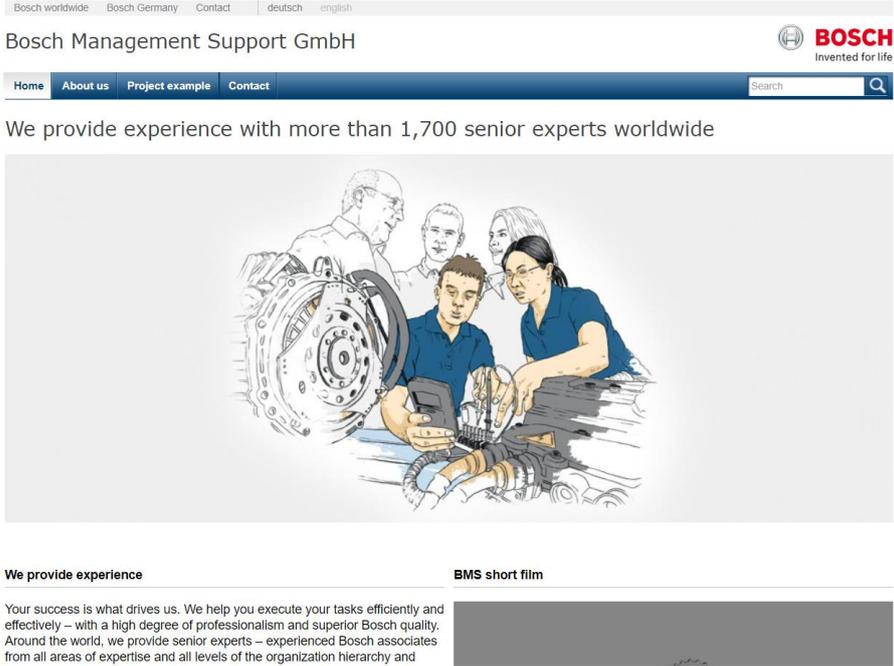
Quanto ao **país**, foram mapeadas iniciativas por todo o mundo. Porém, os EUA se destacam no cenário, o que poderia ser explicado tanto porque outros mecanismos indutores, como as autorregulações voluntárias, ampliam a propagação das boas práticas, tornando-as mais visíveis quanto porque o país está na vanguarda da gestão da longevidade.

Algumas das várias boas práticas em gestão da longevidade são: trabalho adaptado a trabalhadores mais velhos, plataforma de substituição para funcionários públicos federais aposentados, treinamento em gestão da longevidade para gestores públicos, formação de equipes multigeracionais, geração de renda para ex-funcionários aposentados, horário flexível, identificação de riscos no local de trabalho, campanhas de conscientização ou programas que combatem estereótipos etários. Em relação ao **caso virtuoso** das

autorregulações voluntárias, escolheu-se o mecanismo da BOSCH. À ficha do caso foram acrescentados a logomarca e o website, conforme Tabela 1610:

Tabela 16. Caso virtuoso de boas práticas

Caso	Descrição
Nome	<i>Bosch Management Support GmbH</i>
Data	1999 – até os dias atuais
Natureza	Mimética pelo princípio da exemplaridade
Categoria	Boas práticas
Canal	Híbrido
Tecnologia	<i>Website + Sistema</i>
Motivação	Reter o conhecimento acumulado pelos profissionais idosos aposentados e oferecer aos mais jovens a oportunidade de aprender algo com os especialistas aposentados experientes, a fim de atender à alta demanda por técnicos, engenheiros, controladores e profissionais de logística, onde é necessária uma consultoria profissional com certa urgência, nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, produção, compras, finanças ou vendas e marketing.
Agente indutor	National Institutes of Health (governo)
Sujeito	De um lado, gestores que precisam resolver problemas que transpõem as capacidades dos empregados ativos; de outro, ex-funcionários aposentados da empresa.
Estado	Em operação
Operação	Especialistas seniores aposentados com cerca de até 40 anos de trabalho na Bosch são cadastrados em uma base de dados com suas respectivas competências. Quando os gestores de qualquer unidade Bosch no mundo se deparam com uma demanda urgente, que requer mão de obra temporária, ou com problemas que precisam ser resolvidos em prazo menor do que a equipe levaria para adquirir o conhecimento necessário então os especialistas seniores são contratados para realizar o trabalho por um período determinado de tempo.
País/Abrangência	Representações na Alemanha, Brasil, Áustria, Índia, Turquia, Japão, Reino Unido, México e EUA – abrangência global
Observações	Essa prática também está relacionada à responsabilidade social corporativa, no sentido de que possibilita a geração de renda para os aposentados, além da inserção social e novos aprendizados com a atuação intergeracional.
Logomarca	

Caso	Descrição
Website	

Abordagens obrigatórias. Quando a adoção da abordagem de gestão da longevidade é instigada pelo risco de sanção estatal a que é submetida, o mecanismo que induz a adoção é considerado uma abordagem obrigatória. Como o próprio nome indica, abordagens obrigatórias são ordenanças emanadas de uma autoridade pública superior ou órgão competente que determinam a conformidade com as regras em termos gerais em uma determinada jurisdição. As abordagens obrigatórias são identificadas na forma de estatutos, leis, decretos, impostos dos idosos.

Em relação à **natureza**, as abordagens obrigatórias⁵⁶ podem assumir o formato de leis, decretos, taxações e outros formatos afins, portanto, a natureza da pressão isomórfica desta categoria é coercitiva enquanto o princípio de indução é a sanção. Em relação ao **canal**, as abordagens obrigatórias são disponibilizadas em diferentes mídias virtuais (*websites*) e físicas, do órgão responsável por sua publicação, de forma que sejam potencialmente acessíveis a toda a população.

Em relação à **motivação**, são criadas para regular os direitos assegurados aos cidadãos, sejam eles idosos ou não, seja referente.

Sobre o **agente indutor**, nesta categoria, são normalmente governos e organismos internacionais que atuam em políticas públicas, sendo a indução mais ligada ao poder de

⁵⁶ O Apêndice 4 mostra uma relação de abordagens obrigatórias diversas, identificadas nos âmbitos nacional e internacional.

penetração do agente indutor, no sentido de que quanto maior ele for, maiores serão as chances de obter novos adeptos. Governos, por exemplo, gozam de autoridade, estrutura e alcance necessários ao cumprimento de abordagens dessa natureza, não cabendo a outros agentes o mesmo papel.

Em relação à **operação**, as abordagens internacionais estudadas não impõem obrigações diretamente às empresas, são os governos dos países aderentes que o fazem, por meio de desdobramentos das diretrizes, princípios, normas, declarações ou guias internacionais, aplicando-os em formato de políticas, leis, decretos e outros de competência nacional, estadual e/ou municipal, formas essas operacionalizadas também quando as abordagens obrigatórias possuem abrangência municipal, estadual ou federal.

A atuação ocorre muito mais no sentido de comunicar o teor e a importância de ser aderente a abordagem, e também, de aplicar as sanções cabíveis nos casos em que as empresas infringem esses instrumentos. Raras são as abordagens que tratam de obrigações especificamente relacionadas à promoção da participação das pessoas idosas no mercado de trabalho ou ao melhor aproveitamento da mão de obra desses trabalhadores. Todas as outras consolidam normas que visam garantir ora os direitos dos trabalhadores em geral – entre os quais estão inclusos, porém não explicitados, os idosos – ora os direitos das pessoas idosas em geral – entre os quais está o direito ao trabalho.

Apesar de terem maior vigor, alcance e abrangência, essa categoria não garante o efeito almejado sobretudo quando as iniciativas são parciais, obsoletas ou subjetivas em demasia, um fenômeno frequentemente observado no mercado brasileiro.

Quanto ao **país**, entre as categorias estudadas, as abordagens obrigatórias são a de maior vigor, potencial de alcance e possibilidade de abrangência, pois sua competência pode variar de local (cidade) a global. Em relação ao **caso virtuoso** das autorregulações obrigatórias, escolheu-se o mecanismo do governo brasileiro, detalhado na Tabela 1711:

Tabela 17. Caso virtuoso de abordagens obrigatórias

Caso	Descrição
Nome	Estatuto do Idoso - Lei Nº 10.741, de 1º de outubro de 2003
Data	2003 – até os dias atuais
Natureza	Coercitiva com força de sanção
Categoria	Abordagens obrigatórias
Canal	Presencial
Tecnologia	Legislação

Caso	Descrição
Motivação	Regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a 60 anos.
Agente indutor	Governo
Sujeito	Empresas e sociedade em geral
Estado	Em operação
Operação	O Estatuto do Idoso é uma lei de abrangência nacional e, portanto, as empresas têm obrigação de conhecer o seu teor para que suas práticas diárias não infrinjam o estatuto. Pessoas com 60+ anos têm direito ao exercício de atividade profissional, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas.
País/Abrangência	Brasil - nacional
Observações	Apesar dos progressos obtidos, o Estatuto não alcançou a efetividade esperada, como no caso da exposição exacerbada dos idosos ao crédito facilitado e a discriminação dos trabalhadores idosos nos processos de seleção, por exemplo.
Logomarca	-
Estatuto e legislação correlata	

Autorregulação voluntária. Expressa a adesão voluntária às regras de um mecanismo, no que diz respeito ao aspecto cognitivo, à profissionalização de gestores, processos, serviços ou produtos relacionados à gestão da longevidade, e envolvendo a conformação com um conjunto de normas e métodos. As motivações para uma organização aderir à auto-regulamentação estão mais relacionadas a vantagens do que a exemplos ou risco de sanções. As vantagens orbitam em torno de dois campos: tangíveis e intangíveis. Quando as vantagens estão no campo dos tangíveis, refere-se a capital financeiro e ativos fixos. No entanto, no campo dos intangíveis, refere-se ao valor de mercado da organização.

É muito claro que quando uma empresa decide cumprir determinada legislação, ela está agindo para evitar sofrer sanções que, de acordo com o grau de gravidade, podem até mesmo impedir sua operação no mercado, temporária ou definitivamente. Mas quando se fala em adesão voluntária, uma das primeiras perguntas que vêm à cabeça então é: que

motivações levam uma empresa a tomar esse tipo de decisão quando elas não estão juridicamente obrigadas a fazê-lo?

Em um passado não tão distante talvez essa resposta estivesse quase que exclusivamente atrelada ao impacto que uma sanção poderia gerar sobre os bens tangíveis, os bens que compunham o valor contábil de uma empresa. Mas hoje, há uma preocupação muito maior com o impacto sobre o valor de mercado de uma organização, e este está sensivelmente relacionado aos seus ativos intangíveis que seguem uma lógica de crescimento diferenciada.

Além disso, o progresso tecnológico e as intensas pressões competitivas conduzem a mudanças rápidas nas condições, nos processos e na organização do trabalho. Embora tenha papel essencial, a legislação se torna insuficiente em si para lidar com essas mudanças ou acompanhar os passos dos novos riscos. É nessa lacuna que surgem as autorregulações voluntárias.

Em relação à **natureza**, as motivações para que uma empresa decida aderir a mecanismos de autorregulação voluntária⁵⁷ estão mais relacionadas a vantagens do que a exemplos e risco de sanções. Elas orbitam ao redor de dois campos: tangíveis e intangíveis. Quando as vantagens se situam no campo dos tangíveis, refere-se ao valor contábil da empresa, isto é, capital financeiro e imobilizado. No entanto, no campo dos intangíveis, trata-se do valor de mercado da empresa e as vantagens estão relacionadas a reputação, *brand* ('alma' da marca), confiança, credibilidade, integridade, cultura organizacional, capital intelectual, capacidade de inovação, fidelidade do consumidor, gestão de risco, responsabilidade socioambiental e parcerias, podendo ter grande representatividade.

Neste sentido, a pressão isomórfica não ocorre nem da exemplaridade nem da obrigatoriedade, mas sim, pela normalidade cujo princípio de indução é o reconhecimento da conformação. Basicamente, as empresas passam a usar um selo nos materiais de divulgação com a logomarca do mecanismo, são mencionadas em vídeos de divulgação e/ou recebem certificados que expressam a adesão às normas do mecanismo. A relevância do mecanismo é garantida pela confiança depositada no emitente do selo. Daí a importância da reputação do agente e de do seu prestígio no mercado.

Em relação ao **canal**, o ambiente virtual da *web* é predominante nas operações dos mecanismos dessa categoria. Porém, muitos se utilizam de encontros presenciais esporádicos para fortalecer a rede de participantes, promover melhorias no mecanismo ou

⁵⁷ O Apêndice 4 mostra a relação de autorregulações voluntárias diversas, identificadas nos âmbitos nacional e internacional.

apenas formalizar publicamente o reconhecimento. Mas, de fato, a plataforma na qual os mecanismos disponibilizam seus recursos as plataformas *online*.

Quanto à **tecnologia**, em consonância com o canal em que opera a maior parte dos mecanismos, os artefatos utilizados para a operação e divulgação são *websites* que disponibilizam sistemas e *blogs* para: autoavaliação, certificação, acreditação, compartilhamento de conhecimento. Também foram encontradas publicações, como compêndios, *fact sheets* e raros artigos científicos publicados. Notou-se que as redes sociais são pouco utilizadas para disseminar os mecanismos.

Em relação à **motivação**, a maioria se engaja porque desejam intervir na forma como as empresas percebem o trabalhador idoso, usando seus recursos para conscientizar os empregadores, afirmar o valor da experiência, combater a discriminação etária e proverem um ambiente favorável ao trabalho produtivo de trabalhadores de todas as idades.

Sobre o **agente indutor**, diferentemente das duas outras categorias de mecanismos indutores, que têm como principais agentes indutores: (a) o governo (abordagens obrigatórias); (b) as empresas de qualquer área de atuação que implementaram práticas para com a sua própria força de trabalho (boas práticas), as autorregulações voluntárias são majoritariamente desenvolvidas por empresas (de consultoria ou certificação) e organizações da sociedade civil que representam os interesses dos trabalhadores idosos. Mas também há uma iniciativa de autoria de uma universidade e outra do governo federal.

Quanto ao **sujeito**, autorregulações voluntárias estudadas são dirigidas a empresas, sendo apenas 5 delas totalmente focadas em ajudar no gerenciamento dos desafios socio produtivos da força de trabalho 60+, 1 na força de trabalho geral com alguns critérios relacionados aos trabalhadores 60+. Entre as 12 restantes, 6 se concentram na gestão das oportunidades do mercado consumidor 60+, 5 focam nas condições do ambiente de trabalho para trabalhadores de todas as faixas etárias (sendo que 1 considera critérios relacionados aos trabalhadores idosos entre os indicadores gerais), e 1 se destina incentivar projetos que beneficiem as pessoas idosas em geral;

Quanto ao **estado**, a maioria dos mecanismos opera com a proposta original. O destaque fica com dois casos que já pivotaram para ajustar o foco. Não por coincidência são os dois casos de maior projeção, cujos agentes indutores são uma universidade e um associação de aposentados. Nesses casos pode-se perceber que ambos direcionaram suas plataformas para o compartilhamento de conhecimento. O conhecimento é valorizado em detrimento de outras ferramentas embora elas não deixem de existir. O mecanismo da

associação de aposentados chegou a operar com três plataformas distintas até que decidiram a direção da pivotagem, desativando uma dessas plataformas e consolidando as outras duas como ferramentas de uma única plataforma.

Em relação à operação, o modelo de receita é diversificado. Foram identificadas receitas advindas de rede de afiliados, baseadas em assinaturas, venda direta. Uma forma que se destaca é a disponibilização gratuita do produto e a cobrança apenas pelo serviço acoplado. As ferramentas de autoavaliação são um bom exemplo. Os empregadores podem fazer gratuitamente o autodiagnóstico do processo de gestão da longevidade no *website* do mecanismo. Porém, para obter o selo de conformidade é preciso pagar pelo serviço.

No aspecto relacionado ao processo, na maioria dos casos, o ponto de entrada é o cadastro do empregador no *website* do mecanismo, por meio do qual se pode acessar o módulo desejado e enviar descrição – e em alguns casos, também evidências da(s) boa(s) prática(s) de gestão da longevidade implementadas pela empresa.

Vale destacar que as autorregulações voluntárias podem ser certificáveis e não certificáveis, seguindo processos diferentes dependendo da tipologia. Autorregulações voluntárias certificáveis possuem maior rigor em seu processo de avaliação, podendo a empresa candidata à certificação sofrer auditorias rígidas e complexas, que visam atestar a conformidade da situação informada pela empresa com os quesitos estabelecidos pela entidade reguladora. Busca-se, com isso, garantir alto padrão de conformidade com as normas, o que significa dizer que as empresas certificadas por esse tipo de mecanismo atendem, comprovadamente, ao padrão de qualidade exigido pela entidade reguladora que, por sua vez, atua para garantir produtos e serviços mais seguros e de melhor qualidade ao consumidor (ABNT, 2016).

Por outro lado, é perfeitamente possível fornecer um produto ou serviço que não tenha sido submetido à auditoria ou siga princípios, normas ou critérios propostos pelo mercado-alvo. Isso implica esforços adicionais para introduzir o produto nesse mercado, no sentido de que é preciso investir mais para gerar convencimento de que o produto ou serviço atende às necessidades do cliente, além das questões de segurança que, porventura, estejam envolvidas e das responsabilidades adicionais que um fornecedor deve assumir quando uma norma aplicável não é seguida (ABNT, 2016).

Já as autorregulações voluntárias não certificáveis possuem um processo de avaliação menos robusto, que normalmente não submete as empresas candidatas à auditoria. Isso porque não objetivam garantir alto nível de conformidade com normas, buscando, no entanto, verificar a existência de determinadas práticas e a satisfação de

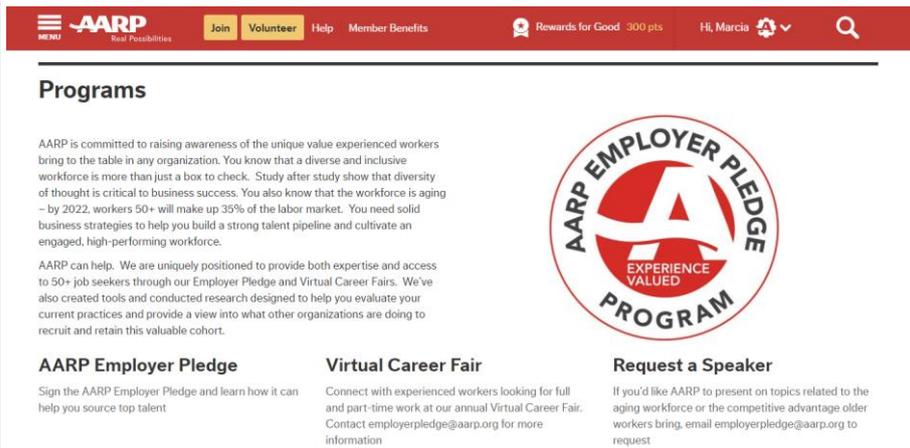
questos fundamentais. A principal característica das autorregulações voluntárias não certificáveis é que além de serem voluntárias, são também independentes, tanto do ponto de vista do agente indutor, isto é, da instituição reguladora quanto da empresa regulada, visto que ambas se dispõem a integrar o sistema regulador voluntariamente.

Quanto ao formato, por não ser uma certificação convencional, não se basear em conformidade com normas (qualidade mínima) ou critérios (excelência), a maneira mais comum de comunicá-la é por meio da concessão de selos. Além de ser um instrumento de reconhecimento, por assumir a forma de uma premiação, é também um mecanismo de informação à empresa e à sociedade em geral.

Quanto ao **país**, Nova York é a cidade onde se originou a maior parte das iniciativas identificadas e os EUA são o país com a maior representatividade em autorregulações voluntárias em gestão da longevidade da força de trabalho, tendo **abrangência** nacional. Em relação ao **caso virtuoso** das autorregulações voluntárias, escolheu-se o mecanismo da AARP. À ficha do caso foram acrescentados a logomarca e o *website*, conforme Tabela 1812:

Tabela 18. Caso virtuoso de autorregulações voluntárias

Caso	Descrição
Nome	AARP Work & Jobs (For Employers) – em português, Programa AARP Compromisso do Empregador
Data	2012 – até os dias atuais
Natureza	Normativa pelo princípio do reconhecimento da conformação
Categoria	Autorregulação voluntária
Canal	Virtual
Tecnologia	<i>Website, blog, ferramentas de gestão online</i>
Motivação	Aumentar a consciência do valor único que os trabalhadores experientes trazem para qualquer organização.
Agente indutor	American Association for Retired Persons (organização da sociedade civil) Boston College (universidade)
Sujeito	Empresas para trabalhadores idosos
Estado	Em operação
Operação	Produzir conhecimento, fornecer acesso a candidatos, desenvolver ferramentas e pesquisas para ajudar os empregadores avaliarem as práticas atuais e fornecer uma visão do que outras empresas estão fazendo para recrutar e reter essa valiosa coorte.
País/Abrangência	EUA / nacional
Observações	-
Logomarca	

Caso	Descrição
Website	 <p>Programs</p> <p>AARP is committed to raising awareness of the unique value experienced workers bring to the table in any organization. You know that a diverse and inclusive workforce is more than just a box to check. Study after study show that diversity of thought is critical to business success. You also know that the workforce is aging – by 2022, workers 50+ will make up 35% of the labor market. You need solid business strategies to help you build a strong talent pipeline and cultivate an engaged, high-performing workforce.</p> <p>AARP can help. We are uniquely positioned to provide both expertise and access to 50+ job seekers through our Employer Pledge and Virtual Career Fairs. We've also created tools and conducted research designed to help you evaluate your current practices and provide a view into what other organizations are doing to recruit and retain this valuable cohort.</p> <p>AARP Employer Pledge Sign the AARP Employer Pledge and learn how it can help you source top talent</p> <p>Virtual Career Fair Connect with experienced workers looking for full and part-time work at our annual Virtual Career Fair. Contact employerpledge@aarp.org for more information</p> <p>Request a Speaker If you'd like AARP to present on topics related to the aging workforce or the competitive advantage older workers bring, email employerpledge@aarp.org to request</p>

5.3.2. Análise

As informações encontradas nos casos explorados refletem a diversidade de soluções já prototipadas e experimentadas. Isso torna possível usá-las como referência para novos projetos. Neste estágio da pesquisa, portanto, o desafio foi identificar que soluções seriam possíveis e de que forma poderiam ser mais bem aproveitadas.

Construiu-se uma tabela comparativa com informações que sintetizam, mas não têm a pretensão de exaurir o conhecimento sobre os casos, sobretudo porque a dinâmica de aprendizado e melhoramento dos próprios mecanismos indutores produz novos conhecimentos rapidamente. A identificação dos fatores relevantes a partir da Tabela 19 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, possibilitou uma análise das características mais pertinentes à proposição do mecanismo indutor.

Tabela 19. Quadro comparativo dos mecanismos indutores

CATEGORIA	BOAS PRÁTICAS	ABORDAGENS OBRIGATÓRIAS	AUTORREGULAÇÕES VOLUNTÁRIAS
Natureza/ Pressão isomórfica	Mimética Por exemplaridade	Coercitiva Por força de sanção	Normativa Por reconhecimento da conformação
Canal	Híbrido (presencial/ online)	Presencial	Híbrido (presencial/ online)
Tecnologias	<i>Websites, redes sociais, exoesqueletos, plataformas digitais na web</i>	Plataformas políticas, <i>websites</i> , relatórios, documentos oficiais	Plataformas digitais na <i>web</i> , redes sociais, compêndios, <i>fact sheets</i>

CATEGORIA	BOAS PRÁTICAS	ABORDAGENS OBRIGATÓRIAS	AUTORREGULAÇÕES VOLUNTÁRIAS
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combater a discriminação etária ▪ Ganhos de produtividade ▪ Gestão do conhecimento crítico ▪ Mudança de mentalidade sobre o trabalho na fase da velhice ▪ Prevenção de doenças 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantir os direitos do trabalhador ▪ Garantir os direitos das pessoas idosas ▪ Facilitar a participação de aposentados no mercado de trabalho ▪ Garantir operações seguras para os trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecer o valor dos trabalhadores idosos ▪ Combater a discriminação etária ▪ Conscientizar e apoiar empregadores na gestão da longevidade ▪ Desenvolver pesquisas e ferramentas de gestão da longevidade
Atores	Empresas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidades ▪ Governo 	Governo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizações da Sociedade Civil (internacionais) 	Empresas de serviços <ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidades ▪ Governo
Operação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento da própria empresa ▪ Suporte financeiro advindos de editais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orçamento do governo ▪ Consultoria ▪ Doações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rede de afiliados ▪ Baseado em assinaturas Venda direta ▪ Suporte financeiro advindos de editais
Caso virtuoso	<i>Bosch Management Support GmbH</i>	Política de Valorização do Trabalho do Idoso - Projeto de Lei Nº 4.806	<i>AARP Work & Jobs (For Employers)</i>

A análise revela que eles possuem diversas características em comum, porém, diferenciam-se principalmente pela natureza, o tipo de pressão isomórfica que exercem e o modo de operação. Entre as três categorias estudadas, as autorregulações voluntárias são a categoria mais coerente com os objetivos deste estudo porque: (a) produz e/ou divulga conhecimento sobre gestão da longevidade para capacitar gestores; (b) incentiva o desenvolvimento de boas práticas e inspira soluções empresariais inovadoras; (c) é implementado principalmente por instituições independentes, como empresas de serviços e organizações da sociedade civil, geralmente com o apoio de universidades; (d) transita no mundo de serviços e produtos e, em particular, no de produtos com uma função de serviço; (e) seja flexível em termos de modo de operação, canal e escolha de tecnologias; (f) requer conformidade com as normas; e (g) esteja relacionado à reputação da marca, confiança, credibilidade, integridade, cultura organizacional, capital intelectual, capacidade de inovação, lealdade do consumidor, gerenciamento de riscos, responsabilidade socioambiental e parcerias.

...

Para apresentar as características do serviço proposto, optou-se por utilizar o mesmo padrão da ficha usada na sistematização dos casos de mecanismos indutores

estudados no capítulo anterior. Pretende-se, com isso, manter a coerência do método de trabalho e facilitar o entendimento do conteúdo proposto à luz dos mecanismos já estudados. A Tabela 20 apresenta as essas características:

Tabela 20. Características do modelo

Produto	Modelo de implementação da gestão da longevidade
Data	-
Natureza	Híbrida, com pressões isomórficas normativa e mimética
Categoria	Autorregulação voluntária, com características híbridas
Canal	Virtual
Tecnologia	
Motivação	Transformar empresas, de todos os setores e tamanhos, em negócios otimizados para a longevidade, promovendo o envelhecimento produtivo, cidadão e sustentável dos trabalhadores através de tecnologias inovadoras e educação corporativa. Acredita-se que se for possível redefinir a percepção dos líderes sobre longevidade e disponibilizar as ferramentas adequadas e o suporte necessário ao gerenciamento dos desafios de cada empresa, os trabalhadores 60+ então serão vistos como verdadeiras potencialidades tanto para as empresas quanto para a economia e a sociedade, interrompendo assim, a cultura da discriminação etária no ambiente de trabalho.
Agente indutor	Startup + Universidade
Sujeito	Gestores de empresas. No cenário de mudanças demográficas vivido pelo país, especialmente marcado pelo aumento expressivo da população idosa, o envelhecimento da população em idade ativa terá um enorme impacto na sociedade e será um dos maiores desafios que os gestores enfrentarão nas próximas décadas, como visto no capítulo 2. Para gerenciar esses desafios é mandatário que ocorra a mudança de mentalidade das lideranças.
Estado	-
Operação	<p>O QUÊ: ajuda as empresas a gerenciarem os desafios sócio produtivos da longevidade dos trabalhadores.</p> <p>COMO: desenvolvendo a autoconscientização, a autorreflexão e a ação emancipadora por meio de um conjunto de tecnologias educacionais disponibilizadas em formato de <i>software</i> como um serviço e disponibilizado <i>online</i> na <i>web</i>.</p> <p>QUANTO: com um plano de assinatura anual, líderes e gestores da empresa-cliente têm acesso à plataforma, que se divide em três níveis: educação, ferramentas e comunidade. O fomento, por intermédio de editais, será outra fonte de receita.</p> <p>PARA QUÊ: por sua vez, esses níveis estão estruturados em módulos integrados que possibilitam: (a) maior compreensão sobre a problemática e os efeitos para os negócios da empresa; (b) acesso a ferramentas para implementação e monitoramento da gestão da longevidade; e (c) ambiente para aprendizado e desenvolvimento da inteligência coletiva sobre a temática.</p>
País/Abrangência	Brasil / Nacional

Observações	-
--------------------	---

6. PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO DA LONGEVIDADE

Este capítulo apresenta uma proposta do modelo de implementação da gestão da longevidade em médias e grandes empresas. É válido ressaltar que esta é uma proposta de modelo que não tem a pretensão de encerrar as pesquisas e estudos nesta área. Pelo contrário, visa fomentar discussões e proposições de novos artefatos. **O capítulo**

As fases indicadas procuram encadear de forma estruturada um passo-a-passo para implementar a estratégia em organizações públicas em uma perspectiva temporal de curto, médio e longo prazo. Ao longo do capítulo será apresentado o modelo de implementação da estratégia; a concepção da Estratégia; a tradução da Estratégia (Planejamento Estratégico); o alinhamento da organização com a Estratégia; a atribuição de responsabilidades; o alinhamento dos processos internos com a Estratégia (Planejamento Operacional); o acompanhamento e avaliação de resultados e por fim as considerações finais sobre o modelo.

6.1. Propondo o modelo: diretrizes gerais

Este modelo é uma proposta de como implementar a gestão da longevidade em médias e grandes empresas. Foi desenvolvido a partir da análise e comparação de outros modelos, a fim de contemplar os aspectos importantes dos modelos estudados e preencher as lacunas por eles deixadas em aberto.

As sugestões apresentadas são fruto de uma análise teórica, portanto, este modelo não tem a pretensão de propor uma forma definitiva. Informações indispensáveis para a implementação dessa abordagem de gestão poderão ser identificadas com a aplicação nas organizações.

Considerando todos os resultados acima mencionados, propõe-se a criação de um Modelo Multidimensional de Gestão de Longevidade (Modelo MULMA). O Modelo MULMA é definido como uma autorregulação voluntária, por meio da qual as organizações buscam cumprir e compartilhar um conjunto de normas, padrões e métodos de trabalho pelos membros, a fim de tentar princípios de gerenciamento da longevidade. É também um mecanismo indutivo multidimensional, abrangente, porém, enxuto.

Multidimensional porque considera quatro dimensões diferentes da gestão organizacional, conforme descrito no Estudo 1. Abrangente porque inclui uma ampla gama de recursos para o envelhecimento da força de trabalho. Enxuto no sentido de que é um guia simples, mas profundo, para as organizações que iniciam o gerenciamento da longevidade.

Ele entende o valor para as partes interessadas e se concentra em seus elementos-chave para aumentá-lo continuamente e melhorar o modelo e o processo.

A metodologia da *Design Science Research* permite rastrear decisões de pesquisa. A Tabela 21 a seguir mostra os inputs para especificar as cinco fases do modelo: *aware, define, prepare, implement e embed*.

Tabela 21. Contribuições dos três estudos para o modelo

FASES	RESULTADOS		
	Estudo 1	Estudo 2	Estudo 3
<p>AWARE (Conscientizar) Compreender os desafios, buscando oportunidades</p>	<p>- Diagnóstico das dimensões gerenciais atuais (cultura organizacional, gestão de pessoas, organização do trabalho e gestão do conhecimento).</p> <p>- Diagnóstico das competências organizacionais atuais na organização (visão estratégica e sistêmica da longevidade, domínio tecnológico do processo de gerenciamento da longevidade e comunicação e engajamento das partes interessadas).</p> <p>- Identificação dos stakeholders da cadeia de valor e seus papéis no gerenciamento da longevidade.</p>	<p>Análise e diagnóstico do impacto de grupos de variáveis na organização (fatores externos à organização - perfil demográfico e epidemiológico, perfil socioeconômico); questões do mercado de trabalho; fins comerciais.</p>	<p>Identificação dos mecanismos indutores existentes (boas práticas; abordagens obrigatórias e autorregulação voluntária).</p>
<p>DEFINE (Definir) Reunir os recursos necessários para implementar ações</p>	<p>Definição dos recursos de suporte para abordar variáveis e desenvolver um plano de ação.</p>	<p>- Definição dos princípios de gerenciamento da longevidade para orientar a abordagem e abordar questões de variáveis.</p> <p>- Seleção de ferramentas, dentre aquelas que as organizações podem adaptar para fins de gerenciamento da longevidade e aquelas a serem</p>	<p>MULMA definido como uma autorregulação voluntária</p>

		desenvolvidas.		
PREPARE (Preparar) Fazer o alinhamento necessário para minimizar a resistência dos gestores e maximizar a eficácia das ações	-	Desenvolvimento de gerentes, processos, local de trabalho e suporte ao alinhamento do ecossistema à estratégia de gerenciamento da longevidade.	-	
IMPLEMENT (Implementar) Colocar efetivamente as iniciativas em execução nas organizações, convertendo o plano em ações	-	Implementação de políticas e ações internas (recursos de suporte)	-	
EMBED (incorporar) Aprender sobre o processo e melhorar as competências organizacionais desenvolvidas ao longo do curso de implementação do modelo	Desenvolvimento de competências organizacionais (visão estratégica e sistêmica da longevidade; domínio tecnológico do processo de gerenciamento da longevidade; comunicação e engajamento das partes interessadas).	-	-	

A mais de uma década as organizações já dispõem de instrumentos que ajudam a conceber a estratégia, mapeá-la, desdobrá-la, gerir e melhorar os processos. Contudo, conseguir fazer tudo isso de forma integrada não é algo tão simples. As organizações necessitam de um modelo que tenha a capacidade de integrar todas estas ações de maneira estruturada para tornar viável implementar a estratégia.

Quando se aborda estas questões pela ótica de organizações públicas, a complexidade evolui, pois fazem parte deste processo outras questões como a política, a burocracia e a falta de cultura gerencial. Desta maneira, este modelo tem este objetivo de propor uma reflexão sobre estas questões apresentadas e oferecer uma possibilidade de melhoria para a modernização gerencial na esfera pública. A Figura 33 descreve o funcionamento do modelo com suas seis etapas de desenvolvimento.

6.2. Desenvolvendo o modelo: especificações e forma

We develop a graphic representation of the five phases to the implementation of MULMA Model that represents the sequence and agroupment of the phases and its steps, as follows:

O modelo simplificado, apresentado no diagrama abaixo, demonstra as etapas do processo metodológico proposto, incluindo seus fluxos de trabalho e executores.

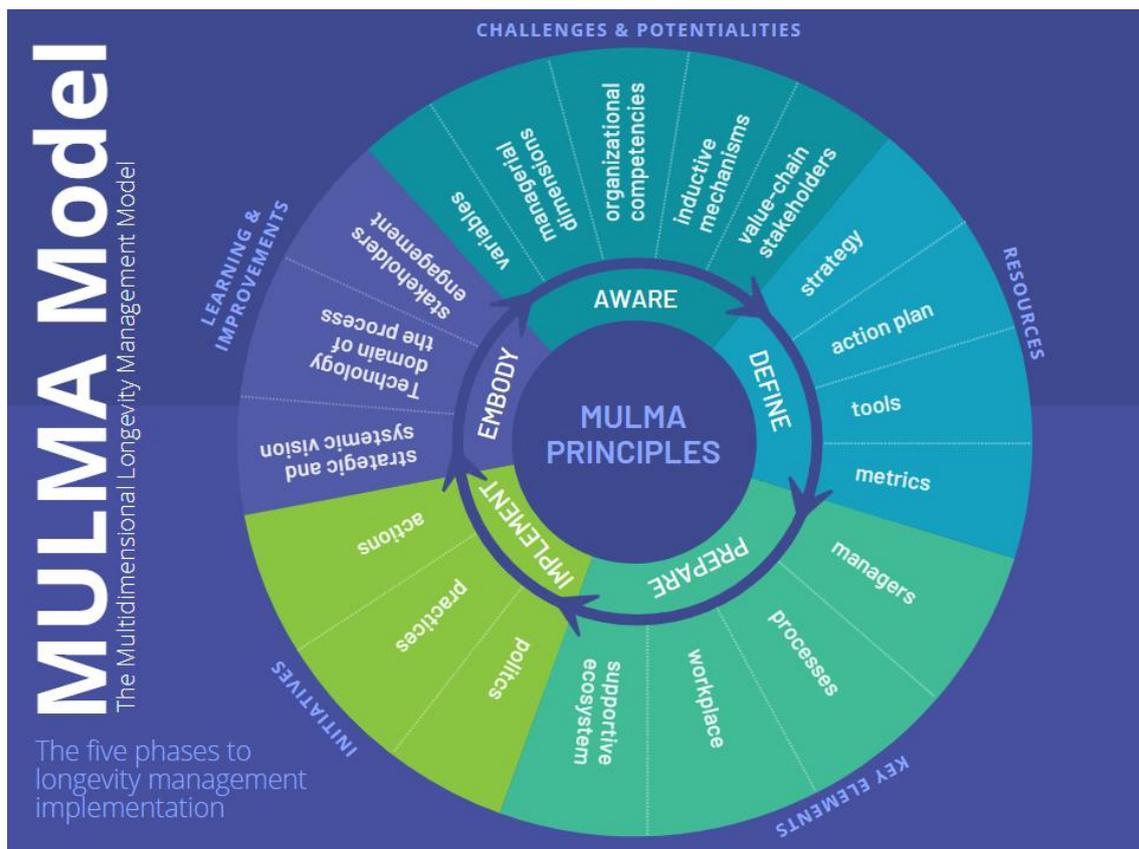


Figura 6. O Modelo MULMA

A primeira fase do modelo aborda uma das restrições para o gerenciamento da força de trabalho em envelhecimento identificada na literatura e corroborada pelas entrevistas: os níveis limitados de conscientização dos gerentes e a avaliação dos problemas da força de trabalho em envelhecimento para os negócios. Propomos uma imersão em cinco aspectos importantes - variáveis, dimensões gerenciais, competências organizacionais, mecanismos indutivos e stakeholders da cadeia de valor - a fim de melhorar o conhecimento e a capacidade de decisão dos gerentes. Após executar as etapas de conscientização, os gerentes terão entradas suficientes para definir a melhor estratégia de gerenciamento de

longevidade para a organização. Eles também poderão planejar como as ações serão executadas ao longo do tempo, quais ferramentas serão necessárias e quais métricas serão aplicadas para avaliar o desempenho e a eficácia do modelo.

A terceira fase está relacionada principalmente ao gerenciamento das alterações. O objetivo é fazer o alinhamento necessário para minimizar a resistência dos gerentes e maximizar a eficácia das ações, treinando gerentes, redesenhando processos, adaptando o local de trabalho e articulando um ecossistema de suporte.

Prepara o campo para a implementação de políticas, práticas e ações de gerenciamento da longevidade, aumentando a capacidade dos gerentes de responder aos desafios do envelhecimento da força de trabalho. A última fase é sobre o aprendizado através do processo e o aprimoramento das três competências organizacionais desenvolvidas ao longo do curso de implementação do modelo: a visão estratégica e sistêmica da longevidade, o domínio tecnológico do processo de gerenciamento da longevidade e a comunicação e o engajamento das partes interessadas. As organizações devem executar o ciclo inteiro uma vez por ano para comparar resultados e melhorar o processo continuamente.

6.3. Concepção da estratégia

Os principais gestores da organização devem anualmente ter um momento para definição e reavaliação da estratégia. Nesse momento, as declarações de missão, visão e valores organizacionais deverão ser reafirmadas. Para isso, deve-se considerar um conjunto de dados, elementos e informações internas e externas a organização. Se a estratégia do ano anterior ainda estiver atual e estiver atendendo a contento as necessidades da organização, podem ser feitos pequenos ajustes visando não deixá-la ficar obsoleta. Contudo, é fato que todas as estratégias vão precisar ser totalmente refeitas em algum momento, a literatura considera que algo em torno de 3 a 5 anos é a validade de uma estratégia. Neste momento existe uma infinidade de instrumentos que podem auxiliar estes executivos a formularem a nova estratégia que terá o objetivo de nortear os passos da organização ao longo dos próximos anos. Como este é um modelo de implementação da estratégia, não se pretende aprofundar a argumentação sobre este tópico, contudo vale-se ressaltar que como sendo o primeiro passo ele é de fundamental importância para o bom resultados das demais etapas.

6.4. Validando o modelo proposto

As competências organizacionais e as dimensões gerenciais, constituintes do modelo de gestão da longevidade proposto nesta tese, foram esboçadas pela pesquisadora e apresentadas a três especialistas no mesmo *workshop* em que foram validados o conceito e os princípios propostos no capítulo 4. O *workshop* foi realizado no espaço de *coworking* *inovaBra Habitat*, localizado na cidade de São Paulo e teve três horas de duração.

O que se fez durante a dinâmica proporcionada pelo *workshop* foi validar as proposições, mas principalmente incitar nos atores das áreas de gestão organizacional e envelhecimento a reflexão sobre os caminhos possíveis para o trabalho na fase da velhice, de maneira que levassem para sua prática cotidiana a proposta de ações transformadoras.

Seguindo o roteiro da validação do conceito e dos princípios, no primeiro momento, os participantes foram estimulados a refletir sobre os possíveis caminhos para as empresas aderirem aos princípios da gestão da longevidade, sobre os quais o grupo já havia discutido. Assim como no momento de validação anterior, o objetivo da atividade era provocar pensamentos e proposições realísticas, condizentes com o contexto organizacional em que estavam inseridos.

Dando sequência ao *workshop*, solicitou-se aos participantes que, seguindo o mesmo método, analisassem as competências organizacionais e depois elaborassem possíveis críticas, compartilhando-as com os outros. As competências foram apresentadas aos especialistas em formato de texto, seguidas por uma breve descrição. Foram apresentadas 25 possíveis competências. Em seguida, foi pedido que o grupo apontasse, usando uma abordagem pragmática e propositiva, pontos de concordância, discordância e melhorias propostas. O mesmo procedimento foi repetido para as dimensões gerenciais do modelo.

Essa discussão foi enriquecedora porque os participantes observaram que o número de possíveis competências apresentadas parecia excessivo, perigando dispersar a atenção e o interesse, além de tornar o modelo redundante. Durante o exercício, os três especialistas analisaram as possíveis competências e verificaram que o problema era no nível de detalhamento e também no desbalanceamento de níveis. O trabalho correu no sentido de validar a coerência de cada uma das possíveis competências apresentadas, apontando quais deveriam ser mantidas – com melhorias ou não - e quais deveriam ser suprimidas do conjunto.

A discussão foi concluída quando todos os pontos de vista expressados foram revistos. Porém, o trabalho não foi conclusivo. Os resultados do *workshop* produziram a necessidade de um novo ciclo de revisão da literatura, algo que é perfeitamente previsto na metodologia da pesquisa escolhida. Na DSR, até mesmo a última fase de trabalho pode gerar demanda de pesquisa para o aprimoramento dos artefatos.

O novo ciclo de revisão foi realizado em janeiro de 2019, o que possibilitou a identificação de artigos científicos que discorriam sobre a caracterização de competências organizacionais. Dal-Soto et al. (2007) e Schreyögg & Kliesch-Eberl (2007) trouxeram luz

para a discussão com suas pesquisas. Percebeu-se então que a maioria das possíveis competências apresentadas no *workshop* deveriam ser revistas, de acordo com as características que tipificam competências organizacionais.

Com o agrupamento orientado por Dal-Soto et al. (2007) e Schreyögg & Kliesch-Eberl (2007) e as melhorias sugeridas pelos especialistas no *workshop* foi possível consolidar a proposta em 3 competências organizacionais e distribuir entre elas o que Dal-Soto et al. (2007) chama de 'aspectos ou recursos sustentadores'. A arquitetura resultado dessa fase de validação foi apresentada na seção 5.4.1. *Competências organizacionais*.

Apesar de o *workshop* não ter sido conclusivo na ocasião em relação às competências, os participantes foram unânimes em reconhecer a relevância do modelo de gestão da longevidade proposto e em validar, sem alterações, as quatro dimensões gerenciais apresentadas, reconhecendo ambos como elementos possíveis e úteis tanto ao repertório científico de conhecimento quanto às empresas.

6.5. Verificando a viabilidade da matriz

Tabela 22. Artefatos baseados modelo

COMPONENTE	ARTEFATOS BASEADOS NO MODELO			
	eBook	Banco de boas práticas	Jogo para treinamento	Ferramenta de avaliação de maturidade
Conceitos	Conceitos essenciais agrupados na forma de um glossário para as empresas		Material complementar para leitura	
Princípios			Metas a alcançar no jogo	
Variáveis			Condições embutidas nos desafios do jogo	
Recursos de suporte			Desafios apresentados na dinâmica do jogo para treinamento dos gestores	Perguntas do questionário de avaliação

Mecanismos	-	Coleção de boas práticas indutoras da gestão da longevidade estudadas, que sirvam ao processo de benchmarking das empresas		-
-------------------	---	--	--	---

6.5.1. Teste de viabilidade 1 - eBook

Título do artefato: Glossário de Longevidade – Para Profissionais de RH

Objetivo: Introduzir os principais conceitos encapsulados na abordagem de gestão da longevidade da força de trabalho, entregando o conteúdo em formato acessível e linguagem empresarial.

Público: O glossário é um apanhado útil para veteranos da área de RH que desejam ampliar seu repertório; iniciantes no trabalho de gestão e desenvolvimento de pessoas, que precisam ter domínio dessa nova linguagem; e profissionais que querem se especializar na gestão atenta aos fatores da longevidade e da diversidade etária.

Componentes utilizadas: selecionaram-se conceitos básicos do modelo, considerados fundamentais para despertar e/ou ampliar a consciência dos profissionais de RH acerca do trabalho e da longevidade.

Técnica de Design utilizada no projeto: Mapa de modelos mentais

Protótipo:

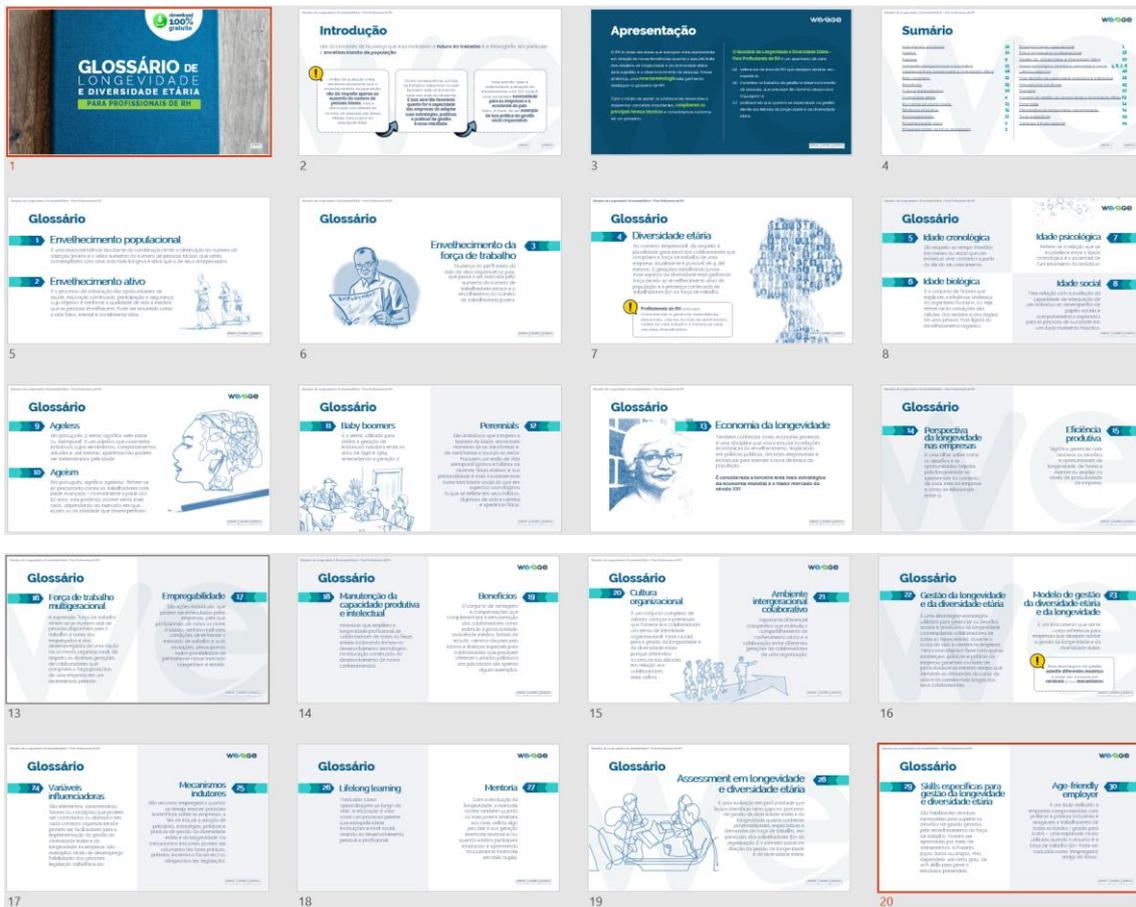


Figura 7. Protótipo do eBook

Validação: o eBook foi apresentado a uma profissional da área de Comunicação. Solicitou-se que ela avaliasse três aspectos do artefato: relevância do conteúdo, linguagem e usabilidade. As avaliações foram favoráveis ao material, como resumido a seguir:

Eu simplesmente ADOREI o ebook. Diagramação fantástica e estratégia maravilhosa de educação. Está de fácil leitura. Parabéns mesmo. Nossa! (B. Oliveira - Comunicação).

Resultado do teste: A viabilidade do artefato com base na matriz foi confirmada.

Estágio: Requer validação por profissionais de RH.

6.5.2. Teste de viabilidade 3 – Jogo para treinamento de gestores

Título do artefato: LongeviGame

Objetivo: a proposta é desenvolver um jogo digital para treinamento de líderes e gestores promovendo a atitude gerencial ética e otimizada dos desafios sócio produtivos da longevidade para a força de trabalho da empresa, sem os riscos e os custos de uma operação real ou uma simulação em planta de trabalho real.

Público: o jogo é uma ferramenta útil para líderes e gestores de empresas que estejam preocupados em desenvolver novas habilidades para gerenciar os desafios da longevidade da força de trabalho.

Componentes utilizadas:

Técnica de Design utilizada no projeto: Business Model Canvas (Apêndice 6)

Protótipo - Layout:



Figura 8. Exemplo de tela do jogo

Protótipo - Mecanismo: Atividade de avaliação e seleção de funcionários (Apêndice 7)

Validação do artefato: submeteu-se o projeto do jogo ao processo de seleção do Edital de Inovação para a Indústria – 2018.

Resultado do teste: A viabilidade do artefato com base na matriz foi confirmada.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo sintetiza um conjunto de resultados do trabalho desenvolvido durante os anos de percurso do doutorado, colocando lentes sobre as descobertas mais significativas, as etapas concluídas, as respostas aos objetivos e à hipótese da pesquisa, da contribuição para a gestão da longevidade e as recomendações para futuras pesquisas.

7.1. Conclusões

Esta tese adotou abordagens de *Design* com duas finalidades distintas. A primeira foi reforçar o uso de abordagens de *Design* em pesquisas desenvolvidas na Engenharia de Produção. A segunda foi produzir conhecimento aplicável e útil para a solução de um problema real e relevante para a sociedade: a necessidade de gerenciar os desafios sócio produtivos da longevidade da força de trabalho.

A *Design Science Research* se provou uma metodologia adequada para o desenvolvimento de serviços no campo da longevidade. A DSR se propõe a ouvir diferentes perspectivas e conciliar diversas referências de práticas existentes para especular possibilidades de soluções de artefato para uma gestão mais efetiva em relação aos fatores da longevidade. Percorrendo as cinco fases da DSR foi possível compreender cenários, questionar conceitos, constructos inéditos e projetar uma solução.

Na fase de conscientização foi demonstrado que no cenário de mudanças demográficas vivido pelo país, especialmente marcado pelo aumento expressivo da população idosa, o envelhecimento da população em idade ativa (PIA) terá um enorme impacto na sociedade e será um dos maiores desafios que os gestores enfrentarão nas próximas décadas (Sterns & Miklos, 1995).

A partir da revisão da literatura foi possível elaborar a argumentação de que apesar de conceitos de gestão da idade permearem a área de Gestão desde longa data (SWANK, 1951; BECKINBRIDGE, 1953) e terem recebido diferentes determinantes ao longo de décadas, no contexto brasileiro, a terminologia ‘gestão da idade’ não é espontaneamente assimilada nem pelos pesquisadores nem pelos profissionais de gestão e de gerontologia, comunidades com as quais a tese dialoga.

Desta forma, a pesquisa avançou na proposição da expressão da ‘gestão da longevidade’ em detrimento de ‘gestão da idade’. A partir desse ponto da pesquisa, todas as referências a essa abordagem de gestão foram feitas com a expressão gestão da longevidade. Com isso, o primeiro objetivo específico da tese, que era identificar na literatura as

características da abordagem de gestão organizacional que endereçasse a perspectiva da longevidade da força de trabalho, não apenas foi cumprido, como incorporou ainda, a proposição de um **conceito** de gestão da longevidade.

A pesquisa bibliográfica também revelou a ausência de princípios que norteassem as empresas no sentido de que elas pudessem ter uma referência daquilo que exatamente se pretende alcançar com a abordagem de gestão da longevidade. Para minimizar essa lacuna de conhecimento, a tese propôs sete **princípios** de gestão da longevidade, como parte do segundo objetivo específico, que era explorar possibilidades de novos constructos.

A tese também argumentou que as múltiplas terminologias utilizadas para definir como as empresas devem lidar com os desafios do envelhecimento no que tange à gestão da força de trabalho (CASEY et al, 1993; OMS, 2002; ROLLAND, 2004; DIMOVSKI & ZNIDARŠIĆ, 2006; LEIBOLD & VOELPEL, 2006; MUNNELL, 2007; ARMSTRONG-STASSEN, 2008; REIS et al, 2012; KOLODZIEJCZYK-OLCZAK et al, 2015; EU-OSHA, 2016), na realidade, representam diferentes modelos conceituais de uma mesma teoria de gestão: a gestão da longevidade.

A partir do estudo comparado de 12 modelos existentes na literatura, a tese propôs um **modelo** de gestão da longevidade, que se diferencia de outros modelos não apenas pela terminologia usada, mas também, pelo caráter prescritivo das competências organizacionais e dimensões gerenciais que utiliza. Com isso, concluiu o segundo objetivo, no que diz respeito a realizar uma análise comparativa dos modelos conceituais que representam essa abordagem de gestão e explorar possibilidades de novos constructos.

Ao alcançar o estágio de proposição das competências (ver Figura 1) foi tomada a decisão de não enveredar a pesquisa para o nível do indivíduo. Com isso, aprofundou-se o aspecto da gestão da longevidade que se refere às **competências organizacionais**. Com essa decisão, seguiu-se, portanto, na direção do detalhamento das **dimensões gerenciais**, desdobrando-as em mais um nível – **aspectos ou recursos de sustentação** – para que o modelo alcançasse o nível de inteligibilidade mais próximo da linguagem empresarial possível.

Outro argumento colocado pela pesquisa foi o de que iniciativas que induzem a gestão da longevidade podem ser conceitualmente entendidas como **mecanismos indutores**, admitindo, inclusive, três tipologias classificatórias – boas práticas, abordagens obrigatórias e autorregulações voluntárias. A análise comparativa de 64 mecanismos indutores associada a entrevistas com 6 profissionais de RH culminou nas características para a proposição da solução de *design*: o mecanismo indutor na forma de um **serviço**. Com essa parte do trabalho foi possível cumprir o terceiro objetivo específico, quer era coletar e

analisar mecanismos empregados para induzir essa abordagem de gestão nas empresas, bem como as características dos ambientes interno e externo a eles.

A investigação dos modelos de gestão da longevidade e seus mecanismos indutores teve como fio condutor a busca por um ambiente de trabalho adaptado e otimizado para o novo perfil da força de trabalho. As reformas trabalhista e previdenciária apontam um mercado emergente para adesão aos princípios da gestão da longevidade por empresas de todos os setores da economia, em especial, as de médio e grande porte.

A análise dos mecanismos realizada no capítulo 6 também revelou a ocorrência de serviços desempenhando a função de mecanismos indutores da gestão da longevidade. Isso confirmou a hipótese da pesquisa, de que um serviço pode ser um mecanismo para induzir a gestão da longevidade nas empresas, antes mesmo que se lançasse mão da validação do novo mecanismo por especialistas. **As entrevistas com os especialistas em gestão de pessoas demonstraram ainda, a aceitabilidade dos produtos tecnológicos que compõem o serviço e apontou a oportunidade para outros futuros.**

Por fim, e não menos importante, cumpriu-se o quarto e último objetivo, usando a abordagem de *Service Design* para projetar um *Software as a Service* como um mecanismo indutor da gestão da longevidade para o mercado brasileiro. Sem a pretensão de esgotar as ferramentas de SD possíveis, mas com o intuito de explicitar a proposta inicial do serviço, utilizaram-se três ferramentas: *stakeholders map*, *personas* e *blueprint*. Juntas, elas permitiram representar as dores e oportunidades dos *stakeholders* e, principalmente, desenhar os processos iniciais necessários para a prestação do serviço, que era também o objetivo principal da tese.

Os participantes das dinâmicas – *workshop* (capítulos 4 e 5), bancas examinadoras (capítulo 6), entrevistas (capítulo 6) e palestras (apêndices) – demonstraram um misto de surpresa com o panorama exposto e profundo interesse no desdobramento da pesquisa, corroborando a importância da discussão sobre maneiras de induzir a gestão da longevidade e possibilitando levar a outros *stakeholders* do mercado brasileiro, a fim de oferecer aos interessados subsídios para enxergar possibilidades de soluções onde muitas vezes só se enxergam limitações.

A análise dos mecanismos realizada no capítulo 6 também revelou a ocorrência de serviços desempenhando a função de mecanismos indutores da gestão da longevidade. **Isso confirmou a hipótese da pesquisa, de que um serviço pode ser um mecanismo para induzir a gestão da longevidade nas empresas, antes mesmo que se lançasse mão da validação do novo mecanismo por especialistas. As entrevistas com os especialistas em gestão de pessoas**

demonstraram ainda, a aceitabilidade dos produtos tecnológicos que compõem o serviço e apontou a oportunidade para outros futuros.

A pesquisa conseguiu atender ao objetivo geral da tese, apresentando a proposta inicial de um mecanismo indutor da gestão da longevidade da força de trabalho na forma de um serviço e, na forma particular, de um *software* como um serviço (SaaS). Verificase, portanto, que todos os objetivos esperados foram cumpridos e que se teve um número maior de entregas do que previsto no escopo inicial da pesquisa. Ainda assim, recomendações para novas pesquisas foram feitas na seção 7.4.

COMPROVOU HIPÓTESES

7.2. Comunicação dos resultados da pesquisa

Partindo da perspectiva metodológica da DST, descrita no capítulo 3 e sustentada por diversos estudiosos (ALTURKI et al., 2011; LACERDA, 2013; HEVNER et al., 2004; VAISHNAVI et al., 2004; HEVNER et al., 2004; GREGOR & HEVNER, 2013; Wang e Hannafin, 2005; MACHADO, 2013; LACERDA, 2013; MANSON (2006); PLATTS, 1993; e DEMO (1985, 2003), a comunicação pode ser realizada de várias formas, mas basicamente, é preciso responder duas perguntas: que utilidade o novo artefato provê e o que demonstra essa utilidade? (VAISHNAVI et al., 2004). Para tanto, optou-se por estruturar a comunicação desta pesquisa em palestras, capítulos de livro, entrevistas, artigo de percurso, além, é óbvio, da própria tese escrita como produto final e mais completo de sua comunicação.

No ano de 2015, a pesquisadora publicou o livro Trabalho e Longevidade: como o novo regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho, obra publicada pela editora Qualitymark. Além de disseminar conhecimento geral sobre a temática da longevidade e do trabalho, o livro esboça uma primeira versão da proposição do modelo de gestão da longevidade proposto pela tese. Nos anos seguintes de duração da pesquisa, o conteúdo foi refinado e enriquecido a partir de iterações com esses públicos, já descritas na metodologia.

Em 2018, publicou o capítulo de livro intitulado Transição demográfica e epidemiológica: o processo de envelhecimento populacional no Brasil, parte integrante do livro Fundamentos e Práticas da Terapia Ocupacional Gerontológica, publicado pela editora Appris.

Entre os anos de 2015 e 2018, a pesquisadora realizou 27 palestras em instituições dos estados do Rio de Janeiro (18), Ceará (1), Goiás (1), Minas Gerais (1), São Paulo (5) e Rio

Grande do Sul (1), alcançando todos os públicos envolvidos, com exceção de profissionais de tecnologia da informação, como detalha o Apêndice 2.

No mesmo período, a pesquisadora concedeu 12 entrevistas a meios de comunicação variados, de alcance nacional, distribuídos por TV (3), Revistas especializadas (2), Jornal (3), Rádio (2) e canais exclusivos de internet (2). As entrevistas foram direcionadas majoritariamente à sociedade em geral (8) e, em alguns casos, a profissionais de gestão (4), c), como pode ser visto no Apêndice 3.

Já o artigo de percurso intitulado **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** foi submetido ao periódico **XXXX**, na data XX/XX/2019 e, até a data de impressão desta tese, aguardava resposta da avaliação. O artigo sintetiza o percurso da pesquisa de doutorado, colocando lentes sobre as formas finais das proposições inéditas apresentadas na tese.

A forma como a comunicação foi estruturada mostrou-se satisfatória diante da incipiência da temática estudada. Tanto livro quanto palestras e entrevistas ampliaram a discussão real sobre a temática estudada com os agentes envolvidos. Além disso, grosso modo, possibilitou o compartilhamento parcial do conhecimento científico produzido pela pesquisa, como uma devolutiva à sociedade, responsabilidade que não poderia ser esquecida, sobretudo porque esse curso de doutorado foi financeiramente apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

7.3. Recomendações para futuras pesquisas

Como já foi visto, a tese alcançou os objetivos propostos dentro do seu escopo. Entretanto, ainda há muito por fazer. Os artefatos produzidos pela pesquisa e avaliados por meio de diferentes técnicas, com base na DSR, serviram como ponto de partida para futuros trabalhos, entre eles, novas rodadas de validação, possivelmente, com maior número de participantes.

O avanço do *Service Design* sobretudo no que diz respeito à prototipagem rápida, conforme a *Design Science Research* é um caminho interessante. Outras técnicas de *Service Design* também podem ser aplicadas como *Business Model Canvas*, a jornada do usuário, protótipos sempre com o intuito de produzir insumos para aprimorar o projeto do *SaaS*. O próprio *stakeholders map* pode ser desdobrado para demonstrar as relações de boa qualidade separadamente das outras, resultando em dois mapas distintos.

Não obstante, o desenvolvimento desta pesquisa incitou uma série de questionamentos, para os quais é possível estabelecer hipóteses, que podem desdobrar uma

série de novas pesquisas que, por sua vez, visem complementar ou aprofundar determinados aspectos que não couberam no cronograma desta tese de doutoramento. A pesquisa avançou no sentido de produzir artefatos que enriquecessem o arcabouço teórico disponível sobre a temática, concluindo, mas não exaurindo, o ciclo de criação.

Decerto, durante o desenvolvimento desta pesquisa foi possível mapear outros caminhos possíveis, a começar pela fragmentação dos agrupamentos dos mecanismos de gestão da longevidade. Outros temas derivados, como *software as a service* para a economia da longevidade, por exemplo, abrem um espectro de possibilidades para novas investidas científicas.

Também foi possível mapear alguns perfis de usuários do serviço, dos quais priorizaram-se apenas dois como personas. Futuras pesquisas serão capazes de enriquecer a percepção sobre potenciais usuários por meio da construção de mais personas que representem os arquétipos identificados nesta tese.

Ainda no nível organizacional, avançar sobre a perspectiva da adesão aos princípios, criando instrumentos para avaliar e para classificar uma empresa como aderente, em diferentes níveis, ou não aderente, aos princípios da gestão da longevidade é também assunto para pesquisas futuras, pois implica a construção de critérios, mecanismos de avaliação e, potencialmente, um novo serviço.

Sem abandonar o nível organizacional, tão carente de trabalhos em profundidade sobre a gestão da longevidade no mercado brasileiro, é possível vislumbrar uma expansão horizontal para esta pesquisa. Quando se trata de competências gerenciais – competências relacionadas ao indivíduo, não à organização -, o arcabouço teórico é rico em estudos em mapeamento de competências, gestão por competências, avaliação de competências, entre outros tantos.

Porém, ainda são escassos aqueles que investigam as competências organizacionais relacionadas à gestão da longevidade. A situação se agrava ainda mais quando se refere ao mercado brasileiro. Portanto, outro caminho a seguir é o estudo das competências que líderes e gestores precisarão desenvolver para gerenciar especificamente os fatores da longevidade que afetam a força de trabalho.

Os produtos tecnológicos que compõem o serviço, descritos no capítulo anterior, também constituem uma oportunidade para futuras pesquisas. Abordagens de *Design* e métodos ágeis são especialmente recomendados para o desenvolvimento dessas

componentes do serviço. Cabe ressaltar que outras componentes podem ser incorporadas ao projeto, visto que as possibilidades não foram exauridas neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABNT. (2016). **Normalização: definição**. Disponível em <http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e>. Acessado em 09 de agosto de 2016.
- ABRH-Brasil. (2015). **Arte e conteúdo para os congressistas**. In: Informativo Pessoas de VALORH. Nº 1392, Ano 28, 23 de julho de 2015.
- _____ (2016). **Agenda**. Disponível em <http://www.conarh.com.br/agenda/?filtro=tipo&valor=Palestra%20do%20congresso>. Acessado em agosto de 2016.
- ABRH-RJ. (2014). **O congresso RH-RIO 2014 acontecerá dias 20 e 21 de maio, das 8h às 20h30**. Disponível em <http://www.webstaff.com.br/abrh/rj/programacao.html>. Acessado em 12 de agosto de 2016.
- _____. (2015). **RH-RIO é sinônimo de sucesso**. Disponível em <http://www.abrh/rj.org.br/news/348>. Acessado em 06 de agosto de 2016.
- ABRH-RJ. (2016). **Confira as apresentações do RH-RIO 2016**. Disponível em <http://www.abrh/rj.org.br/news/623>. Acessado em 10 de agosto de 2016.
- ALBRECHT, Karl; ZEMKE, Ron. (2002). **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus.
- ALEXANDRE, M. F. D. C.. (2008). **O papel do profissional de responsabilidade social empresarial, seus referenciais e desafios**. Dissertação de Mestrado. São Paulo, Brasil: PUC.
- ALTURKI, Ahmad; GABLE, Guy G.; BANDARA, Wasana. (2011). **A design science research roadmap**. In Design Science Research in Information Systems and Technology 2011 (Lecture Notes in Computer Science 6629), Springer, Milwaukee, Wisconsin, pp. 107-123.
- ANDERY, M. A. et al. (2004). **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**. Rio de Janeiro: Editora EDUC.
- ANGELONI, Silvia; BORGONOVI, Elio. (2016). **An ageing world and the challenges for a model of sustainable social change**. Journal of Management Development, Vol. 35 Iss 4 pp. 464 - 485. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-07-2015-0101>.
- ARAÚJO, J. D. (2012). **Polarização epidemiológica no Brasil**. Epidemiologia e Serviços de Saúde, Brasília, v. 21, n. 4, p. 533-538. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742012000400002>. Acessado em fevereiro de 2017.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. (2008). **Human resource practices for mature workers - And why aren't employers using them?**. Asia Pacific Journal of Human Resources, 43 (3), 334-352. Disponível em <https://doi.org/10.1177/1038411108091755>. Acessado em 08 de fevereiro de 2017.
- ARMSTRONG-STASSEN, M.; SCHLOSSER, F. (2011). **Perceived organizational membership and the retention of older workers**. Journal of Organizational Behavior, 32(2), 319-344. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1002/job.647>>. Acessado em 08 de fevereiro de 2017.
- AVERSA, Maria Luisa; D'AGOSTINO, Luisa. (2017). **Age management e integrazione tra nuovi sistemi di welfare e modelli organizzativi d'impresa**. Sessione 29. Vecchie e nuove forme di welfare privato: definizioni, interpretazioni ed esperienze. X ESPAnet Italy Conference "The Welfare and the losers of globalization: social policies facing old and new inequalities". Forlì, 21-23 September 2017.
- BACHELARD, G. (1971). **Épistemologie: textes choisis**. Paris: Presses Universitaires.
- _____. **El compromiso racionalista**. México: Siglo XXI, 1973.
- BARNES-FARRELL, J. L.; MATTHEWS, R. A. (2007). **Age and work attitudes**. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), Applied psychology series. Aging and work in the 21st century (pp. 139-162). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- BARNEY, J. B. (1995). **Looking inside for competitive advantage**. The Academy of Management Executive, v. 9, n. 4, p. 49-61.

- BAUDRILLARD, J. (2011). **A sociedade do consumo**. 54 Ed. Portugal, Lisboa, Edições 70.
- BAYAZIT, N. **Investigating Design: A Review of Forty Years of Design Research**, Massachusetts Institute of Technology. Design Issues, v. 20, n. 1, p. 16-29, 2004. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1162/074793604772933739>. Acessado em março de 2018.
- BEJTKOVSKÝ, Jiří. (2012). **Age management and its position in the Czech and Slovak organizations**. Innovation and Sustainable Competitive Advantage: From Regional Development to World Economies - Proceedings of the 18th International Business Information Management Association Conference, Vol: 4, Page: 2212-2220.
- BEPPLER, Mônica Kulkamp. (2012). **A influência da cultura organizacional na concepção e execução da estratégia nas unidades acadêmicas da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação de mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- BERTO, R. M. S.; NAKANO, D. N. A. (2000). **Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa**. Produção, v. 9, n. 2, p. 65-76, 2000. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131999000200005>
- BIFFL, Gudru. **Age management – a coping strategy for employers: the case of the automotive industry**. (2006). In: Impact of Ageing: A Common Challenge for Europe and Asia, Panel: Economy and Society: Ageing: A Challenge for Economic and Social Organisations“, June 7-9 2006, University of Vienna.
- BLOOM, B. S.; KRATHWOHL, D. R. **Taxonomy of Educational Objectives**. Handbook I: Cognitive Domain. New York, USA: Longmans Green and Company, 1956.
- BLOOM, D., CANNING, D. & FINK, G. (2010). **Population aging and economic growth**. Working paper n.º 32. Commission on Growth and Development. <http://www.growthcommission.org/storage/cgdev/documents/gcwp032web.pdf>, acessado em 2/10/10.
- Bloom, Nicholas & Genakos, Christos & Sadun, Raffaella & Reenen, John. (2012). **Management Practices Across Firms and Countries**. Academy of Management Perspectives. 26. 10.5465/amp.2011.0077.
- BOEHM, Stephan Alexander; SCHRÖDER, Heike Simone; KUNZE, Florian. (2013). **Comparative Age Management: Theoretical Perspectives and Practical Implications**. In: The SAGE Handbook in Work, Ageing and Society. 12-Field-Hbk-Ch-12 Part III. indd, pp. 211-237.
- BORTOLI, Luiza Venzke. (2011). **Atividades de marketing diante das interações de consumidores de diferentes idades: um estudo em cursos de idiomas**. Dissertação de mestrado. São Paulo: USP.
- BOTH, Agostinho. (1998). **Identidade existencial na terceira idade : mediações do estado e da universidade**. Tese apresentada. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/83682>>. Acessado em setembro de 2018.
- BRANDÃO, H. (2007). **Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira**. Estudos de Psicologia, v. 12, n. 2, p. 149-158.
- BRECKINBRIDGE, Elizabeth Llewellyn. (1953). **Effective Use of Older Workers**, study financed by the Rockefeller Foundation. Chicago, USA: Willcox and Follet, 224 pp.
- BUTLER, R. N. (1985). **Productive aging: Enhancing vitality in later life**. New York, USA: Springer Publishing.
- Caetano, A; Pombinho, J; Tribolet, J. (2007). **Representing organizational competencies**. Proceedings of the 2007 ACM symposium on Applied Computing.
- ÇAĞDAŞ, V.; STUBKJÆR, E. **Design research for cadastral systems**. Computers, Environment and Urban Systems, v. 35, p. 77-87, 2011. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2010.07.003>
- CAMPOS, T.R.T. (2015) **WASTENETWORKBUSINESSBRASIL (WNBBSR): uma inovação no contexto do desenvolvimento de produtos e serviços na área de reaproveitamento de resíduos industriais - um estudo na cadeia produtiva do setor eletroeletrônico**. Tese

(Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil: UFRJ.

CEPELLOS, Vanessa Martines. (2013). **O envelhecimento nas Organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

CHAMON, Edna M. Q. de O.. (2008). **Gestão Integrada de Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Brasport.

CHANG, Yen-ning; LIM, Youn-kyung; STOLTERMAN, Erik A. (2008): **Personas: from theory to practices**. In: Proceedings of the Fifth Nordic Conference on Human-Computer Interaction 2008. pp. 439-442

CHIAVENATO, I. (2000). **Administração dos novos tempos**, 6^o ed, Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. (2008). **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 3^a edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. (2003). **Planejamento estratégico**, 12^a impressão. Rio de Janeiro: Elsevier.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. (2000). **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva.

CIUTIENE, R.; RAILAITE, R. **Age management as a means of reducing the challenges of workforce aging**. Engineering Economics, v. 26, n. 4, p. 391–397, 2015.

COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION (2010), '**Council conclusions on exit strategies for crisis-related measures in labour and product markets**', 3003rd Economic and Financial Affairs Council meeting Brussels, Council meeting Brussels, 16 March 2010 available at http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/en/ecofin/113391.pdf

CLARK, R.; GHENT, L. (2010). **Strategic human resource management with an aging workforce: Using demographic models to determine optimal employment policies**. Population Research and Policy Review, 29, 65-80.

CIPOLLA, C.; JOLY, M. P. ; WATANABE, B. Y. ; ZANELA, F. B. ; TAVARES, M. F. . **Service Design for Social Innovation: the Promotion of Active Aging in Rio De Janeiro**. In: ServDes2016 Conference, 2016, Copenhagen. Service Design Geographies. Proceedings of the ServDes2016 Conference. Linköping, Sweden: Linköping University Electronic Press, 2016. v. 1. p. 365-375.

CNI (2014a). **Retratos da Sociedade Brasileira**. Ano 4, No 19. Confederação Nacional da Indústria.

___ (2014b). **Educação para o mundo do trabalho: a rota para a produtividade**. Ano 4, No 19. Confederação Nacional da Indústria.

COOPER, Alan. (1999). **The inmates are running the asylum: why high-tech products drive us crazy and how to restore the sanity**. Indianapolis: Sams Publishing.

COSTA, S. E. GOUVÊA; LIMA, E. PINHEIRO. (2011). **Processos: Uma Abordagem da Engenharia para a Gestão de Operações**. In: MIGUEL, P. A. C. et al. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Campus, 2011. cap. 4, p. 63-72.

COSTA, Thiago. (2012). **O mundo da qualidade: um compêndio da padronização e normalização pelo mundo**, 2^a ed.

CROZATTI, Jaime. (1998). **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Cad. estud.[online]. 1998, n.18, pp.01-20. ISSN 1413-9251. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511998000200004>>. Acessado em janeiro de 2019.

CYERT, R.M.; MARCH, J.G. (1963). **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

D. GABOR. (1964). **Inventing the future**, 1st ed. New York, 1964.

DAFT, R. L.. **Organizações: Teorias e Projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

- DAVERI, F.; MALIRANTA, M. **Age, seniority and labor costs**. *Economic Policy*, v. 22, n. 1, p. 117-175, 2007.
- DA SILVEIRA, Nereida Salette Paulo. **Etarismo nas organizações**. *Revista Psiquê* n. 109 2015 - Ed. Escala. Disponível em <https://www.academia.edu/10536438/Etarismo_nas_organiza%C3%A7%C3%B5es_-_Revista_Psiqu%C3%AA_n_109_-_Ed_Escala>. Acessado em julho de 2018.
- DAL-SOTO, F.; PAIVA, Ely L.; DE SOUZA, Y. S.. (2007). **Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 40-52. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n3/v47n3a04.pdf>>. Acessado em fevereiro de 2019.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. (1998). **Conhecimento empresarial como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. *Métodos e Aplicações Práticas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DEBERT, Guita; BRIGEIRO, Mauro. (2012). **Fronteiras de gênero e a sexualidade na velhice**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Vol. 27, nº 80, outubro de 2012.
- DEMO, Pedro. (1985). **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas.
- _____. (2003). **Cuidado metodológico: signo crucial da qualidade Sociedade e Estado**. *Brasília*, v. 17, n. 2, p. 349-373, jul./dez. 2002.
- DEMUNER, S. A.. (2003). **A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas**. *UNESC em Revista*, v. 6, n. 13, p. 151-168.
- DRESCH, A; LACERDA, D. P.; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. (2015). **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. (1991). **The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields**. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (org). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. p. 29-45.
- DIMOVSKI, V. (2009). **Age Management: A New Paradigm In HRM Within Slovenian Enterprises**. *Journal of Applied Business Research*, May 2009. Disponível em: <>. Acessado em setembro de 2016.
- DIMOVSKI, V., & ŽNIDARŠIČ, J. (2006). **Od koncepta zgodnjega upokojevanja k strategiji aktivnega staranja**. *Slovenian: Kakovostna*.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel P.; ANTUNES JÚNIOR, José A. V. (2015). **Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia**. Bookman Editora.
- DRUCKER, Peter. (1999). **Desafios gerenciais para o século XXI**. Trad.: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira.
- DRUCKER, R. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DUARTE, Elisabeth Carmen; BARRETO, Sandhi Maria. (2012). **Transição demográfica e epidemiológica: a Epidemiologia e Serviços de Saúde revisita e atualiza o tema**. *Epidemiol. Serv. Saúde* [online], vol.21, n.4, pp.529-532. Disponível em <http://dx.doi.org/10.5123/S1679-49742012000400001>. Acessado em fevereiro de 2017.
- DUNCAN, W. J., GINTER, P. M., SWAYNE, L. E. (1998). **Competitive advantage and internal organizational assessment**. *The Academy of Management Executive*, v. 12, n. 3, p. 6-17.
- DUTRA, J. (2001). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F. (1998). **Making Strategy: The Journey of Strategic Management**, p117, London: Sage Publications. Disponível em: <<https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-definition.html#edenackermann>>. Acessado em janeiro de 2019.
- EDEN, C.; ACKERMANN, F. (1998). **Making Strategy: The Journey of Strategic Management**, p117, London: Sage Publications. Disponível em: <<https://www.stakeholdermap.com/stakeholder-definition.html#edenackermann>>. Acessado em janeiro de 2019.
- ESF-AGE. (2011). **Baseline Study**. EIPA-Baseline study ESF-Age Network.

- EU. (2004). **Helping to create an entrepreneurial culture: A guide on good practices in promoting entrepreneurial attitudes and skills through education**. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.
- EU-OSHA. (2012). **Promover o envelhecimento ativo no local de trabalho**. European Agency for Safety and Health at Work. Disponível em <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>. Acessado em setembro de 2016.
- EU-OSHA. (2014). **Annual Report 2014**. European Agency for Safety and Health at Work. European Agency for Safety and Health at Work, Disponível em <https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/annual-report-2014-en.pdf>. Acessado em 27 de setembro de 2016.
- EUROFOUND (2012). **Impacto da recessão nas políticas de gestão do fator idade**. Dublin, Irlanda: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho.
- FABISIAK, Jan; PROKURAT, Sergiusz. (2012). **Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics**. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Volume 8, Issue 4, 2012: 83-96
- FAGNANI, Eduardo. (2016). **A Previdência Social não tem déficit. In: As demandas sociais da democracia não cabem no orçamento? (Parte II)**. Disponível em http://plataformapoliticasocial.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Revista_28.pdf. Acessado em 26 de setembro de 2016.
- FEYRER, J. (2007). **Demographics and productivity**. The Review of Economics and Statistics, v. 89, n. 1, p. 100-109.
- FINNISH INSTITUTE OF OCCUPATIONAL HEALTH. (2015). **Age management including young workers**. In: African Newsletter on Occupational Health and Safety Volume 25, number 2. Finland: September, 2015.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J.. (2005). **Administração de serviços**. Trad. Jorge Ritter. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. (2004). **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas.
- FORD, E. et al. (2003). A Pesquisa que faz a diferença. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 86-101.
- FOX, A.; PATTERSON, D. (2012). **Engineering Long-Lasting Software: An Agile Approach Using SaaS and Cloud Computing**. [S.l.]: Strawberry Canyon LLC. ISBN 0984881212. 11, 33, 34, 35.
- FREEMAN, R.E. (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman, London and Boston, MA.
- FRENK, J.; FREJKA, T.; BOBADILLA, J. L.; STERN, C.; LOZANO, R.; SEPÚLVEDA, J.; JOSÉ, M. (1991). **La transición epidemiológica em América Latina**. Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana, v. 111, n. 6, p. 485-496. Disponível em http://www.incap.paho.org/portaleducativo/index.php/es/recursos/reservorio-san/doc_view/492-3-la-transicion-epidemiologica. Acessado em fevereiro de 2017.
- GAUTIÉ, J.; TRADEC, T.; GRANIER, F.. (2006). **Les mutations du marché des seniors**. Sociologies Pratiques 2006/1, N°12, P. 9-20.
- GAZIER, B. (1990). **L'employabilité: brève radiographie d'un concept en mutation**. Sociologie du Travail, 4, pp. 575- 584.
- GENTIL, Denise Lobato. (2006). **A Política Fiscal e a Falsa Crise da Seguridade Social Brasileira – Análise financeira do período 1990-2005**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro, Brasil: Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/teses/2006/a_politica_fiscal_e_a_falsa_crise_d_a_seguridade_social_brasileira_analise_financeira_do_periodo_1990_2005.pdf.

- GONDIM, Sonia M. G.. (2003). **Grupos Focais Como Técnica De Investigação Qualitativa: Desafios Metodológicos**. Paidéia, São Paulo, v. 12, n. 24, p.149-161, 1 jan 2003. Revista da USP. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/paideia/article/view/6109/7640>>. Acessado em agosto de 2017.
- GONDIM, Sonia M. G.. (2003). **Grupos Focais Como Técnica De Investigação Qualitativa: Desafios Metodológicos**. Paidéia, São Paulo, v. 12, n. 24, p.149-161, 1 jan 2003. Revista da USP. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/paideia/article/view/6109/7640>>. Acessado em agosto de 2017.
- GORDILHO, A. et al. (2000). **Desafios a serem enfrentados no terceiro milênio pelo setor saúde na atenção integral do idoso**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Universidade Aberta da Terceira Idade.
- GORZONI, Paula. (2009). **Entre o princípio e a regra: teoria dos direitos fundamentais**. Novos estudos CEBRAP, (85), 273-279. <https://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002009000300013>.
- GREEN, Paul. (1999). **Desenvolvendo competências consistentes**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística Ana Paula Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- GREGOR, S.; HEVNER, A. (2013). **Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact**. MIS Quarterly 37(2): 337-355.
- GRIFFITHS, D. (2011). **Redefining KM: New Principles for Better Practice**. London: Ark Publications.
- GRIFFITHS, P; D. Remenyi. (2008). **Aligning Knowledge Management with Competitive Strategy: A Framework**. The Electronic Journal of Knowledge Management, v. 6, n. 2, pp. 125-134, 2008.
- GRÖNROOS, Christian. (1993). **Marketing gerenciamento e serviços**. Trad. Cristina Bazán. Rio de Janeiro: Campus.
- HAMEL, G. **The concept of core competence**. In: HAMEL, G., HEENE, A. Competence-based competition. Chichester : John Wiley & Sons, 1994. p. 11-33.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.. (1995). **Competindo pelo futuro**. Trad.: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus.
- HEDGE, Jerry W.; BORMAN, Walter C.; LAMMLEIN, Steven E. (2006). **The Aging Workforce: Realities, Myths and Implications for Organizations**. *Psychology Faculty Publications*. 1059. Disponível em: https://scholarcommons.usf.edu/psy_facpub/1059. Acessado em fevereiro de 2016.
- HEVNER, A., MARCH, S., PARK, J., and RAM, S. (2004). **Design Science in Information Systems Research**. Management Information Systems Quarterly, 28(1): 75-105.
- HORIUCHI, S. (1999). **Epidemiologic transitions in human history**. In: UNITED NATIONS. Health and mortality issues of global concern: proceedings of the Sumposium on Health and Mortality, New York, p. 54-71.
- IBGE. (2006). **Indicadores Sociodemográficos: Prospectivos para o Brasil 1991-2030**. Rio de Janeiro: Arbeit Editora e Comunicação.
- _____. (2008). **Projeção da população do Brasil por sexo e idade 1980-2050**. Diretoria de Pesquisas. Coordenação de População e Indicadores Sociais: Revisão 2008. Rio de Janeiro: IBGE.
- _____. (2009). **Dinâmica demográfica e a mortalidade no Brasil no período 1998-2008**. Acesso em 10 de junho de 2013, disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/2008/notastecnicas.pdf>
- _____. (2010). **Censo Demográfico 2010: Trabalho e Rendimento**. Resultados da amostra. Rio de Janeiro: IBGE.
- _____. (2011). **Censo Demográfico 2010: Características da população e dos domicílios**. Resultados do universo. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Rio de Janeiro: IBGE.
- _____. (2016a). **Tábua completa de mortalidade para o Brasil - 2015: Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE. Disponível na URL <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/tabuadevida/2015>. Acessado em fevereiro de 2017.

_____. (2016b). **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2016** / IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro: IBGE. Disponível em <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98965.pdf>. Acessado em fevereiro de 2017.

IDEO. (2013). **Human-centred Design toolkit: A free innovation guide for social enterprises and NGOs worldwide**. Disponível em <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit>. Acessado em 23 de dezembro de 2013.

ILC BR. (2015). **ACTIVE AGEING: A Policy Framework in Response to the Longevity Revolution**. Rio de Janeiro, Brazil: International Longevity Centre Brazil.

ILMARINEN, Juhani (2006): **Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union**. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki

ILMARINEN, J. (2012). **Promoting active ageing in the workplace**. European Agency for Safety and Health at Work.

ILO. (2011). **Combating prejudice and age discrimination against older workers**. International Labour Organization: March, 2011. Disponível na URL: <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/OlderPersons/Submissions/ILO.pdf>. Acessado em setembro de 2018.

INCUBADORA DE EMPRESAS DA COPPE/UFRJ. (2017). **Edital de Seleção de Empresas 02/2017**. Disponível em: <http://www.incubadora.coppe.ufrj.br/wp-content/uploads/2017/03/EDITAL-Sele%C3%A7%C3%A3o-2017.pdf>. Consultado em 28 de maio de 2017.

INSTITUTE FOR EMPLOYMENT RESEARCH. (2006). **Ageing and Employment - Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment**. Disponível em http://cc.europa.eu/employment_social/emplweb/News/index/_en.

INSTITUTO ETHOS. (2006). **Crítérios essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil**. São Paulo, Brasil: Ethos.

IPEA (2014). **Novo Regime Demográfico: uma nova relação entre população e desenvolvimento?** Org. Ana Amélia Camarano. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

JENSEN, Per H.; MØBERG, Rasmus Juul. (2012). **Age Management in Danish Companies: What, How, and How Much?** DOI: 10.19154/njwls.v2i3.2363.

JOHANSSON, J.M. (2000). **On the impact of network latency on distributed systems design**. Information Technology Management, v.1, n.3, p.183-194.

JONGBLOED, B.; ENDERS, J.; SALEMO, C.. (2008). **Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda**. Higher Education 56(3): 303–324

JORNAL BEM PARANÁ. (2018). **Aumenta o número de idosos no ensino superior**. Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/noticia/aumenta-o-numero-de-idosos-no-ensino-superior>. Publicado em 30 de setembro de 2018. Acessado em novembro de 2018.

JUDD, Robert C. (1964). **The case of redefining services**. Journal of Marketing. [S.I.], v.28, p. 58-59, Janeiro.

KAROLY, L. A.; PANIS, C. W. A. (2004). **The 21st century at work: forces shaping the future workforce and workplace in the United States**. Study for the US Department of Labor. RAND Corporation, MG-164. Washington: Department of Labor.

KELLER, Edelvais. (2015). **O envelhecimento dos trabalhadores, o envelhecimento do pessoal docente, a organização do trabalho e a gestão da idade**. In: *A formação de professores e seus desafios frente às mudanças sociais, políticas e tecnológicas*. Org. Claudia M.D. Parente, Luiza Elena L. R. do Valle, Maria José V. M. de Mattos. Porto Alegre, Brasil: Penso.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P.. (2002). **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária**. Fórum AME de Estratégia e Liderança. RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2002 São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49.

- KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. (2004). **Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm**. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 2, p. 124-141.
- Koçak, H. (2011) **Efficiency examination of Turkish airports with DEA approach**. *International Business Research*, 4(2), 204-212.
- KOŁODZIEJCZYK-OLCZAK, Izabela; SOŁTYS, Anna; SCOTT, Lynda. (2015). **Is Management of Aging Human Resources Worthwhile? Evaluation of an Age Management Model**. *Journal of Intercultural Management*, Vol. 7, No. 1, January 2015, pp. 75-95. DOI 10.1515/joim-2015-0005.
- KOTLER, Philip; BLOOM, Paul N. (1988). **Marketing para serviços profissionais**. São Paulo: Atlas.
- LACERDA, Daniel et al. (2013). **Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. (1999). **Qualidade total em serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- LAWRENCE, Barbara S. (1998). **New wrinkles in the theory of age: demography, norms, and performance ratings**. *Academy of Management Journal*. v. 31, n. 2, p. 309-37, 1988.
- _____. (1996). **Interest and indifference: the role of age in the organizational sciences**. *Research in personnel and human resources management*. v. 14, p. 1-59, 1996.
- _____. (2004). **How old you are may depends on where you work**. In: Chowdhury. *Next generation business handbook*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, p. 986-1006, 2004.
- LEIBOLD, M., & VOELPEL, S. (2006). **Managing The Aging Workforce: Challenges and Solutions**. Germany: Publicis Corporate Publishing and Wiley-VCH-Verlag GmbH & Co KGaA.
- LEONARD-BARTON, D. (1992). **Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development**. *Strategic Management Journal*, v.13, n. 8, p. 111-125. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n3/v47n3a04.pdf>>. Acessado em fevereiro de 2019.
- LEHMAN, H. C. (1953). **Age and achievement**. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- LIMA, Y. O. de; SOUZA, J. M. (2017). **The future of work: Insights for CSCW**. IEEE 21st International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD), Wellington, 2017, pp. 42-47. DOI: 10.1109/CSCWD.2017.8066668. Disponível na URL: <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=8066668&isnumber=8066654>. Acessado em
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. (2001). **Serviços – marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva.
- LUNA, E. J. A. (2002). **A emergência das doenças emergentes e as doenças infecciosas emergentes e reemergentes no Brasil**. *Revista brasileira de epidemiologia*, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 229-243, dec. 2002. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-790X2002000300003>. Acessado em fevereiro de 2017.
- MACEDO, Flávia L. O. (2005). **Arquitetura da Informação: aspectos epistemológicos, científicos e práticos**. Dissertação de mestrado. Brasília: CID/UnB, 2005. 190 fl.
- MACHADO, Lisiane et al. (2013). **A Design Research como método de pesquisa de Administração: Aplicações práticas e lições aprendidas**. XXXVII Encontro do ANPAD. Rio de Janeiro
- MAGER, Birgit. (2009). **Service Design as an a emerging field**. In: MITTINEN, Satu; KOIVISTTO, Mikko. *Designing Services with Innovative Methods*. Finlândia: Otava Book Printing, 2009. p. 28-42.
- MAINARDES, E.W.; Alves, H.; Raposo, M. (2011). **Stakeholder theory: issues to resolve**. *Management Decision*, Vol. 49 No. 2, pp. 226-252.
- MANSON, N. J. (2006). **Is operations research really research?** *Orion*, v. 22, n. 2, p. 155-180. <http://dx.doi.org/10.5784/22-2-40>
- MARCH, S. T.; SMITH, G. F. (1995). **Design and natural science research in Information Technology**. *Decision Support Systems*, v. 15, p. 251-266. [http://dx.doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](http://dx.doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2).

- MARTIN, Bella; HANINGTON, Bruce. (2012). **Universal Methods of Design**. Beverly: Rockport Publisher.
- MARTINEZ, Maria Carmen; LATORRE, Maria do R. D. O.; FISCHER, Frida M.. (2009). **Validade e confiabilidade da versão brasileira do Índice de Capacidade para o Trabalho**. Rev Saúde Pública, 2009; 43(3):525-32. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v43n3/140.pdf>. Acessado em novembro de 2018.
- MCGRATH, Stephen; WHITTY, Jonathan. (2017). **Stakeholder defined**. International Journal of Managing Projects in Business. 10. 00-00. 10.1108/IJMPB-12-2016-0097.
- MENTZER, J. T.; FLINT, D. J. (1997). **Validity in Logistics Research**. Journal of Business Logistics, v. 18, n. 1, p. 199-216, 1997.
- MERONI, Anna. (2008). **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline**. Strategic Design Research Journal. São Leopoldo, RS, p. 31-38. jul. 2008.
- MIETTINEN, Satu; KOIVISTO, Mikko (Ed.). (2009). Designing Services with innovative methods. Finlândia: Savonia, 2009. 245 p. (University of art and design Helisinki).
- MIGUEL, P. A. C. (2007). **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132007000100015>
- MILES, S. (2011). **Stakeholder definitions: profusion and confusion**, Proceedings of the EIASM 1st Interdisciplinary Conference on Stakeholder, Resources and Value Creation, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. (2012). **Saúde Brasil 2011: uma análise da situação de saúde e a vigilância da saúde da mulher**. Brasília: Ministério da Saúde.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portal da Saúde: Informações de Saúde, Estatísticas Vitais**. MS/SVS/CGIAE - Sistema de Informações sobre Mortalidade - SIM Disponível em <http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=0205&VObj=http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/deftohtm.exe?sim/cnv/obt10>. Acessado em fevereiro de 2017.
- MOGGRIDGE, Bill. (2006). **Designing Interaction**. Cambridge: The MIT Press. Cambridge. Tool Mind Map. Disponível em: <<http://www.servicedesigntools.org/tools/15>>. Acessado em setembro de 2018.
- MONTEZANO L.; SILVA, D.; COELHO JR. F. (2015). **Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio**. In: Encontro da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 39, 2015. Anais... Belo Horizonte: EnANPAD.
- MOORE, GEOFFREY A.. (2014). **Crossing the Chasm, 3rd Edition: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers**. New York: Collins Business Essentials.
- MORIN, E. M. (2001). **Os Sentidos do Trabalho**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo.
- MUNNELL, A. H. (2007). **Working Longer. A potential win-win proposition**. In: T. GHILARDUCCI & J. TURNER, Work Options for Older Americans. Indiana, USA: University of Notre Dame.
- MUNNELL, A. H; SASS, S. A. (2009). **Working Longer: The Solution to The Retirement Income Challenge**. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- NAEGELE, Gerhard; WALKER, Alan. (2006). **A guide to good practice in age management**. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- NAKANO, D. (2010). **Métodos de Pesquisa Adotados na Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. In: MIGUEL, P. A. C. et al. Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. Rio de Janeiro: Campus, 2010. cap. 4, p. 63-72.
- NERY, P. F. (2015). **A Previdência tem Déficit ou Superávit? Considerações em tempos de “CPMF da Previdência”**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, outubro/2015 (Boletim Legislativo nº 37, de 2015). Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/boletins-legislativos/bol37>. Acesso em 5 de outubro de 2015.

NEVES, F. de S. *et al.* (2010). **Inovação e compartilhamento de boas práticas na gestão pública: caminhos para o comprometimento dos pares e a valorização das ideias.** In: III Congresso Consad de Gestão Pública. Paineis 14/056. Brasília, DF: CONSAD. Disponível em http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_14/inovacao%20e_compartilhamento_de_boas_praticas_na_gestao_publica_caminhos_para_o_comprometimento_dos_pares_e_a_valorizacao_das_ideias.pdf. Acessado em 31 de agosto de 2016.

NEVES, José Soares, LIMA, Maria, BORGES, Vera. (2008). **Práticas de Promoção da Leitura nos Países da OCDE.** Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE). Disponível em http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/docs/Praticas_prom_leitura.pdf. Consultado em 31 de agosto de 2016.

NIELSEN, Lene. (2013). **Personas.** In: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (eds.). *The Encyclopedia of Human-Computer Interaction*, 2nd Ed. Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation. Disponível em: <http://www.interaction-design.org/encyclopedia/personas.html>. Acessado em fevereiro de 2019.

NONAKA, I; UMEMOTO, K; SENOO, D. (1996). **From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management.** *Technology in Society*, v. 18, n. 2, pp. 203-218, 1996.

O'dell, C., & Hubert, C., (2011), **The new edge in knowledge: How Knowledge Management is changing the way we do business**, Hoboken, NJ: Wiley.

OLIVEIRA, Osmany Porto de. (2016). **Mecanismos da difusão global do Orçamento Participativo: indução internacional, construção social e circulação de indivíduos.** *Opin. Publica*, Campinas, v. 22, n. 2, p. 219-249, Aug. 2016. Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762016000200219&lng=en&nrm=iso. Access on 29 Sept. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-01912016222219>.

OMS. (2005). **Envelhecimento Ativo: Uma Política de Saúde.** (S. GONTIJO, Trad.) Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde.

PECI, A., (2006). **A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica**, *Cadernos EBAPE.BR*, v. 4, nº. 1, p.1-14.

PETTIGREW, A.M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PILLINGER, Jane. (2008). **Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií Age managementu.** Disponível em: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>. Consultado em setembro de 2017.

PINTO, Ana Maria G. L. R. S. (2015). **Envelhecimento, trabalho e práticas de gestão de recursos humanos.** Tese de Doutorado. Lisboa, Portugal: Escola de Gestão, Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/3140/1/Tese_Final_Ana%20Pinto.pdf. Acessado em 08 de fevereiro de 2017.

PLATTS, K. W. (1993). A Process Approach to Researching Manufacturing Strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 13, n. 8, p. 4-17. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579310039533>

POLČÁKOVÁ, Petra, 2011. **Age management: Bez zaměstnávání starších to nepůjde.** [online]. Disponível em: <http://www.online.muni.cz/tema/2561-tema-age-management->. Acessado em setembro de 2017.

PORTER, M. E. (1996). **What's strategy?** *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, Nov./Dec.

PRahalad, C. K. (1998). **Em busca do novo.** (1998). Trad.; Cecília Assumpção; Marina Poggi; Ângela Noronha; Paulo Roberto de Moura Lopes. Entrevista exclusiva à revista HSM Management, março-abril, 1998, p.06-12.

- PRAHALAD C. K. & HAMEL, G. (1995). **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus.
- _____. (1990). **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review. Boston, v.68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. (1994). **Lei Nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8842.htm. Acessado em 05 de fevereiro de 2017.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. (2003). **Lei Nº 10.741, de 1 de outubro de 2003**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.741.htm. Acessado em 05 de fevereiro de 2017.
- PRUITT, J.; ADLIN, T. (2006). **The persona lifecycle: keeping people in mind throughout product design**. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.
- PRUITT, J.; GRUDIN, J. (2003). **Personas: Practice and Theory**. Disponível em: <<https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2017/01/personas-practice-and-theory.pdf>>. Acessado em setembro de 2018.
- PwCBrasil; EAESP/FGV. (2013). **Envelhecimento da força de trabalho: Como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos?** São Paulo, Brasil: PricewaterhouseCoopers Brasil.
- RAMOS, M. C. (2007). **Aprendizagem ao longo da vida: instrumento de empregabilidade e integração social**. Revista Portuguesa de Pedagogia, Vol. 41-3, pp. 299-333.
- RASKIN, P. M.; GETTAS, G. (2007). **Continued Labor Force Participation**. In: T. GHILARDUCCI & J. TURNER, Work Options for Older Americans (pp. 65-82). Indiana, USA: University of Notre Dame.
- REIS, Pedro Rocha dos; GONCALVES, Teresa N. R.; MESQUITA, Luciana. (2012). **A avaliação do período probatório de professores em Portugal: perspectivas de professores, mentores e gestores**. Ensaio: aval.pol.públ.Educ., Rio de Janeiro, v. 20, n. 76, p. 525-546, Sept. 2012. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362012000300006&lng=en&nrm=iso>. access on 29 Sept. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362012000300006>
- REVISTA MELHOR. (2015). **Novas perspectivas para o RH**. Disponível em <http://www.revistamelhor.com.br/novas-perspectivas-para-o-rh/>. Acessado em 06 agosto de 2016.
- RODRIGUES, António J. E.. (2009). **Metodologia para a Implementação de Software as a Service – Segundo a Análise de Gestão de Benefícios**. Dissertação de mestrado. Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação do Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2873/1/ARodrigues-Tese-Setembro2009.pdf>>. Acessado em janeiro de 2019.
- ROLLAND, Louise. (2004). **The Age Chasm: Successfully Managing Age in Your Organisation**. Drake White Paper, vol. 2, Nº 5. Australia.
- ROSA, M. (2012). **O Envelhecimento da Sociedade Portuguesa**. Lisboa: Relógio D'Água Editores.
- RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. (2005). O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004 [Resumo]. In Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.), XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração.
- SZINOVACZ, M. E., MARTIN, L., & DAVEY, A. (2014). **Recession and expected retirement age: Another look at the evidence**. The Gerontologist, 54(2), 245-257. Disponível em: <<http://doi.or/10.1093/geront/gnt010>>.
- SCHALK, R., VAN VELDHoven, M., DE LANGE, A. H., DE WITTE, H., KRAUS, K., STAMOV-ROßNAGEL, C., ... ZACHER, H. (2010). **Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda**. European Journal of Work and Organizational Psychology, 19(1), 76-101. doi: 10.1080/13594320802674629.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

- SCHLECHTER, Anton F.; SYCE, Chantal; BUSSIN, Mark. (2016). **Predicting voluntary turnover in employees using demographic characteristics: A South African case study**. Acta Commer., Johannesburg, v. 16, n. 1, p. 1-10, 2016. Available from <http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-19992016000100001&lng=en&nrm=iso>. Access Sept. 2016. <http://dx.doi.org/10.4102/ac.v16i1.274>.
- SCHRAMM, J. M. A. et al. (2004). **Transição epidemiológica e o estudo de carga de doença no Brasil**. Ciência e Saúde Coletiva, v. 9, n. 4, p. 897-908. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/csc/v9n4/a11v9n4.pdf>. Acessado em fevereiro de 2017.
- SCHREYÖGG, Georg; KLIESCH-EBERL, Martina. (2007). **How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization**. Strategic Management Journal, n. 28, p. 913-933
- SCOTT, W. R. (1987). **The adolescence of Institutional Theory**. Administrative Science Quarterly, 32(4): 493-511.
- SENGE, P. M. **Fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday, 1990.
- SERVER SVIAJAK.CZ. (2012). **Co víte o age management?** Disponível em: http://www.sviajak.cz/index.php?path=age_management. Consultado em setembro de 2017.
- SHACKLOCK, K., FULOP, L.; HORT, L. (2007), **Managing older worker exit and re-entry practices: A 'revolving door'?**, Asia Pacific Journal of Human Resources 45(2).
- SKIRBEKK, V. (2003). **Age and individual productivity: a literature survey**. MPIDR (Working Paper, n. 2003-028).
- SILVA JÚNIOR, E. A. da. (2008). **Manual de controle higiênico-sanitário em serviços de alimentação**. 6 ed. São Paulo, Brasil: Varela.
- SILVA, Flavio Augusto. (2016). **Projeto de Lei Nº 4806/2016**. Disponível em http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1445449&filename=P L+4806/2016
- SIMON, H. A. (1996). **The Sciences of the Artificial**. 3rd ed. Cambridge: MIT Press.
- SLACK *et al.* (2006). **Administração da Produção**- edição compacta. Editora Atlas.
- STARKEY, K.; MANDAN, P. (2001). Bridging the Relevance Gap: Aligning Stakeholders in the Future of Management Research. **British Journal of Management**, v. 12, p. S3-S26. Special Issue. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12.s1.2>
- STERN, H. & MIKLOS, S. (1995). **The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues**. Journal of Vocational Behavior, 47, 248-268.
- STICKDORN, Mark; HORMESS, Marcus E.; SCHNEIDER, Jacob. (2018). **This is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World**. O'Reilly Media, Inc..
- STICKDORN, Mark; SCHNEIDER, Jacob. (2011). **This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases**. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- STRACK, Rainer. (2014). **The workforce crisis in 2030 - and how to begin solving it now?** Available from https://www.ted.com/talks/rainer_strack_the_surprising_workforce_crisis_of_2030_and_how_to_start_solving_it_now?language=pt-br. Access on march, 2015.
- SWANK, Constance. (1951). **Phased Retirement: The European Experience**. Washington DC, USA: The National Council for Alternative Work Patterns, 228 pp.
- TAEN. (2007). **Managing the Ageing Workforce: an introductory guide to age management for HR professionals**. The Age and Employment Network. Disponível em http://www.taen.org.uk/uploads/resources/Managing_the_Ageing_Network_Sep_2007.pdf. Acessado em 25 de setembro de 2016.
- TAKEDA, H.; VEERKAMP, P.; TOMIYAMA, T.; and YOSHIKAWAM, H. (1990). **Modeling Design Processes**. AI Magazine Winter: 37-48.

TANG, J.; MACLEOD, C. **Labor force ageing and productivity performance in Canada**. Canadian Journal of Economics, v. 39, n. 2, p. 582-602, 2006.

TAVARES, Márcia Fernandes. (2014). **O trabalho formal e o envelhecimento ativo no Brasil: o caso dos trabalhadores de uma mineradora**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE.

_____. (2015). **Trabalho e longevidade: como o regime demográfico vai mudar a gestão de pessoas e a organização do trabalho**. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark Editora. 252 p.

TAVARES, S. R. S. (1983). **Da crise do software ao projeto estruturado: a submissão real do trabalho em programação**. In: FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. Organização do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1983. p. 220-232.

TERRA, J. C. C. (2005). **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

THINKSTRATEGIES, I. (2005). **The future of IT in large corporations: A whitepaper on Software as a Service**. Disponível em: <<http://www.thinkstrategies.com>>. Acessado em janeiro de 2019.

_____. (2012). **CIO's Guide to Software-as-a-Service: A Primer for Understanding and Maximizing the Value of SaaS Solutions**. Disponível em: <http://thinkstrategies.com/wp-content/uploads/2012/04/THINKstrategies_SaaS_Primer_for_CIOs.pdf>. Acessado em janeiro de 2019.

_____. (2004). **How old you are may depends on where you work**. In: Chowdhury. Next

ŤNIDARŠIČ, Jana. (2008). **Management starosti: organizacijski model aktivnega staranja**. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 2008. 362 pgs. In Slovenian.

TOMÁS, Licínio Manuel Vicente. (2008). **O envelhecimento sócio-profissional entre saberes, afazeres e pareceres**. In: Congresso Português de Sociologia, 6. Lisboa. Anais... Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/276.pdf>>. Acesso em agosto de 2018.

TREMBLAY, M. C.; HERVNER, A. R.; BERNDT, D. J, **Focus Groups for Artifact Refinement and Evaluation in Design Research**. Communications of the Association for Information Systems, v. 26, n. 27, p. 599-618, 2010.

TURNER, M.; BUDGEN, D.; BRERETON, P. (2003). **Turning software into a service**. Computer., 36 (10). pp. 38-44. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1109/MC.2003.1236470>. Acessado em janeiro de 2019.

UNESCO. (2003). **Tips and good practices for conducting gender-training for UNESCO-staff**. Disponível em <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/resources/international/tips-and-good-practices-conducting-gender-training-unesco-staff>. Acessado em 31 de agosto de 2016.

VAISHNAVI, V., KUECHLER, W., and PETTER, S. (Eds.) (2004/17). **Design Science Research in Information Systems**. January 20, 2004 (created in 2004 and updated until 2015 by Vaishnavi, V. and Kuechler, W.); last updated (by Vaishnavi, V. and Petter, S.), December 20, 2017. Disponível em: <http://www.desrist.org/design-research-in-information-systems>. Consultado em março de 2018.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. (2004). **Design research in information systems**. 2004. Disponível em: <<http://desrist.org/design-research-in-information-systems>>. Consultado em março de 2018.

_____. (2005). **Design research in information systems**. Disponível em <http://www.isworld.org/>. Consultado em março de 2018.

_____. (2009). **Design Research in Information Systems**. 2009. Disponível em: <<http://desrist.org/design-research-in-information-systems>>. Consultado em março de 2018.

VAN AKEN, J.E. (2005) **Management Research as a Design science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management**. British Journal of Management, v.16, n., p.19-36.

- VARVAKIS, G. J.; DIAS, M. P.; NERES, W. A. *et al.* (1998). **Gerenciamento de Processos e a Variável Ambiental**. Apostila do curso Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental – (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção). Santa Catarina, Brasil: UFSC.
- VASARA, Kristoffer. (2003). **Introducing personas in a software project**. 2003. 63 f. Tese (Mestrado em Ciência da Computação) – Helsinki University of Technology, Helsinki.
- VERHAEGEN, P.; SALTHOUSE, T. A. (1997). **Meta-Analyses of Age-Cognition Relations in Adulthood**. Estimates of Linear and Nonlinear Age Effects and Structural Models. *Psychological Bulletin*, 122(3), 231–249.
- VIEIRA, Diva; KENAPPE, Yara. (2018). **Longevidade e produtividade no trabalho: Visão da indústria**. In: II Congresso Nacional de Envelhecimento Humano. Anais II CNEH V. 1, ISSN 2526-1908. Disponível em < https://editorarealize.com.br/revistas/cneh/trabalhos/TRABALHO_EV114_MD1_SA17_ID767_01102018125743.pdf>. Consultado em novembro de 2019.
- VIEIRA, Thais Leticia Pinto. (2015). **O Design para inovação social e sustentabilidade e as novas formas de consumo de roupas**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2015.
- WALKER, A; TAYLOR, P. (1998). **Combating age barriers in employment: A European portfolio of good practice**. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- WALKER, Alan. (1997). **Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report**. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- _____ (1999). **Managing an ageing workforce: A guide to good practice**. Dublin, Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- _____ (2005). **The emergence of age management in Europe**. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10(1), 685-97.
- Walker, D. M. (2007). **Older workers: Some best practices and strategies for engaging and retaining older workers** (GAO-07-433T). Washington, DC: U.S. Government Accountability Office. Disponível em: <http://www.gao.gov/new.items/d07433t.pdf>
- WANG, F.; HANNAFIN, M. J. (2005). **Design-Based Research and Technology-Enhanced Learning Environments**. *ETR&D*, v. 53, n. 4, 2005, p. 5–23, 2005.
- WHO. (2015). **The World report on ageing and health**. Geneva, Switzerland: World Health Organization.
- WILSON, R. A.; Hogarth, T. (2007). **Skills in England 2007**. Coventry: Learning and Skills Council. Disponível na URL: <<http://research.lsc.gov.uk/LSC+Research/published/skills-in-england>>. Acessado em agosto de 2017.
- WILSON, Rob. (2013). **Skills anticipation—The future of work and education**. *International Journal of Educational Research* 61, pp. 101–110. Elsevier Editora. Disponível na URL: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijer.2013.03.013>>. Acessado em julho de 2018.
- WINTER, R. (2008). **Design science research in Europe**. *European Journal of Information Systems*, Basingstoke, v.17, n.5, p.470–475, July 2008.
- WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. (2001). **Human resources and the resource based view of the firm**. *Journal of Management*, v. 27, p. 701- 721.
- YEATTS, D.E.; FOLTS, W.E; KNAPP, J. (2000). **‘Older workers’ adaptation to a changing workplace: employment issues for the 21st century**, *Educational Gerontology*, Vol. 26 No. 6. pp. 565-582.
- YIN, R. K. (2001). **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. (2a. ed.). (D. Grassi, Trad.) Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- ŽNIDARŠIČ, Jana; DIMOVSKI, Vlado. (2009). **Age Management: A New Paradigm In HRM Within Slovenian Enterprises**. *Journal of Applied Business Research*, Volume 25, Number 3. DOI: 10.19030/jabr.v25i3.1030.

APÊNDICE 1 – Observação em eventos científicos (2015 - 2018)

	DATA	EVENTO	INSTITUIÇÃO	LOCAL
1	18/05/2018	2º Encontro MaturiJobs no Rio de Janeiro	MaturiJobs	RJ
2	15 18/08/2016 ^a	CONARH 2016	ABRH-Brasil	SP
3	17, 18/05/2016	Congresso RH-Rio 2016	ABRH-RJ	RJ
4	26/08/2015	Seminário Internacional sobre Tecnologias Amigas do Idoso	ILC BR / DCU	RJ
5	17 20/08/2015 ^a	CONARH 2015	ABRH-Brasil	SP
6	13/07/2015	Workshop on Aging, Health and Wellness	UFRJ - Instituto de Ciências Biomédicas	RJ
7	19, 20/05/2015	Congresso RH-Rio 2015	ABRH-RJ	RJ
8	08/05/2015	Seminário Saúde em Todas as Políticas. Mas os idosos estão contemplados?	ILC BR	RJ
9	14/04/2015	Fórum Permanente sobre Demências no contexto da estratégia de Saúde de Família	ILC BR	RJ
10	14/04/2015	Seminário Reflexões de Jovem Médico de Família Brasileiro sobre o Sistema de Saúde Britânico	ILC BR	RJ
11	12/03/2015	Seminário O Cuidado orientado por práticas baseadas em evidências	ILC BR	RJ
12	05/03/2015	Seminário Mulher Idosa - Saúde e Violência	ILC BR	RJ
13	29/01/2015	Seminário Modelos Assistenciais à Saúde do Idoso	ILC BR	RJ
14	21/10/2014	Seminário Bem-Estar e Resiliência no processo de envelhecimento	ILC BR / SAHMRI Wellbeing and Resilience Centre	RJ
15	16, 17/10/2014	II Fórum Internacional de Longevidade – Gênero e Envelhecimento	Bradesco Seguros	RJ
16	15/10/2014	IX Fórum da Longevidade Bradesco Seguros	Bradesco Seguros	SP
17	18 21/08/2014 ^a	CONARH 2014	ABRH-Brasil	SP
18	20, 21/05/2014	Congresso RH-Rio 2014	ABRH-RJ	RJ
19	16/05/2014	Seminário O Canadá está preparado para a Revolução da Longevidade?	ILC BR	RJ
20	02/04/2014	Seminário Medicina da Família	ILC BR	RJ

APÊNDICE 2 – Relação de palestras executadas (2015 - 2018)

	DATA	PALESTRA	INSTITUIÇÃO	PÚBLICO
1	06/12/2018	Envelhecimento, Inovação Social e Empreendedorismo	USP - Instituto de Estudos Avançados	Pesquisadores
2	13/11/2018	O empreendedorismo em um mundo que envelhece	Parque Tecnológico da UFRJ	Empreendedores
3	24/10/2018	Workshop Novo Envelhecer - Inovação, cidades e mercado de trabalho, em um país que envelhece	SESC Rio	Profissionais de gerontologia
4	18/05/2018	Congresso RH-Rio 2018 - Trabalho e Longevidade (Fast Class)	ABRH-RJ	Profissionais de gestão
5	08/03/2018	Trajetória X: mulher, envelhecimento e carreira	Parque Tecnológico da UFRJ	Pesquisadores
6	04/12/2017	6ª Edição do AposentadoRIA - Ressignificando o trabalho	Tribunal Regional do Trabalho - 1ª Região	Trabalhadores em geral
7	19/10/2017	O Trabalho do Futuro	Clube de Engenharia	Pesquisadores
8	14/10/2017	Feira de Serviços para a Longevidade - Trabalho e longevidade	Igreja Batista Itacuruçá	Profissionais de gerontologia
9	20/09/2017	9º Encontro de RH ACIJA - Trabalho e Longevidade	ACIJA - Associação Comercial e Industrial de Jacarepaguá	Profissionais de gestão
10	19/08/2017	Workshop Intergeracional Recalculando a rota rumos aos 100	ENEL Niterói	Trabalhadores em geral
11	17/08/2017	Workshop Intergeracional Recalculando a rota rumos aos 100	ENEL Fortaleza	Trabalhadores em geral
12	23/06/2017	Congresso RH-Rio 2017 - Trabalho e Longevidade	ABRH-RJ	Profissionais de gestão
13	25/05/2017	As relações intergeracionais no ambiente de trabalho	MaturiJobs	Profissionais e gestão
14	24/04/2017	Consequências econômicas do envelhecimento populacional	UFV - Economia Doméstica	Pesquisadores
15	28/06/2016	TEDxLaçador - Envelhecer como destino	TED	ProfissionaisTrabalhadores em geral
16	25/01/2016	Dia do Aposentado	Associação dos Antigos Funcionários do Banco do Brasil (AAFBB)	Trabalhadores 60+
17	20/11/2015	XV GOIANARH - XV Congresso Goiano sobre Gestão de Pessoas	ABRH-GO	Profissionais de gestão
18	11/11/2015	Encontro Nacional da Associação de Pesquisas e Estudos sobre Envelhecimento	UERJ - ASPEN	Pesquisadores
19	08/11/2015	Evento Anual Lab60+ (café)	Lab60+	Profissionais de gerontologia
20	07/11/2015	Evento Anual Lab60+ (talk)	Lab60+	Profissionais de gerontologia
21	21 e 22/10/2015	IV Fórum Internacional de Longevidade - Iniciativas Amigas do Idoso	Bradesco Seguros	Pesquisadores

22	20/10/2015	X Fórum da Longevidade Bradesco Seguros - Organizando o trabalho em um mundo longo	Bradesco Seguros	Profissionais de gestão
23	09/10/2015	4ª Edição do AposentadoRIA	Tribunal Regional do Trabalho - 1ª Região	Trabalhadores 60+
24	09/07/2015	Seminário Trabalho e Longevidade: o que muda para trabalhadores, pesquisadores e empresas?	ILC BR	Pesquisadores
25	15/06/2015	O trabalho do futuro	UFRJ - COPPE - Engenharia Mecânica	Pesquisadores
26	21/05/2015	XLIII Fórum RHDebates - Trabalho e Longevidade	RHDebates	Profissionais de gestão
27	06/04/2015	Turismo e envelhecimento ativo	UFRJ - Instituto de Economia	Pesquisadores

APÊNDICE 3 – Relação de entrevistas concedidas (2015 - 2018)

	DATA	MATÉRIA	VEÍCULO	CANAL	LINK
1	04/07/2018	Por que falar da velhice?	Rede Novo Tempo de Comunicação	TV	https://ntplay.com/video/5d962624a4e5cd2413f37e70
2	05/12/2017	Aposentadoria: conceito e preparo	Rede Novo Tempo de Comunicação	TV	https://ntplay.com/video/5d962634a4e5cd2413f37e7e
3	23/06/2017	Aposentadoria	Canal Saúde – Fiocruz	TV / Internet	http://www.canal.fiocruz.br/video/index.php?v=Aposentadoria-EMF-0181
4	26/07/2016	Contribuições da idade	Revista Melhor	Revista	-
5	21/10/2015	Profissionais mais velhos trazem novos desafios para as empresas	Mundo do Marketing	Internet	http://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/planejamento-estrategico/34985/profissionais-mais-velhos-trazem-novos-desafios-para-as-empresas.html
6	20/10/2015	Dispensa de mão de obra mais experiente prejudica os negócios, diz especialista	Folha de S.Paulo	Jornal	https://weage.com.br/site/wp-content/uploads/2018/11/folhaspaulo_06nov-2015.pdf
7	04/09/2015	Bom freguês: empresas estão de olho no poder de consumo dos maiores de 60	Jornal Correio Bahia	Jornal	http://www.correio24horas.com.br/single-economia/noticia/bom-fregues-empresas-estao-de-olho-no-poder-de-consumo-dos-maiores-de-60/?cHash=04d968f55f005528c7a66964362c274a
8	17/07/2015	Mesmo com pouca renda, aposentadas tentam garantir sustento de famílias	Jornal Correio Braziliense	Jornal	http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2015/07/19/internas_economia,490996/mesmo-com-pouca-renda-aposentadas-tentam-garantir-sustento-de-familias.shtml
9	25/06/2015	Quatro gerações dividem o mesmo espaço no trabalho	Rádio – Portal EBC	Rádio / Internet	http://radios.ebc.com.br/em-conta/edicao/2015-06/em-conta-quatro-geracoes-dividem-o-mesmo-espaco-no-trabalho
10	08/06/2015	Longevidade no trabalho	Revista NewsLet - Edição 51 - pp. 8 e 9	Revista	http://www.grupolet.com/newslet/Revista%20NewsLet%2051.pdf
11	15/05/2015	Muitos idosos são chefes de família e sustentam até quatro gerações, por isso protegem a aposentadoria	Rádio CBN	Rádio / Internet	http://cbn.globoradio.globo.com/programas/50-mais-cbn/2015/07/11/MUITOS-IDOSOS-SAO-CHEFES-DE-FAMILIA-E-SUSTENTAM-ATE-QUATRO-GERACOES-POR-ISSO-PROTELA.htm
12	26/04/2015	Trabalho e Longevidade	RHDebates	Internet	http://www.rhdebates.net.br/artigos/22-destaques/4743-trabalho-e-longevidade.html

APÊNDICE 4 - Relação de mecanismos indutores da gestão da longevidade estudados (2014 - 2018)

Nº	MECANISMO	DESCRIÇÃO	CANAL	SUJEITO	AGENTE INDUTOR	PAÍS / ABRANGÊNCIA
1	Age Friendly Workplaces – em português, Ambientes de Trabalho Amigos da Idade ⁵⁸	Ferramenta de autoavaliação. Cultiva uma cultura de trabalho que abraça e valoriza trabalhadores de todas as idades e habilidades, e isso inclui trabalhadores idosos.	Virtual	Empresas / Trabalhadores idosos	Federal/Provincial/Territorial Ministers Responsible for Seniors Forum	Canadá
2	Age Smart Employers – em português, Empregadores Inteligentes para a Idade ⁵⁹	Programa de reconhecimento. Reconhece e apoia a liderança visionária dos empregadores que valorizam os trabalhadores idosos e criam um local de trabalho que incentive trabalhadores de todas as idades a trabalharem de forma produtiva e lucrativamente, lado a lado.	Híbrido	Empresas / Trabalhadores idosos	The Robert N. Butler Columbia Aging Center	EUA
3	AARP Assessment and Planning Tool for Adapting to an Aging Workforce ⁶⁰	Ferramenta de Avaliação e Planejamento para Adaptação ao Envelhecimento da Força de Trabalho AARP-SHRM. Ajuda a conscientizar os empregadores e combater a discriminação por idade.	Virtual	Empresas / Trabalhadores idosos	AARP-American Association for Retired Persons --	EUA
4	AARP Employer Pledge Program – em português, Programa AARP Compromisso do Empregador ⁶¹	Programa de reconhecimento de empregadores que se posicionam com a AARP em afirmar o valor de trabalhadores experientes. Provê tanto conhecimento quanto ferramentas e pesquisas para ajudar os empregadores que sabem que a força de trabalho multigeracional gera um forte fluxo de talentos,	Virtual	Empresas / Trabalhadores idosos	AARP-American Association for Retired Persons --	EUA

⁵⁸ <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/seniors/forum/tool.html>

⁵⁹ <https://www.mailman.columbia.edu/research/age-smart-employer/about>

⁶⁰ <https://blog.shrm.org/workforce/aarp-and-shrm-workforce-assestment-tool>

⁶¹ <https://www.aarp.org/work/job-search/employer-pledge-companies/>

		protege a continuidade dos negócios e utiliza novos recursos para lidar com a escassez de mão-de-obra a avaliarem suas práticas atuais e fornece uma visão do que outras organizações estão fazendo para recrutar e reter essa valiosa coorte.				
5	AARP Work & Jobs (For Employers)	Plataforma de compartilhamento de conhecimento e ferramentas.	Virtual	Empresas / Trabalhadores idosos	AARP-American Association for Retired Persons	EUA
6	Avaliação de Impacto B ⁶²	Ferramenta de autoavaliação. Procuram redefinir o conceito de sucesso, de forma que um dia todas as empresas possam competir não apenas para ser as melhores do mundo, mas para serem as melhores para o mundo.		Empresas / Trabalhadores em geral com alguns indicadores para os 50+	Sistema B	Brasil / Internacional
7	Certified Age Friendly Employer (CAFE) Program - em português, Programa Empregador Amigo da Idade Certificado ⁶³	Programa de acreditação. Ajuda os trabalhadores 50+ a identificarem empregadores realmente comprometidos a considerá-los objetivamente para um emprego apropriado, livre de preconceitos de idade ou discriminação, que é uma de suas principais preocupações.		Empresas / Trabalhadores 50+	Retirementjobs.com	EUA
8	Maturijobs ⁶⁴	Plataforma de recolocação que reúne oportunidades de trabalho, desenvolvimento pessoal, capacitação profissional, empreendedorismo e networking, com o objetivo de conectar pessoas maduras e experientes em busca de atividade e ocupação entre si e com empresas.		Empresas / Trabalhadores 50+	Maturijobs	Brasil
9	Estatuto do Idoso – Lei No	Destinado a regular os direitos assegurados às			Presidência da República	Brasil

⁶² <https://bimimpactassessment.net/pt-pt>

⁶³ <http://retirementjobs.com/about-us/certified-age-friendly-employer-program/>

⁶⁴ <https://www.maturijobs.com>

	10.741, de 01 de outubro de 2003 ⁶⁵	pessoas com idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos.				
10	Política de Valorização do Trabalho do Idoso - Projeto de Lei Nº 4.806 ⁶⁶ ⁶⁷	Consiste em promover o melhor aproveitamento da mão de obra do idoso, com a facilitação da sua inclusão no mercado de trabalho e capacitação profissional.			Presidência da República	Brasil
11	Projeto de Lei RETA - Regime Especial de Trabalho do Aposentado ⁶⁸	É um projeto de lei cujo objetivo é facilitar a participação dos aposentados acima de 60 anos no mercado de trabalho de maneira formal.			Instituto de Longevidade Mongeral Aegon / Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas	Brasil
12	Trabalho adaptado aos trabalhadores idosos	Adaptação do trabalho à pessoa			Ristorante Settepani & Settepani Bakery	EUA
13	Plataforma de recolocação para funcionários públicos federais aposentados	Desenvolvimento de carreira (planejamento) com trabalhadores idosos			National Institutes of Health (NIH)	EUA
14	Curso de gestão pública para a longevidade	Educação de gestores públicos sobre o gerenciamento dos fatores da idade			Instituto da Longevidade Mongeral Aegon	Brasil
15	2017 <i>Production Line</i>	Formação de equipes multigeracionais			BMW	
16	<i>Bosch Management Support GmBH</i> ⁶⁹	Geração de renda para ex-funcionários aposentados			Bosch	
17	Horário de trabalho flexível	Horas de trabalho flexíveis			Ristorante Settepani & Settepani Bakery	
18	2017 <i>Production Line</i>	Identificação de riscos no local de trabalho			BMW	
19	Contratação exclusiva de trabalhadores 55+	Ação de RH com campanhas ou programas de conscientização que combatem os estereótipos de idade			Startup EverYoung	

⁶⁵ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.741.htm

⁶⁶ <http://www.deputadoflavinho.com/atuacao-politica/projeto-dispoe-sobre-a-politica-de-valorizacao-do-trabalho-do-idoso/>

⁶⁷ <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1449145.pdf>

⁶⁸ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12213.htm

⁶⁹ http://www.bosch-management-support.com/de/bms/home/home_1.html

20	Loja da rede onde só trabalham idosos	Ação de RH com campanhas ou programas de conscientização que combatem os estereótipos de idade			Starbucks	
21	<i>RESPECT</i>	Instalações de atividades físicas e de bem-estar			União Europeia	
22	Licenças especiais	Licença adicional e/ou aumento de férias pré-aposentadoria			ASDA	
23	<i>RESPECT</i>	Medidas ergonômicas no ambiente de trabalho			União Europeia	
24	Contratação às cegas	Nenhum limite de idade na publicidade de seleção para cargos na empresa			Artplan	
25	<i>Get Old</i>	Opções de comunicação para prolongar a vida útil			Pfizer	
26	Licença não remunerada para projetos pessoais	Períodos sabáticos na carreira			Ristorante Settepani & Settepani Bakery	
27	Flex work	Práticas de trabalho flexíveis (em casa, trabalho comprimido etc)			Ristorante Settepani & Settepani Bakery	
28	<i>Home and Elder Care</i>	Programas cobrindo a necessidade de cuidar dos parentes idosos ou crianças			BMW	
29	<i>Family Caregiver</i>	Licença remunerada			Microsoft	
30	Substituição da expressão anti-envelhecimento	Campanhas ou programas de conscientização que combatem os estereótipos de idade			Allure	
31	Substituição do termo anti-envelhecimento	Campanhas ou programas de conscientização que combatem os estereótipos de idade			L'OREAL, Natura	
32	Capacitação para qualquer trabalhador 50+, mesmo não funcionários da rede	Programas de formação para trabalhadores idosos			ASDA	
33	Treinamento contínuo	Programas de formação para trabalhadores idosos			Ristorante Settepani & Settepani Bakery	
34	<i>Today for Tomorrow</i>	Promoção de estratégias de envelhecimento ativo			BMW	
35	<i>Pro-Health 2015</i>	Promoção de uma vida saudável			BMW	

36	Regime parcial de trabalho	Redução da carga de trabalho dos trabalhadores idosos			ASDA	
37	Mentoria reversa	Retenção do conhecimento			Coca-Cola	
38	<i>Bosch Management Support GmbH</i>	Retenção do conhecimento			Bosch	
39	<i>Storytelling</i>	Retenção do conhecimento			Banco Mundial	
40	<i>Walking Assist Device</i>	Tecnologias habilitadoras/facilitadoras para o trabalho			Honda	
41	Sistema de direção sensível	Tecnologias habilitadoras/facilitadoras para mobilidade			MIT – Divisão de Engenharia de Sistemas	
42	<i>Soft exoskeleton</i>	Tecnologias habilitadoras/facilitadoras para o trabalho			SRI International	
43	<i>Personal Positioning Technology</i>	Tecnologias habilitadoras/facilitadoras para o trabalho			Human Hoist	
44	Inteligência Artificial	Triagem médica preventiva			Google	
45	Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais ⁷⁰	Recomendações dirigidas pelos Governos às empresas multinacionais, que visam assegurar que as operações dessas empresas estejam em harmonia com as políticas governamentais, fortalecer a base da confiança mútua entre as empresas e as sociedades onde operam, ajudar a melhorar o clima do investimento estrangeiro e aumentar a contribuição das empresas multinacionais para o desenvolvimento sustentável.			OCDE	Internacional
46	Princípios do UN Global Compact ⁷¹	O United Nations Global Compact é uma iniciativa na área da cidadania empresarial, que se assenta em 10 princípios fundamentais, entre eles, de práticas laborais que, por sua vez, baseiam-se na Declaração dos Princípios			ONU	Internacional

⁷⁰ <http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/ponto-de-contato-nacional/diretrizes-da-ocde-para-empresas-multinacionais>

⁷¹ <http://globalcompact.pt/praticas-laborais>

		e Direitos Fundamentais no Trabalho.				
47	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ⁷²	Um conjunto de 17 objetivos, também conhecidos como Objetivos Globais, são um chamado universal para ação contra a pobreza, proteção do planeta e para garantir que todas as pessoas tenham paz e prosperidade.			ONU	Internacional
48	Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) ⁷³	Declaração que tem como ideal comum que todos os indivíduos e todos os órgãos da sociedade, tendo-a constantemente no espírito, se esforcem, pelo ensino e pela educação, por desenvolver o respeito desses direitos e liberdades e por promover, por medidas progressivas de ordem nacional e internacional, o seu reconhecimento e a sua aplicação universais e efetivos tanto entre as populações dos próprios Estados membros como entre as dos territórios colocados sob a sua jurisdição.			ONU	Internacional
49	Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social ⁷⁴	Oferece aos governos, aos empregadores e aos trabalhadores, orientações em matéria de emprego, formação, condições de trabalho e de vida e relações de trabalho.			ONU	Internacional
50	Guia de Normas Internacionais do Trabalho ⁷⁵	É uma publicação constituída por resumos das normas internacionais do trabalho e os procedimentos da OIT relativos às normas internacionais do trabalho.			OIT/ONU	Internacional
51	Declaração de Princípios e Direitos	Discorre sobre a necessidade de respeitar, promover e tornar realidade, de boa fé e de			OIT/ONU	Internacional

⁷² <https://nacoesunidas.org/tema/odm/>

⁷³ <https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=por>

⁷⁴ https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_227046/lang--pt/index.htm

⁷⁵ https://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/pub_guianormas.pdf

	Fundamentais no Trabalho ⁷⁶	conformidade com a Constituição, os princípios relativos aos direitos fundamentais no campo do trabalho.				
52	Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de maio de 1943, regendo os critérios da área de 'Proteção das relações de trabalho';	Rege os critérios da área de 'Proteção das relações de trabalho' e estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho, nela previstas.			Presidência da República	Brasil
53	Política Nacional do Idoso - Lei Nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994 ⁷⁷	Tem por objetivo assegurar os direitos sociais do idoso, criando condições para promover sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade.			Presidência da República	Brasil
54	Age Friendly Business Recognition Scheme – em português, Programa de Reconhecimento de Empregadores Amigos da Idade ⁷⁸	Programa de reconhecimento. Facilita as empresas locais para que elas explorem o mercado sênior em crescimento, com cerca de 1 milhão de pessoas 60+ na Irlanda, com mais de 10 bilhões em receita declarada.		Empresas / Consumidores 60+	Ireland Age Friendly County Program	Irlanda
55	Age Friendly SUPA -NZ Accredited – em português, Acreditação SUPA-NZ de Empresas Amigas da Idade ⁷⁹	Programa de acreditação. Como empresa social, colabora com os governos e comunidades locais para melhorar os ambientes e a qualidade de vida das pessoas idosas e conscientiza sobre a crescente oportunidade de negócios para atender o mercado 60+.		Empresas / Consumidores 60+	Supan NZ (Seniors United to Promote Age-Friendly New Zealand Inc.)	Nova Zelândia
56	Membership in the Age-Friendly Business® Alliance – em português, Associação à Aliança de Empresas	Título de membro da aliança condicionado a curso de capacitação. Ajuda proprietários de empresas a entenderem como eles podem se conectar melhor com seus clientes idosos para		Empresas / Consumidores 60+	Age Friendly Business Academy	EUA

⁷⁶ https://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_portuguese.pdf

⁷⁷ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8842.htm

⁷⁸ <http://agefriendlyireland.ie/age-friendly-business-recognition-scheme/>

⁷⁹ <http://supa.nz/age-friendly-environments/>

	Amigáveis à Idade ⁸⁰	garantir que eles tenham uma experiência ainda mais envolvente e positiva para o cliente.				
57	Age Friendly Business Certification – em português, Certificação de Empresa Amiga da Idade ⁸¹	Programa de acreditação. Atende melhor às necessidades específicas do mercado 60+ e a uma grande e poderosa faixa etária de consumidores em largo crescimento.		Empresas / Consumidores 60+	Elders in Action	EUA
58	Elder Friendly Business Certification Program – em português, Programa de Certificação de Empresas Amigas aos Idosos ⁸²	Programa de acreditação. Ajuda as empresas a avaliarem o grau de sensibilidade aos consumidores idosos e atenderem melhor as necessidades dos clientes idosos.		Empresa / Consumidores 60+	Action for Older Persons, Inc.	EUA
59	Fundo Nacional do Idoso - Lei N ^o 12.213, de 20 de janeiro de 2010 ⁸³	Fundo de Incentivo. Programas e ações relativas ao idoso, com vistas em assegurar os seus direitos sociais e criar condições para promover sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade necessitam de financiamento.		Pessoas físicas e jurídicas	Presidência da República	Brasil
60	ILO-OSH 2001 ⁸⁴	Programa de acreditação de conformidade técnica. Contribui para a proteção dos trabalhadores contra perigos e para a eliminação de lesões relacionadas ao trabalho, problemas de saúde, doenças, incidentes e mortes.		Empresas / Trabalhadores em geral	ILO/ONU	Internacional
61	ISO-26000:2010 ⁸⁵	Programa de acreditação de conformidade técnica. Estimula o comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas, práticas e comunicação de		Empresas / Trabalhadores em geral	International Organization for Standardization	International

⁸⁰ <https://agefriendlybusinessacademy.com/what-we-do/afb-alliance/>

⁸¹ <http://www.programsforelderly.com/awareness-elders-in-action-age-friendly-business-certification.php>

⁸² <http://www.programsforelderly.com/awareness-elder-friendly-bus-cert.php>

⁸³ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12213.htm

⁸⁴ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/normativeinstrument/wcms_107727.pdf

⁸⁵ http://inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp

		informações referentes a responsabilidade social.				
62	OHSAS 18001 – Occupational Health Safety Assessment Series ⁸⁶	Programa de acreditação de conformidade técnica. Ajuda as empresas a implementar políticas e procedimentos e controles necessários para que se atinjam as melhores condições de trabalho e saúde e segurança no local de trabalho, alinhadas às melhores práticas reconhecidas internacionalmente.		Empresas / Trabalhadores em geral	BSI Group	Internacional
63	SAI 8000® Standard ⁸⁷	Programa de acreditação de conformidade técnica. Avalia a responsabilidade social para empresas fornecedoras e vendedoras, baseada em convenções da Organização Internacional do Trabalho e em outras convenções das Nações Unidas.		Empresas / Trabalhadores em geral	Órgão de Credenciamento do Conselho de Prioridades Econômica	Internacional
64	SilverAudit™ ⁸⁸	Serviço de consultoria de marketing estratégico. Apoia as empresas a se tornarem mais amigáveis à idade. Revelou-se vantajoso em várias frentes - econômicas, sociais e ambientais. Reconhece-se que os clientes satisfeitos focarão seu poder de compra onde tiverem um relacionamento de longo prazo, o que é particularmente importante nas cidades e aldeias rurais irlandesas onde os adultos mais velhos são o sangue vital das comunidades.		Empresas / Consumidores 60+	Silver Group	Ásia

⁸⁶ <https://www.bsigroup.com/en-GB/ohsas-18001-occupational-health-and-safety/>

⁸⁷ <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1711>

⁸⁸ <https://www.silvergroup.asia>

APÊNDICE 5 – Business Canvas Model

03/07/2018

Jogo de simulação para treinamento em gestão da longevidade da força de trabalho - WeAge - Canvanizer

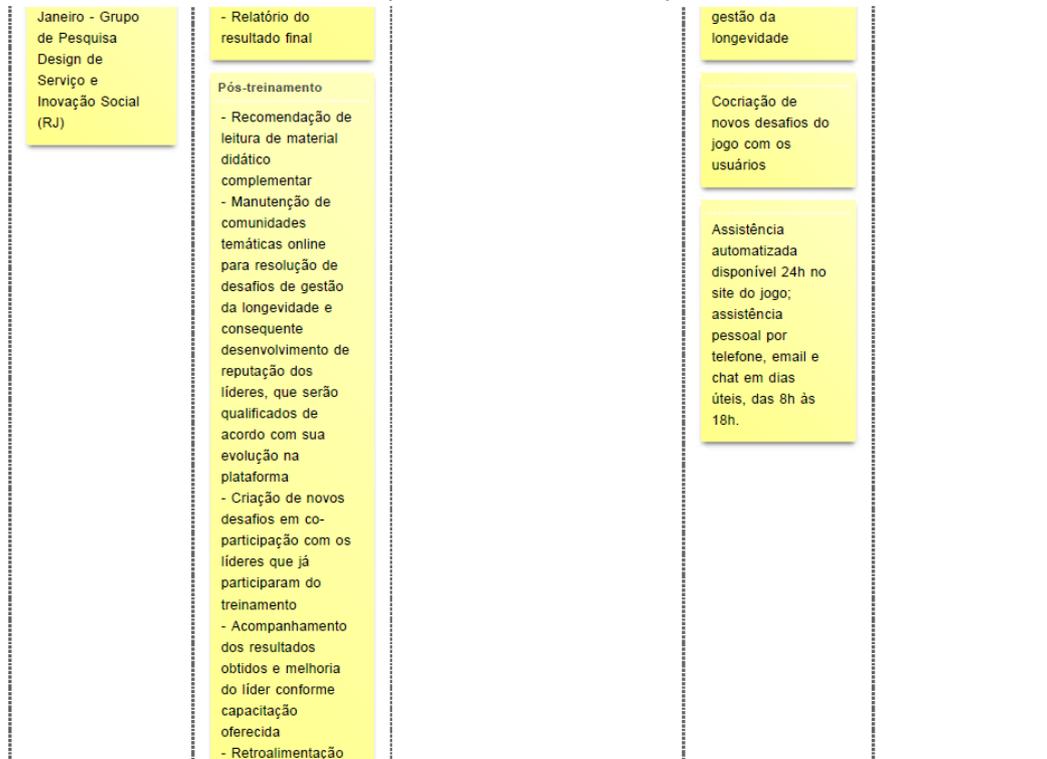


<https://canvanizer.com/canvas/wPISDqetTgzf2>

1/5

03/07/2018

Jogo de simulação para treinamento em gestão da longevidade da força de trabalho - WeAge - Canvanizer



<https://canvanizer.com/canvas/wPISDqetTgzf2>

2/5

da bases de dados de origem
- Palestras e workshops complementares

Negócio:
- Advocacy
- Marketing e comunicação
- Vendas e pós-vendas
- Networking
- Manutenção e produção de novas versões do jogo

Key Resources ?

1. What are your key resources?

Físicos:
Tablet, notebook e smartphone
Estações de trabalho
Sala de reunião
Material didático

Intelectuais:
Designer de game
Desenvolvedores

Channels ?

1. Channels

Contato direto B2B

Website

Blog - inbound marketing

Redes sociais (Facebook,

de games(a)
Roteirista
Pesquisador(a)
Psicólogo(a)
Comunicador(a)

Humanos:
Vendedor(a)
Assistente administrativo
Assistente de pesquisa

Financeiros:
Aporte SENAI / FIRJAN
Contrapartida WeAge

LinkedIn, Instagram)

Presença em eventos temáticos relacionados

Cost Structure ?

1. What about your cost structure?

Contratação de terceiros (internos e externos ao SI):
Pesquisas complementares
Roteirização do jogo
Design gráfico
Desenvolvimento
Revisão e testes
Registro de domínio e servidor de hospedagem do jogo e do website

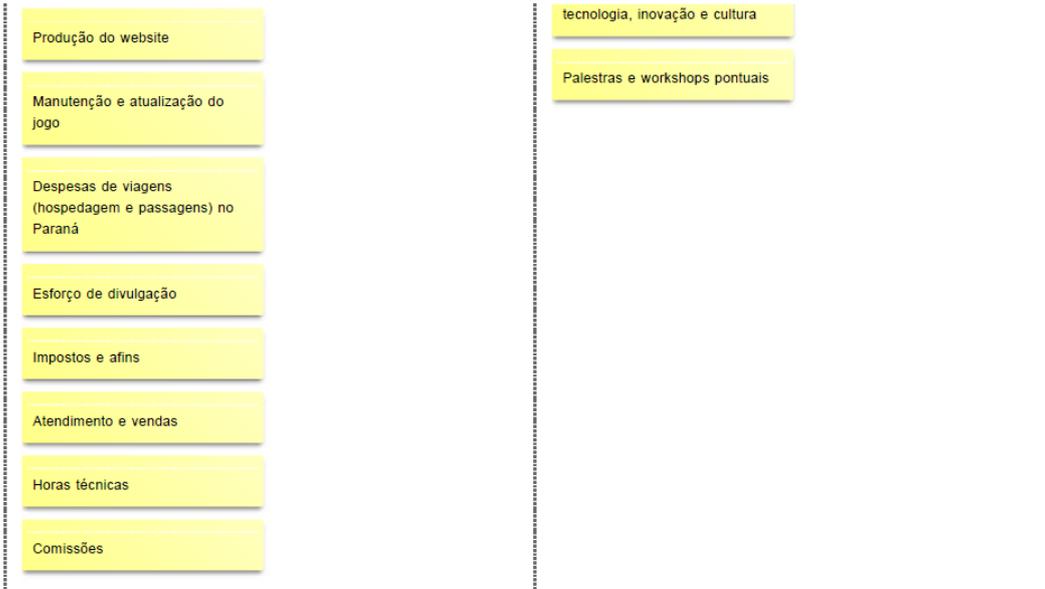
Revenue Streams ?

1. What are your revenue streams?

Pagamento pelo uso por tempo determinado do jogo

Treinamento de multiplicadores nas empresas

Recurso de outros editais de fomento para educação,



APÊNDICE 6 – Modelo de desafio com base nos elementos da matriz

ETAPA	DINÂMICA																																																																																													
Introdução e contextualização	<p>Nesta etapa, é exibido um texto de apresentação e contextualização do assunto a ser abordado na dinâmica. Por exemplo: “contratação de novos funcionários para um setor que envolve alta demanda de atividade física” ou “seleção de funcionários a serem desligados da empresa”. Este texto também pode incluir informações hipotéticas para induzir o jogador a tomar certas decisões dependendo do seu conhecimento sobre o assunto do jogo.</p> <p>--- Caro gestor, nossa empresa está passando por modificações em função do cenário econômico do país e será necessário realizar alguns cortes em nosso quadro de funcionários em diversos setores. O departamento de recursos humanos fez um levantamento com algumas opções de corte dentro do setor de produção. Foram levadas em conta as habilidades destes profissionais, dentro das habilidades de comunicação, trabalho em equipe e relacionamentos, e das habilidades técnicas, obtenção de resultados e capacidade de cumprir prazos. Você deverá selecionar dois colaboradores dentre os indicados para serem desligados. Seguem as fichas preparadas pelo RH para auxiliá-lo. Utilize os critérios que achar mais adequados para esta tomada de decisão. Mas lembre-se, será necessário escolher dois colaboradores para serem desligados.</p>																																																																																													
Avaliação e escolha dos profissionais	<p>Nesta etapa, o jogador tem acesso a fichas de funcionários fictícios envolvidos na atividade e deverá escolher, seguindo seus critérios, quais serão selecionados para atender à demanda apresentada no item anterior. Ou seja, quais serão demitidos, contratados...</p> <table border="1"> <tr> <td colspan="2">Cumprimento de Prazos</td> <td>▲▲</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Nome: Profissional 2</td> </tr> <tr> <td>Idade: 55</td> <td>Gênero: M</td> <td>Tempo de Empresa: 2</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Soft Skills</td> </tr> <tr> <td>Habilidades de Comunicação</td> <td></td> <td>▲▲▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Trabalho em Equipe</td> <td></td> <td>▲▲▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Relacionamentos</td> <td></td> <td>▲▲▲▲</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Hard Skills</td> </tr> <tr> <td>Capacidade Técnica</td> <td></td> <td>▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Obtenção de Resultados</td> <td></td> <td>▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Cumprimento de Prazos</td> <td></td> <td>▲▲</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Nome: Profissional 3</td> </tr> <tr> <td>Idade: 32</td> <td>Gênero: M</td> <td>Tempo de Empresa: 10</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Soft Skills</td> </tr> <tr> <td>Habilidades de Comunicação</td> <td></td> <td>▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Trabalho em Equipe</td> <td></td> <td>▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Relacionamentos</td> <td></td> <td>▲▲▲</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Hard Skills</td> </tr> <tr> <td>Capacidade Técnica</td> <td></td> <td>▲▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Obtenção de Resultados</td> <td></td> <td>▲▲</td> </tr> <tr> <td>Cumprimento de Prazos</td> <td></td> <td>▲▲</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Nome: Profissional 4</td> </tr> <tr> <td>Idade: 34</td> <td>Gênero: F</td> <td>Tempo de Empresa: 12</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Soft Skills</td> </tr> <tr> <td>Habilidades de Comunicação</td> <td></td> <td>▲▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Trabalho em Equipe</td> <td></td> <td>▲▲</td> </tr> <tr> <td>Relacionamentos</td> <td></td> <td>▲▲</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Hard Skills</td> </tr> <tr> <td>Capacidade Técnica</td> <td></td> <td>▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Obtenção de Resultados</td> <td></td> <td>▲▲▲</td> </tr> <tr> <td>Cumprimento de Prazos</td> <td></td> <td>▲▲▲</td> </tr> </table>	Cumprimento de Prazos		▲▲	Nome: Profissional 2			Idade: 55	Gênero: M	Tempo de Empresa: 2	Soft Skills			Habilidades de Comunicação		▲▲▲▲▲	Trabalho em Equipe		▲▲▲▲▲	Relacionamentos		▲▲▲▲	Hard Skills			Capacidade Técnica		▲▲▲	Obtenção de Resultados		▲▲▲	Cumprimento de Prazos		▲▲	Nome: Profissional 3			Idade: 32	Gênero: M	Tempo de Empresa: 10	Soft Skills			Habilidades de Comunicação		▲▲▲	Trabalho em Equipe		▲▲▲	Relacionamentos		▲▲▲	Hard Skills			Capacidade Técnica		▲▲▲▲	Obtenção de Resultados		▲▲	Cumprimento de Prazos		▲▲	Nome: Profissional 4			Idade: 34	Gênero: F	Tempo de Empresa: 12	Soft Skills			Habilidades de Comunicação		▲▲▲▲	Trabalho em Equipe		▲▲	Relacionamentos		▲▲	Hard Skills			Capacidade Técnica		▲▲▲	Obtenção de Resultados		▲▲▲	Cumprimento de Prazos		▲▲▲
Cumprimento de Prazos		▲▲																																																																																												
Nome: Profissional 2																																																																																														
Idade: 55	Gênero: M	Tempo de Empresa: 2																																																																																												
Soft Skills																																																																																														
Habilidades de Comunicação		▲▲▲▲▲																																																																																												
Trabalho em Equipe		▲▲▲▲▲																																																																																												
Relacionamentos		▲▲▲▲																																																																																												
Hard Skills																																																																																														
Capacidade Técnica		▲▲▲																																																																																												
Obtenção de Resultados		▲▲▲																																																																																												
Cumprimento de Prazos		▲▲																																																																																												
Nome: Profissional 3																																																																																														
Idade: 32	Gênero: M	Tempo de Empresa: 10																																																																																												
Soft Skills																																																																																														
Habilidades de Comunicação		▲▲▲																																																																																												
Trabalho em Equipe		▲▲▲																																																																																												
Relacionamentos		▲▲▲																																																																																												
Hard Skills																																																																																														
Capacidade Técnica		▲▲▲▲																																																																																												
Obtenção de Resultados		▲▲																																																																																												
Cumprimento de Prazos		▲▲																																																																																												
Nome: Profissional 4																																																																																														
Idade: 34	Gênero: F	Tempo de Empresa: 12																																																																																												
Soft Skills																																																																																														
Habilidades de Comunicação		▲▲▲▲																																																																																												
Trabalho em Equipe		▲▲																																																																																												
Relacionamentos		▲▲																																																																																												
Hard Skills																																																																																														
Capacidade Técnica		▲▲▲																																																																																												
Obtenção de Resultados		▲▲▲																																																																																												
Cumprimento de Prazos		▲▲▲																																																																																												

ETAPA	DINÂMICA												
Identificação de justificativas e critérios	<p>Nesta etapa, o jogador deverá indicar quais os critérios ele usou para a tomada de decisão no passo anterior. Por exemplo: “capacidade técnica”, “resultados”, “trabalho em equipe”, “idade”, “gênero”, “propensão a doenças”, entre outros. Como complemento, o jogador também poderá indicar quais dos critérios listados ele não a usaria neste tipo de tomada de decisão em nenhum caso.</p> <p>--- Visando sempre melhorar nossos processos, o departamento de RH pede que você indique os critérios mais relevantes que foram usados para tomar esta decisão. Caso tenha usado menos de três critérios em sua seleção, utilize a opção “Nenhum”.</p> <table border="1" data-bbox="475 562 1326 656"> <thead> <tr> <th data-bbox="475 562 683 595">Nome / Critério</th> <th data-bbox="683 562 876 595">Mais relevante</th> <th data-bbox="876 562 1099 595">2º mais relevante</th> <th data-bbox="1099 562 1326 595">3º mais relevante</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="475 595 683 629"></td> <td data-bbox="683 595 876 629"></td> <td data-bbox="876 595 1099 629"></td> <td data-bbox="1099 595 1326 629"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="475 629 683 656"></td> <td data-bbox="683 629 876 656"></td> <td data-bbox="876 629 1099 656"></td> <td data-bbox="1099 629 1326 656"></td> </tr> </tbody> </table> <p>*Opções: Habilidades de Comunicação, Trabalho em Equipe, Relacionamentos, Capacidade Técnica, Obtenção de Resultados, Cumprimento de Prazos, Nenhum.</p>	Nome / Critério	Mais relevante	2º mais relevante	3º mais relevante								
Nome / Critério	Mais relevante	2º mais relevante	3º mais relevante										
Feedback	<p>Nesta etapa, é fornecido um feedback para o jogador condicionado às decisões tomadas nos itens anteriores. O feedback pode apresentar fatos e reflexões sobre cada escolha. Por exemplo, indicar porque usar os critérios de “idade” ou “gênero” pode não ser adequado.</p> <p>--- <Inserir feedback sobre as escolhas do jogador. Pode ser um feedback por critério selecionado ou feedback específico para um par [critério, colaborador], ou material de complementar para leitura>.</p>												
Próximas etapas	<p>As etapas 1.1.1 até 1.1.4 podem se repetir algumas vezes, adicionando novas informações a cada vez. Por exemplo, a primeira seleção pode ser somente com base em dados de soft e hard skills, mas na segunda seleção os dados de saúde do colaborador são inseridos e a seguir são apresentados também dados de saúde familiar.</p>												