

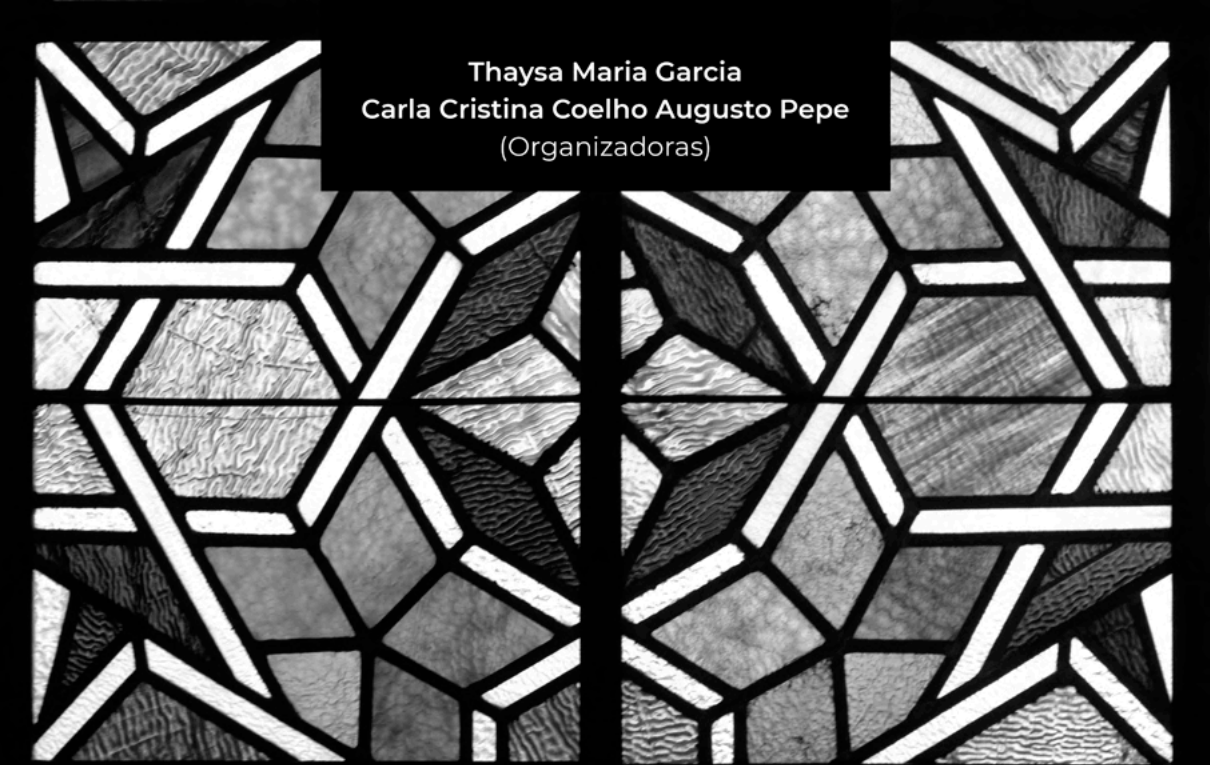
Thaysa Maria Garcia
Carla Cristina Coelho Augusto Pepe
(Organizadoras)

PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA FIOCRUZ:

Uma Experiência Inovadora em Saúde do Trabalhador

 **Atena**
Editora
Ano 2022





Thaysa Maria Garcia
Carla Cristina Coelho Augusto Pepe
(Organizadoras)

PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA FIOCRUZ:

Uma Experiência Inovadora em Saúde do Trabalhador

**Atena**
Editora
Ano 2022



Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremona

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagem da capa

Peter illiciev/CSS-Fiocruz/Fiocruz Imagens

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-Não-Derivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Biológicas e da Saúde**

Profª Drª Aline Silva da Fonte Santa Rosa de Oliveira – Hospital Federal de Bonsucesso

Profª Drª Ana Beatriz Duarte Vieira – Universidade de Brasília

Profª Drª Ana Paula Peron – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília

Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás



Prof. Dr. Cirênio de Almeida Barbosa – Universidade Federal de Ouro Preto
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Aderval Aragão – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Maurilio Antonio Varavallo – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Sheyla Mara Silva de Oliveira – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Suely Lopes de Azevedo – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emídio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco



Programa de preparação para aposentadoria Fiocruz: uma experiência inovadora em saúde do trabalhador

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Flávia Roberta Barão
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Supervisão editorial Fiocruz: Cláudia Lima Costa
Organizadoras: Thaysa Maria Garcia
Carla Cristina Coelho Augusto Pepe

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P964 Programa de preparação para aposentadoria Fiocruz: uma experiência inovadora em saúde do trabalhador / Organizadoras Thaysa Maria Garcia, Carla Cristina Coelho Augusto Pepe. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-258-0332-6

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.326222706>

1. Trabalhadores - Cuidados médicos. 2. Saúde. 3. Aposentadoria. I. Garcia, Thaysa Maria (Organizadora). II. Pepe, Carla Cristina Coelho Augusto (Organizadora). III. Título.

CDD 616.9803

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



DEDICATÓRIA

Este livro é dedicado aos trabalhadores e às trabalhadoras da Fundação Oswaldo Cruz pelo seu legado, pela partilha de histórias e afetos e pela caminhada ao longo de todos esses anos no *Trilhando Novos Caminhos*.

EPÍGRAFE

*Eu já estou com o pé nessa estrada
Qualquer dia a gente se vê
Sei que nada será como antes amanhã
Sei que nada será como está, amanhã ou depois de amanhã
Resistindo na boca da noite um gosto de sol
(*Nada será como antes*, Milton Nascimento e Ronaldo Ribeiro)*

Essa canção tem sido ao longo dos anos tocada no encerramento de cada edição do *Trilhando Novos Caminhos*, configurando-se afetivamente como sua canção-tema.

PREFÁCIO

O Programa de Preparação da Aposentadoria da Fiocruz foi criado em 2010 como uma ação de saúde do trabalhador. Já no seu lançamento, quis marcar um significado pouco comum entre os tipos de programas de empresas: a aposentadoria é um direito e este está no campo da saúde. De que saúde falamos? Daquela que não é apenas individual, mas socialmente determinada.

Desde a década da 90, a aposentadoria vem sofrendo uma série de reformas no seu conjunto de legislações no nosso país, perdendo a sua garantia de dar uma condição digna a quem deixa o trabalho mais perto do final da vida. O próprio sentido do trabalho, que já era central na organização dos sujeitos na sociedade capitalista, vem se modificando na história, invadindo os lares e famílias mais recentemente com as transformações digitais e se impondo como não tendo mais um fim. Seja porque, de fato, a facilidade de hoje se trabalhar de qualquer lugar estimula a criatividade humana, seja também porque há uma dificuldade real de se aposentar pela complexidade de regras e redução dos ganhos ao final.

Aposentadoria já foi o “ócio no final da vida”; “o fazer tudo o que nunca fiz durante a vida”; “o momento de descanso e cuidado da saúde”; elementos tão comuns nos programas para a sua preparação. O PPA-Fiocruz apresenta um conjunto de ferramentas para lidar com os medos, com as dúvidas, com as inseguranças e estimula a construção de uma história singular no entrecruzamento dos contextos das políticas do nosso país, do jurídico, do cuidado da saúde, do financeiro, da família, dos amigos. Ele também incentiva a formação de redes, de encontros e acompanha os trabalhadores.

Esta publicação celebra os dez anos contando suas muitas histórias: já foi apenas para servidores e hoje se volta para os trabalhadores de todos os vínculos. Já foi inteiramente presencial, mas realizou uma edição durante a pandemia da Covid-19 digitalmente. Já foi mais voltado para as unidades do Rio de Janeiro, mas já executou edições regionais e na sua última contou com a participação de trabalhadores de toda a Fiocruz.

Vida longa ao PPA-Fiocruz e ao sentido que permaneceu em todas as suas edições: a aposentadoria é um direito do trabalhador!

Andréa da Luz¹

1 Coordenadora-geral de Gestão de Pessoas (Cogepe/Fiocruz)

APRESENTAÇÃO

Pensar a aposentadoria na contemporaneidade do século XXI é um grande desafio, que requer coragem e determinação. Ao mesmo tempo em que a expectativa de vida aumenta, as inseguranças e condições de subsistência parecem ir na contramão.

É nesse paradoxo que esse livro se apresenta como uma alternativa potente de pensar o processo de aposentadoria a partir das suas diversas dimensões e perspectivas, reconhecendo e convidando os trabalhadores e trabalhadoras a serem protagonistas das suas histórias, se propondo como diretriz para revisitar trajetórias e avaliar, de forma refletida e planejada, a nova jornada.

Trazar o tema da aposentadoria a partir do campo da saúde do trabalhador, além de necessário, é coerente com seus pressupostos, tendo em vista a perspectiva de cuidado, participação, promoção e vigilância em saúde no seu conceito mais ampliado, em consonância com os princípios do SUS, da dignidade e dos direitos humanos.

É uma celebração mais de 10 anos de história do Programa de Preparação para Aposentadoria, coordenado pela equipe do Núcleo de Atenção Integral à Aposentadoria da Coordenação de Saúde do Trabalhador da Fiocruz e conta com a generosa participação de pesquisadores e referências importantes sobre o tema, nas diversas *práxis*.

Esse livro concentra uma coletânea de saberes, experiências e estudos que tangenciam os vários aspectos que influenciam a tomada de decisão e acolhe as dúvidas, anseios e conflitos que atravessam o dilema da aposentadoria.

Sem desconsiderar o pragmatismo burocrático, os artigos apresentam a aposentadoria como um recomeço, exaltando a singularidade do *eu* e autonomia de *si*, *para si e por si*.; a partir das próprias histórias, anseios e necessidades, convocando a projetar o futuro, a partir do tempo presente.

Marisa Augusta de Oliveira¹

¹ Coordenadora de Saúde do Trabalhador (CST/Cogepe/Fiocruz)

INTRODUÇÃO

Desde sua concepção, o projeto do Programa de Preparação para Aposentadoria -Fiocruz *Trilhando Novos Caminhos* (PPA-Fiocruz) já se mostrava como uma iniciativa inovadora. Era distinto daquilo que se fazia em Saúde do Trabalhador (ST) em relação aos que estavam próximos da aposentadoria e, ao mesmo tempo, distante das políticas de gestão de pessoas. Pautava o trabalhador mais velho e a aposentadoria em ST para além do prisma da invalidez. Embora já houvesse no Brasil um histórico de PPA, abordar o tema em Saúde do Trabalhador numa perspectiva de promoção de saúde e prevenção de agravos em uma organização pública complexa era algo novo.

Ao longo dos anos, uma série de fatores parece ter contribuído para condições de êxito. O programa se fortaleceu em termos teóricos e técnicos, o que lhe conferiu reconhecimento interno e externo aos muros da Fiocruz. O primeiro fator possivelmente se refere à qualidade de seu corpo de profissionais, que, em um ambiente favorável à reflexão e à produção de conhecimento, pôde se debruçar sobre um problema e buscar estratégias para lidar com ele. Do mesmo modo, o apoio institucional em permitir dedicação exclusiva da equipe também contribuiu para que houvesse investimento de tempo, estudos e refinamento de técnicas e abordagens. A capacidade de sinergia da própria organização, que conta com profissionais de diferentes áreas de conhecimento e que contribuem com o programa como *parceiros*, também foi fator de relevância nesse cenário.

O êxito se confirmava internamente à medida que a necessidade de sensibilização para divulgar e esclarecer sobre o programa diminuía e o reconhecimento público dos trabalhadores aumentava. A adesão de todas as unidades da Fiocruz em todos os cargos e perfis profissionais também demonstrava que as ações Núcleo de Atenção Integral à Aposentadoria (Naia) se estabeleciam de modo firme, especialmente em uma organização marcada pelo conhecimento e elevados níveis de escolaridade de seus trabalhadores. Externamente, o Núcleo passou a receber constantemente profissionais de outras organizações que buscavam referências para construir suas próprias ações em preparação para aposentadoria. Além disso, a participação em congressos e eventos da área evidenciavam a singularidade do PPA-Fiocruz numa perspectiva de saúde dentro de uma abordagem complexa.

Consolidado como parte da política institucional de saúde dos trabalhadores da Fiocruz, sua missão é oferecer espaço de reflexão, planejamento e cuidado para com o processo de transição para a aposentadoria e atenção integral ao trabalhador mais velho, dentro da lógica de prevenção de agravos e de promoção da saúde. Por meio de uma abordagem crítico-reflexiva e de autonomia, atua em sinergia com diversos atores institucionais e externos no sentido de promover diversidade etária harmônica e condições de trabalho e aposentadoria saudáveis e dignas aos mais velhos.

O programa e demais ações do Naia foram se tornando cada vez mais substanciais, desde suas temáticas até seus recursos metodológicos. O acolhimento dos trabalhadores, a escuta de suas ricas histórias de vida e de envolvimento com a instituição permitiram o amadurecimento de sua missão, a compreensão de seu público-alvo – o trabalhador mais velho – e de seu lugar estratégico, em que coloca a Saúde do Trabalhador em interface com o envelhecimento, a aposentadoria, a gestão do conhecimento, a organização e centralidade do trabalho. Diante disso, fez-se necessária a dedicação constante em relação a teorias e técnicas, daí o movimento em sistematizar e compartilhar conhecimento alinhado à missão da própria de uma organização de produção de conhecimento.

A partir disso, a cada ano era mais evidente a necessidade do registro da metodologia e relato das experiências. No bojo da celebração dos 10 anos do PPA-Fiocruz, a equipe desenvolveu o projeto de organizar um livro sobre o histórico e a metodologia do programa e temáticas afins, sob apoio e financiamento do Programa Fiocruz Saudável¹. Além do marco de celebrações de uma década de programa e de uma perspectiva de gestão do conhecimento, o livro **Programa de Preparação para Aposentadoria Fiocruz: Uma Experiência Inovadora em Saúde do Trabalhador** pretende sistematizar conhecimentos e reflexões acumuladas e ser uma ponte de diálogo com profissionais da área, pesquisadores e estudantes.

O livro, portanto, se propõe a realizar a descrição de um modelo de prática inovadora em Saúde do Trabalhador, a descrição do PPA-Fiocruz em seus aspectos históricos, teóricos e metodológicos. De tal modo, se inicia com o resgate histórico das condições que permitiram a construção do projeto do programa por parte da equipe fundadora, Nadja Moraes e Conceição Robaina. Na sequência, o programa em si é descrito pela psicóloga que atua na equipe em termos teóricos e metodológicos atualizados, haja vista o processo de aprimoramento contínuo e alinhamento à escuta do trabalhador e do contexto. Na sequência, um artigo é dedicado ao acompanhamento pós-PPA, remodelado recentemente e descrito pela equipe.

Nesse ponto vale destacar que, ao longo dos anos, a prática do Núcleo se estabelece na lógica do aprimoramento contínuo, no refinamento de técnicas e em abordagens que se alinham de forma mais adequada às condições dos trabalhadores e ao contexto em que se inserem. Seguindo a base da ST, que é a escuta do próprio trabalhador, o programa permanece se desenvolvendo, apresentando-se distinto em muitos aspectos da concepção original. Contudo, guarda em sua essência os valores norteadores da ST e da abordagem crítico-reflexiva e de autonomia. No ano de 2022, por exemplo, se consolida mais uma etapa do método, uma vez que a pandemia de Covid-19 conduziu à adaptação das práticas para um modelo *on-line*. No bojo da adversidade e da trágica crise sanitária, o Núcleo agregou à metodologia novas abordagens de atenção integral aos trabalhadores participantes do

¹ Programa com ações integradas de saúde do trabalhador, biossegurança e gestão ambiental com o objetivo de produzir saúde e sustentabilidade ambiental na Fiocruz.

PPA-Fiocruz, que serão devidamente descritas em momento oportuno.

É relevante para o leitor compreender que se procurou trazer artigos em uma linguagem acadêmica sobre as temáticas trabalhadas no programa e que são objeto de atenção do corpo técnico. Ao longo do PPA, embora tratados por pesquisadores e especialistas, os temas são trabalhados em uma linguagem mais acessível a um público que não necessariamente domina determinada área de conhecimento, embora tenha altos níveis de escolaridade formal. No programa, por exemplo, são abordados de forma dinâmica, dialógica e crítica, de modo que o grupo tenha informação de qualidade com especialistas ao mesmo tempo que seja capaz de compreender suas condições de vida e recursos, assim como estabelecer planos e projeção de futuro.

A troca de experiências é constante, o que amplia possibilidades de aprendizagem, reflexão, planejamento e apoio social e emocional. Entendemos que a vivência dos ciclos finais de trabalho e a preparação para aposentadoria envolvem diversas dimensões de saúde que não se limitam às biológicas, mas também se referem à qualidade das relações interpessoais, rede de apoio e cuidado, e inúmeros recursos capazes de produzir saúde e bem-estar. Procurou-se traduzir em uma linguagem mais técnica e acadêmica aquilo que fundamenta e compõe o fazer do PPA-Fiocruz.

Cabe destacar o papel da equipe no desenvolvimento do programa e também no livro. Além de conhecer profundamente o grupo de trabalhadores de cada edição do programa, planejar as ações e liderar as atividades com convidados externos, a equipe conduz atividades de sua *expertise* e dinâmicas, participa ativamente das discussões e do manejo do próprio grupo e oferece suporte individual aos trabalhadores. Assim, além da concepção do livro, os integrantes da equipe assinam alguns dos artigos nas respectivas áreas de atuação.

Aos artigos concebidos pelo corpo técnico, que versam diretamente sobre o programa, foram agregados os de outros especialistas e pesquisadores das diversas áreas sobre temáticas afins, que têm interface com Saúde do Trabalhador, aposentadoria e envelhecimento. A publicação traz artigos produzidos por convidados e parceiros históricos do PPA-Fiocruz, que ao longo dos anos vêm contribuindo de forma consistente, por meio de atividades as mais diversas, com informação, estímulo à reflexão, à crítica e à autonomia dos participantes, bem como para um ambiente de conhecimento, partilha e afeto, tão característico do programa.

O fortalecimento de uma equipe de Saúde do Trabalhador que desenvolve ações de promoção de saúde, cujos integrantes são da mesma organização e estão sujeitos à mesma cultura e atravessamentos que seu público-alvo, agrega à experiência do PPA uma abordagem mais próxima, que facilita a participação do trabalhador. Deste modo, na sequência, ainda no Eixo 1 do livro, trata-se do tema interdisciplinaridade, característica do Núcleo e um dos fatores de êxito no desenvolvimento de suas ações, uma vez que sua equipe é composta de forma diversa com relações horizontais de partilha e contribuição.

O artigo é assinado por Nelson Neto, assistente social que já fez parte da equipe, e por Jefferson Lee.

Finalizando o primeiro eixo, é descrita a experiência do *Diário de Trajetória*, um projeto de destaque no programa desenvolvido por profissionais da Assessoria de Comunicação da Coordenação de Gestão de Pessoas da Fiocruz, Eduardo Muller e Glauber Tiburtino. O *Diário* é construído pelos trabalhadores e pela equipe de Comunicação e compõe um dos momentos mais afetivos do programa na etapa de encerramento. Agrega em si a memória dos trabalhadores, ao passo que remonta à história institucional e serve como uma homenagem aos que dedicaram parte de suas vidas ao trabalho.

O livro segue com o segundo eixo temático *Aspectos pragmáticos da aposentadoria*, com artigos que discorrem sobre a aposentadoria, PPA e educação financeira, assinados pelas pesquisadoras de Psicologia Social e do Trabalho, Sílvia Amorim e Fabrícia Prado. Cabe destacar que, embora o programa se fundamente em referenciais de Saúde do Trabalhador, achamos relevante compreender como esse tipo de ação foi inicialmente concebida e registrada na literatura sobre preparação para aposentadoria, especialmente para nos situarmos teórica e tecnicamente e estabelecer diálogo com profissionais e pesquisadores tanto da ST quanto das demais áreas.

No terceiro eixo são discutidos temas que envolvem envelhecimento e promoção da saúde em seu sentido amplo e complexo, tal qual propõe a Organização Mundial da Saúde (OMS). Assim, o envelhecimento é tratado em seus diversos aspectos: biológico, subjetivo, social etc. O eixo se inicia com o artigo *Envelhecer nos tempos de hoje* do parceiro de longa data do PPA-Fiocruz, o psicólogo pesquisador Carlos Bizarro da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP-Fiocruz). O assunto é abordado em palestras e rodas de conversa com filmes e partilhas e tem sido ao longo dos anos momento de reflexão profunda.

O tema do segundo artigo do eixo, *Relacionamentos afetivos e sexualidade* era constantemente abordado pelos participantes em discussões sobre família, planos de vida, saúde etc. Compreendemos que as relações afetivas e sexuais compõem as condições de saúde e bem-estar e que, apesar de estamos em um movimento de ressignificar a velhice no imaginário social, o tema ainda é negligenciado e visto como tabu nos espaços de saúde desse público. O que inicialmente era tratado de forma indireta ao abordar envelhecimento e família, por exemplo, passou a compor os módulos educativos do programa. A partir desse entendimento, convidamos o pesquisador Thiago Almeida, para assinar o artigo *Idadismo Afetivo-Sexual* e para conduzir discussão junto ao grupo de trabalhadores, tema que deve estar no programa de forma contínua.

Em seu aspecto biológico e de recursos físicos, o PPA-Fiocruz traz o saber médico ao acesso de seus participantes em palestras e diálogo, tanto na perspectiva da prevenção do adoecimento e da deterioração das condições de saúde física quanto da perspectiva do cuidado daqueles que envelhecem à nossa volta, como pais e sogros. A médica geriatra e

pesquisadora da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (ENSP-Fiocruz), Valéria Lino, assina o artigo que versa sobre o envelhecimento do corpo. Como desdobramento da dimensão física do envelhecer, seguem ações sobre nutrição e atividade física como formas de promover saúde e prevenir agravos com especialistas que atuam em ST na própria Fiocruz. Assim, seguindo o objetivo do livro, convidamos o educador físico Bruno Macedo e as nutricionistas Débora Oliveira e Wanessa Natividade para assinar o artigo sobre o tema.

Entende-se que também fazem parte das acepções de saúde do indivíduo suas redes de relações, sejam elas de família, trabalho, amizades etc. Nesse sentido, trazer discussões e dinâmicas sobre o assunto, que tem impacto significativo no envelhecer e na aposentadoria, se mostra como recurso valioso para a construção de planos saudáveis e harmônicos que envolvam autonomia sem desconsiderar a rede de apoio. Ainda dentro do eixo promoção da saúde e envelhecimento, a assistente social cofundadora do programa e parceira Conceição Robaina trata dos temas família e rede social no artigo *De volta ao começo: preparação para aposentadoria e família*.

No quarto eixo, são abordados temas caros ao PPA-Fiocruz, os que envolvem Saúde do Trabalhador e o envelhecer no trabalho. Afinal, por que abordar ST quando o trabalho parece não ser um elemento tão central na vida dos sujeitos? O tema Saúde do Trabalhador no PPA-Fiocruz é conduzido pela autora do artigo, Carla Pepe, sendo parte da expertise da equipe. Cabe ressaltar que, embora o tema seja tratado no grupo do PPA-Fiocruz com dinâmicas, palestras e discussões e esteja presente na concepção do próprio programa, o trabalhador mais velho e a aposentadoria ainda não se configuram plenamente como objetos da ST. Isso faz com que esse artigo em específico ocupe lugar de destaque numa discussão relevante e necessária ao campo.

Os temas *sentidos do trabalho* e *saúde mental* são conduzidos por Renata Mendes, psicóloga ergonomista da Coordenação de Saúde do Trabalhador da Fiocruz que já fez parte da equipe no Naia e que historicamente desenvolve atividades sobre os temas com os grupos de participantes. Ao longo dos anos, temas específicos que envolvem sofrimento no trabalho constantemente apareciam nas falas dos trabalhadores, nas entrevistas e nos módulos educativos. Diante da experiência com esses grupos, compreendeu-se que situações de sofrimento pareciam favorecer aposentadorias sem desejo e, conseqüentemente, com mais chances de adoecimento e insatisfação. Nos últimos anos, a pesquisadora Terezinha Martins da Unirio tem sido convidada para conduzir palestras e rodas de conversa que permitam nomear situações de sofrimento, compartilhar experiências, construir estratégias de enfrentamento coletivas e individuais e apoiar o entendimento de que aposentar como fuga do sofrimento que porventura assole o trabalhador pode colocá-lo em situação de ainda mais sofrimento. Assim, a partir da escuta dos trabalhadores, entendemos que essa é uma questão fundamental a ser tratada no programa e que também contribuimos para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, especialmente quando a equipe se

coloca à disposição para pensar alternativas de mitigação do sofrimento com o trabalhador.

Ainda no eixo 4, há um artigo produzido por uma das profissionais da equipe, a psicóloga Thaysa Maria Garcia. No PPA-Fiocruz, no último módulo educativo, realiza-se uma “costura” dos temas trabalhados por meio de reflexões sobre a história de vida de cada um. Trata-se de um momento de fechamento dos conteúdos e preparação para os dias de encerramento da edição, configurando-se em uma imensa colcha tecida ao longo de toda edição e dos espaços de reflexão. A partir disso, procurou-se conceber um relato de experiência em função da particular atuação dessa profissional no PPA-Fiocruz ao longo dos anos e do acúmulo de vivências em sua prática profissional com trabalhadores mais velhos e em transição para aposentadoria. Assim, os temas que permeiam o programa são nessa ação específica alinhados numa perspectiva psicológica, que envolve as questões próprias da maturidade, sendo o artigo esse relato.

Entendendo que estabelecer estratégias de planejamento de vida e prospecção de futuro são de suma importância para a preparação para aposentadoria, aqui entendida como processo que vai desde os anos finais trabalho até sua plenitude, concebeu-se para o PPA-Fiocruz uma forma de lidar com o planejamento de modo transversal e abrangente, em que se pudesse utilizar as ferramentas de planejamento para qualquer área da vida. No programa, cada tema envolve o planejamento em alguma medida e há exercícios e atividades com especialista de uma a três vezes ao longo dos meses. O último artigo do eixo, *Projetos de vida, planejamento e aposentadoria*, concebido pela psicóloga Valéria Silva, uma parceira do PPA-Fiocruz desde sua fundação, discute o planejar e replanejar a vida.

Por fim, no eixo *política pública, trabalho e envelhecimento*, abordam-se temas que vem sendo objeto de atenção da equipe na construção de ações no programa e para além dele. Ao produzir o PPA-Fiocruz, seu corpo técnico, por princípios fundamentais, privilegia a escuta do trabalhador para desenvolver suas ações. Porém, não desconsidera o olhar atento ao contexto socioeconômico e político que permeia a vida desses trabalhadores e da própria organização. Do mesmo modo, como ideal, busca transformar suas ações em conhecimento individual e institucional relevante aos trabalhadores. Assim, temas como as novas formas de trabalho permeadas pela tecnologia e precarização, tanto do serviço público quanto do privado, reformas previdenciárias e reconfiguração do papel dos mais velhos no universo do trabalho e sua consequente ressignificação no imaginário social são alvo de reflexões, discussões e proposições.

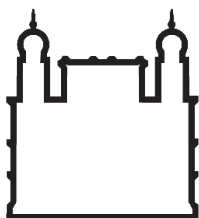
O primeiro artigo desse eixo versa sobre um tema que tem sido pautado na organização também em função do PPA-Fiocruz, o ageísmo ou etarismo. Historicamente estudado pela pesquisadora Lucia França no Brasil, o ageísmo tem sido discutido entre os trabalhadores e institucionalmente, para que sejam construídas políticas que o mitiguem e favoreçam a diversidade etária saudável. Do mesmo modo, diante da experiência da equipe, entende-se como relevante pautar de forma crítica e consistente o debate sobre

o envelhecimento e a seguridade social – tema tratado por meio do artigo concebido pela pesquisadora do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Maria Tereza Pasinato.

Com uma cultura institucional forte e arraigada no ideal de saúde pública na figura majestosa de um castelo e de seu patrono Oswaldo Cruz, a Fiocruz se torna ambiente fecundo para tratar do tema, tanto na perspectiva do trabalhador quanto da organização, e de suas políticas de continuidade do seu legado. Durante o PPA-Fiocruz, percebemos como a relação profunda com a organização, tão peculiar e culturalmente rica, podia se tornar um problema na transição para a aposentadoria devido ao envolvimento e identificação com o trabalho e organização. Percebeu-se a relevância de se debruçar sobre a identidade relacionada ao trabalho e sobre se perceber como parte do legado da Fiocruz. No programa, o tema memória institucional e a retenção do conhecimento são tratados por uma das parceiras do PPA-Fiocruz, a jornalista Érica Loureiro, da Casa de Oswaldo Cruz - Fiocruz, que assina o último artigo do livro em que versa sobre os temas.

Diante do resgate e sistematização de conhecimento relativo ao programa, bem como da contribuição de profissionais parceiros que atuam em sinergia com o Núcleo, esperamos poder partilhar nossa experiência, produzir e registrar conhecimento relevante para a Fiocruz e para além dela, contribuindo com as diversas áreas que lidam com saúde, trabalho e aposentadoria, especialmente a Saúde do Trabalhador.

Thaysa Maria Garcia
Carla Cristina Coelho Augusto Pepe
(Organizadoras)



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz



cogepe

gestão de pessoas



FIOCRUZ SAUDAVEL

SUMÁRIO

PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA FIOCRUZ:

UMA EXPERIÊNCIA INOVADORA EM SAÚDE DO TRABALHADOR


EIXO 1: PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA DA FIOCRUZ: TRILHANDO NOVOS CAMINHOS

CAPÍTULO 1..... 2

TRILHANDO NOVOS CAMINHOS – AS QUESTÕES EMBRIONÁRIAS

Conceição Maria Vaz Robaina


Nadja Maria Lacerda de Moraes Freire

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3262227061>

CAPÍTULO 2..... 8

TRILHANDO NOVOS CAMINHOS: UMA EXPERIÊNCIA DE PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA INVADORA EM SAÚDE DO TRABALHADOR

Thaysa Maria Garcia

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3262227062>

CAPÍTULO 3..... 30

E DEPOIS DO PPA?

Thaysa Maria Garcia

Carla Cristina Coelho Augusto Pepe

Joyce Domingues da Silva Oliveira


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3262227063>

CAPÍTULO 4..... 37

AÇÕES INTERPROFISSIONAIS E A PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA

Nelson Felix Lima Neto

Jefferson Lee de Souza Ruiz


 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3262227064>

CAPÍTULO 5..... 45

AS HISTÓRIAS E MEMÓRIAS DOS TRABALHADORES EM TRANSIÇÃO PARA APOSENTADORIA DA FIOCRUZ: UMA DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA DIÁRIO DE TRAJETÓRIA

Eduardo Emílio Maurell Müller Neto

Glauber Queiroz Tabosa Tiburtino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3262227065>


EIXO 2: ASPECTOS PRAGMÁTICOS DA APOSENTADORIA

CAPÍTULO 6..... 55

APOSENTADORIA E PROGRAMAS DE PREPARAÇÃO PARA A APOSENTADORIA:

CONCEITUAÇÕES, HISTÓRICO E DESENVOLVIMENTO


Silvia Miranda Amorim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3262227066>

CAPÍTULO 7..... 63

EDUCAÇÃO FINANCEIRA, PLANEJAMENTO E APOSENTADORIA

Fabrcia Prado Simões

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3262227067>

EIXO 3: PROMOÇÃO DA SAÚDE E ENVELHECIMENTO

CAPÍTULO 8..... 72

ENVELHECER NOS TEMPOS DE HOJE: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA

Carlos Alberto Bizarro Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3262227068>

CAPÍTULO 9..... 85

IDADISMO AFETIVOSSEXUAL NA VELHICE

Thiago de Almeida


Deusivania Vieira da Silva Falcão

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3262227069>

CAPÍTULO 10..... 96

DE VOLTA AO COMEÇO? PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA E FAMÍLIA

Conceição Maria Vaz Robaina

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270610>

CAPÍTULO 11 108

O ENVELHECIMENTO E O CORPO

Valéria T. S. Lino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270611>


CAPÍTULO 12..... 118

NUTRIÇÃO E ATIVIDADE FÍSICA NO ENVELHECIMENTO

Bruno Macedo da Costa

Débora Kelly Oliveira das Neves

Wanessa Natividade Marinho

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270612>








EIXO 4: SAÚDE DO TRABALHADOR E OS CICLOS FINAIS DE TRABALHO

CAPÍTULO 13..... 132

SENTIDO DO TRABALHO: MATIZES DO PROCESSO DE APOSENTADORIA

Renata Mendes da Silva Pinheiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270613>

CAPÍTULO 14	141
SAÚDE DO TRABALHADOR E ENVELHECIMENTO	
Carla Cristina Coelho Augusto Pepe	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270614	
CAPÍTULO 15	151
CONSIDERAÇÕES SOBRE SAÚDE MENTAL E APOSENTADORIA	
Renata Mendes da Silva Pinheiro	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270615	
CAPÍTULO 16	159
EQUANDO HÁ ALGO ERRADO NO TRABALHO? ASSÉDIO LABORAL E APOSENTADORIA	
Terezinha Martins dos Santos Souza	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270616	
CAPÍTULO 17	168
O TRABALHADOR MAIS VELHO E AS NUANCES DA MATURIDADE	
Thaysa Maria Garcia	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270617	
CAPÍTULO 18	178
PROJETOS DE VIDA, PLANEJAMENTO E APOSENTADORIA	
Valeria Dos Santos Pinto da Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270618	
EIXO 5: POLÍTICAS INSTITUCIONAIS E PÚBLICAS E O TRABALHADOR MAIS VELHO	
CAPÍTULO 19	184
O AGEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES: A REPRESENTAÇÃO NEGATIVA DO TRABALHADOR MAIS VELHO	
Lucia Helena de Freitas Pinho França	
Thaysa Maria Garcia	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270619	
CAPÍTULO 20	203
ENVELHECIMENTO E SISTEMAS DE SEGURIDADE SOCIAL	
Maria Tereza de M. Pasinato	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.32622270620	
CAPÍTULO 21	208
MEMÓRIA INSTITUCIONAL E RETENÇÃO DO CONHECIMENTO: REFLEXÕES SOBRE PERMANÊNCIA E TRANSFORMAÇÃO COM TRABALHADORES EM TRANSIÇÃO PARA A APOSENTADORIA DA FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ	
Érica de Castro Loureiro	

AGRADECIMENTOS	215
SOBRE AS ORGANIZADORAS.....	217

Eixo 5: Políticas institucionais e públicas e o trabalhador mais velho

CAPÍTULO 19

O AGEÍSMO NAS ORGANIZAÇÕES: A REPRESENTAÇÃO NEGATIVA DO TRABALHADOR MAIS VELHO

Lucia Helena de Freitas Pinho França¹

Thaysa Maria Garcia²

*“O medo é um preconceito dos nervos.
É um preconceito desfaz-se;
basta a simples reflexão.”*
Machado de Assis (1839-1908)

RESUMO: O presente artigo aborda o processo de envelhecimento nas organizações, destacando o impacto social do ageísmo no trabalho, apresentando estratégias de enfrentamento social e organizacional para o alongamento da vida profissional e aumento dos níveis de empregabilidade dos trabalhadores mais velhos. Nesse contexto, é apresentada uma revisão de literatura sobre o tema e discutidos alguns instrumentos sobre o Ageísmo Organizacional, como a *Escala de Envelhecimento no Contexto Organizacional – EACO*, enquanto medida e pauta para reflexão e discussão sobre preconceitos entre grupos intergeracionais nas organizações. Foi abordada ainda a percepção de gestores e trabalhadores frente ao envelhecimento, o que reflete o modo com que as organizações têm lidado com a temática. Ao final, apresentam-se sugestões para trabalho com equipes intergeracionais como uma das estratégias para combater o ageísmo organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Ageísmo; preconceito etário; organizações; trabalhadores mais velhos; intergeracionalidade.

1 Psicóloga e gerontóloga, professora e orientadora de pós-graduação em Psicologia (mestrado e doutorado) e pesquisadora (FAPERJ, CNPq e CAPES). Mestre pela Universidade do Rio de Janeiro (UFRJ), PhD pela Universidade de Auckland (NZ) e Pós-Doutorado pela Universidade de Aveiro (PT). Autora de quase uma centena de publicações de pesquisas, coordena o Laboratório de Estudos sobre o Envelhecimento no Contexto Organizacional e Social – LECOS no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UNIVERSO - Niterói. É bolsista de produtividade do CNPq. Realiza consultoria sobre Programas de Preparação para Aposentadoria, Ageísmo, Gestão da idade nas Organizações.

2 Psicóloga, especialista em Psicologia Analítica e mestra em Psicologia Social com ênfase em aposentadoria e envelhecimento, compõe o Núcleo de Atenção Integral à Aposentadoria da Coordenação de Saúde do Trabalhador da Coordenação-Geral de Pessoas (Naia/CST/Cogepe) da Fiocruz.

INTRODUÇÃO

A possibilidade de viver mais é um dos maiores ganhos dos séculos XX e XXI, mas é também um de seus maiores desafios. Apesar da longevidade ser celebrada mundialmente, é motivo de consideração quanto à sustentabilidade de seguridade e medidas sociais e de saúde de uma faixa da população cada vez mais velha e que precisará permanecer no mercado de trabalho por mais tempo. No Brasil, este fenômeno tem sido ainda mais desafiador, apesar dos exemplos observados nos países centrais – que já vem envelhecendo há muito mais tempo. Medidas relacionadas à saúde, à educação, à empregabilidade e à seguridade social têm se mostrado insuficientes para dar conta das transformações sociais envolvidas, evidenciando certo despreparo para o envelhecimento populacional (FRANÇA, 2012). Apesar disso, observa-se que, em 2020, a expectativa de vida de idosos era de 76,7 anos, devendo ultrapassar 80 anos em 2050 (IBGE, 2020).

Há de se salientar que o envelhecimento é complexo, sendo impactado por múltiplos fatores que vão desde questões biológicas individuais até situações políticas e de qualidade de vida coletiva de cada país/estado/cidade. Na análise deste contexto, cabe ainda apontar que a epidemia de Covid-19 trará, entre suas diversas consequências, o realce amargo dos pontos frágeis e desafiadores de nossa sociedade. Destaca-se nesse contexto que o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) observou a redução de 2,2 anos frente à expectativa de vida (VALOR ECONÔMICO, 2021). Certamente a pandemia reforça a crise político-econômica, bem como aprofunda diversos problemas sociais, tendo influência direta no colapso do sistema de saúde, que já tinha recursos limitados e insuficientes para lidar com sua demanda. Assim, embora a pandemia não seja o escopo deste artigo, é fundamental contextualizar o cenário desta época que provavelmente terá desdobramentos socioeconômicos para os próximos anos - ressaltando que no caso específico do envelhecimento no contexto do trabalho, ela é mais um empecilho frente ao desemprego e a sustentabilidade do sistema previdenciário. Em abril de 2021, por exemplo, o Fundo Monetário Internacional revelou uma taxa de desemprego no Brasil que atingiu 14,5%, apontado como um dos 14 piores do mundo no indicador de empregabilidade, sendo os níveis de empregabilidade de pessoas mais velhas ainda mais baixos (IMF, 2021).

No que se refere ao sistema de seguridade social, a Reforma da Previdência implantada no final de 2019 (BRASIL, 2019), estabeleceu aumento da idade mínima para aposentadoria para mulheres e homens. Apesar de novos critérios etários para se fazer jus à aposentadoria e dos períodos de transição do novo regramento, é imediato seu impacto no mundo do trabalho. A tendência é que se envelheça cada vez mais no trabalho, portanto. Todavia quem seriam estes trabalhadores mais velhos?

As diferenças e similaridades entre indivíduos, tanto sob o ponto de vista físico quanto cognitivo e emocional, ocorrem em todas as faixas etárias até o envelhecimento. Assim, uma pessoa de 80 anos pode estar numa condição física melhor que uma de 60

anos, por exemplo. Ou uma de 70 anos pode ter capacidade de memorizar com mais facilidade (até mesmo fatos recentes) que outra com 50 anos, dependendo de uma série de condições, como os níveis de estresse. Nas situações de trabalho, há trabalhadores com boas condições físicas e mentais e que desejam e/ou precisam economicamente continuar trabalhando. Outros que com menos de 50 anos, por executarem um trabalho sacrificante ou estressante, sentem necessidade de se aposentar antes das condições mínimas exigidas em lei. Assim, na perspectiva do trabalho, entende-se que há diferentes formas de categorizar pessoas em função de sua idade e condições físicas e mentais e que isto pode se modificar ao longo do tempo.

No Brasil ainda é utilizada a definição da OMS (2002): denomina-se idoso aquele que alcança 60 anos. Segundo a definição das Nações Unidas (SHERBOV, 2019), em países em desenvolvimento, é considerado idoso quem tem mais de 60 anos e, em países desenvolvidos, aquele com 65 anos ou mais. Mesmo considerando a redução da expectativa de vida pela Covid-19, parece-nos razoável adotar os seguintes intervalos etários: de 65 a 74 anos “jovens-idosos”; de 74 a 84 anos “idoso-idoso”; de 85 anos ou mais como “velho-velho” (LEE *et al.*, 2019; FRANÇA; SEIDL, 2020). Portanto, ao utilizar as categorias descritas acima, é importante ressaltar que o processo do envelhecimento é subjetivo, mas sofre o impacto de aspectos objetivos da saúde pública e da qualidade de vida coletiva, incluindo os indicadores ambientais, educacionais, culturais, históricos, políticos, econômicos e sociais (FRANÇA; SEIDL, 2020).

Já no que tange ao processo psicológico de transição para saída do mundo do trabalho, de forma geral, inicia-se com as atitudes frente à aposentadoria seguidas pelo planejamento, perpassando pela decisão propriamente dita até a ausência do trabalho. Na atualidade, a *decisão* pela aposentadoria pode englobar três categorias de opções: i) permanecer trabalhando, em horário integral; ii) trabalhar com flexibilidade e horários reduzidos (*bridge employment*), ou iii) aposentar-se de fato ou êxito final. A decisão que envolve a aposentadoria sofre impacto de fatores individuais, organizacionais, ambientais e sociofamiliares. Este efeito, por sua vez, poderá ser mediado por idade, condições de saúde, socioeconômica e gênero, entre outras variáveis que tendem a reforçar ou reduzir a influência daqueles preditores. Embora haja diferenças em relação à decisão de aposentar, o envelhecimento saudável deve buscar a qualidade de vida, individual (na vida e no trabalho) e coletiva.

Entre as políticas dirigidas a trabalhadores mais velhos, pode-se destacar os programas de preparação para aposentadoria (PPA). Diversos autores brasileiros já comprovaram a relevância desse tipo de programa (ZANELLI; SILVA; SOARES, 2010; FRANÇA; SOARES, 2014; FRANÇA; GARCIA, 2020; MURTA, *et al.* 2014; PAZZINI; MARIN, 2016; SOARES *et al.*, 2007) e indicam sua implantação nas organizações há pelo menos cinco anos da aposentadoria. Recomenda-se que alguns aspectos que remetem à sobrevivência na aposentadoria e no processo de envelhecimento, como a saúde e a

poupança, devem ser estimulados desde muito cedo, de preferência no início da vida de trabalho (FRANÇA; GARCIA, 2020).

Observa-se que cerca de duas décadas após o Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003), o PPA é mais frequentemente desenvolvido em organizações públicas (FRANÇA et al., 2019) que nas privadas. É provável que com a epidemia de Covid-19 tenha ocorrido alguma redução na oferta de PPA à exemplo do que acontece diante de uma crise econômica no Estado com redução de projetos e ações na área de Recursos Humanos e corte ao apoio às pesquisas acadêmicas, em especial, na área de Humanas.

Diante do contexto de envelhecimento populacional e mudanças significativas no mundo do trabalho, é importante que as organizações estejam cada vez mais preparadas para ter em seus quadros trabalhadores mais velhos, oferecendo o apoio e condições para que eles se atualizem, mantenham-se saudáveis, satisfeitos e motivados por meio de um ambiente acolhedor e inclusivo. Apesar disso, pouco se sabe sobre o que pensam os empregadores e/ou gestores brasileiros sobre o envelhecimento dos seus trabalhadores. Porém, algumas pesquisas realizadas pela área da Psicologia e da Administração (FRANÇA, 2012; FRANÇA *et al.*, 2012; CEPellos, 2018; CEPellos; TONELLI, 2017; MENEZES; FRANÇA, 2012; SEIDL *et al.*, 2019; UYEHARA, 2003; VASCONCELOS, 2015) apontam para a necessidade de mudanças nas políticas e práticas de Recursos Humanos de modo que as organizações possam melhor lidar com a diversidade etária. Não obstante, há um considerável atraso por parte das organizações na proposição de uma agenda ampla e urgente que possa atender esse público.

Trabalhadores maduros tendem a apresentar questões específicas diante do trabalho. Menezes e França (2012), por exemplo, observaram que valorizam a flexibilidade e o controle do trabalho. Assim, a flexibilidade nos horários de trabalho, a reorganização do ambiente ergonômico, a possibilidade de optar por uma aposentadoria parcial ou um emprego de ponte e qualificação são temas a serem considerados pelas organizações a fim de lidar melhor com esse público cada vez mais numeroso.

Também em relação a esse público, dentre os preditores que influenciam o desejo e ou interesse por permanecer trabalhando, na organização ou em um emprego de transição, estão: i) determinantes individuais – como a idade e o tipo de ocupação, a situação econômica e a saúde física e mental; ii) determinantes organizacionais – como percepção do trabalho, oportunidades de desenvolvimento e atualização; iii) demandas familiares e apoio social. Tais fatores podem ser reforçados pelo ambiente organizacional amigável que facilite e estimule a diversidade, a solidariedade e as trocas integrativas entre as equipes intergeracionais, contrapondo-se ao ageísmo organizacional.

Pontua-se que enfrentamos ainda uma profunda desigualdade social que atinge esses trabalhadores, inclusive seus níveis de educação formal - sendo os dos brasileiros mais velhos mais baixos que os de outras faixas etárias. Dados do IBGE (2020) indicam que em 2019, entre as pessoas de 65 anos ou mais, 70% não possuíam nível fundamental

completo. Esta proporção cai na medida em que se analisa os grupos etários mais jovens, até atingir a 16% entre as pessoas de 25 a 34 anos.

Embora estejamos distantes das condições socioeconômicas ideais que possam garantir aos mais velhos boas condições de saúde, bem-estar e empregabilidade, é possível que políticas públicas e organizacionais sejam capazes de criar ambientes que os motivem e deem autoestima ao mesmo tempo que possam se manter saudáveis mental e fisicamente e terem níveis de escolaridade suficientes para alcançar trabalhos compatíveis e não precários. Diante desta realidade, as organizações devem garantir ambiente amigável para que o trabalhador continue produzindo e oferecer condições mais equitativas que os valorizem, independentemente da idade, sexo ou etnia.

AGEÍSMO ORGANIZACIONAL

Os meios de comunicação e a comunidade científica vêm se debruçando sobre o racismo e o sexismo. Contudo, dentro dos três `ismos` (racismo, sexismo e ageísmo), o *ageísmo* tem sido pouco abordado no Brasil, principalmente no que diz respeito à capacidade cognitiva do trabalhador mais velho, sua permanência e inclusão no mercado de trabalho (FRANÇA; SOARES, 2009; GOLDANI, 2010; MAGALHÃES; GOMES, 2005; SOUZA; MATIAS; BRÊTAS, 2010; MENEZES; FRANÇA, 2012) e a relevância das equipes intergeracionais no ambiente organizacional (MARQUES; BATISTA; SILVA, 2012; FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010; NERI, 2007).

O ageísmo é definido por estereótipos, preconceitos e discriminação em relação aos mais velhos, sendo um tema pouco pesquisado na academia. Igualmente escassos são os instrumentos que mensuram o ageísmo nas organizações, que tanto contribui para a exclusão dos trabalhadores mais velhos do mercado. O termo ageísmo, ou preconceito de idade, foi concebido por Butler (1980), como um processo de estereotipar sistematicamente e discriminar pessoas por meio da idade que impacta desde as decisões de contratar pessoas aos cuidados médicos e a política social.

Mensurar o ageísmo talvez, assim como o sexismo e o racismo, mostra-se de difícil abordagem uma vez que de tão arraigado na sociedade, o indivíduo tem dificuldade em perceber em si o preconceito. Soma-se a isso também o viés da deseabilidade social, uma tendência que o indivíduo possui de mascarar suas preferências, um enviesamento de respostas a fim de seguir as normas sociais. Almiro (2017) aponta que o padrão de deseabilidade social é dependente do contexto – clínico, forense ou organizacional – e se manifesta quando o sujeito dissimula deliberadamente com a intenção de induzir o examinador em erro. Almiro (2016) sugere a utilização de instrumentos de auto relato como a opção mais adequada, bem como alerta para a sistematização de estudos de validação para diversas populações de interesse para a utilização das escalas de acordo com os resultados obtidos em diferentes grupos-critério.

Palmore (2001), ao investigar o ageísmo, propôs uma escala para avaliar a discriminação em relação ao idoso. Goldani (2010) diferenciou ageísmo de discriminação por idade, considerando o ageísmo como um sistema de atitudes atribuído pelos indivíduos e pela sociedade para os outros em razão da idade, enquanto a discriminação por idade exclui as pessoas simplesmente utilizando a idade como fator decisivo. No entender de Silva e França (2015), uma das consequências de um cenário preconceituoso em relação ao idoso é a discriminação, que pode gerar riscos de violência por ação ou omissão ao bem-estar físico ou psicológico, a liberdade e o desenvolvimento pleno (OMS, 2003).

Silva e França (2015) testaram a escala de Palmore (2001) com 20 itens em 284 participantes. A análise fatorial, após testar diversos fatores, propôs uma extração unidimensional e resultou em uma escala composta por nove itens, com KMO favorável de 0,83. A consistência interna foi aferida por meio do *alfa de Cronbach* satisfatório ($\alpha = 0,84$), variância explicada total 45.27% sendo mantidos os itens com cargas fatoriais superiores a 0,40. Cerca da metade dos participantes da pesquisa sofreram e registraram queixa na delegacia contra idosos - pouco mais da metade foi provocada por violência psicológica e muitos provocados por familiares (GROSSI; SOUZA, 2003). Tal pesquisa reforça a subnotificação dos casos pelos idosos, que conforme Alencar (2005) pode ser explicada pela carência de locais para registro, falta de importância dada a esse tipo de violência ou pelo conceito de violência dominante na população, que percebe o ato apenas em situação de agressão física ou morte.

Torres *et al.* (2016) ressaltam que o ageísmo se manifesta no dia a dia das pessoas mais velhas, a partir do exagero ou da omissão de um fato sobre o envelhecimento. Nesse caso, os aspectos favoráveis do idoso são omitidos ou insuficientemente abordados, ao passo que os aspectos negativos são reforçados, como a crença de que a velhice seja a pior fase da vida.

Para a OMS, apesar de alguns estereótipos já serem considerados ultrapassados, algumas pessoas ainda consideram os idosos frágeis ou um fardo para a sociedade. Esses e outros rótulos ainda presentes no imaginário social podem levar à discriminação por idade e impedir que as pessoas possam experimentar um envelhecimento saudável. Uma das ações estabelecidas pela OMS para assegurar a autonomia e o bem-estar das pessoas mais velhas é a criação de ambientes amigáveis para idosos para o combate ao ageísmo, permitindo que idosos tenham maior autonomia e apoio dos diversos níveis de governo. Uma dessas medidas também abrange o refinamento da mensuração desse tipo de atitude e seu monitoramento para aprimorar o entendimento acerca do envelhecimento.

O *ageísmo organizacional* pode ser definido por um conjunto de atitudes negativas ou positivas frente ao envelhecimento, valorizando ou desvalorizando a força de trabalho dos mais velhos, favorecendo ou desfavorecendo a sua inclusão/exclusão e a permanência, e em consequência, o bem-estar daqueles que desejam ou precisam permanecer no mercado de trabalho (FRANÇA *et al.*, 2017). Com relação aos trabalhadores mais velhos no mercado

de trabalho, a discriminação pode abranger desde a sua não contratação em processos de recrutamento e seleção até a sua dispensa, especialmente se o país e/ou a organização atravessa situações de crise. Para os trabalhadores que se tornam desempregados, as chances de se reempregar são baixas no mundo inteiro, no Brasil é ainda pior.

A pesquisa de Digmans *et al.* (2015) apontou que na Holanda, cerca de 1 em 4 aposentados adotam o emprego de ponte após a aposentadoria, enquanto 7% não foi bem-sucedido nesta busca pelo trabalho. Particularmente aqueles que foram forçados a se aposentar são os que apresentam maior dificuldade de encontrar emprego de ponte ou de transição. No Brasil, também encontramos um percentual similar de pessoas que desejam permanecer no mercado para além da idade mínima da aposentadoria. O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE – (2020) indicou que cerca de um quarto dos trabalhadores com 60 anos ou mais (22,9%) estavam trabalhando, representando 8,2% da população ocupada. Além disso, algumas pessoas perdem o emprego antes de alcançar a idade mínima para aposentadoria e enfrentam maiores dificuldades na busca por trabalho. O IBGE (2020) destacou que entre os desocupados mais velhos, metade está procurando trabalho há mais de um ano - ou seja, estão desocupados há longo prazo, enquanto entre os jovens de 14 a 29 anos o percentual cai para 41,3%.

A dificuldade para os trabalhadores mais velhos conseguirem trabalho é encontrada também internacionalmente. Koppes, De Vroome, Mol, Janssen e Van den Bossche (2009) apontaram que a discriminação de idade na Holanda foi de 14% em trabalhadores de até 54 anos e a proporção aumentava para 20% nos trabalhadores entre 55-64 anos. Numark, Burn e Button (2015) pesquisaram a discriminação de idade entre postulantes a emprego e identificaram que há fortes evidências de maior discriminação em relação à empregabilidade de mulheres mais velhas, especialmente aquelas que estão próximas à idade da aposentadoria.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) aponta que as possíveis causas dos baixos níveis de empregabilidade entre os trabalhadores mais velhos são a incompatibilidade entre suas habilidades e aquelas exigidas pelo mercado, a escassez de vagas para seu nível de experiência e qualificações e a relutância de empregadores em contratar pessoas idosas (DELLÌSOLA, 2020). Neste sentido, torna-se urgente a adoção de medidas, estratégias e políticas em busca da empregabilidade e o bem-estar desses trabalhadores.

França *et al.* (2017) construíram e testaram uma escala de ageísmo no contexto organizacional (EACO) para investigar as atitudes preconceituosas de trabalhadores de diversas idades frente ao envelhecimento. O resultado foi uma escala de 28 itens e seis dimensões: *Normas/Políticas Organizacionais, Saúde e Segurança no Trabalho, Aspectos Cognitivos, Liderança/Aceitação de Ordens, Inteligência Emocional e Produtividade*. A escala foi enviada eletronicamente a 2.400 trabalhadores de todas as idades e regiões brasileiras, retornando um quarto dos participantes (N = 600) por coleta de dados

eletrônica, utilizando-se o envio e a hospedagem de dados da Qualtrics, obtendo-se uma taxa de retorno de 21%. Análises fatoriais experimentais resultaram na EACO com 14 itens - eigenvalues, cargas fatoriais e comunalidades satisfatórios - agrupados em duas dimensões: **D1 – atitudes negativas**, composta por aspectos cognitivos e de saúde ($\alpha = 0,83$) cujo exemplo de item: “Trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade” e **D2 – atitudes positivas**, composta por aspectos afetivos ($\alpha = 0,77$) cujo exemplo é “Trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os trabalhadores mais jovens”. Os trabalhadores mais jovens apresentaram atitudes mais negativas contra o envelhecimento que os mais velhos; estes apresentaram atitudes mais positivas do que os jovens.

A EACO foi testada também com 383 trabalhadores de todas as idades do estado do Rio de Janeiro por Siqueira-Brito *et al.* (2016), sendo realizadas Análises Fatoriais Confirmatórias (AFCs) por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que demonstrou uma adequação ao estudo original. Os resultados evidenciaram que o modelo de dois fatores independentes apresentava indicadores de ajuste aceitáveis ($\chi^2 = 166,08$; TLI = 0,94 e RMSEA = 0,06 – IC – 0,05-0,08). Tais resultados apontam este como o modelo com melhor ajuste se comparado ao modelo preliminar. A versão final da escala apresentou 13 itens, sendo o modelo composto por duas dimensões: a primeira dimensão de Atitudes Negativas, composta por oito itens; e a segunda dimensão de Atitudes Positivas, composta por cinco itens. Os itens da análise confirmatória da EACO estão disponíveis na Tabela 1 (em anexo).

Independente do instrumento, Stypinska e Turek (2017) ressaltam que uma das formas de mensurar o ageísmo é observar as práticas adotadas dentro das organizações, seja por meio das contratação de trabalhadores mais velhos, redução de salários, treinamentos e promoções efetivadas para trabalhadores mais velhos. Idealmente procura-se refletir sobre o que seria a desejabilidade das atitudes e a prática adotada pelas organizações e pelos trabalhadores tanto na visão do empregador quanto o que é percebido pelo trabalhador. Assim, pesquisas com abordagens quanti-quali são recomendadas em estudos correlacionais entre atitudes e práticas observadas, tanto de empregadores (por meio dos seus dirigentes principais), quanto de empregados de diversas faixas etárias.

Uma das observações de França (2012), reforçada por Silva e França (2017), refere-se ao poder da mídia em relação à quebra de preconceitos e à discriminação em relação a pessoas idosas. Apesar de os meios de comunicação estarem mais atentos à discriminação em relação a mulheres, negros e homossexuais, de forma geral ainda são poucas as menções ou denúncias frente à discriminação contra idosos, sendo mais raras ainda as medidas e ações sobre a retenção e inclusão dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho.

Um estudo qualitativo realizado por Loth e Silveira (2013) com quatro trabalhadores entre 47 a 62 anos por meio de entrevistas abertas identificou três categorias de percepções:

i) estereotipadas de si mesmos; ii) estereotipada dos outros e iii) estereotipadas dos jovens. Os autores apontaram que nem sempre os participantes se identificavam como idosos, mas tendiam a se associar mais às características positivas dos idosos do que às negativas, reforçando o que havia sido apresentado anteriormente por McGregor e Gray (2002) em um estudo neozelandês. Uma das limitações do estudo foi a dificuldade de acesso a pessoas próximas à aposentadoria. Percebe-se que ter participantes mais velhos nas pesquisas, bem como a participação de trabalhadores mais velhos em programas específicos mostra-se como uma dificuldade. É possível que a dificuldade de implantação de um PPA em uma organização em relação à adesão dos pré-aposentados, por exemplo, se dá em função de um sentimento de desconfiança de se apresentar como aposentável e/ou ser formalmente categorizado pela organização como mais velho.

O QUE PENSAM AS ORGANIZAÇÕES SOBRE O ENVELHECIMENTO DOS SEUS TRABALHADORES?

O que leva trabalhadores a permanecerem no mercado para além da idade mínima da aposentadoria? Como manter os trabalhadores mais velhos nas organizações pelo menos até a data limite? São questões que precisam ser discutidas pela sociedade, especialmente nas organizações. Sob o ponto de vista da legislação, a extensão da vida produtiva dos trabalhadores brasileiros já havia sido abordada pela Política Nacional do Idoso (BRASIL, 1994) e pelo Estatuto do Idoso (BRASIL, 2003), embora dentro de um contexto geral de envelhecimento populacional. Vale assinalar que tais documentos recomendaram a profissionalização e o trabalho das pessoas mais velhas, sendo vedada a discriminação e o limite de idade para contratação de pessoal, propondo o estímulo à admissão e a continuidade de trabalhadores mais velhos nas organizações. Já sob o ponto de vista da prática organizacional frente ao processo de envelhecimento de seus trabalhadores, ainda é visível a distância entre a academia, o poder público e as organizações. Desta forma, torna-se urgente, o estabelecimento de fóruns de discussão para que medidas eficazes na condução das políticas e práticas que atendam à diversidade etária possam ser propostas - a despeito das dificuldades que pesquisadores brasileiros têm em realizar pesquisas nas organizações (média de 4 a 10% de retorno em pesquisa).

França *et al.* (2012) realizaram um estudo com 207 gestores (um por cada organização) em função da diversidade etária nas organizações e dos PPA oferecidos. Dentre diversas opções, apenas duas medidas obtiveram destaque: 41% adotavam a progressão da carreira e menos de um terço adotava medidas ergonômicas. Assim, destacam-se as medidas não implementadas como: redução de *status* hierárquico (84%); licença extra (83%); aposentadoria parcial – meio expediente (78,5%); redução de carga horária (72%). Quanto às medidas a serem implementadas destacam-se a possibilidade de adequação das tarefas (52,2%), medidas ergonômicas (50,7%) e o limite de idade para

um trabalho impróprio ou insalubre (44,6%). Estes resultados revelam a necessidade de: i) investigar novamente o que dizem os gestores sobre o envelhecimento dos trabalhadores já passados 10 anos da pesquisa e ii) sensibilizar os gestores de Recursos Humanos quanto ao envelhecimento no contexto organizacional. Nota-se que há uma diferença relevante nas medidas organizacionais brasileiras, ainda muito tímidas, e as demais, o que já foi observado por Van Dalen *et al.* (2010), em estudos voltados às políticas organizacionais para trabalhadores mais velhos internacionalmente.

Em um estudo conduzido por Cepellos e Tonelli (2017) com 138 gestores sobre as práticas utilizadas com trabalhadores com mais de 50 anos, é evidenciado o pouco preparo das organizações brasileiras frente ao envelhecimento, confirmando o que já havia sido apontado por França *et al.* (2012). Cepellos e Tonelli (2017) ressaltaram que práticas de gestão da idade mais adotadas pelas empresas estavam associadas à conscientização dos seus empregados sobre a importância de trabalhar com profissionais mais velhos, compor as equipes com trabalhadores de diferentes idades e seleção de candidatos adotando diversidade etária. Contudo, estes autores admitem que há um descompasso entre a favorabilidade de atitude e as práticas adotadas pelas organizações, cujas correlações se apresentaram fracas ($r = 0,30$). Já o estudo de Seidl (2019) com 674 participantes elaborou e testou a escala de Gestão da Diversidade Etária nas Organizações (GeDEO). Da Análise Confirmatória Fatorial emergiram 20 itens divididos em quatro fatores assim dispostos: (1) Práticas de Preparação para Aposentadoria; (2) Tratamento igualitário a trabalhadores de diferentes idades; (3) Oportunidades de Treinamento para Promoção da Diversidade Etária e (4) Práticas de Gestão de Pessoas a Trabalhadores Mais Velhos. A medida apresentou bons índices psicométricos, de ajuste e precisão.

Van Dalen, Henkens e Schippers (2010) compararam a percepção dos empregadores de organizações de cinco países europeus, Grécia, Hungria, Espanha, Holanda e Reino Unido, e suas expectativas em relação ao envelhecimento da força de trabalho, à produtividade, à retenção e ao recrutamento dos trabalhadores mais velhos. Apesar da consciência do seu papel frente ao envelhecimento dos trabalhadores, poucas políticas e medidas foram propostas para reter ou recrutar os trabalhadores mais velhos ou melhorar sua produtividade, exceto no caso dos empregadores ingleses que reconheciam seu valor e apresentavam medidas para sua retenção nas organizações e no mercado de trabalho.

Em outra pesquisa (2010), examinaram os preconceitos dos empregadores e empregados acerca da produtividade dos trabalhadores mais jovens (até 35 anos) e dos mais velhos (a partir de 50 anos) em função de 11 características (confiabilidade, envolvimento ou compromisso com a organização, habilidades sociais, habilidades com os clientes, precisão, capacidade mental, criatividade, flexibilidade, capacidade física, novas habilidades tecnológicas e desejo de aprender). Os trabalhadores mais velhos apresentaram médias maiores do que os jovens em confiabilidade, compromisso com a organização, habilidades voltadas com os clientes, habilidades sociais e precisão. Os

mais jovens foram melhor avaliados nas características tecnológicas, capacidades física e mental, vontade de aprender, flexibilidade e criatividade.

França *et al.* (2012), replicando parcialmente o estudo de Van Dalen *et al.* (2010), compararam as características dos trabalhadores mais jovens e dos mais velhos avaliadas por 206 gestores brasileiros. Os itens relacionados à precisão e habilidade voltada para o cliente e o compromisso com a organização do estudo holandês foram substituídos no estudo brasileiro por produtividade, habilidade gerencial e lealdade. Os resultados foram similares aos encontrados por Van Dalen *et al.* (2010) quanto às características dos gestores em relação aos trabalhadores mais velhos: lealdade, confiabilidade e habilidades gerenciais. De forma geral, os trabalhadores mais jovens (até 35 anos) receberam melhores avaliações que os trabalhadores mais velhos, destacando-se nos seguintes aspectos: habilidade para lidar com novas tecnologias, saúde e vigor físico, vontade de aprender e produtividade. Habilidade para lidar com o estresse e habilidades sociais foram pontuadas igualmente nos dois grupos etários, com leve vantagem para os mais velhos.

Ao passo que pesquisas apontam para o descompasso entre a necessidade de integração de pessoa mais velha nos ambientes organizacionais e o modo como as organizações lidam com o tema, outras nos indicam que os contatos intergeracionais geram atitudes de solidariedade e ajuda mútua (MAGALHÃES; GOMES, 2005; FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010). Bumeister, Hirshi e Zacher (no prelo) reforçam a importância da compreensão dos efeitos dos contatos intergeracionais no trabalho face ao aumento da diversidade etária na força de trabalho. Portanto, contatos intergeracionais quando estimulados e mantidos no trabalho podem reduzir estereótipos negativos e a discriminação contra a idade (FASBENDER; WANG, 2017; HENRY *et al.*, KING; BRYANT, 2017).

Os pesquisadores utilizaram as teorias da motivação no trabalho e do desenvolvimento ao longo da vida em dois estudos: o primeiro foi experimental com 90 trabalhadores na Suíça (45 mais jovens e 45 mais velhos), em que foi observado efeito causal do contato intergeracional no sentimento de pertencimento. No segundo estudo, com 500 funcionários na Alemanha, foi observado que o sentimento de pertencimento mediava a relação entre o contato e o envolvimento no trabalho. Os contatos intergrupos tendem a gerar efeitos positivos nas relações interpessoais, apresentando efeitos universais em todas as faixas etárias, como reforçado por Pettigrew *et al.* (2011). Bumeister *et al.* (*in press*) destacam ainda que o senso de pertencimento é mais pronunciado em trabalhadores mais velhos do que nos mais jovens. Isto pode ser explicado pelo fato de os mais velhos terem vivenciado mais mudanças ao longo da vida e o tempo dedicado ao trabalho.

ABORDANDO O AGEÍSMO POR MEIO DAS EQUIPES INTERGERACIONAIS

Neri (2007), utilizando o *lifespan* - desenvolvimento ao longo de toda a vida de Baltes (1939-2006), ressaltou que o ambiente organizacional pode beneficiar o trabalhador

mais velho na seleção, otimização e compensação das oportunidades educacionais que desenvolvam habilidades, valores e atitudes em relação ao trabalho. Assim, novos modelos de treinamentos e aprendizagem devem priorizar este grupo de trabalhadores, não apenas promovendo a sua atualização, principalmente no mundo digital e tecnológico, mas desenvolvendo novas competências para mantê-los ativos no mercado de trabalho. Ponto importante a ser ressaltado é que as organizações precisam não só promover saúde, segurança e qualidade do ambiente para os mais velhos continuarem produzindo, mas estimular equipes intergeracionais se relacionarem, criando um ambiente organizacional amigável e mais inclusivo (IWEINS *et al.* 2013).

Estudo realizado com organizações de grande e médio porte na Eslovênia (2020) revelou que a promoção da sinergia entre os trabalhadores mais velhos e mais jovens impactaram positivamente o engajamento no trabalho em trabalhadores mais velhos. Isto remete à necessidade de intervenções nas organizações que possam atingir efeitos positivos e cooperativos em equipes intergeracionais e multiplicar suas práticas.

Utilizando a teoria das demandas e recursos de trabalho, Ingusci (2021) testou a hipótese de que a relação da diversidade e o redesenho do trabalho seriam enfraquecidos com a idade entre 217 trabalhadores (entre 35 e 50 anos), em vários contextos de trabalho em organizações públicas e privadas. Os autores sugerem que o clima de diversidade em termos da justiça organizacional, inclusão e a valorização da diversidade pessoal, podem influenciar a criação de novos cargos nas organizações e são capazes de gerar resultados organizacionais positivos, embora tenha sido mais evidente entre trabalhadores de meia-idade que em mais velhos.

O estímulo e a proposição de novas oportunidades desenvolvidas pelas equipes intergeracionais favorecem a quebra de preconceitos mútuos entre jovens e idosos, independente dos laços familiares ou de amizade pré-existentes (FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010). Tais ações representam oportunidades de redução de preconceitos entre faixas etárias, podendo abarcar discussões em relação a questões relevantes de âmbito macro e micro no intuito de buscar alternativas para o bem-estar coletivo (MARQUES; BATISTA; SILVA, 2012). Programas intergeracionais podem representar uma chance para o desenvolvimento da generatividade, definida por Erikson (1963) como o contraponto à estagnação na meia idade, uma atribuição social importante na vida adulta, sendo apresentada como o comprometimento do adulto com as futuras gerações (MCADAMS; AUBIN, 1998). Magalhães e Gomes (2005) ressaltam que a relação positiva entre generatividade e o comprometimento de carreira demonstram a importância das atividades generativas no contexto da vida profissional e das contribuições do indivíduo para a comunidade.

Destaca-se que, independentemente do método adotado para reduzir o ageísmo nas organizações de trabalho, é necessário conhecer os tipos de preconceitos existentes para que sejam traçadas políticas e práticas de Recursos Humanos adequadas. Trabalhadores

desejosos ou obrigados a permanecer trabalhando podem e devem desenvolver projetos desafiadores e com prazo determinado na comunidade ou nas organizações, levando ao benefício direto de realização complementar à carreira tanto para os próprios trabalhadores quanto para as organizações (MAGALHÃES; GOMES, 2005; FRANÇA; SILVA; BARRETO, 2010). O maior benefício de uma pesquisa sobre ageísmo nas organizações, seja ela qualitativa ou quantitativa, é a reflexão dos participantes frente às suas próprias atitudes ou a uma situação ou fato, como as atitudes frente aos trabalhadores mais velhos. Mais que isso, caso seja um trabalhador ou gestor mais jovem, pode ser uma oportunidade para reflexão, já que irá um dia “calçar o mesmo sapato”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O envelhecimento dos trabalhadores nas organizações e as sucessivas reformas da previdência evidenciaram a necessidade de os trabalhadores permanecerem nas organizações por cada vez mais tempo, vivenciando seus processos de envelhecer. Apesar dos períodos de transição para que se estabeleça um limite mínimo etário para a concessão da aposentadoria, sobretudo, frente às diferenças relativas a organizações e à natureza de diferentes categorias profissionais que se aposentam mais cedo, resultados de pesquisas internacionais e nacionais têm alertado sobre a necessidade de políticas sociais, diretrizes, ações e políticas institucionais para gerir a diversidade etária nas organizações.

Pontua-se que quaisquer que sejam os instrumentos a serem utilizados, eles devem ser validados com diferentes grupos e seus dados analisados em conjunto com outras variáveis para referendar resultados, especialmente, se culminam em algum julgamento ou contexto de intervenção. Por outro lado, instrumentos que pretendem mensurar atitudes podem ser valiosas formas de sensibilização para trazer à tona a reflexão sobre o tema. Assim, temas levantados, nesse tipo de diagnóstico, podem se desdobrar em inúmeras ações e políticas institucionais, podendo ser oportunidades de estabelecimento de relações independente de gênero, idade, classe social, entre outras.

Para aqueles que precisam ou desejam continuar trabalhando são urgentes políticas que promovam empregabilidade e bem-estar aos trabalhadores mais velhos. Um dos pontos principais que permeia a empregabilidade e que foi abordado neste artigo é o ageísmo organizacional – preconceito em relação aos trabalhadores mais velhos. O tópico ainda é pouco discutido na sociedade e especialmente nas organizações. Contudo, não é razoável que se desperdice recursos humanos por atitudes preconceituosas e discriminatórias em função da idade. Trabalhadores especializados e maduros que queiram e tenham condições físicas e mentais para contribuir são necessários tanto quanto os mais jovens. Para isso, são necessárias políticas públicas e institucionais, bem como esforço coletivo de união e de participação dos trabalhadores de todas as idades, considerando-se a preservação da saúde e o interesse em permanecer na força de trabalho.

Desta forma, parece-nos fundamental que as organizações saibam conciliar direitos e oportunidades para trabalhadores de todas as idades e proporcionar um ambiente de trabalho mais favorável para se manterem saudáveis e motivados. Certamente para os trabalhadores mais velhos, a arma mais poderosa de luta contra o ageísmo é a educação ao longo da vida. A tecnologia e a sua utilização pelo processo produtivo prescindem da manutenção da constante qualificação nos diversos processos de trabalho. Contudo, tais qualificações normalmente são oferecidas no início e meio da vida laboral em função das necessidades das organizações, que nem sempre, continuam investindo nos trabalhadores mais velhos, contribuindo ainda mais para o processo de exclusão e de reafirmação dos preconceitos contra eles (FRANÇA; STEPANSKY, 2005). Uma das formas de se obter a harmonia entre os trabalhadores mais velhos e as organizações é a conscientização de que estes trabalhadores podem ser a solução para o enfrentamento de sua atual carência de mão de obra especializada no mercado, sobretudo se continuarem atualizados (MENEZES; FRANÇA, 2012).

Os gestores de recursos humanos, pesquisadores e especialistas em política social precisam juntos se debruçar em propostas e iniciativas que mitiguem o ageísmo nas organizações. Esta é uma questão para ser discutida entre diversos atores sociais, envolvendo academia, governo e organizações em busca de soluções frente ao cuidado dos trabalhadores e garantia de direitos relacionados à saúde e trabalho, assim como a solidariedade entre as gerações no trabalho e o planejamento para o bem-estar tanto no envelhecimento quanto na aposentadoria para aqueles que decidam se aposentar.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, R. S. Punidos por envelhecer. **Estudos interdisciplinares envelhecimento**, v. 8, p. 67-81, 2005.

ALMIRO, P. A. Uma nota sobre a desejabilidade social e o enviesamento de respostas. **Avaliação Psicológica**, v. 16, n. 3, 2017. DOI: <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2017.1603.ed>.

ASSIS, M. Helena, publicado originalmente em Folhetins (O Globo, 6 de agosto de 1976). In: ASSIS, M. **Obra Completa**, v. 1, Rio de Janeiro, 1876. Disponível em: https://5ca0e999-de9a-47e0-9b77-7e3eeab0592c.usrfiles.com/ugd/5ca0e9_cd9489_3554864514a4d847fc0981d55b.pdf. Acesso em: 10 abr. 2021.

BRASIL. Lei nº 8.842, de 4 de janeiro de 1994. **Política nacional do Idoso, dispõe sobre a política nacional do idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8842.htm. Acesso em: 11 fev. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.741 de 1º de outubro de 2003. **Estatuto do Idoso**. Dispõe sobre o Estatuto do Idoso e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.741.htm. Acesso em: 11 fev. 2022.

BRASIL, Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. **Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias**. Brasília: 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 13 fev. 2022.

BURMEISTER, A.; HIRSHI, A.; ZACHER, H. (no prelo). Explaining age differences in the motivating potential of intergenerational contact at work. **Work Aging and Retirement**, Jan. 2021, Disponível em: <https://doi.org/10.1093/workar/waab002>. Acesso em: 13 fev. 2022.

CAMARANO, A. A.; FERNANDES, D. Condições de Empregabilidade do trabalhador mais velho brasileiro. In: A. NEGRI; B. C. ARAUJO; BACELETTE, R. (Org.). **Desafios da nação brasileiro** – artigos de Apoio, v. 2. , p. 193-228, IPEA: Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180413_desafios_da_nacao_artigos_vol2_cap21.pdf. Acesso em: 13 fev. 2022.

DELL'ISOLA, C. *A Organização Internacional do Trabalho (OIT): proteção e uma perspectiva do futuro trabalhador idoso*. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; GONZAGA, Álvaro de Azevedo; FREIRE, André Luiz (Coord.). *Enciclopédia jurídica da PUC-SP*. Tomo Direito do Trabalho e Processo do Trabalho, Ed. 1, Pontifícia Universidade Católica, PUC-São Paulo: São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/341/edicao-1/a-organizacao-internacional-do-trabalho-%28oit%29:-protecao-e-uma-perspectiva-do-futuro-trabalhador-idoso>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CEPELLOS, V. M. Envelhecimento nas Organizações: Os Grandes Debates sobre o Tema nos Estudos de Administração de Empresas. *Teoria e Prática em Administração*, v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-3761>.

DINGEMONS, E.; HENKENS, K.; SOLINGE, H. Access to bridge employment: who finds and who does not find work after retirement? *The Gerontologist*, v. 56, n. 4, p. 630-640, 2015. Disponível em: <http://doi.org/10.1093/geront/gnu182>. Acesso em: 18 dez. 2017.

DIEESE. Boletim especial: *Quem são os idosos brasileiros*. 2020 Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2020/boletimEspecial01.html>. Acesso em: 13 fev. 2022.

EDWARDS, A. L. *The social desirability variable in personality assessment and research*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1957.

FRANÇA, L. H. *Repensando a aposentadoria com qualidade: Um manual para facilitadores em programas de educação para a aposentadoria*. Rio de Janeiro, RJ: Universidade Aberta da Terceira Idade, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2002.

FRANÇA L. H. F. P. *et al*. Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 20, n. 6, p. 765-777, 2017.

FRANÇA, L. H.; CARNEIRO, D. Programas de preparação para a aposentadoria: Um estudo com trabalhadores mais velhos em Resende (RJ). *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 12, n. 3, p. 429-448, 2009.

FRANÇA, L. H.; SOARES, D. Preparação para a aposentadoria como parte da educação ao longo da vida. *Psicologia: Ciência e Profissão*, n. 29, p. 738-751, 2009.

FRANÇA, L. H. F. P. (2012). Envelhecimento dos trabalhadores nas organizações: estamos preparados? In: FRANÇA, L. H.; STEPANSKY, D. (Org.). *Propostas Multidisciplinares para o bem-estar na Aposentadoria* (pp. 25-52). Rio de Janeiro: FAPERJ.

FRANÇA, L. H. F. P.; NALIN, C. P.; SIQUEIRA-BRITO, A. R.; AMORIM, S. M.; RANGEL, T. & EKMAN, N. A percepção dos gestores de Recursos Humanos frente aos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA). *Estudos Interdisciplinares do Envelhecimento*, 19 (3), 2014. DOI: [org/10.22456/2136-2171.50434](https://doi.org/10.22456/2136-2171.50434)

FRANÇA, L. H. F. P.; GARCIA, T. Aposentadoria Psicossocial. In: SCHIMIDT, M. L. G. (Org.). *Dicionário Temático de Saúde/Doença Mental no Trabalho*, 2020.

FRANÇA, L.; LEITE, S.; SIMÕES, F.; GARCIA, T.; ATALIBA, P. Análise dos Programas de Preparação para Aposentadoria (PPA) desenvolvidos por instituições públicas brasileiras. *Revista Kairós Gerontologia*, v. 22, n. 1, p. 59-80, 2019. DOI: <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2019v22i1p59-80>

FRANÇA, L. H. F. P.; SEIDL, J. Ageísmo nas Organizações. In: SCHIMIDT, Maria Luiza Gava (Org.). *Dicionário Temático de Saúde/Doença Mental no Trabalho*, 2020.

FRANÇA, L. H. F. P.; SILVA, A. M. T. B.; BARRETO, M. S. L. (2010). Programas intergeracionais: quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira? *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, v. 13, n. 3, p. 519-531. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1809-98232010000300017>.

HENDRIK; DALEN; SCHIPPERS. Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions *Journal of European Social Policy*, 2009. <https://doi.org/10.1177/0958928708098523> Acesso em: 14 fev. 2022.

INTERNACIONAL MONETARY FUND (IMF). *World Economic Outlook: Managing Divergent Recoveries*. Washington: 2021. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>. Acesso em 13 fev. 2022.

INGUSCI, E. Diversity Climate and Job Crafting: The role of Age Diversity. *The Open Psychology Journal*, 14,. Disponível em: <https://benthamopen.com/FULLTEXT/TOPSYJ-11-105>. Acesso em: 14 abr. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Síntese dos Indicadores Sociais: Uma análise das condições da População Brasileira*, IBGE: Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: www.ibge.gov.br.

IWEINS, C. et al. Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multi-age perspective, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Rotterdam, Netherlands, 2013. DOI:10.1080/1359432X.2012.748656

KOPPEL, L. L. J., De VROOME, E. M. M., MOL, M. E. M., JANSSEN, B. J. M. and van den BOSSCHE, S. N. J. . Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2008 [National Labour Force Survey 2008]. Nederlandse Organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO), Delft, The Netherlands, 2009.

LEE, S. B.; JAE, H.O; JEONG, H. P.; CHOI, S. P.; WEE, J. H. (2019). Differences in youngest-old, middle-old, and oldest-old patients who visit the emergency department. *Clin Exp Emerg Med*. 2018, v. 5, n. 4, p. 249-255, 2019. Publication Date (Web): 2018 December 31 (Original Article). DOI: <https://doi.org/10.15441/ceem.17.261>.

LOTH, G. B.; SILVEIRA, N. (2013). *Etarismo nas organizações: Um estudo dos estereótipos dos trabalhadores envelhecidos*. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p65>.

MACÊDO, L. S. S.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, T. L.; FRANÇA, L. H. F. P. Adaptação e Validação Brasileira da Escala Older Workers' Intentions to Continue Working. *Psico-USF*, v. 25, n. 1, p. 127-38, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413->

MARQUES, S., BATISTA, M. & SILVA, P. A promoção do envelhecimento ativo em Portugal: preditores da aceitação de um chefe mais velho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, núm. 2, 2012, pp. 53-73. Universidade do Porto, Portugal, 2012. Disponível em: <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10581.pdf> Acesso em: 14 fev. 2022.

MCADAMS, D. P.; AUBIN, E. *Generativity and Adult Development: How and Why We Care for the Next Generation*. Washington, DC: American Psychological Association, 1998. Published online by Cambridge University Press: 29 November 2010.

MCGREGOR, J.; GRAY, L. Stereotypes and older workers: the New Zealand experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, n.18, p. 163-177, 2002.

MURTA, S. G et al. Preparação para a aposentadoria: implantação e avaliação do Programa Viva Mais. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 27, n. 1, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722014000100001>.

NEUMARK, D.; BURN, I.; BUTTON, P. (2015). Is It Harder for Older Workers to Find Jobs? New and Improved Evidence from a Field Experiment. *Working Papers, National Bureau of Economic Research*, n. 21669, NBER. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/701029>. Acesso em: 13 fev. 2022.

NEUMARK, D.; BURN, I.; BUTTON, P. Is It Harder for Older Workers to Find Jobs? New and Improved Evidence from a Field Experiment. *Working Papers, National Bureau of Economic Research*, n. 21669, NBER, 2015. Disponível em: <https://saude.ig.com.br/2020-12-28/covid-19-faz-expectativa-de-vida-dos-brasileiros-cair-pela-1-vez-desde-1940.html>. Acesso em: 13 fev. 2022.

O GLOBO - Portal G1 (8 de abril de 2021). Com 4.190 mortes por Covid em 24 horas, país tem segundo pior dia na pandemia. **Bem-Estar Coronavirus**. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/04/08/com-4190-mortes-por-covid-19-em-24-horas-brasil-tem-segundo-pior-dia-na-pandemia.ghtml>. Acesso em: 13 fev. 2022.

ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DE SAÚDE (OPAS) – Brasil (fevereiro, 2018). *Folha Informativa – Envelhecimento e Saúde*. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content. Acesso em: 14 abr. 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Relatório Mundial de Envelhecimento e Saúde. Suíça: 2002. Disponível em: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186468/WHO_FWC_ALC_15.01_por.pdf;jsessionid=81318978BC5D3F3089260604495F30E2?sequence=6. Acesso em: 13 fev. 2022.

PALMORE, E. B. The ageism survey: First findings. *The Gerontologist*, n. 41, p. 572-575, 2001.

PAZZINI, T. A.; MARIN, A. (2016). Programas de Preparação para Aposentadoria Revisão sistemática da literatura nacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 17, n. 1, p. 91-101. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v17n1/10.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2021.

ROŽMAN, M.; TREVEN, S.; ČANČER, V. The impact of promoting intergenerational synergy on the work engagement of older employees in Slovenia. *Journal of East European Management Studies*, v 25, n. 1, p. 9-34, 2020.

SEIDL, J. *Ageísmo, Gestão da Diversidade Etária nas Organizações e Entrincheiramento na Carreira como Preditores do Planejamento para Aposentadoria*. 2019. 192 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

SEIDL, J.; NEIVA, E. R., FAIAD, C., MURTA, S. G. (in press). Age Diversity Management Scale in Organizational Development and Validity.

SHERBOV, S. *et al.* New Measures of Population Ageing. United Nations. Retrieved 21 December 2021. Disponível em: https://www.un.org/en/development/desa/population/events/pdf/expert/29/session1/EGM_25Feb2019_S1_SergeiScherbov.pdf. Acesso em 14 fev. 2022.

SILVA, E. A.; FRANÇA, L. H. F. P. Violência contra idosos na cidade do Rio de Janeiro. *Estudos & Pesquisas em Psicologia*, v. 15, n. 1. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/16067/12088>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SIQUEIRA-BRITO, A.; FRANÇA, L. H. F.; VALENTINI, F. Análise fatorial confirmatória da Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional. *Avaliação Psicológica*, v. 15, n. 3, p. 337-345, 2016. DOI: <https://dx.doi.org/10.15689/ap.2016.1503.06>.

SOARES, D. H. P., COSTA, A., ROSA, A. M., & OLIVEIRA, M. L. Aposenta-ção: Programa de preparação para a aposentadoria. *Estudos Interdisciplinares sobre o Envelhecimento*, n. 13, p. 123-134, 2007.

TORRES, C. V.; FRANÇA, L. H. F. P.; OLIVEIRA, A.; PRESOTTI, L. [no prelo]. Diagnóstico de Diversidade Cultural e Inclusão nas Organizações. In: MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C. (Org.) *Diagnóstico em organizações: teoria e prática*. Casa do Psicólogo / Editora Pearson: São Paulo.

VASCONCELOS, A. F. The contemporary experience of work: older workers' perceptions. *Management Research Review*, n. 38, p. 381-403, 2015.

VALOR ECONÔMICO (1 de março de 2021). Mortes por Covid-19 devem tirar 2,2 anos da expectativa de vida dos brasileiros. Disponível em: <https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,expectativa-de-vida-no-pais-cai-em-ate-dois-anos-por-conta-da-covid,70003564296+&cd=3&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 11 abr. 2021.

VAN DALEN, H. *et al.* "How Do Employers Cope with an Ageing Workforce? Views from Employers and Employees." *Demographic Research*, vol. 22, Max-Planck-Gesellschaft zur Foerderung der Wissenschaften, 2010, pp. 1015–36. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/26349580>.

VAN DALEN, H., HENKENS, Kène.; SCHIPPERS, Joop. Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review*, v. 36, n.2, p. 309-330, Jun. 2010.

VERAS, R. P. País jovem com cabelos brancos: a saúde do idoso no Brasil. *Relume-Dumará/UERJ*: Rio de Janeiro, 1994. Disponível em: <https://saude.ig.com.br/2020-12-28/covid-19-faz-expectativa-de-vida-dos-brasileiros-cair-pela-1-vez-desde-1940.html>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2022.

TIMS, M.; BAKKER, A. B.; DERKS, D. Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour*, v. 80, n. 1, p. 173-86, 2012. [<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>].

UYEHARA, A. M. G. (2003). Despertando o mercado de trabalho para o idoso. *Revista Ibero-americana de Estratégia*, v. 2, n. 1, p. 43-50, 2003.

WHAT About Seniors?: A quick analysis of the situation of older persons in the labour market. *Geneva: International Labour Office - ILO, 2018. 11 p., (Spotlight on work statistics, n. 1). Disponível em: https://labordoc.ilo.org/discovery/delivery/41ILO_INST:41ILO_V2/1263099960002676. Acesso em: 21 mar. 2021.*

ZANELLI, J. C.; SILVA, N; SOARES, D. H. P. (2010). *Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira*. Porto Alegre: Artmed, 2010.


Avalie os itens abaixo, em uma escala de 1 a 5, de acordo com sua concordância, nos quais 1 (Discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente)

Itens
2. Trabalhadores mais velhos costumam adoecer com mais facilidade
1. Trabalhadores mais velhos levam mais tempo para realizar tarefas no ambiente de trabalho
11. Trabalhadores mais jovens são mais produtivos do que os mais velhos
7. Os trabalhadores mais velhos tendem a esquecer novas tarefas
3. Trabalhadores mais velhos costumam faltar mais ao trabalho
27. Trabalhadores mais jovens compreendem melhor as rotinas de trabalho do que os mais velhos
26. Trabalhadores mais velhos tendem a sofrer mais acidentes de trabalho do que os mais jovens
20. O envelhecimento afeta a produtividade dos trabalhadores
4. Trabalhadores mais jovens costumam ter maior capacidade de concentração
15. Trabalhadores mais velhos são mais comprometidos com o trabalho do que os mais jovens
23. Trabalhadores mais velhos têm mais habilidade para resolver problemas do que os mais jovens
10. Trabalhadores mais velhos são mais persistentes do que os mais jovens
18. Trabalhadores mais velhos são mais capazes de lidar com pressões do trabalho
16. De modo geral, trabalhadores mais velhos têm mais conhecimento do trabalho

Tabela 1. Escala de Ageísmo no Contexto Organizacional (EACO França et al., (2017) e Siqueira-Brito et al (2016).


PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA FIOCRUZ:

Uma Experiência Inovadora em Saúde do Trabalhador

www.atenaeitora.com.br 


contato@atenaeitora.com.br 

[@atenaeitora](https://www.instagram.com/atenaeitora) 

www.facebook.com/atenaeitora.com.br 

PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA FIOCRUZ:

Uma Experiência Inovadora em Saúde do Trabalhador

www.atenaeeditora.com.br 

contato@atenaeeditora.com.br 

[@atenaeeditora](https://www.instagram.com/atenaeeditora) 

www.facebook.com/atenaeeditora.com.br 