



## ESTUDO SOBRE A PERCEÇÃO DE APOSENTADOS QUE TRABALHAM

### STUDY ON THE PERCEPTION OF RETIREES WHO WORK

#### ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Eduarda Remor Bastos, Universidade Federal do Paraná, Brasil, [erembastos@gmail.com](mailto:erembastos@gmail.com)

Cecília Leão Oderich, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil, [cecilia.oderich@unioeste.br](mailto:cecilia.oderich@unioeste.br)

#### Resumo

O que leva idosos recém aposentados a buscarem a continuidade ou reinserção nas atividades de trabalho? Este estudo qualitativo e descritivo investigou os motivos pelos quais idosos recém-aposentados buscam continuar ou se reintegrar às atividades de trabalho. Por meio de entrevistas em profundidade, foram investigadas as percepções dos idosos sobre os benefícios percebidos para a organização, os desafios e dificuldades do trabalho, bem como as relações com profissionais de outras gerações. O estudo mapeou as questões do cotidiano e os desafios enfrentados por idosos no início da terceira idade no ambiente de trabalho. Os resultados revelaram que os idosos entrevistados apresentaram uma perspectiva positiva em relação à continuação do trabalho após a aposentadoria, motivada, especialmente, no que diz respeito a aspectos financeiros e integração social com o ambiente e colegas de trabalho.

**Palavras-chave:** Aposentadoria; Envelhecimento nas Organizações; idosos; Gestão de Pessoas.

#### Abstract

What motivates recently retired elderly individuals to seek continuity or reintegration in work activities? This qualitative and descriptive study investigated the reasons why recently retired elderly individuals seek to continue or reintegrate into work activities. Through in-depth interviews, the perceptions of the elderly regarding perceived benefits for the organization, work challenges and difficulties, as well as relationships with professionals from other generations, were explored. The study mapped the everyday issues and challenges faced by elderly individuals at the beginning of their third age in the workplace. The results revealed that the interviewed elderly individuals had a positive perspective regarding the continuation of work after retirement, particularly motivated by financial aspects and social integration with the work environment and colleagues.

**Keywords:** Retirement; Aging in organizations; Older adults; People management.

#### Introdução

Desde os anos 80 e 90 o estudo do bem-estar na velhice interessava a psicólogos no sentido de identificar variáveis associadas à qualidade de vida. Na época, o construto base era composto por dois conjuntos de variáveis: satisfação global com a vida e satisfação referenciada a domínios e afetos positivos e negativos. De outra forma, outras variáveis subjetivas são reconhecidas por sua grande influência sobre a saúde física e mental, cognição e participação

de idosos no trabalho, mesmo que sob influência de fatores de saúde ou socioeconômicos (Ribeiro, Yassuda & Neri, 2020).

Por outro lado, o trabalho tem significativa relação estabelecida com a construção da identidade dos indivíduos desde o começo da vida adulta até o final de sua “idade produtiva”. De acordo com Bastos e Oderich (2020, p. 5) “a aposentadoria se configura como um sistema de proteção aos trabalhadores, visto que muitas vezes é associada à incapacidade produtiva de pessoas idosas e, atrelada a isso, tem-se a questão da responsabilidade quanto à subsistência das pessoas após a chamada “fase ativa” da vida”.

O momento da aposentadoria gera mudanças na perspectiva da representatividade do trabalho no processo de construção da identidade dos sujeitos, principalmente quando abordados a valorização da produtividade, o lucro e o capital. Isso também é algo que afeta a imagem que os indivíduos têm de si mesmos porque está ligado ao papel social que desempenham na organização (Santos, 2017). Em seus diversos níveis de análise, o trabalho configura-se como fonte de prazer e de sofrimento para os indivíduos, a depender do modo como eles o percebem e com ele lidam no seu cotidiano.

A composição do mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais diversa, impulsionada pela globalização das empresas, evolução das legislações e crescente responsabilidade social e corporativa, tornando-se uma pauta de mobilizações sociais em diversos países. Políticas em prol da diversidade têm sido implementadas em organizações, e seus resultados positivos têm sido observados em âmbito internacional. Entretanto, é importante destacar que a reforma previdenciária brasileira é um desafio relevante, que requer atenção e cuidado nas discussões para equilibrar as contas públicas. O Brasil apresenta um processo de envelhecimento acentuado da população, a projeção do aumento na proporção de pessoas idosas com sessenta anos e mais aumentará de 10,20% em 2021 para 25,50% em 2060 (IBGE, 2018). A tendência de envelhecimento da população é percebida há mais de duas décadas. Marques e Euzéby (2005, p. 12) apontaram que “a implementação de um regime único para a aposentadoria não é tarefa fácil. Ao contrário, além das fortes reações políticas e sindicais que certamente ocorrerão, há diversas dificuldades estruturais”.

Ainda considerando o cenário brasileiro, a garantia de uma aposentadoria de base apresenta alguma relação com o conceito de cidadania a partir do fundamento que todo cidadão tem direito a uma renda de substituição quando sua capacidade para o trabalho diminui. Nessa perspectiva, o valor pago pela aposentadoria refletiria a percepção do que seja o adequado para um indivíduo viver dignamente quando aposentado. Essa percepção é resultado das diferentes pressões e forças sociais presentes na sociedade (Marques & Euzéby, 2005).

O acesso à aposentadoria de base é frequentemente confundido equivocadamente com a renda mínima garantida, como explicado por Marques e Euzéby (2005, p. 14). A aposentadoria de base é um direito adquirido pelo mérito do trabalho anteriormente realizado e está intimamente ligada ao mundo do trabalho ou à sociedade salarial. Por outro lado, a renda garantida é considerada um direito de todos os cidadãos em qualquer momento de suas vidas, sendo associada ao conceito de cidadania e não depende de vínculo empregatício.

No campo da Administração, especialmente na área de Gestão de Pessoas, há uma lacuna de pesquisas sobre idosos que continuam trabalhando. Após uma revisão teórica inicial, constatou-se que esse tema ainda é pouco explorado, o que motivou a investigação das condições que levam os idosos a buscar a reintegração no mercado de trabalho após a aposentadoria, a partir de sua própria perspectiva. Essa questão é particularmente relevante devido ao aumento da expectativa de vida e ao contexto de países em desenvolvimento, caracterizados por desigualdade social, sistemas de proteção insuficientes e baixos níveis de educação e renda na população. Além disso, é importante considerar que há uma cultura de ageísmo, que envolve preconceitos e estereótipos em relação a grupos etários específicos, como os idosos.

Portanto, pretende-se responder à questão: *De que forma idosos recém aposentados percebem a sua inclusão ou continuidade no trabalho?* Neste sentido, os idosos foram questionados sobre: *Quais as motivações, principais benefícios e desafios percebidos para a sua inclusão ou continuidade no trabalho? Como se caracterizam as suas relações com profissionais de outras gerações etárias?*

Para tanto, foi realizada pesquisa de natureza qualitativa e descritiva, através de entrevistas em profundidade realizadas com idosos que buscaram reinserção no trabalho após a aposentadoria, objetivando analisar os motivos que os levaram a retomar ou continuar trabalhando, bem como para levantar questões inerentes ao cotidiano e aos desafios destas pessoas no trabalho. Assim, este artigo busca atender a uma lacuna de conhecimento e quiçá futuramente apoiar novas pesquisas e práticas no sentido da qualificação da gestão de pessoas e do ambiente de trabalho.

O artigo está estruturado de forma que o referencial teórico apresenta informações sobre a terceira idade e a aposentadoria, bem como sobre a questão das gerações, da inclusão e da valorização da diversidade nas organizações. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa e a análise e discussão dos resultados, sendo caracterizados os respondentes e consideradas as seguintes dimensões de análise: inclusão de idosos nas organizações, benefícios à organização, desafios e dificuldades do trabalho, e as relações com profissionais de outras gerações etárias. Para finalizar constam as considerações finais, limitações, sugestão para pesquisas futuras e as referências.

## **1. TERCEIRA IDADE E APOSENTADORIA**

Um fator decisivo para a implementação de uma política de diversidade em uma organização é pautado em mudanças que vão além de procedimentos administrativos. É uma mudança cultural que demanda tempo e recursos, por isso a organização precisa estar segura e confiante do caminho para realizar essas mudanças (Neves, 2020). O ageísmo se refere às atitudes que os indivíduos e a sociedade têm com os demais em função da idade, portanto, engloba alguns preconceitos e estereótipos formados em uma organização. Segundo Teixeira, Souza e Maia (2018, p.1), o ageísmo “pode ser destinado a diferentes grupos de idade, incluindo bebês, crianças, adolescentes, adultos e idosos”, também, segundo Garcia & Santos (2021, p. 2) “o profissional apresenta uma atitude ageísta quando classifica os idosos como inflexíveis, solitários, religiosos, improdutivos, doentes, depressivos, senis, frágeis e sem energia”. Algumas atitudes negativas de gerentes em relação aos funcionários mais velhos estão associadas à treinabilidade, retorno sobre o investimento, criatividade, cultura, cautela, habilidades físicas, probabilidade de ter acidentes e capacidade de interação com os outros empregados de faixa etária diferente (Helal & Viana, 2021).

Há uma ambivalência acerca da aposentadoria que se resume em dois entendimentos: o primeiro se trata da percepção da aposentadoria como uma experiência capaz de resgatar o aumento do tempo livre, representando uma fase de relaxamento, descanso e de aproveitar o tempo livre com *hobbies*, tornando-se algo muito prazeroso (Sargent, Schofield & Shrestha, 2013; Bastos & Oderich, 2020). A outra percepção, vista como mais dominante, é de constituir-se como uma etapa de dificuldades e desafios financeiros, que leva o aposentado a continuar trabalhando e a se adaptar novamente ao mercado de trabalho, aos novos padrões e exigindo uma contínua evolução de si mesmo (Sargent *et. al.*, 2013).

Nessas concepções de aposentadoria, também é possível identificar dois perfis de aposentados que se baseiam nas noções de consumidor e produtor. O perfil consumidor se relaciona à disponibilidade de tempo e recursos para atividades de lazer, viagens, utilização dos bens adquiridos ao longo da vida e apreciação de serviços. Por outro lado, o perfil produtor se volta para as atividades do mercado, a necessidade de trabalhar para manter o padrão de vida que possuía, sustentar os filhos e/ou netos, ou se sentir socialmente produtivo (Sargent *et. al.*, 2013; Bastos & Oderich, 2020).

Além da ressignificação da aposentadoria, a visão sobre o envelhecimento também é modificada e abrange desde a resolução de problemas econômicos até outros cuidados culturais, psicológicos e de integração com os aposentados (Rio, 2001; Bastos & Oderich, 2020). Dessa maneira, as questões como a desordem econômica global, o envelhecimento da população mundial, o aumento do nível educacional individual, os avanços na medicina e na tecnologia que proporcionam o aumento da expectativa de vida, a maior participação feminina na mão-de-obra laboral e a alteração nos padrões de família determinam os arranjos de instituições públicas e privadas, o curso da vida das pessoas bem como suas carreiras, e os significados socioculturais sobre a aposentadoria e o envelhecimento nas organizações (Helal, Nobrega & Lima, 2017).

A geração *Baby Boomer* surgiu logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, indo até o início dos anos 60, são os considerados “filhos” da explosão demográfica da segunda grande guerra. As pessoas nascidas nessa época têm como característica gostar de um emprego fixo e estável (Silva, 2018; Michuel & Oderich, 2019). Nesse contexto, essa geração possui um vínculo maior com o trabalho, as pessoas se mostram crentes e confiantes em relação às organizações, normalmente exercem cargos de chefia e em nível estratégico. Também, é uma geração rígida, disciplinada, com forte lealdade e marcada pelo compromisso com a empresa, valorização da ascensão profissional e da experiência (Bastos & Oderich, 2020). Por esse motivo, “essa geração tende a trabalhar duro, e habitualmente não faz reivindicações, embora tenha uma relação de “desconfiança” com a liderança. Tem a expectativa de permanecer muitos anos no mesmo emprego” (Khoury, 2019, p. 123-124).

A geração X, por sua vez, é composta por pessoas que nasceram nas décadas de 1960 a 1970. São os “filhos” da geração de *Baby Boomers*. Essa geração possui uma característica forte de retratar sua experiência de vida, nasceram em um período de instabilidade financeira e social, outra característica dessa geração, segundo Silva (2018, p. 10) “reside em mostrarem-se inseguros quando a situação merece uma socialização de ideias”. Essa geração passou pelo surgimento de tecnologias como computador, impressora, celular e internet e é caracterizada por ser uma geração de pessoas mais práticas, francas, com foco em resultados, abertas a mudanças e movimentações de carreira e em busca dos seus objetivos pessoais (Bastos & Oderich, 2020 p. 6).

Os desafios organizacionais a serem enfrentados pelos *babies boomers* são relacionados à falta de habilidades tecnológicas e à aversão a mudanças (Weeks, Weeks & Long, 2017). Por outro lado, os desafios organizacionais a serem enfrentados pela geração X envolvem questões como formalidade, tradicionalidade e resistência a mudanças (Fishman, 2016).

Considerando a particularidade de cada geração, os profissionais, empregadores e gestores de pessoas precisam entender e respeitar as diferenças entre as gerações para poderem desenvolver estratégias de um ponto de vista geracional e dessa forma permitir que os funcionários tenham um desempenho máximo, independentemente da idade.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo constitui-se como uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa. O principal objetivo consiste em caracterizar idosos que recentemente se aposentaram, mas optaram por permanecer ou retornar ao mercado de trabalho, considerando suas perspectivas e percepções. A análise dos resultados baseou-se principalmente nas entrevistas realizadas com os participantes da pesquisa.

Uma questão de relevância diz respeito à compreensão do conceito de percepção. Conforme afirmado por Cooper (1976, p. 999), "a percepção é o encontro do ser humano com o mundo". A percepção, embora um conceito abstrato, é abordada neste estudo por meio da identificação, nos relatos dos entrevistados, da comunicação de sinais, indicações e detalhes presentes nas suas experiências sensoriais. Busca-se reconhecer o valor do conjunto narrado e realizar uma

análise cuidadosa das informações relevantes.

O estudo adotou uma abordagem descritiva, conforme apontado por Creswell (2014), devido à sua principal característica de explorar novos tópicos, identificar características de uma população ou fenômeno e fornecer uma visão geral que possa contribuir para a formulação de hipóteses em estudos futuros. Foram realizadas entrevistas em profundidade com quatro indivíduos com idade acima de 60 anos, que estavam aposentados e buscavam continuar ou se reinserir no mercado de trabalho após a aposentadoria. Para abranger diferentes realidades e garantir a acessibilidade, as pessoas entrevistadas foram selecionadas de forma a representar quatro setores distintos de atuação: (1) empresa pública, (2) empresa privada, (3) empresariado e (4) terceiro setor (voluntariado).

A fonte de dados primários utilizada foi a entrevista semiestruturada realizada com idosos, sendo uma funcionária pública, uma funcionária de empresa privada, um empresário e uma pessoa atuante no voluntariado, no terceiro setor. As entrevistas transcorreram entre os dias 19/04/2021 e 28/04/2021. Os entrevistados foram convidados através de contato telefônico e todos aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas foram conduzidas de maneira remota utilizando a plataforma Microsoft Teams, levando em consideração os aspectos de segurança e saúde, bem como as limitações impostas pelo contexto pandêmico. Para garantir a ética da pesquisa, os participantes foram informados previamente sobre o processo e foi solicitado que concordassem com os termos e condições do consentimento livre e esclarecido. Além disso, as entrevistas foram gravadas em áudio para fins de registro e análise posterior. Ao total foram realizadas 4 entrevistas, cada qual com duração aproximada de 40 minutos, todas devidamente transcritas posteriormente, permitindo a análise dos resultados.

O roteiro da entrevista semiestruturada foi dividido por dimensões, sendo elas: Identificação; Inclusão de Idosos na Organização; Benefícios à organização, Desafios e Dificuldades do Trabalho; Relações Interpessoais entre Gerações. Já os dados coletados de fontes secundárias resultam de pesquisa em artigos científicos, relatórios, periódicos, sites e revistas especializadas, dissertações de mestrado e teses de doutorado, com cuidado sobre a credibilidade das fontes. A análise de dados adotada foi a de conteúdo (Bardin, 2016), dividindo as perguntas da entrevista por dimensões de análise no intuito de atender aos objetivos e responder ao problema de pesquisa. Assim, são feitas inferências de significação a partir das transcrições das entrevistas, iniciando com a descrição e finalizando com interpretação, sendo a inferência um procedimento intermediário entre descrição e interpretação. Também, foi utilizado o software NVivo na busca por repetições, ambos apoiando e reforçando a análise dos resultados.

Foram adotados cuidados para que as instituições, bem como os respondentes não fossem identificados. Tendo em vista esses cuidados, todas as vezes que forem mencionadas palavras relacionadas às instituições – como o nome da instituição, o ramo e as suas derivações – elas serão substituídas por instituições\* e clientes\*. O nome dos respondentes foi substituído por uma abreviatura, mantendo o anonimato e a colocação em ordem de entrevista, seguindo assim o padrão “S. C.”, “U. P.”, “M. T.”, “L. B.”.

### **3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **3.1 Caracterização e trajetórias dos respondentes**

S.C. tem 64 anos de idade, é casada e trabalha como funcionária pública há 47 anos no ramo de educação. S.C. começou a trabalhar com 17 anos de idade como técnica administrativa em uma faculdade. Depois de formada, prestou concurso para dar aulas e assim que a faculdade se transformou em Universidade, S.C. seguiu a carreira docente. Fez especialização em educação brasileira, mestrado na área de administração com foco em gestão de organizações, doutorado na área de engenharia da produção na área de gestão do conhecimento e, durante todo esse

tempo, foi docente e trabalhou com consultoria de empresas. “Eu tinha prática sempre na linha da área de comportamento de pessoas, comportamento humano, fui coordenadora de curso, chefe de departamento, pró-reitora 2 vezes, chefe da divisão de RH, chefe da divisão de planejamento, então ocupei vários cargos durante algum tempo”, comenta S.C. Ela aposentou em 2003, porém não sentia essa vontade e precisava continuar por questões financeiras. “Eu não queria me aposentar, mas eu sabia que pelo sistema... eu queria ainda trabalhar mais por questões do meu planejamento financeiro, que ainda eu precisava trabalhar”, comenta.

U.P. tem 67 anos de idade, é casado e empresário, proprietário de um comércio do ramo farmacêutico desde seus 20 anos. U.P. começou a trabalhar com 16 anos de idade, como auxiliar de farmácia, quando surgiu seu amor pelo ramo e resolveu empreender abrindo seu próprio negócio. U. P. também comenta sobre a trajetória de sua vida e de sua família “Trabalhando no dia-a-dia, conquistamos um pouquinho por vez. Minha família não tinha nenhuma profissão, meus filhos que começaram a se formar. Tenho uma formada em farmácia e mais um rapaz que vai se formar. Ele vai dar continuidade, depois que ele se formar eu acho que vou parar, tá na hora né (risos). Eu adoro cuidar da farmácia, interagir com o público, você conversa”, comenta ele.

M. T. tem 61 anos de idade, é casada e realiza trabalho voluntário desde os primeiros anos da maioridade. Aos 24 anos percebeu o amor pelo voluntariado e ao longo do tempo atuou em diversos programas e projetos, como o “Formando Cidadão”, o “Lar dos Idosos” e em uma instituição religiosa. Nos seus primeiros anos de trabalho remunerado foi assistente em uma fábrica de azulejos, onde trabalhou como telefonista por alguns anos, depois prestou concurso para uma instituição de economia mista\*, onde trabalhou por 17 anos, quando resolveu se aposentar e se dedicar a um empreendimento junto com seu marido. Em todos esses anos ela manteve o voluntariado e assim prossegue após a aposentadoria. M.T. comentou sobre os benefícios que o trabalho voluntário traz para a sua vida. “O meu motivo de fazer voluntariado é pelo benefício que eu sinto que faz para o meu corpo, para a minha mente e para o meu espírito, minha alma, pro meu ser, para a minha essência e é contagiante o retorno que traz, é muito mais que dinheiro, envolve muito mais que monetário”.

L. B. tem 65 anos e sempre trabalhou como funcionária para instituições privadas, no início de sua carreira trabalhou em uma instituição cooperativa\*, onde permaneceu até se tornar vendedora de uma marca de enxovais de cama, mesa e banho. L. B. comenta sobre seus primeiros anos de trabalho, “um conhecido nosso do Rio Grande do Sul me ofereceu, que eles tinham fábrica de enxoval. Eles perguntaram se eu não queria representar eles aqui na cidade, e decidimos pegar. Eu saía de ambulante, de casa em casa. Trabalhei muitos anos vendendo de casa em casa, no interior. Agora eu vendo das fábricas, bastante empresas de Santa Catarina”.

No Quadro 1 apresenta-se uma síntese da caracterização dos entrevistados.

	<b>Idade</b>	<b>Tempo de trabalho</b>	<b>Ramo da Organização</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Gênero</b>
<b>S. C.</b>	64 anos	47 anos	Educação/ Universidade pública	Doutorado em Engenharia de Produção	Docente/ Professora	Feminino
<b>U. P.</b>	67 anos	50 anos	Saúde/ Farmácia	Ensino Médio	Empresário	Masculino
<b>M. T.</b>	61 anos	37 anos	Terceiro Setor	Pedagogia	Voluntária	Feminino
<b>L. B.</b>	65 anos	42 anos	Vendas	Ensino Fundamental	Lojista	Feminino

Quadro 1 - Caracterização dos respondentes

A fim de otimizar a análise qualitativa das entrevistas, foram pontuadas cinco dimensões de análise. São elas: Identificação; Inclusão de Idosos na Organização; Percepções Quanto a Vantagens e Desvantagens; Relações Interpessoais entre Gerações.

Essas dimensões foram adicionadas no software NVivo e incluídas as transcrições das entrevistas. O *software* fez a varredura nas falas dos entrevistados a fim de quantificar as repetições ocorridas durante as entrevistas, consideradas as falas nas categorias de análise definidas. A tabela abaixo representa a codificação entre as referências e as respectivas categorias, onde são identificadas as falas correspondentes por cada entrevistado em referência as dimensões estudadas, encontradas pelo software Nvivo. A representação está simplificada na tabela 1 abaixo.

<b>Codificação de falas por categorias de análise</b>				
	<b>S. C.</b>	<b>U. P.</b>	<b>M. T.</b>	<b>L. B.</b>
Identificação	5	4	4	8
Inclusão de Idosos na Organização	5	3	3	3
Benefícios à organização, Desafios e Dificuldades do Trabalho	5	6	6	3
Relações Interpessoais entre Gerações	5	3	5	3
TOTAL	20	16	18	17

*Tabela 1 - Codificação de falas por categorias de análise*

### **3.2 Percepção de políticas ou ações de inclusão por parte das organizações**

Dentro da primeira dimensão de análise, os respondentes foram questionados sobre a existência de outros aposentados trabalhando na organização, sobre as políticas de inclusão e manutenção de idosos nas organizações e, principalmente, sobre a principal motivação que leva esses idosos, mesmo logo após a aposentadoria, a continuarem trabalhando. De maneira geral, todas as instituições possuem outros funcionários aposentados trabalhando de maneira formal, porém, foi identificada uma grande necessidade de manter o trabalho por questões financeiras em três dos casos pesquisados. No caso da entrevistada que atua no terceiro setor, a principal motivação é o benefício que o voluntariado traz para a sua saúde, física e mental. Nos demais casos, mesmo havendo a questão financeira ressaltada, observa-se nas respostas outros objetivos pessoais a serem atendidos com o prosseguimento do trabalho, como a manutenção de atividade pela qual se tem apreço e pelo atendimento de necessidades sociais e de estima, como as amizades e as oportunidades de relações interpessoais.

A funcionária do setor público comenta sobre a vontade que vários professores do segmento tinham de continuar a trabalhar após a aposentadoria, porém, impedidos pela formatação do sistema previdenciário da instituição, na época. Segundo S. C. “muitos da minha época, ou alguns que eu lembre que gostariam de se aposentar e continuar (a dar aula), eles não pegaram, ou não conseguiram porque mudou o sistema, então, teve uma mudança na política da inclusão, acabou os concursos - eu acho que o que eu fiz foi um dos últimos que aconteceu - aí a instituição não abriu mais concurso público, e aí começou a mudança política de regras de aposentadorias, então quem não se aposentou até 2013 e se aposentou depois, não tinha mais

concurso público, e isso foi geral, então continuava e ia até os 75 anos por conta do tempo de expulsão”.

Dentre as necessidades de continuar com a vida laboral, algo em comum entre todos os idosos entrevistados assalariados foi a falta de renda gerada pela aposentadoria, uma vez que existe a percepção de insuficiência de renda para manutenção do padrão de vida. Esta questão evidencia uma possível ineficiência do sistema previdenciário brasileiro, pois todos os idosos que continuam trabalhando relataram dificuldades em se manter somente com a renda gerada pela aposentadoria. De acordo com os relatos de S. C. “a questão financeira também pesou porque eu entendi que eu poderia criar um lastro para eu poder me preparar melhor para a aposentadoria [...] daqui a um tempo vou pedir a minha segunda aposentadoria, porque todo esse tempo o meu foco foi fazer o lastro de tudo que eu precisava, porque eu sustento várias pessoas da minha família há muitos anos, então, eu não ia conseguir criar esse lastro. E agora com a aposentadoria e mais esse salário eu vou conseguir criar uma aposentadoria legal”. Segundo L. B. “continuo trabalhando porque estou bem de saúde, eu tinha uma neta que trabalhava aqui comigo, mas fez faculdade e foi embora e, também, pela renda extra que o emprego me traz”. Corroborando com a ideia, U. P. cita “trabalho porque a aposentadoria é bem baixinha... teria como sobreviver, mas não vence os gastos. Mas, também trabalho porque gosto, porque temos muitos amigos e conhecidos na cidade, clientes há 30 anos”.

Quando foi comentado sobre as políticas de inclusão de funcionários idosos na organização, o empresário U. P. contribui afirmando que “nós contratamos outros empregados, mas se for familiar é melhor..., mas nada específico para contratação de idosos. Quanto mais tiver família melhor, tem gente que não dá certo trabalhar com a família, mas aqui sempre deu certo, aqui é uma coisa e em casa é outra, não misturamos as coisas”. A funcionária de empresa privada L. B. também comenta que na empresa em que trabalha não são adotadas políticas específicas para a inclusão ou manutenção de idosos.

Diferentemente destes, na busca pelas motivações de inclusão ou continuidade, no terceiro setor, a voluntária M. T. cita que “outra voluntária idosa que trabalha na organização é uma amiga minha, que é professora, mas é muito difícil encontrar outros voluntários, são 8 anos que estou no Lar dos Idosos e por 1 ano e meio fiquei lá sozinha, as pessoas querem retorno, querem ganhar algo, dificilmente se acha alguém que se doa, se propõe a fazer. [...] por essa razão precisamos coletar termos de voluntariado para que não haja objetivos voltados para a questão financeira”. Assim, observa-se que não existe motivação financeira no caso da atuação no terceiro setor, inclusive a entrevistada fala da importância de deixar claro e estabelecido o termo de adesão ao voluntariado.

Na figura abaixo está representada a nuvem de palavras estabelecida pelo software NVivo ao analisar a dimensão correspondente à inclusão de idosos na organização relatadas pelos



construído por quase 40 anos. A gente sabe de alguns atalhos que os outros não sabem... Essa experiência a gente traz”. Da mesma forma U. P. corrobora. “A experiência, sou o farmacêutico mais velho da cidade. Tem muita gente que me conhece, por isso vem o benefício, vem muito pessoal pelo conhecimento, eles confiam na gente. Por causa do conhecimento”.

Quando questionados sobre os desafios para desenvolver o trabalho nas organizações, os entrevistados não perceberam problemas com a questão tecnológica, mas, sim, no relacionamento com os demais colegas de trabalho. “Sinceramente, as pessoas. Eu acho o corporativismo muito forte dentro da universidade... Assim não é em relação a mim, eu vejo, isso de forma geral: pessoas que querem roubar o seu mérito pelo que você faz, e tem pessoas que são inseguras, e querem se “gabolar”. Eu já vi gente roubar ideia do outro, roubar um projeto, roubar orientando. Estou quase 40 anos aqui dentro, já vi muita coisa linda, mas eu já vi muito jogo pesado entre os colegas professores, e os colegas técnicos também”, comenta S. C. Ela também comenta sobre a briga por verbas nas instituições públicas. “Quanto a estrutura, verba, isso aí a gente vai brigar a vida inteira, isso faz parte, não sei por que na universidade nós não temos permissão para prestar serviços, principalmente na área de administração, contábeis, é impedido pelo governo, acho que essa política, essa visão meio “tacanha” pública poderia ser mudada. É nesse sentido, pra mim é esse o desafio, eu aprendi a lidar bem, mas tem gente que sofre muito e desenvolve estresse, síndrome do pânico, já recebi pedido de ajuda de muitos colegas por conta disso”. Infere-se que a questão relatada dos jogos de poder faz parte da cultura organizacional, mas o relevante a constatar no relato é o que a experiência aqui relatada de muitos anos de trabalho traz, como “conhecer o caminho das pedras”, e o que se pode supor indicar o desenvolvimento de resiliência frente a contextos difíceis.

Por outro lado, o trabalho no terceiro setor apresenta dificuldades nas questões de estrutura básica para o trabalho, pela sua experiência M. T. considera que “a dificuldade de todos, é você sair da sua comodidade, você abrir mão sair do seu conforto para se expor em condições nem sempre boas. Quando você faz um voluntariado você não pode ter exigências, você vai usar a cadeira que tiver ali para sentar, o material normalmente nós levamos, mas como falei de espaço físico não dá para ficar reclamando. [...] Esse é um desafio porque dá vontade de xingar sabe, principalmente no programa com os meninos, que a gente mesmo sabendo de tanta estrutura que tem disponível pela prefeitura, eles dão umas cadeiras quebradas, umas salas sem ventilação, sabendo que todos que estavam ali, estavam pensando no bem das crianças, então



contatos e da rede de relacionamentos construída ao longo do tempo. Já os principais desafios e dificuldades percebidos são as dificuldades com a estrutura de trabalho e com as pessoas, a exemplo de jogos de poder e situações de assédio.

### 3.4 Percepção quanto às relações intergeracionais

Os idosos que lidam com outras gerações dentro da organização podem entrar em contato com uma discriminação chamada ageísmo, o que não ocorreu nas experiências e na percepção dos idosos entrevistados, porém, é um tema que vem sendo discutido de forma recorrente por pesquisadores organizacionais.

A figura abaixo representa a nuvem de palavras estabelecida pelo software NVivo ao analisar a dimensão correspondente às relações interpessoais entre as gerações nas organizações.

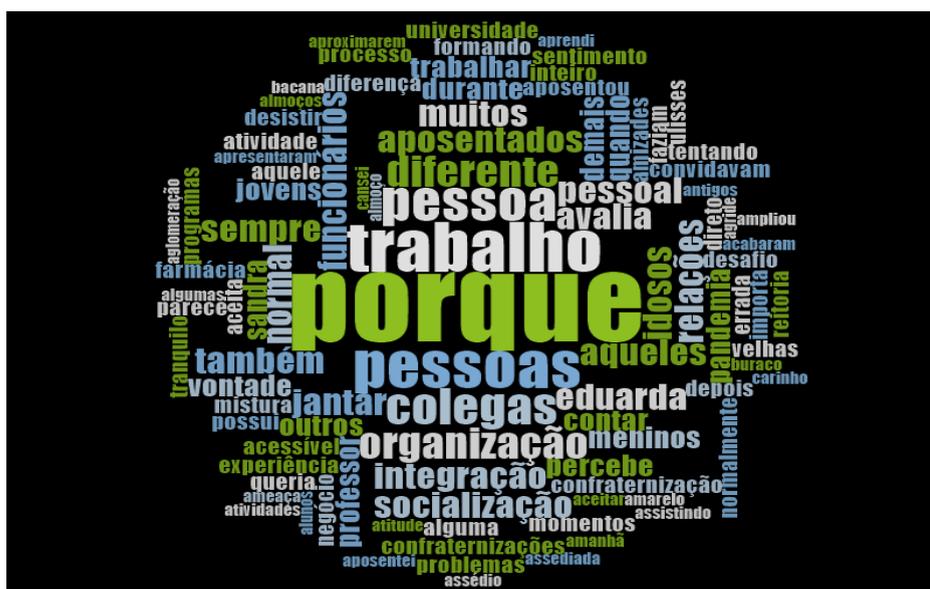


Figura 3 - Nuvem de palavras referente a dimensão Relações Intergeracionais

Dados os segmentos estudados neste trabalho, pode-se compreender como ocorrem as relações interpessoais dentro das organizações que, em sua maioria, têm a configuração voltada para a integração entre os colegas de trabalho e, também, entre os receptores dos serviços prestados pelos idosos. Como a percepção da relação interpessoal entre as gerações foi semelhante entre os respondentes, apresentam-se palavras como “integração”, “socialização” e “confraternização” sustentando a ideia de que os entrevistados têm uma boa integração com os demais no seu dia a dia.

Tendo isso em vista, o empresário U. P. comenta: “Minha socialização e integração com os funcionários é boa, trato todos normalmente e todos me tratam bem, também. [...] me relaciono bem com todos, não tenho dificuldade referente a idade de pessoas mais novas, mais velhas”. A funcionária L. B. corrobora com essa afirmação quando diz que “nunca percebi diferenças, o tratamento é sempre igual, em questões de mais novo ou mais velho, o sentimento é o mesmo até porque devemos tratar todos igualmente”.

A voluntária M. T. comenta que “é uma convivência legal, um trabalho em equipe, um trabalho que tem reciprocidade entre os colegas, porque eu construí amizades ali dentro, não tantas porque era pouco tempo (de trabalho), e não tínhamos muitos espaços para socializar porque quando termina a atividade de um, os meninos já vão para outra atividade e os colegas também”. A professora S. C. comenta também sobre sua boa relação com seus colegas de equipe. “Eu vejo de um modo muito positivo. Eu sou uma pessoa bem extrovertida, não tenho preconceito de nada, me ponho a disposição, tenho muitos colegas que me procuram, outros que não... aí eu

deixo a pessoa. Tem pessoas mais restritas, tem pessoas que levam tempo, eu não vejo um diferencial entre o novo, o meio termo e o velho. Eu sou acessível, não levo nada pro lado pessoal, eu expesso isso para eles, mas aí o lado deles, eles têm que cuidar. Tem gente que tem os seus problemas, que tem outro tipo de maturidade emocional. [...] Com alunos, você já conhece o meu jeito, mas eu não gosto de coisa errada não, se tiver coisa errada eu vou falar. Eu sei me posicionar, sou acessível, mas sei me defender de pessoas que querem tirar vantagem, de pessoas ignorantes, que tem personalidade perversa”.

Quando questionados sobre a existência de programas de integração intergeracional entre os funcionários e, no terceiro setor, voluntários, com exceção da funcionária da empresa privada, todas as organizações possuem confraternizações entre todos os funcionários. Em um caso houve relato de confraternização somente para os aposentados, como afirma S. C.: “Aqui, antes da pandemia, pelo menos uma vez por ano eles convidavam para fazer um jantar, com o pessoal técnico, aqueles “costelão no chão” [...] tem a reitoria também, eles faziam a cada um ano, dois anos, um jantar ou um almoço para os aposentados, aí eles convidavam os aposentados, durante 5 anos quem se aposentou. Nós temos um professor, que foi meu professor no colegial, quando eu me aposentei, ele estava nesse jantar e eu pensei “Esse homem tá vivo ainda...” porque ele é lá dos antigos, se aposentou, já tinha uns 80 e poucos anos, fui lá e conversei com ele e ele disse “eu lembro de você, minha querida”. Enfatizando essa questão, a voluntária M. T. afirma que “jantares, almoços, confraternizações são promovidos. No trabalho com os idosos, quem fazia éramos nós mesmos, com algumas outras voluntárias, até hoje elas me ligam e pedem se não está na hora de fazermos alguma coisa, comermos uma pipoca, tomar um chimarrão, mas agora com a pandemia isso diminuiu também. Mas fica um laço diferente”. O empresário U. P. também afirma que “todo ano, no Dia do Trabalho a gente faz uma janta... um churrasquinho”. A questão de conflitos intergeracionais não ficou evidenciada nesta pesquisa, mas, infere-se a importância dos movimentos de confraternização relatados para criar um bom ambiente de trabalho. A continuidade ou reinserção no ambiente de trabalho, de alguma forma, mesmo que com motivação financeira preponderante, também reflete o movimento de socialização dos entrevistados.

Em síntese, os participantes da pesquisa demonstraram uma percepção positiva em relação às relações intergeracionais. Essa percepção está em consonância com a análise da nuvem de palavras, uma vez que os termos "aproximar" e "experiência" foram frequentemente mencionados pelos idosos entrevistados. A disposição prévia dos participantes em aceitar o convite para participar da pesquisa pode sugerir que eles possuem características que os tornam mais receptivos às interações humanas. Além disso, é possível inferir que essas pessoas cultivam relacionamentos sociais e têm habilidades para lidar com conflitos, tanto com indivíduos da mesma geração quanto com aqueles de diferentes gerações.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação à pergunta da pesquisa “*De que forma idosos recém aposentados percebem a sua inclusão ou continuidade no trabalho?*” Com base nas análises das dimensões do presente estudo, é possível concluir através dos relatos dos idosos entrevistados que estes lidam bem com essa nova perspectiva de trabalho depois da aposentadoria devido aos inúmeros benefícios trazidos a eles pelo ambiente de trabalho, principalmente na questão financeira e de integração com as demais pessoas nos casos de trabalho remunerado. Pode-se inferir que não há uma grande variação de motivação entre eles, considerando adaptação, reinserção ou continuidade no trabalho.

Através da pergunta “*Quais as motivações, principais benefícios e desafios percebidos por idosos recém aposentados para a sua inclusão ou continuidade no trabalho?*”, é possível identificar que o principal motivo, para os trabalhadores remunerados, é a questão financeira,

uma vez que somente a aposentadoria não seria capaz de suprir as suas necessidades de forma que tivessem plenas condições de manter o padrão de vida. No caso da voluntária, o maior benefício percebido é a relação afetiva com as pessoas, pois ajudar pessoas sem precisar receber remuneração traz benefícios para seu corpo e mente. Todos os idosos se mostram confortáveis em manter relações interpessoais com o público, de forma que se sentem felizes em poder realizar algo útil para a sociedade com seu trabalho e disposição.

Quando se trata de desafios, os principais apresentados pelas mulheres entrevistadas foi o assédio, já de forma geral, o relacionamento com as pessoas foi muito comentado por eles. Em relação à pergunta “*Como se caracterizam as relações destes com profissionais de outras gerações etárias?*”. Todos os entrevistados relataram não sofrer preconceitos, ou seja, não se constatou ageísmo nesta pesquisa, uma vez que os entrevistados relatam ter bom relacionamento interpessoal com os demais colegas de trabalho e clientes.

As limitações deste estudo decorrem da quantidade de entrevistas realizadas. Por mais que tenham sido escolhidas pessoas chave para as entrevistas, não é possível garantir que o seu entendimento individual se estenda ao restante dos idosos aposentados que continuam exercendo atividades laborais, portanto, é necessário aprofundar questões sobre satisfação no trabalho e políticas organizacionais já estabelecidas por empresas no concernente à inclusão de idosos. Assim, também é preciso aprofundar o estudo pela perspectiva do impacto da situação econômica e social e das políticas públicas.

Portanto, por se tratar de um estudo preliminar, pode-se constatar sua contribuição no sentido de apresentar as trajetórias e a percepção de idosos que continuam no labor, apoiando a discussão e abrindo a visão sobre aprofundamentos necessários, a exemplo do assédio sofrido pelas mulheres, ampliando as correlações do tema da diversidade organizacional. Também, estima-se a necessidade de novas pesquisas sobre prevenção à discriminação, sobre o ageísmo e a elaboração de políticas de inclusão e diversidade no ambiente de trabalho. Percebe-se que há vasto campo de estudo tanto pela perspectiva dos estudos organizacionais, quanto no campo da gestão de pessoas, ampliando as possibilidades e alternativas no sentido de valorização do respeito às diferenças e de formas de contribuição e realização humana através das organizações.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bastos, E. R., & Oderich, C. L. (2020). Diversidade e Envelhecimento nas Organizações: A Inclusão de Idosos no Mercado de Trabalho. *In: Congresso Internacional de Administração ADM 2020*.
- Cooper, R. (1976). Open field. *Human Relations*, 29(11), 999-1017.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- De Oliveira Teixeira, S. M., De Souza, L. E. C., & Maia, L. M. (2018). Ageísmo institucionalizado: uma revisão teórica. *Revista Kairós: Gerontologia*, 21(3), 129-149.
- Fishman, A. A. (2016). How generational differences will impact America’s aging workforce: Strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby Boomers. *Strategic HR Review*, 15(5), 207-212.
- Garcia, A. C. O., & dos Santos, T. M. M. (2021). Ageísmo: considerações a partir do conhecimento entre estudantes de graduação e fonoaudiólogos. *Research, Society and Development*, 10(8), e38410816793.
- Helal, D. H., & Viana, L. O. (2021). Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa. *Conhecimento & Diversidade*, 13(29), 171-191.

IBGE (Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), 2018. *Projeções da População do Brasil e Unidades da Federação por sexo e idade: 2010-2060*. Rio de Janeiro: IBGE.

Khoury, K. (2019). *Liderança: é uma questão de atitude*. Editora Senac São Paulo.

Michuel, L. A. B., & Oderich, C. (2019) O Uso do Feedback e do Feedforward Como Ferramentas Complementares Para a Gestão de Conflitos Intergeracionais. *Revista Pleiade*, 13, 36-46.