



**UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PDGS – PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**LÍDICE MIRANDA SANTOS**

**REFLEXÕES ACERCA DO ENVELHECIMENTO POPULACIONAL  
BRASILEIRO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: SUAS IMPLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES**

Salvador - BA  
2014

**LÍDICE MIRANDA SANTOS**

**REFLEXÕES ACERCA DO ENVELHECIMENTO POPULACIONAL  
BRASILEIRO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: SUAS IMPLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, sob a orientação da Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador - BA  
2014

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Lídice Miranda.

Reflexões acerca do envelhecimento populacional brasileiro e  
responsabilidade social : suas implicações nas organizações / Lídice  
Miranda Santos. – 2014.  
122 f.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de  
Administração, Salvador, 2014.

1. Envelhecimento – Aspectos econômicos. 2. Envelhecimento da  
população – Brasil. 3. Responsabilidade social. 4. Direitos sociais.  
5. Previdência social. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.  
II. Título.

CDD – 305.26

**LÍDICE MIRANDA SANTOS**

**REFLEXÕES ACERCA DO ENVELHECIMENTO POPULACIONAL  
BRASILEIRO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: SUAS IMPLICAÇÕES  
NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

**Banca Examinadora**

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Denise Ribeiro \_\_\_\_\_  
Doutor (a) em Administração (BAHIA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Aline Craide \_\_\_\_\_  
Doutor (a) em Administração (BAHIA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Tânia Benevides \_\_\_\_\_  
Doutor (a) em Administração (BAHIA)  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Joana América S. de Oliveira \_\_\_\_\_  
Doutor (a) em Saúde Pública pelo Instituto de Saúde Coletiva (BAHIA)  
Universidade Federal da Bahia (BAHIA)

Salvador, BA, 16 de janeiro de 2014.



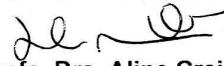
**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE LÍDICE MIRANDA SANTOS DO CURSO DE MESTRADO INTERDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

Aos 16 dias do mês de janeiro de dois mil e quatorze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pela **Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida** (PDGS/UFBA), orientadora da aluna, pelos membros titulares **Profa. Dra. Tânia Moura Benevides** (UFBA/UNEB), **Profa. Dra. Aline Craide** (UFOB) e a **Dra. Joana América Santos de Oliveira** (Saúde Pública), se reuniu para julgar o trabalho de dissertação intitulado: **“REFLEXÕES ACERCA DO ENVELHECIMENTO POPULACIONAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL – SUAS IMPLICAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES”**, de autoria de **Lídice Miranda Santos**. Após a apresentação da dissertação a mestranda foi submetida à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão que este merece ser APROVADO.....

Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Julgadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientadora, pelos demais membros da comissão e pela mestranda.

Salvador, 16 de janeiro de 2014.

  
**Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida**  
(PDGS/UFBA - Orientadora)

  
**Profa. Dra. Aline Craide**  
(UFOB)

  
**Profa. Dra. Joana América Santos de Oliveira**  
(Saúde Pública)

  
**Profa. Dra. Tânia Moura Benevides**  
(UFBA/UNEB)

  
**Sra. Lídice Miranda Santos**  
(Mestranda)

À minha família pelo apoio e compreensão durante o caminho trilhado para a concretização deste sonho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter iluminado o meu ser e o meu caminho. Aos meus pais por permitirem a minha vinda para este plano, em especial para a minha mãe Célia Miranda pelas orações diárias. Ao meu avô Francisco pelo exemplo de ética e por suas contribuições para a formação de meu caráter.

Aos meus filhos Thiago e Ana Clara pela motivação diária para vencer os desafios postos durante o curso. A Tadeu, pelo incentivo à minha evolução e crença na minha capacidade. A Inês pelo carinho e dedicação.

A Elizangela Matos, Charlene Cerqueira, Milena Renata e Ronald Sampaio pelo apoio a mim dispensado para a conclusão do curso. Aos colegas de trabalho que tanto me incentivaram a avançar nos estudos.

Sincero agradecimento a minha Orientadora, Prof.<sup>a</sup> Doutora Denise Ribeiro, por sua constante e dedicada contribuição para a conclusão do presente trabalho.

A Tania Fischer pelo exemplo de determinação e competência. Ao Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (Ciags) pelo apoio e qualidade de seus professores.

Aos colegas do mestrado, uma turma diferenciada e especial, que com força e dinamismo contribuíram para a ampliação de meus conhecimentos.

A Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Joana América de Oliveira por ter me proporcionado o despertar e o aprendizado em relação ao tema da minha dissertação.

Aos amigos da Cooperativa Antônio Sergio para a Economia Social (CASES) Dr. Eduardo Graça, Dr.<sup>a</sup> Cátia Cohen, João Melo, Tiago Nobre e tantos outros que conheci, construí laços que me possibilitaram ampliar a visão e estabelecer comparações de realidades distintas

durante a Residência Social.

A todos que entrevistei, pela confiança ao fornecer informações tão preciosas para este trabalho. A Organização acolhedora, por receber-me e facilitar o desenvolvimento da pesquisa de forma ética e transparente.

*“É o momento de termos um novo paradigma, que perceba os idosos como participantes ativos de uma sociedade com integração de idade, contribuintes ativos, e beneficiários do desenvolvimento”.*

World Health Organization, 2005.

SANTOS, L. M. **Reflexões acerca do Envelhecimento Populacional brasileiro e Responsabilidade Social: suas implicações nas organizações.** (Dissertação) Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia. 122 f. Salvador, BA, 2013.

## RESUMO

Esta dissertação visa apresentar as reflexões acerca do envelhecimento populacional brasileiro e responsabilidade social, considerando suas implicações para as organizações e tem por objetivo identificar e analisar a atuação de uma organização, de grande porte, da cidade de Salvador, em relação às estratégias de gestão voltadas para o público interno, no período que antecede a aposentadoria. Assim, buscou-se contextualizar o envelhecimento demográfico e suas consequências para o Estado, Organizações e Sociedade; caracterizar o conjunto de ações, políticas e valores da organização pesquisada, voltado para o público interno no período que antecede a aposentadoria; bem como, analisar os resultados das demandas regulatórias da organização pesquisada voltadas para este público, bem como, com aposentados que mantiveram vínculo empregatício, a fim de promover reflexões e análises acerca do tema, considerando as transformações e os desafios que o Estado, as organizações e a sociedade enfrentarão, frente ao envelhecimento populacional. O referencial teórico procede de estudos realizados em livros, artigos, revistas, jornais e documentos diversos, voltados para o tema em questão e diz respeito ao Envelhecimento Ativo e Trabalho, embasados na Política Nacional do Idoso, no Estatuto do Idoso, assim como no Modelo de Ambiente de Trabalho Saudável e nos seis fatores determinantes do envelhecimento, ambos apresentados pela Organização Mundial de Saúde, assim como, a configuração da Responsabilidade Social Empresarial e suas dimensões: interna e externa, com ênfase para o público interno (trabalhadores). Para tal, foram realizadas duas pesquisas: i) entrevistas com aposentados e/ou especialistas desta temática; e ii) estudo de caso em uma organização de grande porte, que possui população de trabalhadores com idade e tempo de serviço compatível com o período de aposentadoria. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais e grupo focal, com roteiro semiestruturado, cujas análises foram realizadas a partir da metodologia adequada à pesquisa qualitativa. Os resultados destes estudos apontam que o Brasil está se tornando um país cuja população está envelhecendo – reflexo da redução relativa do número de crianças e jovens e do crescimento da população idosa, alinhado à elevação da expectativa de vida – e que, tanto o Estado, as organizações e a sociedade estão pouco preparados para responderem às rápidas alterações associadas ao envelhecimento populacional. No que tange ao contexto das Organizações, objeto deste trabalho, os estudos apontam para a urgência em estabelecer um Programa de Gestão da Idade, a fim de preparar o trabalhador para a permanência no mercado de trabalho, para que garanta o máximo de produtividade, de forma saudável e sustentável.

**Palavras-chave:** Envelhecimento Ativo. Responsabilidade Social. Direitos Sociais. Previdência Social.

SANTOS, L. M. **Reflections on the Brazilian Population Aging and Social Responsibility: implications in organizations.** (Dissertation) Master in Multidisciplinary and Professional Development and Social Management of the Federal University of Bahia. 122 f. Salvador, BA, 2013.

## ABSTRACT

This thesis aims to present the reflections of the Brazilian population aging and social responsibility, considering their implications for organizations and aims to identify and analyze the performance of an organization, large, city of Salvador, in relation to management strategies aimed for the workforce, in the period before retirement. Thus, we attempted to contextualize the aging population and its implications for the state, Organizations and Society; characterize the set of actions, policies and values of the company studied, facing the workforce in the period before retirement; analyze the results of the demands the regulatory researched focused on this public organization as well as with retirees who maintained employment relationship in order to promote reflection and analysis on the subject, considering the changes and challenges that the State, organizations and society face, opposite the aging population. The theoretical framework comes from studies in books, articles, magazines, newspapers and other documents, focused on the issue in question and concerns the Active Ageing and Work, based on the National Policy for the Elderly, as in Model Healthy Work Environment and the six determinants of aging, both presented by the World Health Organization, as well as the configuration of Corporate Social Responsibility and its dimensions: internal and external, with emphasis on the internal audience (employees). To this end, two surveys were carried out: i) interviews with retirees and/or experts of this theme, and ii) a case study in a large organization, which has a population of workers with age and length of service consistent with the period of retirement. Data were collected through individual interviews and focus groups with semi-structured whose analyzes were performed from the appropriate methodology for qualitative research. The results of these studies indicate that Brazil is becoming a country whose population is aging - a reflection of the relative reduction in the number of children and young people and the aging population aligned to rising life expectancy - and that both the State organizations and society are ill-prepared to respond to rapid changes associated with population aging. Regarding the context of organizations, subject of this review, the studies point to the urgent need to establish an Age Management Program in order to prepare the worker to remain in the labor market, to ensure maximum productivity, healthy and sustainable way.

**Keywords:** Active Ageing. Social Responsibility. Social Rights. Social Security.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Pirâmide etária da população brasileira - 1980

Gráfico 02 – Pirâmide etária da população brasileira – 1985

Gráfico 03 – Pirâmide etária da população brasileira – 2005

Gráfico 04 – Pirâmide etária da população brasileira - 2025

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Fatos históricos para a conquista dos Direitos Sociais

Figura 02 – Linha do Tempo da Previdência Social

Figura 03 – Conjunto de transformações sobre os estudos relativos aos idosos

Figura 04 – Modelo da OMS de ambiente de trabalho saudável, 2010

Figura 05 – Etapas do Estudo com aposentados e um estudioso

Figura 06 – Etapas do Estudo na organização

Figura 07 – Número de trabalhadores 2012

Figura 08 – Distribuição de trabalhadores por gênero

## **LISTA DE QUADROS**

- Quadro 01 – Bases conceituais e autores utilizados
- Quadro 02 – Fatores essenciais sobre o envelhecimento
- Quadro 03 – Proposta de elevação de idade para o benefício da aposentadoria dos países da UE.
- Quadro 04 – Fatores determinantes do Envelhecimento Ativo
- Quadro 05 – Dimensões da Responsabilidade Social
- Quadro 06 – Relação do tema principal e subtemas estudados
- Quadro 07 – Perfil dos aposentados entrevistados
- Quadro 08 – Envelhecimento da força de trabalho enquanto fenômeno contemporâneo
- Quadro 09 – Consequências do envelhecimento para as políticas públicas
- Quadro 10 – Medidas que o governo deve ou deveria adotar para minimizar os impactos do envelhecimento populacional nas contas públicas
- Quadro 11 – Impactos que o envelhecimento populacional pode ou poderia causar no âmbito corporativo
- Quadro 12 – Medidas que os empresários podem ou poderiam adotar para minimizar os impactos provenientes do envelhecimento da força de trabalho
- Quadro 13 – Perspectivas do Sistema Previdenciário em atender as expectativas da sociedade
- Quadro 14 – Ajustes no Sistema Previdenciário
- Quadro 15 – Iniciativas de RSE – Qualificação profissional
- Quadro 16 – Iniciativas de Saúde voltadas para o público interno
- Quadro 17 – Maturidade organizacional para o envelhecimento
- Quadro 18 – Perfil dos líderes entrevistados
- Quadro 19 – Entrevista com líderes - questão central
- Quadro 20 – Entrevista com líderes: questões de aprofundamento
- Quadro 21 – Perfil dos trabalhadores participantes do grupo focal
- Quadro 22 – Grupo focal com trabalhadores - questão central
- Quadro 23 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 1
- Quadro 24 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 2
- Quadro 25 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 3
- Quadro 26 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 4
- Quadro 27 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 5

Quadro 28 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 6

Quadro 29 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 7

Quadro 30 – Indivíduo/Público interno

Quadro 31 – Organizações

Quadro 32 – Estado e Sociedade

Quadro 33 – Considerações/achados acerca da pesquisa

Quadro 34 – Escopo do Programa de Gestão da Idade

## **LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS**

Tabela 01 – População total e quantitativo de pessoas com mais de sessenta anos no Brasil – dados dos censos de 1990, 2000 e 2010 com projeções para 2025 e 2050

Tabela 02 – Faixa-etária de trabalhadores da indústria 2007 - 2011

Tabela 03 – Distribuição dos vínculos por faixas etárias, segundo grupo Brasil - 2000, 2005 e 2009 (em %)

Tabela 04 – Distribuição de trabalhadores por faixa-etária 2012

Tabela 05 – Taxa de rotatividade por faixa-etária e gênero

Tabela 06 – Acompanhamento dos registros ausência do trabalho por meio de doença ocupacional e acidentes de trabalho

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAPs	Caixa de Aposentadoria e Pensões
CASES	Antônio Sérgio para a Economia Social
Ciags	Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
ELs	Escritórios Locais
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
FIOH	<i>Finnish Institute of Occupational Helth</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de desenvolvimento Humano
IEA	<i>Institute of Economics Affairs</i>
ISMA	<i>International Stress Management Association</i>
MPAS	Ministério da Previdência e Assistência Social
NBR	Norma Brasileira
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PRIMA – EF	Modelo europeu para gestão de riscos psicossociais no local de trabalho
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SESI	Serviço Social da Indústria
UNFPA	Fundo de População das Nações
URs	Unidades Regionais

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	16
<b>1 CAMINHOS TEÓRICOS</b>	21
1.1 A CONQUISTA DE DIREITOS FRENTE AO ENVELHECIMENTO	22
<b>1.1.1 A previdência social brasileira: proposta de um sistema universal x realidade social</b>	37
1.2 ENVELHECIMENTO ATIVO E TRABALHO	45
1.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	53
<b>2 O MÉTODO</b>	60
2.1 CAMINHO METODOLÓGICO	60
<b>2.1.1 Delineamento das pesquisas</b>	61
<b>3 RESULTADO DA PESQUISA</b>	67
3.1 ANÁLISE DO ENVELHECIMENTO SOB A PERSPECTIVA DO APOSENTADO	67
<b>3.1.1 Análise do conteúdo</b>	75
3.2 O CASO: RETRATO DE UMA ORGANIZAÇÃO JOVEM DE CABELOS BRANCOS	76
<b>3.2.1 Perfil</b>	77
<b>3.2.2 Iniciativas voltadas para o público interno</b>	81
<b>3.2.3 Visão da liderança frente à aposentadoria</b>	84
<b>3.2.4 Grupo focal - trabalho x aposentadoria: o conflito velado</b>	87
<b>3.2.5 Análise do conteúdo</b>	96
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	101
<b>REFERÊNCIAS</b>	106
<b>APÊNDICES</b>	115

## INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional é um fenômeno atual e relevante para toda a humanidade e, até 2025, o mundo vivenciará uma grande explosão demográfica de pessoas idosas, cujos impactos serão fortemente percebidos pela sociedade, governos e organizações.

As grandes transformações ocorridas nas últimas décadas impõem frequentes desafios às organizações. A globalização trouxe uma carga de informações que impactaram em suas estratégias de negócio - na forma de gerir pessoas e na configuração do trabalho. Considerando-se que o trabalho ocupa um lugar de destaque na construção da identidade social, é pertinente indagar quais seriam os efeitos do desligamento do trabalho, através da aposentadoria. Neste sentido, Santos (1990, p. 17), aborda que o papel profissional se imprime na identidade individual, dificultando o afastamento do mundo do trabalho, sendo assim possível considerar que o afastamento deste ambiente pode provocar a perda de certos pontos de referência, atingindo a identidade pessoal.

Em âmbito mundial, os estudos de Albuquerque (2008), Alves Jr. (2009), Amaral (2012), Beauvoir (1990), Lebrão (2007) e Marjo (2013) apontam que o envelhecimento da população se reflete em muitos países, a exemplo da Itália, Grécia, Alemanha, Holanda, Dinamarca, França, Portugal e Espanha, cujas tratativas já estão em pauta, no sentido de promover a melhoria das condições de vida da população e garantir sistemas de aposentadorias sustentáveis. As investigações científicas encontradas na literatura, a exemplo dos dados apresentados pela Organização Mundial de Saúde (OMS) (1999), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2010) e Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública, realizadas no campo do envelhecimento populacional, em âmbito geral, apresentam projeção notória, em relação ao envelhecimento populacional.

Observa-se, porém, que, no Brasil, as mudanças nas regras de aposentadoria - recentes medidas de desonerações tributárias anunciadas pelo Governo Federal - medidas estas que comprometem os recursos voltados para a Seguridade Social do país, apontam para uma maior permanência dos idosos no mercado de trabalho, a considerar pelo desequilíbrio entre aposentados ativos e inativos; impactos no sistema de saúde; cuidados sociais de longa duração; e ampliação das desigualdades. Esta situação acarreta em uma série de impactos nas estruturas econômica e social dos países, a exemplo da elevação de gastos com a saúde, previdência social, comprometimento da mobilidade, dentre outros.

No plano metodológico da dissertação utilizou-se uma pesquisa qualitativa cujas

informações foram obtidas por meio de duas fontes primárias - a primeira entrevistas com três aposentados e um especialista desta temática, e a segunda um estudo de caso em uma organização de grande porte, que possuía população de trabalhadores com idade e tempo de serviço compatível com o período de aposentadoria.

Este trabalho é composto por cinco capítulos, incluindo a introdução e as considerações finais no qual se dá o desfecho do trabalho com a apresentação de proposta de ação.

No capítulo primeiro são apresentadas informações gerais acerca do trabalho. Caracteriza-se o envelhecimento populacional como um fenômeno atual e relevante para toda a humanidade, considera-se que o trabalho ocupa um lugar de destaque na construção da identidade social; indagam-se quais seriam os efeitos do desligamento do trabalho, através da aposentadoria; considera-se que o afastamento do ambiente de trabalho pode provocar a perda de certos pontos de referência, atinge a identidade pessoal e finaliza-se abordando que há uma tomada de consciência tardia.

No capítulo seguinte são abordadas, de forma sistemática, as bases conceituais pesquisadas para compor os procedimentos metodológicos acerca dos temas que suportam esta dissertação – Direitos Sociais e Fundamentais; Envelhecimento; Envelhecimento Ativo e Trabalho e sua relação com a Responsabilidade Social Empresarial, abordando as razões que levam as empresas a adotarem práticas socialmente responsáveis.

O terceiro capítulo apresenta o método utilizado na pesquisa, desde o planejamento até a análise de dados para a elaboração da conclusão, embasado na abordagem qualitativa, por meio de duas fontes distintas, sendo a primeira Entrevistas com um grupo de aposentados que retornaram ao mercado de trabalho e um estudioso da questão do envelhecimento; e, a segunda, um Estudo de caso em uma organização, por meio de Análise documental, Entrevistas com lideranças e Grupo Focal com trabalhadores.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa que evidenciam os dados das entrevistas aplicadas a um grupo de aposentados ativos, que retornaram ou mantiveram-se no mercado de trabalho, e um estudioso, com o propósito de levantar e analisar as principais mudanças na objetividade e subjetividade do mundo do trabalho, assim como, o cenário de gestão socialmente responsável da Organização Y, frente ao fenômeno do envelhecimento da sua força de trabalho.

No quinto e último capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações deste estudo, que possibilitaram uma reflexão acerca do impacto do envelhecimento populacional para as organizações, e resultaram na proposição de um Programa de Gestão da idade no

ambiente de trabalho.

- JUSTIFICATIVA

De acordo com Moura e Souza (2012, p. 173) a OMS considera que a idade cronológica da velhice está enquadrada no mínimo de 60 anos para países em desenvolvimento, a exemplo do Brasil. Para os autores, “a velhice e suas particularidades só podem ser compreendidas a partir das inter-relações de aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais”. Destaca-se que, os aspectos supracitados interagem, de acordo com a cultura e as condições históricas, políticas e econômicas de cada povo.

A Organização nas Nações Unidas (ONU) (2011) relata que, na Europa, os representantes dos governos reunidos na Segunda Assembleia Mundial sobre o Envelhecimento, em Madrid em 2002, decidiram adotar o Plano de Ação Internacional sobre o Envelhecimento em atendimento às oportunidades e aos desafios postos pelo envelhecimento da população para o século XXI, assim como, para promover o desenvolvimento de uma sociedade voltada para pessoas de todas as idades. Este relatório se concentra em três áreas prioritárias: pessoas idosas e o desenvolvimento; promoção da saúde e bem-estar na velhice, e assegurar ambientes propícios e de suporte a pessoas idosas. O Plano de Ação Internacional de Madrid sobre Envelhecimento (2002, p. 27) apresenta a evolução do percentual de pessoas consideradas idosas nos diversos continentes. No Brasil, em 1998 o percentual era de 10% e chegará a 15% em 2025. Destaca-se, porém que, a partir da análise das estratégias estabelecidas no Plano de Ação Internacional sobre o Envelhecimento, todos os aspectos relacionados à humanidade - sociais, econômicas, políticas, culturais, psicológicas e espirituais -, experimentarão profundos desafios, ou seja, aumentar as oportunidades para pessoas com idade mais avançada, a fim de mantê-las ativas em todos os aspectos e processos da vida.

Assim, com base no contexto acima, pode-se inferir que o envelhecimento da população passará a ser uma questão de relevância nos países em desenvolvimento que, de acordo com as projeções, envelhecerão rapidamente na primeira metade do século XXI, como é o caso do Brasil. Estudos da ONU (2011) apontam que, atualmente, as pessoas mais velhas têm sido vistas como fortes contribuintes para o desenvolvimento, e suas habilidades para melhorar suas vidas e suas sociedades devem ser consideradas prioridades e transformadas em

políticas e programas em todos os níveis, haja vista que 64% de todas as pessoas mais velhas vivem em regiões menos desenvolvidas. Este percentual deverá aproximar-se de 80% em 2050.

O Princípio das Nações Unidas em Favor das Pessoas Idosas (1991) adotou 18 direitos das pessoas idosas em relação à independência, à participação, ao cuidado, à autorrealização e à dignidade. Conforme a recomendação da Conferência Internacional sobre o Envelhecimento, a Assembleia Geral da ONU declarou 1999 o Ano Internacional do Idoso. A partir de então, medidas foram tomadas por parte dos países desenvolvidos para o envelhecimento ativo e saudável de sua população, a exemplo de investimentos em saúde, mobilidade urbana, infraestrutura e outros, o que não ocorreu com os países em desenvolvimento.

O cenário brasileiro aponta que o envelhecimento populacional fará parte da realidade nacional futura e, segundo especialistas, o país passará por transformações socioeconômicas, e terá uma espécie de "bônus demográfico" ou "janela de oportunidades", ou seja, são as oportunidades que surgem para o país quando o número de pessoas economicamente produtivas (entre 15 a 64 anos) é maior do que a parcela da população dependente – o que enquadra menores e idosos que se encontram fora do mercado de trabalho. Este contexto tornou-se uma grande oportunidade para organizações aprimorarem suas práticas de Responsabilidade Social voltadas para este público, no sentido de promover a inclusão de pessoas excluídas do mercado de trabalho em virtude da idade/ou outras limitações.

De acordo com Oliveira,

Duas leis recomendam medidas para o bem-estar das pessoas mais velhas e destacam que os programas de preparação para a aposentadoria devem ser conduzidos pelas organizações, sendo o Estado o corresponsável por esses programas. Uma delas é a Política Nacional do Idoso (Lei no 8.842, de 1994) e a outra, o Estatuto do Idoso (Lei no 10.741, de 200315). Apesar disso, ainda são raras as organizações que adotam políticas para os trabalhadores mais velhos, ou a oferta de programas de preparação para a aposentadoria. (OLIVEIRA, 2014, p. 02)

Por outro lado, a publicação da II Pesquisa da Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB) de Responsabilidade Social Empresarial (2010/2011) realizada com 200 empresas de diversas cidades do estado da Bahia, pode-se observar a evolução das práticas de Responsabilidade Social, realizadas pelas indústrias baianas nos últimos anos, e uma maior

compreensão das tendências desta área. Esta pesquisa indica que 53% das empresas, desenvolvem “Ações pontuais sobre Responsabilidade Social” e que 43,5% desenvolvem “Programas voltados para qualidade de vida ou desenvolvimento de seus empregados”, a exemplo de ações para aumentar a motivação e o envolvimento da força de trabalho e, reter e atrair bons profissionais. Ressalta-se que, frente a estas questões, sabendo-se que a aposentadoria é um período de mudança na vida das pessoas, as empresas não preparam seus trabalhadores para a aposentadoria.

Desta forma, procura-se, responder às questões: **Como a organização desenvolve suas estratégias de responsabilidade social para o público interno, no período pré-aposentadoria? Quais são as implicações e desdobramentos destas estratégias na vida destes indivíduos?** Para tanto, foi realizado um Estudo de Caso Único buscando-se identificar e analisar a atuação de uma organização, de grande porte, da cidade de Salvador, em relação às estratégias de gestão voltadas para o público interno, no período que antecede a aposentadoria. Foram objetivos específicos: i) contextualizar o envelhecimento demográfico e suas consequências para o Estado, Organizações e Sociedade; ii) caracterizar o conjunto de ações, políticas e valores da organização pesquisada, voltado para o público interno no período que antecede a aposentadoria; e iii) analisar os resultados das demandas regulatórias da organização voltadas para o este público. Assim sendo, justifica-se este estudo por considerar que:

- O Envelhecimento é um processo recente e generalizado – (ONU/CEPAL, 2003)
- Em 1950 havia 250 milhões de pessoas acima de 60 anos no mundo e, em 2012, este úmero aumentou para, aproximadamente, 810 milhões. Projeta-se que, em 10 anos este número chegue a 1 bilhão e até 2050, chegue ao patamar de 2 bilhões. (UNFPA, 2012)
- No Brasil, a redução da população de crianças e jovens e o conseqüente aumento da população adulta e idosa estão associados à queda continuada dos níveis de fecundidade e ao aumento da esperança de vida. – (IBGE, 2010)
- Tomada de consciência tardia. – (ALBUQUERQUE, 2008)

Portanto, frente à necessidade de compreender os desafios postos pelo envelhecimento da população, propõe-se investigar como uma organização desenvolve suas estratégias de responsabilidade social para o público interno, em fase de pré-aposentadoria e quais as implicações e desdobramentos destas estratégias na vida deste público. Para tal, buscou-se fundamentar a pesquisa em estudos avançados que serão apresentados a seguir.

## 1 CAMINHOS TEÓRICOS

Este capítulo apresenta as bases conceituais pesquisadas para compor tanto a definição dos objetivos, quanto os procedimentos metodológicos acerca dos temas que suportam esta dissertação no que tange às questões relacionadas no âmbito das organizações. No primeiro tópico, a temática apresentada diz respeito à conquista de Direitos Sociais, Envelhecimento Ativo e Trabalho, embasados na Política Nacional do Idoso, no Estatuto do Idoso, assim como no Modelo de ambiente de trabalho saudável e os seis fatores determinantes do envelhecimento, ambos apresentados pela OMS. No segundo tópico, apresenta-se a configuração da Responsabilidade Social Empresarial e suas dimensões: interna e externa, com ênfase para o público interno (trabalhadores). Por se enquadrarem num escopo de conceitos e definições interligados, faz-se necessário apresentá-los no quadro a seguir:

CONCEITO	AUTOR	CONCEPÇÃO
<b>DIREITOS SOCIAIS E FUNDAMENTAIS</b>	Amaral (2012)	Natureza do estado civil; Papel do Estado.
	Pereira (2009)	A Declaração de Direitos Humanos de 1948 apregoou a universalidade de direitos.
	Constituição da República Federativa do Brasil (1988)	“Constituição Cidadã” - inclusão de direitos fundamentais em conformidade com os anseios da população; assegura que a Previdência Social é obrigatória para todos os trabalhadores.
	Mota (2005)	Surgimento dos movimentos populares em detrimento a ineficiência do Estado.
	Pfaffenseller (2007)	Origem dos Direitos Sociais em decorrência da Revolução Industrial.
	UNFPA (2012)	Apresenta os fatores essenciais sobre o envelhecimento.
<b>ENVELHECIMENTO ATIVO E TRABALHO</b>	Albuquerque (2008)	Conceito de envelhecimento; Tomada de consciência tardia.
	Alves Jr. (2009)	Países desenvolvidos apresentam taxas de fertilidade e fecundidade inferiores a dois filhos - o Brasil caminha para esta configuração.
	IBGE (2010), DIEESE (2010, 2011, 2012), ONU (1987, 1999, 2011)	Apresentam pesquisas que atestam o envelhecimento demográfico.

	Marjo (2013)	Medidas para subsidiar a elaboração de um Programa de gestão da idade nas organizações.
	Oliveira (2010)	Associação entre fragilidade e envelhecimento. A compreensão da fragilidade na velhice deve tomar por base a multidimensionalidade dos diferentes contextos da vida - biopsicossociais e econômicos.
	OMS (2010)	Modelo de ambiente de trabalho seguro e saudável.
	Minayo (2001)	Pesquisa social: universo de significados para compreender a profundidade das relações.
<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	Ashley (2000, 2002, 2005)	Abordagem ética para os negócios, seguindo valores morais. “Toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.
	Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2004, 2011)	Conceito, princípios e diretrizes sobre Responsabilidade Social (ISO 16001 e ISO 26000).
	Fischer e Schommer (2000)	Comparam esse conceito ao de cidadão - a cidadania pressupõe igualdade, mas não se limita à lei.
	Melo Neto (1999)	Dimensões da Responsabilidade Social.
	Schommer e Nogueira (2009) Schommer (2000 e 2009)	Conceito der Responsabilidade Social como forma de gestão pautada na relação ética e transparente da organização com todos os públicos de interesse visando o desenvolvimento sustentável da sociedade.
	Teodósio (1999)	Tendência de investimentos das organizações em ações éticas.
	Vergara e Branco (2001)	Procura agregar outros valores além de tão somente a maximização dos lucros e do retorno para os acionistas.

**Quadro 01 – Bases conceituais e autores utilizados**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

## 1.1 A CONQUISTA DE DIREITOS FRENTE AO ENVELHECIMENTO

O presente capítulo contempla questões acerca da configuração do envelhecimento sua trajetória para a conquista de direitos sociais, que discorre sobre o seu surgimento, evolução e conquistas ao longo dos tempos, mediante as pressões impostas pelos movimentos de trabalhadores e da sociedade civil. O segundo tópico contempla questões relativas ao envelhecimento populacional e sua relação com o Sistema de Previdência Social brasileiro, no

qual se realiza um contraponto com a realidade social vigente. O terceiro tópico destina-se a configuração atual do envelhecimento, que contempla as mudanças ocorridas na estrutura populacional e suas consequências sociais, culturais, políticas, econômicas e epidemiológicas, no nosso país.

Esta abordagem proporciona reflexão acerca do envelhecimento populacional e converge para necessidade de compreender o contexto histórico acerca dos direitos humanos e sociais, com vistas na conquista e formulação dos direitos dos idosos.

De acordo com as declarações das Nações Unidas/CEPAL realizadas na Conferência Regional Intergovernamental sobre Envelhecimento realizada em Santiago em 2003, o Envelhecimento na América Latina é um processo recente e generalizado, que se configuram em duas características: i) o envelhecimento se produz e seguirá se produzindo a um ritmo mais rápido que o registrado nos países hoje desenvolvidos; e ii) ocorrerá em um contexto caracterizado por: alta incidência de pobreza, persistente e aguda inequidade social, escasso desenvolvimento institucional, baixa cobertura da seguridade social e uma provável tendência à diminuição do apoio em função das mudanças na estrutura e composição familiar. Segundo esta organização, a idade mediana da população se incrementará 15% entre 2000-2050, de forma que em 2050, metade da população terá mais de 40 anos.

Conforme o Fundo de População das Nações (UNFPA) (2012, p. 4), em 1950 havia 250 milhões de pessoas acima de sessenta anos no mundo e, em 2012, este número aumentou para, aproximadamente, 810 milhões. Segundo esta organização, projeta-se que, em dez anos este número chegue a 1 bilhão e que duplique até 2050, chegando ao patamar de 2 bilhões.

O UNFPA (2012) apresenta fatores essenciais sobre o envelhecimento referentes às categorias de Mudanças demográficas e Renda e saúde, caracterizados no quadro a seguir:

MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS	RENDA E SAÚDE
A cada segundo, 2 pessoas celebram seu sexagésimo aniversário no mundo – um total anual de quase 58 milhões de pessoas que atingem os 60 anos.	Globalmente, apenas 1/3 dos países, que correspondem a apenas 28% da população global, contam com planos de proteção social abrangentes, cobrindo todos os ramos da previdência social.
Em 2050, pela primeira vez haverá mais idosos que crianças menores de 15 anos. Em 2000, já havia mais pessoas com 60 anos ou mais que crianças menores de 5 anos.	O custo dos pagamentos de pensão universal para os maiores de 60 anos, nos países em desenvolvimento, poderia variar de 0,7% a 2,6% do PIB.
Em 2012, 810 milhões de pessoas têm 60 anos ou mais, constituindo 11,5% da população global.	Globalmente, 47% dos idosos e 23,8% das idosas

Projeta-se que esse número alcance 1 bilhão em menos de 10 anos e mais que duplique em 2050, alcançando 2 bilhões de pessoas ou 22% da população global.	participam da força de trabalho.
Na última década, o número de pessoas com 60 anos ou mais aumentou em 178 milhões – o equivalente a quase a população total do Paquistão - o 6º país mais populoso do mundo.	Há 30 anos, não havia economias “envelhecidas”, nas quais o consumo dos idosos ultrapassa o dos jovens. Em 2010, havia 23 economias “envelhecidas” e, em 2040, haverá 89.
A expectativa de vida alcançou 78 anos nos países desenvolvidos e 68 anos nas regiões em desenvolvimento, em 2010-2015. Em 2045-2050, os recém-nascidos terão a expectativa de viver até os 83 anos nas regiões desenvolvidas e 74 anos naquelas em desenvolvimento.	No mundo todo, mais de 46% das pessoas com 60 anos ou mais apresentam incapacitações. Mais de 250 milhões de idosos apresentam incapacitação moderada a grave nessa fase da vida.
O Japão é atualmente o único país no mundo com mais de 30% de sua população com 60 anos ou mais. Em 2050, haverá 64 países nos quais a população idosa constituirá mais de 30% da população.	Estima-se em 35,6 milhões o número de pessoas portadoras de demência em todo mundo; esse número está projetado para quase duplicar a cada 20 anos, alcançando 65,7 milhões em 2030.
O número de centenários aumentará globalmente de 316.600, em 2011, para 3,2 milhões em 2050.	Doenças que mais afligem as pessoas idosas: Doença arterial coronariana; Doenças cerebrovasculares; Doenças neurodegenerativas (demências); e Osteoartrose, osteoporose.
Para cada 100 mulheres com 60 anos ou mais em todo o mundo, há 84 homens. Para cada 100 mulheres com 80 anos ou mais, há 61 homens.	Atualmente, 47% dos homens mais velhos e 24% das mulheres mais velhas participam ativamente da força de trabalho. Nos países em desenvolvimento até 90% das pessoas idosas trabalham.

#### Quadro 02 – Fatores essenciais sobre o envelhecimento

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de UNFPA, 2012, p. 7.

Observa-se no quadro acima que os fatores essenciais são da ordem de mudanças demográficas no que tange à questão do envelhecimento coletivo e o peso do fator etário para a sociedade. Já em relação à renda e saúde, os números apontam para o impacto nos planos de proteção social abrangentes, na economia, e na saúde propriamente dita.

No plano subjetivo, envelhecer não significa apenas aumentar o número de anos vividos: junto com a evolução cronológica devemos considerar os fenômenos biopsicossociais, que são fundamentais para a percepção da idade e do envelhecimento. Sendo assim, é possível afirmar que a idade cronológica não é o único fator para definir o processo do envelhecimento populacional, mas que é imprescindível considerar os outros fatores que impactam no envelhecimento (MINAYO, 1992, 1993, 2000, 2001, 2003, 2004 e 2013; NERI, 2007; RAMOS, 2002; PRADO, 2004; ALBUQUERQUE, 2008; OLIVEIRA, 2010). Para compreender o sentido do envelhecimento ativo e suas consequências para a sociedade, torna-se necessário conhecer diversos conceitos que permeiam o envelhecimento populacional.

Segundo a UNFPA (2012, p. 3) a população é classificada como em processo de envelhecimento quando as pessoas idosas se tornam uma parcela proporcionalmente maior da população total.

No Brasil, as mudanças ocorridas na estrutura populacional implicam em uma série de consequências sociais, culturais, políticas, econômicas e epidemiológicas. Os resultados censitários do IBGE (2010) apresentam a evolução da população brasileira acima de 60 anos, cuja situação se agravará e terá seu *boom* em 2050. Os estudos de Alves Jr. (2009, p. 20) determinam que, “durante muito tempo, o Brasil foi considerado um país de jovens”, e somente na década de 70, foi dado o sinal de alerta de que ocorreriam mudanças no perfil demográfico da população. Nesta época, o percentual de pessoas acima de sessenta anos estava em torno de 7%. Segundo o autor, o Brasil é um dos países do mundo com maior número populacional e, com base nas prospecções, é possível antever e trabalhar com a configuração futura – o que possa ocorrer nos anos de 2025 e 2050. As tabelas abaixo permitem estabelecer uma reflexão crítica acerca da configuração da população brasileira.

**Tabela 01 – População total e quantitativo de pessoas com mais de sessenta anos no Brasil – dados dos censos de 1990, 2000 e 2010 com projeções para 2025 e 2050.**

Ano	Brasil	
	População total	60 ou >
1990	149.522	10.128
2000	174.161	14.113
2010	191.796	21.736
2025	215.294	35.399
2050	211.103	64.008

Fonte: Alves Jr., 2009, p. 20 (*apud* UNITED NATIONS SECRETARIAT)

Os índices apresentados acima indicam uma tendência crescente da população brasileira com idade superior a sessenta anos, saindo de um patamar de 149.552 em 1990 para 191.796 em 2010, com projeção para 211.103 em 2050, enquanto que a população com idade superior a 60 anos passou de 10.128 em 1990 para 21.736 em 2010, com projeção para 64.008 em 2050. Segundo Alves Jr. (2009, p. 22), “é bastante comum encontrarmos entre os países considerados mais desenvolvidos taxas de fertilidade e fecundidade inferiores a dois filhos”.

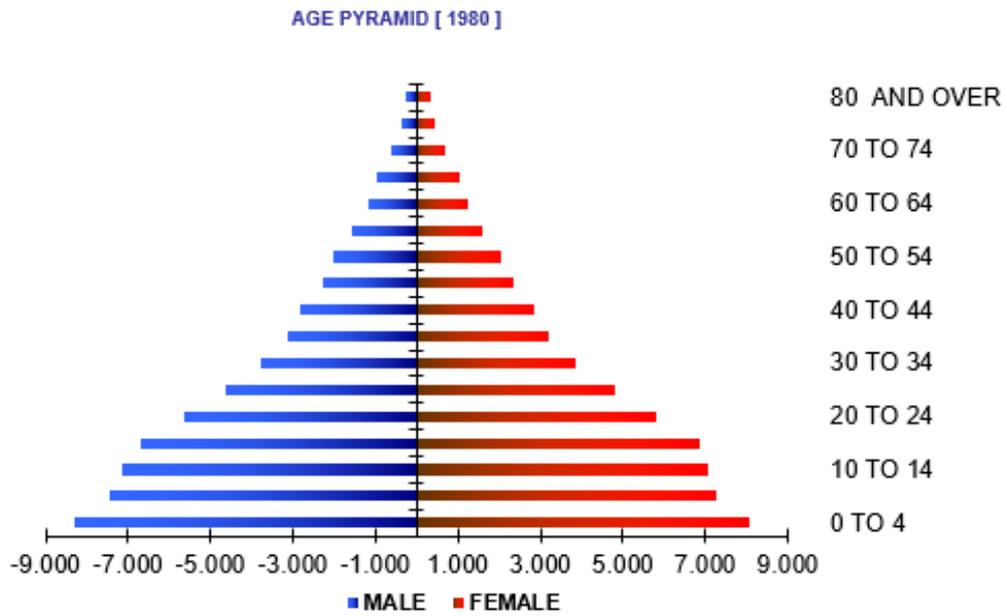
Segundo este, o Brasil caminha para esta configuração.

O Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (2013, p. 2) apresenta que, o perfil etário da população brasileira tem passado velozmente por mudanças com a diminuição da proporção relativa de crianças e jovens e o aumento da proporção de pessoas mais velhas. Destaca que, este fenômeno decorre, não apenas do aumento da longevidade, mas da diminuição da proporção de crianças na pirâmide etária. Segundo este, “o processo contínuo, nas últimas cinco décadas, e intenso de queda da taxa de fecundidade faz com que o envelhecimento populacional no Brasil ocorra de forma muito rápida, o que amplia o desafio de adequação aos impactos que serão gerados”.

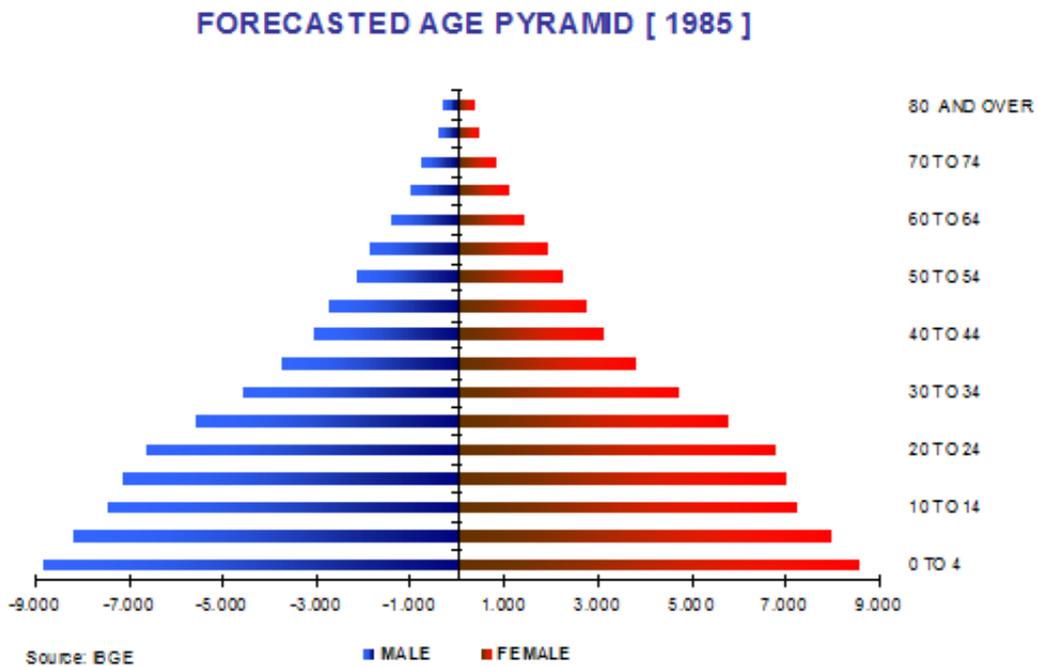
Os dados do censo demográfico brasileiro de 2010, apresentados pelo IBGE ratificam a configuração da evolução acelerada da queda do crescimento populacional, embora a população brasileira continue a crescer a ritmo cada vez menor. A análise realizada pelo DIEESE (2013, p. 3) apresenta como provável que, se a taxa de fecundidade não evoluir e, paralelo a este fato, não ocorra um fluxo imigratório expressivo, “a perspectiva é que, por volta de 2040, a população deixe de crescer e passe a diminuir”, como ocorre atualmente em alguns países da Europa, a exemplo de Portugal.

Um fator importante a ser analisado trata-se do declínio da taxa de crescimento anual da população residente no Brasil, que, entre 1950-1960 representava 2,99%, em 2000-2010 caiu para 1,17%. Este fato impacta diretamente com as alterações na conjuntura demográfica do país.

Os indicadores sociais e demográficos do IBGE (2010) alertam que a estrutura etária do país encontra-se em elevado processo de mudança e que o grupo de pessoas acima de sessenta anos é, hoje, um segmento populacional significativo no conjunto da sociedade brasileira. É possível observar a mudança no perfil etário da população brasileira representada nos gráficos a seguir:



**Gráfico 01 - Pirâmide etária da população brasileira – 1980**  
 Fonte – IBGE, 2010.



**Gráfico 02 - Pirâmide etária da população brasileira – 1985**  
 Fonte – IBGE, 2010.

### FORECASTED AGE PYRAMID [ 2005 ]

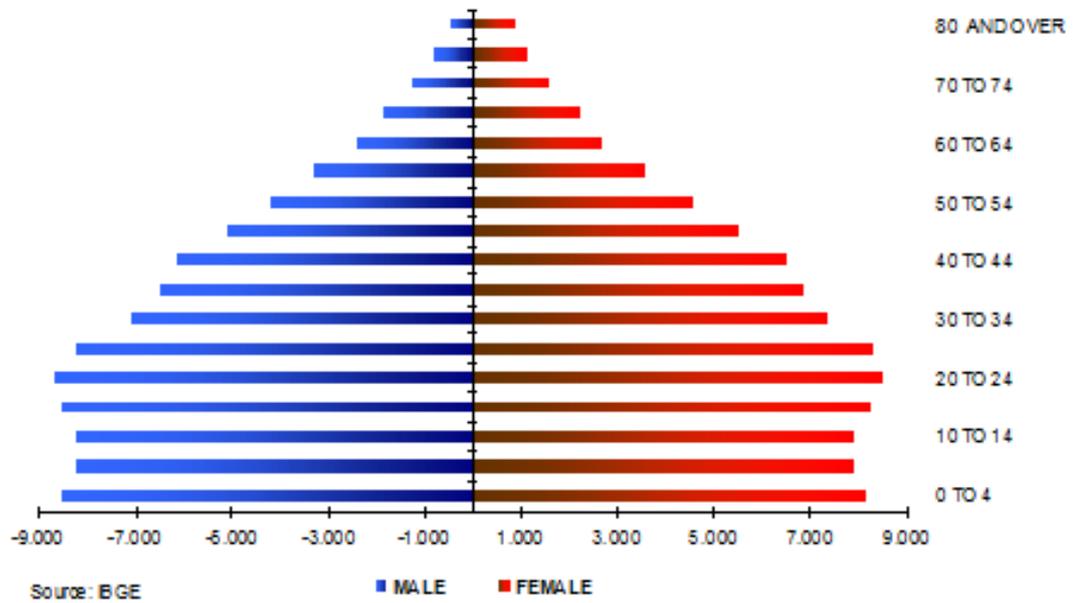


Gráfico 03 - Pirâmide etária da população brasileira – 2005  
 Fonte – IBGE, 2010.

### FORECASTED AGE PYRAMID [ 2025 ]

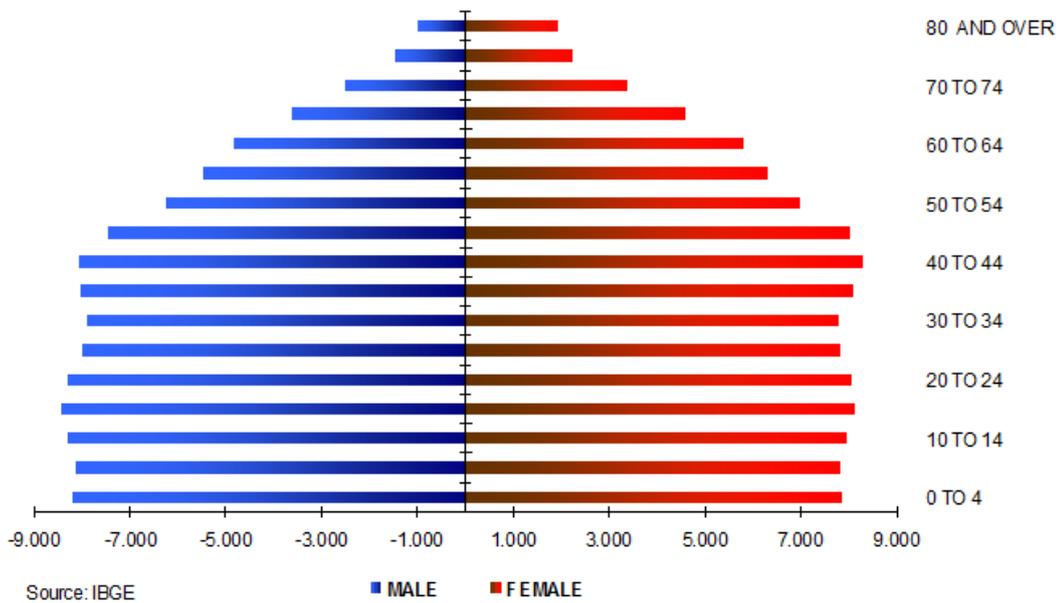


Gráfico 04 - Pirâmide etária da população brasileira – 2025  
 Fonte – IBGE, 2010.

Mediante as representações acima, é possível observar a elevada mudança na estrutura demográfica brasileira e, de acordo com o IBGE (2010), este fato acarreta uma série de novas exigências e demandas em termos de políticas públicas de saúde, de mobilidade e inserção ativa dos idosos na vida social. O estreitamento na base da pirâmide aponta para a diminuição do percentual das crianças e adolescentes de 0 até 19 anos de idade. Ressalta-se que, mediante este contexto e, pautado nos dados apresentados pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (2011), ao considerar suas implicações nas organizações, faz-se necessário realizar uma análise no que tange a faixa-etária do trabalhador brasileiro, do segmento industrial – base nacional, no período de 2007 a 2011.

**Tabela 02 – Faixa-etária de trabalhadores da indústria 2007 - 2011**

ANO	FAIXA-ETÁRIA						
	ATÉ 17	18 A 24	25 A 29	30 A 39	40 A 49	50 A 64	65 OU MAIS
<b>2007</b>	613	58.991	66.348	<b>87.953</b>	<b>58.348</b>	<b>29.733</b>	<b>909</b>
<b>2008</b>	707	60.246	69.661	94.188	60.590	33.497	1076
<b>2009</b>	702	68.173	77.150	109.920	67.132	38.502	1299
<b>2010</b>	631	76.877	85.591	126.774	73.838	44.037	1499
<b>2011</b>	1.219	76.668	86.108	<b>136.039</b>	<b>76.034</b>	<b>46.648</b>	<b>1719</b>

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de dados da RAIS, 2011.

Os dados apresentados na tabela acima representam o contexto da evolução do envelhecimento populacional entre os trabalhadores das indústrias brasileiras, considerando os setores de: extração mineral; produtos minerais não metálicos; metalúrgica; mecânica; material elétrico e de comunicações; transporte; madeira e mobiliário; papel, papelão, editorial e gráfica; borracha, fumo, couros, peles e similares; química, produtos farmacêuticos, veterinários e perfumaria; têxtil e artefatos de tecidos; calçados; produtos alimentícios, bebidas e álcool etílico; serviços industriais de utilidade pública; e da construção civil. Os resultados ora postos se configuram, claramente no acréscimo do número de trabalhadores com idade superior a trinta anos. Percebe-se, também, a elevação gradual de trabalhadores com idade acima de 65 anos no mercado de trabalho, que saiu de 909 em 2007 para 1.719 em 2011, o que corresponde a uma elevação de 47,12%. Este fato corrobora com o processo acelerado de mudança no perfil etário da população brasileira.

A faixa etária que abriga o segundo maior percentual da RAIS é a dos empregos de trabalhadores com até 29 anos de idade, com participação de 41,2% em 2000 e 40,3%, em 2009, no grupo do total de vínculos. Neste período, a variação desta faixa foi de 60,7%, portanto, bem próxima ao crescimento da faixa de 30 a 49 anos de idade. O percentual de vínculos de trabalhadores ativos no mercado de trabalho configura-se da seguinte forma:

**Tabela 03 – Distribuição dos vínculos por faixas etárias, segundo grupo Brasil - 2000, 2005 e 2009 (em %).**

Grupos de vínculos	Faixa etária	2000	2005	2009
Total de vínculos	Até 29 anos	41,2	41,3	40,3
	30 a 49 anos	49,3	48,1	47,8
	50 anos ou mais	9,6	10,6	11,9
	Total	100	100	100
Desligados no ano	Até 29 anos	51,1	52,3	50,4
	30 a 49 anos	42,2	40,7	41,7
	50 anos ou mais	6,7	7	7,9
	Total	100	100	100
Ativos em 31 de Dezembro.	Até 29 anos	37	36,5	35,4
	30 a 49 anos	52,2	51,3	50,8
	50 anos ou mais	10,8	12,2	13,8
	Total	100	100	100

Fonte: TEM, *apud* RAIS

Elaboração: DIEESE, 2011, p. 74.

Ao analisar os dados apresentados pelo DIEESE (2011, p. 74), percebe-se, que, no que tange à movimentação dos vínculos da RAIS segundo as faixas etárias, revela-se o predomínio dos trabalhadores atrelados aos vínculos da faixa etária de 30 a 49 anos. Observa-se que, esta faixa-etária apresentou variação de 59%, entre 2000 2009, contrapondo a variação

de 64% no grupo do total de vínculos. Por sua vez, o percentual de trabalhadores mais idosos - 50 anos ou mais, representava 10,8%, em 2000, percentual que se elevou para 13,8%, em 2009, devido á maior participação desta faixa etária, no mercado de trabalho.

A configuração do envelhecimento e sua relação com o mercado de trabalho pauta-se na conquista de direitos sociais, no sentido de fortalecer o respeito ao trabalhador. Para compreender este contexto, destaca-se que ocorreu um movimento histórico para a consolidação dos direitos sociais e fundamentais, cujos fatos históricos apontam que, na Idade Média, surgem as primeiras corporações de ofício, que foram os pilares de uma nova classe que se tornou econômica e politicamente importante até os dias atuais, com a formação da burguesia. Conforme Amaral (2012, p. 3) este foi um período marcado por fortes mudanças, que impulsionam o surgimento das primeiras teorias que tentavam elucidar o papel do indivíduo na sociedade, indagando a origem da sociedade e da política. Assim, destacaram-se ideais sobre o estado de natureza e estado civil, notadamente os estudos de Thomas Hobbes e Jean-Jacques Rousseau, nos séculos XVII e XVIII, e seus desdobramentos até o momento atual.



**Figura 01 – Fatos históricos para a conquista dos Direitos Sociais**

Fonte: elaboração própria a partir de Amaral, 2012, p. 3-5; Pfaffenseller, 2007, p. 98.

Para Amaral (2012, p. 5), o papel do Estado era garantir o direito natural de propriedade e as relações sociais entre os indivíduos, funcionando como árbitro nos conflitos, porém sem interferir no domínio privado. Com a instituição do liberalismo, o Estado passa a assegurar as liberdades de mercado, de consciência e da organização da sociedade civil.

Criou-se, então um Estado que pregava a igualdade para todos, porém, contraditoriamente, esta igualdade restringia-se aos proprietários, sendo que, os independentes, cuja maioria da sociedade, composta por trabalhadores e mulheres, estava excluída da cidadania e do poder político. Cabia ao Estado à defesa contra os inimigos externos; a proteção de todo o indivíduo de ofensas dirigidas por outros indivíduos; e o provimento de obras públicas, que não possam ser executadas pela iniciativa privada. (BOBBIO, 1988, *apud* BEHRING, p. 23-24).

Para Bussinger (1997, p. 29, *In* Amaral, 2012, p. 5), os princípios liberais dos direitos humanos foram questionados em dois aspectos essenciais: i) pela realidade de vida dos trabalhadores, em frontal oposição ao que estava consagrado nas declarações de direitos, e ii) pelo tratamento do fundamento desses direitos.

Para Pfaffenseller (2007, p. 98), o conceito de Direitos Fundamentais está relacionado à evolução da sociedade, por considerar que, esta conduziu a uma modificação nas tutelas desejadas e, conseqüentemente, abriu espaço para o surgimento de novos direitos. Os estudos de Pfaffenseller (2007) e Mota (2005) apontam que os direitos sociais se originam em decorrência da Revolução Industrial do século XIX, que passa a substituir o homem pela máquina, suscita o desemprego em massa, promove a ampliação da miséria e a abundância de mão-de-obra.

Os Direitos Humanos foram conquistados, ao longo dos séculos, sendo que atingiram seu auge no século XX, por meio da pressão de movimentos sociais e de trabalhadores em embate, de relevância para a manutenção destes direitos, mediante as lutas de trabalhadores que viam os direitos socioeconômicos como conquista e inserção de organismos de regulação no capitalismo, além da defesa de setores próximos ao liberalismo, com medidas de integração social e inclusão de trabalhadores no mercado de trabalho, no consumo e outros (MOTA, 2005, p. 45).

Vale destacar que, as experiências vivenciadas entre o período das duas grandes guerras mundiais e, o posterior crescimento econômico e de postos de trabalho, na primeira metade do século XX, provocaram a ampliação dos direitos sociais, onde as questões operárias deram origem à questão social.

Após a Segunda Grande Guerra, instituiu-se o Welfare State ou estado do Bem-Estar

Social, no qual, embasado no modelo europeu, o Estado adquiriu importância expressiva na definição de proteção social, a partir dos grandes investimentos realizados, a saber: na oferta de serviços sociais básicos; na regulamentação de conflitos entre capital e trabalho; na definição de políticas econômicas voltadas para o desenvolvimento econômico e social, cuja estrutura administrativa se pautou no modelo burocrático weberiano, com o intuito de reduzir as tensões estruturais (CORADINI, 1989; MALLOY *apud* ABEL; COLIN, 1993; MOTA, 2005).

A Declaração Universal dos Direitos Humanos, proclamada pelas Nações Unidas em 1948, desempenhou um papel importante para a humanidade que promoveu um processo de mudanças no comportamento social e no desenvolvimento de instrumentos e mecanismos internacionais de direitos humanos. Esse processo resultou na base dos atuais sistemas global e regional de proteção dos direitos humanos e compilou as esperanças de toda a população desassistida, favorecendo o atendimento de suas reivindicações, como destaque para os direitos sociais. Em relação ao Brasil, Almeida (2007, p. 122) ressalta que, este, sendo um país imensamente marcado pelas desigualdades sociais, os impactos da globalização econômica e a política neoliberal apontam para a necessidade de elaborar formas para proteger os direitos sociais, em especial os trabalhistas, garantindo o mínimo necessário à dignidade de vida.

Pereira (2009, p. 86, *apud* GODOY, 2011, p. 6) aborda que a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, apregou a universalidade de direitos, que se consolidaram legais com os acordos de 1966 e considera que, em termos históricos, na década de 70 a ideia de “direitos humanos” foi moldada aos direitos civis como uma reação aos regimes autoritários que se tornaram dominantes nos países em desenvolvimento. Ainda segundo este autor (2009, p. 86), “Os direitos civis e políticos foram considerados garantidos, ou ‘direitos formais’, produto de uma “democracia formal” que só se tornaria “substantiva” quando os direitos sociais também fossem defendidos”.

Para tratar de direitos sociais brasileiros, faz-se necessário voltar-se para o cenário interno e tratar da Reforma do Estado e, no entendimento de Pereira (1998, p. 49 e 50) é imprescindível destacar que, a reforma do estado perpassa por quatro problemas: i) a delimitação do tamanho do Estado; ii) a redefinição do papel regulador do Estado; iii) a recuperação da governança ou capacidade financeira e administrativa de implementar as decisões políticas tomadas pelo governo; e iv) o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade e governar. Conforme o autor (1998, p.63), “para delimitar com clareza as funções do Estado é preciso, a partir do

conceito de Estado, distinguir três áreas de atuação: (a) as atividades exclusivas do Estado; (b) os serviços sociais e científicos do Estado; e (c) a produção de bens e serviços para o mercado”. Portanto, considera-se que o Estado é a organização burocrática que detém o poder sobre a sociedade civil existente em um território.

Na década de 1980, esse modelo, até então satisfatório, que tinha como principal patrocinador o Estado, entrou em crise fiscal, financeira e de legitimação. No Brasil, esta crise foi amparada numa série de fatores que atingiram a indústria – setores de petroquímica e de bens de capital, a saber: escassez de recursos financeiros internacionais; elevação de juros internacionais e aumento da dívida externa – durante os governos militares, o que tornou o país vulnerável ao sistema financeiro internacional. Nesta mesma década foi instituída a Constituição da República Federativa do Brasil, que pode ser considerada o auge de todo o processo de redemocratização brasileiro (MOTA, 2005, p. 40).

A Constituição Federal de 1988 ficou conhecida como a “Constituição Cidadã”, em virtude da inclusão de direitos fundamentais - uma série de direitos sociais que a colocaram em conformidade com os anseios da sociedade brasileira. Entretanto, segundo Oliveira (2011), esta foi muito criticada, pelo detalhamento de suas disposições, haja vista, a tradição de alto grau de descumprimento da legislação no país, que pode ser constatada por meio da legislação trabalhista criada nas décadas de 1930 e 1940 e inscrita na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cujo cumprimento ainda é motivo de frequentes ações judiciais por parte dos trabalhadores.

No que se refere à Constituição, no Capítulo II, dos Direitos Sociais e nos artigos 193 a 204 (Da Ordem Social, Capítulos I e II, da Seguridade Social), a concepção de política social representada no Art. 194 determina que a Seguridade Social abarca um conjunto integrado de ações e iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade, designadas a assegurar os direitos relativos à saúde, à previdência e à assistência social. Para tal, faz-se necessário compreender o sentido da Seguridade Social que, para a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (1984) representa a proteção que a sociedade proporciona a seus membros mediante a implantação de medidas públicas contra a escassez econômica e social que de outra forma resultariam na supressão ou redução de sua subsistência. Portanto, embasado nestes documentos, observa-se que, de forma genérica, o artigo 1º, inciso III, apresenta o fundamento da dignidade da pessoa humana. Já no artigo 3º, estipula que um dos objetivos fundamentais da República é o de promover o bem de todos, sem preconceito ou discriminação em face da idade do cidadão.

A República Federativa do Brasil, ao promulgar a Constituição de 1988, destacou os

direitos sociais contidos nos artigos 6º ao 11º. Estes foram agrupados em cinco classes distintas, a saber: i) Direitos sociais relativos ao trabalho; ii) Direitos sociais relativos à seguridade, que compreende os direitos à saúde, a previdência e à assistência social; iii) Direitos sociais relativos à educação e cultura; iv) Direitos sociais relativos à família, à criança, ao adolescente e ao idoso; e v) Direitos sociais relativos ao meio ambiente.

Segundo os estudos de Rulli Neto (2003, p. 58), a Constituição de 1998 faz parte do processo inicial rumo à conquista da verdadeira cidadania, considerando que trouxe em seu corpo, direitos e garantias fundamentais, entretanto, sua implementação depende de vontade política, como forma de direcionamento das políticas públicas para a proteção do ser humano.

A Constituição de 1998 apresenta conceitos que suportam questões relacionadas à dignidade humana. Cielo e Vaz (2009, p. 34) afirmam que, a ideia da dignidade humana é universal e ao colocá-la no texto constitucional significa representá-la empiricamente. Abordam também que, “nos países democráticos a dignidade do cidadão é sem dúvida um dos principais temas constitucionais”. Sendo assim, faz-se necessário propagar e atuar no estado de direitos com vistas a promover justiça sociais. O processo de propagação dos novos direitos induz ao questionamento se todos eles são, de fato, direitos fundamentais. Estes questionamentos são decorrentes da vulgarização da noção de direitos fundamentais seguida da caracterização dos direitos sociais como fundamentais. Este fato conduz ao questionamento de que se esse declínio é oriundo de novos direitos propostos ou sua criação não passa de reflexo da concepção equivocada dos direitos sociais, como direitos fundamentais.

No que tange a esses questionamentos, Barcelos (2006, p. 21) aborda que, ao observar que os Estados vêm praticando uma política pautada na concessão de liberdade de suas economias, por consequência, descuidam da prestação efetiva dos direitos fundamentais, notadamente aqueles sob responsabilidade do Estado. Segundo o autor, o mesmo ocorre em relação aos direitos sociais, que, possivelmente, não alcançarão seus objetivos, caso não sejam pautados em uma legislação capaz de despertar no Poder Público e no legislador, o sentido de eliminar de vez os abusos cometidos até então.

Para melhorar as formas democráticas de acesso aos direitos sociais, a Constituição de 1988 expandiu o escopo destes direitos, alterou as relações de trabalho no país e estabeleceu um novo padrão descentralizado de influência pública na área social, o que impactou na estrutura tributária, nas imputações e responsabilidades do Estado. Assim, é possível observar que, na Carta Magna, o modelo de proteção à saúde, previdência e assistência social, adquiriu uma configuração unificada pela Seguridade Social, que reconhece

os direitos sociais básicos de toda a população, cujos direitos, serviços e benefícios não se restringem apenas ao contribuinte direto.

### **1.1.1 A previdência social brasileira: proposta de um sistema universal x realidade social**

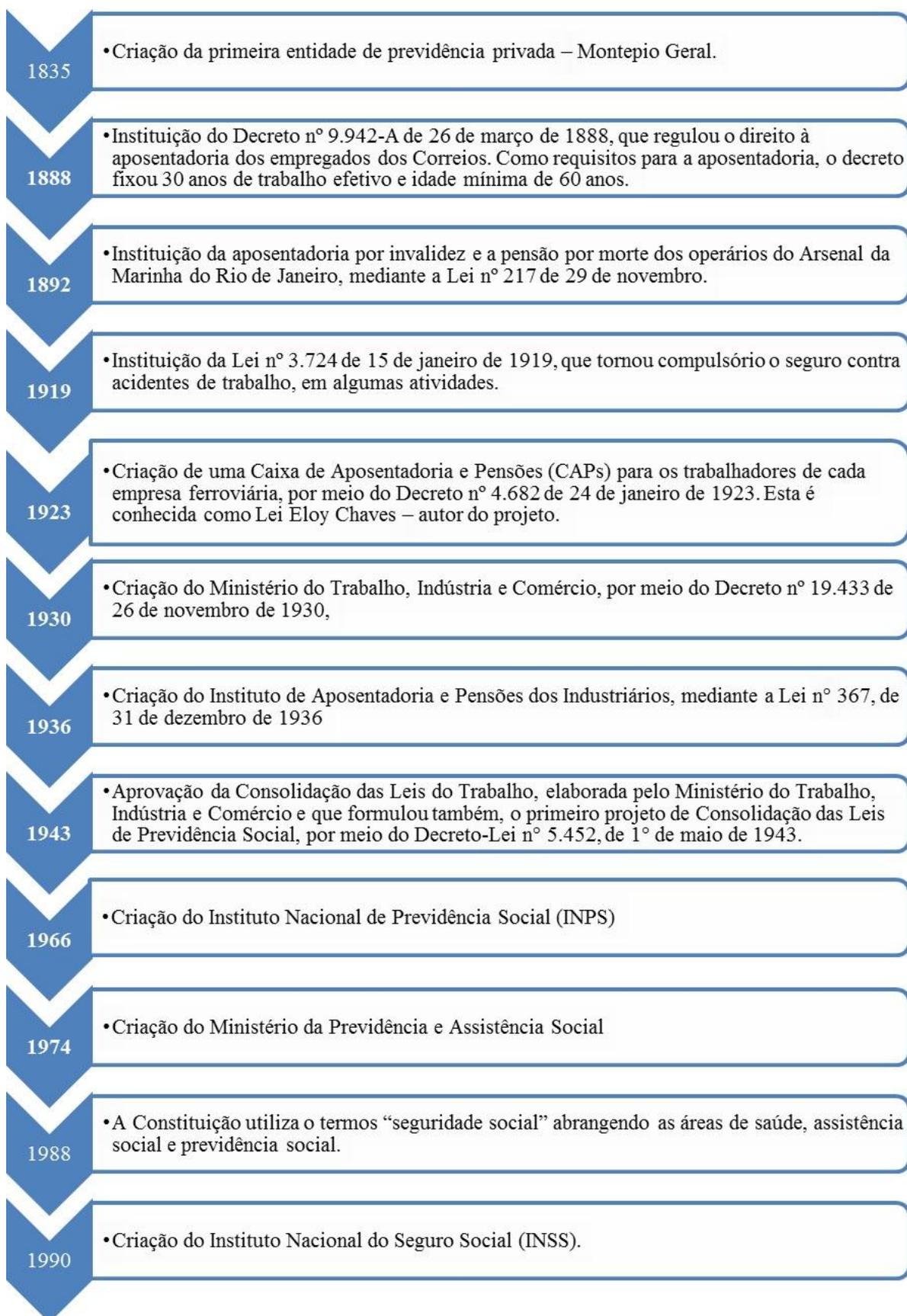
De acordo com o Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) (BRASIL, 2007, p. 7) em 1821, um decreto assinado pelo Príncipe Regente Pedro de Alcântara tornou-se o primeiro registro legal que aborda o tema Previdência Social no Brasil. Anterior a este fato, existe o registro de um plano de proteção dos Oficiais da Marinha (1793), que concedia pensão às suas viúvas e aos seus filhos.

Mota (2005, p. 32) aborda que, desde 1890, o Estado demonstra preocupação em relação ao mundo do trabalho, haja vista a exploração do trabalho infantil, a ponto de formular as bases de assistência à infância desfavorecida, e, após um ano, subsidiou a regulamentação do trabalho de menores nas fábricas da capital federal. Nesta época, o Estado intervinha minimamente nas relações entre empregadores e empregados. Destaca-se que, quando intervinha, voltava-se para o sentido da repressão às manifestações dos trabalhadores.

Os estudos de Teixeira (1985, p.404) apresentam que, o primeiro sistema de seguro social foi instituído na Alemanha, por Bismarck, que compreendia três seguros compulsórios: i) o seguro saúde (1883), ii) o seguro de acidentes (1884) e iii) o seguro de velhice e invalidez (1889), como uma forma de diminuir o potencial revolucionário da classe operária.

Mota (2005, p. 32) declara que, “[...] No Brasil, a expansão de um mercado de trabalho assalariado nos centros urbanos como Rio de Janeiro e São Paulo, propiciou o surgimento de movimentos operários mais combativos”. Entretanto, estes não se configuravam eficazes no sentido de se tornarem ameaça ao Estado, embora, a elite os considerasse forte ameaça.

Conforme o MPAS fatos relevantes ocorreram para que o Sistema da Previdência no Brasil se instituisse como um órgão de apoio e atendimento ao trabalhador, a saber:



**Figura 02 – Linha do Tempo da Previdência Social**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de informações do MPAS, 2013 e Mota, 2005, p. 73.

Conforme citado no início desta temática, observa-se que, desde 1888, o poder público demonstrou apreensão em relação ao mundo do trabalho. De acordo com Mota (2005, p. 26), a Abolição da Escravatura foi maior marco da reforma social ocorrida no Brasil. Contudo, o impacto da abolição não foi acompanhado por medidas de auxílio à ex escravos para uma integração efetiva e produtiva na sociedade. Mota (2005, p. 27) relata que, na época, o Estado fez muito pouco e se mostrou ineficaz para administrar uma grande população posta em “liberdade”, porém, desprovida de direitos. Assim, surgiram movimentos – o messianismo religioso e o cangaço, como forma de expressão de protesto popular, embora, muitas vezes, associados ao banditismo.

Ainda segundo este autor, os grandes proprietários da época “cuidavam” dos pobres trabalhadores, aliviando suas necessidades com comida, remédios e outras ações que caracterizassem este ato. Característica forte da época, o Estado se mostrava ausente/indiferente em relação à atuação na esfera pública relacionada ao social. Os trabalhadores do campo, que correspondia a grande parcela da população, não contavam com direitos civis, políticos ou sociais, e se tornaram objetos de obras de caridade por parte de seus benfeitores e/ou da Igreja.

Conforme Mota (2005, p. 38) “entre 1889 e 1930, o Brasil viveu sua primeira experiência republicana”. Foi justamente neste período que os fazendeiros voltados para a exportação de suas produções, assumiram o comando da República, e, conseqüentemente, agravaram a condição social da população trabalhadora, mantendo-a a margem do processo. A elevação da oligarquia cafeeira ao cenário político do país promoveu um dobramento da ideologia no papel conferido pelas elites ao Estado.

Pautado no contexto histórico e, mediante as pressões populares, o Estado volta-se para a necessidade de instituir um sistema de proteção para trabalhadores de alguns setores produtivos. Entretanto, a concepção de critérios para a aposentadoria teve seu início em 1888, quando do estabelecimento de tempo de serviço efetivo – 30 anos e idade mínima para a aposentadoria – 60 anos. Já em 1892 houve avanço em relação à instituição de aposentadoria por invalidez e pensão por morte. Em 1919 institui-se, de forma compulsória, o seguro contra acidentes de trabalho.

Para compreender o Sistema Previdenciário, faz-se necessário abordar projeto de instituição da Caixa de Aposentadoria e Pensões (CAPs) que, segundo Mota (2005, p. 33 e 34) no início da década de 20 estabeleceu-se um período de produção de leis sociais no Brasil quando o deputado Eloy Chaves apresentou um projeto, transformado em lei, com a finalidade de criar a CAPs, no intuito de satisfazer os anseios dos setores sindicais mais

estruturados, entretanto, estas beneficiavam poucas categorias. As CAPs pautavam-se no modelo de proteção social, no qual empregadores e empregados contribuía para um fundo administrado pelo empregador, com o objetivo de garantir ao empregado parte da sua renda quando do desligamento da empresa, por velhice, invalidez ou tempo de serviço. É possível afirmar que, trata-se da primeira iniciativa de se instituir um seguro social no país. A Lei Eloy Chaves, foi o marco inicial da Previdência Social da forma como a conhecemos hoje no Brasil, quando da instituição das Caixas de Aposentadoria e Pensões.

Após a Revolução de 1930, o novo Ministério do Trabalho incorporou-as e passou a tomar providências para que essa garantia trabalhista fosse estendida a um número significativo de trabalhadores. Assim, posterior a este ano, foram criados diversos institutos de aposentadorias e pensões para atender a classe dos bancários, industriários e outras categorias profissionais.

De acordo com o MPAS, (BRASIL, 2008, p.8), os institutos se configuravam por uma característica bastante marcante: a desigualdade, na qual, cada um deles possuía uma estrutura específica de benefícios e contribuições. Esta situação criava uma grande disparidade entre níveis qualitativos e quantitativos de proteção social.

Ainda em 1923, houve a criação do Conselho Nacional do Trabalho que tinha como uma das atribuições, decidir sobre questões relativas à Previdência Social. Neste cenário de conquistas de direitos, foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com o intuito de orientar e supervisionar a Previdência Social. Como desdobramento das ações do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio em 1943 foi aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho, assim como, a elaboração do primeiro projeto de Consolidação das Leis da Previdência Social. A evolução deste sistema tornou-se necessária para atender aos anseios da população trabalhadora, no que tange aos direitos sociais e, ao longo dos anos o Sistema Previdenciário vem passando por um processo de reestruturação, no sentido de adequar às modernas regras que regulam as questões sociais.

Na concepção de Passos (2010, p. 94 e 95) “no Brasil, a evolução legislativa previdenciária desenvolveu-se gradual e penosamente, como se pode depreender na análise das Constituições brasileiras e ainda nos diplomas legais que instituíram normas de proteção social”, o que se corrobora com as informações apresentadas no cenário acima.

Segundo o MPAS (BRASIL, 2008, p. 112), a Constituição da República Federativa do Brasil de 1998, assegura que, a Previdência Social é obrigatória para todos os trabalhadores brasileiros vinculados a contratos de trabalho formais, cujo objetivo é repor sua renda nos casos de perda da capacidade de trabalho devido a riscos de doença, invalidez,

maternidade, velhice ou morte.

A Constituição (1988, p. 34) capítulo II Da Seguridade Social, Seção III - Da Previdência Social, Art. 20 prevê a organização sob a forma de Regime Geral, de caráter contributivo, de filiação obrigatória, mediante contribuição, atenderá, nos termos da lei, a: I - cobertura dos eventos de doença, invalidez, morte, incluídos os resultantes de acidentes do trabalho, velhice e reclusão; II - ajuda à manutenção dos dependentes dos segurados de baixa renda; III - proteção à maternidade, especialmente à gestante; IV - proteção ao trabalhador em situação de desemprego involuntário; V - pensão por morte de segurado, homem ou mulher, ao cônjuge ou companheiro e dependentes, obedecido o disposto no § 5º e no art. 202.

A Constituição (1988, p. 34) apresenta em seu Art. 202 que, a aposentadoria é assegurada nos termos da lei, calculando-se o benefício sobre a média dos trinta e seis últimos salários de contribuição, corrigidos monetariamente mensalmente, e comprovada a regularidade dos reajustes dos salários de contribuição de modo a preservar seus valores reais e obedecendo aos seguintes critérios: i) aos sessenta e cinco anos de idade, para o homem, e aos sessenta, para a mulher, reduzido em cinco anos o limite de idade para os trabalhadores rurais; ii) após trinta e cinco anos de trabalho, ao homem, e, após trinta, à mulher, ou em tempo inferior, se sujeitos a trabalho sob condições especiais, que prejudiquem a saúde ou a integridade física, definidas em lei.

De acordo com análises realizadas por Alves (2012, p.21), a Comissão Europeia recomenda a elevação à idade mínima para a aposentadoria, na perspectiva de prevenir a crise dos seus sistemas. A proposta passa pelo aumento do limite da idade estabelecida - de 61,4 anos para 67 anos em 2040, até chegar, progressivamente, aos 70 anos em 2060. Com esta medida, espera-se prolongar o período de trabalho levando em conta o aumento da expectativa de vida, e assim, alcançar dois objetivos: i) melhoria das condições de vida da população e ii) garantir sistemas de aposentadoria sustentáveis. O autor aborda, também, que “a OCDE apresentou que para cada aposentado na Europa existem quatro trabalhadores pagando impostos”. O cenário posto aponta tendência a reformas políticas e previdenciárias, pois segundo este, a União Europeia, num futuro breve, contará com dois trabalhadores para cada aposentado – o que corresponde à metade da proporção atual.

Vale destacar que, a proposta de ampliar a idade para recebimento do benefício da aposentadoria não é aceita pela sociedade e foi recebida por meio de fortes mobilizações sociais. O quadro abaixo apresenta a proposta de elevação de idade para o benefício da aposentadoria dos países da União Europeia.

País	Status	Idade atual	Idade proposta
Itália e Grécia	Aprovaram reformas para elevar a idade mínima gradativamente.	57 anos	65 anos
Alemanha, Holanda e Dinamarca	Aprovaram planos para elevar a idade mínima.	65 anos	67 anos
Grã-Bretanha	O governo já planeja elevar a idade mínima para a aposentadoria.	65 anos	68 anos
França	Apresentou proposta para elevar a idade mínima.	62 anos	67 anos
Espanha	Planeja aumentar o limite de idade	65 anos	67 anos

**Quadro 03 – Proposta de elevação de idade para o benefício da aposentadoria dos países da UE.**

Fonte: Elaboração própria, a partir de informações de Alves, 2012, p. 21, e *Institute of Economics Affairs* (IEA), 2013.

Para Silva (2004, p. 22) as discussões acerca do impacto do fator previdenciário são divergentes, apesar da resistência de segmentos do Congresso Nacional ao aumento da idade mínima para aposentadoria, o Executivo, propôs e foi aprovada a instituição do fator previdenciário. De acordo com o autor, para o governo, este se trata de um “grande avanço em favor do equilíbrio atuarial entre os benefícios e as contribuições. Do ponto de vista de organizações representativas de trabalhadores, o fator representou um confisco parcial do valor da aposentadoria, impondo perdas aos segurados, no caso do setor privado”.

Os estudos da agência Standard & Poor’s Ratings Service (2013), apontam para uma melhora significativa nas posições orçamentárias de países mais ricos, em comparação aos resultados apresentados em 2010, relativos à avaliação global do impacto do envelhecimento das sociedades sobre as finanças públicas, a partir da reforma de seus sistemas previdenciários e de saúde. Acredita-se que se os países superarem suas dificuldades econômicas pós-crise e adequarem seus sistemas de saúde aos desafios demográficos, as pressões exercidas pelo envelhecimento de suas populações poderiam ser tratadas de forma assertiva, gerando impacto positivo para a sociedade. Este resultado impacta diretamente, as organizações, no sentido de promoverem ajustes internos para conviver com uma população de trabalhadores com idade avançada em seus postos de trabalho.

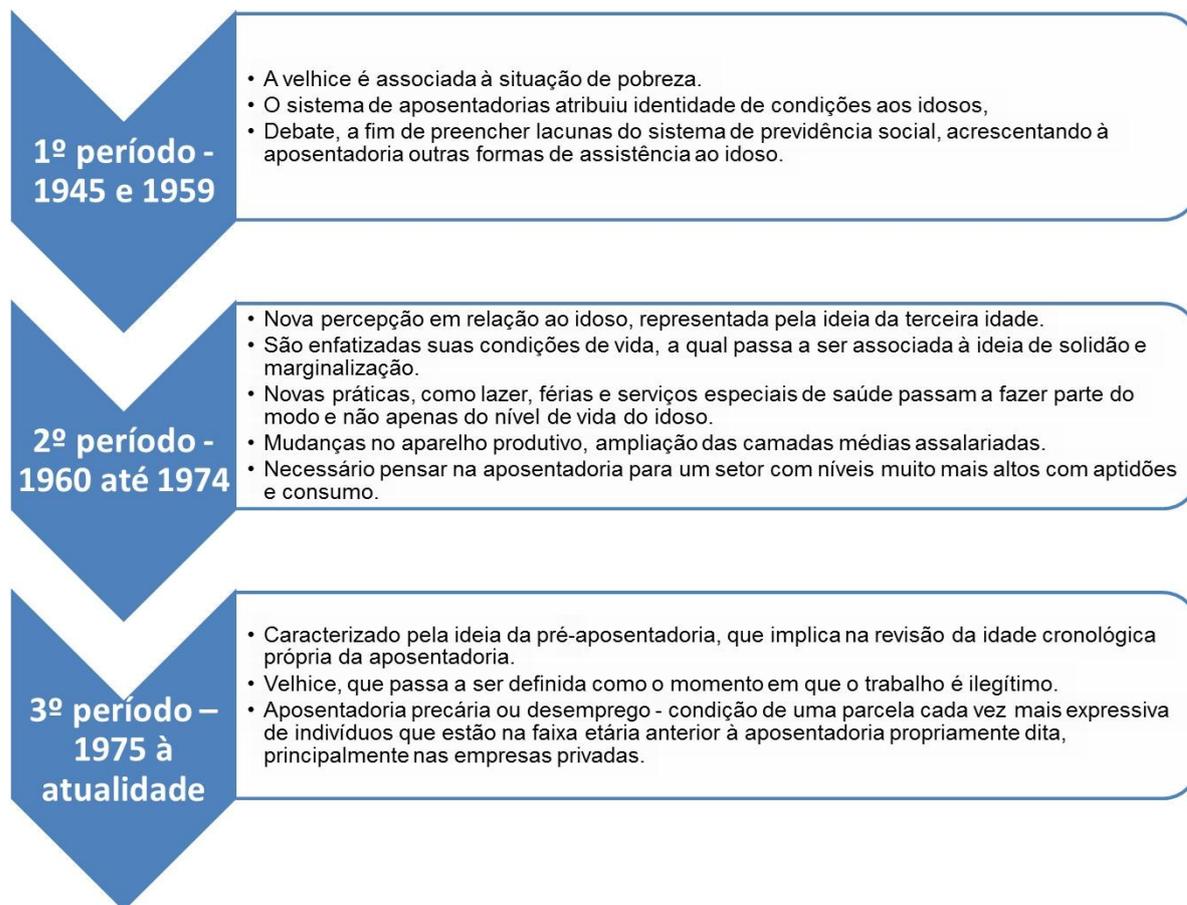
Mediante análise do cenário no qual se forjou a ideia de instituição de um fator de proteção social – a Previdência Social, observa-se que sua estruturação se pautou no contexto favorável de manifestações e pressões de trabalhadores em busca da garantia de direitos. Entretanto, ao longo dos anos, esta tem se configurado com uma série de limitações e

problemas que acarretam em reformas nos parâmetros previdenciários, a exemplo da idade regulamentar para a aposentadoria, fator previdenciário e as taxas de crescimento do salário mínimo.

Marques e Mendes (2003, p. 119) afirmam que a nova realidade demográfica do Brasil, evidenciada nos censos de 1991 e de 2000, foi um dos importantes argumentos na defesa da reforma previdenciária do governo Fernando Henrique Cardoso, cuja reforma deveria diminuir o volume da despesa com benefícios previdenciários o que, necessariamente, não ocorreu, embora tenha resultado em questionamentos pela sociedade.

Os questionamentos se ampliam quando se trata dos direitos dos idosos, cujo Estatuto criado com o objetivo de garantir dignidade ao idoso, e aprovado pelo Senado Federal, após longos seis anos de espera. Beauvoir (1990) citada em Barcelos (2006, p.54) afirma que, “estudar a condição dos velhos através das diversas épocas não é um trabalho fácil, mesmo porque documentalmente pouco se dispõe sobre o assunto, haja vista que os idosos são incorporados no conjunto dos adultos”.

Desta forma, torna-se imprescindível a observância e a mobilização da sociedade no que tange ao cumprimento dos direitos sociais. Para tal, faz-se necessário empreender esforços no estudo sobre os direitos fundamentais voltados para pessoas idosas. Para contribuir com o cenário, Barcelos (2006, p. 54) apresenta, também, que os estudos sobre os idosos passam por três grandes conjuntos de transformações, no período que vai de 1945 aos dias atuais, a saber:



**Figura 03 – Conjunto de transformações sobre os estudos relativos aos idosos**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir Barcelos, 2006, p. 54

Conforme o cenário apresentado, observa-se a evolução do processo brasileiro de atenção ao idoso, no que tange à assistência social que, embasado nas mudanças do sistema produtivo, com a ampliação das camadas médias assalariadas, houve a necessidade de realizar ajustes para forjar a aposentadoria para um segmento com níveis muito mais altos com competências, e padrões de consumo. Daí surge à necessidade de se estabelecer a ideia da pré-aposentadoria, que, segundo a autora supracitada, isto implica na revisão da idade cronológica própria da aposentadoria.

A pré-aposentadoria caracteriza-se por um período de estabilidade provisória em que o empregado tem seu emprego preservado, não podendo ser dispensado por vontade do empregador, salvo por justa causa ou força maior. Destaca-se que, a cláusula vigésima quarta da Convenção Coletiva de Trabalho 2007/2008 (p.77), que garante a estabilidade durante a pré-aposentadoria, objetiva evitar que empregados que estejam próximos da aposentadoria sejam desligados da organização antes de preenchidos os requisitos para o recebimento do benefício previdenciário. Este foi um ganho qualitativo para proteger o trabalhador em vias de

adquirir a aposentadoria, de modo a delimitar determinados procedimentos a serem adotados pelos empregados e empregadores antes de se efetivar a dispensa, embora seja evidente que, no Brasil, o cumprimento de questões legais não seja efetivo, pois aumenta os deveres concernentes ao empregador, o qual deverá ater-se às novas regras, a fim de evitar um aumento em seu passivo judicial trabalhista.

Conforme Sobreira Netto (2009, *apud* SILVA, p. 9.121), dentre as medidas apresentadas pela Assembleia de Madrid, no âmbito do envelhecimento ativo, pode-se destacar duas recomendações: i) Os idosos devem ter a oportunidade de continuar realizando tarefas remuneradas enquanto desejam e fazê-las produtivamente, embora exista rigidez do mercado de trabalho que restringe suas oportunidades e privam a sociedade de seu valor e conhecimento; e ii) Os empresários, as organizações, os sindicatos de trabalhadores e os responsáveis pelas áreas de recursos humanos deveriam atentar para as novas práticas de trabalho, no intuito de promover a retenção e a participação produtiva de trabalhadores em idade avançada.

Segundo Silva (2010, p. 9.121), verifica-se, portanto que, tais medidas foram instituídas no sentido de se criar mecanismos de manutenção do idoso em idade próxima à aposentadoria no ambiente de trabalho, e deixar que ele decida o momento certo de se retirar do mercado de trabalho, embora, não se possa restringir o tema do envelhecimento ativo, exclusivamente, na questão de sua manutenção no mercado. Questão que será retratada no próximo item deste capítulo.

## 1.2 ENVELHECIMENTO ATIVO E TRABALHO

Ao tomar por base a Lei 8842/1994, que apresenta a Política Nacional do Idoso, cujo objetivo é assegurar ao idoso seus direitos sociais, além de criar condições para promover sua autonomia, integração e participação efetiva na sociedade, assim como a Lei n.º 10.741/2003, que instituiu o Estatuto do Idoso, destinado a regular os direitos assegurados às pessoas com idade igual ou superior a sessenta anos, é possível observar que estas reconhecem a questão do idoso como prioritária no contexto das políticas sociais, entretanto, as condições ora postas estão distantes dos anseios da população idosa no que tange à garantia de direitos.

Desde os primórdios, o trabalho é parte primordial da condição humana, no entanto dessa afirmação emergem diferentes concepções. Em sua origem etimológica, Cunha (1986, p. 779) aborda que, a palavra trabalho deriva de “tripalium - um instrumento de tortura. Da ideia de sofrer, passa-se para a de esforçar-se, lutar, guerrear e, por fim, trabalhar, ocupar-se

de uma profissão que, com a globalização, ganhou um sentido mais profundo”.

No contexto da globalização e da flexibilização produtiva, é possível observar uma intensificação do trabalho devido à exigência de uma multifuncionalidade dos trabalhadores no processo produtivo, bem como, a reestruturação produtiva que diminuem o quadro funcional com vínculo empregatício promovendo, então, a precarização das condições de trabalho.

Como referido por Castel (2003) *apud* Barbosa (2009) a flexibilização produtiva instaura uma nova questão social, na qual a precarização do trabalho é o principal fator gerador do crescente empobrecimento de uma parte considerável da classe trabalhadora. Segundo ele, sob o ângulo do trabalho, três pontos de cristalização dessa questão podem ser percebidos: 1) desestabilização dos estáveis em decorrência da redução dos contratos por tempo indeterminado; 2) a instalação da precariedade, por conta da condição de “interino permanente” e; 3) o déficit de lugares ocupáveis na estrutura social, entendidos aqui por posições às quais estão associados uma utilidade social e um reconhecimento público.

De tal modo, com base nas questões apresentadas, é possível afirmar que ocorreu um desgaste ou a perda dos direitos decorrentes deste processo. Portanto, infere-se que, com a globalização, o uso da tecnologia e a atuação voltada à competitividade entre empresas, passou-se a exigir que os trabalhadores tenham o máximo de desempenho no trabalho. Na atualidade, o fator humano tornou-se um elemento chave da competitividade empresarial. Profissionais saudáveis e felizes produzem mais, são mais atenciosos, apresentam baixo absenteísmo e sofrem menos acidentes. Um trabalhador saudável e motivado torna-se um diferencial dentro do ambiente corporativo. Portanto, Ogata (2012, p.21) afirma que “os programas de qualidade de vida são frequentemente iniciados a partir da preocupação do gestor com os custos com assistência médica, o absenteísmo, os acidentes de trabalho, afastamentos por doenças e diminuição da produtividade”. O autor cita, ainda, a pesquisa da Buck Consultants (2010) realizada em âmbito mundial com 1.248 empresas de 47 países, a qual constata que no Brasil, o principal tema que incentiva as empresas a implantarem programas de saúde e qualidade de vida é a promoção e manutenção do desempenho e produtividade de seus trabalhadores.

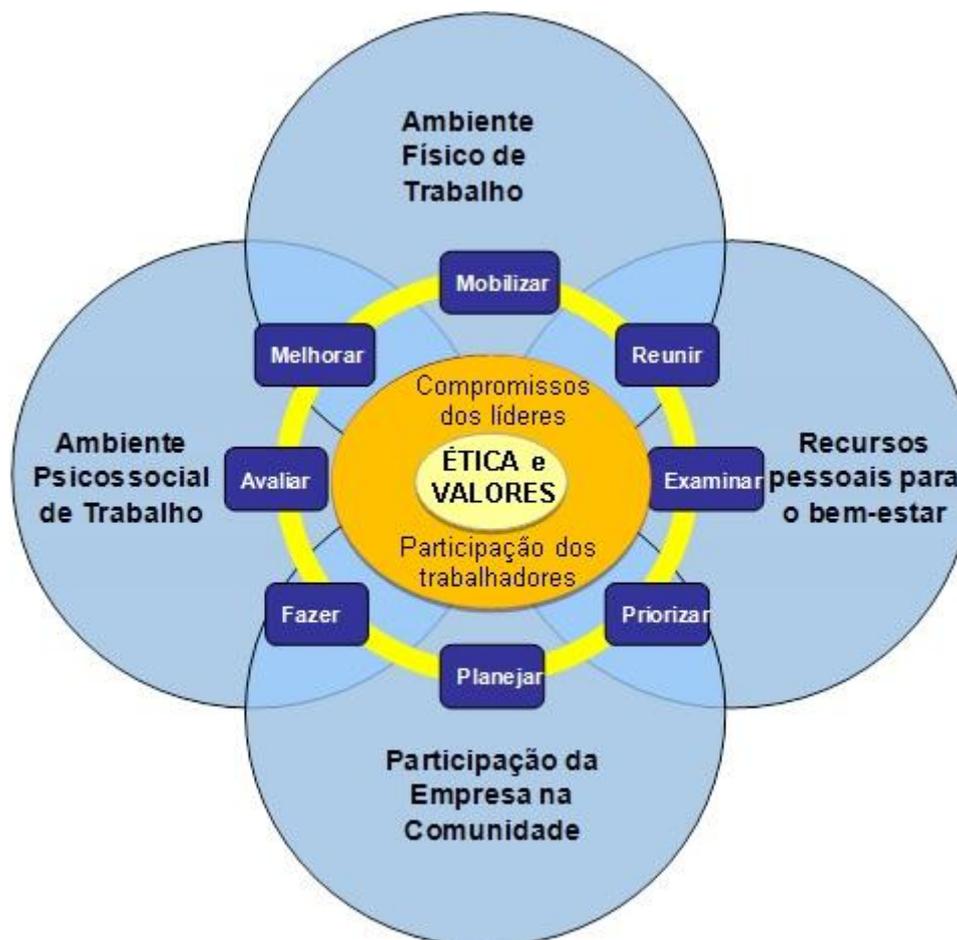
O Serviço Social da Indústria (SESI), em seu periódico Informe RSE (2011) cita o site *administradores.com*, que aborda a pesquisa realizada *pela International Stress Management Association* (2011), o qual apresenta que o estresse é responsável pela queda no resultado das atividades profissionais, pelo desvio de comportamento do trabalhador, entre outras características, onde 89% das pessoas que sofrem com presenteísmo apresentam

sintomas físicos como dores musculares, incluindo dor de cabeça; 72% sentem cansaço; 39% sofrem de distúrbio de sono e 28% têm doenças gastrintestinais e outras. Vale destacar que todas as questões acima relacionadas são de interesse da OMS que, em 2010, apresentou à sociedade, um modelo de ambiente de trabalho saudável, considerando quatro áreas críticas: i) ambiente físico de trabalho; ii) ambiente psicossocial de trabalho; iii) recursos pessoais em saúde; e iv) envolvimento da empresa com a comunidade.

Em relação ao ambiente psicossocial do trabalho, de acordo com o Consórcio PRIMA – EF (2012, p. 11) os riscos psicossociais relacionados ao trabalho compreendem aspectos de concepção e gestão do trabalho e os contextos sociais e organizacionais com potencialidade de causar danos psicológicos ou físicos. Conforme este Consórcio, para a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2007), os trabalhadores relataram que o estresse relacionado ao trabalho está entre as causas mais comuns de doenças, e afeta mais de 40 milhões de trabalhadores em toda a UE.

O envelhecimento da força de trabalho Finlandês levou o *Finnish Institute of Occupational Health* (FIOH – Instituto Finlandês de Saúde Ocupacional), na década de 80, a empreender estudos acerca da saúde ocupacional de seus trabalhadores, o que permitiu consolidar uma base teórica com determinantes, consequências e medidas de intervenção, com o propósito de subsidiar uma política de governo voltada para a manutenção da capacidade de trabalho. Adicionalmente, um conceito de capacidade para o trabalho também foi formulado que se pauta na combinação entre pessoas em relação às demandas físicas, mentais e sociais do trabalho.

Nos anos 90, a OMS lança um relatório acerca do tema e no ano 2000, insere a promoção para a capacidade para o trabalho como um dos objetivos da promoção da saúde. Este relatório possibilitou a realização de diversos estudos, inclusive no Brasil, onde o processo de envelhecimento de sua população apresentou reflexos na composição da população economicamente ativa.



**Figura 04 – Modelo da OMS de ambiente de trabalho saudável, 2010.**

Fonte: OMS - *Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners*, 2010, p. 13.

O modelo apresentado na figura acima corrobora para a melhoria contínua da organização, inclusive, com o compromisso dos líderes, por considerar a importância de aderir a determinados códigos sociais e éticos relacionados aos trabalhadores, como parte de sua responsabilidade na comunidade e como possibilidade do sucesso de seus empreendimentos. Desta forma, segundo a OMS (2010, p.4) a organização que promove e protege a saúde dos trabalhadores está entre as mais bem-sucedidas e competitivas, e também desfrutam de melhores taxas de retenção de funcionários. A adoção de práticas pautadas na necessidade de respostas sociais eficazes apresenta resultados positivos, no sentido de contribuir com a economia do país.

Segundo o IBGE (2011), o resultado do PIB brasileiro apresenta uma evolução econômica contínua. Paralelo a este, os indicadores sociais, mensurados pelo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), também apresentam evolução, porém, ainda com timidez.

Apesar desta evolução, o país se destaca por permitir a existência de desigualdades sociais, violência, fragilidades no acesso a educação, saúde, saneamento básico, dentre outros problemas apontados diariamente por estudiosos. Outro fator que merece destaque em nosso país, diz respeito à elevação da expectativa de vida da população, ocasionada pela redução da mortalidade infantil associada à diminuição relativa da população jovem e ao melhor tratamento de doenças crônicas. Segundo o mesmo instituto, a elevação da esperança de vida ao nascer em 1980 era de 62,5 anos, passando, em 2011 para 74,1 anos.

As considerações realizadas por Albuquerque (2008, p. 16) apresentam que, ao observar o panorama do processo de envelhecimento da população brasileira, constata-se que essa alteração ocorreu com rapidez, considerando o espaço de poucas décadas, embora já tenha sido revelada há algum tempo, por demógrafos, “só agora a sociedade brasileira começa a tomar consciência de sua extensão e das profundas implicações que ela acarreta em vários aspectos da vida nacional”.

Assim, a representação do envelhecimento em um mundo de 7 bilhões de habitantes, exigirá ajustes econômicos e sociais de longo alcance, na maior parte dos países, e o Brasil não se furtará deste contexto. Ao analisar os dados acima, percebe-se tendência crescente da faixa-etária do trabalhador e isto se pauta em imperativos culturais, fatores sociais, níveis de desenvolvimento e disponibilidade de recursos voltados para tornar a vida agradável e saudável de pessoas mais velhas.

A mudança do perfil etário da população traz e trará implicações e desafios para o governo, empresas e sociedade. Observa-se que, com este resultado, possivelmente, haverá a necessidade de estabelecer políticas e programas que promovam a qualidade de vida deste segmento, no que tange a mobilidade, previdência, no ambiente de trabalho e em outras esferas. Com isso, alteram-se as demandas para os sistemas de saúde, de educação, de assistência, a fim de promover o envelhecimento ativo da população.

O envelhecimento populacional ocorre ao lado de grandes tendências sociais, culturais, políticas, econômicas e epidemiológicas que afetam a vida das pessoas, principalmente as mais velhas. As economias passam por um processo de globalização, as pessoas estão mais propensas a viver em cidades, e a tecnologia está a evoluir rapidamente. As mudanças indicam que haverá um maior número pessoas mais velhas que necessitarão de suas famílias para serem assistidas, têm menos probabilidade de serem casados, e são menos propensos a viver com mais gerações.

No âmbito da saúde, as doenças que mais frequentemente acometem os idosos, dentre elas estão: Doença arterial coronariana; Doenças cerebrovasculares; Doenças

neurodegenerativas (demências); Osteoartrose, osteoporose, porém, o maior fator de risco é a idade (OLIVEIRA, 2010).

Martinez, Latorre e Fischer abordam que, é

a partir dos 45 anos, com o aparecimento e/ou agravamento de diversos tipos de doenças, a capacidade funcional física e mental pode começar a deteriorar, influenciada pela diminuição da capacidade cardiorrespiratória e musculoesquelética em função da idade. (MARTINEZ; LATORRE; FISCHER, 2010, p. 1555)

Como referido por Oliveira (2010, p. 27), estudos apontam para a existência de uma associação entre fragilidade e envelhecimento, caracterizando a fragilidade como consequência inevitável deste processo. Para a autora, a compreensão da fragilidade na velhice deve tomar por base a multidimensionalidade dos diferentes contextos da vida, biopsicossociais e econômicos, a saber: “condições de vida, recursos materiais, situação familiar e conjugal, além de aspectos relacionados à fragilidade social [...], o estilo de vida, a funcionalidade e o estado de vida”.

As considerações realizadas por Locatelli, Oliveira e Cavedon (2012, p. 2) tratam do olhar para o idoso sob dois prismas antagônicos: i) pauperização e abandono do idoso, associando-o à inatividade, incapacidade e improdutividade; e ii) imagem positiva do idoso bem-sucedido, que mantém sua funcionalidade, flexibilidade e adaptabilidade frente aos desafios da idade.

Ao voltar o olhar para o idoso enquanto ser humano dotado de capacidades e competências, como indivíduo que responde criativamente aos desafios, que redefine sua experiência de forma a contrapor aos estereótipos postos pela sociedade, é que se propõe a caracterização de um novo paradigma para tratar a questão do envelhecimento, enquadrando-o como “envelhecimento ativo”.

Não se pode tratar do Envelhecimento Ativo sem compreender o conceito de envelhecimento populacional e longevidade. Carvalho e Garcia (2003, *apud* ALBUQUERQUE, 2008, p. 25) referenda-os “Como a mudança na estrutura etária da população que produz um aumento do peso relativo de pessoas acima de determinada idade considerada como definidora do início da velhice”. Segundo Albuquerque (2008, p. 25), “para estes autores, longevidade, refere-se ao número de anos vividos por um indivíduo ou ao número de anos que, em média, as pessoas de uma mesma geração ou coorte o viverão”.

Herculano-Houzel (2007, P. 24), aborda que o ser humano não deve pensar na velhice apenas quando ela chegar. Há que considerar a saúde como um investimento no bem-

estar próprio. Para a autora, envelhecer é inevitável, mas perder as habilidades cognitivas não é. Ainda afirma que as atividades físicas, intelectuais e sociais são fatores importantes para se alcançar esse objetivo.

De acordo com os estudos de Farias e Santos (2012, p. 168), o envelhecimento ativo é “o processo de otimização das oportunidades de saúde, participação e segurança, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida à medida que as pessoas ficam mais velhas”.

Mediante o contexto, de oportunidades e desafios, impostos pela longevidade, no final dos anos 90, a OMS adotou o modelo Envelhecimento Ativo, posto como processo de cidadania plena, em que se otimizam oportunidades de participação, segurança e uma maior qualidade de vida à medida que as pessoas passam pelo processo de envelhecimento. Para a OMS (2002, p. 6) apenas os países onde os governos, organizações internacionais e a sociedade civil desenvolvem e implantam políticas e programas de envelhecimento ativo que melhorem a saúde, participação e segurança dos cidadãos mais velhos podem se dar ao luxo de envelhecer. Para esta organização,

No plano subjetivo, envelhecer não significa apenas aumentar o número de anos vividos: junto com a evolução cronológica devemos considerar os fenômenos biopsicossociais, que são fundamentais para a percepção da idade e do envelhecimento. Sendo assim, é possível afirmar que a idade cronológica não é o único fator para definir o processo do envelhecimento populacional, mas que é imprescindível considerar os outros fatores que impactam no envelhecimento, que são apresentados por estudiosos. Para compreender o sentido do envelhecimento ativo e suas consequências para a sociedade, torna-se necessário conhecer diversos conceitos que permeiam o envelhecimento populacional. (OMS, 2002, p. 6)

O relatório global da OMS (2010, p. 19) sobre prevenção de quedas na velhice apresenta que, o “Envelhecimento Ativo depende de uma variedade de influências ou determinantes que circundam indivíduos, famílias e comunidade”. O Envelhecimento Ativo foi assumido pela OMS e pela ONU, como um objetivo da política social e de saúde para a primeira década do século XXI. Desta forma, patrocinaram em 2002 a elaboração das diretrizes organizadoras do conceito e das políticas a implementar nos vários países. Salienta-se que, estas foram baseadas no reconhecimento dos direitos humanos dos idosos e dos princípios de independência, participação, dignidade, cuidados e autodesempenho. A OMS definiu seis fatores determinantes do envelhecimento ativo, a saber:

<b>Fatores Determinantes</b>	<b>Foco</b>
Serviços de Saúde e Sociais	Promoção da saúde; prevenção de doenças e livre acesso aos serviços de atenção primária e de longo termo.
Pessoais e biológicos	Adoção de estilo de vida saudável; participação ativa no autocuidado;
Comportamentais	Atividade física; alimentação saudável; uso de medicamentos; comportamentos de risco.
Ambiente físico	Moradia segura; prevenção de quedas; e saneamento.
Sociais	Prevenção do abuso aos idosos; e isolamento social.
Econômicos	Valorização da contribuição do trabalho dos idosos no setor informal, nos serviços domésticos e na comunidade.

**Quadro 04 – Fatores determinantes do Envelhecimento Ativo**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de Albuquerque, 2008, p.27 e OMS, 2010.

Os seis fatores acima apresentados convergem para a cultura e o gênero, que são considerados determinantes transversais, pois a cultura envolve os indivíduos transversalmente em todos os outros determinantes e, o gênero permite considerar as várias opções políticas, de forma a evidenciar se estas afetam o bem-estar do ser humano.

Farias e Santos (2012, p. 168) abordam que o envelhecimento não se dá de forma homogênea para todos os seres humanos e afirmam que para alcançar o envelhecimento de maneira positiva, as oportunidades de saúde, participação e segurança devem ser contínuas ao longo da vida, assim como as políticas e os programas de saúde devem estar pautados nos direitos, necessidades, preferências e habilidades das pessoas mais velhas.

Na perspectiva do envelhecimento populacional, os problemas, porventura advindos desse processo não estão relacionados ao número absoluto de idosos, e sim a seu peso relativo na sociedade. Desta forma, tratar das questões ora apresentadas, priorizando a manutenção do envelhecimento ativo, torna-se relevante para a economia, política, enfim, para toda a sociedade. Assim, impactadas pelo envelhecimento da força de trabalho, as organizações passam, ainda que timidamente, a incorporar tecnologias sociais e ferramentas de gestão da Responsabilidade Social, no intuito de responderem a este fenômeno.

### 1.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nasce de um contexto internacional pautado em temas como direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e desenvolvimento sustentável, que se expandem na discussão entre os países membros das Nações Unidas, resultando em diretrizes que, de certa forma, orientam a sua formulação conceitual no âmbito organizacional.

Estas iniciativas foram transpostas em padrões, acordos, recomendações e códigos, que serão apresentadas a seguir, e que ajudam a compreender e a posicionar a Responsabilidade Social como tema de interesse para as organizações. De acordo com Louette (2007, p. 27), na atualidade, a humanidade vivencia grandes desafios ambientais e humanos, que impulsionam a promoção de transformações no modo de produção e consumo, o que se traduz em mudança substancial no estilo de vida e em relação ao modelo de desenvolvimento ora posto. Para a autora, estas transformações tratam-se de uma necessidade vital.

Em atendimento a esta necessidade foi que, organismos como a OIT e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), configuram em documentos normativos que atribuem o mínimo admissível para as operações empresariais, a saber: i) ONU: Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas; e Declaração do Rio e Agenda-21, da ONU, que tratam do meio ambiente, do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza; ii) OIT: Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento; Declaração Tripartite sobre Empresas Multinacionais; e iii) OCDE: Diretrizes para Empresas Multinacionais da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

Para as Nações Unidas, o trabalho também é alvo de inquietações, reflexões e questionamentos, a ponto de elaborar, por meio da OIT, a Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais do Trabalho e seu Seguimento, que prevê, para as relações trabalhistas, princípios como: i) Liberdade sindical e o reconhecimento efetivo do direito a negociações coletivas (Convenções 87, 98, complementadas pela Convenção 135); ii) Eliminação da discriminação no trabalho e na profissão (Convenções 100 e 111) e as Convenções 87 e 98 (complementadas pela Convenção 135); iii) Abolição efetiva de trabalho infantil (Convenções 138 e 182); e iv) Eliminação de todas as formas de trabalho forçado (Convenções 29 e 105).

Fundamentada nas condições de trabalho e na proteção social, a Responsabilidade

Social Empresarial passou a conquistar espaço mais evidente no Brasil a partir de 1940. Nessa década, além da criação do SESI, ocorreram dois eventos importantes que trariam impactos para as empresas: o lançamento da Declaração dos Direitos Humanos e a Convenção da OIT. Destaca-se que, estes fatos expressaram mudanças no contexto das relações trabalhistas e constituíram um novo marco na evolução do conceito de Responsabilidade Social.

Para Mercadante (2010, p. 47) ao longo dos anos, surgem três abordagens para a RSE: i) *Business Ethics* (Ética Empresarial) - de orientação filosófica; ii) *Business & Society* (Mercado e Sociedade) - de base sociológica; e iii) *Social Issues Management* (Gestão de Questões Sociais) – considerada a mais estratégica.

Segundo Nogueira e Schommer (2009, p. 4), a RSE é:

A forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresarias que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Ao realizar uma breve análise histórica, observa-se que, nas últimas décadas, com a insuficiência do Estado, as ações sociais tomaram repercussão mundial com pressões social, sindical e política, por direitos. A partir de então, tornar públicas as suas intenções na área social, passou a ser uma exigência também para as empresas, pois hoje, verifica-se que estas consomem grande parte dos recursos da sociedade, como a sua capacidade de trabalho, seu capital intelectual, capital financeiro, além dos recursos naturais renováveis ou não.

Nogueira e Schommer (2009, p. 4) apresentam uma abordagem bastante objetiva no conceito de Cidadania Empresarial, quando definem que “para ser cidadã, a empresa deve ser integrante ativa da sociedade, exercendo conscientemente seus direitos e deveres, em especial nas áreas social e ambiental”. Destacam que a origem deste termo foi inspirada na expressão em inglês “*corporate citizenship*”, e compatibilizada com a ideia dos anos 1990, em que a discussão sobre cidadania estava em pauta. Fischer e Schommer (2000, p. 103) comparam esse conceito ao de cidadão. Portanto, para as autoras, Cidadania Empresarial pode ser entendida como uma relação de direitos e deveres entre organizações e suas relações e participação ativa em suas cidades e comunidades, participando das decisões e ações referentes ao espaço público, no qual se encontram inseridas.

Para as autoras supracitadas, a cidadania pressupõe igualdade, mas não se limita à lei e representa um status outorgado pela sociedade que cria uma imagem ideal de cidadania,

cujo resultado se concretiza em diferentes visões de cidadania empresarial.

Segundo Melo Neto e Froes (2001) o tema e o conceito de Responsabilidade Social são amplos e complexos. Isto porque estão envolvidos em questões tangíveis e intangíveis, que perpassam desde a conduta ética da organização, ações comunitárias e de responsabilidades para com os trabalhadores, até a dimensão do dinamismo das relações que as empresas mantêm com os seus *stakeholders*. Conforme Ashley (2002, p.06 e 07), a Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou específico a alguma comunidade. Portanto, a Responsabilidade Social pode ser compreendida como “toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”.

Os estudos de Ashley (2005, p. 6) ampliam o conceito de Responsabilidade Social Corporativa e abordam que os negócios devem ser realizados de forma ética, seguindo rigorosos valores morais, embasados em comportamentos aceitos como apropriados, cujas atitudes e atividades de uma organização caracterizam-se por “preocupação com atitudes éticas e moralmente corretas que afetam todos os públicos/stakeholders envolvidos”, que se caracterizam em um conjunto de ações básicas, a exemplo de: promoção de valores e comportamentos morais que estejam de acordo com os padrões universais de direito humano e de cidadania e participação na sociedade; respeito ao meio ambiente e contribuição para sua sustentabilidade; maior participação nas comunidades nas quais a organização esteja inserida, a fim de contribuir para o desenvolvimento econômico e humano dos indivíduos, sendo possível, também, uma atuação direta na área social, em parceria com o governo ou isoladamente.

De acordo com a autora supracitada (2005, p. 65), para a organização ser aberta ao diálogo e, ao mesmo tempo satisfazer as expectativas das partes interessadas, deve-se construir relações de confiança, conduzir suas relações embasadas em normas de conduta, investir em parcerias que agreguem valor, e, concomitantemente, tomar decisões com base nos aspectos econômicos, ambientais e sociais. Embora não tenha sido veiculado pela autora, existe um movimento positivo para se levar em consideração o aspecto cultural.

Vergara e Branco (2001, p. 22), corroboram com os estudos de Ashley quando abordam que a empresa socialmente responsável “é aquela que está voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, procurando agregar outros valores além de tão somente a maximização dos lucros e do retorno para os acionistas”.

Teodósio (1999, *apud* SESI, 2008, p. 33) aponta que nas próximas décadas, haverá uma tendência de investimentos das organizações em ações éticas. Segundo este, há uma preocupação em temas, tais como: assédio sexual no trabalho; discriminação de gênero, raça ou opção ideológica; controle de corrupção e outros. Vale destacar que, os desafios para se construir uma reflexão ética perpassa pela importância de se assumir, ainda mais, a noção e a conduta de ética da responsabilidade dentro das organizações.

O SESI – Departamento Nacional (2006, p.10), publicou o Mapa Estratégico da Indústria que apresenta que, no início do século XXI, os avanços tecnológicos e o desenvolvimento econômico atingiram o seu ápice, forjando um novo mundo (globalizado), consciente das implicações sociais e ambientais para a sobrevivência dos seres humanos e o equilíbrio do planeta. Assim sendo, a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) elabora o Mapa Estratégico da Indústria/2007-2015, no qual apresenta como premissa o Desenvolvimento Sustentável, que, de acordo com a ONU (1987) se traduz pela satisfação das necessidades atuais da sociedade sem comprometer a possibilidade de atendimento às gerações futuras, o que corrobora com ações para o desenvolvimento sustentável da indústria.

Mediante este cenário, ressalta-se que, é imprescindível que a Responsabilidade Social seja pensada em consonância com a estratégia global das organizações, pois, segundo o Instituto Ethos (2003), “a atuação social da empresa deve refletir os valores subjacentes às estratégias da organização”. Deve-se considerar que, a sua qualidade vai além do seu desempenho operacional e, é por meio das diversas formas de exercício da cidadania que o meio empresarial se compromete com a geração de riqueza social, contribuindo com a diminuição as desigualdades de nosso país.

Embasado nestes pressupostos, a RSE, gradativamente, passa a ser compreendida e interpretada como uma forma de gestão que oportuniza um diferencial competitivo, uma nova estratégia dos negócios para enfrentar as mudanças de paradigma que a nova economia impõe ao mercado mundial. Atualmente, sua atuação vai além de filantropia para atender uma ação pontual. Compreendida como uma forma de gestão, possui regulamentações que norteiam sua prática. A NBR ISO 16.001 (2004) diz que “Responsabilidade Social é a relação ética e transparente da organização com todas as partes interessadas visando o desenvolvimento sustentável”, que pode ser empregada como forma de abarcar as expectativas mais amplas da sociedade a serem levadas em conta por empresas que buscam agir de forma socialmente responsável.

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), por meio da ISO 26000

(2010), apresenta sete princípios da Responsabilidade Social. Estes são plenamente adotados pelo SESI em seus negócios, no sentido de contribuir com o desenvolvimento sustentável das organizações, a saber: *Accountability*; Transparência; Comportamento ético; Respeito pelos interesses das partes interessadas; Respeito pelo estado de direito; Respeito pelas normas internacionais e de comportamento; e Respeito pelos direitos humanos. Observa-se que a norma supracitada interage com os processos de gestão da empresa e está intimamente relacionada com os Direitos Humanos.

Com a consolidação da Responsabilidade Social nas estratégias de negócio das empresas, estas passaram a perceber que a sua credibilidade é fruto da prática efetiva e constante de valores como respeito ao consumidor, honestidade, transparência nas relações com seus públicos, integridade nas demonstrações financeiras e preocupação com o meio ambiente e a comunidade, e que deixar de atuar de forma socialmente responsável traria impactos negativos na sua legitimidade. Segundo Melo Neto e Froes (1999, p 78) são vetores da RSE: 1) apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua; 2) preservação do meio ambiente; 3) investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes e num ambiente de trabalho agradável; 4) comunicações transparentes; 5) sinergia com os parceiros; e 6) satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Ainda de acordo com Melo Neto e Froes (1999, p 78), a RSE está diretamente relacionada a fatores como o consumo dos recursos naturais de propriedade humana; de capitais financeiros e tecnológicos, pela utilização da capacidade dos indivíduos que pertencem a uma determinada sociedade; e pelo apoio que recebe do estado pela mobilização da sociedade. Observa-se, então, que a RSE se caracteriza em duas dimensões: Gestão da Responsabilidade Social Interna e Gestão da Responsabilidade Social Externa. Conforme representada no quadro abaixo, o foco da dimensão interna é, especificamente, o público interno. Já o foco da dimensão externa é a sociedade junto com os demais públicos de interesse da organização.

Foco	Responsabilidade Social Interna	Responsabilidade Social Externa
	Público Interno (empregados e seus dependentes)	Comunidade
Áreas de atuação	Educação Salários e benefícios Assistência médica, social e odontológica	Educação Saúde Assistência Social Ecologia
Instrumentos	Programas de RH Planos de Previdência Complementar	Doações Programas de Voluntariado Parcerias Programas e Projetos Sociais
Tipo de retorno	Retorno de produtividade Retorno para os acionistas	Retorno social propriamente dito Retorno de imagem Retorno publicitário Retorno para os acionistas

**Quadro 05 – Dimensões da Responsabilidade Social**

Fonte: Melo Neto, 1999, p. 89.

Conforme apresentado, em se tratando da RSE interna, as ações compreendem desde programas de seleção, contratação, treinamentos, até a oferta de benefícios como participação nos resultados e outros. A FIEB publicou os resultados da II Pesquisa FIEB de RSE nas Indústrias do Estado da Bahia (2010), realizada com 200 empresas, que informaram suas principais ações desenvolvidas para o público interno, a saber: investimentos no bem-estar de seus trabalhadores e dependentes - a exemplo de programas de qualidade de vida, que vão desde a assistência médico-odontológica, alimentação, transporte, previdência social até outros benefícios adquiridos, quando dos acordos coletivos; e investimentos na qualificação dos trabalhadores (treinamentos internos e externos, financiamento de bolsas de estudos, dentre outros), embora, muitas empresas ampliem os benefícios para os dependentes, assim como para os terceiros, fornecedores e parceiros. O resultado desta pesquisa corrobora com as informações de Melo Neto (1999, p. 89) contidas no quadro acima.

De acordo com o SESI (2008, p.25) o cenário global ora posto indica que “o perfil de trabalhadores sofrerá grandes transformações e refletirá na RSE das organizações”. Há uma tendência que impactará no trabalho do futuro – o envelhecimento da população. Segundo

este, projeta-se que algumas doenças não existirão mais, entretanto, os gastos com saúde não serão reduzidos, considerando a elevação da expectativa de vida da população. Ainda conforme o SESI (2008, p.26), a *Central Intelligence Agency* (CIA) (2001), declarou que, “a diminuição da força de trabalho ativa, resultante do processo de envelhecimento em curso, pode causar depressão econômica, aumentar a inflação e desacelerar o investimento”. Cogita-se, então, uma pressão nos trabalhadores atualmente ativos, que querem se aposentar, empurrando-os de volta ao mercado de trabalho. A *Workforce* (2007, *apud* SESI, 2008, p. 26) aborda que o problema se agravará devido à projeção de número insuficiente de trabalhadores qualificados. Aliada a esta questão encontra-se a necessidade de trabalhadores qualificados em novas tecnologias. Além destes fatos, prevê-se que, em âmbito global, haverá déficit de algumas profissões necessárias para a produção de bens e serviços, a exemplo de administradores, engenheiros, técnicos, especialistas qualificados e trabalhadores na linha de frente. Todas estas questões estão relacionadas com a forma de gestão das organizações e, devem estar alinhadas com as práticas socialmente responsáveis.

Mediante as informações obtidas, é possível inferir que, atualmente, a Responsabilidade Social Empresarial, pauta-se em modernas técnicas de gestão empresarial, com o objetivo de gerar valor para suas partes interessadas, tendo como foco a melhoria da qualidade das relações e o sucesso dos negócios.

Apresenta-se a seguir o método utilizado na realização deste trabalho que, fundamentou-se em teóricos cujos estudos ratificam os conceitos de Direitos Sociais e Fundamentais; Envelhecimento Ativo e Trabalho; e Responsabilidade Social, que encontram-se em convergência com a temática desta pesquisa.

## 2 O MÉTODO

Este capítulo objetiva apresentar o método utilizado para a realização da pesquisa, desde o planejamento até a análise de dados para a elaboração da conclusão. Salienta-se que, este foi metodologicamente embasado na abordagem qualitativa, por meio de duas fontes distintas: i) Entrevistas com um grupo de aposentados que retornaram ao mercado de trabalho e/ou estudiosos da questão do envelhecimento; e ii) Estudo de caso em uma organização, no sentido de alcançar os objetivos, realizado a partir de análise documental; grupo focal com trabalhadores que estejam em período de pré-aposentadoria ou já aposentados, com vínculo empregatício; e entrevista semiestruturada com liderança.

Com a permissão dos participantes, tanto as entrevistas quanto o grupo focal foram gravados e, posteriormente transcritos, permitindo a avaliação qualitativa dos dados obtidos em ambos os processos.

### 2.1 CAMINHO METODOLÓGICO

O objeto deste estudo consistiu-se na realização de uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória. A pesquisa qualitativa é considerada essencialmente de campo, pois se observa que, a maioria dos estudos está relacionada a fenômenos de grupos ou das sociedades, como um estudo que ocorre numa situação de ordem natural (GIL, 1996; ARAÚJO e OLIVEIRA, 1997). Desta forma, o pesquisador deve atuar onde se desenvolve o objeto de estudo, que se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, cujo cerne se pauta no levantamento, análise e explicação da dinâmica das relações sociais. Esta trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, de forma a compreender a profundidade das relações, dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, p. 14).

Quanto à forma de abordagem, Gil (1996, p. 42) argumenta que, a “Pesquisa Qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito”, ou seja, contempla um liame indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser demonstrado em informações quantitativas (numéricas), cuja interpretação não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, sendo o ambiente natural a fonte direta para coleta de dados. Desta forma, o processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Araújo e Oliveira (1997, p. 11) destacam que esta apresenta algumas características, a exemplo da riqueza de dados descritivos que foram levantados por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada; destaca mais o processo do que o produto; se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes; apresenta um plano aberto e flexível; e tem por foco a realidade de forma complexa e contextualizada. Esta preocupa-se, também, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados e ilustrados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Para Stake (2001, p. 30) o pesquisador é considerado um instrumento ao observar ações e contextos “e, com frequência ao desempenhar intencionalmente uma função subjetiva no estudo, utilizando sua experiência pessoal para fazer interpretações”. Para o autor, os métodos de pesquisa qualitativa mais comuns são: a observação, a entrevista e a análise de materiais.

A literatura utilizada apresenta que existem correntes defensoras e opositoras aos estudos qualitativos. No entanto, de acordo com Silverman (2000, p. 9, *apud* STAKE, 2011, p. 38) destacam-se como pontos fracos a subjetividade; a pessoalidade; a lentidão; o caráter tendencioso de suas contribuições, cujos resultados contribuem pouco para o avanço da prática social; os riscos éticos e os altos custos para a sua realização. Por outro lado, a subjetividade da pesquisa qualitativa é vista pelos pesquisadores como um elemento essencial para se compreender a atividade humana. É fato que os fenômenos estudados, geralmente, são longos, causais e envolventes, o que permite uma rica descrição de ações das pessoas e dos ambientes complexos. Para Stake (2001, p. 41) “não existe uma única forma de pensamento qualitativo, mas uma enorme coleção de formas: ele é interpretativo, baseado em experiências, situacional e humanístico”. De acordo com o autor, a pesquisa qualitativa colocou a pesquisa social no foco da interpretação pessoal, devido sua ênfase no tratamento holístico dos fenômenos (SILVERMAN, 2000; SATKE, 2011), o que possibilitou reconhecer o caso, a atividade o evento como únicos.

### **2.1.1 Delineamento das pesquisas**

Com base nos estudos de Gil (1996, p. 26), a sistemática de operacionalização se pautou num “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos”, e para que os objetivos fossem atingidos, o método do trabalho utilizado pautou-se no levantamento de dados em 02 fontes primárias: a primeira, coleta de informações com 03 aposentados ativos e um estudioso do tema, considerando a experiência enquanto trabalhadores e conhecedores dos impactos do

envelhecimento em sua vida pessoal e profissional; a segunda, por meio de Estudo de caso, que compreende a análise documental, entrevistas com lideranças e grupo focal com trabalhadores, em uma organização visando compreender a dinâmica das relações de trabalho frente à aposentadoria, cujos resultados serão apresentados no capítulo posterior. Na sequência, exploram-se as duas tipologias, de forma detalhada para compreensão do delineamento das pesquisas.

- a) Entrevista semiestruturada com aposentados que retornaram ao mercado de trabalho e/ou estudiosos da questão do envelhecimento.

Os estudos de Vergara (2009, p. 2) apontam que, a entrevista é um dos métodos mais utilizados para a coleta de informações e interações com o campo. Realizada de forma coerente, desde seu planejamento até a análise de dados, alimenta a investigação com informações consistentes e relevantes na condução do pesquisador para a conclusão. Embasado em outros teóricos, a autora (2009, p. 3) conceitua-a como um método de coleta de dados proveniente do encontro entre pessoas – entrevistador e entrevistado (CANNEL; KAHN, 1974; FARR, 2009), que ocorre por meio da interação verbal com o propósito de se produzir conhecimento acerca de determinado conceito ou conteúdo, que servirá de suporte para uma pesquisa.

De acordo com Gil (1996, p. 117), para a realização de entrevistas faz-se necessário considerar duas etapas: a) especificação e escolha dos dados que se pretendem obter; e b) formulação das perguntas. Conforme Vergara (2009, p. 4) a “entrevista é uma situação social complexa, porque apresenta uma teia de elementos de toda a ordem”, ou seja, nela permeiam a objetividade e subjetividade da realidade e da relação entre entrevistado e entrevistador.

Completando tais concepções, Stake (2011, p. 108) define que, as entrevistas são utilizadas para diversos propósitos, a saber: “1) Obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada. 2) Coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas. 3) Descobrir sobre “uma coisa” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles próprios.”

Assim, optou-se, por realizar entrevistas individuais com três pessoas, aposentados ativos que retornaram ou mantiveram-se no mercado de trabalho, e um estudioso da questão do envelhecimento, a fim de se identificar e analisar as principais mutações na objetividade e subjetividade do mundo do trabalho, mediante o alto índice de envelhecimento populacional brasileiro, assim como, verificar sua relação com políticas públicas, previdência e trabalho.

A pesquisa foi realizada no período compreendido entre agosto e outubro de 2013, no município de Salvador, Bahia, que, segundo dados do IBGE (2010, p. 41) é considerada uma das cidades mais populosas do Brasil, com 2.675.656 milhões de habitantes, encontrando-se 9,3% da população acima de 60 anos, e com perspectiva de elevação deste percentual de forma considerável.

Para a realização da coleta de dados, seguiu-se as seguintes etapas:



**Figura 06 – Etapas do Estudo com aposentados e um estudioso**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Utilizou-se a como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi composto por um tema central, seguido de sete questões abertas de aprofundamento, tendo como temáticas estruturantes: POLÍTICAS PÚBLICAS, PREVIDÊNCIA E TRABALHO. As entrevistas tiveram duração aproximada de 40 minutos.

Apresenta-se seguir, a segunda atividade que contempla o estudo de caso, com o propósito de reunir e veicular o maior número de informações acerca do tema desta dissertação.

#### b) Estudo de caso único:

Conforme Yin (2010, p. 22) “o estudo de caso é a pesquisa preferida quando predominam questões dos tipos “como?” e “por quê?”, ou ainda quando o pesquisador possui pouco controle sobre os fatos e, além disso, quando o foco se se volta para os fenômenos da vida real. Afirma, também, que o estudo de caso é uma pesquisa de caráter empírico que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente, considerando o fenômeno e o contexto.

Com limites definidos, foram coletadas informações por meio de levantamento documental; grupo focal com trabalhadores em fase de pré-aposentadoria e/ou aposentados; e

entrevistas semiestruturadas com lideranças; a fim de conhecer o perfil da organização pesquisada, doravante denominada Organização Y, e seus programas de Responsabilidade Social, voltados para a sua força de trabalho. Estas atividades foram desenvolvidas no período compreendido entre setembro e outubro de 2013, com líderes e trabalhadores que se enquadram no perfil da pesquisa. Esta etapa de coleta de dados delineou-se como explicitado na figura a seguir.



**Figura 2 – Etapas do Estudo na organização**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Frente ao envelhecimento do trabalhador, procurou-se responder às perguntas da pesquisa: Como a organização desenvolve suas estratégias de responsabilidade social para o público interno, no período que antecede a aposentadoria? Quais implicações e desdobramentos destas estratégias na vida deste público?

Assim, com o propósito de caracterizar o conjunto de ações, políticas e valores da organização pesquisada, voltado para o público interno no período que antecede a aposentadoria e analisar os resultados das demandas regulatórias da organização voltadas a este público, o roteiro da entrevista foi composto por um tema central, seguido por sete questões de aprofundamento, em ordem específica, relacionadas à: perspectiva de manter na organização profissionais mais velhos como alternativa para suprir a carência de mão de obra qualificada; relação intergeracional; Investimentos, programas e estratégias de responsabilidade social voltados para a questão do envelhecimento.

Para o levantamento documental, tomou-se por base o Relatório de Sustentabilidade – 2011- publicado em 2012, o site oficial da organização e o Relatório de Gestão 2007-2010. Adicionalmente, realizou-se, também, o preenchimento do formulário do perfil da Organização Y, por meio de profissionais de diversos setores desta organização.

Para a realização da pesquisa com trabalhadores, optou-se por realizar um grupo focal, com duração de 1h30min, seguindo os seguintes critérios: a) estar em fase de pré-aposentadoria, ou aposentado com vínculo empregatício; e b) divisão por gênero: 05 pessoas

do sexo masculino e 05 do sexo feminino. Para garantir o anonimato dos entrevistados, procurou-se identifica-los por letras que vão de A a J, de forma sequencial, em todos os procedimentos.

As entrevistas com os líderes, identificados como - A e B, foram agendadas individualmente e realizadas no local de trabalho de cada entrevistado, com o intuito de obter, também, informação não verbal – tom de voz, postura corporal olhares e gestos. Cada entrevista durou em média 30 minutos.

Os dados coletados através do roteiro, com questões abertas, foram analisados e interpretados, a partir das respostas fornecidas pelos entrevistados, a fim de identificar os conteúdos mais significativos relacionados ao tema.

Na construção deste trabalho, utilizou-se como base a análise de dados, que foi realizada de forma distinta, de acordo com as fontes de pesquisa, embora, em ambos os casos tenham sido utilizados instrumentos analíticos baseados em anotações e registros coletados, assim como em observações e interpretações acerca dos fatos e dados levantados. Os temas principais, que fazem parte da categoria geral foram: Direitos Sociais e Fundamentais, Envelhecimento Ativo e Trabalho, e Responsabilidade Social. Os temas estruturantes foram categorizados para compor a pesquisa em fontes distintas, conforme apresentado no quadro a seguir:

TEMA PRINCIPAL	TEMAS ESTRUTURANTES FONTE 1: APOSENTADOS	TEMAS ESTRUTURANTES FONTE 2: ESTUDO DE CASO
DIREITOS SOCIAIS E FUNDAMENTAIS	Sistema Previdenciário Políticas públicas	Alternativa para suprir a carência de pessoas qualificadas
ENVELHECIMENTO ATIVO E TRABALHO	Fenômeno contemporâneo natural Impactos na produtividade e competitividade	Fator importante para as organizações Impactos na produtividade e competitividade
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Medidas empresariais para lidar com a força de trabalho mais velha	Medidas empresariais para lidar com a força de trabalho mais velha Relação intergeracional Existência de programa/ação de Responsabilidade Social Transferência de conhecimento dos mais velhos para os mais jovens Aproveitamento da expertise do profissional mais velho.

**Quadro 06 – Relação do tema principal e subtemas estudados**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Como benefícios, a análise de conteúdos, realizada no período da etapa exploratória, permitiu verificar que, para cada categoria, a convergência dos relatos em relação aos temas estruturantes, de certa forma, representaram conexões entre os aspectos relacionados ao envelhecimento populacional e a vivência do profissional entrevistado. Como benefícios, a análise de conteúdos, realizada no período da etapa exploratória, permitiu verificar que, para cada categoria, a convergência dos relatos em relação aos temas estruturantes, de certa forma, representaram conexões entre os aspectos relacionados ao envelhecimento populacional e a vivência do profissional entrevistado. Estas conexões podem ser consideradas como significantes para abrir perspectivas para novas pesquisas, a fim de contribuir com uma agenda propositiva para minimizar o impacto do envelhecimento populacional, possibilitando um novo olhar para a população produtiva, com a presença de pessoas em idade avançada, no ambiente organizacional.

### 3 RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os dados levantados, por meio da pesquisa proposta. Destaca-se, que, conforme citado no capítulo anterior, foram utilizadas técnicas de Entrevista semiestruturada com aposentados que retornaram ao mercado de trabalho e/ou estudiosos da questão do envelhecimento; e Estudo de caso na Organização Y. Vale salientar que, o material recolhido, oportunizou reflexões acerca do impacto do envelhecimento populacional na organização pesquisada.

#### 3.1 ANÁLISE DO ENVELHECIMENTO SOB A PERSPECTIVA DO APOSENTADO

Os resultados ora apresentados evidenciam os dados das entrevistas aplicadas a um grupo de aposentados ativos que retornaram ou mantiveram-se no mercado de trabalho e/ou estudiosos, da questão do envelhecimento com o propósito de levantar e analisar as principais mutações na objetividade e subjetividade do mundo do trabalho, mediante ao índice de envelhecimento populacional do Estado da Bahia.

Quanto aos entrevistados, apresentam-se informações relativas aos determinantes de gênero, educacional e profissional encontrados, conforme descrito a seguir:

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Estado Civil	Grau de Instrução
A	F	48	30	Casada	Superior Completo
B	F	52	30	Casada	Superior Completo
C	M	59	42	Divorciado	Superior Completo
D	M	67	42	Casado	Superior Completo

**Quadro 07 – Perfil dos aposentados entrevistados**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

A partir da coleta e análise de dados das entrevistas com o público de interesse, foi possível compreender a percepção dos entrevistados em relação às principais mutações na objetividade e subjetividade do mundo do trabalho. A necessidade de preparar-se para o

envelhecimento remete o ser humano a mudanças que geram grandes impactos nos âmbitos pessoal e profissional. Observa-se, porém, que em alguns casos, as mudanças são ou serão impostas pela legislação que regulamenta os acordos e convenções trabalhistas, e que leva o trabalhador a considerar a possibilidade de afastar-se formalmente de suas atividades profissionais. Nessa reflexão, a **questão central desta pesquisa, abordou o boom do Envelhecimento Populacional enquanto um fenômeno contemporâneo natural**. Para os entrevistados, este fenômeno é natural, haja vista a configuração de fatores que convergiram para este fim, quais sejam: queda da natalidade e da fecundidade alinhadas ao avanço da medicina que propiciou a elevação da expectativa de vida do ser humano. Além disso, a medicina dá seu contributo, pois possibilita uma vida mais longa e saudável, pois cuida-se mais cedo do que antes e pensa-se nos resultados e nas consequências que a idade trás. Conforme exposto, entende-se que,

Item	Número de comentários	Verbalizações
Você considera o <i>boom</i> do envelhecimento populacional um fenômeno contemporâneo natural?	4	<p>“Houve um recrudescimento nos últimos anos, porém há várias décadas já sabíamos que este fenômeno iria acontecer”. (Respondente A)</p> <p>“É um fenômeno natural, porque o avanço da medicina vem oportunizando a possibilidade das pessoas viverem mais. É natural, é cultural, é social”. (Respondente B)</p> <p>“É um fenômeno natural até devido à falta de cuidados com políticas públicas de atenção aos nascimentos”. (Respondente C)</p> <p>“Entendo que é natural. Apenas, cronologicamente, é diferente em cada país ou região. Depende do nível de desenvolvimento.”. (Respondente D)</p>

**Quadro 08 – Envelhecimento da força de trabalho enquanto fenômeno contemporâneo**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de entrevistas com aposentados ativos e/ou estudiosos do tema.

Para os entrevistados, o **Envelhecimento Populacional acarretará fortes consequências para as políticas públicas**, devido à baixa efetividade do modelo atual. Caso não sejam tomadas como referência bases sólidas de políticas públicas com o propósito de favorecer a qualidade de vida da população idosa, haverá grandes problemas no futuro próximo. Haverá consequências econômicas e sociais severas que necessitarão de tratamentos eficazes em curto, médio e longo prazo. Reforçam a necessidade do estabelecimento de reformas que atendam aos anseios de uma população envelhecida.

Paiva (2005) afirma que, “estudos sobre padrões e diferenciais de mortalidade de

segmentos adultos e de idosos segundo diferentes características socioeconômicas poderão trazer subsídios importantes para as políticas sociais”. Para o autor, os impactos da estrutura demográfica sobre as políticas públicas, principalmente previdência social e saúde, sofrerá impacto das migrações internacionais sobre a economia, o que possivelmente, gerará desequilíbrio estrutural. Este poderá se agravar, pois, com o aumento da população idosa sem cobertura da previdência, é possível que se torne ainda mais grave o problema social no país.

Conforme os entrevistados, viver muito é um impacto altamente positivo. Porém, viver muito numa sociedade que ainda não se atentou para o boom desta faixa etária é drástico. As tecnologias avançam e o prolongamento da vida ocorre à custa de mudanças de hábitos culturais, da incorporação de tecnologias e outras medidas. Sabe-se que, a atenção aos idosos não se resume somente à questão da educação, mas também a previdência, a saúde, pois com a elevação da expectativa de vida, prolonga-se, também, seu período de benefício, o que gera impacto para o governo e a sociedade tem sua parcela de ônus. Daí ser muito comum a existência de conflitos entre população e governo que tentam estabelecer reformas, dosando esta questão, ou retirando, às vezes, benefícios da população mais jovem, para que, no futuro, possam manter minimamente, os benefícios. Assim sendo, os entrevistados afirmaram que:

Item	Número de comentários	Verbalizações
Quais as consequências do envelhecimento populacional para as políticas públicas (saúde, educação, cultura, atenção ao idoso, dentre outras)?	3	<p>“Existe um percentual de idoso que não tem clareza que é mal servido. Há uma luta muito grande para implantar políticas públicas de atenção ao idoso em todos os âmbitos”. (Respondente B)</p> <p>“Há um sistema previdenciário insustentável. Não se cuida dos estilos de vida das crianças e adultos. Se cuidássemos das pessoas desde o seu nascimento teríamos melhores estilos de vida, os impactos seriam bem menores na saúde e nas contas públicas do sistema previdenciário”. (Respondente C)</p> <p>“Há consequências econômicas. Em relação à saúde, há um aumento natural de gasto tanto das pessoas quanto da sociedade e do governo. [...] As políticas de privilegiar o idoso, a exemplo do transporte, meia-entrada nos eventos culturais, geram um gasto a mais para uma população jovem em menor proporção, que está em atividade econômica e tem que “sustentar” a população mais velha”. (Respondente D)</p>

**Quadro 09 – Consequências do envelhecimento para as políticas públicas.**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de entrevistas com aposentados ativos e/ou estudiosos do tema.

Para os entrevistados, mediante este cenário, **medidas que o governo deve ou**

**deveria adotar para minimizar os impactos do envelhecimento populacional nas contas públicas**, são da ordem de: ampliar os centros de saúde em atenção a uma população que, biologicamente, necessita de mais cuidados com a saúde; Investir em mobilidade, acessibilidade, educação e cultura. Um fator relevante diz respeito ao investimento com educação da população jovem, no sentido de prepará-los adequadamente para o processo e impactos decorrentes do envelhecimento.

Os estudos de Santinha (2013, p. 399) retratam que, torna-se necessário transformar desafio em oportunidade e que, para tal, “depende dos mecanismos que as cidades e seus protagonistas acionarem e articularem em consonância com as diretrizes que vêm sendo definidas por instâncias nacionais e internacionais e com o apoio da comunidade acadêmica”. Assim, de acordo com a autora, a adoção de uma visão conjunta de critérios com as diretrizes postas, produzirá efeitos tanto na qualidade do espaço público, quanto na qualidade de vida das pessoas, em particular das pessoas idosas. Retrata, também, que,

O aprofundamento e a operacionalização de tais critérios exigem a mobilização de atores individuais e coletivos, sua integração neste objetivo comum com linhas de rumo estrategicamente partilhadas e a criação de compromissos conjuntos nesta missão de repensar o fenômeno do envelhecimento na agenda política das cidades. (SANTINHA, 2013, p. 399)

Para os entrevistados, as políticas normalmente são imediatistas, são estabelecidas no horizonte de curto prazo. Torna-se imprescindível antecipar as questões e não deixar que elas se tornem fato consumado para poder agir. A questão central é planejamento de longo prazo. Não se pode ficar oferecendo benesses que não são sustentáveis em longo prazo. Não adianta prometer aposentadoria precoce, sem a capacidade de mantê-la. Conforme exposto, de acordo com os entrevistados entende-se que,

Item	Número de comentários	Verbalizações
Em se tratando de políticas públicas que medidas o governo deve ou deveria tomar para minimizar os impactos do envelhecimento	4	<p>“Investir inteligentemente na educação da juventude atual para que possam ser adultos maduros, conscientes, cultos, eficazes, eficientes, saudáveis e principalmente bons gestores para utilizarem os recursos para o bem comum”. (Respondente A)</p> <p>“De forma efetiva, precisa cuidar melhor dos centros de saúde para o idoso. Investir em mobilidade e acessibilidade, o idoso tem limitações que precisam ser atendidas, [...]. Em se tratando de educação, precisa de estímulo social e ter um olhar mais efetivo para o acesso a Cultura. Talvez seja necessário pensar numa grande Política Social”. (Respondente B)</p>

populacional nas contas públicas?		<p>“Cuidar das pessoas em todos os sentidos, principalmente, nas discussões de seus estilos de vida, que minimiza problemas para as pessoas, para o governo e para a sociedade”. (Respondente C)</p> <p>“É preciso ter mecanismos de planejamento, de projeção futura, de previsibilidade. É necessário ter uma composição de dados confiáveis, monitoramento, censos e, além disso, observar a experiência de outras nações que já vivenciam esta situação, que apontam para os caminhos futuros”. (Respondente D)</p>
-----------------------------------	--	---

**Quadro 10 – Medidas que o governo deve ou deveria adotar para minimizar os impactos do envelhecimento populacional nas contas públicas**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de entrevistas com aposentados ativos e/ou estudiosos do tema.

Ao voltar à atenção para os **impactos que o envelhecimento populacional pode ou poderia causar no âmbito corporativo**, foi possível observar que os entrevistados mencionaram impactos culturais, em relação à aceitação da pessoa mais velha; questões relacionadas à intergeracionalidade; futura mudança na conjuntura da relação de trabalho; impactos negativos pela questão de saúde; possibilidade de contribuir com a ambientação e formação de profissionais mais jovens. Assim, identifica-se que,

Item	Número de comentários	Verbalizações
No âmbito corporativo quais os impactos que o envelhecimento populacional pode ou poderia causar, no que diz respeito à produtividade e a competitividade empresarial?	3	<p>“O idoso é um ser produtivo ele contribui com as novas gerações. O jovem chega com um perfil deficitário e o idoso tem uma abertura para ensinar e já passou da fase de disputar espaço. Contribui relacionalmente, profissionalmente”. (Respondente B)</p> <p>“Existem impactos culturais em relação à aceitação da pessoa mais velha. Há, também, impactos no sistema de produção. Outro é a falta de pessoas com perfil que a empresa deseja para atuar no mercado de trabalho - o próprio modelo de trabalho está trazendo um problema ao sistema. É uma questão cultural”. (Respondente C)</p> <p>“Se tivermos um olhar do ponto de vista físico, fisiológico do trabalhador, é claro que um trabalhador mais velho e, dependendo do tipo de atividade, ou mesmo que a atividade seja intelectual, por questões de limitação de saúde, ele pode ter um maior nível de adoecimento e isso pode ter um impacto negativo, mas, por outro lado, se a empresa souber dosar bem isso, com pessoas com senioridade, com sabedoria, que possa contribuir para a formação de lideranças e de quadros novos para a empresa – está aí o benefício”. (Respondente D)</p>

**Quadro 11 – Impactos que o envelhecimento populacional pode ou poderia causar no âmbito corporativo**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de entrevistas com aposentados ativos e/ou estudiosos do tema.

**As medidas que os empresários podem ou poderiam adotar para minimizar os impactos provenientes do envelhecimento da força de trabalho** estão no âmbito dos benefícios que a empresa possa oferecer, sem afetar o seu negócio, de uma forma sustentável. É possível observar que, ainda de forma tímida, algumas organizações já a adotam, a exemplo de: oferecer programas de qualidade de vida e de ambientes de trabalho seguro e saudável; promover a alteração de alguns processos: flexibilização de horário de trabalho; É possível aproveitar as experiências destes trabalhadores e facilitar a participação dos profissionais mais velhos enquanto consultores/educadores em suas áreas.

Alguns fatores de risco estão relacionados ao estilo de vida que causam impacto para as organizações e dizem respeito a: i) tabagismo - por sua ação enquanto fator de risco para doenças cardiovasculares e pulmonares; ii) consumo abusivo de álcool - efeitos sobre a capacidade para o trabalho, o que gera comprometimento da saúde física e mental, aumento do absenteísmo e aumento do risco para acidentes de trabalho e, conseqüentemente, queda da produtividade; e iii) obesidade – considerado fator de risco para perda da capacidade para o trabalho, por afetar a capacidade cardiorrespiratória e musculoesquelética e favorecer o aumento da morbidade por doenças crônicas (MARTINEZ; LATORRE; FISCHER, 2010, p. 1555). O estilo de vida adotado pelo trabalhador, ao longo do tempo, torna-se indicativo para uma política de atenção à saúde, associada aos fatores sociais e culturais. Destarte, observa-se que,

Item	Número de comentários	Verbalizações
Pensando no trabalhador que medidas os empresários podem ou poderiam tomar para minimizar os impactos	4	<p>“Nas condições atuais podemos minimizar os efeitos com algumas propostas, como: criar condições para se aproveitar as experiências e facilitando a participação destes profissionais o maior tempo possível”. (Respondente A)</p> <p>“Precisa fazer um programa de acolhimento a este público; rever a infraestrutura do espaço aonde a pessoa atua/atuará; trabalhar o público jovem para conviver com o princípio de intergeracionalidade, preparar a pessoa para conviver com a pessoa idosa dentro da organização; Atrair, acolher e fidelizar pela valorização. Pensar na carga horária de trabalho, a exemplo: programa de trabalho em 3 dias na semana presencialmente, e 2 dias em casa, contribuindo via internet”. (Respondente B)</p> <p>“Adotar alguns modelos alternativos, baseados em novos modelos de trabalho, que devem ser mais alternativo, com jornadas flexíveis, em casa, assim reduziria tempo de deslocamento, pois a mobilidade urbana hoje é um problema”. (Respondente C)</p> <p>“Planos de saúde, que sejam sustentáveis e apoiar o trabalhador pós-vida profissional, na aposentadoria.</p>

provenientes do envelhecimento populacional?		Previdências privadas, fechadas ou abertas, com a possibilidade do trabalhador ter um complemento de sua aposentadoria, já que a aposentadoria oficial não tem e não deverá ter a possibilidade de garantir o padrão de vida que ele tem na ativa. É necessário ter tenha um plano de substituição e de preparação destas pessoas desde o ingresso até a saída. Ter políticas de qualidade de vida, de ambiente de trabalho saudável, para que sua população possa envelhecer da melhor forma possível”. (Respondente D)
--	--	--

**Quadro 12 – Medidas que os empresários podem ou poderiam adotar para minimizar os impactos provenientes do envelhecimento da força de trabalho**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de entrevistas com aposentados ativos e/ou estudiosos do tema.

Em se tratando das **perspectivas do Sistema Previdenciário atender as expectativas da sociedade**, foi possível identificar que o modelo posto não é sustentável, porém, é necessário atentar para não retirar direitos do trabalhador, já adquiridos. Do ponto de vista da previdência pública não há como fugir de reformas, pois esta necessita garantir a sustentabilidade.

Para Boschetti (2003, p. 81) estudos indicaram que a crise econômica e financeira foi decorrente das mudanças implementadas nas relações de trabalho que favoreceram a flexibilização e a redução de postos estáveis de ocupação, além do uso dos recursos da seguridade para pagamento de dívidas. Conforme exposto abaixo, entende-se que,

Item	Número de comentários	Verbalizações
Numa visão pragmática, quais as perspectivas do Sistema Previdenciário em atender as expectativas da sociedade?	4	<p>“No atual modelo, nenhuma”. (Respondente A)</p> <p>-“Não vejo, são simplistas. Os jovens recentemente foram para as ruas agora, pediram com toda força a redução do valor das passagens e aconteceu. Os aposentados não têm a força suficiente para irem para as ruas”. (Respondente B)</p> <p>“O modelo posto não é sustentável, porém, precisamos ter o cuidado para não retirar os direitos do trabalhador. O modelo de trabalho posto está arcaico e deve mudar”. (Respondente C)</p> <p>“A previdência pública, já não é sustentável, é deficitária e a despeito de terem sido tomadas algumas medidas que adiaram a sua total inviabilidade, há que se fazer novas mudanças, principalmente, em relação ao setor público, pois a previdência deste setor é mais insustentável do que a do setor privado”. (Respondente D)</p>

**Quadro 13 – Perspectivas do Sistema Previdenciário em atender as expectativas da sociedade.**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de entrevistas com aposentados ativos e/ou estudiosos do tema.

A discussão acerca de alternativas para a gestão do sistema previdenciário volta-se para os fundamentos do papel do Estado e de sua relação com a sociedade. O modelo de desenvolvimento econômico que prevalece no Brasil gerou desequilíbrio orçamentário da seguridade, assim como, do próprio Estado e este fator, associado a um conjunto de variáveis, acarretou na criação de condições para a restauração das relações econômicas que oneram o trabalho e desoneram o capital (SILVA, 2004, p 16). O autor aborda que, os argumentos em favor da continuidade e ampliação da reforma são da ordem “da reprodução da desigualdade, da solidariedade invertida, da esperteza corporativista do servidor público, do impacto de benefícios assistenciais sem base contributiva, do déficit incontrolável, da introdução de elementos atuariais no sistema por meio do fator previdenciário”. Para este, de acordo com os estudos de Schwarzer (1999, p. 29), é necessário modernizar a gestão do sistema ou superar a “gestão pouco técnica, arbitrária e intransparente” (SILVA, 2004, p. 17). Assim, observa-se, então, a necessidade de se realizar **ajustes no Sistema Previdenciário** que, segundo os entrevistados,

Item	Número de comentários	Verbalizações
Se lhe fosse oportunizada a possibilidade de realizar ajustes no Sistema Previdenciário, quais você faria?	4	<p>“Seu realmente tivesse o poder - 1. Reduziria a idade para iniciar a contribuir com a previdência para 14 anos; 2. Daria início ao aumento do tempo de trabalho para aposentadoria; 3. Tentaria reduzir a diferença entre os que ganham muito e os que ganham pouco”. (Respondente A)</p> <p>“Mexeria na estrutura previdenciária no nível, na estrutura”. (Respondente B)</p> <p>“Pensaria em mudar o modelo de trabalho”. (Respondente C)</p> <p>“Existem categorias que são privilegiadas. Então, é necessário equalizar e estabelecer critérios que sejam sustentáveis financeiramente e sustentáveis do ponto de vista ético. Existem determinadas categorias que devem receber benefícios diferenciados de acordo com o risco do seu labor, pela insegurança, a exemplo de mineiros, o risco é muito alto, a expectativa de vida dele é menor do que a população em geral”. (Respondente D)</p>

**Quadro 14 – Ajustes no Sistema Previdenciário.**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de entrevistas com aposentados ativos e/ou estudiosos do tema.

#### Informação adicional:

Eu tenho um sonho. O que a gente pode melhorar é até um pouco olhando para as nossas populações primitivas, onde as pessoas mais velhas, nas tribos, nas populações mais antigas eram mais respeitadas e valorizadas, porque como naquela época o conhecimento era passado oralmente pelos

mais velhos, então essas pessoas mais velhas eram verdadeiras bibliotecas, recipientes do conhecimento daquela população. Então eles eram educadores. Mesmo hoje que temos todas as tecnologias que podem substituir as pessoas, até porque o conhecimento está registrado, mapeado e acessível de outras formas que não diretamente, eu acho que é possível se explorar melhor o conhecimento dessas pessoas, de uma forma lúdica, não fria, mas na interação nas escolas, nas empresas, de voltar uma pessoa que foi um fundador da empresa, ir lá periodicamente, de alunos ou professores que possam voltar como um apoiador, eu vejo isso no caráter educativo, na humanização das pessoas que podem contribuir de várias formas. (Respondente D)

### **3.1.1 Análise do conteúdo**

Com base nas análises e reflexões acerca desta pesquisa, observa-se que, todos os entrevistados consideraram o boom do Envelhecimento Populacional um fenômeno natural, que haverá um impacto grandioso em relação às políticas públicas, pois o modelo atual configura-se pela baixa efetividade, o que converge para sua revisão. Expuseram, também, possíveis medidas que o governo deve ou deveria adotar para minimizar os impactos do envelhecimento populacional nas contas públicas, a exemplo de: ampliar os centros de saúde em atenção a uma população que, biologicamente, necessita de mais cuidados com a saúde; investir em mobilidade, acessibilidade, educação e cultura.

Quanto às perspectivas do Sistema Previdenciário em atender as expectativas da sociedade, os entrevistados afirmaram que o modelo posto não é sustentável, porém, é necessário ter cuidado para não retirar os direitos já adquiridos. Do ponto de vista da previdência pública, não há como fugir de reformas que vão desagradar a muitos, porque é preciso garantir a sustentabilidade, não dá para utilizar, somente, recurso do tesouro para cobrir a previdência em longo prazo. Isso tende a se agravar com o envelhecimento da população. Como sugestão para melhoria no Sistema Previdenciário, citaram: redução da idade para iniciar a contribuir com a previdência; inclusão de disciplina relacionada ao tema no currículo escolar, e aumento do tempo de trabalho e idade para requer a aposentadoria.

Estes dados mostram que, para os entrevistados, em relação ao ambiente corporativo, o envelhecimento da força de trabalho pode comprometer a gestão organizacional, cujos impactos são: culturais, em relação à aceitação da pessoa mais velha; conflitos intergeracionais; futura mudança na conjuntura da relação de trabalho; impactos negativos gerados pela questão de saúde; possibilidade de contribuir com a ambientação e formação de profissionais mais jovens. Segundo os entrevistados, medidas empresariais podem ser adotadas para reduzir o impacto do envelhecimento da força de trabalho, como: criar

condições - alteração do processo - flexibilização de horário, políticas e programas de qualidade de vida; prepará-los para a aposentadoria; valorização da experiência; promovê-los a “consultores/educadores” de suas áreas.

De acordo com as análises, e dentre as teorias que embasaram este estudo, observa-se que o Brasil encontra-se no momento em que esta temática começa a ser vista com relevância. A mudança do perfil etário gera despesas, porém, por outro lado, gera mercado. As organizações e o Estado reconhecem que há um tesouro pouco explorado nessas populações e, timidamente, iniciam pesquisas, análises e investimentos no sentido de oferecer suporte a esta população. Como forma, ampliar a discussão e confortar dados, apresenta-se, a seguir, as informações levantadas no Estudo de caso.

### 3.2 O CASO: RETRATO DE UMA ORGANIZAÇÃO JOVEM DE CABELOS BRANCOS

Conforme Mercadante (2010, p. 37), o advento do capitalismo promoveu uma reflexão acerca do papel das empresas frente às diversas visões, teorias e correntes de pensamentos. A visão clássica apresenta como foco a maximização do lucro, junto aos interesses dos acionistas, cuja contribuição social seria a geração de empregos, impostos e o oferecimento de produtos e serviços. Para a visão socioeconômica a empresa, também, deve visar o lucro, porém, não se restringe a este aspecto, pois há de considerar o bem-estar de seus trabalhadores, assim como da comunidade. Portanto, mediante neste contexto, Koestehbaum, *apud* Roddick (2002, p. 15) questiona,

Qual o objetivo das empresas? Criar riquezas? Dinamizar a economia? Criar empregos? Atender às necessidades da sociedade? Sim! Mas há mais o que fazer. O objetivo final de qualquer atividade humana – e toda empresa deveria provar que é capaz de fazer isso – é criar uma ordem ética mundial, uma globalização ética. (KOESTEHBAUM, *apud* RODDICK, 2002, p. 15)

Frente a este contexto, em seu estudo, Mercadante (2010, p.6) afirma que, o envelhecimento da população é um fato. Para ela, as organizações, cientes de seu papel social, podem e devem agir em prol da preparação para esta fase de vida, pois é necessário considerar “o ambiente externo, bem como a dinâmica interna, considerando diferentes objetivos, que vão além do lucro”. Uma empresa ética e transparente consegue atrair e reter talentos, além de ser valorizada pela sociedade. Assim, no cenário de gestão socialmente responsável buscou-se analisar os dados levantados com a Organização Y, descritos a seguir.

### 3.2.1 Perfil

A Organização Y é uma sociedade de economia mista de direito privado, que atua no setor de saneamento básico, tendo como principal acionista o Governo do estado da Bahia. Sua administração segue o princípio da descentralização geográfica, cuja presença nos municípios de atuação, ocorre por meio de treze Unidades Regionais (URs) no interior e seis URs na região metropolitana de Salvador e de seus respectivos Escritórios Locais (ELs). Está presente em 362 dos 417 municípios do estado.

No aspecto econômico, em 2012, foram investidos R\$ 753 milhões em abastecimento de água, esgotamento sanitário e desenvolvimento institucional. Com o objetivo de alcançar resultados que garantam sua sustentabilidade financeira, a organização assumiu, em maio de 2008, o compromisso e a responsabilidade de realizar melhorias em seus processos financeiros e operacionais, por meio do Acordo de Melhoria de Desempenho, que estabeleceu metas de desempenho até 2013. Firmado com a Secretaria Nacional do Meio Ambiente, vinculada ao Ministério das Cidades, com interveniência da Caixa Econômica Federal. Este acordo visa melhorar seus indicadores empresariais para viabilizar investimentos na ampliação do atendimento e na qualidade da prestação dos serviços.

Para a Organização Y, a Responsabilidade Social representa o compromisso ético de contribuir com o desenvolvimento econômico, social e ambiental, com a participação de trabalhadores, suas famílias, comunidade local e sociedade para a sua qualidade de vida. Em 2011, foi criada a Diretoria Técnica e de Sustentabilidade e, em seu organograma, consta a Superintendência de Meio Ambiente e Responsabilidade Social, além disso, unidades socioambientais foram criadas nas diretorias de operação e expansão, no sentido de buscar garantir sua transversalidade no contexto da administração de seus recursos.

No aspecto ambiental, a preservação, com foco na valorização da água, é o vetor de sustentabilidade. A dimensão social da sustentabilidade da organização converge em ações para o público interno e externo, além da manutenção do engajamento com as demais partes interessadas. Para o público interno suas ações contemplam práticas de trabalho decentes, equidade e diversidade. Para o público externo, o desenvolvimento local das comunidades atendidas e a gestão dos impactos sociais que geram na sociedade fazem parte do seu portfólio de programas e visam à valorização da água, a preservação ambiental, a saúde e a qualidade de vida das comunidades atendidas.

Em 2011, foi criado o departamento administrativo visando elaborar e implantar políticas e ações de saúde e segurança, voltadas à promoção de prevenção de acidentes e

doenças ocupacionais, a melhoria das condições operacionais e um ambiente de trabalho saudável e seguro.

Conforme sua identidade organizacional possui a missão de,

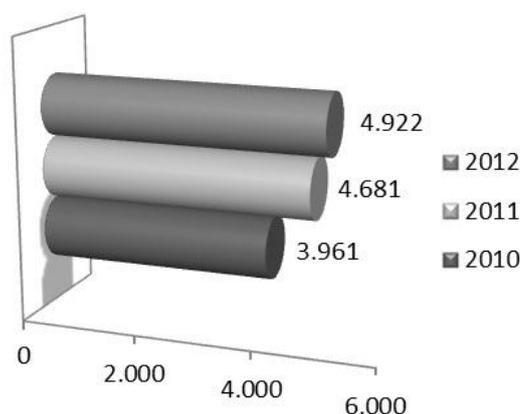
Garantir o acesso aos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, em cooperação com os municípios, buscando a universalização de modo sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento do Estado. (SITE DA ORGANIZAÇÃO, 2013, s.p.)

Sua visão com perspectiva até 2015 projeta “estar entre as três empresas do Brasil que mais avançaram na universalização dos serviços de água e esgotamento sanitário de modo sustentável” e, até 2030, “Universalizar os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário na área de atuação da empresa de modo sustentável”.

A Organização Y apresenta valores pautados nas,

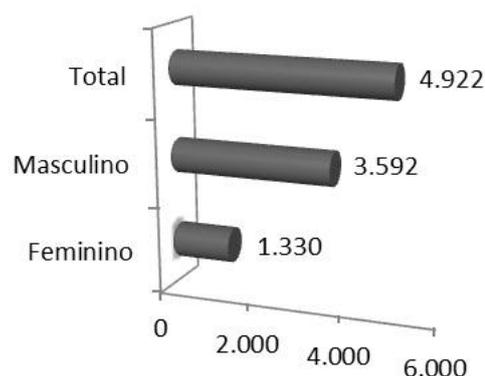
suas ações baseada na relação ética e transparente com todos os públicos com os quais se relaciona; no fortalecimento de sua unidade através da Sinergia interpessoal e intersetorial; na valorização dos seus colaboradores, investindo na sua inclusão, saúde, segurança e equidade de oportunidades; e na transversalidade da responsabilidade socioambiental, permeando a organização na busca do desenvolvimento sustentável. (SITE DA ORGANIZAÇÃO, 2013, s.p.)

Os dados coletados acerca da força de trabalho permitem conhecer o contexto da organização no que tange a faixa-etária e gênero. Estes dados serão apresentados nas figuras e tabela abaixo.



**Figura 07 – Número de trabalhadores 2012 por gênero**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir do Relatório de Sustentabilidade, 2012.



**Figura 08 – Distribuição de trabalhadores**

Observa-se nas figuras acima que, na Organização Y, o número de trabalhadores cresce anualmente, passando de 3.961 em 2009, para 4.922 em 2012. Em relação ao gênero,

73% deste número equivalem a trabalhadores do sexo masculino e apenas 27% feminino. A tabela a seguir apresenta a distribuição de trabalhadores por faixa-etária.

**Tabela 04 – Distribuição de trabalhadores por faixa-etária 2012**

<b>Faixa – etária</b>	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
16 a 24 anos	63	116	179	4
25 a 29 anos	213	419	632	13
30 a 39 anos	412	827	1239	25
40 a 49 anos	203	496	699	14
50 a 59 anos	351	1296	1647	33,5
60 anos ou mais	88	438	526	10,7
Total	1330	3592	4922	100

Fonte: Elaboração própria, a partir do perfil fornecido pela organização, 2013.

Apesar de ser um ambiente predominantemente composto por pessoas do sexo masculino, a Organização Y possui um sistema de tabela salarial, descrita no plano de cargos, salários e carreira que define diretrizes e procedimentos de administração funcional e salarial, que garante não existir diferença salarial entre homens e mulheres.

**Tabela 05 – Taxa de rotatividade por faixa-etária e gênero**

<b>Item</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
	<b>Taxa</b>	<b>Taxa</b>	<b>Taxa</b>
<b>Faixa-etária</b>			
Até 30 anos	0,3	0,6	1,2
Mais de 30 até 50 anos	0,5	0,6	1
Mais de 50 anos	1	1	1,9
Total	1,8	2,2	4,1
<b>Gênero</b>			
Homens	1,5	1,6	2,6
Mulheres	0,3	0,6	1,5
Total	1,8	2,2	4,1

Fonte: Elaboração própria, a partir da adaptação do Quadro nº 25 do Relatório de Sustentabilidade, 2012, p. 57.

Observa-se na tabela acima que, a taxa de rotatividade encontra-se em escala crescente, atingindo o patamar de 4,1 em 2011. Percebe-se, também, maior rotatividade entre trabalhadores com idade superior a 50 anos. Segundo a Organização, este fato ocorreu devido ao estímulo e adesão deste público ao Programa de Prêmio Aposentadoria, cujo Acordo Coletivo de 2011 estimulou o pedido de demissão voluntária dos aposentados que permaneciam com vínculo empregatício, oferecendo vantagens para aqueles que solicitassem o benefício.

**Tabela 06 – Acompanhamento dos registros ausência do trabalho por meio de doença ocupacional e acidentes de trabalho**

<b>Taxas</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Taxa de absenteísmo	5,51	5,05	4,98
Taxa de dias perdidos	0,22	0,83	0,57
Taxa de doença ocupacional	0	0,58	0,25
Taxa de lesão	3,92	4,48	4,96
Acidentes de trabalho com óbito (número absoluto)	1	0	1

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir da adaptação do Quadro nº 25 do Relatório de Sustentabilidade, 2012, p. 64.

Mediante os dados apresentados na tabela anterior, em 2011, investimentos em programas institucionais foram inseridos na agenda da organização - foram investidos R\$ 1.150.000,00 em equipamentos de segurança; R\$ 4,69 milhões em programas de qualidade de vida do trabalhador e R\$ 6,9 milhões em programas de prevenção de acidentes e doenças ocupacionais - em função dos dados estatísticos contidos no relatório epidemiológico, no qual foram identificados riscos predominantes na avaliação médica dos trabalhadores, a saber: doenças cardiovasculares, alterações nas enzimas hepáticas e problemas osteomusculares, patologias vinculadas à obesidade, sedentarismo, estresse, alcoolismo e tabagismo. Informações que convergem para os dados da tabela acima, com destaque para a elevação da taxa de lesão que saiu de 3,92 em 2009, para 4,96 em 2011, o que corresponde a um crescimento de 14%. Destaca-se que, o único óbito em 2011 foi decorrente de acidente de trânsito. Além disso, iniciativas de Responsabilidade Social passaram a fazer parte da estratégia de negócio desta Organização, a fim de promover o engajamento da sua força de trabalho. Salienta-se que, estas serão apresentadas no item a seguir.

### 3.2.2 Iniciativas voltadas para o público interno

De acordo com a identidade organizacional as iniciativas apresentadas neste item, pautam-se na sinergia interpessoal e intersetorial, na valorização e inclusão de pessoas, saúde, segurança e equidade de oportunidades voltadas para seus trabalhadores. Em relação à Responsabilidade Social destacam-se programas de formação e qualificação profissional. As iniciativas de saúde dizem respeito ao atendimento das questões de relacionadas à segurança e saúde de seus trabalhadores.

#### a) Responsabilidade Social

As iniciativas ora apresentadas foram implantadas em 1999 e se mantêm até os dias atuais, por compreenderem um conjunto de ações estratégicas voltadas para o trabalhador. Através da Universidade Corporativa, com o propósito de colaborar com a missão e seus resultados estratégicos, a organização desenvolve e capacita seus profissionais, por meio das seguintes iniciativas:

Iniciativa	Síntese	Objetivo
<b>PROGRAMA DE ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL</b>	Operacionalizado por meio de cursos, seminários, palestras, oficinas, congressos, simpósios, fóruns, workshops, visitas técnicas e encontros promovidos por associações profissionais ou instituições de ensino.	Atualizar as práticas e os conhecimentos de seus trabalhadores em temas relevantes para sua vida pessoal e profissional.
<b>PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA</b>	Inclui um conjunto de eventos de capacitação, nas modalidades presencial e EAD, com o intuito de desenvolver as competências técnicas dos colaboradores. Cada evento é planejado e estruturado para uma área do conhecimento específica, e visa à qualificação e valorização do colaborador, com foco em plano de carreiras, processos e procedimentos funcionais, além de outros temas alinhados à estratégia de sustentabilidade empresarial.	Promover o crescimento profissional e o aperfeiçoamento do desempenho funcional e organizacional
<b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO</b>	Oferece bolsas parciais de estudo para cursos de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado), de acordo com a atividade do empregado e o interesse da organização, que assume 80% do investimento junto à instituição de ensino.	Adquirir conhecimentos e aprimorar habilidades e competências exigidas pelo avanço tecnológico, evolução do mercado e/ou expansão da empresa, além de complementar sua formação acadêmica para seu aperfeiçoamento e desenvolvimento na carreira.

<b>PROGRAMA DE IDIOMAS</b>	Disponibiliza bolsas parciais de ensino em línguas estrangeiras. A organização investe 60% do valor do curso, sendo os 40% restantes de responsabilidade do trabalhador com a instituição mantenedora do curso.	Oportunizar o enriquecimento de conhecimentos em outros idiomas.
<b>PROGRAMA DE ACELERAÇÃO ESCOLAR</b>	Este programa é voltado para a elevação da escolaridade e qualificação de trabalhadores, por meio de uma educação básica de qualidade - Ensino Fundamental I e II e do Ensino Médio.	Promover o domínio de competências para a inserção produtiva, bem como para o exercício da cidadania.

**Quadro 15 – Iniciativas de RSE – Qualificação profissional**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de dados levantados no site e do Relatório de Sustentabilidade, 2012, p.62.

b) Saúde

Como forma de combater os fatores que comprometem a segurança e saúde de seus trabalhadores, bem como cumprir as exigências legais da CLT e Normas regulamentadoras, programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para prestar assistência ao trabalhador, familiares ou membros da comunidade foram implantados e exemplificados a seguir:

<b>Iniciativa</b>	<b>Síntese</b>	<b>Objetivo</b>
<b>CONVIVER</b>	Estimula as relações interpessoais saudáveis e a promoção de clima organizacional, a fim de evitar estresse e ansiedade.	Promover uma relação saudável dos empregados afastados, em auxílio doença, por meio do serviço social.
<b>CUIDAR-SE/VIVA LEVE</b>	Oferece palestras educativas sobre educação alimentar e ações de acompanhamento individual.	Promover a mudança de hábitos alimentares, trazendo melhorias para a saúde e a qualidade de vida do trabalhador.
<b>Programa de Prevenção a Exposição de Agentes Químicos Cancerígenos</b>	Promove ações para neutralizar a ação dos agentes químicos utilizados no processo de tratamento de água.	Mitigar a ação dos agentes químicos utilizados no processo de tratamento da água que favoreçam o surgimento de doenças cancerígenas.
<b>PROIMUNE</b>	Oferece informações acerca dos meios de prevenção e identificação de doenças infectocontagiosas.	Promover o acesso à informação sobre os meios de prevenção e identificação de doenças infectocontagiosas que atingem a comunidade.
<b>LER/DORT</b>	Cria condições favoráveis para evitar a ocorrência de lesões por esforços repetitivos e doenças decorrentes.	Evitar a ocorrência de lesões por esforços repetitivos e doenças decorrentes.
<b>Programa de Gerenciamento de Doenças Crônicas</b>	-----	Melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores portadores de doenças crônicas.
<b>Programa de Inspeção de Segurança e Saúde no Trabalho</b>	Realiza inspeções técnicas in loco; identifica os potenciais riscos e perigos que possam comprometer a saúde e segurança do trabalhador.	Realizar ações preventivas e/ou corretivas.
<b>Programa Vida Nova</b>	Atende o trabalhador na prevenção, tratamento e pós-tratamento. É realizado em parceria com a	Promover ações socioeducativas sobre os danos decorrentes do uso abusivo do álcool, tabaco e outras

	operadora do plano de saúde e tem o suporte de clínicas especializadas contratadas. Passou a ser um compromisso da Organização com o trabalhador e foi estendido até seus familiares, inclusive fazendo parte de cláusula social do Acordo Coletivo de Trabalho.	drogas.
<b>Ações educativas em saúde, trabalho e meio ambiente.</b>	Realiza ações educativas sobre saúde, trabalho, segurança e meio ambiente.	Identificar os potenciais riscos e perigos que possam comprometer a saúde e segurança do trabalhador, propondo ações preventivas e/ou corretivas.

**Quadro 16 – Iniciativas de Saúde voltadas para o público interno**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de dados levantados internamente e do Relatório de Sustentabilidade, 2012, p. 65.

Sedlatschek (2012, p. 2) considera que, “as pessoas mais velhas são, também, mais vulneráveis no local de trabalho”. Os problemas de saúde aumentam com a idade, segundo a autora os mais comuns dizem respeito às doenças musculoesqueléticas e depressão devido à proximidade com a aposentadoria. Assim, percebe-se que, as iniciativas postas pela Organização Y buscam responder às questões de saúde física e mental de seus trabalhadores, na perspectiva da sustentabilidade de seus negócios. Observa-se no quadro a seguir, a maturidade organizacional para tratar da questão do envelhecimento da força de trabalho.

Item	Sim	Não	Observação
Possui programa sistematizado de preparação do trabalhador para a aposentadoria?		X	Será implantado em 2014. Embora exista um programa para o trabalhador aposentado que permanece na organização com regime CLT.
Oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho de aposentados?	X		Por meio da Associação dos Trabalhadores Aposentados.
Oferece Programa de Previdência complementar?	X		Patrocina planos de pensão, de benefício definido e de contribuição definida.
Envolve a família no processo de Preparação para a Aposentadoria?		X	A família será envolvida quando do período de implantação do programa de preparação para a Aposentadoria em 2014.
Participa da elaboração de políticas públicas com foco em idosos?		X	Não encontra-se neste nível de maturidade.
Participa ou apoia programas e campanhas públicas ou privadas de valorização dos idosos?		X	Não encontra-se neste nível de maturidade.
A liderança é treinada quanto à questão do impacto emocional da aposentadoria?		X	Não. Será capacitada em 2014.

**Quadro 17 – Maturidade organizacional para o envelhecimento**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de questões adaptadas dos Indicadores Ethos 2ª Geração, 2012.

Mediante perfil organizacional acima apresentado, destaca-se que, em relação ao envelhecimento da sua força de trabalho, a Organização Y apresenta como proposta para

2014, implantar um programa de preparação para a aposentadoria no sentido de responder a demanda reprimida deste segmento interno. Observa-se, também, que esta organização oferece Plano de Previdência privada, programas de qualificação e formação de seus profissionais, bem como, outros programas destinados à segurança e saúde do trabalhador.

### 3.2.3 Visão da liderança frente à aposentadoria

A população trabalhada pela pesquisa, no período de coleta dos dados, foi composta por 02 líderes, cujo perfil encontra-se descrito no quadro a seguir:

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Estado Civil	Grau de Instrução	Aposentado
A	Masculino	60 anos	37 anos	Divorciado	Pós-graduado	Sim
B	Feminino	56 anos	31 anos	Casada	Pós-graduado: Doutoranda	Não

**Quadro 18 – Perfil dos líderes entrevistados**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Nos quadros a seguir, serão apresentados destaques em respostas às questões apresentadas aos líderes entrevistados. A questão central abordou percepção do **envelhecimento da força de trabalho enquanto fator importante para as organizações**. De acordo com os entrevistados, esta questão é de relevância e deve ser trabalhada em conjunto com a gestão do conhecimento e outros dispositivos de gestão organizacional, pois a força de trabalho que está em processo de envelhecimento, e este público tem potencial para deixar um legado permanente para a organização, embora, a condução desta questão ainda não esteja na pauta gerencial. Conforme exposto, entende-se que:

Questão central	Número de comentários	Verbalizações
Você considera que o envelhecimento da força de trabalho seja um fator importante para as organizações?	2	<p>“Sim. Em razão da organização perder em agilidade, mas ganha em conhecimento. É necessário mesclar com o pessoal novo porque têm o pique de trabalho”. (Líder A)</p> <p>“Sim. Para todas as organizações e no nosso caso temos uma população que está envelhecendo para o trabalho, ou seja, o pessoal novo amadurecendo e o pessoal que está, está envelhecendo. Quando eu digo envelhecendo para o trabalho é quando está ficando próximo a aposentado e aposentável, está na hora de novos projetos. Está uma fase e tem tempo e idade para se aposentar e buscar novos projetos de vida”. (Líder B)</p>

**Quadro 19 – Entrevista com líderes - questão central**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Questões de aprofundamento	Número de comentários	Verbalizações
Como esta organização está se preparando para lidar com a força de trabalho mais velha?	2	<p>“A organização realiza os exames necessários, a exemplo do PPRA, PCMSO para dar melhor qualidade de vida para a força de trabalho, além de implantar o Programa de Qualidade de Vida”. (Líder A)</p> <p>“Ainda de maneira sistemática e integrada estamos engatinhando. Porque nossa iniciativa estratégica de fazer uma política integrada de gestão de pessoas com saúde e segurança, qualidade de vida, [...] esse esforço de integração está sendo muito interessante, porém, é muito novo ainda” (Líder B)</p>
Você considera que profissionais mais velhos são vistos como alternativa para suprir a carência de mão de obra qualificada das organizações? Por quê?	2	<p>“Sim. Obviamente, pela experiência dos profissionais adquirirem na empresa e a empresa procura incentivar a qualificação dos empregados. A empresa já investiu em treinamento, o que promove a ascensão. Pessoas entraram analfabetas e ascenderam a cargos melhores” (Líder A)</p> <p>“Aqui a gente ainda não tem uma visão clara dessa alternativa. Existe, sim, um sentimento, uma percepção, tanto da alta administração quanto da média gestão, que esse pessoal tem um potencial enorme pra que agente conduza, de maneira inteligente, planos de sucessão na empresa”. (Líder B)</p>
Como você percebe a relação intergeracional na organização?	2	<p>“A empresa passou 15 a 20 anos sem contratar profissionais e, isto gerou um gap, em termo de idade, entre as pessoas novas e as mais antigas. Há recém-contratados com 25 anos de idade convivendo com pessoas com 60 anos de idade. Há choque, pois as pessoas pensaram que perderiam seus cargos em prol do jovem. Hoje em dia há um equilíbrio, pois o profissional jovem trás novos conhecimentos que são agregados à competência e experiência do antigo. Há uma aceitação maior” (Líder A)</p> <p>“Está ainda sem gestão e sem direção este processo, por quê? Nós tivemos um dos concursos maiores da administração pública nesses últimos anos, foram mais de 2.000 pessoas que entraram e temos aquele programa de ambientação, mas é muito pouco, ele não responde a essas questões e precisamos trabalhar isso.” (Líder B)</p>
Nesta organização existe algum programa/ação relacionada a este tema? Qual (ais)?	2	<p>“Neste aspecto, a empresa está engatinhando. Temos alguns programas que não atinge a maioria como gostaríamos, hoje somos bastante tímidos. Há ações iniciais em termo de qualidade de vida” (Líder A)</p> <p>“Não. Nós vamos tratar disso a partir dessa matriz com o plano de sucessão. Existe a intenção na iniciativa estratégica, mas ela só vai imergir quando a avaliação de desempenho for implantada em 2014”. (Líder B)</p>
Onde, como e quais investimentos/estratégias seriam adequadas para a retenção de talentos mais velhos na	2	<p>“Existe um programa de afastamento para aposentados. A empresa promove para as pessoas antigas altos salários e muitos benefícios, a exemplo de plano de saúde e odontológico, auxílios creche, farmácia, ticket alimentação e outros” (Líder A)</p> <p>“Aqui na empresa nós estamos adotando isso como</p>

organização?		projetos especiais. Agora foi criado o centro cultural e este, vai ser o guarda-chuva de projetos especiais. [...], é tudo muito novo, então, antes disto vir para alguma área mais formal de gestão de pessoas, queremos dar um caráter mais de cultura, de aculturação”. (Líder B)
Quais os principais benefícios e dificuldades para a contratação de pessoas mais velhas?	2	“A empresa não contrata pessoas mais velhas. Ela retém o profissional mais velho em seu cargo. O benefício é lidar com o profissional experiente”. (Líder A) “Aqui não se aplica porque é concurso público. Então, nós tivemos concursado com 50, 60 anos que entraram na empresa, poucos, foram 3 ou 4, mas o concurso é aberto, não tem restrição de idade, nada. Passou no concurso, vem trabalhar com agente”. (Líder B)
Informações adicionais relacionadas ao tema.	1	“Agente está aprendendo ainda com este tema”. (Líder B)

**Quadro 20 – Entrevista com líderes: questões de aprofundamento**

Fonte: Elaboração própria, a partir de dados levantados na entrevista com líderes, 2013.

Observa-se no quadro acima que a percepção dos líderes em relação à maturidade inicial da organização para atender às demandas do envelhecimento da força de trabalho. Conforme apresentado, nos quadros acima, percebe-se a existência de diversas iniciativas voltadas para a educação, a segurança e a saúde do trabalhador, entretanto, destaca-se a importância de se trabalhar a questão do envelhecimento, com outros dispositivos de gestão da organização, a exemplo de plano de sucessão, com incentivos e reconhecimentos ao público na faixa-etária a partir de 40 anos, com expertise para trabalhar como *mentoring* (conselheiros). Salienta-se que este público tenha potencial para deixar um legado permanente para a organização.

O programa de qualidade de vida de maneira integrada com os projetos institucionais adquire força e refina o foco, pois, atualmente, sabe-se que na organização existem áreas que possuem uma população envelhecida onde as condições de saúde são crônicas e se caracterizam como áreas vulneráveis, e com a saída desse público de forma estimulada, torne-se ainda mais vulnerável, haja vista a perda do capital intelectual. Então, pensa-se em formar um banco de talentos e verificar dispositivos e formas, de apenas fazer o desligamento administrativo, mas não o desligamento social, intelectual e o cultural. Desta forma, urge a implantação de um programa que prepare o trabalhador em fase de pré-aposentadoria, com suporte para que o trabalhador possa passar pelo processo de aposentadoria de forma consciente, sem conflitos e sofrimentos.

Em 2012, a organização implantou o Programa de Preparação dos Aposentados, especificamente, destinado para trabalhadores já aposentados, que continuavam a trabalhar

em regime CLT, a fim de promover o desligamento voluntário. Este fato gerou desconforto entre os trabalhadores, pois causou o medo da perda do laço emocional e profissional com o trabalho.

Para Furiati (2010, p. 4) “o trabalho não se reduz a mercadoria e nem a uma relação de emprego, pois é através dele que o ser humano dá sentido à sua existência”. Portanto, considera-se o trabalho como um elemento fundamental na construção da identidade social e, sua perda, pelo processo de aposentadoria má conduzida, pode ocasionar doenças relacionadas aos fatores de riscos psicossociais no local de trabalho. O Consórcio PRIMA – EF (2012, p. 12) apresentou dez perigos psicossociais relacionados ao trabalho e, dentre eles, destacam-se: i) o teor do trabalho (subutilização de habilidades, alto nível de incerteza, etc.); ii) a cultura organizacional e função (comunicação fraca, baixos níveis de apoio para a solução de problemas e desenvolvimento pessoal, falta de definição e etc.); e iii) relações interpessoais no trabalho (isolamento físico e social, precariedade das relações superiores ou colegas de trabalho, conflito interpessoal, falta de apoio social), que se enquadram na perspectiva de adoecimento frente à aposentadoria.

Como forma de corroborar com os estudos do autor supracitado, apresenta-se a seguir os resultados obtidos no grupo focal, que encontram-se associados a conflitos devido a ruptura da relação de trabalho frente à aposentadoria.

#### **3.2.4 Grupo focal - trabalho x aposentadoria: o conflito velado**

A população trabalhada no grupo focal foi composta por 10 trabalhadores - 05 pessoas do sexo masculino e 05 do sexo feminino, cujo perfil encontra-se descrito no quadro a seguir:

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de serviço	Estado Civil	Grau de Instrução	Estuda atualmente
A	Feminino	56 anos	33 anos	Divorciada	Superior completo	Não
B	Masculino	53 anos	35 anos	Outro	Superior incompleto	Não informado
C	Masculino	48 anos	31 anos	Casado	Ensino Médio	Não informado
D	Feminino	55 anos	32 anos	Divorciada	Pós-graduado: Especialização e Mestrado	Não
E	Masculino	52 anos	34 anos	Casado	Ensino Médio	Não
F	Feminino	60 anos	30 anos	Casada	Superior incompleto	Sim
G	Feminino	53 anos	34 anos	Casada	Ensino Médio	Não informado
H	Feminino	57 anos	33 anos	Solteira	Ensino Médio	Não informado
I	Feminino	59 anos	30 anos	Divorciada	Pós-graduada: Especialização	Não
J*	---	---	---	---	---	---

**Quadro 21 – Perfil dos trabalhadores participantes do grupo focal**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

\* Observação: Por questão de ordem pessoal, o entrevistado J ausentou-se no momento da atividade.

No quadro abaixo, serão apresentados fatos relevante, quanto às questões apresentadas aos participantes. A presença dos participantes foi representativa em número, entretanto, em relação às respostas, foi notório o posicionamento reativo inicial para abordar este tema. Houve a necessidade diálogo consistente para que o grupo ficasse à vontade para se posicionar frente às questões apresentadas. No decorrer da atividade, foi possível observar que houve unanimidade das respostas, o que retrata a percepção e o sentimento coeso do grupo.

Nesta reflexão, a questão central da pesquisa abordou se o participante **considera que o envelhecimento da força de trabalho é um fator importante para as organizações**. A percepção do grupo em relação a esta questão diz respeito à aderência das organizações a uma onda globalizada que se movimenta de acordo com o modismo ou modelo que se adequa ao contexto atual, embora compreendam que o envelhecimento da força de trabalho seja um elemento importante para as organizações, embora não saibam lidar com esta questão.

Questão central	Número de comentários	Verbalizações
Você considera que o envelhecimento da força de trabalho seja um fator importante para as organizações?	9	“Sim. Há alguma preocupação no sentido de elaboração de projetos, de programas, mas eu sinto também que esses, assim como os outros, não só os ligados a questões da aposentadoria, do envelhecer, da preparação das pessoas, são numa onda mercadológica que vem e que passa, e que a organização tenta se integrar”. (A) “Sim” (B; C; D; E; F; G; H; J)

**Quadro 22 – Grupo focal com trabalhadores - questão central**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Na questão abaixo apresentada - **como é trabalhada a questão do envelhecimento nesta organização; Ação/programa de Responsabilidade Social relacionado ao tema.** Conforme o grupo, esta questão é pouco trabalhada e seus programas e projetos atuam de forma desarticulada. Observa-se que, esta organização apresenta um quadro funcional envelhecido, com pouco estímulo para o aposentado ativo, o que aponta para a emergência em se trabalhar de forma integrada. Para estes, a Organização, a Fundação da Previdência Privada e o sindicato deveriam instituir um programa para que a força de trabalho possa se preparar para a aposentadoria, tornando-se útil para a organização e para a sociedade.

Questão de aprofundamento 1	Número de comentários	Verbalizações
Como é trabalhada a questão do envelhecimento nesta organização? Existe alguma ação/programa de Responsabilidade Social relacionado a este tema? Qual (is)?	7	“Nós temos um benefício que a maioria das empresas não tem que é o plano de previdência privada. Nós ainda temos de certa forma, esse outro lado que nos dá certa segurança”. (A) “[...] O que existe são pessoas, querendo melhorar sua renda, mesmo não querendo se aposentar naquele momento, decidiram pedir a aposentadoria e hoje estão aposentados na ativa e com risco de serem demitidas” (C) “Nós temos muito que falar, mas agente tem medo. A situação da Organização, hoje, é justamente essa em relação à aposentadoria”. (D) “Há quatro anos, tinha um programa na empresa que convidava aqueles que estavam afastados. Tinha um encontro, passava o dia todo com aquela turma, e isso não foi pra frente”. (E) “Eu acho falta de preparo para trabalhar a aposentadoria”. (F) “Essa questão não é trabalhada pela organização”. (G) “Organização veio num processo involutivo com relação a essa questão da integração, dos programas de qualidade de vida”. (H)

**Quadro 23 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 1**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Para o grupo as **medidas os empresários podem ou poderiam tomar para minimizar os impactos provenientes do envelhecimento populacional**, devem estar na pauta das organizações. Sugere-se que sejam adotadas: implantação de um programa de preparação para a aposentadoria; redução da carga horária de trabalho; instituição de consultores sêniores; atividades de cultura e esporte. Um programa de qualidade de vida estruturado.

Questão de aprofundamento 2	Número de comentários	Verbalizações
Que medidas os empresários podem ou poderiam tomar para minimizar os impactos provenientes do envelhecimento populacional?	4	<p>“Exatamente instituir programas que nos ajude não só a nos prepararmos para a vida. Um programa que nos ajude a ver a concepção das coisas. [...] É instituir um programa verdadeiro de preparação para o aposentado, que seja estruturante e que aconteça por segmentos, para a questão do envelhecimento que envolve aposentado ou não. Por que, em se falando de envelhecimento, a empresa também envelhece. Ela se renova há cada pessoa que chega, há cada momento, há cada processo novo que chega. Qual é o programa que a empresa adota pra ela envelhecer? Então, que ela olhe pra ela e adote essa mesma metodologia, essa mesma estratégia para seus funcionários, para promover as relações interpessoais!”. (A)</p> <p>“Um programa para o aposentado. A Organização precisa melhorar essa parte nossa, do pessoal mais antigo e promover um ambiente de trabalho adequado”. (B)</p> <p>“Implantar um programa de preparação para aposentados. Diminuir a carga horária. Uma política!”. (C)</p> <p>“É necessário um programa propriamente para as pessoas, estando aposentadas ou não, voltado para o pessoal mais velho”. (H)</p>

**Quadro 24 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 2**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Em relação ao **impacto que o envelhecimento populacional pode causar na produtividade e na competitividade da organização**, para os participantes, a cada dia as pessoas estão adoecendo com maior frequência. Os atestados médicos estão crescentes. Agrava-se a situação quando a organização implanta o programa de preparação dos aposentados e, adicionalmente, uma ação de demissão voluntária dos aposentados. Para estes, o olhar gerencial precisa ser diferenciado para as questões do envelhecimento. A organização necessita atentar para sua filosofia, olhar para sua essência e cuidar das pessoas para que estas se tornem mais satisfeitas e, conseqüentemente, mais produtivas, melhorando, assim seu resultado. Sugere-se repensar a primazia do profissional terceiro (jovem) em detrimento do profissional próprio (aposentado).

Questão de aprofundamento 3	Número de comentários	Verbalizações
Você considera que o envelhecimento populacional pode causar impacto na produtividade e a competitividade da organização? Explique.	3	<p>“Gera desconfortos para todos os funcionários sejam eles novos ou velhos, próprios ou terceirizados, em função da não estruturação e não sistematização dos processos de integração das gerações na Empresa, isto de certa forma contribui também para a precariedade do trabalho”. (A)</p> <p>“As pessoas a cada dia estão adoecendo mais. Os atestados estão crescentes, a população da Organização está envelhecendo, os atestados vão aparecendo e agente não tem qualidade de vida nenhuma!”. (C)</p> <p>“Aqui na unidade nossa, tem um número grande de aposentados. [...] O quê agente vê na Organização são muitos gerentes deixando os aposentados fora da atividade e colocando os terceirizados. Você não produz se não tem atividade”. (H)</p>

**Quadro 25 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 3**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Mediante o cenário posto na Organização Y, a percepção do grupo a respeito da **relação intergeracional** evidencia-se que não há entrosamento entre gerações. De acordo com os entrevistados, os jovens, chegam com um potencial grande, porém, a Organização não consegue administrar as relações internas, no sentido de minimizar as questões de relacionamento entre as gerações.

Observa-se, também o sofrimento deste público no que tange a um conflito velado em relação ao trabalho, pois segundo estes, o público jovem acredita que o profissional idoso deve se aposentar. Há um conflito latente, pois, segundo o grupo, o “problema” não está no aposentado. Borges e Magalhães (2011, p. 171) abordam que, é necessário conhecer o caráter dinâmico das relações intergeracionais, sendo o uso do conceito de geração, o primeiro ponto a ser discutido em contraposição à categoria idade, com destaque para o caráter subjetivo da relação de pessoas com diferentes idades. As autoras acrescentam que, em seguida, deve-se discutir a relação intergeracional na contemporaneidade sob o olhar do distanciamento entre pessoas de diferentes gerações “em função da discrepância de suas experiências pessoais produzida pela aceleração das transformações socioculturais”.

Questão de aprofundamento 4	Número de comentários	Verbalizações
Como você percebe a relação intergeracional nesta organização?	6	<p>“Não existe como falei anteriormente um processo de integração entre as gerações a nova e a antiga”. (A)</p> <p>“[...] é isso que tá faltando pra gente aqui, é juntar o jovem com agente que está aqui. Existe pra mim, uma rivalidade hoje. Tá instituído dentro da empresa uma rivalidade, que eu sinto porque eu estou presente. [...] Então, é isso que precisamos fazer: este trabalho mais junto. Agente estar mais juntos!” (B)</p> <p>“Não existe nem a sensibilidade de ter uma apresentação das pessoas. Nem isso agente vê!” (C)</p> <p>“Também não está tendo um entrosamento com os novatos, com o mais antigo [...]”. (D)</p> <p>“Pra empresa você, tá aqui pra fazer a sua obrigação”. (G)</p> <p>“Agente vê que o interesse da empresa é em tá dividindo a tarefa... O jovem acha que o aposentado tem que sair, quando eu acho que o problema não está no aposentado”. (H)</p>

**Quadro 26 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 4**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Em se tratando da **visão dos profissionais mais velhos dentro desta organização**, os participantes apontam que, é senso comum a ideia de que estes profissionais deram sua parcela de contribuição, porém, neste momento, são dispensáveis. Entende-se, porém, ser necessário tirar o véu desta visão nas organizações. Minayo (2004, p. 2-3) afirma que é necessário compreender as relações existentes entre as diferentes etapas da vida. Segundo a autora, é preciso trabalhar na organização destes ciclos, propor ações para minimizar os preconceitos sociais contra o envelhecimento. Neste contexto, a organização passa a ter uma função importante na promoção de mudanças positivas na visão da força de trabalho frente ao equilíbrio das relações.

Questão de aprofundamento 5	Número de comentários	Verbalizações
Como são vistos os profissionais mais velhos dentro desta organização?	4	<p>“Diante dos depoimentos dos outros colegas, a minha impressão é que eu realmente estou trabalhando em outra empresa, mas existe também o outro lado: o que valoriza quem continua produzindo e se renovando”. (A)</p> <p>“A preocupação das pessoas da Organização hoje é que... Tem gente, tem pessoas, que se escondem no trabalho pra não ficar “na mídia”. Por isso que ninguém quer participar de mais nada, ficam como medo de tá com o nome na lista”. (B)</p> <p>“Fomos descartados!” (C)</p> <p>“a empresa está cega em relação às pessoas que tem 30 anos na empresa e a forma como é tratada. Que falta realmente uma política voltada ao respeito”. (H)</p>

**Quadro 27 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 5**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

As organizações vivem um momento único em relação ao aumento da população idosa. A questão ora apresentada diz respeito a **como incentivar a transferência de conhecimento dos mais velhos para os mais jovens**. De acordo com Grudzinski, Xavier, Michaloski, Kovaleski e Junior (2013, p. 5) “percebe-se uma situação de falta de estabilidade que dá origem a um clima recorrente da deficiência de alternativa, gerando assim, crises e inseguranças no campo profissional”. Destaca-se a necessidade de transmissão de conhecimentos sustentáveis dos trabalhadores idosos para recém-contratados.

Para Liebowitz (2010, *apud* GRUDZINSKI *et al*, 2013, p. 10) aborda que, em resposta aos desafios da retenção de conhecimento, as organizações preocupam-se em dar suporte para criar condições favoráveis e preservar a base de conhecimento institucional. Os participantes retratam a disponibilidade de compartilhar seus conhecimentos antes de sair da organização, como forma de evitar que os recém-contratados trilhem por caminhos equivocados e agreguem o peso de despesas e custos do retrabalho à organização.

Questão de aprofundamento 6	Número de comentários	Verbalizações
Como incentivar a transferência de conhecimento dos mais velhos para os mais jovens?	2	<p>“Possibilitar a troca de ideias com quem tá chegando. O funcionário mais antigo passa a experiência que tem para as pessoas que estão chegando e aprende muito com quem chega [...], com conhecimentos novos das universidades. Poderíamos fazer igual como fazemos com estagiários. O estagiário tem um coordenador, todo estagiário tem um coordenador. Então os novos contratados deveriam ter durante os 90 dias de experiência, também um coordenador que fosse responsável por orientar e introduzi-lo nas rotinas e colher dele as contribuições para incorporar, quando pertinentes aos processos, possibilitando assim momentos de troca de saberes e fazeres”. (A)</p> <p>“Quanto mais se ensina mais se aprende. Você pode ter um pouquinho de retardo na aquisição de alguma coisa, mas, em pouco tempo esse jovem domina a sua carteira e pode conduzir até melhor”. (H)</p>

**Quadro 28 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 6**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Esta questão promoveu a reflexão acerca de **como as organizações podem melhor aproveitar a expertise do profissional mais velho**. Vale destacar que a estrutura de uma organização de pequeno porte difere da organização de grande porte.

De acordo com Grudzinski *et al* (2013, p. 11), na primeira existe uma consciência mais simples do que formal de um conjunto de regras de funcionamento geral, os costumes são diferentes, as relações são mais humanizadas e a autoridade é mais despreendida. Já na segunda, existe uma consciência constituída de regras e funcionamento, cuja verificação destas regras depende do estilo da gerência e da influência da cultura sobre o indivíduo, as relações entre os indivíduos passam a ter menor influência no desenvolvimento da cultura organizacional. Os participantes sugerem a implantação de um sistema de reaproveitamento de competências, por meio da construção de um banco de profissionais qualificados que atuariam na organização como credenciados/consultores, quando necessário.

Questão de aprofundamento 7	Número de comentários	Verbalizações
Como as organizações podem melhor aproveitar a expertise do profissional mais velho?	4	<p>“Criando um titulo uma titulação, no plano de cargos e salários de Consultor Sênior, que fica destinada as pessoas que se aposentam e continuam na ativa, com a possibilidade de continuar de 3 a 15 anos, no máximo. Então, de 3 a 6 anos, ficam, efetivamente, trabalhando por 6 horas. São cadastrados na empresa como consultores sêniores, de acordo com o trabalho que desenvolveram durante o período laboral. E ai durante esse período, todos os problemas que existem ligados àquela área eles são contatados. Após os 06 anos poderiam ficar à disposição fora da Empresa e serem contatados quando necessário e ganhariam por prestação de serviços, com valores inseridos na tabela da empresa, para este procedimento que estivesse dentro dos valores de mercado”. (A)</p> <p>“Agente desenhou um programa de preparação para aposentadoria. Dentro desse programa já estava previsto a pessoa dizer que tem pretensão de se aposentar e enquanto tempo, [...]. E depois ela vai sair no final daquele período que ela vai estipular. Só que isso não foi aceito. O programa está completamente desenhado, está todo pronto, mas a diretoria não aceitou”. (C)</p> <p>“Eu acho que deveria ter a transferência. Um bate papo!” (G)</p> <p>“Oportunizando o trabalho de consultoria”. (H)</p>

**Quadro 29 – Grupo focal com trabalhadores - questão de aprofundamento 7**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

De acordo com Cunha *et al* (2004, p. 4) para manter a sobrevivência de seu negócio, as organizações investem na diminuição de seus custos de contratação de profissionais através da adoção de novas tecnologias e retração do quadro funcional. Estas medidas podem ocorrer por meio de “programas de demissão; incentivos à aposentadoria, entre outras estratégias, tornando-se comum o uso de expressões tais como arrumar a casa, fazer uma faxina, tirar o excesso de gordura, entre outras”. Para os autores, essas mudanças promovem, “como fator tensionante, o medo da perda do emprego, o que torna o trabalhador mais tenso e submisso”.

Em se tratando de iniciativas de Responsabilidade Social, pesquisa realizada pela PwC/FGV (2013, p. 10, 11 e 21) afirma que as organizações não demonstram um movimento estratégico, no sentido de reter competências e aproveitar melhor as potencialidades dos trabalhadores com idade avançada. A pesquisa revela, também, que este segmento de trabalhador possui características positivas em relação ao trabalho e apresenta postura positiva em relação a: fidelidade à organização (89%), comprometimento (80%), produtividade (63%), quantidade de entrega (66%), organização (79%), capacidade de aprenderem novas habilidades (65%), capacidade para realizar diagnósticos (87%), resolução de problemas (86%) e equilíbrio emocional (96%). Ressalta-se, também, que um dos principais impeditivos

para um melhor aproveitamento destes profissionais pode ser a ilusão de que estes não de engajarão em novos projetos ou aceitarão novos desafios postos pela organização.

### **3.2.5 Análise do conteúdo**

De acordo com as análises e reflexões desta pesquisa, destaca-se que o ambiente organizacional torna-se vetor de mudanças comportamentais, a partir do momento em que, seu corpo diretivo entende a importância de manter uma gestão socialmente responsável, por meio de programas que promovam um ambiente favorável à inclusão de profissionais com idade avançada. O Estudo de Caso realizado na Organização Y possibilitou a reflexão sob o olhar da força de trabalho, em relação à tratativa das questões relacionadas ao tema desta dissertação. Portanto, alguns pontos críticos foram levantados junto aos entrevistados e oportunidades serão apontadas a seguir:

Para os participantes, o Envelhecimento Populacional um fenômeno natural e um fator importante para as organizações. Segundo estes, a questão do envelhecimento não é trabalhada pela organização. De acordo com a liderança entrevistada, há uma nova perspectiva na organização, que começa a se preparar para lidar com a força de trabalho mais velha e, com o novo planejamento estratégico, existe uma proposta para elaboração de uma política integrada entre as áreas de gestão de pessoas e saúde e segurança, no sentido de implantar um programa de qualidade de vida, alinhada à gestão de conhecimento, carreira e sucessão, e cultura, embora, os participantes do grupo focal tenham apresentado esta informação com descrença. Em se tratando de profissionais mais velhos, não há clareza em relação à visão dos destes como alternativa para suprir a carência da força de trabalho qualificada das organizações, pois, de acordo com a liderança, este ainda é uma situação pouco disseminada e refletida internamente.

Observa-se que, as ações e programas de Responsabilidade Social não respondem às necessidades de uma população de trabalhadores com idade avançada já aposentada ou em fase de pré-aposentadoria, embora exista a intenção de empreender programas com o propósito de tratar desta questão em 2014. Para os participantes, a relação intergeracional é frágil e reconhecem a importância de instituir uma política que facilite o processo de integração entre gerações, pois o modelo organizacional atual remete à situação de conflito e embate em busca de espaço.

Para os líderes, os investimentos com segurança e saúde dos trabalhadores são altos, embora para os demais entrevistados as ações são descontinuadas e perdem seu propósito. De

acordo com os entrevistados, o conflito intergeracional é latente, pois os profissionais mais velhos são vistos como dispensáveis. De acordo com os líderes, na perspectiva de minimizar os conflitos intergeracional - tanto de cultura entre gerações, quanto de compartilhamento da sucessão, e promover o bem-estar dos trabalhadores, no momento, será implantado o projeto de instituição de um centro cultural.

Sugere-se, como medidas para minimizar os impactos provenientes do envelhecimento da força de trabalho: instituir programas que auxiliem a preparação para a vida, para a aposentadoria, para a melhoria das relações interpessoais, que melhore a saúde do trabalhador. Um programa em que a própria organização se prepare para envelhecer: flexibilizar a carga horária de trabalho; implantar um processo de gestão compartilhada na qual o trabalhador experiente possa opinar nos processos internos; reaproveitar do aposentado qualificado - promovê-lo a Consultor Sênior; possibilitar a troca de informações e experiências entre gerações – promover um sistema de tutoria.

Pautado no modelo de trabalho da Finlândia, as medidas sugeridas a seguir, se caracterizam um roteiro propício para subsidiar a elaboração de um Programa de Gestão da idade nas organizações – considerando: problemas, iniciativas e resultados, pois com base nos princípios da Responsabilidade Social, contempla o engajamento com os principais públicos de interesse da organização – Público interno, Governo e Sociedade.

<b>Indivíduo/Público interno</b>	
<b>Problemas</b>	Falta de saúde (estresse, dores físicas, mutilação, óbitos) Desmotivação para o trabalho Incapacidade para o trabalho Inatividade física Alimentação inadequada Trabalho exaustivo Uso de substâncias psicoativas Medo da perda do emprego relacionado à aposentadoria Conflito entre vida profissional e familiar
<b>Iniciativas</b>	Viabilizar recursos físicos, mentais e sociais, para mudança do estilo de vida. Desenvolver novas competências e habilidades Aprender a lidar com a mudança – novo ciclo de vida Buscar a participação e a inclusão social
<b>Resultados</b>	Desenvolvimento de capacidades funcionais melhores Melhoria da saúde Maior motivação para o trabalho Melhoria da capacidade para o trabalho Menor risco de desemprego Melhoria da qualidade de vida Maior discernimento para tomada de decisões

**Quadro 30 – Indivíduo/Público interno.**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de Marjo, 2013.

Como mostra o quadro acima, ao longo do tempo, o trabalhador desenvolve ou adquire alguns problemas que impactam diretamente em sua saúde, que podem causar incapacidade para o trabalho. Para alterar esta realidade, torna-se imprescindível promover recursos físicos, mentais e sociais, por meio de mudança do estilo de vida e outras ações para aprender a lidar com o novo ciclo de vida, cujos impactam na melhoria da qualidade de vida, assim como, da capacidade para o trabalho. Para as organizações, é possível observar uma série de oportunidades para o aprendizado e crescimento de resultados, a saber:

<b>Organizações</b>	
<b>Problemas</b>	Perda de produtividade e competitividade Ausência por motivo de doença Intolerância para a mudança Ambiente de trabalho hostil Política de recrutamento inadequada para profissionais com idade avançada Aumento de custo para preparação de novos trabalhadores Evasão de competências
<b>Iniciativas</b>	Elaborar e implantar um Programa para Gestão da idade, com o propósito de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- promover soluções individuais e/ou coletivas</li> <li>- incentivar a cooperação entre grupos (jovens e idosos)</li> <li>- adequar o ambiente físico de trabalho em detrimento ao profissional idoso</li> <li>- flexibilizar horário de trabalho</li> <li>- desenvolver novas competências</li> <li>- reaproveitar profissionais com maior idade para aumento da produtividade</li> <li>- preparar a equipe de gestão de pessoas para avaliar e aproveitar melhor o potencial do profissional mais velho</li> <li>- criar um comitê de apoio com profissionais mais velhos para avaliar e ajustar os processos de recrutamento</li> <li>- oferecer benefícios compatíveis com a idade</li> <li>- implantar um programa de transição profissional: investir em gestão e transferência de conhecimentos</li> <li>- avaliar as competências dos profissionais mais velhos para que possa complementar as competências dos jovens trabalhadores</li> </ul>
<b>Resultados</b>	Aumento da produtividade Maior competitividade Menor índice de doenças Melhoria da gestão de pessoas Atração e retenção de talentos Melhoria da imagem organizacional Menores custos de incapacidade para o trabalho Melhoria do clima organizacional

**Quadro 31 – Organizações**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de Marjo, 2013.

No que tange às organizações, os maiores problemas são da ordem de: perda de produtividade e competitividade, elevado absenteísmo, ambiente de trabalho hostil, aumento de custo para preparação de novos trabalhadores e evasão de competências. Como proposta de solução destaca-se a urgência na elaboração e implantação de um programa de Gestão da idade envolvendo toda a força de trabalho. Espera-se como resultados: aumento da

produtividade e da competitividade, menor índice de doenças, menores custos de incapacidade para o trabalho, atração e retenção de talentos, melhoria do clima organizacional.

As análises em relação ao Estado e a sociedade abordam, inicialmente, alguns dos problemas enfrentados, a exemplo de: custos com a deficiência do trabalho, dos cuidados com a saúde e com a previdência social, fragilidade das políticas públicas de atenção à pessoa idosa, atitudes discriminatórias em relação ao trabalho, idade e aposentadoria. As iniciativas são de ordem ampla, porém, necessárias para readequar a política de trabalho com vistas ao novo perfil etário populacional, desonerar os custos da previdência, prevenir a discriminação por idade, além de readequar a política de trabalho com vistas ao novo perfil etário populacional, cujos resultados se configuram em: benefício da aposentadoria de acordo com o novo perfil etário, redução de custos com o desemprego, redução de custos com a saúde, maior receita e menor custo para a previdência e melhoria da economia nacional.

<b>Estado e Sociedade</b>	
<b>Problemas</b>	Atitudes discriminatórias em relação ao trabalho, idade e aposentadoria. Custos com a deficiência do trabalho Custos dos cuidados com a saúde e previdência social Relações de dependência Conflitos intergeracionais Fragilidade das políticas públicas de atenção à pessoa idosa
<b>Iniciativas</b>	Mudar a atitudes/planos frente ao envelhecimento Prevenir a discriminação por idade Readequar a política de trabalho com vistas ao novo perfil etário populacional Reavaliar a idade mínima produtiva Implementar programas para desonerar os custos da previdência Revisar e ajustar nas políticas públicas de atenção ao idoso
<b>Resultados</b>	Menor discriminação com a idade Benefício da aposentadoria de acordo com o novo perfil etário Redução de custos com o desemprego Bem-estar mais elevado Melhoria da economia nacional Maior receita e menor custo para a previdência Redução de custos com a saúde

**Quadro 32 – Estado e Sociedade**

Fonte: Elaboração própria, 2013, a partir de Marjo, 2013.

De acordo com Caramano (2004, p. 103) “No Brasil, as necessidades de saúde de sua população não são plenamente atendidas pelas políticas públicas. Isso pode resultar em uma população idosa com altos níveis de doenças crônicas e baixa autonomia”. Observa-se que, este fator, elevará, consideravelmente, os gastos com a saúde, o que torna emergencial a realização de ajustes e adequações orçamentárias, com vistas no impacto para a previdência

social e para as organizações.

Destaca-se que as políticas de atenção a idosos não se resume somente à questão da educação, mas também da previdência, da saúde, do sistema social, enfim, todas essas questões estão interligadas ao prolongamento da vida e do período de benefício, o que gera impacto para o Estado, as organizações e a sociedade, pois são esses segmentos que arcam com os custos do envelhecimento. Estas políticas garantem alguns benefícios, a exemplo do passe livre para o transporte, meia-entrada nos eventos culturais, dentre outras, o que gera um gasto a mais para uma população jovem estatisticamente menor, e que está em atividade econômica ativa. Assim, é comum ocorrer conflitos entre populações e governos, que tentam estabelecer reformas, no sentido de dosar esta questão, ou retirando, às vezes, benefícios da população mais jovem, para que, no futuro, possam, minimamente, mantê-los. Como aconteceu na Europa, atualmente, no Brasil, as pessoas reivindicam mais benefícios e o governo com menor caixa, tenta reajustá-los ou mantê-los.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação não tem a pretensão de esgotar as discussões trazendo todas as respostas acerca do tema, entretanto, destaca-se que as atividades-chave: i) Entrevista com aposentados e/ou estudiosos do envelhecimento; e ii) Estudo de caso único, embasaram as análises e apresentaram algumas tendências para a questão do envelhecimento populacional e seus impactos para as organizações.

Encontraram-se percepções, sentimentos e reflexões de um grupo de pessoas diretamente impactados pelo envelhecimento. Por se tratar de um tema pouco discutido nos âmbitos acadêmicos e empresariais, o envelhecimento da população trabalhadora passou longo período sem destaque, ganhando vulto a partir dos estudos da OMS, ONU, IBGE, DIEESE e outros institutos de pesquisa, além dos teóricos citados deste trabalho. Para responder à questão central da dissertação, buscou-se realizar um estudo de caso único, a fim de estabelecer o marco zero para novas pesquisas, no que tange às concepções empresariais sobre a força de trabalho mais velha e como elas se refletem em práticas de gestão socialmente responsável da organização pesquisada.

Com base nas informações coletadas, estudos e visitas realizadas durante os estudos e coleta de dados, foi possível observar que, junto ao envelhecimento, o ser humano passa por progressiva diminuição de suas capacidades físicas, motoras e cognitivas. Seus hábitos e rotinas necessitam passar por readaptações, sendo substituídos por atividades prazerosas que requeiram menor grau de exigência. Entretanto, há de se trabalhar para combater o isolamento social, percebido na atualidade, com a desvalorização da pessoa idosa nos âmbitos profissional e pessoal.

As políticas públicas de atenção ao idoso vêm ganhando projeção notória, entretanto, esteja longe do ideal à realidade do país. De acordo com Donadon (2006, p. 12) “a proteção social que o Estado brasileiro oferece à sua população via sistema previdenciário é uma das mais completas do mundo”, embora seja notório que os apoios sociais e financeiros dirigidos aos idosos brasileiros revelam-se insuficientes e suas ações pouco eficazes frente ao avanço do percentual de envelhecimento no país. Como medida para minimizar o impacto do envelhecimento nas contas públicas, adotou-se a política de elevação da idade para requer a aposentadoria por tempo de trabalho.

O estudo possibilitou observar que, o envelhecimento populacional trará consequências para as organizações que, por sua vez, necessitarão adequar seus processos

internos para manutenção de trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos no ambiente corporativo. A OMS (2010, p. 01) chama atenção para a importância de cuidar da saúde do trabalhador e apresenta um modelo para ação de empregadores e trabalhadores, no que tange ao local de trabalho saudável. Mediante a conjuntura mundial, as organizações passam a adotar uma nova visão em relação à sua missão, que, em tempo de crise econômica e financeira, passam a manter suas atividades de forma socialmente responsável, a fim de evitar impacto significativo em seus negócios. Esta postura implica em uma nova abordagem da estratégia de gestão, pautada na sustentabilidade.

Com relação aos fatores que motivaram utilização de duas fontes de dados primários, salienta-se que, os resultados revelaram aspectos relevantes, sujeitos a reflexões. Em resposta ao propósito deste trabalho, foram realizadas comparações entre a percepção dos aposentados e dos trabalhadores da Organização Y. Desta forma, apresentam-se a seguir algumas considerações/achados acerca da pesquisa.

<b>Aspectos críticos</b>	<b>Oportunidades</b>
Evasão de competências profissionais; Adoecimento da força de trabalho frente ao desligamento por aposentadoria, sem o devido preparo; A proximidade da aposentadoria relacionada à cultura organizacional, influenciam o ambiente psicossocial do trabalho; Elementos estressores identificados: desligamento abrupto devido à aposentadoria e relação intergeracional fragilizada; Conflito intergeracional – convívio de geração mais nova com geração anterior no ambiente de trabalho que, sem o devido preparo gera conflito e, conseqüentemente, concorre para elevar os riscos de transtornos psicossociais; Desmotivação para o trabalho.	Ter clareza no papel que deve desempenhar em relação ao investimento em qualidade de vida dos trabalhadores; Revisar e ajustar o planejamento estratégico, a fim de contemplar iniciativas para aproveitar melhor o potencial do trabalhador mais velho, considerando suas habilidades e qualificações profissionais; Avaliar profissionais mais velhos de acordo com suas habilidades e qualificações; Implantar um Programa de Gestão da Idade, considerando ações de educação, qualidade de vida (segurança e saúde do trabalhador; cultura e esporte) e preparação para a aposentadoria.

**Quadro 33 – Considerações/achados acerca da pesquisa**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Em resposta às questões que motivaram esta pesquisa, é possível afirmar que o envelhecimento populacional trará conseqüências para as organizações, apresentadas no quadro acima. As organizações estão pouco preparadas para o envelhecimento. Seus projetos e programas de Responsabilidade Social não estão voltados ao enfrentamento do envelhecimento da força de trabalho. Portanto, faz-se necessário, adequar processos internos para a manutenção de trabalhadores com idade igual ou superior a 60 anos no ambiente corporativo.

Para finalizar, a partir das reflexões acerca dos problemas, iniciativas e resultados levantados por meio deste estudo, recomenda-se uma proposta para a implantação de um programa de Gestão da idade voltada para as organizações, considerando sua interação com os diversos setores internos e seus públicos de interesse.

A PwC (2013, p. 24) e os estudos realizados ao longo deste trabalho apontam a inexistência de modelos de atuação que permitam o melhor aproveitamento de profissionais mais velhos no ambiente de trabalho. Portanto, a partir da análise dos quadros acima, sugere-se um modelo de Programa de Gestão da Idade, com a distinção de eixos operativos, enquanto programa de Responsabilidade Social voltado para o público interno, de forma compartilhada com as demais áreas e atores internos e externos à organização. Este servirá de guia e propõe-se sua integração na agenda das organizações, com a finalidade de responder às demandas reprimidas para tratamento das questões do envelhecimento de seu público interno. Ressalta-se que, quanto maior a organização, maior a responsabilidade e o compromisso para assegurar a integração entre as diversas áreas com os propósitos de cuidar do trabalhador e prepará-lo para o “bem-envelhecer”. Assim, o componente humano deve ser o elemento-chave da gestão da organização, cujos processos e variáveis devem estar vinculados à segurança e saúde, e bem-estar da força de trabalho. Inicialmente, os investimentos podem ser considerados elevados em curto prazo, porém, a economia e o retorno em médio e longo prazo possibilitarão que a organização possa realizar outros investimentos, em áreas de interesse, com maior propriedade.

### **PROGRAMA DE GESTÃO DA IDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Este Programa objetiva promover a reestruturação organizacional, face ao envelhecimento da força de trabalho, a fim de atender aos desafios inerentes ao envelhecimento, assim como, implantar melhorias internas para o prolongamento da vida profissional.

<b>EIXO 1</b>	<b>Gestão Organizacional</b>
Propósito	Promover o alinhamento das expectativas dos trabalhadores às estratégias de negócio da organização, por meio da gestão participativa, a fim de promover o envelhecimento ativo no ambiente de trabalho.
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inserção do Programa no plano de negócios estratégico da organização;</li> <li>- estabelecimento de política de relacionamento aberto, baseado na confiança entre gerência e trabalhadores;</li> <li>- implantação de comitê gestor do Programa com a participação de trabalhadores;</li> <li>- estabelecimento de plano de comunicação voltado aos diversos públicos de interesse, visando difundir os objetivos do Programa, informar e debater as implicações do tema na organização e na sociedade;</li> <li>- promoção da liderança pelo exemplo;</li> <li>- revisão dos processos de gestão e cultura organizacional com inserção de ações de suporte ao Programa.</li> </ul>
<b>EIXO 2</b>	<b>Gestão de Pessoas</b>
Propósito:	Oferecer condições apropriadas de trabalho a este segmento, pautadas na política de recursos humanos, a fim de atender as necessidades organizacionais.
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implantação do Programa de Preparação para a Aposentadoria de trabalhadores;</li> <li>- revisão/implantação dos processos de atração e retenção de talentos;</li> <li>- viabilização da oferta de plano de saúde especial para trabalhadores mais velhos;</li> <li>- instituição de ações de esporte, lazer e cultura, a fim de promover a relação intergeracional;</li> <li>- estabelecimento do programa de <i>home office</i> (carga horária flexível e/ou jornada de trabalho reduzida);</li> <li>- implantação do programa de voluntariado intergeracional, a fim de promover o envolvimento da organização/trabalhador na comunidade.</li> </ul>
<b>EIXO 3</b>	<b>Educação Corporativa</b>
Propósito	Estimular o debate, o intercâmbio de informações e capacitar trabalhadores para a reintegração eficaz da carreira.
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- instituição do programa de educação continuada;</li> <li>- estabelecimento do programa de gestão do conhecimento e <i>mentoring</i>: transição profissional/transferência de conhecimento;</li> <li>- instituição de um programa que dinamize iniciativas produtivas inclusive, na área do Empreendedorismo.</li> <li>- promoção de estudos na temática do envelhecimento, gênero e violência.</li> </ul>
<b>EIXO 4</b>	<b>Segurança e Saúde</b>
Propósito	Promover a segurança, saúde e o bem-estar do trabalhador, por meio das diretrizes postas pela OMS.
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implantação do programa de qualidade de vida do trabalhador, como forma de promover o estilo de vida saudável;</li> <li>- avaliação da saúde do trabalhador e utilizar dos dados para análise comparativa do Programa</li> <li>- atendimento à legislação vigente;</li> <li>- promoção de ações preventivas de saúde bucal;</li> <li>- inserção das questões de segurança, saúde e bem-estar no ambiente psicossocial do trabalho e cultura da organização;</li> <li>- instituição de locais de trabalho planejados ergonomicamente, e com melhor iluminação.</li> </ul>

**Quadro 34 – Escopo do Programa de Gestão da Idade**

Fonte: Elaboração própria, 2013.

Destaca-se que, com este estudo buscou-se responder às questões “Como a organização desenvolve suas estratégias de responsabilidade social para o público interno, no período que antecede a aposentadoria? Quais implicações e desdobramentos destas estratégias na vida deste público?” Durante a coleta e análise de dados foi possível observar que, o que os participantes relataram, reflete o sentimento e a percepção de outros trabalhadores em relação ao envelhecimento e trabalho. Porém, ficaram perceptíveis os limites do estudo: há pouca

literatura acerca deste tema no país; devido ao desconhecimento dos impactos do envelhecimento no ambiente de trabalho, houve recusa de diversas organizações para participarem da pesquisa; em relação ao grupo focal, o estresse e o sofrimento dos participantes representou fator limitador de respostas objetivas. Estes limites, porém, não inviabilizam os resultados. Pelo contrário, podem ser encarados como estímulo e desafio para novos estudos acerca, pois, considera-se, com base nos itens analisados, que o envelhecimento populacional acarretará modificações nas relações e estruturas sociais vigentes e observa-se que o país necessita estar preparados para enfrentar os desafios sociais, econômicos e ambientais advindos do envelhecimento populacional.

Recomenda-se, então, a revisão de políticas públicas e da legislação vigente, a fim de tornar as organizações mais eficazes e eficientes, no que tange à permanência de uma população idosa no mercado de trabalho, colaborando com o aumento do PIB e a elevação da competitividade do país, assim como, a elaboração e implantação de um Programa para a Gestão da Idade no ambiente corporativo.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Sandra Márcia Lins de. **Envelhecimento ativo: desafios do século**, São Paulo: Andreoli, 2008.
- ALMEIDA, Dayse Coelho de. **A fundamentalidade dos direitos sociais e o princípio da proibição de retrocesso**. *Inclusão Social*, Brasília, v. 2, n. 1, p. 118-124, out. 2006/mar. 2007.
- ALVES JR., Edmundo de Drumond. [org.] **Envelhecimento e vida saudável**. Rio de Janeiro: Apicuri, 2009.
- AMARAL, Antônio Castro. **A Construção do Estado e a Origem dos Direitos Sociais**. *Revista Eletrônica do Curso de Direito do CESMAC*. Vol. 1, nº 1, 2012. Disponível em: <<http://www.fejal.com.br/revista/index.php/refletindo/article/view/126>>. Acesso em: 22 Jun. 2013.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R.B. G.; TOMEI, P. A. **Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa**. ENANPAD, 24. In: Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
- ASHLEY, P. A. (coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ASHLEY, P. A. **Responsabilidade social empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica**. In ASHLEY, P.A. (coord.). *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*, Saraiva, SP, 2005.
- BARBOSA, A. M. e S. **Responsabilidade social empresarial: um viés biopolítico da flexibilização produtiva**. 2009. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/094/94barbosa.htm> Acesso em 05 nov. 2012>. Acesso em 17 Fev. 2013.
- BARCELOS, Andreza Tonini. **A Efetividade dos Direitos Fundamentais do Idoso: Uma Análise de Caso no Município de Vitória – ES**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www.estacio.br/mestrado/direito/dissertacao/trabalhos/ANDREZA\\_TONINI.pdf](http://www.estacio.br/mestrado/direito/dissertacao/trabalhos/ANDREZA_TONINI.pdf)>. Acesso em 10 Jan.2013.
- BEAUVOIR, Simone. (Trad: de Maria Helena Franco Martins). *A Velhice*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1990. In: BARCELOS, Andreza Tonini. **A Efetividade dos Direitos Fundamentais do Idoso: Uma Análise de Caso no Município de Vitória – Es**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www.estacio.br/mestrado/direito/dissertacao/trabalhos/ANDREZA\\_TONINI.pdf](http://www.estacio.br/mestrado/direito/dissertacao/trabalhos/ANDREZA_TONINI.pdf)>. Acesso em 10 Jan. 2013.
- BEHRING, Elaine. **Principais abordagens teóricas da política social e da cidadania**. In: Módulo 03, Curso de Capacitação em Serviço Social e Política Social. Brasília, CFESS/ABEPSS/CEAD/UNB, 2000.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: 2011.

Disponível em:

<[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/CON1988.pdf](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf)>.  
Acesso em: 25 Jan. 2013.

\_\_\_\_\_. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**: 2006/ Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. - Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, Ministério da Educação, Ministério da Justiça, UNESCO, 2006.

\_\_\_\_\_. **Decreto Lei nº 1.948, de 3 de Julho de 1996**. Regulamenta a Lei nº 8.842 de 4 de janeiro de 1994 sobre a Política Nacional do Idoso.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8842, de 4 de Janeiro de 1994**. Política Nacional do Idoso.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. **Redes Estaduais de Atenção à Saúde do Idoso**: Guia Operacional e Portarias relacionadas/Ministério da Saúde, Secretaria de Assistência à Saúde – Brasília: Ministério da Saúde, 2002.

\_\_\_\_\_. Ministério da Previdência Social. **Envelhecimento e Dependência: Desafios para a Organização da Proteção Social**. Brasília, 2008. Disponível em:  
<[http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/3\\_081208-173354-810.pdf](http://www.mpas.gov.br/arquivos/office/3_081208-173354-810.pdf)>. Acesso em 25 Abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Panorama da Previdência Social Brasileira** – 2ª ed. – Brasília: MPS, SPS, SPC, ACS, 2007.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Secretaria Nacional dos Direitos Humanos. **Manual direitos humanos no cotidiano** (Roseli Fischmann, Coordenadora geral). Brasília: Secretaria Nacional dos Direitos Humanos/UNESCO/USP, 1998.

\_\_\_\_\_. RAIS. **Dados estatísticos dos trabalhadores**. Disponível em:  
<<http://portal.mte.gov.br/rais/>>. Acesso em 14 Mai. 2013.

BORGES, Carolina de Campos; MAGALHÃES, Andrea Seixas. **Laços intergeracionais no contexto contemporâneo**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. *Estudos de Psicologia*, 16(2), maio-agosto/2011, 171-177. Disponível em  
<<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v16n2/v16n2a08>>. Acesso em 06 Dez. 2013.

BOSCHETTI, Ivanete. **Implicações da reforma da previdência na seguridade social brasileira**. *Psicol. Soc.* [online]. 2003, vol.15, n.1, pp. 57-96. ISSN 1807-0310. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v15n1/v15n1a05.pdf>>. Acesso em: 07 Fev. 2013.

BUCK CONSULTANTS – “**Working Well: A Global survey of Health Promotion and Workplace Wellness Strategies**”. San Francisco, 2010.

CANNEL, Charles F.; KAHN, Robert L. **Coleta de dados por entrevistas**. In VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coletas de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

CIELO, Patrícia Fortes Lopes Donzele; VAZ, Elizabete Ribeiro de Carvalho. **A legislação brasileira e o idoso.** *Revista CEPPG* – Nº 21 – 2/2009 – ISSN 1517-8471.

CORADINI, Odaci, **Representações sociais e conflitos nas políticas de saúde e previdência social rural.** Rio de Janeiro: Museu Nacional/UFRJ, 1989. (Tese de doutorado em Antropologia Social)

CUNHA, Antônio. **Dicionário etimológico da língua portuguesa.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

CUNHA, Elenice Gonçalves. CAVEDON, Neusa Rolita. MAZZILLI, Cláudio, MARKS LÖW, Isadora. **A Percepção dos Intelectuais sobre a Aposentadoria: a Recusa que Esconde o Medo.** *EnANPAD* 2004. Disponível em: <  
[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=39&cod\\_evento\\_edicao=8&cod\\_edicao\\_trabalho=947](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=39&cod_evento_edicao=8&cod_edicao_trabalho=947)>. Acesso em 06 Dez. 2013.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.** São Paulo: DIEESE, 2011. 128 p. ISBN 978-85-87326-48-5.

\_\_\_\_\_. **Referências intergovernamentais sobre responsabilidade social das empresas.** São Paulo: DIEESE. Nota técnica, nº 117, 2012. Disponível em: <  
<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2012/notaTec117responsabilidadeSocialEmpresas.pdf>>. Acesso em 12 Jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Os desafios à ação sindical decorrentes das mudanças na população** (o que mudou, o que está mudando, o que vai mudar e o que ainda não mudou). São Paulo: DIEESE. Nota Técnica nº 127, 2013. Disponível em: <  
<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2013/notaTec127demografia.pdf>>. Acesso em 23 jul. 2013.

DONADON, João. **Previdência Social: breve conceituação e impactos sociais, Eixos temáticos,** 2006. In: BRASIL, Conselho Nacional dos Direitos do Idoso. I CONFERÊNCIA NACIONAL DE DIREITOS DO IDOSO. Construindo a Rede Nacional de Proteção e Defesa da Pessoa Idosa – **RENADI**, 2006.

FARIAS, Rosimeri Geremias; SANTOS, Silvia Maria Azevedo dos. **Influência dos determinantes do envelhecimento ativo entre idosos mais idosos.** *Texto contexto - enferm.* [online]. 2012, vol.21, n.1, pp. 167-176. ISSN 0104-0707. Disponível em: <  
<http://www.scielo.br/pdf/tce/v21n1/a19v21n1.pdf>>. Acesso em 05 Abr. 2013.

FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES (UNFPA); HELPAGE INTERNATIONAL. **Envelhecimento no Século XXI: Celebração e Desafio.** *Resumo Executivo.* New York, 2012.

FARR, Robert, M. Interviewing: the social psychology of the interview. In VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coletas de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

FURIATI, Antônio Eustáquio. **Aposentadoria e Subjetividade: Uma Pesquisa com Aposentados pela Usiminas na Cidade de Ipatinga- M.G.,** 2010. XXXIV Encontro da ANPAD, 2010. Rio de Janeiro/RJ. Disponível em <

[http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=12343](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=12343)> . Acesso em 13 Mai. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. **Argumentação e renovação institucional em Bresser Pereira Introdução à leitura de Construindo o Estado Republicano**. 2011. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/terceiros/2011/11.04-Resenha-ArnaldoGodoy-Construindo\\_Estado\\_Republicano.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/terceiros/2011/11.04-Resenha-ArnaldoGodoy-Construindo_Estado_Republicano.pdf)> . Acesso em 16 Mai. 2013.

GRUDZINSKI, S. C. *et al.* **Transferência de conhecimento através da retenção das habilidades dos trabalhadores idosos**. *Revista Espacios*. Vol. 34 (3) 2013.

HERCULANO-HOUZEL, Suzana. **Fique de bem com seu cérebro: guia prático para o bem-estar em 15 passos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

IBGE - **Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica**, número 27. Síntese de Indicadores Sociais – Uma análise das condições de vida da população brasileira, 2010.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Estatuto do Idoso: **Avanços com contradições**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990. Disponível em: <[http://imguol.com/blogs/52/files/2013/06/td\\_1840.pdf](http://imguol.com/blogs/52/files/2013/06/td_1840.pdf)>. Acesso em 27 Fev. 2013.

LEBRÃO, Maria Lúcia. **O envelhecimento no Brasil**: aspectos da transição demográfica e epidemiológica. *Jornal: Saúde Coletiva*, 2007, volume 4, nº 17, Editorial Bolina, São Paulo, pp. 135-140. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/saude/arquivos/pessoaidosa/EnvelhecimentoBrasil-Transicao-MLLebrao-SaudeColetiva2007.pdf>>. Acesso em 27 Ago. 2012.

LIEBOWITZ, Jay. **Knowledge retention**: What practitioners need to know. 2011. Disponível em: <<http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Feature/Knowledge-retention-What-practitioners-need-to-know-73363.aspx>>. Acesso em: 10 Mai. 2013.

LOCATELLI, Patricia Augusta Pospichil Chaves; OLIVEIRA, Josiane Silva de; CAVEDON, Neusa Rolita. **A Construção do Sentido de Envelhecimento para os Assistentes Sociais**: uma abordagem Contextualista das Emoções a partir do cotidiano de Trabalho. 2012.

LOUETTE, Anne. **Indicadores de Nações**: uma Contribuição ao Diálogo da Sustentabilidade: Gestão do Conhecimento / organização, pesquisa, textos e captação de recursos Anne Louette. - 1. ed. São Paulo: WHH – Willis Harman House, 2007. Vários Colaboradores.

MARJO, Wallin. Seminário SESI, Saúde e Bem-estar. **Best Practices in Age Management in Work Organizations in Europe**: How to Support Longer and Healthier Careers. Finnish Institute of Occupational Health, FIOH/ Finlândia. Brasil, 2013.

MARQUES, Rosa Maria; BATICH, Mariana; MENDES, Áquila. **Previdência social brasileira**: um balanço da reforma. *São Paulo Perspec.* [online]. 2003, vol.17, n.1, pp. 111-

121. ISSN 0102-8839. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/spp/v17n1/v17n1a10.pdf>>. Acesso em: 12 Fev. 2013.

MARTINEZ, Maria Carmen; LATORRE, Maria do Rosário Dias de Oliveira e FISCHER, Frida Marina. **Capacidade para o trabalho**: revisão de literatura. *Ciênc. saúde coletiva* [online]. 2010, vol.15, suppl. 1, pp. 1553-1561. ISSN 1413-8123. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S1413-81232010000700067&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1413-81232010000700067&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em 08 Dez. 2013.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark., 1999.

MERCADANTE, Elisabete. **O papel das Empresas na preparação para um envelhecimento bem-sucedido de seus trabalhadores**. Monografia. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Saúde Coletiva Especialização em Saúde e Segurança do Trabalho, 2010.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio do Conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 2.ed., São Paulo: Hucitec/ Abrasco, 1992. Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csp/v8n3/v8n3a13.pdf>>. Acesso em 06 Dez. 2013.

MINAYO, Maria Cecília de S. and SANCHES, Odécio. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** *Cad. Saúde Pública* [online]. 1993, vol.9, n.3, pp. 237-248. ISSN 0102-311X. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/02.pdf>>. Acesso em 08 Dez. 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; HARTZ, Zulmira Maria de Araújo; BUSS, Paulo Marchiori. **Qualidade de vida e saúde**: um debate necessário. *CIÊNCIA E SAÚDE COLETIVA*. Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p.7-18, 2000. Disponível em <<http://colegiolumenriopardo.com.br/static/pdf/qualidade-de-vida-e-saude.pdf>>. Acesso em 22 Ago. 2013.

MINAYO, M. C de Souza (Org.). **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Violência contra idosos**: relevância para um velho problema. *CADERNOS DE SAÚDE PÚBLICA*. Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p.783-791, mai./jun. 2003.

\_\_\_\_\_. **Violência contra idosos**: o avesso de respeito à experiência e à sabedoria. Brasília; Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2004. Disponível em <[http://www.observatorionacionaldoidoso.fiocruz.br/biblioteca/\\_manual/4.pdf](http://www.observatorionacionaldoidoso.fiocruz.br/biblioteca/_manual/4.pdf)>. Acesso em 06 Dez. 2013.

MOURA, Giselle Alves de; SOUZA, Luciana Karine de. Autoimagem, socialização, tempo livre e lazer: quatro desafios à velhice. **Textos & Contextos** (Porto Alegre), v. 11, n. 1, p. 172 - 183, jan./jul. 2012.

MOTA, Carlos Renato... [et al.]. **Globalização, identidade brasileira e a questão social**. – Brasília: SESI, Departamento Nacional, 2001.

\_\_\_\_\_. **História da política social brasileira.** – Brasília: SESI/DN, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão Pública.** – Brasília: SESI/DN, 2006.

NETTO, Francisco Sobreira; NETTO Juliana Presotto Pereira. **Programas de Preparação para a Aposentadoria – PPA:** responsabilidade social das organizações. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/254\\_254\\_SeGET - PPA e RS - final.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/254_254_SeGET_-_PPA_e_RS_-_final.pdf)>. Acesso em 27 Dez. 2012.

NERI, Anita Liberalesso. **Atitudes e preconceitos em relação a velhice.** In: NERI, Anita Liberalesso (org.). *Idosos no Brasil: vivências, desafios e expectativa na terceira idade.* São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, Edições SESC - SP, 2007.

NOGUEIRA, Carlos Eduardo A. **Lucro ou Filantropia:** Uma leitura crítica sobre as ambiguidades da Responsabilidade Social Empresarial. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3344893/1-lucro-filantropia-leitura-critica-sobre-ambiguidades-responsabilidade-social-empresarial.pdf>>. Acesso em: 12 Mar. 2013.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral e SCHOMMER, Paula Chies. **Quinze Anos de Investimento Social Privado no Brasil:** Conceito e Práticas em Construção. São Paulo/SP – 19 a 23 de setembro de 2009.

OLIVEIRA, Carlindo Rodrigues de. e OLIVEIRA, Regina Coeli de. **Direitos sociais na constituição cidadã:** um balanço de 21 anos. *Serv. Soc. Soc.* [online]. 2011, n.105, pp. 5-29. ISSN 0101-6628.

OLIVEIRA, Joana América de. **Aglomerados de fatores de risco cardiovascular e síndrome de fragilidade em idosos.** 2010. 139 f. II.. Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Saúde Coletiva, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/10388>>. Acesso em: 12 jun. 2013.

ONU (Organização das Nações Unidas). **Declaração Política e Plano de Ação Internacional de Madrid sobre Envelhecimento, 2002.** Disponível em: <<http://social.un.org/index/LinkClick.aspx?fileticket=3O2H232ov4Y%3d&tabid=393>>. Acesso em 27 Dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **A ONU e as pessoas idosas.** Disponível em: <<http://www.onu.org.br/a-onu-em-acao/a-onu-em-acao/a-onu-e-as-pessoas-idosas/>>. Acesso em 27 Dez. 2011.

PAIVA, Paulo de Tarso Almeida e WAJNMAN, Simone. **Das causas às consequências econômicas da transição demográfica no Brasil.** *Rev. bras. estud. popul.* [online]. 2005, vol.22, n.2, pp. 303-322. ISSN 0102-3098. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_pdf&pid=S0102-30982005000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0102-30982005000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 08 Dez. 2013.

PASSOS, Leonardo Antônio. **A dignidade humana entre os aspectos ambíguos da Previdência Social brasileira.** *Revista Espaço Acadêmico*, nº 104, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/8495/5149>>. Acesso em: 22 Jan. 2013.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** *Lua Nova* [online]. 1998, n.45, pp. 49-95. ISSN 0102-6445. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>>. Acesso em: 02 Abr. 2013.

PFÄFFENSELLER, Michelli. **Teoria dos direitos fundamentais.** *Rev. Jur.*, Brasília, v. 9, n. 85, p.92-107, jun./jul, 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_85/Artigos/PDF/MichelliPfaffenseller\\_Rev85.pdf](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_85/Artigos/PDF/MichelliPfaffenseller_Rev85.pdf)>. Acesso em: 05 Jul. 2013.

PRADO, Shirley Donizete. **A pesquisa sobre envelhecimento humano no Brasil: grupos e linhas de pesquisa.** *Ciência & Saúde Coletiva*. 9(1), 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v9n3/a22v09n3.pdf>>. Acesso em: 25 Set. 2012.

PRIMA-EF: **orientações do modelo europeu para a gestão de riscos psicossociais: um recurso para empregadores e representantes dos trabalhadores.** Tradução do Serviço Social da Indústria Departamento Nacional. – Brasília: SESI, 2011.

PwC. **Envelhecimento da força de trabalho no Brasil.** Como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com idade mais de 45?. Brasil: PwC/EAESP-FGV/FIESP/SESI/Amcham, 2013.

RAMOS, Marília P. **Apoio social e saúde entre idosos.** *Revista Sociologias*, Porto Alegre, ano 4, nº 7, jan/jun 2002, p. 156-175. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n7/a07n7.pdf>>. Acesso em 30 Ago. 2013.

RODDICK, Anita. *Meu Jeito de Fazer Negócios.* Rio de Janeiro: Campus, 2002. In: MERCADANTE, Elisabete. **O papel das Empresas na preparação para um envelhecimento bem-sucedido de seus trabalhadores.** Monografia Universidade Federal da Bahia. Instituto de Saúde Coletiva Especialização em Saúde e Segurança do Trabalho, 2010.

RULLI NETO, Antônio. **Proteção legal do idoso no Brasil: universalização da cidadania.** São Paulo: Fiuza, 2003.

SACHS, Ignacy. **Em busca de novas estratégias de desenvolvimento.** *Estud. av.* [online]. 1995, vol.9, n.25, pp. 29-63. ISSN 0103-4014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v9n25/v9n25a04.pdf>>. Acesso em 05 Abr. 2013.

SCHOMMER, Paula Chies. **Investimento Social das Empresas: Cooperação Organizacional num Espaço Compartilhado.** 2000. Disponível em: <[www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=96&article=45](http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=96&article=45)>. Acesso em 18 Abr. 2013.

\_\_\_\_\_. Paula Chies. **Comunidades de prática e articulação de saberes na relação entre Universidade e Sociedade.** Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2557/98401.pdf.txt?sequence=2>>. Acesso em 18 Abr. 2013.

SANTOS, Maria de Fátima de Souza. **Identidade e aposentadoria.** São Paulo: EPU, 1990.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência**

universal. Rio de Janeiro: Record, 2011.

SARAIVA, L.A.S. **Discursos e práticas de gestão em uma empresa do setor têxtil de Minas Gerais**. 2001a. Dissertação (Mestrado em Administração) — Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

SEMERARO, Giovanni. **Gramsci e a sociedade civil: cultura e educação para a democracia**. 2. ed. – Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1999. 279 p. In: OLIVEIRA, Roberto Martins de. **Direitos Políticos Fundamentais: Rediscussão dos Direitos à Informação e de Representação Política**. Dissertação (Mestrado em Direitos e Garantias Fundamentais) Faculdade de Direito de Vitória. Vitória – ES, 2009.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA. DEPARTAMENTO NACIONAL. **Tendência em responsabilidade social empresarial/SESI/DN**. – Brasília: SESI/DN, 2008. (Estudos de Tendências Sociais, v7).

\_\_\_\_\_. **INFORME RSE**. v. 02 | n. 05 | 04 a 11 de fevereiro de 2011. Distribuído eletronicamente.

SCHWARZER, H. **Algumas anotações sobre equívocos conceituais na discussão das reformas previdenciárias na América Latina. Reforma previdenciária – Vetores do debate contemporâneo**, São Paulo, Centro de Estudos da Fundação Konrad Adenauer, 1999. (Série Debates, n. 19). In: SILVA, Ademir Alves da. **A Reforma da Previdência Social Brasileira entre o direito social e o mercado**. *São Paulo em Perspectiva*, 18(3): 16-32, 2004.

SEDLATSCHEK, Christa. **Trabalhar melhor, por mais tempo**. *Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho*, Europa, 2012. Disponível em : < <https://osha.europa.eu/pt/publications/articles/active-ageing-working-better-for-longer> >. Acesso em: 09 Dez. 2013.

SILVA, Ademir Alves da. **A reforma da previdência social brasileira: entre o direito social e o mercado**. São Paulo, *Perspec.* [online]. 2004, vol.18, n.3, pp. 16-32. ISSN 0102-8839. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/spp/v18n3/24775.pdf> >. Acesso em 27 Fev. 2013.

SILVA, Germano Campos. **Envelhecimento Ativo e Preparação Para a Aposentadoria**. Envejecimiento Activo y Preparación para la Jubilación. TRABALHO PUBLICADO NOS ANAIS DO XIX ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI realizado em Fortaleza - CE nos dias 09, 10, 11 e 12 de Junho de 2010. Disponível em: <<http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/fortaleza/4167.pdf>>. Acesso em: 21 Jul. 2013.

SILVERMAN, David. *Doing qualitative research*. London:Sage, 2000. In: STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**; tradução: Kátia Reis; revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre: Penso, 2001, 263 p.

SPÍNOLA, Vera. **Trajectoria da indústria na Bahia: (des)encontro entre as cadeias petroquímicas e automotivas**. Salvador: Sistema FIEB, 2010, 248 p.

SOBREIRA NETTO, Francisco. Programa de Preparação para a Aposentadoria – PPA:

Responsabilidade Social das Organizações. In: NETTO, Juliana Presto Pereira. **Preparação para a Aposentadoria** – Você já pensou sobre isso? São Paulo: LTr, 2009.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa**: estudando como as coisas funcionam; tradução: Kátia Reis; revisão técnica: Nilda Jacks. Porto Alegre: penso, 2001, 263 p.

SEDLATSCHEK, Christa. **Trabalhar melhor, por mais tempo**. Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, Europa, 2012. Disponível em : < <https://osha.europa.eu/pt/publications/articles/active-ageing-working-better-for-longer> >. Acesso em: 09 Dez. 2013.

TEIXEIRA, Sonia Maria Fleury. **Política social e democracia**: reflexões sobre o legado da seguridade social. *Cad. Saúde Pública* [online]. 1985, vol.1, n.4, pp. 400-417. ISSN 0102-311X. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/csp/v1n4/v1n4a02.pdf>>. Acesso em 18 Jun. 2013.

TEODÓSIO, A.S.S. **Ética & Gestão**: desafios e dilemas da construção de uma reflexão ética no campo gerencial. In: Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – Cladea, 34. San Juan/Porto Rico, 27, 28 e 29 de outubro de 1999. **Anais...** Porto Rico: CLADEA, 1999.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. **Empresa humanizada**: a organização necessária e possível. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

*World Health Organization. Active Ageing A Policy Framework. A contribution of the World Health Organization to the Second United Nations World Assembly on Ageing. Madrid, Spain, April 2002.* Disponível em: <[http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO\\_NMH\\_NPH\\_02.8.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf)>. Acesso em 22 jun.2013.

\_\_\_\_\_. **Envelhecimento ativo**: uma política de saúde / *World Health Organization*; tradução Suzana Gontijo. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005. 60p.: il.

## APÊNDICES

### APENDICE A – Questionário para entrevista com aposentados ativos

Prezado (a) entrevistado (a),  
Sua informação será de relevância e contribuirá para a ampliação do campo de conhecimento e informação acerca das respostas sociais das organizações para o fenômeno do envelhecimento populacional.

#### 1. Identificação

Entrevistado:.....

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino      Idade: ..... anos

Estado Civil: ( ) Casado(a)      ( ) Solteiro(a)      ( ) Viúvo(a)      ( ) Divorciado(a)  
( ) Outro

#### 2. Grau de Instrução

( ) Ensino Médio

( ) Começou a faculdade mas não concluiu

( ) Superior incompleto - Modalidade:.....

( ) Superior completo - Modalidade:.....

( ) Pós-graduado: ( ) Especialização      ( ) Mestrado      ( ) Doutorado

Estuda atualmente? ( ) Sim      ( ) Não      Curso: .....

#### 3. Vida Profissional

Tempo de serviço: ..... anos      Aposentado: ( ) Sim      ( ) Não

Aposentado com vínculo empregatício: ( ) Sim      ( ) Não

#### Roteiro

Questão central: Você considera o boom do envelhecimento populacional um fenômeno contemporâneo natural?

Questões para aprofundamento do tema:

1. Quais as consequências do envelhecimento populacional para as políticas públicas (saúde, educação, cultura, atenção ao idoso, dentre outras)?
2. Em se tratando de políticas públicas que medidas o governo deve ou deveria tomar para minimizar os impactos do envelhecimento populacional nas contas públicas?

3. No âmbito corporativo quais os impactos que o envelhecimento populacional pode ou poderia causar, no que diz respeito à produtividade e a competitividade empresarial?
4. Pensando no trabalhador que medidas os empresários podem ou poderiam tomar para minimizar os impactos provenientes do envelhecimento populacional?
5. Numa visão pragmática, quais as perspectivas do Sistema Previdenciário em atender as expectativas da sociedade?
6. Se lhe fosse oportunizada a possibilidade de realizar ajustes no Sistema Previdenciário, quais você faria?
7. Informações adicionais relacionadas ao tema.

## APENDICE B – Questionário para entrevista com liderança

Prezado (a) entrevistado (a),

Sua informação será de relevância e contribuirá para a ampliação do campo de conhecimento e informação acerca das respostas sociais das organizações para o fenômeno do envelhecimento populacional.

### 1. Identificação

Entrevistado ( ):.....

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino Idade: .....anos

Estado Civil: ( ) Casado(a) ( ) Solteiro(a) ( ) Viúvo(a) ( ) Divorciado(a) ( )

Outro

### 2. Grau de Instrução

( ) Ensino Médio

( ) Começou a faculdade mas não concluiu

( ) Superior incompleto - Modalidade:.....

( ) Superior completo - Modalidade:.....

( ) Pós-graduado: ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Estuda atualmente? ( ) Sim ( ) Não Curso: .....

### 3. Vida Profissional

Tempo de serviço: ..... anos

Aposentado: ( ) Sim ( ) Não

#### Roteiro

Questão central: Você considera que o envelhecimento da força de trabalho seja um fator importante para as organizações?

Questões para aprofundamento do tema:

1. Como esta organização está se preparando para lidar com a força de trabalho mais velha?
2. Você considera que profissionais mais velhos são vistos como alternativa para suprir a carência de mão de obra qualificada das organizações? Por quê?
3. Como você percebe a relação intergeracional na organização?
4. Nesta organização existe algum programa/ação relacionada a este tema? Qual (ais)

5. Onde, como e quais investimentos/estratégias seriam adequadas para a retenção de talentos mais velhos na organização?
6. Quais os principais benefícios e dificuldades para a contratação de pessoas mais velhas?
7. Informações adicionais relacionadas ao tema.

## APENDICE C – Questionário Grupo Focal

### 1. Identificação

Entrevistado ( ):.....

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino Idade: ..... anos

Estado Civil: ( ) Casado(a) ( ) Solteiro(a) ( ) Viúvo(a) ( ) Divorciado(a) ( )

Outro

### 2. Grau de Instrução

( ) Ensino Médio

( ) Começou a faculdade mas não concluiu

( ) Superior incompleto - Modalidade:.....

( ) Superior completo - Modalidade:.....

( ) Pós-graduado: ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Estuda atualmente? ( ) Sim ( ) Não Curso: .....

### 3. Vida Profissional

Tempo de serviço: ..... anos

Aposentado: ( ) Sim ( ) Não

#### Roteiro

Questão central: Você considera que o envelhecimento da força de trabalho seja um fator importante para as organizações?

Questões para aprofundamento do tema:

1. Como é trabalhada a questão do envelhecimento nesta organização? Existe alguma ação/programa de Responsabilidade Social relacionado a este tema? Qual (is)?
2. Que medidas os empresários podem ou poderiam tomar para minimizar os impactos provenientes do envelhecimento populacional?
3. Você considera que o envelhecimento populacional pode causar impacto na produtividade e a competitividade da organização? Explique.
4. Como você percebe a relação intergeracional nesta organização?
5. Como são vistos os profissionais mais velhos dentro desta organização?

6. Como incentivar a transferência de conhecimento dos mais velhos para os mais jovens?
7. Como as organizações podem melhor aproveitar a expertise do profissional mais velho?

## APENDICE D – Perfil da Organização

### 1. Identificação:

Razão social	
CNPJ	
Nome fantasia	
Endereço	
Telefone	
Contato	
E-mail	
Classificação/Porte	<input type="checkbox"/> Grande (acima de 500 empregados) <input type="checkbox"/> Média (de 100 a 499 empregados) <input type="checkbox"/> Micro e Pequena (até 99 empregados)
Tipo	<input type="checkbox"/> privada <input type="checkbox"/> mista <input type="checkbox"/> pública <input type="checkbox"/> outro
Setor de atuação	
Principais produtos/serviços	
Data da fundação:	____ / ____ / ____

#### 1.1. Visão, Missão e Valores da Organização:

#### 1.2. Breve histórico da Organização (contemplar fusões, aquisições, faturamento, número de clientes, número de filiais, localidades e fatos relevantes):

### 2. Informações da força de trabalho:

2.1 Número total de trabalhadores: \_\_\_\_\_

2.2 Distribuição dos empregados (colaboradores ou empregados) por gênero:  
 \_\_\_\_\_ sexo feminino      \_\_\_\_\_ sexo masculino.

2.3 Distribuição de trabalhadores por faixa etária:  
 \_\_\_\_\_ 18 a 29 anos      \_\_\_\_\_ 30 a 44 anos      \_\_\_\_\_ 45 a 64 anos  
 \_\_\_\_\_ 65 a 69 anos      \_\_\_\_\_ acima de 70 anos

**Informações sobre as iniciativas de Responsabilidade Social voltadas para o público interno:**

2.1. Iniciativa (a) (principais das ações, projetos e programas)

2.2. Objetivos

2.3. Tempo de existência

2.4. Número de colaboradores envolvidos em sua gestão e desenvolvimento

2.5. Principais fornecedores

2.6. Principais parceiros

2.7. Investimento (R\$)

2.8. Principais desafios da empresa para a(s) iniciativa (s)

2.9. Descrição/síntese da(s) iniciativa (s)

**3. Benefícios internos oferecidos aos trabalhadores:**

<b>Benefício oferecido (marcar X)</b>	<b>Investimentos da empresa com o benefício (R\$)</b>	<b>Nº. de trabalhadores atendidos</b>
( ) Alimentação		
( ) Transporte		
( ) Assistência médica e odontológica		
( ) Segurança e saúde no trabalho		
( ) Educação		
( ) Capacitação e desenvolvimento profissional		
( ) Cultura, lazer e atividades sociais		
( ) Outros		

#### 4. Visando preparar seus trabalhadores para a aposentadoria, a organização:

Itens	Sim	Não	Observação
Possui programa sistematizado de preparação do trabalhador para a aposentadoria?			
Oferece oportunidades de aproveitamento da capacidade de trabalho de aposentados?			
Oferece Programa de Previdência complementar?			
Envolve a família no processo de Preparação para a Aposentadoria?			
Participa da elaboração de políticas públicas com foco em idosos?			
Participa ou apoia programas e campanhas públicas ou privadas de valorização dos idosos?			
A liderança é treinada quanto à questão do impacto emocional da aposentadoria?			

OBS: questões adaptadas dos Indicadores Ethos 2ª Geração

#### 5. Responsável pelas informações

Nome:

Cargo:

Formação:

Telefone:

E-mail:

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura