

Práticas de gestão da idade em supermercados brasileiros: inserção e permanência de trabalhadores mais velhos

Age management in Brazilian supermarkets: insertion and retention of older workers

Thales Fabricio da Costa e Silva¹ 

Eduardo de Camargo Oliva² 

Maria do Carmo Romeiro² 

¹Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Sousa, Paraíba, Brasil.

²Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil.

Resumo

Objetivo: Descrever as práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos implementadas por organizações supermercadistas brasileiras.

Método/abordagem: O trabalho é fruto de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, realizada no varejo supermercadista brasileiro e que incluiu cinco organizações, nas quais foram entrevistados 32 trabalhadores de RH, gestores e trabalhadores com idade superior a 50 anos. Os dados foram analisados e interpretados a partir de categorias de análise previamente definidas, elaboradas à luz da literatura nacional e internacional sobre o tema.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: Os resultados indicam que a gestão da idade é implementada por meio de sete componentes: recrutamento de trabalhadores mais velhos; transferência de conhecimento e aprendizagem ao longo da vida; desenvolvimento de carreira; trabalho flexível e adaptações no trabalho; gestão da saúde no local de trabalho; remuneração e benefícios; saída do emprego e transição para a aposentadoria. O estudo conclui que a gestão da idade tem sido apontada como importante estratégia organizacional frente à diversidade etária no mercado de trabalho, contribuindo para a promoção da diversidade humana, mitigação do ageismo, promoção da inclusão e melhor desempenho das organizações.

Originalidade/relevância: Esse é o primeiro estudo sobre gestão da idade com organizações supermercadistas em diferentes regiões do país.

Palavras-chave: envelhecimento e relações de trabalho; ageismo; gestão da idade; gerações e trabalho.

Abstract

Purpose: Describe the age management practices implemented by Brazilian supermarket organizations for older Workers.

Methodology/approach: The study is the result of descriptive, qualitative research conducted in Brazilian supermarket retail, including five organizations. Thirty-two HR professionals, managers, and workers over the age of 50 were interviewed. The data were analyzed and interpreted using previously defined analytical categories, developed in light of national and international literature on the topic.

Research, Practical & Social implications: the results indicate that age management is implemented through seven components: recruitment of older workers; knowledge transfer and lifelong learning; career development; flexible work and workplace adaptations; workplace health management; compensation and benefits; and job exit and transition to retirement. The study concludes that age management has been identified as an important organizational strategy in the face of age diversity in the labor market, contributing to the promotion of human diversity, mitigation of ageism, promotion of inclusion and better organizational performance.

Originality/value: This is the first study on age management with supermarket organizations in different regions of the country.

Keywords: aging and labor relations; ageism; age management; generations and work.

Introdução

As transformações que estão ocorrendo no contexto demográfico brasileiro requisitam atenção especial ao envelhecimento populacional, posicionando-o como um dos países em que esse processo tem ocorrido com maior velocidade (Organização das Nações Unidas [ONU], 2021). Com uma população cada vez mais envelhecida, o Brasil tem sido desafiado a desenvolver estratégias que atendam às necessidades desse público, como a inserção e permanência no mercado de trabalho por mais tempo. Nesse cenário, a idade tem sido apontada como um fator de exclusão das oportunidades de emprego, fruto de estereótipos e do preconceito em função da idade (ageismo) que envolvem a pessoa mais velha (França et al., 2017; Rego, Vitória, Pina e Cunha, Tupinambá, & Leal, 2016; Rego et al., 2018; Silva, Oliva, & Romeiro, 2023).

Para mitigar os efeitos do ageismo e promover a plena participação da força de trabalho envelhecida, ganham relevância os estudos sobre *age management* (gestão da idade). Silva e Helal (2024) pontuam que a gestão da idade envolve políticas e práticas com o objetivo de mudança cultural em direção a uma organização diversa e inclusiva no que se refere à idade, e contemplam o aumento da representação de indivíduos de diferentes idades na organização, a sensibilização das equipes frente aos estereótipos e ao ageismo, e a promoção da comunicação e colaboração intergeracional.

Rodrigues, Rodrigues e Santos-Pinto (2020) entendem a gestão da idade como a melhor forma de lidar estrategicamente com as mudanças decorrentes do envelhecimento da população e consequentes mudanças no mercado de trabalho. Como uma estratégia organizacional com interface econômica e social, envolve a introdução de novas abordagens, políticas e instrumentos que proporcionem um ambiente em que cada indivíduo seja capaz de realizar seu potencial sem ser prejudicado por conta da idade (Znidarsic & Dimovski, 2009), bem como tenham as suas necessidades atendidas de forma adequada (Pedro et al., 2020).

As práticas de gestão da idade são consideradas importantes para a composição da diversidade humana nas organizações e para os resultados organizacionais, já que a diversidade tem sido um elemento cada vez mais valorizado em função da sua vantagem competitiva (Hunt, Prince, Dixon-Fyle, & Yee, 2018; Nóbrega, Santos, & Jesus, 2014), portanto, os gestores devem implementar práticas de gestão da idade dos trabalhadores sob sua responsabilidade (Pedro, Costa, Rossaneis, Haddad, & Marziale, 2022).

Diante disso, torna-se essencial compreender como as práticas de gestão da idade têm sido implementadas nas organizações brasileiras, especialmente em setores de forte impacto na economia e na empregabilidade, como o comércio supermercadista, que, em 31 de dezembro de 2022, foi responsável pela contratação de 1.532.633 pessoas (IBGE, 2022). Convém destacar que, apesar de ser um dos maiores empregadores no Brasil, é um dos setores que menos empregam trabalhadores mais velhos (Camarano, 2016; Corrêa, Veloso, & Costa, 2019).

Apesar da dificuldade em determinar cronologicamente quem são os profissionais “mais velhos”, como problematizaram Cepellos e Tonelli (2017), esse trabalho é direcionado aos trabalhadores com mais de 50 anos de idade (50+), tendo em vista que alguns pesquisadores nacionais (Cepellos & Tonelli, 2017; Fontoura & Piccinini, 2012) já adotaram esse corte de idade em seus estudos, além de ser comumente utilizado por relatórios organizacionais e de órgãos públicos, como o IBGE.

Diante do impacto positivo do segmento supermercadista no país e da importância das práticas de gestão da idade, essa pesquisa tem como questão-problema: quais práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos são implementadas por organizações supermercadistas brasileiras? Para respondê-la, este artigo tem o objetivo de descrever as práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos implementadas por organizações supermercadistas brasileiras.

Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, com cinco organizações supermercadistas com atuação em vários estados brasileiros. A pesquisa envolveu profissionais de Recursos Humanos (RH) e gestores das organizações, bem como os trabalhadores 50+ (com idade superior a 50 anos) nos diversos níveis de atuação.

Os resultados obtidos com a pesquisa ilustram como as organizações têm gerenciado o fator idade da sua força de trabalho, apontando dezessete práticas de gestão da idade nas fases de contratação, permanência e transição para a aposentadoria de trabalhadores 50+.

Fundamentação Teórica

As discussões sobre permanência no trabalho vêm ganhando destaque frente ao envelhecimento gradual da população em vários países, o que requer que as organizações, o governo e a sociedade como um todo discutam a empregabilidade de trabalhadores mais velhos. No Brasil, a discussão sobre envelhecimento e mercado de trabalho é endossada pelo aumento da idade para a aposentadoria, pela ampliação da participação de trabalhadores mais velhos na força de trabalho e pelo crescimento do tempo para encontrar uma ocupação.

Outro aspecto que contribui para a discussão sobre empregabilidade de trabalhadores mais velhos é a existência da “geração sanduíche” que, segundo Jesus e Wajzman (2016), é formada pelos adultos em meia idade comprimidos por demandas de gerações dependentes (pais, filhos e/ou netos), sobrecarregados em função do lugar central que ocupam nas relações familiares intergeracionais. Segundo Helal, Nóbrega e Lima (2021), como a aposentadoria traz perda de rendimentos para o brasileiro, muitos trabalhadores que pertencem a esta “geração” tem adiado a decisão de se aposentar para ajudar financeiramente pais, filhos e netos, gerando implicações às organizações, dado o interesse desse público na permanência no mercado.

Como abordam Dam, Vuuren e Kemps (2016), para fundamentar as políticas de gestão de pessoas nas organizações, é importante entender o processo de envelhecimento e as condições de trabalho.

Nesse sentido, a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2017) pontua que o envelhecimento da força de trabalho impõe vários desafios para as organizações: vidas úteis mais longas resultam em maior exposição a riscos; haverá mais trabalhadores com problemas crônicos de saúde e necessidades específicas; trabalhadores mais velhos podem ser mais vulneráveis a certos riscos à segurança e à saúde; a elevação das taxas de problemas de saúde relacionados com o trabalho em determinados setores e empregos que envolvem uma elevada carga de trabalho físico e/ou mental, trabalho manual ou horários de trabalho atípicos devem ser levados em consideração; a importância da prevenção da incapacidade, a reabilitação e o retorno ao trabalho; e o combate ao ageismo.

Além das transformações físicas, psicológicas e sociais inerentes ao envelhecimento, as organizações e os trabalhadores ainda precisam lidar com os estereótipos associados à idade e, conseqüentemente, com o ageismo (Loth & Silveira, 2014). Nesse sentido, tem havido a atribuição de estereótipos tanto positivos quanto negativos aos trabalhadores mais velhos (Loth & Silveira, 2014; Posthuma & Campion, 2009), com a prevalência, contudo, dos negativos, como a associação das pessoas mais velhas à dores físicas, falta de capacidade de compreensão (Couto, Koller, Novo, & Soares, 2009), baixo desempenho, resistência à mudança, menor capacidade de aprender, pouco tempo de permanência na organização, maior custo à organização (Posthuma & Campion, 2009), menor agilidade, menor flexibilidade, pouca familiaridade com as novas tecnologias (Lima & Helal, 2015) e improdutividade (Silva & Helal, 2019). Esses estereótipos enfraquecem a participação dos profissionais mais velhos na força de trabalho e uma das formas de combatê-los é permitindo a plena participação desses trabalhadores no mercado de trabalho, o que pode ser feito a partir de políticas e práticas de gestão da idade.

Uma vez que estudos nacionais já apontaram um número reduzido de pesquisas sobre o ageismo e sobre as práticas de gestão de pessoas para trabalhadores mais velhos (Cepellos, Silva, & Tonelli, 2019; Cepellos & Tonelli, 2017; Loth & Silveira, 2014;

Silva, Oliva, & Romeiro, 2023), a ampliação de pesquisas sobre a gestão da idade é necessária, especialmente porque contribui para reduzir os estereótipos e o ageísmo, e promove o ingresso e a permanência dessa força de trabalho nas organizações (Armstrong-Stassen, 2008; Cepellos & Tonelli, 2017; Frerichs, Lindley, Aleksandrowicz, Baldauf, & Galloway, 2012; Furunes, Mykletum, & Solem, 2011; Luttigards, 2018; Pedro et al., 2020; Silva & Helal, 2024; Silva, Oliva & Romeiro, 2023; Truxillo, Cadiz, & Hammer, 2015; Znidarsic & Dimovski, 2009).

Ela envolve práticas baseadas na eliminação das barreiras da idade e na promoção da diversidade etária nas organizações, sendo baseada em quatro objetivos: a) gerir uma força de trabalho que está envelhecendo; b) lidar com barreiras de idade e discriminação (ageísmo); c) beneficiar-se da diversidade de idades na organização; e d) responder a políticas públicas sobre o tema (Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho [EUROFOUND], 2006). Assim, a gestão da idade passa a ser vista como uma estratégia de impacto econômico e social (Armstrong-Stassen, Schlosser, & Zinni, 2012; Znidarsic & Dimovski, 2009), especialmente porque as práticas de RH direcionadas a trabalhadores mais velhos são preditoras da sua permanência nas organizações e do retorno dos aposentados ao mercado (Armstrong-Stassen, 2008).

A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2017) elenca oito componentes que compõem a gestão da idade do trabalhador mais velho: 1) recrutamento de trabalhadores mais velhos; 2) transferência de conhecimento, formação e aprendizagem ao longo da vida; 3) desenvolvimento de carreira; 4) trabalho com horário flexível; 5) promoção da saúde no local de trabalho; 6) segurança no trabalho e gestão da saúde; 7) rotatividade do trabalho e transferência do trabalhador; 8) saída do emprego e transição para a aposentadoria.

No cenário nacional e internacional, diversas pesquisas sobre gestão da idade foram desenvolvidas e apresentam várias possibilidades de intervenção (Cepellos, 2013; Frerichs et al., 2012; Furunes et al., 2011; Luttigards, 2018; Pedro et al., 2020; Truxillo, Cadiz, & Hammer, 2015), que se entrelaçam aos eixos apresentados pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2017), conforme consta na Tabela 1.

Componente da Gestão da Idade	Furunes et al. (2011)	Frerichs et al. (2012)	Cepellos (2013)	Truxillo, Cadiz e Hammer (2015)	Luttigard s (2018)	Pedro et al. (2020)
Recrutamento de trabalhadores mais velhos		x	x		x	
Transferência de conhecimento, formação e aprendizagem	x	x	x	x	x	x
Desenvolvimento de carreira		x	x		x	x
Trabalho com horário flexível	x	x		x	x	x
Promoção da saúde no local de trabalho		x			x	x
Segurança no trabalho e gestão da saúde		x	x	x	x	x
Rotatividade do trabalho e transferência do trabalhador	x	x		x		
Saída do emprego e transição para a aposentadoria		x	x		x	x
Outras		Remuneração	Remuneração e benefícios	Remuneração	Compensação e incentivo	

Tabela 1. Componentes da gestão da idade

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Apesar de não citarem especificamente a gestão da idade, outros estudos brasileiros apontam algumas iniciativas a serem implementadas pelas organizações: oferecer condições de trabalho saudáveis e decentes aos trabalhadores mais velhos (Fontoura & Piccinini, 2012); criar mais oportunidades para trabalhadores mais velhos (Hanashiro & Pereira, 2020; Helal et al., 2021); fomentar as relações e formações de equipes intergeracionais (Cepellos, 2013; Cepellos et al., 2019; Fontoura & Piccinini, 2012; França, Silva, & Barreto, 2010; França et al., 2017; Gonçalves & Ferreira, 2016; Helal et al., 2021; Lima & Helal, 2015; Silva & Helal, 2019; Silva, Almeida, Oliva, & Kubo, 2021; Vasconcelos, 2012); desenvolver políticas públicas e políticas de RH voltadas à mitigação do preconceito de idade (Hanashiro & Pereira, 2020; Vasconcelos, 2012); conscientizar os trabalhadores acerca da importância de partilhar o ambiente de trabalho com profissionais mais velhos (Cepellos & Tonelli, 2017; Rego et al., 2018); deter maior confiança na experiência, no conhecimento e nas habilidades dos trabalhadores mais velhos (Rego et al., 2016); reconhecer direitos e proporcionar oportunidades a todos os trabalhadores, alcançando um ambiente de trabalho com equidade (Silva & Helal, 2019); e implementar uma cultura de psicoeducação sobre essa fase da vida, buscando

valorizar e, sempre que possível, realizar o trabalho intergeracional, fortalecendo vínculos e diminuindo distâncias (Helal & Silva, 2019).

Considerando as inúmeras possibilidades de implementação da gestão da idade, prevalece a ideia de Walker (2010), ao apontar que é necessário considerar as boas práticas de gerenciamento de idade como um processo dinâmico que deve se mover ao longo do contínuo rumo a uma estratégia integrada de gerenciamento de idade. Acrescenta ainda que, em vez de práticas reativas voltadas à solução de problemas, é preciso adotar uma abordagem holística que evite esses problemas (como o ageismo e o desemprego na velhice), que não foque apenas na parte final da vida profissional de um indivíduo, mas que abranja toda a carreira.

Metodologia

Este artigo é fruto de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa (Gil, 2017), realizada no varejo supermercadista brasileiro. Para a seleção das organizações, adotou-se como referência as 200 primeiras organizações listadas no “Ranking Abras 2021” (ABRAS, 2021) e, como critério de inclusão, as organizações que implementassem alguma prática de gestão da idade direcionada aos trabalhadores mais velhos e que aceitassem participar voluntariamente do estudo. As organizações que não implementavam práticas de gestão da idade com foco em trabalhadores mais velhos e/ou que se recusaram em participar do estudo, foram excluídas da pesquisa.

Assim, as organizações foram selecionadas por acessibilidade e conveniência (Gil, 2008) e a pesquisa envolveu cinco organizações supermercadistas com atuação em vários estados do país. A Tabela 2 apresenta, de forma resumida, o perfil das organizações e dos trabalhadores participantes na etapa de entrevistas. O total de trabalhadores teve como referência os meses de outubro (SUPER1), novembro (SUPER2) e dezembro (SUPER3) de 2021, e janeiro (SUPER4) e fevereiro (SUPER5) de 2022.

A coleta dos dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada, que investigou as práticas de gestão da idade desenvolvidas nas organizações a partir da perspectiva de 10 profissionais de RH e/ou gestores e de 22 trabalhadores 50+. As entrevistas ocorreram presencialmente com 30 participantes e de forma on-line com dois deles; elas foram gravadas com a autorização dos participantes e transcritas em sua integralidade, totalizando 1.026 minutos de gravação e uma média de 32 minutos por entrevista.

O roteiro de entrevista foi baseado, entre outros pontos, em sete categorias definidas a partir dos estudos da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2017), Cepellos (2013), Frerichs et al. (2012), Furunes et al. (2011), Luttigards (2018), Pedro et al. (2020) e Truxillo, Cadiz e Hammer (2015), a saber: 1) recrutamento de trabalhadores mais velhos; 2) transferência de conhecimento e aprendizagem ao longo da vida; 3) desenvolvimento de carreira; 4) trabalho flexível e adaptações no trabalho;

5) gestão da saúde no local de trabalho; 6) remuneração e benefícios; 7) saída do emprego e transição para a aposentadoria.

Os componentes apresentados constituem as categorias de análise previamente definidas para a análise dos dados, que foi realizada a partir da análise de conteúdo na sua perspectiva qualitativa, seguindo as três fases apresentadas por Bardin (2016): 1) pré-análise; 2) exploração do material, na qual se realizou a codificação dos dados a partir das categorias pré-estabelecidas; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, fase na qual as categorias são tornadas significativas e válidas em função da sua relação com a teoria. A análise de conteúdo foi feita com o apoio do software Atlas.ti, na versão 22.

Organização	Local de atuação	Total de trabalhadores	Proporção de trabalhadores 50+	Participantes da pesquisa		Sexo	Idade
SUPER1	RN	2.070	7,3%	E1	Diretor de RH	M	37
				E2	Psicóloga	F	34
				E3	Auxiliar Administrativo	F	50
				E4	Embalador	M	60
				E5	Repositor	M	57
				E6	Operadora de Caixa	F	50
				E7	Embalador	M	57
SUPER2	RN	692	16,4%	E8	Diretor de RH	M	37
				E9	Gerente de loja	M	33
				E10	Conferente	M	60
				E11	Motorista	M	66
				E12	Embalador	M	62
SUPER3	SP	5.554	7,11%	E13	Diretor de RH	M	51
				E14	Business Partner	F	44
				E15	Gerente de Loja	M	35
				E16	Gerente de Inovação	F	60
				E17	Auxiliar de Caixa	F	53
				E18	Vendedora	F	54
				E19	Operadora de Caixa	F	57
SUPER4	RN e PB	4.060	7,34%	E20	Analista de RH	F	39
				E21	Coordenadora de Qualidade de Vida	F	54
				E22	Superv. de Patrimônio	M	55

SUPER5	DF, GO, MS, MT e SC	15.253	9,48%	E23	Analista de RH	F	28
				E24	Analista de RH	F	36
				E25	Gestora de Atendimento	F	63
				E26	Repositor de Hortifruti	M	62
				E27	Aux. de Estacionamento	M	59
				E28	Aux. de Perecíveis	F	62
				E29	Encarregado Financeiro	M	58
				E30	Líder de Movimentação	M	54
				E31	Motorista	M	63
				E32	Operadora de Caixa	F	60

Tabela 2. Perfil das organizações e dos trabalhadores participantes da entrevista

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Discussão e Análise dos Dados

As organizações participantes dessa pesquisa são diversas quanto aos locais de atuação, tempo de mercado, porte e estrutura de RH. Por outro lado, assemelham-se quanto ao fato de a maioria (quatro delas) não possuir políticas de diversidade estruturadas, o que impacta na institucionalização de programas destinados aos diversos grupos que constituem sua força de trabalho. Isso demonstra que as transformações ocorridas na sociedade ainda não impactaram profundamente as práticas de gestão de RH (Mascarenhas & Barbosa, 2019), a exemplo do envelhecimento populacional. Apesar disso, elas adotam práticas destinadas a trabalhadores mais velhos, distribuídas nas sete categorias investigadas.

Antes de aprofundar cada uma delas, é importante destacar que a maior parte das ações desenvolvidas pelas organizações é destinada a todos os seus trabalhadores, principalmente por não haver ainda um planejamento de programas, projetos e ações específicos para trabalhadores mais velhos. Mesmo assim, são práticas importantes para a inserção e permanência no mercado de trabalho e na transição para a aposentadoria.

Recrutamento de trabalhadores mais velhos

A SUPER5 foi a única organização que possui um programa de contratação específico para trabalhadores mais velhos. Nas outras organizações, apesar de não haver programa específico, elas também contratam trabalhadores mais velhos.

No processo de Recrutamento e Seleção (R&S), observou-se que as organizações pesquisadas desenvolvem processos seletivos livres da adoção da idade como um critério de exclusão, conforme prevê o Estatuto do Idoso (Brasil, 2003). Além disso, as organizações contribuem para mitigar o ageísmo e ainda corroboram com Znidarsic e Dimovski (2009) e Luttigards (2018) ao proporem o processo inclusivo.

[...] tem a parte das pessoas que vão ficando, quanto a parte de pessoas que são selecionadas porque realmente tem perfil praquilo, então independente da idade dele, ele vai ser contratado. [...] A idade não é um critério, de fato não é um critério, tem pessoas de todas as idades. (E20)

Apesar da abertura à contratação desses trabalhadores, as organizações supermercadistas possuem uma força de trabalho majoritariamente jovem, pois foi verificado que, de forma geral, mais de 46% da força de trabalho das organizações supermercadistas possuem uma faixa etária abaixo dos 29 anos de idade. Isso se assemelha aos achados de Cabrini (2017), quando apontou que os profissionais com idade até 35 anos correspondiam a 66,8% do contingente de trabalhadores do segmento em 2017, enquanto os com idade superior a 50 anos correspondiam apenas a 7% do total naquele ano. Estes resultados indicam que, apesar de presentes, práticas de gestão da idade no processo de recrutamento e seleção neste setor carecem de reforço.

Foi identificada a parceria com órgãos públicos para contratação de trabalhadores mais velhos em algumas organizações pesquisadas, o que facilita o processo de recrutamento dessa força de trabalho. Uma organização especificamente (SUPER5) apontou o estabelecimento de meta de contratação desse público, mas, em função da pandemia de Covid-19, essa meta precisou ser revisada.

Por fim, outra prática identificada foi a retirada de critérios de escolaridade, experiência pregressa no cargo e conhecimento de inglês para alguns cargos em algumas organizações, o que dificultava o acesso dessa população, que é a que possui as maiores taxas de analfabetismo e baixa instrução no país (IBGE, 2019).

Após a contratação, todas as organizações pesquisadas desenvolvem práticas de *onboarding* (ou socialização organizacional), a fase do ingresso do trabalhador que envolve a sua integração à cultura organizacional. As principais ações desenvolvidas pelas organizações são: palestras de integração; acolhimento nos setores em que os profissionais irão atuar; criação de *storytelling* da organização e do trabalhador, como forma de iniciar a contação da sua história na organização; reuniões de equipe, importantes para o início do trabalho de fato; ações de aprofundamento cultural, que geralmente ocorrem em momentos de treinamento, mas também são viabilizadas no convívio com a equipe; e construção das trilhas de desenvolvimento, que contemplam a construção da carreira do trabalhador na organização.

Eu fui muito bem recebido por todos que me acolheram, assim, no momento, na reunião que fizeram lá embaixo com a equipe, porque assim, eu cheguei, o rapaz que tinha saído, o outro

conferente tinha tido alguns atritos com a equipe, e a equipe era muito desunida, minha equipe é pequena, comigo são 6 pessoas [...] só que eu tive, graças a Deus, muito jogo de cintura e consegui amenizar essa parte e to conseguindo ver que hoje existe uma harmonia na minha equipe. (E10)

Segundo os profissionais de RH entrevistados, essas práticas contribuem para todos os trabalhadores, mas quando se trata dos profissionais mais velhos, elas podem ser ainda mais determinantes na permanência do profissional, dados os estereótipos que envolvem o trabalho na maturidade e o preconceito existente. Inclusive, essa pesquisa corrobora com Armstrong-Stassen et al. (2012), quando identificaram que os trabalhadores mais velhos que se percebiam como reconhecidos e aceitos dentro de sua organização, expressavam maior intenção de permanecer nela.

Transferência de conhecimento e aprendizagem ao longo da vida

Uma das categorias que mais se destacou nos resultados da pesquisa é a transferência de conhecimento, formação e aprendizagem, que ocorre tanto pelos processos formais de educação e aprendizagem quanto pela constituição de equipes intergeracionais. A formação de equipes compostas por várias gerações foi observada em todas as organizações, inclusive, os trabalhadores mais velhos ocupavam cargos em todos os níveis, desde funções operacionais até cargos de alta gestão.

A constituição dessas equipes tem sido um dos objetivos apresentados pelas organizações, especialmente em função dos benefícios apontados pelos entrevistados, que são: relações respeitadas; aprendizagem mútua; troca de orientações/conselhos; trabalho em parceria; gentileza; e amizade além do ambiente organizacional. Essas características contribuem para a aprendizagem mútua e um clima organizacional favorável à idade.

[...] eu tenho aqui um jovem que está ali num gás todo, eu tendencio, como uma pessoa de maior idade, procurar ter o gás também. Da mesma forma que eu tenho uma pessoa ali com mais sabedoria, mais vivência de vida, que entende que o respeito prevalece, questões éticas e tal, eu também vou seguindo. Então causa esse equilíbrio, um aprende com o outro. (E8)

Esses resultados corroboram com estudos anteriores que apontam os benefícios das equipes intergeracionais: a quebra de preconceitos e o desenvolvimento de atitudes que possam estimular a solidariedade e cidadania (França et al., 2010); transferência de conhecimento para gerações mais novas (Gonçalves & Ferreira, 2016); maior harmonia intergrupal e promoção de atitudes mais positivas no trabalho, sendo positivo tanto para trabalhadores quanto para a organização (Iweins, Desmette, Yzerbyt, & Stinglhamber, 2013).

A formação de equipes intergeracionais não é suficiente para a construção de uma cultura com foco na diversidade (Silva et al., 2021). Para tanto, as organizações

têm praticado iniciativas de sensibilização dos demais trabalhadores acerca da presença da força de trabalho mais velha, especialmente com as lideranças e a alta gestão, que são importantes instâncias para a implementação da gestão da idade nas organizações. Isso ocorre por meio de campanhas internas sobre diversidade, parcerias com instituições da comunidade que representam minorias, comunicações institucionais sobre diversidade etária e reportagens nos meios de comunicação institucional que envolvem a participação do trabalhador mais velho. Além disso, há ações que envolvem a promoção do respeito nas relações interpessoais e o combate a todo e qualquer tipo de discriminação no ambiente de trabalho, sendo formalizado por meio de código de ética ou outros marcos legais.

[...] a gente viu a necessidade de educar essas pessoas, de sensibilizar, de mostrar a importância. [...] porque muitas pessoas não sabem o que é. Fazemos isso para que eles entendam, para que eles vejam a importância do tema. (E1)

[...] fizemos sensibilizações de levar o tema pras regionais, dizer da importância da inclusão. Então todos os nossos projetos, quando nós iniciamos, é com a sensibilização, então pra atingir os encarregados, os líderes e o gerente de loja, fez a sensibilização. (E23)

Isso reforça o posicionamento de Furunes et al. (2011) acerca da relevância do papel do gestor na definição de políticas e práticas de gestão da idade, sendo importante que os gerentes de todos os níveis estejam envolvidos e que eles tenham percepção do importante papel frente à definição de políticas e práticas de gestão de pessoas.

A convivência intergeracional permite que a experiência dos trabalhadores de todas as idades nessas organizações seja permeada pelas trocas com as demais gerações. Os resultados apontados se traduzem em vantagens e, consequentemente, permitem que os trabalhadores se sensibilizem quanto aos benefícios de atuarem junto com trabalhadores de grupos geracionais diferentes dos seus.

Outra prática de gestão da idade identificada na pesquisa está associada à aprendizagem formal dos trabalhadores. Um dado significativo é que muitos trabalhadores mais velhos não possuem a formação escolar básica, especialmente em organizações localizadas no Nordeste, reflexo das dificuldades socioeconômicas apresentadas e o ingresso precoce no mundo do trabalho (IBGE, 2019).

Nesse sentido, as organizações investigadas dispõem de treinamentos e cursos de aperfeiçoamento, inclusive para os trabalhadores mais velhos; algumas delas têm desenvolvido espaços virtuais de aprendizagem, além das típicas atividades presenciais. De modo geral, não adotam critérios de idade para participar nos processos de formação e aprendizagem, porém, em função dos desafios impostos pela baixa escolaridade e aderência às tecnologias de alguns trabalhadores, precisam desenvolver ações complementares de aprendizagem. Assim, a SUPER1 e a SUPER5 ofertam, em parceria com escolas públicas, o ensino básico dentro do próprio ambiente de trabalho, o que

contribui para a formação escolar básica de parcela significativa desses trabalhadores, além do letramento digital.

Eles trouxeram curso pro pessoal que não estudava. [...] eu terminei meu ensino médio - eu não tinha terminado, tinha parado no segundo ano - eu terminei aqui. [...] Eles conseguiram uma escola. A gente tinha três vezes na semana, eles dispensavam 1 hora da gente do trabalho e a gente vinha estudar aqui. (E6)

Ainda no que se refere às parcerias educacionais, algumas organizações (SUPER1, SUPER3, SUPER4 e SUPER5) ofertam, através de instituições de educação, desconto em cursos de graduação, pós-graduação, línguas e outros cursos profissionalizantes.

A empresa dava curso, pagava palestra pra gente participar, aí como eu já tinha um certo conhecimento, eles também me ajudaram bastante nessa área, aí foi surgindo novas oportunidades, eu fui aproveitando. [...] Eu quero fazer outros cursos [...] eu tô procurando fazer outros cursos de aperfeiçoamento, principalmente na área patrimonial, que tá mudando bastante hoje. (E22)

Observou-se que a maioria dos trabalhadores mais velhos demonstra interesse em aprender e se desenvolver dentro da organização, estando disponíveis para continuar aprendendo, inclusive alguns com desejo de retornar aos estudos e concluir o ensino básico ou seguir com a formação superior e pós-graduação. Diante do interesse em participar dos processos de treinamento, formação e educação ofertados pela empresa, refuta-se, nesta pesquisa, o estereótipo apontado por Dam et al. (2016) de menor motivação à aprendizagem por parte dos trabalhadores mais velhos.

As organizações têm adotado a diversidade como um tema estratégico e têm educado seus líderes por meio de uma abordagem que inclui o desempenho organizacional associado a essa força de trabalho composta por diversas gerações. Para tanto, realizam treinamentos sobre diversidade etária, incluindo parcerias com organizações especializadas na temática.

Eu fiz um treinamento [com os gestores] mostrando um pouquinho pra eles como é a realidade do Brasil em relação à diversidade, e aí englobei tudo [...] e aí pra eles enxergarem aquilo foi muito bom, pois eles perceberam realmente que, quando eles olham pra dentro de casa, a gente não tem tanta gente com mais de 50 anos, então por que que eles não podem dar oportunidade? Essas pessoas também precisam trabalhar, precisam ganhar dinheiro, precisam pagar suas contas, então assim, isso foi muito bacana, porque até no meu processo seletivo que eu faço pra poder inserir pessoas dentro da loja, facilita também. Eles conseguem ter um olhar diferenciado pra isso. (E2)

É importante frisar que, em algumas organizações, os profissionais de RH abordaram a resistência por parte de alguns gestores na contratação desse público, atribu-

indo etarismo. Por isso, buscam a sensibilização das lideranças por meio de capacitação e da exposição dos resultados entregues pelo trabalhador mais velho. Apesar de não haver estudos que mensurem quantitativamente os resultados entregues por essa população, a pesquisa conseguiu identificar junto aos gestores alguns benefícios de ter uma força de trabalho mais velha, como a qualificação do atendimento, menor absenteísmo e *turnover*, e maior comprometimento e engajamento.

A gente fez pesquisa de absenteísmo, *turnover*, o público que menos entrega atestado, o público que fica mais tempo com a gente, é mais estável, é o público acima de 40 anos, é por esse motivo também que a gente resolveu focar nesse projeto. (E23)

O reconhecimento dos trabalhadores mais velhos é outra prática de gestão da idade desenvolvida nas organizações pesquisadas e ela ocorre de várias formas. Uma delas é o que já foi apontado nos processos de sensibilização, que incluem a importância da presença desse profissional na equipe.

Outra ação comum é o reconhecimento público dos trabalhadores com maior tempo de serviço. Nesses casos, os trabalhadores são destacados através de crachás, broches e/ou *bottons*, que se diferenciam entre si conforme o tempo decorrido de empresa e ficam visíveis a todos. Além disso, rituais de mudança ou afixação desses itens de identificação são realizadas em eventos comemorativos de reconhecimento. Em alguns casos, além do ritual e da entrega das simbologias, há outros benefícios associados, como *vouchers* para consumo, remuneração incidente sobre o salário e, em algumas organizações, sorteio de prêmios, como viagens. Observou-se que algumas organizações reconhecem os trabalhadores realizando divulgação em espaços de comunicação, como redes sociais e revistas mensais, sobre o desempenho na organização e habilidades fora do trabalho.

O gerente geral que é [nome], falou na frente dos trabalhadores e na frente dos clientes, se tivesse ou três ou quatro igualmente a mim, ninguém tinha raiva; o gerente geral. [...] com três meses que eu tava aqui, aí a menina da recepção falou pra mim, que ele tinha dito, 'não era derrubando os outros, mas eu era um dos melhores motoristas que entrou aqui', tá vendo? (E11)

Essas ações corroboram com os achados de Luttigards (2018), que pontuou, inclusive, que essa é uma das práticas de gestão mais importantes que existem nas organizações pesquisadas por ela.

O reconhecimento das contribuições do trabalhador mais velho à organização favorece outra prática de gestão da idade: transferência de conhecimento, especialmente do trabalhador mais velho para o mais jovem. Apesar de não formalizarem a mentoria, sua prática foi observada nas organizações investigadas. Todas elas apontam, inclusive, a importância do trabalhador mais velho como um mentor ou orientador do trabalhador mais jovem, o que contribui para a aprendizagem e o desenvolvimento dos profissionais.

De ambas as gerações, tanto os mais jovens vão ensinar as pessoas com maior idade quanto as de maior idade ajuda os de menos idade. Então existe muito a troca aqui dentro, eu acho que isso é um grande diferencial do supermercado, sabe? (E2)

A mentoria e a transferência de conhecimento já foram assinaladas por diversos autores (Cepellos, 2013; Frerichs et al., 2012; Furunes et al., 2011; Luttigards, 2018; Pedro et al., 2020; Znidarsic & Dimovski, 2009) como importantes práticas de gestão da idade, o que foi reforçado nesse estudo.

Desenvolvimento de carreira

A gestão de carreira dos trabalhadores mais velhos é marcada por três aspectos principais: a construção da carreira dentro do supermercado; o crescimento advindo das promoções de cargos; e o interesse da própria organização em manter o trabalhador mais velho. Os três fatores estão inter-relacionados e são influenciados pela possibilidade de permanência criada pela organização.

No que se refere à construção da carreira no setor supermercadista, destaca-se a constante comparação entre o tempo de permanência entre trabalhadores jovens e mais velhos, sendo que estes permanecem mais tempo na organização. Soma-se a isso o interesse em continuar atuando na organização até alcançar a aposentadoria ou depois dela. Essa diferença de interesses entre jovens e mais velhos também é justificada pela dificuldade de (re)inserção no mercado de trabalho dos profissionais mais velhos, como já havia sido apontado por França et al. (2017).

Outro elemento na gestão de carreira é o próprio desenvolvimento do trabalhador dentro da organização. Constatou-se que os trabalhadores mais velhos têm ocupado cargos nos diversos níveis, fruto do desenvolvimento profissional e lealdade organizacional, sobretudo nas organizações que dão oportunidades de crescimento e valorizam o seu público interno. Nesse sentido, observou-se que os trabalhadores mais velhos que ocupam cargo de liderança, na maioria das vezes, vieram de cargos operacionais, associado ao longo tempo de permanência na organização, às habilidades e competências desenvolvidas pelos profissionais.

A maioria das pessoas que nós temos com mais de 50 anos são pessoas que já estão na empresa há muito tempo, então são pessoas bem antigas, estão aqui por carreira [...] essas pessoas, muitas vezes, principalmente os nossos gestores, muitos não têm ensino médio completo, eles cresceram dentro do supermercado e foram ganhando experiência aqui e foram sendo promovidos, então a realidade deles é isso. (E2)

A pesquisa apontou que há trabalhadores que não têm interesse em promoção de cargos. Por outro lado, a maioria busca ser promovida, sobretudo para adquirir melhores condições de remuneração e ascensão profissional. Esse desejo pela promoção é evidenciado por Sabbag (2021) e reforça que os estigmas e estereótipos associados

ao envelhecimento não deveriam ser os únicos fatores determinantes para se considerar as promoções no trabalho. Portanto, assim como pontuou Armstrong-Stassen (2008), as organizações precisam dispor as mesmas oportunidades de promoção e transferência em qualquer faixa etária.

Um último elemento a ser discutido na gestão de carreira é que, de modo geral, o trabalhador mais velho permanece na organização independentemente da remuneração e do estudo. Isso ocorre, em especial, porque são dadas oportunidades de permanecer nessas condições (mesmo sob o discurso do mercado exigir profissionais capacitados, aceita-se, para alguns cargos, trabalhadores sem qualificação) e pela dificuldade de (re)inserção no mercado de trabalho. Ademais, as próprias organizações também mantêm o trabalhador mais velho, mesmo após a aposentadoria, o que será discutido a seguir.

A avaliação de desempenho também influencia a carreira dos profissionais que, no caso das organizações investigadas, ocorre individualmente e de forma transversal, na qual cada trabalhador é avaliado de forma continuada e orientado conforme sua singularidade no trabalho.

As pessoas dizem que os mais velhos não têm paciência, mas os que eu tenho aqui pelo menos são pacientes, eles conseguem resolver mais problemas que os outros, me trazem menos problema na verdade, os problemas - quando trazem - já estão quase solucionados. (E9)

De forma geral, os entrevistados apontam que uma importante fonte de informação para avaliação do desempenho do trabalhador mais velho é o consumidor, especialmente quando citam a qualidade no atendimento e as relações positivas construídas entre o trabalhador e o cliente. Esses resultados corroboram com os achados de Callegari et al. (2020), quando identificaram que uma organização supermercadista incentivava a contratação de pessoas com mais idade por causa do atendimento diferenciado em relação aos mais jovens.

Trabalho flexível e adaptações no trabalho

As práticas de trabalho flexível permitem que o trabalhador e seu gestor escolham o melhor local e horários para cumprimento de suas atividades e carga horária, possibilitando o equilíbrio entre horas de trabalho e vida social e familiar (Pedro et al., 2022). Neste aspecto, nenhuma das organizações apresenta práticas de trabalho flexível na perspectiva apresentada.

O que ocorre nas organizações pesquisadas são adaptações no trabalho, que consistem em decisões que envolvem o equilíbrio entre a necessidade da organização e do trabalhador, diante das suas características físicas, cognitivas e sociais, além dos seus conhecimentos e habilidades.

Quanto à adaptação, foi identificada que a ação mais praticada pelas organizações é a mudança de cargo e/ou função do trabalhador, que pode ser motivada por diversas questões, sendo a mais comum a que envolve condições de saúde física.

Obviamente, a gente não vai dar uma função de auxiliar de depósito, que vai descarregar um caminhão, pra um senhor de 60 anos, a gente não vai fazer isso, até porque não é bom pra saúde dele. Mas um operador de caixa, uma pessoa que está ali numa atividade mais leve, a gente com certeza vai dar, mas vai depender mais do perfil da pessoa em si e não a idade. (E8)

Alguns líderes manifestam preferências por trabalhadores mais jovens, como em cargos de nível operacional que exigem esforço físico e agilidade. Essa preferência corrobora com os estudos de Rego et al. (2016) e Rego et al. (2020).

[...] pra descarrego de caminhão precisa de uma pessoa com um pouco mais de agilidade e eu não botaria pessoas acima de 50, 60 anos, que ia ser mais propício a doença, a uma hérnia de disco, a osteoporose mesmo. (E9)

O posicionamento dos gestores ao reconhecerem limitações físicas associadas ao envelhecimento não deve ser considerado, a priori, como ageismo, especialmente porque viabilizam a adaptação do trabalho. Dessa forma, esse dado reforça que, diante de limitações físicas impostas pelo envelhecimento, o mais adequado como prática de gestão da idade é a adaptação do trabalho ao trabalhador.

Nas organizações pesquisadas, ações de adaptação se evidenciaram no contexto pandêmico - especialmente em seu período mais crítico - com profissionais que apresentavam alguma comorbidade, tendo suas atividades adaptadas. Assim, é possível que as organizações adaptem o trabalho ao trabalhador, atendendo as suas necessidades, conforme defendem Armstrong-Stassen (2008), Znidarsic e Dimovski (2009) e Furunes et al. (2011).

Além das adaptações realizadas em função de demandas de saúde, algumas organizações permitem faltas ou ausência remunerada para o tratamento de assuntos de interesse particular. Armstrong-Stassen (2008) já pontuou a importância dessa iniciativa, sobretudo para trabalhadores aposentados, consistindo em um dos principais motivos para a decisão de continuar trabalhando na aposentadoria.

O trabalho flexível reflete o apoio que algumas organizações prestam aos trabalhadores mais velhos. Isso também ocorre por meio de outras ações de apoio a assuntos que estão na interface trabalho e vida pessoal. Na pesquisa, identificou-se que algumas organizações possuem equipes multiprofissionais compostas por profissionais de saúde, além de psicólogos organizacionais e assistentes sociais. Esses profissionais, muitas vezes, são demandados a atuarem sobre assuntos que ultrapassam a realidade organizacional, contribuindo para demandas da vida pessoal. Algumas organizações (SUPER4 e SUPER5) ainda prestam orientação jurídica, financeira e previdenciária.

Gestão da saúde no local de trabalho

A saúde e a qualidade de vida no trabalho são construtos que estão associados com todas as práticas de gestão da idade, sendo difícil distinguir práticas que sejam exclusivas da categoria gestão da saúde. Portanto, essa categoria nesta pesquisa envolve as práticas de promoção da saúde, hábitos saudáveis, minimização de doenças crônicas e segurança no trabalho.

Todos os supermercados possuem equipe de saúde ocupacional, que desenvolvem suas rotinas com foco na promoção da saúde, prevenção de agravos e, em alguns casos, reabilitação da saúde. Além disso, os participantes mencionaram as seguintes ações: ambiente para convivência nos intervalos do trabalho; ambiente para descanso; assistência biopsicossocial em condições de adoecimento e/ou acidente de trabalho; combate a todas as formas de preconceito; comemoração de datas festivas; descontos e/ou gratuidade em academias de ginástica e outros esportes; eventos, congressos, feiras, festas e confraternizações; flexibilidade na jornada de trabalho quando ocorre problemas da vida pessoal; flexibilização da jornada de trabalho para frequentar aulas; práticas corporais, como ginástica laboral, fisioterapia, massoterapia e ventosaterapia; humanização na relação de trabalho com a alta liderança; ambiente com jogos e outros equipamentos de lazer; orientação psicossocial, financeiro, jurídico e previdenciário; patrocínio em eventos esportivos e para trabalhadores que praticam esporte competitivo; práticas integrativas complementares em saúde; projetos sociais, de saúde e de qualidade de vida envolvendo a comunidade; reabilitação de doenças ocupacionais; setores e ações de saúde e segurança no trabalho; e viagens a negócio e/ou lazer.

Como pontuaram Luttigards (2018) e Pedro et al. (2020), ações no campo da saúde são de grande relevância para os trabalhadores mais velhos e o ambiente de trabalho pode ser utilizado como espaço para a implantação de medidas que melhorem a qualidade de vida, a saúde e a segurança.

Remuneração e benefícios

Quatro organizações investigadas (SUPER1, SUPER2, SUPER3 e SUPER5) possuem um plano de carreira que remunera de forma variável os trabalhadores, conforme o tempo decorrido de atuação e a evolução na carreira. Como é comum que os trabalhadores mais velhos fiquem muito tempo na organização, eles tendem a evoluir na carreira e ter remuneração maior.

Frerichs et al. (2012), Cepellos (2013) e Truxillo et al. (2015) apontam a possibilidade de remuneração diferenciada para esses trabalhadores como uma prática de gestão da idade, porém, a ausência dessa prática tem sido identificada em alguns estudos nacionais, como o de Cepellos (2013), corroborando com os achados desta pesquisa.

Não foram identificados, por exemplo, pacotes de benefícios específicos para os trabalhadores mais velhos, sendo a eles oferecidos os mesmos benefícios ofertados aos demais trabalhadores. Esse dado corrobora com os estudos de Luttigards (2018), Callegari, Machado e Teston (2020) e Sabbag (2021), que apontam que não há, nas organizações brasileiras investigadas, pacotes de benefícios específicos para trabalhadores mais velhos.

Apesar de não haver benefícios específicos para esta força de trabalho, alguns se destacam, como os que envolvem assistência à saúde e os que afetam a qualidade de vida. Os gestores pontuaram que o plano de saúde tem sido um dos benefícios mais interessantes para o trabalhador mais velho. O desconto em farmácias e em produtos dos próprios supermercados também foram citados como benefícios importantes, visto que, em grande parte, os profissionais mais velhos são responsáveis pelo grupo familiar, especialmente os da “geração sanduíche”. A Figura 1 resume os benefícios praticados pelas organizações pesquisadas.

Apesar de não serem benefícios específicos para o trabalhador mais velho, eles impactam significativamente a vida dessas pessoas, sobretudo porque a ausência de suporte em saúde é o fator que mais preocupa trabalhadores aposentáveis ou na aposentadoria (Carvalho, Rodrigues, & Oliveira, 2021). Sendo assim, ofertar benefícios desta natureza constitui uma importante iniciativa de gestão da idade.



Figura 1. Benefícios praticados pelas organizações supermercadistas pesquisadas

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Ademais, outros benefícios são pontuados pelos profissionais como importantes: alimentação totalmente subsidiada, descontos em lojas, academias e instituições de ensino parceiras, participação nos lucros e resultados, vale compras nos próprios supermercados, descontos em produtos e serviços no supermercado ou em parceiros e plano de carreira.

Saída do emprego e transição para a aposentadoria

A última prática identificada incide sobre a transição entre o mundo do trabalho e a aposentadoria, que é atravessada por outras iniciativas, como o suporte organizacional em assuntos que estão na interface vida pessoal e trabalho e a retenção de trabalhadores aposentados. Esta última ação é primordial nessas organizações, já que uma parcela significativa de trabalhadores não quer parar de trabalhar quando se aposenta, o que ratifica os achados das pesquisas de Callegari et al. (2020) e Helal et al. (2021).

No que diz respeito à retenção, as principais práticas identificadas foram a contratação de trabalhadores que já passaram pela organização, a contratação de trabalhadores aposentados e a manutenção do trabalhador após a aposentadoria. Essas práticas já foram sinalizadas por Armstrong-Stassen (2008), Znidarsic e Dimovski (2009) e Frerichs et al. (2012) em seus estudos.

A pesquisa aponta que a retenção dessa força de trabalho é feita, sobretudo, em função das características que os trabalhadores mais velhos apresentam no desempenho das tarefas e nos resultados entregues junto à organização, como a qualidade no atendimento, o conhecimento agregado e a experiência que acumulam ao longo da vida. Esses achados corroboram com os resultados das pesquisas de Callegari et al. (2020) - que a contratação de pessoas com mais idade é motivada por causa da maturidade, experiências e pelo atendimento diferenciado - e de Znidarsic e Dimovski (2009) - que, apesar de estudarem a realidade eslovena, também identificaram que os principais motivos atribuídos pelos gestores de RH à retenção de trabalhadores mais velhos foram, entre outros, a retenção de conhecimentos e experiências dos trabalhadores mais velhos.

Apesar de a Política Nacional do Idoso (Brasil, 1994) prever a preparação para a aposentadoria nas organizações públicas e privadas, bem como autores como França e Soares (2009) e Carvalho et al. (2021) já sinalizarem a importância da preparação para a aposentadoria em organizações privadas, a pesquisa revela que as organizações supermercadistas pesquisadas ainda não estão ofertando essa prática de gestão da idade.

Em uma delas (SUPER5), no entanto, há a oferta de orientação previdenciária, o que pode minimizar o impacto da ausência de um programa e facilitar a transição para a aposentadoria. Contudo, dada a complexidade do processo de aposentadoria, resgata-se a sugestão de Helal et al. (2021), sobre a necessidade de implementação de programas de preparação para a aposentadoria que possibilitem efetivamente o planejamento de uma pós-aposentadoria bem sucedida, promovendo uma aposentadoria mais ativa.

Considerações Finais

A gestão da idade tem sido apontada como importante estratégia organizacional frente à diversidade etária no mercado de trabalho, ampliando a expertise organizacional para minimizar o ageísmo e promover a inclusão. Diante da necessidade de estudar ainda mais o tema, esse artigo analisou as práticas de gestão da idade para trabalhadores mais velhos implementadas por organizações supermercadistas brasileiras. Ao investigar cinco organizações brasileiras em diferentes regiões do país, identificou-se que essas organizações desenvolvem práticas de gestão da idade a partir de sete componentes: 1) recrutamento de trabalhadores mais velhos; 2) transferência de conhecimento e aprendizagem ao longo da vida; 3) desenvolvimento de carreira; 4) trabalho flexível e adaptações no trabalho; 5) gestão da saúde no local de trabalho; 6) remuneração e benefícios; 7) saída do emprego e transição para a aposentadoria.

Convém ressaltar que há práticas que são desenvolvidas apenas em algumas organizações, assim como não foi identificada nenhuma organização que executasse todas as ações listadas. Isso instiga algumas problematizações sobre as organizações pesquisadas: a) não há políticas institucionais robustas que contemplem a diversidade etária; b) há uma heterogeneidade nas práticas de gestão da idade; c) há um limite nas práticas implementadas, pois, de modo geral, observou-se práticas generalistas (para todas as faixas etárias) que não consideram as peculiaridades da força de trabalho mais velha.

Alguns pesquisadores nacionais, como Vasconcelos (2012), Guimarães (2020) e Hanashiro e Pereira (2020), já pontuaram a importância do desenvolvimento de ações que contemplem todas as idades e não sejam exclusivas a determinados grupos etários. Este artigo amplia essa problematização ao defender que as organizações precisam estar atentas às diversas potencialidades e necessidades da sua força de trabalho, incluindo as peculiaridades que envolvem os grupos geracionais e outras diferenças humanas.

Ao mesmo tempo, o artigo contribui teoricamente ao sinalizar a importância de incluir o conceito de interseccionalidade ao abordar a diversidade humana nas organizações. Esse conceito, cunhado em 1989 por Kimberlé Crenshaw, descreve como diferentes eixos de desigualdade – como gênero, idade, raça e classe social – não agem de forma separada, mas se sobrepõem e interagem, criando formas únicas e complexas de discriminação e experiências de vida (Pereira, 2021), inclusive no ambiente de trabalho. Assim, compreendendo que a idade é apenas um eixo de desigualdade e preconceito entre tantos outros, como gênero, raça, classe social e regionalidade, sugere-se que as organizações não se resumam a implementar práticas generalistas sem antes compreender a complexidade advinda da interseccionalidade que envolve a experiência singular e coletiva dos trabalhadores mais velhos.

O artigo também contribui para avanços na discussão sobre gestão da idade no campo da Administração e para a sociedade. Inicialmente, endossa a necessidade de reconhecer o envelhecimento da força de trabalho e o papel das organizações frente a esse fenômeno e seus desdobramentos, como a eliminação do ageísmo e a promoção da diversidade etária nos espaços de trabalho. Nesse sentido, a Administração é desafiada a repensar os modelos de gestão de pessoas, liderança e desenho organizacional para lidar com as equipes intergeracionais. Ademais, o trabalho reforça as contribuições geradas pelas práticas de gestão da idade para o funcionamento das organizações, assim como evidencia que a problematização sobre a empregabilidade de trabalhadores mais velhos é uma demanda social inegociável.

Como se tratou de um estudo descritivo de cinco organizações, os resultados não são generalizáveis, o que indica uma limitação da pesquisa. Outra limitação diz respeito à quantidade de sujeitos entrevistados, que não foi um número homogêneo em todas as organizações e, em algumas delas, foi reduzido. Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de casos múltiplos em organizações supermercadistas de outros estados brasileiros, visando ampliar o alcance das práticas organizacionais no país. Além disso, sugere-se a realização de pesquisas que adotem métodos quantitativos e qualitativos, visando a ampliação da abordagem metodológica.

Apesar dessas limitações, os resultados da pesquisa são importantes balizadores para outras organizações, podendo espelhar práticas de gestão da idade nas organizações que ainda não as implementam. Isso é possível em função da importância das práticas de gestão de idade para as organizações supermercadistas, especialmente por causa dos resultados organizacionais obtidos com a presença de trabalhadores mais velhos na força de trabalho. Assim, espera-se que esse estudo possa auxiliar outras organizações a refletirem sobre sua força de trabalho e adotarem a diversidade etária e a gestão da idade como uma estratégia.

Referências

- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2016). *Healthy workplaces for all ages: promoting sustainable working life*. Bilbao: EU-OSHA.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organizational practices and the postretirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36-53.
- Armstrong-Stassen, M., Schlosser, F., & Zinni, D. (2012). Seeking Resources: Predicting Retirees' Return to their Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(6), 615-635.
- Associação Brasileira de Supermercados (2021). Ranking Abras 2021. *SuperHiper Abras*, 47(537).

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3a reimp., 1a ed.). Lisboa: Edições 70.
- Brasil. *Lei n. 8.842, de 4 de janeiro de 1994*. (1994). Dispõe sobre a Política Nacional do Idoso, cria o Conselho Nacional do Idoso e dá outras providências. Brasília, DF.
- Brasil. *Lei nº 10.741, de 01 de outubro de 2003*. (2003). Estatuto do Idoso. Brasília, DF.
- Cabrini, G. (2017). Fator humano: capital para sucesso do negócio. *SuperHiper Abras*, 43(496), 48-58.
- Callegari, P. T., Machado, N. S., & Teston, S. F. (2020, novembro). A reinserção do idoso no mercado de trabalho: Estudo de Caso em uma rede supermercadista do Oeste de Santa Catarina. In *Anais do 22º Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente* (1-16), São Paulo, SP.
- Camarano, A. A. (2016). Empregabilidade do trabalhador mais velho e reforma da previdência. *Mercado de Trabalho*, 61, 23-32.
- Carvalho, L. S. M., Rodrigues, M. S., & Oliveira, A. L. (2021). Aposentadoria na perspectiva de trabalhadores do setor privado. *Mudanças - Psicologia da Saúde*, 29(1), 21-31.
- Cepellos, V. M. (2013). *O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Cepellos, V. M., Silva, G. T., & Tonelli, M. J. (2019). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. *Revista Organizações & Sociedade*, 26(89), 269-290.
- Cepellos, V. M., & Tonelli, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21.
- Corrêa, M., Veloso, A. C., & Costa, D. (2019). *Setores que mais empregam são os que menos contratam pessoas acima dos 50 anos*. O Globo. Publicado em: 9 jun. 2019.
- Couto, M. C. P. P., Koller, S. H., Novo, R., & Soares, P. S. (2009). Avaliação de Discriminação contra Idosos em Contexto Brasileiro – Ageismo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 509-518.
- Dam, K. V., Vuuren, T. V., & Kemps, S. (2016). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17).
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities.

- Fontoura, D. S., & Piccinini, V. C. (2012, setembro). Envelhecimento populacional e gestão de pessoas: pesquisas internacionais e notas para o Brasil. In *Anais do 36º Encontro da Anpad* (1-16), Rio de Janeiro, RJ.
- França, L. H. F. P., Silva, A. M. T. B., & Barreto, M. S. L. (2010). Programas intergeracionais: quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira? *Rev. Bras. Geriatria e Gerontologia*, 13(3), 519-531.
- França, L. H. F. P., Siqueira-Brito, A. R., Valentini, F., Vasques-Menezes, I., & Torres, C. V. (2017). Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros. *Rev. Bras. Geriatria e Gerontologia*, 20(6), 765-77.
- França, L. H. F. P., & Soares, D. H. P. (2009). Preparação para a Aposentadoria como parte da Educação ao Longo da Vida. *Psicologia Ciência e Profissão*, 29(4), 738-751.
- Frerichs, F., Lindley, R., Aleksandrowicz, P., Baldauf, B., & Galloway, S. (2012). Active ageing in organisations: a case study approach. *International Journal of Manpower*, 33(6), 666-684.
- Furunes, T., Mykletun, R. J., & Solem, P. E. (2011). Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1232-1247.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, B. A. G., & Ferreira, M. E. (2016). Gerações e suas influências dentro das organizações. *Revista Maiêutica*, 4(1), 47-56.
- Guimarães, R. S. (2020). *Gestão de colaboradoras e colaboradores maduros: reflexões a partir da atuação de uma grande empresa brasileira* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Hanashiro, D. M. M., & Pereira, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 188-206.
- Helal, D., Nóbrega, C., & Lima, T. (2021). Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management. *Working with Older People*, 25(2), 141-152.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through Diversity*. McKinsey & Company, 2018.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019). Indicadores IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Educação 2019*. Rio de Janeiro: IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022). *Pesquisa Anual de Comércio 2022*. Rio de Janeiro: IBGE.

Iweins, C., Desmette, D., Yzerbyt, V., & Stinglhamber, F. (2013). Ageism at work: The impact of intergenerational contact and organizational multiage perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 331-346.

Jesus, J. C., & Wajnman, S. (2016). Geração sanduíche no Brasil: realidade ou mito? *Revista Latinoamericana de Población*, 10(18), 43-61.

Lima, T. B., & Helal, D. H. (2015). Trabalho na Terceira Idade: uma revisão sistemática da literatura brasileira entre 2008 e 2012. *Gestão e Sociedade*, 7(18), 369-394.

Loth, G. B., & Silveira, N. (2014). Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 65-82.

Luttigards, P. M. (2018). *Envelhecimento e gestão da idade: perspectiva e atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas* (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

Mascarenhas, A. O., & Barbosa, A. C. Q. (2019). Gestão de Recursos Humanos Sustentável e Responsabilidade Socioambiental: uma agenda para debates. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 353-564.

Nóbrega, B. A., Santos, J. N., & Jesus, G. A. (2014). Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), 194-209.

Organização das Nações Unidas. *Expert Group Meeting on Global ageing and the data revolution*. Department of Economic and Social Affairs Ageing. United Nations, UN, 2021.

Pedro, D. R. C., Costa, R. G., Rossaneis, M. A., Haddad, M. C. F. L., & Marziale, M. H. P. (2022). Construção e validação de vídeo educativo sobre gestão da idade do trabalhador. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 47, 1-9.

Pedro, D. R. C., Fracasso, N. V., Costa, R. G., Rossaneis, M. A., Aroni, P., & Haddad, M. C. F. L. (2020). Práticas de gestão da idade do trabalhador com 45 anos ou mais: revisão integrativa da literatura. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 18(2), 194-202.

Pereira, B. C. J. Sobre os usos e possibilidades da interseccionalidade. *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, 21(3), 445-454.

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188.

- Rego, A., Vitória, A., Pina e Cunha, M., Tupinambá, A., & Leal, S. (2016). Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1866-1899.
- Rego, A., Vitória, A., Ribeiro, T., Ribeiro, L., Lourenço-Gil, R., Leal, S. ... Pina e Cunha, M. (2020). Attitudes and HRM decisions toward older workers in Africa: exploring contradictions through an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 594-621.
- Rego, A., Vitória, A., Tupinambá, A., Reis Júnior, D., Reis, D., Pina E Cunha, M., ... Lourenço-Gil, R. (2018). Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective. *International Journal of Manpower*, 39(3), 414-433.
- Rodrigues, A. R. C. S., Rodrigues, A. C., & Santos-Pinto, A. M. G. L. R. (2020). Relaciones laborales para el futuro: políticas de gestión de la edad para la retención de trabajadores de mayor edad. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 38(1), 59-84.
- Sabbag, E. C. P. A. (2021). *Envelhecimento nas organizações: práticas de diversidade etária como estratégia e inovação* (Dissertação de Mestrado). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Silva, T. F. C., Almeida, D. B. A., Oliva, E. C., & Kubo, E. K. M. (2021). Além das equipes intergeracionais: possibilidades de estudos sobre ageismo. *Revista Eletrônica de Administração*, 27(2), 642-662.
- Silva, R. A., & Helal, D. H. (2019). Ageismo nas Organizações: Questões para Debate. *Revista de Administração IMED*, 9(1), 187-197.
- Silva, M., & Helal D. H. (2024). Envelhecimento e gestão da idade nas organizações: um estudo de múltiplos casos no Poder Executivo do estado de Pernambuco. *Revista do Serviço Público*, 75(1), 181-121.
- Silva, T. F. C., Oliva, E. C., & Romeiro, M. C. (2023). Envelhecimento, ageismo e gestão organizacional: a interface revelada a partir de três revisões da literatura. *Revista Inclusiones*, 10(1), 147-168.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Hammer, L. R. (2015). Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 351-381.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Rineer, J. R. (2017). The Aging Workforce: Implications for Human Resource Management Research and Practice. *Oxford Handbooks Online*, 1-44.
- Vasconcelos, A. F. (2012). Ageism: a study of demographic diversity in Brazil. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(3), 187-207.

Walker, A. (2010). Combating Age Discrimination at the Workplace. *Experimental Aging Research*, 25(4), 367-376.

Znidarsic, J., & Dimovski, V. (2009). Age Management: A New Paradigm In HRM Within Slovenian Enterprises. *The Journal of Applied Business Research*, 25(3), 111-124.

Thales Fabricio da Costa e Silva (thalespsic@gmail.com)* trabalhou no planejamento da pesquisa, coleta e análise dos dados, escrita e edição do artigo (fruto de tese de doutorado).

Eduardo de Camargo Oliva (eduardo.oliva@online.uscs.edu.br) trabalhou na orientação da pesquisa e na revisão da escrita do artigo.

Maria do Carmo Romeiro (maria.romeiro@online.uscs.edu.br) trabalhou na orientação da pesquisa e na revisão da escrita do artigo.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 12/03/2025 Data de Aprovação: 14/07/2025.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Direitos autorais das pessoas autoras, 2025. Licenciado sob Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do material em qualquer meio ou formato, apenas para fins não comerciais, desde que seja dada a devida atribuição ao criador. Texto da Licença: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>