

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ELAINE CRISTINA PINHO DE AQUINO SABBAG

**ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: PRÁTICAS DE DIVERSIDADE ETÁRIA  
COMO ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

SÃO PAULO  
2021

ELAINE CRISTINA PINHO DE AQUINO SABBAG

**ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: PRÁTICAS DE DIVERSIDADE ETÁRIA  
COMO ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração – Gestão para a Competitividade. Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientadora: Vanessa Cepellos

SÃO PAULO  
2021

Sabbag, Elaine Cristina Pinho de Aquino.

Envelhecimento nas organizações : práticas de diversidade etária como estratégia e inovação / Elaine Cristina Pinho de Aquino Sabbag. - 2021.  
142 f.

Orientador: Vanessa Martines Cepellos.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Diversidade no local de trabalho. 2. Comportamento organizacional. 3. Envelhecimento - Aspectos sociais. I. Cepellos, Vanessa Martines. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.013

Ficha Catalográfica elaborada por: Raphael Figueiredo Xavier CRB SP-009987/O  
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

ELAINE CRISTINA PINHO DE AQUINO SABBAG

**ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: PRÁTICAS DE DIVERSIDADE ETÁRIA  
COMO ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade. Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas

**Data de aprovação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Vanessa Martines Cepellos  
(Orientadora) – FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Fernando Burgos Pimentel dos  
Santos – FGV-EAESP

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Paula Rodrigues Diniz –  
Insper

## **AGRADECIMENTOS**

Durante o período do mestrado, minha vida mudou de forma muito acentuada, não apenas pelo enfrentamento do cenário de pandemia de covid-19, que todos estamos passando, mas especialmente por iniciar a pesquisa em plena fase vermelha, e, no meio do caminho, ver amigos e pessoas sendo impactadas direta e indiretamente pelo cenário. Fica aqui meu profundo pesar pelas milhares de vítimas no Brasil e no mundo, meu respeito pelos que estão lutando e admiração a quem tem se dedicado à linha de frente de enfrentamento desse mal que nos assola.

Este trabalho me abriu novas perspectivas pessoais e profissionais, me exigiu intensa flexibilidade no ajuste do percurso, mas também me permitiu intenso aprendizado que espero poder propagar, aplicar e com isso, contribuir na cocriação de futuros melhores.

Como qualquer processo de aprendizado e melhoria, nada se faz sozinho, portanto quero deixar aqui, registrado, alguns agradecimentos importantes a começar pela minha família e irmãos, que sempre respeitaram minhas decisões e me ofereceram palavras de apoio e incentivo. Não poderia deixar de citar minha mãe, Dra. Sonia, meu exemplo de ser humano, e minha irmã Renata, com a qual tenho uma conexão, que não é possível descrever em palavras.

Ao meu pai Ethewaldo, sempre incentivador e orgulhoso de minhas conquistas que, infelizmente, 2020 me levou e que, agora, 7 meses depois de sua partida, torce por mim de onde estiver. Meus pensamentos estão sempre em você, meu pai.

Aos meus amigos, que me desconstroem a cada dia, e que estão comigo nos melhores e mais difíceis momentos.

A minha professora e orientadora Vanessa Cepellos, pela paciência, orientação e comprometimento. Muito obrigado pela confiança que sempre depositou no trabalho, e pela segurança que me passou ao longo dessa jornada.

Aos participantes desta pesquisa, que investiram tempo e atenção essenciais para a realização deste trabalho em um momento difícil de pandemia de covid-19.

Por fim, em especial a minha filha Isabella, que tantas vezes contribuiu com suas opiniões e observações enquanto estive pensando alto sobre os temas, e ao meu filho Luca, que, em outras infinitas vezes, teve paciência de me ouvir e me apoiar. Obrigada por compreenderem meus momentos de estudo e trabalho ao longo da vida, mas em especial nesse último ano. Amor maior no mundo não há!

*Nada é mais difícil de executar, mais duvidoso de ter êxito ou mais perigoso de manejar do que dar início a uma nova ordem de coisas. O reformador tem inimigos em todos os que lucram com a velha ordem e apenas defensores tépidos nos que lucrariam com a nova ordem.”*

*(Nicolau Maquiavel)*

## RESUMO

As empresas estão sendo afetadas pelas constantes mudanças sociais, avanços tecnológicos, inovação acelerada e, principalmente, dinâmica demográfica, onde se verificou–tanto o envelhecimento de boa parcela da população, como também, que a escassez de mão de obra jovem está começando a ocorrer em muitos países. O Brasil não está muito longe desta realidade e como consequência, para se manterem competitivas e longevas, as empresas precisam compreender seus *gaps* de recursos e habilidades, e se adaptarem as novas capacidades exigidas para o capital humano. Nesse contexto, espera-se descrever como as empresas estão lidando com a questão da força de trabalho mais velha, durante sua trajetória, em busca de maior competitividade através da utilização da inovação, enquanto vantagem competitiva. De acordo com a literatura, a inovação em termos de força de trabalho estaria apoiada por práticas de diversidade enquanto valor, considerando os impactos que a dinâmica demográfica da força de trabalho mais velha traz para o contexto da empresa. Uma vez identificadas tais práticas, espera-se que esse estudo forneça dados que facilitem o mercado empresarial a construir ou adequar uma estratégia de gestão da força de trabalho mais velha. Para atingir os objetivos desse trabalho, foi realizada pesquisa qualitativa de análise temática, com abordagem técnica de coleta de dados apoiado por roteiro semiestruturado, com 21 empresas de uma amostra não-aleatória. As conclusões que se busca demonstrar dizem respeito à importância de se manter, de maneira intencional, profissionais mais velhos no mercado de trabalho, os qualificar e gerir grupos multigeracionais, o que já é uma realidade em muitas empresas. Em relação à diversidade etária nas empresas pesquisadas, constatamos avanços incipientes nos debates, portanto o maior desafio ainda é a inclusão nas organizações de profissionais mais velhos, bem como sua capacitação para lidar com as novas tecnologias para, igualmente, serem os criadores de inovações. Contudo para se construir esta possibilidade, é necessário que se enfrente os preconceitos que ainda existem na sociedade e nas empresas contra os profissionais seniores, que são, em muitos casos, desconsiderados para investimentos, contratações ou crescimento interno, pois são vistos como perda de tempo. Para isso, é preciso superar as amarras do preconceito contra idades, que impede o investimento nestes profissionais mais experientes.

Palavras-chave: Envelhecimento Populacional; Etarismo; diversidade etária nas organizações; Inovação apoiada pela diversidade,

## **ABSTRACT**

Companies are being affected by constant social changes, technological advances, accelerated innovation and, mainly, demographic dynamics. There are two aspects of demography that demands attention: the aging of a large portion of the population and the shortage of young labor, and both are beginning to occur in many countries. Brazil is not far from this reality and, as a consequence, companies need to understand their resources and skill gaps, and to adapt themselves to the new abilities/skills required for human capital if they want to remain competitive and long-lived. In this context, it is expected to describe how companies are dealing during their trajectory with the issue of the older workforce, in search of greater competitiveness and also the use of innovation as a competitive advantage. According to the literature, innovation in terms of workforce would be supported by practices of diversity as a value, considering the impacts that the demographic dynamics of the older workforce brings to the context of the company. Once such practices are identified, this study will provide data that will facilitate the business market to build or adapt an older employee's management strategy. To achieve the objectives of this work, a qualitative research of thematic analysis was carried out, with a technical approach of data collection supported by a semi-structured script, with 21 companies from a non-random sample. The conclusions demonstrate the importance of maintaining, in an intentional way, older professionals in the job market, qualifying them and managing multigenerational groups, which is already a reality in many companies. Under the aspect of the age diversity in the companies surveyed incipient advances in the debates were found, therefore the biggest challenge still is the inclusion of older professionals in organizations as well as their capability to deal with the new technologies and be the creators of innovations. However, in order to build this possibility, it is necessary to face the prejudices that still exist in society and in companies against senior professionals who are, in many cases, disregarded for investments, hiring or internal promotion as they are seen as a waste of time. For this, it's needed to overcome the bonds of the pre-concept against ages, which prevents potential investments in these more experienced professionals.

**Keywords:** Population Aging; Etarism; Age diversity in organizations; Innovation supported by diversity

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Os vocábulos mais mencionados.....	58
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência dos subtemas nas falas dos participantes .....	59
Gráfico 2 – Menções relativas a estratégias e práticas empresariais voltadas à diversidade.....	113

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Quem são os representantes das empresas participantes? .....	49
Quadro 2 – Quem são as empresas participantes? .....	50
Quadro 3 – Pressupostos e Categorias.....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias .....	56
Tabela 2 – Distribuição das referências nas categorias .....	57

## LISTA DE SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Índice de Envelhecimento
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica
LGBTQIA+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transvestigêneres, Queer, Intersexo, Assexuais+
MT	Ministério do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PCD	Pessoa com Deficiência
PEA	População Economicamente Ativa
PIA	População em Idade Ativa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b><i>Problema de pesquisa estudado .....</i></b>	<b>17</b>
<b>1.2</b>	<b><i>Justificativa e relevância do tema.....</i></b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1</b>	<b><i>O fenômeno do envelhecimento da população e as implicações da longevidade no século XXI.....</i></b>	<b>21</b>
<b>2.2</b>	<b><i>Trabalhadores mais velhos: conceitos, estereótipos e etarismo .....</i></b>	<b>23</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Envelhecimento: A amplitude do conceito .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2.2</b>	<b>A questão do estereótipo e dos vieses inconscientes.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3</b>	<b><i>Gestão para competitividade através da inovação e diversidade .....</i></b>	<b>30</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Inovação e Comportamento inovador no trabalho .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Inovação através da diversidade – As dificuldades da inclusão e o problema do envelhecimento. ....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Gerenciando a multiplicidade no ambiente de trabalho .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Interação e impactos no desempenho .....</b>	<b>36</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1</b>	<b><i>Conceito de pesquisa e Natureza da pesquisa escolhida .....</i></b>	<b>42</b>
<b>3.2</b>	<b><i>Técnica de investigação da pesquisa.....</i></b>	<b>44</b>
<b>3.3</b>	<b><i>Procedimento para entrevista e coleta de dados.....</i></b>	<b>45</b>
<b>3.4</b>	<b><i>Fontes para coleta de dados.....</i></b>	<b>46</b>
<b>3.5</b>	<b><i>Público participante .....</i></b>	<b>46</b>
<b>3.6</b>	<b><i>Jornada durante a investigação e coleta de dados .....</i></b>	<b>47</b>
<b>3.7</b>	<b><i>Quem são os representantes das empresas participantes da pesquisa? .....</i></b>	<b>48</b>
<b>3.8</b>	<b><i>Quem são as empresas participantes da pesquisa?.....</i></b>	<b>49</b>
<b>3.9</b>	<b><i>Categorias de análise .....</i></b>	<b>51</b>
<b>3.9.1</b>	<b>Transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras .....</b>	<b>52</b>
<b>3.9.2</b>	<b>Inovação percebida como vantagem competitiva e Criatividade como alavancadora de inovação .....</b>	<b>53</b>
<b>3.9.3</b>	<b>Diversidade e inclusão como valor .....</b>	<b>54</b>
<b>3.9.4</b>	<b>Especificações da questão etária .....</b>	<b>54</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADO DAS PESQUISA .....</b>	<b>56</b>

<b>4.1</b>	<b><i>Transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras</i></b>	<b>58</b>
4.1.1	Globalização	59
4.1.2	Pressão da Concorrência	61
4.1.3	Tecnologias	63
4.1.4	Complexidade Social	65
4.1.5	Envelhecimento da população e boom demográfico	68
<b>4.2</b>	<b><i>Inovação percebida como vantagem competitiva</i></b>	<b>71</b>
4.2.1	Necessidade e Importância da inovação	72
4.2.2	Dificuldades na jornada da inovação	76
4.2.3	Ambiente de Trabalho, estrutura e ecossistema	80
4.2.4	Práticas e modelos de inovação	83
<b>4.3</b>	<b><i>Diversidade e inclusão como valor</i></b>	<b>84</b>
4.3.1	Necessidade e importância da diversidade	86
4.3.2	Intencionalidade, esclarecimento e dificuldades da diversidade	88
4.3.3	Diversa por natureza. Será?	92
4.3.4	Principais pilares de diversidade entre os participantes	94
<b>4.4</b>	<b><i>Especificações da questão etária</i></b>	<b>95</b>
4.4.1	Estereótipos, estigmas e preconceito em relação a questão etária	97
4.4.2	Dificuldades e barreiras que rondam a questão etária	100
4.4.3	Intergeracionalidade na diversidade	103
4.4.4	Restrição física como barreira para diversidade etária e o surgimento de novas demandas futuras	107
4.4.5	Percepções quanto a diversidade etária	110
<b>4.5</b>	<b><i>Estratégias e práticas empresariais quanto a diversidade etária</i></b>	<b>112</b>
4.5.1	Processos recrutamento interno ou externo	120
4.5.2	Remuneração	120
4.5.3	Benefícios direcionados	121
4.5.4	Equilíbrio entre o trabalho e a vida particular	121
4.5.5	Necessidades específicas de saúde, segurança e higiene	121
4.5.6	Marketing responsável	121
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>124</b>
5.1	<i>Limitações da pesquisa</i>	127
5.2	<i>Sugestão para futuras pesquisas</i>	127
	REFERÊNCIAS	131

<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE B – PSEUDÔNIMOS .....</b>	<b>143</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tempo de vida das pessoas na sociedade contemporânea tem se tornado mais extenso, respaldado pelos avanços da ciência, da saúde e de tecnologias que atuam em prol da longevidade. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2015), até o ano de 2050, o número de pessoas acima de 60 anos chegará a 2 bilhões. Países como Japão, Coreia do Sul e Singapura irão ter a média da idade de sua população acima de 53 anos. Outros países como Canadá, Austrália e China irão ultrapassar os 45 anos (BILLETT *et al.*, 2011b). Como apresentam Tikkanen e Nyhan (2006), os dados na União Europeia também seguem estas previsões, de que até 2030, a quantidade de adultos entre 55 e 64 anos ultrapasse os 66 milhões, quando comparados com a quantidade de jovens, que vem tendo um decréscimo desde 2008, e que atingirá aproximadamente 48 milhões até 2030. O Brasil, que hoje detém o quinto lugar nos índices de países com populações mais idosas do mundo, estará em 2030, com mais idosos do que jovens de zero a 14 anos (TONELLI, 2018).

“O envelhecimento populacional é um dos fenômenos mais significativos no século XXI” (CEPELLOS; TONELLI, 2017 p. 4). Conforme verificado por Billett *at al.* (2011b); Forrete (1998); Leibold e Voelpel (2006), essa mudança demográfica gera diversos desafios que precisam ser enfrentados tanto pelos governos, quanto pelo setor privado, onde a mão de obra jovem e qualificada começa a entrar em escassez e a preponderância de trabalhadores mais velhos cresce, aumentando a idade média das forças de trabalho. De acordo com Streb, Voelpel e Leibold (2008) e Tonelli (2018), com a constante queda dos níveis de fecundidade, inúmeros países atingiram índices abaixo do necessário para reposição da sua população economicamente ativa, e isso tem impacto direto na composição da força de trabalho se tornado, portanto, uma preocupação de governos e empresas no mundo inteiro.

O impacto deste fenômeno está mudando dramaticamente o conceito de vida e trabalho, tornando cada vez mais recorrentes as discussões relacionadas a questões como a diferença entre meia-idade e velhice, a capacidade laboral do trabalhador mais velho, e até quando esses trabalhadores conseguem manter sua capacidade de aprendizado ou de procurar por novos desafios (TONELLI, 2018).

A média de idade da força de trabalho aumentará, e as empresas, que outrora se preocupavam em administrar a produção e a competitividade, têm, a partir de então, responsabilidade no desempenho do papel social (BILLETT *et al.*, 2011b) ao dirigir atenção aos trabalhadores mais velhos. Isso significa que as empresas dependerão cada vez mais dos conhecimentos, das habilidades e dos esforços dos trabalhadores mais velhos em ambientes de crescentes mudanças, adaptações, pressões, e demandas por habilidades de alto nível, e de maior uso de tecnologias modernas de informação e de comunicação.

Para Cheung e Wu (2013), a retenção de trabalhadores mais velhos será uma importante questão a ser enfrentada, pelo mercado global de trabalho, nas próximas duas décadas, devido, conforme já comentado, ao declínio da porcentagem de jovens trabalhadores (NORTH; FISKE 2015; NYHAN, 2006) e da crescente competição por mão de obra qualificada. Para Streb, Voelpel e Leibold (2008), essa nova configuração demográfica traz impacto significativo em várias dimensões sociais, incluindo a composição etária da força de trabalho e se reflete, inevitavelmente, na estrutura etária das empresas e organizações.

Além das mudanças demográficas, a globalização e as novas tecnologias se somam aos desafios a serem enfrentados pelas organizações. Nesse interim, vão igualmente influenciar, cada vez mais, a busca pela produtividade e longevidade em mercados concorrentes. Para responder a esse cenário, as empresas estão investindo cada vez mais em inovar seus modelos de negócios, e estão revisitando sua força de trabalho. Segundo Leibold e Voelpel (2006), a economia global da inovação em redes de conhecimento está estruturada sobre a disponibilidade de capacidades intelectuais e competências humanas e, apesar disso, pouco se sabe sobre os efeitos de uma força de trabalho envelhecida para inovação passando a ser crucial estudar esse efeito, objetivando mostrar que o envelhecimento implica numa infinidade de mudanças.

As empresas inseridas em um mercado acelerado e competitivo creem na inovação como uma vantagem para se adequarem à condição e ao cenário em que vivem, e responderem ao mercado, que é diverso e está em ebulição social. Acreditam que para serem inovadoras, além de novos modelos de trabalho, é necessário que invistam em um quadro de colaboradores diversos quanto à cultura, à raça, ao gênero,

ao sexo e à idade, e que tenham conhecimentos aplicados à solução de problemas, o que vai de encontro ao colocado por Brasil *et al.* (2011 p. 41):

Uma equipe qualificada procura atingir as metas e os objetivos empresariais, criando-se uma Arquitetura Estratégica facilitadora para a formação de competências essenciais duradouras, propiciando assim uma cultura de alto desempenho. A gestão de pessoas na empresa de forma inovadora e empreendedora, representada pelos funcionários e seus atributos, cujos conhecimentos aplicados na solução de problemas de forma ética acabam por formar o capital intelectual da empresa e elevar sua reputação através de seus produtos e serviços, é um diferencial competitivo imprescindível para manter uma vantagem competitiva sustentável.

Quanto aos avanços tecnológicos, autores como Barro e Davenport (2019) Tieppo, Reis e Picchiali (2016), acreditam que a adoção criteriosa das tecnologias inteligentes, como IA, *machine learning*, entre outras, onde as pessoas e as máquinas agem como parceiras na inovação, é essencial para que as empresas sobrevivam, já que a inovação é primordial para a manutenção da competitividade e a adaptação às constantes mudanças do mercado, tendo a criatividade como um pilar importante nesta equação. Daí surge a questão da diversidade e da colaboração como práticas-chave de negócios, que elevam significativamente a probabilidade “de alcançar uma performance financeira superior a de seus pares que não o fazem” (CASTILHO, 2020, p. 7)

Esse cenário, exigirá uma estratégia de RH e da Governança para endereçar ações que se trabalhadas com inteligência no presente, possam se transformar em um diferencial competitivo, mitigar riscos ou dificuldades que talvez surjam dessa realidade, e promover uma melhor longevidade empresarial.

### **1.1 Problema de pesquisa estudado**

As mudanças demográficas e a globalização estão entre os mais importantes desafios do século, sendo as tecnologias de informação e de comunicação (TICs), e o envelhecimento populacional os que mais influenciam a produtividade e a economia dos países, e colocam em evidência a importância das pessoas no ambiente empresarial, e fazendo com que os modelos de negócios das organizações tenham que ser revistos e adaptados à realidade do envelhecimento da força de trabalho e à constante busca por inovação. De forma mais específica, cada vez mais, as empresas convivem com até 5 gerações diferentes, o que implica em uma maior necessidade de abordagens em

práticas de diversidade e de capacitação, que atualmente pouco se concentram no envelhecimento do trabalhador. Para responder a esse cenário, as empresas investem na adaptação e na composição de sua força de trabalho em consonância com a cultura e com os objetivos da empresa, promovendo a alavancagem competitiva da organização.

Considerando-se o exposto acima, os pressupostos adotados para esta pesquisa são: (a) Transformações sociais, novas tecnologias e *boom* demográfico demandam esforço das empresas em se manterem inovadoras e em constante desenvolvimento de estratégias competitivas; (b) Estratégias de inovação para ampliar a competitividade das empresas são sustentadas por políticas e procedimentos, incluindo recursos humanos e tecnológicos; (c) Diversidades em ambiente de trabalho favorecem e agilizam inovações de produtos e serviços, e portanto é importante a boa gestão da diversidade; (d) Vieses inconscientes, estereótipos e discriminação são inibidores do processo de colaboração, criatividade e inovação; e (e) apesar da diversidade ser apresentada como valor, o etarismo dentro das empresas não tem sido foco de ações coordenadas. As empresas não estão aproveitando o conhecimento adquirido dos atuais profissionais 50+, e nem se preparando para o futuro de seus profissionais de média idade atual.

Portanto buscou-se reunir dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa Como as empresas estão lidando com a questão da força de trabalho mais velha, durante sua trajetória, em busca de maior competitividade através da utilização da inovação, enquanto vantagem competitiva?

O propósito dessa indagação vai ao encontro da análise das discussões presentes na literatura que abrangem os principais desafios enfrentados pelas organizações frente à mudança demográfica e à diversidade geracional, sob ponto de vista educacional, inclusivo e processual.

O objetivo principal desse estudo é investigar, identificar e descrever como as empresas estão lidando com a questão da força de trabalho mais velha atual ou futura, e a sua relação com a inovação, abrangendo seus desafios em manter um quadro diverso e competente; alinhadas com as estratégias de inovação e competitividade.

Além do objetivo principal, esse estudo deseja identificar, adicionalmente, outros quatro pontos específicos a saber: (a) Identificar quais as principais barreiras e dificuldades para diversidade etária e avaliar possíveis aspectos de exclusão de profissionais com mais de 50 anos nas empresas; (b) Investigar as motivações para

estratégias voltadas à gestão para competência de profissionais mais velhos; (c) Identificar os impactos e os desafios das empresas em manterem um quadro diverso, inovador e competente; e (d) Elaborar lista de recomendações para aprofundamento das principais questões identificadas a partir deste estudo.

## **1.2 Justificativa e relevância do tema**

As empresas estão sendo afetadas drasticamente pelas constantes mudanças sociais, avanços tecnológicos, inovação acelerada e, principalmente, demográfica. Consequentemente, para se manterem competitivas e longevas, precisam compreender seus *gaps* de recursos e de habilidades e se adaptarem as novas capacidades exigidas para o capital humano.

Nesse contexto, espera-se descrever como as empresas estão lidando com a questão da força de trabalho mais velha, durante sua trajetória, em busca de maior competitividade, através da utilização da inovação enquanto vantagem competitiva, apoiada por práticas de diversidade, enquanto valor, e considerando os impactos que a dinâmica demográfica da força de trabalho mais velha traz para o contexto da empresa. Uma vez identificadas tais práticas, espera-se que esse estudo forneça dados que facilitem o mercado empresarial a construir ou adequar uma estratégia de gestão da força de trabalho mais velha.

Para se atingir os objetivos desse trabalho, foi realizada pesquisa qualitativa de classificação exploratória e descritiva, com abordagem técnica de coleta de dados apoiado por roteiro semiestruturado, com 21 empresas de uma amostra não-aleatória.

Esse trabalho está estruturado em seis capítulos, apresentando-se no primeiro um panorama geral sobre envelhecimento da população no Brasil e no mundo, baseado em vários autores, além da evolução, importância e implicância no momento atual. No segundo capítulo, é abordada a revisão literária, através da contextualização e os conceitos de envelhecimento e seus estereótipos; além das práticas de gestão, que estão sendo estudadas e/ou utilizadas, focadas nos profissionais mais velhos. Esse capítulo também apresenta os conceitos de inovação e de criatividade, bem como a relação e a importância da diversidade aplicadas no contexto das organizações, de acordo com suas necessidades e projetos. O terceiro capítulo caracteriza a metodologia

utilizada para a coleta de dados, com análise da organização, objeto do estudo, envolvendo sua identificação e um breve histórico. No capítulo quatro aborda tanto a análise dos resultados da pesquisa, como também, os diversos itens que a compõe, com o objetivo de responder o problema de pesquisa apresentado acima. O Capítulo 5 traz as considerações finais e uma sugestão para futuras pesquisas, seguidas das Referências bibliográficas, no capítulo 06, e o Apêndice, no capítulo 7.

A revisão da literatura será apresentada na próxima seção, e foca em apresentar a contextualização e os conceitos de envelhecimento e seus estereótipos; a diversidade e a sua importância para a inovação e competitividade da empresa. Este capítulo traz, também, os conceitos, as práticas e os achados de estudos, que envolvem gestão da força de trabalho mais velha encontrados na literatura.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### ***2.1 O fenômeno do envelhecimento da população e as implicações da longevidade no século XXI***

Segundo observa Camarano (2014), podemos conceituar bônus demográfico como sendo o resultado da diminuição da razão de dependência existente entre a população. Tal dinâmica se dá em função da diminuição da taxa de fecundidade e redução da taxa mortalidade em todas as idades. A combinação de ambas taxas impacta a estrutura etária dos países. Como resultado, se observa a redução da proporção da população jovem, considerada dependente, e aumentando a parcela da população, considerada ativa.

A taxa de fecundidade total mundial reduziu de 4,9 filhos por mulher, para 2,5 entre 1950 e 2010, e a expectativa de vida aumentou, expressivamente, como resultado da redução da mortalidade em todas as idades, passando de 46,9 para 68,7 anos, nesse período (CAMARANO, 2014).

Para Forrete (1998), há uma revolução planetária e o hemisfério sul foi surpreendido pelo fenômeno demográfico. Em alguns países, as mudanças demográficas são mais evidentes, e vêm ocorrendo há mais tempo. O fato é que com a diminuição da natalidade, principalmente em países mais desenvolvidos, juntamente com a maior expectativa de vida, a demografia se mostra amplamente alterada.

[...] a população com mais de 65 anos na Europa irá aumentar de 23% para 28%. Na América do Norte, o percentual correspondente subirá de 18% para 23%. Até 2050, Ásia, América Latina, Caribe e Oceania terão mais de 18% de sua população com mais de 65 anos. (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2017, p.1).

De maneira mais específica, na realidade brasileira, esses dados também se apresentam alarmantes. De acordo com Alvarenga e Brito (2018), o percentual de pessoas com mais de 65 anos alcançará 15% da população, já em 2034, ultrapassando a barreira de 20%, em 2046. Em 2010, estava em 7,3%. Esses dados demonstram a grande transformação no escopo da população do Brasil, aonde a População Economicamente Ativa (PEA) vai gradualmente envelhecendo, a ponto de que logo, irá alcançar uma média de 45 anos.

Em seu editorial de atualidades, a Universidade de São Paulo (USP, 2018) destaca que um quinto da população mundial terá mais de 60 anos no ano de 2050, e chegará a 2 bilhões de pessoas. O Brasil, que hoje ocupa o quinto lugar entre os países com população mais idosa, terá em 2030, mais idosos do que jovens de zero a 14 anos. Em termos proporcionais (BRASIL, 2017, p. 10), “a participação dos idosos, na população total, vai saltar de 11,3% para cerca de 33,7%, em 2060”. Uma em cada três pessoas será idosa. Sendo assim, duas projeções se alinham: (a) o gradual envelhecimento da mão de obra; e (b) a escassez de uma população ativa jovem.

Com o crescimento do número de idosos em relação à população jovem, estima-se a inversão da relação entre jovens e idosos, com 153 idosos para cada 100 pessoas menores de 15 anos (MIRANDA; MENDES; SILVA, 2016).

Felix (2016) notou que embora o envelhecimento populacional e a crise financeira mundial, deflagrada em 2007, tenham colocado em pauta o problema do sistema previdenciário, o foco sobre o tema se manteve sob as regras para aposentadoria, e atuou buscando, somente, adiar e segurar o trabalhador por mais tempo no mercado de trabalho, principalmente no setor privado. Contudo nunca se teve a preocupação na questão de empregabilidade e da manutenção das pessoas com a idade acima de 50 anos, sob a presunção de que um desenvolvimento econômico forte resultaria na criação de emprego para esta parcela da população mais velha.

Tampouco o Estado brasileiro preocupou-se em envolver as empresas privadas neste esforço fiscalista, com medidas de incentivo à manutenção do emprego dos mais velhos, requalificação ou programas de preparação para a aposentadoria mais tardia (FELIX, 2016, p. 247).

A OMS (2015) enfatiza sobre a necessidade de se ver o envelhecimento como algo bom, mas chama atenção sobre a importância da manutenção de políticas públicas voltadas para auxiliar esta realidade e combater a discriminação contra pessoas ou grupos baseados em idade, conhecido como discriminação etária. Para a Organização, o envelhecimento é inevitável, pode trazer vantagens comerciais, e quanto maior o investimento em saúde, melhor é a qualidade de vida da população, que pode assim contribuir por mais tempo para a economia.

Os gastos em sistemas de saúde, cuidados de longo prazo e ambientes propícios mais amplos são frequentemente retratados como custos [...]. Em

alguns casos, o retorno sobre esses investimentos é direto (sistemas de saúde melhores conduzem a uma melhor saúde, que permite maior participação e bem-estar) (OMS, 2015, p. 11).

Combater a discriminação etária exigirá a criação, e a incorporação no pensamento de todas as gerações, de uma nova compreensão de envelhecimento. Isso não pode ser baseado em conceitos ultrapassados de que os adultos maiores são um fardo ou em suposições irrealistas de que os adultos maiores hoje evitaram, de alguma forma, os problemas de saúde de seus pais e avós (OMS, 2015, p. 21).

Nessa seção, entendemos como o fenômeno do envelhecimento da população é uma realidade esperada, mas que também não pode ser menosprezada, visto que influencia a força de trabalho e os mercados e que, portanto, como colocaram Felix (2016) e a OMS (2015), é necessário que se responda para além da questão previdenciária, mas também quanto à requalificação e à preparação para uma aposentadoria tardia, combate à discriminação e investimentos em ambientes mais propícios. Na próxima seção, será apresentada a amplitude do conceito de envelhecimento, os estereótipos e os preconceitos que cercam a questão.

## **2.2 Trabalhadores mais velhos: conceitos, estereótipos e etarismo**

### **2.2.1 Envelhecimento: A amplitude do conceito**

Para entendermos melhor o que é ser um profissional mais velho e as dificuldades enfrentadas por ele, precisamos começar pela sua conceituação, ou melhor, pela dificuldade de conceituá-lo. Como escrevem Tikkanen e Nyhan (2006) o ser velho pode variar por múltiplas questões estatísticas, ou por interpretações de cada país. Uma das constantes notadas pelos autores é que o termo trabalhador mais velho cada vez mais se une a pessoas mais jovens, por volta dos 45 anos.

Segundo o índice de referência da UE em Lisboa, o grupo prioritário de trabalhadores mais velhos é o de 55 a 64 anos. No entanto, os estatísticos tendem a ter a idade de 45 anos como a demarcação entre ser um trabalhador mais jovem (24-44 anos) ou mais velho (45-64 anos) [...] De fato, a definição de trabalhador mais velho não é tanto uma questão de terminologia ou estatística, mas a prática de uma organização de trabalho em visualizar e rotular certos

trabalhadores como trabalhadores mais velhos. (TIKKANEN; NYHAN, 2006, p. 10, tradução nossa).

Cepellos, Silva e Tonelli (2019) argumentam que é fundamental o debate sobre o envelhecimento populacional, sobretudo nos estudos organizacionais e na gestão de pessoas e seus possíveis impactos. Em seu estudo, as autoras discorrem acerca do que é ser velho e sobre as diferentes concepções de idade, como idade moral, idade corporal, idade coletiva, e idade profissional, que constroem o entendimento de envelhecimento. Durante o processo de entrevistas realizado com pessoas acima de 50 anos, tanto no setor público, como no privado, foi observado que tais profissionais não se sentem velhos, ou com a idade cronológica que lhes é atribuída socialmente, ao contrário, se sentem mais jovens, por serem ainda ativos.

Eles também se identificam como pessoas jovens, por terem acompanhado as modificações tecnológicas que foram ocorrendo, na sociedade, ao longo dos anos, o que recai em outra questão a ser analisada, como o sentimento de participação social e econômica está associado a ser uma força ativa (CEPELLOS; SILVA; TONELLI, 2019).

De fato, a conceituação pode ser muito abrangente, ou pouco especificada, quando se diz respeito ao que é ser um trabalhador velho, ou estar entrando nessa faixa. Além disso, esse conceito gira, principalmente, em torno da compreensão de idade cronológica, o que nem sempre é o caso com a maioria das pessoas. Existem também outros fatores como idade social, como o indivíduo se sente, e como ele é visto pelos outros, no sentido relativo a sua idade. A maioria das pessoas sente o envelhecimento pelo ponto de vista da idade social, onde existe grande preocupação da percepção do outro sobre seu envelhecimento.

Conforme demonstrado por Ng e Law (2014) em suas entrevistas com profissionais velhos, muitos têm essa preocupação com a imagem e como isso pode dificultar os crescimentos dentro da própria empresa em que trabalham, assim como isso também faz com que eles mudem a percepção que têm de si mesmo.

As percepções dos participantes sobre as opiniões de outras pessoas quanto a sua idade (ou seja, idade social), também, pareciam ser um fator que limita a atualização de oportunidades para muitos trabalhadores mais velhos. O medo de não ter tempo ou longevidade suficiente no mercado de trabalho era particularmente acentuado (NG; LAW, 2014, p. 4, tradução nossa).

O fato de se sentirem deixados de lado ou ignorados em momentos de promoções ou treinamentos em seus empregos, transforma a vida de muitos destes profissionais, fazendo com que, em alguns casos, busquem uma aposentadoria precoce. O grande paradoxo é que existe a preocupação com a falta de profissionais, mas muitas empresas demitem seus funcionários devido à idade.

[...] muitas pessoas experimentam sua idade cronológica como fator determinante. Alguns se sentem discriminados porque não conseguem continuar trabalhando quando atingem uma certa idade, ou foram demitidos por seus empregadores por serem considerados muito velhos aos 50 anos ou mesmo aos 40 anos ou menos em alguns casos. Por outro lado, as recentes reformas de aposentadoria parecem estar forçando alguns a trabalhar por um período mais longo do que esperavam quando iniciaram sua vida profissional. (TIKKANEN; NYHAN, 2006, p. 9, tradução nossa).

Assim, os trabalhadores mais velhos, sejam eles acima dos 45 ou 60, têm diversos atributos, além de suas idades cronológicas e precisamos de maior elucidação sobre esses fatos. Em realidade, devido as suas idades mais avançadas, muitos, se não todos, detêm muitas experiências em seus currículos, que deveriam ser levadas muito mais em consideração-do que os estereótipos e os vieses, como geralmente acontece.

Diante disso, a próxima seção abordará o referencial teórico sobre a questão do estereótipo e dos vieses inconscientes, que podem estar presentes no dia a dia das empresas favorecendo situações de discriminação perceptível, ou não, dentro do ambiente de trabalho, e que podem repercutir de forma negativa, ou limitar a *performance* tanto da empresa, quanto do indivíduo afetado.

### **2.2.2 A questão do estereótipo e dos vieses inconscientes**

Custódio (2015, p.1) explica que: “O viés inconsciente é um conjunto de estereótipos sociais, sutis e acidentais que todas as pessoas mantêm sobre diferentes grupos de pessoas”.

A questão a se analisar é como esses vieses são de fato inconscientes, e mesmo que pensemos que não somos preconceituosos ou tiramos conclusões baseadas em estereótipos, nós o fazemos por determinações que vão além da nossa própria compreensão. “Sem que perceba, processos neurais e cognitivos tiram conclusões por você, e é aí que entra a discriminação disfarçada” (CUSTÓDIO, 2015, p.1).

Sales (2017, p. 1) corrobora ao afirmar que “Todos nós temos vieses, sem exceção. Trazê-los à tona é uma alternativa para tomar decisões melhores, mais acertadas e evitar impactos negativos nas vidas e carreiras de outras pessoas”

A estereotipagem leva as pessoas a serem mais inclinadas a atribuir características positivas aos membros de seu próprio grupo (viés de grupo) e características mais negativas para membros de outros grupos (LALONDE; GARDNER, 2011). A discriminação de pessoas mais velhas é uma dessas estereotipagem e a chamamos de etarismo.

Existe na literatura acadêmica o consenso a cerca da existência de etarismo (RUPP; VODANOVICH; CREDÉ, 2006) e segundo a European Commission (2015), a discriminação por idade é uma das práticas mais difundidas no mercado de trabalho na Europa.

Irving (2019) argumenta que muitas empresas desconsideram os funcionários acima de 50 anos, deixando de lado profissionais altamente capacitados, devido à idade, por considerarem os investimentos em treinamentos e os processos que possibilitam crescimento uma perda de tempo.

De acordo com o estudo de Tendências de Capital Humano Global da Deloitte (2018, apud IRVING, 2019), gestores de Recursos Humanos (RH) são preconceituosos quanto a profissionais mais velhos.

Através de um outro estudo encomendado pelo Federal Bank, que analisou 40 mil currículos simulados, foi possível identificar evidências de que candidatos mais velhos são discriminados consistentemente (IRVING, 2019). Assim, a reprodução de frases que reforçam esses pensamentos torna os processos de contratação, promoção ou retenção contaminados por informações falsas e sem fundamento. “Empregadores e recrutadores, portanto, precisam de abordagens baseadas em evidências para ajudar a reduzir o viés de idade no recrutamento” (SMEATON; PARRY, 2018, p. 11, tradução nossa).

“A visão cultural negativa a respeito do envelhecimento é reforçada pela mídia e pela propaganda que, não raro, retratam os mais velhos com clichês e fórmulas padronizadas” (IRVING, 2019. p.7 ).

[...] o estudo de 2018 Tendências de Capital Humano Global, da Deloitte, mostrou que 20% dos gestores empresariais e de RH pesquisados consideravam os funcionários mais velhos uma desvantagem competitiva e um impedimento ao crescimento de funcionários mais jovens. O estudo conclui: “Pode haver um problema significativo de viés de idade escondido na força de

trabalho atual”. E adverte: “Não abordar a percepção de que a cultura e as práticas de emprego das empresas sofrem do viés de idade pode lhes prejudicar a marca e o capital social” (IRVING, 2019, p. 7).

No Brasil, Lins *et al.* (2013, p. 3) revelam que “profissionais mais velhos, além de possuírem mais experiência, tendem a ser mais leais ao empregador, a apresentar uma postura ética no trabalho e são mais dispostos a atuar em diversas condições de trabalho.” Contudo, tais profissionais ainda não são considerados como mão de obra alternativa para lidar com a possível escassez de talentos jovens, ou para ocupar funções, das quais possuem competências. Somente 37% das empresas pensam dessa maneira.

As empresas reconhecem que os mais velhos possuem mais capacidade de realização de diagnóstico (87%), resolução de problemas (86%) e equilíbrio emocional. Contudo elas não desenvolvem modelos de carreira para que esses profissionais atuem em funções nas quais tais competências são essenciais (89%) (LINS *et al.*, 2013, p.3).

Segundo Tonelli (2018, p. 37): “Com o Brasil ainda acostumado à visão de país jovem, o preconceito contra o idoso é veiculado das mais diversas formas, especialmente por sua suposta não adaptação as novas tecnologias.”

As empresas não estão preparadas para o envelhecimento da mão de obra no país, pois, embora seus gestores reconheçam que o processo de envelhecimento exista, as empresas ainda não adotam nem políticas, nem práticas de gestão da idade (TONELLI, 2018).

Irving (2019) argumenta sobre como a população mais velha se mantém ativa e consciente, geralmente mais saudáveis do que verificado em gerações passadas e continuam a aprender e agregar valor.

[...] Nas empresas, contribuem para a estabilidade emocional, solução de problemas complexos, pensamento refinado e *know-how* institucional. Seus talentos complementam os de funcionários mais jovens e sua orientação e apoio aumentam o desempenho e a colaboração intergeracional (IRVING, 2019, p. 4).

Irving (2019) explica que os (a) avanços tecnológicos nas últimas décadas têm evoluído de maneira exponencial e proporcionado maior conforto e acessibilidade para muitas pessoas; (b) que as novas tecnologias não estão isoladas do envelhecimento populacional, mas que dependem, em muitos casos, da mesma, pois a necessidade de

novos meios para lidar com o envelhecimento gerou a possibilidade para criações inovadoras, ou seja, o envelhecimento acelerado resulta na adoção de novas tecnologias mais capazes de suprir os déficits humanos, e conclui que (c) contudo, um dos problemas que surge, não somente com o envelhecimento populacional, mas com as condições do mundo atual, é se está se criando um profissional preparado para lidar com o futuro. Segundo o autor, a realidade é que com as tecnológicas (Internet of Things, Inteligência artificial, drones, robôs e etc.) cria-se a necessidade de profissionais qualificados para lidar com esses avanços tecnológicos, e nesta somática, muitos acima de 50 anos são desconsiderados pelas empresas para serem investidos como prospectos do futuro.

As pessoas seniores, não raro, estão na extremidade perdedora das decisões de contratação, promoção e até de oportunidades de trabalho voluntário.

Pesquisa da antiga Associação Americana de Aposentados (AARP) mostrou que aproximadamente dois terços dos funcionários com idade entre 45 e 74 afirmaram ter testemunhado ou sentido na própria pele essa discriminação no ambiente profissional (IRVING, 2019, p. 8).

Existem diversos fatores que dificultam a situação em torno do envelhecimento da força de trabalho ativa, mas na maioria dos casos, muitas dessas dificuldades poderia ser resolvida caso fosse possível se abster dos estereótipos e vieses em torno desse grupo. Muito se acredita acontecer ou determinar pessoas desse grupo, porém os estigmas não deveriam ser os únicos fatores determinantes para se considerar contratações ou as promoções no trabalho.

Pensamentos como a diminuição das funções cognitivas, dificuldade de treinamento e adaptação são somente alguns dos estereótipos em torno desses profissionais.

Como analisam Ng e Law (2014), de fato, existe uma perda das funções motoras, em alguns casos, e de algumas funções cognitivas, devido à idade avançada, mas quando isso se une a outros estereótipos, se torna mais difícil para esses próprios indivíduos se desenvolverem em seus empregos. Boa parte da pesquisa e das entrevistas destes autores foca em mostrar essa dificuldade encontrada por várias pessoas, que vivenciam situações onde não têm oportunidades, ou que observam seus colegas de trabalho conseguindo uma ascensão, e eles ficam estagnados, e muito disso se deve a esses estereótipos.

O mais interessante de se observar é como, na maioria dos casos, os empregadores consideram o fato de se ter funcionários mais velhos como algo positivo, pois de um modo geral, eles são mais focados, fiéis aos propósitos da organização em que estão, e pretendem permanecer no mesmo emprego por mais tempo do que pessoas mais jovens.

As entrevistas realizadas por Ng e Law (2014), determinaram que profissionais com idade mais avançada, geralmente, tomam melhores decisões e buscam otimizar melhor os fatores que estão a sua disposição.

Nessa medida, nossos resultados descrevem como os indivíduos minimizam as perdas relacionadas à idade e maximizam os ganhos relacionados à idade. No geral, nossos resultados sugerem que os trabalhadores mais velhos são, de fato, mais adaptáveis do que foram retratados estereotipicamente (NG; LAW, 2014, p. 10, tradução nossa).

Com o cenário já determinado, com a preocupação cada vez maior na retenção de trabalhadores por mais tempo no mercado, a necessidade de superar esses pré-conceitos se torna cada vez mais imprescindível.

Estereótipos e atitudes discriminatórias podem resultar em baixa retenção de trabalhadores mais velhos, barreiras à reciclagem e emprego para aqueles que desejam voltar à força de trabalho. Como resultado, os empregadores devem garantir que os trabalhadores mais velhos sejam tratados com respeito e dignidade e não enfrentem discriminação indevida como resultado da velhice (NG; LAW, 2014, p. 11, tradução nossa).

Ao abordar as necessidades de aprendizado e desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos, a cultura e as atitudes de indivíduos, organizações e sociedade como um todo podem ser poderosos, mesmo que sutis, obstáculos à mudança. Existem muitas premissas e práticas tácitas e dadas como certas que trabalham contra funcionários com base na idade (TIKKANEN, 2006, p.40, tradução nossa).

Desse modo, para que se possa ser mais imparcial e de fato, criar as oportunidades para os funcionários, é preciso, em primeiro lugar, entender suas diferenças, obviamente que uma pessoa de 70 anos tem necessidades distintas de um jovem de 20, que está entrando no mercado. Mas se os vieses e estereótipos forem ultrapassados, é possível tomar melhores decisões, tanto para os trabalhadores como para a empresa. A verdade é que funcionários mais velhos no mercado se torna, a cada dia, uma realidade inevitável e todos precisam estar preparados para conter uma possível evasão, assim como trabalhar para melhorar as condições de trabalho. É um

trabalho que vai além do escopo da organização e adentra questões sociais e a participação governamental.

Vimos, nessa seção, como estereótipos e vieses inconscientes agem e influenciam na discriminação de profissionais mais velhos. Na próxima, veremos como o envelhecimento populacional e os avanços da tecnologias, juntos, podem interferir na realidade das empresas e em sua competitividade.

### ***2.3 Gestão para competitividade através da inovação e diversidade***

Para os especialistas em inovação e modelos de gestão estratégica para a competitividade global, Leibold e Voelpel (2006), as mudanças demográficas e a globalização estão entre os mais importantes desafios deste século. Atualmente, a economia é influenciada por uma gama de fatores globais, que vão além do crescimento populacional. Entre esses fatores, estão as tecnologias de informação e de comunicação (TICs) e o envelhecimento populacional, que juntos vêm influenciando – e irão influenciar cada vez mais – a produtividade e a economia dos países, fazendo com que os modelos de negócios das organizações tenham que ser revistos e adaptados à realidade do envelhecimento da força de trabalho de cada país.

Segundo os autores, a economia global da inovação em redes de conhecimento do século XXI está estruturada sobre a disponibilidade de capacidades intelectuais, competências humanas e energia física da força de trabalho e a disponibilidade desses recursos está ameaçada pela transição etária. A inovação organizacional para as empresas e economias cresce em importância e entretanto (LEIBOLD; VOELPEL 2006), pouco se sabe sobre os efeitos de uma força de trabalho envelhecida para inovação, passando a ser crucial estudar esse efeito, objetivando mostrar que o envelhecimento implica numa infinidade de mudanças e de desenvolvimentos relacionados à idade, que provavelmente, afetarão os processos e resultados do trabalho, como exemplo, possíveis influências nas mudanças de como as ideias inovadoras são desenvolvidas, promovidas, discutidas, modificadas ou implementadas nas organizações frente a habilidades cognitivas, experiência, interesses, valores e motivação afetadas pela idade. Para os autores, é necessário entender melhor a relação idade-inovação em vários aspectos, com objetivo de se entender como são afetados tais processos de inovação.

Em essência, as percepções sobre a relação idade-inovação podem ajudar as organizações a identificar as chances e riscos específicos da inovação de diversas forças de trabalho na idade, e a desbloquear o potencial de inovação inerente a essas forças de trabalho.

Quanto aos avanços tecnológicos, Barro e Davenport (2019) disseram que a adoção criteriosa das tecnologias inteligentes (IA, *Machine learning*, etc.) é essencial para a sobrevivência das empresas, e nesse contexto, pessoas e máquinas são parceiras na inovação.

Entretanto empresas inteligentes dão passos não somente no sentido de adotar a tecnologia (BARRO; DAVENPORT, 2019), mas também, no de recrutar e treinar pessoas para as funções especializadas, e de redefinir tarefas de trabalho para viabilizar a inovação dos seus produtos, processos, serviços e modelos de negócios dentro do que eles chamam de inovação baseada em automação inteligente. Para os autores, é significativo que apenas 16% dos líderes dessas empresas se sintam, de fato, muito preparados para lidar com os *gaps* de habilidades, o que pode levar a sérias questões sobre a capacidade de competir. De fato para os autores, já se observam áreas com grandes avanços em tecnologias prejudicadas pela falta de atenção ou atenção insuficiente ao capital humano.

### **2.3.1 Inovação e Comportamento inovador no trabalho**

Segundo Tieppo, Reis e Picchiali (2016 p. 263) a inovação é primordial para as empresas manterem a competitividade e responderem as constantes mudanças do mercado, sendo a criatividade um pilar importante na equação.

[...] é necessário que as organizações, times e pessoas tenham condições tanto de criar novas ideias quanto de colocá-las em prática. Nesse contexto, a criatividade é uma das dimensões que contribui com o processo de inovação, seja em produtos, seja em processos, organizacionais ou de marketing. Além disso, ela é considerada tanto um ingrediente importante quanto um dos primeiros passos para a inovação (TIEPPO, REIS E PICCHIALI, 2016, p. 263).

Podemos conceituar criatividade como sendo a produção de ideias e soluções inovadoras ou originais que sejam utilizáveis (RIETZSCHEL; ZACHER, 2015 apud Amabile 1996), ao passo que a inovação implica a implementação efetiva dessas ideias.

Então, é preciso assumir que a criatividade, por si só, não é suficiente para se manter a inovação, e que a inovação no local de trabalho inclui tanto a ideação (geração de idéias), quanto a implementação.

Schumpeter (1971) explica inovação como um elemento central da economia e como uma combinação nos meios de produção. O autor ainda afirma que a invenção é irrelevante, economicamente, se não for levada à prática. Barbieri e Alvarez (2003) corroboram explicando que a inovação é um processo interpessoal. Transformar ideias em produtos, serviços e processos requer uma organização com diferentes atividades, que são executadas por diferentes pessoas, jamais um processo solitário. A título de conceito, o fórum de inovação da EAESP FGV define inovação pela seguinte equação: Inovação = ideia + implementação + resultados. De forma que só haverá inovação se não faltar nenhum termo da equação. Para empresas, resultados podem ser lucratividade, crescimento, diversificação e outros objetivos empresariais.

Em síntese vimos, nessa seção, que a manutenção da competitividade das empresas sofre grande influência da inovação, e que esta se dá a partir da soma de tecnologias, pessoas e ideias úteis, que são levadas em prática e que geram resultados. Na próxima seção, apresentaremos como a diversidade no local de trabalho tem sido estudada, e quais são seus impactos para as organizações.

### **2.3.2 Inovação através da diversidade – As dificuldades da inclusão e o problema do envelhecimento.**

Diversidade e inclusão. Um dos assuntos fortemente pautados nos meios empresariais e nas mídias sociais, atualmente. Mas por qual razão? Qual a importância da diversidade e inclusão dentro de um ambiente de trabalho?

Apesar dos avanços atuais nesse campo, ainda são recentes as pesquisas de qualidade e o próprio pensamento positivo de executivos e de CEOs sobre isso. A verdade é que grupos diversificados geram melhores resultados. Tal afirmação foi feita pela McKinsey que em seu estudo Why diversity Matter? publicado em 2015 e atualizado com a publicação do relatório A diversidade como alavanca de performance (HUNT et al., 2018), e posteriormente, ratificado por CASTILHO (2020, p. 7):

As empresas da América Latina que adotam a diversidade tendem a superar outras empresas em práticas-chave de negócios como inovação e colaboração, e seus líderes são melhores em promover a confiança e o trabalho em equipe. Elas também costumam ter ambientes de trabalho mais felizes e uma melhor retenção de talentos. Tudo isso se traduz tanto em uma saúde organizacional mais sólida quanto em resultados: empresas que adotam a diversidade têm uma probabilidade significativamente maior de alcançar uma performance financeira superior à de seus pares que não o fazem.

As diferenças em um mesmo grupo de trabalho, então, resultariam em mais criatividade e inovação e isso é tudo que as empresas mais querem para estarem à frente de seus competidores.

Por isso, ter diversidade e incluir grupos minoritários vem se tornando um dos pré-requisito para muitas empresas, a importância das integrações foi demonstrada em um artigo pela Forbes Insights (2011), sempre pautando em cima das vantagens de se ter esses grupos diversificados e inclusivos, mas acima de tudo, mostrando que isso é uma informação comprovada pelos executivos e CEOs.

O artigo traz que quando os executivos e CEOs foram questionados sobre o que consideram as maiores barreiras para inserir programas de inclusão e diversidade nas empresas, os entrevistados respondem que as partes médias de gerência da empresa têm dificuldades em aplicar, corretamente, os programas feitos e que também existe não só a questão de orçamentos, que podem ser curtos e dificultar a implementação, como também, os problemas externos, como economia instável, que faz com que as empresas se preocupem com a sobrevivência, em muitos momentos, dificultando as contratações e os novos projetos.

É interessante a ressaltar que há empresas que já impulsionam a melhora dos seus produtos e dos seus serviços através da criatividade e inovação, e sabem que a melhor maneira de se fazer isso é através de grupos com diversidade e inclusão. Apesar dos desafios, o fato de se mostrar as vantagens, em torno disso, tem como preceito estimular outras empresas a buscarem o mesmo.

O único problema que é fácil de se evidenciar, não pela abordagem que o artigo tem, mas pelos resultados das pesquisas, é que muito poucas empresas, de todas entrevistadas, têm o foco na idade e se concentra em incluir funcionários mais velhos em suas empresas. Sabemos que isso é um grande problema mundial, devido ao envelhecimento da população no planeta.

Apesar de 28% dos entrevistados reconhecerem a necessidade de se melhorar a inclusão no quesito idade, somente 32% citam já terem feito progresso neste sentido. Em comparação, mais de 54% admite ter feito progressos, quando o quesito foi gênero.

No Brasil, não foi possível identificar o nível de engajamento atual das empresas, quanto à diversidade e inclusão etária. De acordo com uma pesquisa realizada pela Aberje (2019), dentre as 124 empresas brasileiras pesquisadas que já realizam programas de diversidade, o foco das ações estava voltado para pessoas com deficiência (96%), identidade de gênero (83%), cor/etnia (78%) e orientação sexual (74%).

Nessa seção, entendemos qual a importância em se ter grupos diversificados nas empresas e a sua relação com o fomento à inovação. Entendemos que os pilares mais trabalhados são os voltados para as pessoas com deficiência, identidade de gênero, cor/etnia, e orientação sexual, e que o engajamento quanto à diversidade etária e suas vantagens ainda era ínfimo.

Na próxima seção, serão apresentadas questões que envolvem a gestão da força de trabalho envelhecida no ambiente de trabalho, com até cinco gerações diferentes.

### **2.3.3 Gerenciando a multiplicidade no ambiente de trabalho**

Diante do cenário demográfico de envelhecimento, as organizações, que segundo Freitas (2015, p. 9) “apresentam uma maior facilidade em captar as mudanças sociais e responder mais rapidamente a elas que as demais instituições”, enfrentam o desafio de compreenderem uma força de trabalho envelhecida e locais de trabalho cada vez mais diversificados (BILLETT *et al.*, 2011b; FREITAS, 2015; LEIBOLD; VOELPEL, 2006; NORTH; SHAKERI, 2019). Como afirma Irving (2019) e North e Fiske (2015), em suas pesquisas sobre envelhecimento, existe a possibilidade de termos até 5 gerações diferentes trabalhando no mesmo ambiente, e essas mudanças já podem ser vistas hoje.

As empresas não estão sabendo lidar com os profissionais mais velhos na força de trabalho, e com a gestão Intergeracional, atualmente convivendo com até 5 gerações diferentes (IRVING, 2019), situação em que o discurso teórico e a realidade promulgam pareceres diferentes sobre a aceitação, e a permanência desses profissionais na força de trabalho.

As abordagens sobre práticas de diversidade e inclusão, além de desenvolvimento e capacitação pouco se concentram no envelhecimento do trabalhador, e a empregabilidade aponta abertura restrita na condição de atração e retenção desses profissionais (TIKKANEN, 2005; IRVING 2019).

Com predisposição de estereótipos, discriminação, desconsideração das habilidades e experiências acumuladas em âmbito organizacional, as empresas parecem desvalorizar os profissionais com mais de 50 anos na admissão, e na manutenção do emprego (TIKKANEN, 2005; CEPellos 2016; FORETTE, 1998).

Em sua ampla pesquisa envolvendo mais de 10 mil gestores, entre 21 e 70 anos, em mais de 20 países, e em uma gama de setores, para aprender ferramentas e técnicas que usam em seu trabalho, e entender como as práticas de gestão podem diferir segundo a idade, Birkinshaw *et al.* (2019) observam que grandes organizações chegam a ter funcionários de cinco gerações diferentes, sob o mesmo teto, e que a diversidade etária, assim como outras formas de diversidade, traz benefícios e desafios, sendo o preconceito e o estereótipo desafios que podem surgir quando não se lida, adequadamente, com as diferenças.

Para evitar que profissionais mais jovens e mais velhos sejam estereotipados, vale ter uma forma sistemática de olhar para a variedade de estilos de gestão, conforme o grupo etário, capitalizando os pontos fortes de cada um, e compensando os fracos (BIRKINSHAW *et al.*, 2019).

A diversidade no mundo corporativo é uma questão importante, por mais que gênero e etnia recebam boa parte da atenção, as oportunidades para obter maior valor de uma força de trabalho com idade diversa são enormes (BIRKINSHAW *et al.*, 2019, p. 12).

Em suma, nessa seção, a gestão da multiplicidade geracional foi apresentada como fator-chave a ser entendido e administrado, visto que já é realidade que as empresas terão, em seu quadro, até 5 gerações trabalhando em conjunto, e que se nota que o foco de estudos da literatura estão direcionados para programas de gênero, de deficiência, de orientação sexual e de etnia, sendo a diversidade etária, ainda, pouco explorada na literatura em ambiente organizacional. Na próxima seção, será apresentada como a mudança demográfica afeta a composição etária da força de trabalho, e potencialmente, a interação e o desempenho individual e da equipe organizacional.

### 2.3.4 Interação e impactos no desempenho

No intuito de entender como a mudança demográfica afeta a composição etária da força de trabalho, e potencialmente, a interação e o desempenho individual da equipe organizacional, Streb e Gellert (2011) realizaram estudo em duas montadoras, onde as equipes, geralmente, trabalham em limites funcionais e são o cerne do desempenho organizacional, e onde também, a criação de valor é reconhecida como o resultado do trabalho em equipe. O objetivo inicial era examinar a suposição negativa de desempenho por idade, e os autores argumentariam que, com uma idade média crescente, o desempenho da equipe no nível da fábrica diminuiria. “Surpreendentemente, descobrimos que o contrário é verdadeiro: com uma idade média crescente, o desempenho da equipe melhorou” (STREB; GELLERT, 2011, p. 1). Para os autores, o caminho para enfrentar o desafio do envelhecimento das equipes deve passar pela (a) Valorização da idade e a experiência, cuidando em não discriminar, o que requer adequada e aberta comunicação; (b) Construir relações de confiança fortes, já que questões relacionadas a deficiências físicas e mentais, advindas da idade ou não, são geralmente consideradas extremamente sensíveis, considerando que ninguém deseja ser tratado como um trabalhador restrito e o medo associado em ser demitido; (c) Criar uma estratégia para análise de lacuna entre requisitos e desempenho, que permita que os líderes de equipe analisem tais requisitos para tomada de ações, e nesse sentido, é necessário uma coesa rede de colaboração interna e colaboração, igualmente, fortes entre hierarquias, funções e departamentos precisam ocorrer. É importante não apenas determinar o que eles não podem fazer, mas também determinar o que podem realizar, permitindo que eles realizem todo o seu potencial e criem valor; e (d) Políticas para realocação, reimplantação de trabalhadores, de acordo com seu perfil específico de desempenho e recursos, e os requisitos do trabalho, garantindo que trabalhadores trabalhem de acordo com suas capacidades e os objetivos competitivos da organização como um todo o resultado do estudo revelou que as medidas implantadas contribuíram para (a) redução das medidas em relação ao absenteísmo (de 8,2 para 6,9%); (b) melhoria quanto à qualidade (número de carros com defeito) de uma média de 7,9% de carros com defeito para 5,8; e para o caso estudado prioritariamente; e (c) os custos evitados, devido aos menores reparos e retoques de produtos.

[...] em média, cada equipe economiza até US \$ 2000 por ano, enquanto a redução de problemas de qualidade ocorre devido a menos reparos e retoques de produtos. A linha de produção pode representar uma economia de até US \$ 350.000 por ano (STREB; GELLERT, 2011, tradução nossa).

Irving (2019) registra que não se pode esperar que os mais velhos sejam tratados da mesma maneira que os jovens. Identificar que existe uma desigualdade e que os mesmos necessitarão de mais atenção fará parte do escopo desse profissional do futuro. Como antecipa o autor, as mudanças para o futuro precisam vir do posicionamento de grandes empresários e do governo, também, para que se alcance o novo escopo social que surge. Para o autor, o desafio é grande, mas as possibilidades também são imensas, tudo está conectado ao nível de investimento e comprometimento com a proposta de enfrentar e aproveitar as transformações.

Repense o local de trabalho. Sua empresa deveria estar preparada para adequar os espaços de trabalho a fim de melhorar a ergonomia e tornar os ambientes amistosos para os funcionários mais velhos. Ninguém deveria ser afastado de suas atividades por causa de uma dor que pode ser evitada ou aliviada, já que até pequenas mudanças podem melhorar a saúde, a segurança e a produtividade. A comunidade empresarial tem a chance de liderar um amplo movimento para mudar a cultura, criar oportunidades e impulsionar o crescimento. Com isso, as empresas melhorarão, não só, as vidas mais maduras, mas também a vida de todas as idades, e as perspectivas dos trabalhadores das próximas gerações. Esse movimento transformador para assimilar o potencial da mudança demográfica do século 21 é o próximo grande teste da liderança corporativa (IRVING, 2019).

North e Fiske (2015) argumentam que como até 2050, boa parte dos países estarão com uma proporção de idosos, acima dos 65 anos, mais de 20% da população, há fatores que são agravados quando o número de jovens existente para substituir os postos de trabalho não tem a mesma proporção. Segundo os autores, existem três grandes consequências dessa situação: (a) Aumento do número de idosos no mercado; (b) Aumento do número de gerações no ambiente de trabalho; (c) Aumento de tensões multigeracionais.

Segundo North e Fiske (2015), quando pensamos em grupos de trabalhos multigeracionais, precisamos considerar, não apenas, as implicações que isso causa,

mas também as razões pelas quais ocorrem no nível individual, interpessoal, institucional e internacional. Em um primeiro momento, os autores tiram algumas linhas para relatar como as pesquisas relacionadas a diferenças de idade e várias gerações trabalhando em conjunto são escassas, quando comparamos com as outras duas dimensões, que definem como nos configuramos e como entendemos as outras pessoas.

A primeira categoria, ou seja, o nível individual, diz respeito a como a idade e a geração da qual fazemos parte nos ajudam a constituir o senso de conhecimento próprio.

Em relação a questão das gerações, é apontada a evidência que os indivíduos têm naturalmente, que é a tendência de se relacionarem somente com pessoas da mesma idade, o que dificulta ainda mais essa questão, visto que os locais de trabalho já estão configurados (IRVING, 2019; NORTH; FISKE, 2015) com pessoas de até quatro gerações distintas: Geração silenciosa, que vai de 1925 a 1945; Baby Boomers, de 1945 a 1964; Geração X, de 1965 a 1981; e Geração Y/ Millenials, de 1981 a 2000, e logo isso aumentará para cinco gerações, com a entrada da Geração Z no mercado de trabalho.

Tudo que os autores buscam é mostrar como pode ser uma situação avessa e complexa, pois nossa tendência a não entrosar com outras gerações e nos subdividirmos dentro do ambiente de trabalho cria grupos multigeracionais incapazes de se relacionar e produzir melhor.

Já no nível interpessoal, a idade pode se tornar um aspecto que usamos para julgarmos as outras pessoas, o preconceito e a discriminação que temos contra uma pessoa, devido a sua idade. É muito próximo do sentido de sexismo e racismo, e mesmo a idade sendo inevitável para as pessoas de todos os grupos, isso não cria um sentimento de empatia, mas sim, de negação, a ponto das pessoas sentirem necessidade de, muitas vezes, esconder a idade que têm, já que é vista como algo negativo por todos.

Os autores apresentam várias possibilidades para essa classificação do velho, desde o medo do envelhecimento, de doenças ou da própria morte, até o fato das pessoas precisarem se identificar com outras da mesma idade. A verdade é que existem várias explicações plausíveis, que ainda precisam ser estudadas nesse sentido.

Quando consideramos o nível institucional, a busca é por encontrar, no meio social, uma explicação para os estereótipos relacionados à idade. Em um cenário muito mais amplo, ou seja, no contexto de uma sociedade e de determinada cultura, o etarismo

passa a ser algo intrínseco, natural e um viés inconsciente. Com o advento de novas tecnologias, e trabalhos pesados, com o tempo, a associação de força, vigor e capacidade para aprender coisas novas foi associada à figura jovem, e foi entrando, em detrimento da imagem do envelhecimento.

Nessa sessão de institucionalização, North e Fiske (2015) tentam expor vários sentidos que levam aos preconceitos contra pessoas mais velhas em vários sentidos, como por exemplo, elas serem sempre associadas como mais acolhedoras e confiáveis, mas não serem consideradas no sentido de aprendizado e competência (modelo de conteúdo estereótipo). Por razões como essas que empresas não investem em treinamentos para funcionários mais velhos. Outro ponto de vista é que como existe grandes competições criadas dentro de gerações, como *millenials versus baby boomers*, isso dificulta as possibilidades de interações e relações positivas.

No último nível, o internacional, é analisada a perspectiva mais comum, em que os autores apresentam resultados muito artificiais para serem conclusivos. Fazer uma divisão sobre raízes culturais, similares, entre países de cultura asiática (leste), e países do oeste, não demonstram os argumentos suficientes no quesito de idade e dos preconceitos no trabalho.

Desse modo, mesmo ainda estando nos pensamentos iniciais sobre essa pesquisa, já podemos perceber as direções para as que estamos sendo levados para entendermos as bases de todo esse problema. Para que isso possa ser feito, precisamos entender que todas essas raízes existem nos quatro aspectos: individual, interpessoal, institucional e internacional (mesmo que em estudos iniciais).

North e Hershfield (2014) propuseram quatro maneiras de se adaptar a força de trabalho das empresas, para que elas estejam preparadas para o envelhecimento da mão de obra. A primeira proposta dos autores é relacionada à flexibilização, e à meia aposentadoria, onde as empresas não perdem a mão de obra de um funcionário que se encaminha para aposentar, mas somente reduzem sua jornada de trabalho pela metade, por exemplo, e assim, ele trabalha ganhando metade de sua aposentadoria, e metade de seu salário, não perde seus benefícios, e a empresa ainda pode contar as habilidades daquele funcionário. A segunda proposta seria focar nas habilidades das pessoas mais velhas para fazer as contratações. A maioria dos gestores das organizações concordam com os pontos de vista de North e Hershfield (2014), em que os colaboradores mais

velhos são mais hábeis, e mais fiéis com os propósitos da empresa, detêm maiores princípios éticos, pontualidade, equilíbrio emocional e, obviamente, mais experiências. Essa é a segunda ideia, que consiste em focar nas habilidades, e não na idade dos funcionários, ou seja, quando os processos seletivos forem realizados, devem-se considerar menos o fator juventude, e mais as qualidades, as experiências e as habilidades dos candidatos. O terceiro e quarto pontos são bem interligados, pois dizem respeito a como a empresa pode lidar com seus funcionários, que já estão envelhecendo. O terceiro seria a adaptação e a criação de novas vagas, e o quarto, melhorar a ergometria no local de trabalho. O fato é que com o envelhecimento, temos necessidades diferentes e precisamos de adaptações. Logo, as grandes corporações não poderão mais descartar os funcionários velhos, na esperança de encontrar candidatos mais novos. Então, precisam começar a pensar em como estabelecer mais conforto e vagas mais adaptadas para melhorar as condições de trabalho.

Compreendendo esse novo momento, North e Shakeri (2019) trabalham uma teoria em torno do conceito de idade subjetiva, que percebe a idade como sentimento e mentalidade, além do tempo que todos creem, e também, como a ligação de várias coisas, como saúde mental e física, funções cognitivas, produtividade e performance de trabalho. Para os autores, geralmente, a idade subjetiva gira em torno de quatro fatores primários: quão velha uma pessoa se sente; quão aparenta; quão se comporta; assim como os seus interesses. Portanto a idade não é algo a ser compreendido somente de modo cronológico, e não deveria ser o único fator para uma avaliação das atribuições profissionais. Para tanto, os autores propõem o uso do conceito GATE, que significa Generation, Age, Tenure, Experience, em que as empresas devem considerar além da (a) idade baseada na fase da vida; (b) a geração percebida; (c) a posse do tempo que a pessoa está na organização; e (d) a experiência baseada em anos de acumulação de habilidades. A ideia do GATE segue os mesmos parâmetros da idade subjetiva, sua contribuição é algo complementar à ideia da subjetividade de analisar a idade como algo mutável e construído, e não algo fixo. Introduzir o método do GATE dentro das empresas, tanto em promoções, como em processos seletivos, pode auxiliar as empresas a serem mais eficazes no momento da contratação ou promoção de um funcionário. Entender como a idade, geração, posse e experiência podem moldar os indivíduos e como isso está ligado, diretamente, a sua sensação de idade é algo muito importante para que se

possa parar de definir grupos, levando-se em consideração somente a sua idade cronológica e estereótipos vagos.

Como analisa Snow (2016), o potencial cerebral de desenvolvimento é atingido somente aos 50 anos de idade, e pode permanecer no auge até os 92 anos. Como defende o autor, envelhecer é algo positivo e sua idade não deve ser um ponto para desistência, tudo depende de como você enxerga as situações.

O tema impactos do envelhecimento da força de trabalho na inovação dentro das empresas se mostra relevante, visto que o assunto ainda se caracteriza como fenômeno de pouco conhecimento por parte das empresas, e também, da sociedade como um todo. Em paralelo, o mundo vem experimentando, de forma cada vez mais exponencial, transformações sociais para além do crescimento e envelhecimento populacional, novas tecnologias que impulsionam transformações digitais em todos os segmentos de mercado, acirrando a competição dentro do mercado globalizado, e exigindo, das empresas, maior adequação ao cenário que se desenha, alinhando uma resposta inovadora, não só do ponto de vista tecnológico, mas principalmente, de capacidade e competência humana atualizada, para se manterem competitivas e longevas.

No próximo capítulo, serão apresentados os conceitos e procedimentos metodológicos, que fundamentam o processo de investigação.

### 3 METODOLOGIA

Na seção anterior, a literatura e suas referências, que serviram de base para o estudo foram apresentados. Passamos pelos conceitos dos temas abordados e o contexto atual. A partir deste capítulo, abordaremos os conceitos e os procedimentos metodológicos que fundamentam o processo de investigação.

#### **3.1 Conceito de pesquisa e Natureza da pesquisa escolhida**

A pesquisa é uma forma de pensar, refletir e compartilhar com outras pessoas os resultados de um estudo. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 30): “a pesquisa é um conjunto de processos sistemáticos, críticos e empíricos aplicados no estudo de fenômeno” e contém os meios utilizados para se resolver, de modo sistemático e confiável, o fenômeno estudado. Paradigma da pesquisa e metodologia trabalham em conjunto para formar um estudo de pesquisa (MACKENZIE; KNIPE, 2006).

O paradigma interpretativista, ou construtivista, tem como propósito compreender o universo da experiência das pessoas, pois a realidade é construída socialmente considerando, dessa maneira, as opiniões sobre a situação em estudo e o ambiente cultural pré-existente (MACKENZIE; KNIPE, 2006). Creswell, (2007), reforça, portanto, que os significados subjetivos são negociados social e historicamente, formados através das interações que cada indivíduo experimenta, dentro de normas históricas e culturais:

[...] esses significados subjetivos são negociados social e historicamente. Em outras palavras, eles não são só gravados nas pessoas, mas são formados através de interações com outras pessoas (daí o construtivismo social) e através de normas históricas e culturais que operam na vida das pessoas. Assim, os pesquisadores construtivistas sempre abordam os "processos" de interação entre as pessoas (CRESWELL, 2007, p. 26).

Esse estudo segue uma perspectiva interpretativista, considerando que “o conhecimento a cerca da realidade é construído por meio da interação entre as pessoas e o mundo que vivemos” (GIL, 2019, p. 7), buscando melhor compreensão dos papéis e dos comportamentos sociais que as pessoas desempenham e legitimam, a partir da

adoção da metodologia qualitativa explicada logo abaixo, a representação dos fenômenos sociais.

A metodologia em desenvolvimento de pesquisas, segundo coloca Creswell (2007) possui três abordagens mais utilizadas em projeto são: (i) Quantitativa: com investigação experimental e avaliações pré e pós teste; (ii) Qualitativa: com investigação participativa, modelo narrativo e entrevista aberta e (iii) Mista: com concepção pragmática, coleta sequencial de dados quantitativos e qualitativos.

Conforme explicam Sampieri, Collado e Lucio (2013) e Marconi e Lakatos (2017) a pesquisa qualitativa tem foco em compreender e aprofundar fenômenos que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em seu ambiente natural, em relação ao contexto estudado.

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 300): “[...] como focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem.”

A pesquisa qualitativa pode ter objetivos exploratórios, descritivos e explicativos (CRESWELL, 2007; GIL, 2019; MARCONI E LAKATOS 2017). O objetivo exploratório envolve a proximidade com o problema e o desenvolvimento de hipótese ou pressupostos, e a coleta de dados é feita por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas e exemplos analisados. O descritivo tem como objetivo a abordagem de característica de um grupo, por exemplo, populacional, ou tende a identificar as relações entre as variáveis na pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 303): “O estudo qualitativo desenvolve-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Os pesquisadores qualitativos geralmente coletam os dados no campo, no ambiente onde os participantes vivenciam a questão ou problema em estudo.[...] por meio de exame de documentos, observação do comportamento e entrevistas com os participantes [...] A seguir examinam todos os dados e procuram entender o seu significado, organizando-os em categorias ou temas que perpassam todas as fontes de dados organizando-os em categorias ou temas que perpassam todas as fontes de dado [...] organizando os dados indutivamente até unidades de informação cada vez mais abstratas. Esse processo indutivo envolve que os pesquisadores trabalhem avançando e retrocedendo entre os temas e os dados básicos até estabelecerem um conjunto abrangente de temas (CRESWELL, 2014, p. 50-51).

Para identificar como as empresas estão se preparando de maneira a antecipar ações para mitigar os impactos do envelhecimento da força de trabalho, e assegurar sua capacidade competitiva e de inovação, a pesquisa qualitativa exploratória se mostra a mais adequada para o cenário, considerando que haverá uma investigação participativa através de entrevistas semiestruturadas. Exploratória, porque parte dos questionamentos mais extensos no início da pesquisa procura diversificar as problemáticas, de forma a melhor endereçar os trabalhos futuros, considerando que o tema diversidade etária nas organizações é ainda pouco explorado, quanto a relação com a estratégias de inovação das empresas e sua relação com a competitividade e longevidade no contexto do Brasil. Quanto à natureza dos dados, o método qualitativo foi utilizado em função da estratégia do uso de entrevistas em profundidade.

### ***3.2 Técnica de investigação da pesquisa***

Essa seção tem como finalidades: descrever a técnica e o procedimento de coleta de dados, detalhar o método utilizado no processo de coleta, e apresentar como os mesmos foram utilizados, segundo o desenho da pesquisa.

As técnicas de pesquisa qualitativa (MARCONI E LAKATOS 2017 p. 313) constituem instrumentos de coleta de dados para uma investigação. Para Gil (2019, p. 126): “enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é adequada para obtenção de uma multiplicidade de informações, como características demográficas, conhecimentos, comportamento, opiniões, valores”.

Marconi e Lakatos (2017, p. 319) corroboram explicando que elas ajudam a “compreender as perspectivas e experiências dos entrevistados, conhecer o significado que o entrevistado dá aos fenômenos e eventos de sua vida cotidiana, utilizando seus próprios termos”.

As entrevistas são técnicas utilizadas para coletar dados através de perguntas. O “pesquisador se põe frente a frente com o investigado e lhe faz algumas perguntas, objetivando recolher os dados de que precisa para a realização de sua pesquisa” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 296).

Partindo desse princípio, o desenvolvimento desse estudo se dá pela observação em campo, através de entrevistas individuais para levantamento de dados. Tais

entrevistas serão semiestruturadas e face a face, onde as “perguntas são previamente estabelecidas, mas não são oferecidas alternativas de resposta” (GIL, 2019, p. 128), podendo entretanto, de acordo com a localização e disponibilidade do entrevistado, serem efetuadas via telefone ou outro meio eletrônico, como Skype ou Zoom. O roteiro semiestruturado está em sua íntegra no apêndice A, desse trabalho.

### **3.3 Procedimento para entrevista e coleta de dados**

A execução de uma boa entrevista (CRESWELL, 2007; GODOI; MATTOS, 2017), requer um bom delineamento das fronteiras do estudo, bem como um planejamento prévio para sua operacionalização, que sejam feitas perguntas abertas e semiestruturadas, que se tomem notas sobre os comportamentos e as atividades dos participantes, e que se colem documentos oficiais e públicos durante o processo da entrevista.

Segundo Gil (2019) a entrevista é vantajosa visto que, se conduzida por entrevistador habilitado, permite a obtenção de dados em maior profundidade, proporciona melhores níveis de adesão dos mesmos, possibilita o auxílio aos respondentes, e favorece a observação das características do entrevistado. As desvantagens ficam por conta do investimento em tempo e em recursos financeiros, um possível desinteresse por parte do entrevistado, e ao fato de que “não há como garantir que o entrevistador e o entrevistado atribuam o mesmo significado aos termos que são utilizados na entrevista” (BRIGGS, 1986 apud GIL, 2019, p. 128).

Para esse trabalho, a coleta dos dados se deu através de entrevistas que ocorreram face a face, ou *online*, com apoio de um roteiro semiestruturado. Apresentado no apêndice desse trabalho, o roteiro de apoio à entrevista serviu como uma diretriz para guiar o pesquisador na manutenção dos tópicos importantes, e para ajudá-lo a garantir certa unidade nos documentos transcritos. Os dados coletados foram organizados, transcritos e interpretados.

No momento das entrevistas, buscou-se identificar quais são as concepções e as práticas que sustentam a estratégia vigente na empresa, se existem procedimentos descritos e comunicados, em que nível de maturidade, quais medidas são tomadas, entre outros.

### **3.4 Fontes para coleta de dados**

A quantidade de participantes foi definida considerando amostragem por acessibilidade e conveniência, que segundo Gil (2019, p. 106) “são selecionados por estarem mais disponíveis em participar do estudo” e por serem de contato de rede de relacionamento do pesquisador, facilitando o acesso às empresas. Dessa forma, as amostras consideradas neste trabalho são de caráter não-aleatória e não probabilística, e foram construídas a partir da rede de contatos do pesquisador e atenderam ao critério mínimo, que era o de aceitar fazer parte deste estudo.

Inicialmente, foram convidadas 26 empresas, das quais 21 aceitaram, duas declinaram, e as outras três não responderam, embora tenham sido contatadas, pelo menos, duas vezes.

### **3.5 Público participante**

Foram consideradas participantes, empresas de diferentes organizações, nacionais ou multinacionais, com operações em vários segmentos do mercado brasileiro, prioritariamente, no estado de São Paulo, independente do número de funcionários, mas que apresentassem um corpo funcional de diferentes gerações, mesmo que o número seja restrito, e ainda, atuassem em questões de inovação. Tais empresas estão sendo representadas neste estudo ou por líderes de áreas como Recursos Humanos, Inovações e/ou Diversidade, ou por profissionais que convivem com tal tema, ou ainda, que tenham um papel decisivo nos direcionamentos empresariais, e que assim, respondam sobre as práticas que sustentam a política vigente em suas empresas. Entendem-se que esses profissionais exerçam o cargo mínimo de gerentes dentro das instituições.

Tanto as empresas participantes, quanto os líderes entrevistados concederam autorização, por escrito, através do termo de consentimento livre e esclarecido, onde se explica que a participação nesta pesquisa consiste em uma entrevista de aproximadamente 60 minutos, conduzida pela pesquisadora, e com registro em áudio. Foi utilizado um roteiro com 30 perguntas qualitativas semiestruturadas, que consta no

Apêndice deste trabalho. Para assegurar a privacidade, os nomes tanto das empresas, como dos líderes participantes desta pesquisa foram anonimizados. Em relação à ética, as informações contidas no trabalho estarão coerentes com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) e com as normas e regras da Fundação Getulio Vargas.

### ***3.6 Jornada durante a investigação e coleta de dados***

Foi constatado que, na maior parte das empresas entrevistadas, as políticas de diversidade eram de responsabilidade da área de Recursos Humanos, entretanto as áreas de Inovação, Tecnologia ou Transformação Digital, dependendo da estrutura da empresa, também representavam um papel primordial na descrição de tais políticas.

Das empresas entrevistadas, 14 possuem profissionais dedicados à área de Inovação e em oito delas, existem também, além desses profissionais, colaboradores de RH dedicados à diversidade e à inclusão.

As empresas, que apresentam estruturas de diversidade, atuam com pelo menos dois pilares reconhecidos no mercado. Os pilares de foco ficaram assim distribuídos: deficiência, 100%; identidade de gênero, 75%; cor/etnia, 75%; e orientação sexual, 75%. Outros pilares como nacionalidade e classe social foram pautados com menos ênfase, ambos com 22% dos participantes.

Em se tratando das 13 empresas que não possuem estrutura formal de diversidade, os índices foram bem menores. Apenas uma empresa afirmou atuar no pilar de identidade de gênero e nacionalidade, e uma em identidade de gênero e cor/raça.

Foi, ainda observado que 67% dos participantes possuem estruturas oficiais de inovação, incluindo *hub* e laboratórios, e 38% possuem tanto estruturas oficiais de diversidade, quanto de inovação.

Dos 21 profissionais entrevistados, oito atuam diretamente com o assunto diversidade, cinco com inovação e transformação digital, e oitos são executivos da área de RH, CEO e Negócios. Trata-se de executivos engajados com o tema da pesquisa, que têm conhecimento sobre as políticas de diversidade e de inovação da empresa.

As entrevistas tiveram duração, média, de setenta minutos. Em sua maioria, elas foram realizadas através do aplicativo Zoom, sendo que apenas uma foi de maneira presencial, a pedido do entrevistado, somando-se assim, o tempo de 28h14m. Todas as

entrevistas foram transcritas pelo próprio pesquisador. Durante a transcrição, foram efetuadas marcações de palavras consideradas chaves para a pesquisa, assim como destacado inicialmente, e frases importantes a serem consideradas em suas semelhanças ou divergências, no momento de análise da pesquisa.

Para facilitar o registro, a organização, codificação, e posterior análise dos dados coletados, foram utilizados *softwares* computacionais, a exemplo do aplicativo Gravador nativo da plataforma IOS/Apple, a própria ferramenta Zoom para agendamento e reunião via canais digitais, processador de texto da plataforma MS Word através da função Ditado de Voz, utilizado para transcrever as entrevistas. Para a codificação das entrevistas foi utilizado o MaxQda como aplicativo de análise de dados. Para apoio à manipulação e tratamento dos referenciais bibliográficos foi utilizado o gerenciador de referências Mendeley. Todos os registros e atividades foram executados pelo próprio entrevistador.

Com o registro das respostas durante as entrevistas feito através do uso de gravador, as anotações por parte do pesquisador sobre o ambiente e as reações dos entrevistados ficaram prejudicadas, em função da interação face a face durante a reunião *online*, portanto a tomada de notas ocorreu em momento posterior à entrevista, o que pode ser considerado um inconveniente constatado durante o processo de coleta de dados *online*.

Na próxima seção, será apresentado um breve descritivo de quem são os representantes das empresas entrevistadas.

### ***3.7 Quem são os representantes das empresas participantes da pesquisa?***

Visando uma melhor compreensão de quem são os representantes das empresas entrevistadas, como também do desenvolvimento profissional e jornada de cada um, foi sugerido que os participantes iniciassem contando um pouco a sua formação, idade, tempo de atuação no mercado de trabalho e na atual empresa.

Conforme já explicado, 21 empresas participam do estudo. Foram adotados codinomes tanto para as empresas, quanto aos seus representantes com a finalidade de garantir a confidencialidade dos dados. Os currículos condensados dos participantes estão apresentados no quadro 1, abaixo.

Quadro 1 – Quem são os representantes das empresas participantes?

Empresa	Entrevistados	Formação	Nível formação	Cargo	Sexo	Idade
Katrina	Katy	BioFísica	Doutorado	Head Diversity & Inclusion Latam	Mulher	NI
Andrew	Anddy	Engenharia Elétrica	MBA e/ou Lato Senso	Country Manager Brasil	Homem	53
Camille	Cami	Economia	Mestrado	Diretora Associada - Diversidade e Inclusão - Latam	Mulher	49
Carla	Kaka	Administração	MBA e/ou Lato Senso	HR Learning Partner	Mulher	NI
Mitch	Michel	Ciencia da Computação	MBA e/ou Lato Senso	Senior Data and Cloud Architect	Homem	40
Rita	Riva	Psicologia	MBA e/ou Lato Senso	Diretora RH	Mulher	39
Florida Keys	Flor	Processamento Dados	MBA e/ou Lato Senso	Diretor Vendas e Canais Latam	Homem	41
Irma	Maria	Administração	MBA e/ou Lato Senso	Gerente Projetos de Tecnologia	Mulher	50
Hanna	Athena	Ciencia da Computação	MBA e/ou Lato Senso	Gerente Tecnologia e Inovação	Mulher	40
Zeta	Satoshi	Ciencia da Computação	MBA e/ou Lato Senso	CEO Brasil e Diretor Executivo HUB Digital	Homem	46
Delta	Métis	Processamento Dados	Superior	Business Partner	Mulher	NI
Sally	Sal	Psicologia	MBA e/ou Lato Senso	Business Partner	Mulher	42
Paulette	Paula	Psicologia	MBA e/ou Lato Senso	HR Head Corporate Services Brasil	Mulher	42
Josephine	Jose	Publicidade	MBA e/ou Lato Senso	CEO Fundador e Diretora de Planejamento Estratégico	Mulher	47
Florence	Luna	Psicologia	MBA e/ou Lato Senso	Head RH	Mulher	27
Teddy	Theodoro	Direito	MBA e/ou Lato Senso	Diretor Corporativo RH Latam	Homem	47
Isaias	Jesus	Publicidade	MBA e/ou Lato Senso	Diretor de Planejamento e Criação e Co- Fundador	Homem	NI
Wilma	Wal	Não informado	MBA e/ou Lato Senso	COO Co- Fundadora	Mulher	NI
Laura	Helena	Psicologia	Superior	Diretor Corporativo RH Latam	Mulher	44
Eta	Lucio	Economia	Mestrado	Product Manager	Homem	55
Vamco	Valter	Engenharia Naval	MBA e/ou Lato Senso	CTO	Homem	56

Fonte: O Autor

Identificamos que os 21 participantes possuem curso superior, sendo que destes, 16 possuem MBA ou especialização, 2 mestrados e 1 pós doutorado. Observamos que a graduação inicial se concentrou dentro da área de Administração, 5 em Psicologia, 5 na área de Tecnologia, 2 em Economia, 2 em Administração, 2 na área de Publicidade, Propaganda e Marketing, 2 na área de Engenharia, 1 na Zootecnologia, 1 na área de Direito, e um participante não informou sua graduação.

Do grupo, 13 são do sexo feminino e 8 do sexo masculino. Nove se encontram na faixa etária entre 41 e 50 anos, havendo apenas 3 participantes entre 30 e 40 anos, e uma com 27 anos declarados. Os outros 5 participantes não informaram idade ou ano de nascimento. Curiosamente, as duas participantes, que atuam em cargos formais de diversidade e inclusão, são justamente as duas com maior nível educacional, sendo um mestrado e um pós-doutorado em Biofísica. Ambas atuam em empresas multinacionais reconhecidas mundialmente.

### 3.8 Quem são as empresas participantes da pesquisa?

Conforme já foi dito neste trabalho, estamos utilizando uma amostra não-aleatória, não-probabilística formada a partir da rede de relacionamento do pesquisador e que aceitaram fazer parte deste estudo.

Ainda como parte inicial da entrevista, e mantendo o objetivo de melhor compreensão do cenário em que a empresa está inserida, foi solicitado aos participantes que comentassem um pouco de sobre o mercado de atuação em que atuam, a composição da empresa e os dados demográficos, como ano de fundação, número de funcionários, o cenário de concorrência em que ela está inserida, e qualquer outra informação que considerasse importante. Os currículos condensados das empresas estão apresentados no quadro 2, abaixo.

Quadro 2 – Quem são as empresas participantes?

Empresa	Área de Atuação [1]   Segmento	Fundação	Classificação	N. Funcionários	GPTW 2020	Área de Diversidade	Inovação ou TD
Katrina	Tecnologia   SW, HW, TICs e Consultoria	1977	Multinacional	Maior que 10.000	2020	Sim	Sim
Andrew	Tecnologia   SW, HW, TICs em Segurança de informação	1984	Multinacional	1001 até 5000	Não	Não	Sim
Camille	Serviços   Auditoria e Consultoria	1989	Multinacional	Maior que 10.000	2020	Sim	Sim
Carla	Tecnologia   SW, HW, TICs e Consultoria	1911	Multinacional	Maior que 10.000	2020	Sim	Sim
Mitch	Tecnologia   I.A, B.I e Desenvolvimento	2013	Multinacional	11 até 50	Não	Não	N.I
Rita	Serviços   Financeiros e adm consórcio	1988	Nacional	1001 até 5000	2020	Sim	Sim
Florida Keys	Tecnologia   SW e TICs	2012	Multinacional	51 até 200	Não	Não	Não
Irma	Indústria   Edição	1902	Multinacional	1001 até 5000	Não	Não	Sim
Hanna	Tecnologia   SW e TICs	1968	Multinacional	1001 até 5000	2020	Sim	Sim
Zeta	Tecnologia   Mídias & Conteúdos   TICs	1925	Nacional	1001 até 5000	Não	Não	Sim
Delta	Tecnologia   SW, HW, Consultoria e operações	1939	Multinacional	Maior que 10.000	2020	Sim	Sim
Sally	Indústria   Manufatura de eletro-Eletronicos	2011	Multinacional	1001 até 5000	2020	Não	Não
Paulette	Serviços   Facilities e adm serviços on-site, Benefícios & Incentivos	1966	Multinacional	Maior que 10.000	2020	Sim	Sim
Josephine	Serviços   Marketing e publicidades	2014	Nacional	1 até 10	Não	Não	Não
Florence	Tecnologia   Automação, I.A, B.I e Desenvolvimento	2007	Nacional	201 até 500	Não	Não	Sim
Teddy	Indústria   Têxtil	1967	Nacional	5001 até 10.000	Não	Não	Sim
Isaias	Serviços   Marketing e publicidades	2009	Nacional	11 até 50	Não	Não	Não
Wilma	Tecnologia   Fintech Financeira	2018	Nacional	11 até 50	Não	Não	Não
Laura	Indústria   Química	1895	Multinacional	Maior que 10.000	Não	Não	Sim
Eta	Serviços   Banco	1924	Nacional	Maior que 10.000	2020	Sim	sim
Vamco	Serviços   Care services	1963	Multinacional	5001 até 10.000	Não	Não	Não

[1] Áreas de atuação: Indústria: transformação da matérias-primas em produtos, manualmente ou com o auxílio de máquinas e ferramentas (SEBRAE, 2014).  
 Serviços: envolve atividades de oferta do próprio trabalho ao consumidor (SEBRAE, 2014).

Fonte: O Autor

Pode-se observar que 13 das 21 empresas participantes são multinacionais, uma com até 50 funcionários; uma com 51 até 200; quatro com 1001 até 5000; uma com 5001 até 10.000; e seis com um número maior do que 10.000 funcionários.

Das oito empresas nacionais, uma tem até 50 funcionários; duas com o número de funcionários de 51 até 200; uma com 201 até 500; uma com 1001 até 5000; duas com 5001 até 10.000; e uma com mais do que 10.000 funcionários.

Nove participantes foram vencedores do prêmio Great Place to Work em 2020, e entre eles, oito possuem, oficialmente em sua estrutura, áreas dedicadas a diversidade e inclusão e inovação.

As 12 empresas não listadas no GPTW, também não possuem área de diversidade estruturada, embora em suas falas se autodenominam empresa humanizada, e apenas seis possuem uma estrutura formal de inovação.

### **3.9 Categorias de análise**

Na pesquisa qualitativa, a entrevista compreende o processo de interlocução, ou seja, o diálogo entre duas ou mais pessoas, para a construção de significados relacionados aos objetivos propostos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Entre 1940 e 1950, diante de um cenário em que estudiosos se interessaram pelos símbolos políticos, surgiu a análise de conteúdo (BARDIN, 2016), uma técnica de análise que visa descrever, de modo objetivo, sistemático e analítico, o conteúdo expresso por meio da comunicação.

Uma análise dos dados coletado em uma pesquisa qualitativa (YIN, 2016) ocorre geralmente em um ciclo de cinco fases, onde na primeira, é feita uma compilação dos dados para gerar uma base formal; logo após, se faz uma decomposição desses dados, normalmente, através de uma codificação, que é uma forma de categorizar o texto, seguido de uma recomposição ou reclassificação, onde o pesquisador vai identificar padrões emergentes com o objetivo de, finalmente, iniciar a interpretação dos dados codificados, para por conseguinte, chegar à conclusão.

Como recebemos os dados não estruturados, se faz necessário então codificar uma estrutura (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), para se codificar (GIL, 2019), é necessário primeiramente efetuar a transcrição do material coletado, seguido de uma análise cuidadosa de cada frase ou sentença, onde normalmente, se seleciona uma palavra-chave, dando a ela uma determinação de um título, ou um código, que represente o parágrafo ou uma unidade de ideias.

Na tentativa de melhor esclarecer os objetivo da análise de dados, Sampieiri, Collado e Lucio (2013) consolidam algumas das principais ideias de outros teóricos de metodologia e reforçam que a análise tem como finalidade principal (a) dar estruturas aos dados, os organizando por unidades categorias ou temas, interpretando e avaliando essas unidades/categorias/temas; (b) descrever as experiências das pessoas estudadas; (c) compreender o contexto que rodeia os dados, tanto para reconstruir a

história, quanto para encontrar sentido no âmbito da formulação do problema, e relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada, ou ainda, construir novas teorias.

Nesse sentido, para este estudo, foi efetuada a análise dos dados pela utilização da técnica de análise de conteúdo, utilizando códigos analisados por categorias de conceito e com codificação aberta, ou seja, sem preconcepção alguma, que primariamente (GIBBS, 2009, p. 64) foi criada a partir de uma literatura estudada e revista, a posteriori, com devido aprofundamento após o processo de entrevista e dados levantados.

Foram consideradas, pelo pesquisador, quatro categorias de análise, capazes de expressar os pressupostos estudados, separados, a priori, em blocos de ideias, em função dos conteúdos presentes nas falas dos entrevistados, conforme detalhadas no quadro 3, abaixo.

**Quadro 3 – Pressupostos e Categorias**

<b>Pressuposto</b>	<b>Categoria</b>	<b>Menções</b>
Transformações sociais, novas tecnologias e boom demográfico demandam esforço das empresas em se manterem inovadoras e em constante desenvolvimento de estratégias competitivas.	Transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras	106
Inovação fomentando constante desenvolvimento de estratégias competitivas.	Inovação percebida como vantagem competitiva	136
Mindset e RH estratégico com políticas e procedimentos sustentam a estratégia de inovação e competitividade das empresas.	Criatividade como alavancadora de inovação	63
Diversidade no ambiente corporativo favorecem ambientes inovadores.	Diversidade e inclusão como valor:	82
Profissionais mais velhos são descartados pelo mercado de trabalho	Especificações da questão etária	129
Particularidades 50+ (dificuldades com tecnologia, desinteresse em estudar, declínio físico e mental, capacidade de produção, etc.)		

Fonte: O Autor.

As categorias de análise temática adotadas nesta pesquisa são:

### **3.9.1 Transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras**

Esta categoria parte das observações de Barro e Davenport (2019); Felix (2016); Forrete (1998); Irving (2019); Leibold; Voelpel (2006); Mai (2008); North; Fisk (2015); Streb; Voelpel; Leibold (2008); Tikkanen e Nyhan (2008) – autores que apontam a importância para as organizações em se observar o impacto que as transformações sociais, a globalização, os avanços tecnológicos com vistas a obter resultados para o

negócio mantendo sua longevidade – e agrupa falas dos participantes frente às implicações quanto à (a) velocidade do surgimento de novas tecnologias; (b) globalização; (c) pressão da concorrência; e (d) complexidades sociais como envelhecimento populacional, novos comportamentos sociais, diversidade, cultura local e como tais eventos influenciaram, e/ou impulsionaram as estratégias e táticas empresariais, em busca de sua sobrevivência e competitividade.

### **3.9.2 Inovação percebida como vantagem competitiva e Criatividade como alavancadora de inovação**

Esta categoria parte das observações de Rietzschel e Zacher (2015 apud AMABILE, 1996); Barbieri e Alvarez (2003); Barro e Davenport (2019); Graglia e Lazzareschi (2018) Leibold e Voelpel (2006); Tieppo, Reis e Picchiali (2016 p. 263), autores que apontaram que o interesse das organizações que investem em inovação é obter resultados para o negócio. Agrupa momentos em que os entrevistados associaram inovação à necessidade e importância do momento atual; à presença de novas tecnologias de *softwares*, de *hardwares* e de inteligência de máquinas; ao uso de *cloud*, práticas e estratégias de trabalho interno, como por exemplo, metodologias como *scrum*, *design thinking*, e outras agilitas, desenvolvimento e treinamento das equipes nesses novos métodos, acultramento dentro do conceito de *mindset* de crescimento; às práticas e estratégias de trabalho voltados ao cliente externo, a exemplo de inteligência artificial, *data driven*, *machine learning*, internet das coisas e do mercado; e aos benefícios gerados a partir da inovação para manutenção e sobrevivência das organizações. Ainda essa categoria agrupa momentos em que os entrevistados associaram a presença da criatividade, ambiente seguro, agilidade, humanização da empresa em benefícios para as organizações ratificando o encontrado na literatura de Gomes, Rodrigues e Veloso (2016), autores que apontaram a importância da criatividade como habilitadora para processos de inovação.

Os dois temas apresentados acima descrevem que transformações sociais, novas tecnologias e *boom* demográfico demandam esforço das empresas em se manterem competitivas, e para tanto, elas investem em estratégias de inovação para ampliar a competitividade. Entretanto como aponta Leibold e Voelpel (2006), a economia global da inovação está estruturada sobre a disponibilidade de capacidades intelectuais e

competências humanas, daí a importância em se definir estratégias de recursos humanos que sustentem a inovação e fomentem a criatividade. A literatura nos mostra que uma maior diversidade em ambiente de trabalho favorece e agiliza inovações de produtos e serviços, entretanto, vieses inconscientes, estereótipos e discriminação são inibidores do processo de colaboração, criatividade e inovação, e portanto é crucial atentar para a questão da diversidade, principalmente quando falamos de diversidade etária, que é tema central da pesquisa. Dessa forma, diversidade e inclusão como valor e especificações da questão etária são os dois últimos temas trabalhados.

### **3.9.3 Diversidade e inclusão como valor**

Esta categoria parte das observações de Billet *et al.* (2011a); Castilho (2020); Freitas (2015); Forbes Insights (2011); Hunt *et al.* (2018); Irving (2019); Leibold e Voelpel (2006); North e Shakeri (2019); Lins *et al.* 2013; Sales (2017); Smeaton e Parry (2018); Tonelli (2018), e agrupa as falas dos participantes quanto à necessidade e à importância da diversidade e da inclusão como valor corporativo, e cumpre os objetivos de revelar quais seriam as necessidades, motivações, barreiras e impactos, sejam positivos ou negativos, que as empresas vivenciam, ao investirem para além das políticas e práticas de diversidade. A ideia principal é entender se há essa prática e quais são os principais pilares dentro do guarda-chuva da diversidade e quão maduras e presentes as especificidades de diversidade aparecem.

### **3.9.4 Especificações da questão etária**

Partindo dos trabalhos desenvolvidos por Billet *et al.* (2011a); Birkinshaw *et al.* (2019); Cepellos (2016); Freitas (2015); Forette (1998); Leibold e Voelpel (2006); North e Fiske (2015); North e Hershfield (2014); North e Shakeri (2019); Tikkanen (2005); Streb e Gellert (2011), e considerando o recorte metodológico desta dissertação, buscamos verificar as peculiaridades da questão etária nas organizações. Esta categoria leva em conta as considerações dos entrevistados sobre as políticas voltadas a profissionais 45+, as impressões sobre principais dificuldades e tabus que envolvem o tema no mundo do trabalho, e, especificamente, a questão da intergeracionalidade das organizações.

Também busca entender se há e como se dá o aproveitamento dessa mão de obra de forma estratégica nas organizações, e principalmente quais as práticas utilizadas pelas empresas de forma estratégica para que se responda a questão de como as empresas estão se preparando para mitigar e se manterem inovadoras e longevas.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADO DAS PESQUISA

Neste capítulo, é apresentado e discutido o conteúdo das entrevistas realizadas com as 21 organizações participantes e que fazem parte da amostra desta pesquisa. Do conteúdo transcrito e após leitura flutuante, resultaram 1.123 comentários relevantes para a questão de pesquisa. Tais comentários foram segmentados e reduzidos a 12 categorias em primeira ordem. Em um segundo momento de aprofundamento da análise, as categorias foram reagrupados e reclassificados em grandes 5 temas organizados pelo pesquisador, de acordo com os critérios da metodologia e análise de conteúdo, propostos por Sampieri, Collado e Lucio (2013).

Os quatro temas que emergiram durante o rearranjo da análise, resultaram um total de 643 comentários assim distribuídos: (a) Transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras (106); (b) Inovação percebida como vantagem competitiva (136); (c) Criatividade como alavancadora de inovação (63); (d) Diversidade e inclusão como valor (82); e (e) Especificações da questão etária (129). Houve outras 75 menções sobre estratégias e práticas internas, entretanto nenhuma delas era específica para questão etária, conforme nosso interesse de pesquisa. A tabela 1, abaixo, apresenta as categorias de tema e sua distribuição entre as entrevistas.

Tabela 1 – Categorias

Pressuposto	Categoria	Menções
Transformações sociais, novas tecnologias e boom demográfico demandam esforço das empresas em se manterem inovadoras e em constante desenvolvimento de estratégias competitivas.	Transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras	106
Inovação fomentando constante desenvolvimento de estratégias competitivas.	Inovação percebida como vantagem competitiva	136
Mindset e RH estratégico com políticas e procedimentos sustentam a estratégia de inovação e competitividade das empresas.	Criatividade como alavancadora de inovação	63
Diversidade no ambiente corporativo favorecem ambientes inovadores.	Diversidade e inclusão como valor:	82
Profissionais mais velhos são descartados pelo mercado de trabalho	Especificações da questão etária	129
Particularidades 50+ (dificuldades com tecnologia, desinteresse em estudar, declínio físico e mental, capacidade de produção, etc.)		

Fonte: O Autor.

A tabela 2, abaixo, identifica a classificação da empresa quanto à origem de sua nacionalidade, mostrando a frequência em que cada categoria aparece no material analisado.

Tabela 2 – Distribuição das referências nas categorias

Empresa	Origem/sede	Transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras	Inovação como vantagem competitiva	Criatividade como alavancadora de inovação	Diversidade e inclusão como valor	Especificações da questão etária
Katrina	Multinacional	9	8	2	8	9
Andrew	Multinacional	10	6	0	0	5
Camille	Multinacional	4	3	2	2	7
Carla	Multinacional	3	4	5	6	3
Mitch	Multinacional	6	4	1	1	1
Rita	Nacional	4	3	0	5	4
Florida Keys	Multinacional	6	6	0	4	2
Irma	Multinacional	2	5	3	4	3
Hanna	Multinacional	4	4	4	7	5
Zeta	Nacional	8	3	0	2	3
Delta	Multinacional	3	5	2	5	2
Sally	Multinacional	4	5	4	3	13
Paulette	Multinacional	3	7	3	6	9
Josephine	Nacional	4	1	4	2	10
Florence	Nacional	2	3	5	5	17
Teddy	Nacional	5	7	0	3	2
Isaias	Nacional	6	9	7	3	5
Wilma	Nacional	3	23	15	1	1
Laura	Multinacional	9	3	0	6	4
Eta	Nacional	4	8	6	2	16
Vamco	Multinacional	7	19	0	7	8

Fonte: O Autor.

A partir dos dados das tabelas 1 e 2, demonstra-se que Transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras aparece em 106 menções, sendo proferida 66% entre as empresas multinacionais, e 36% entre as empresas nacionais.

Em se tratando da categoria Inovação percebida como vantagem competitiva foram efetuadas 136 menções, sendo o maior número efetuadas por empresas multinacionais 58%, e citadas apenas 42%, entre as empresas nacionais.

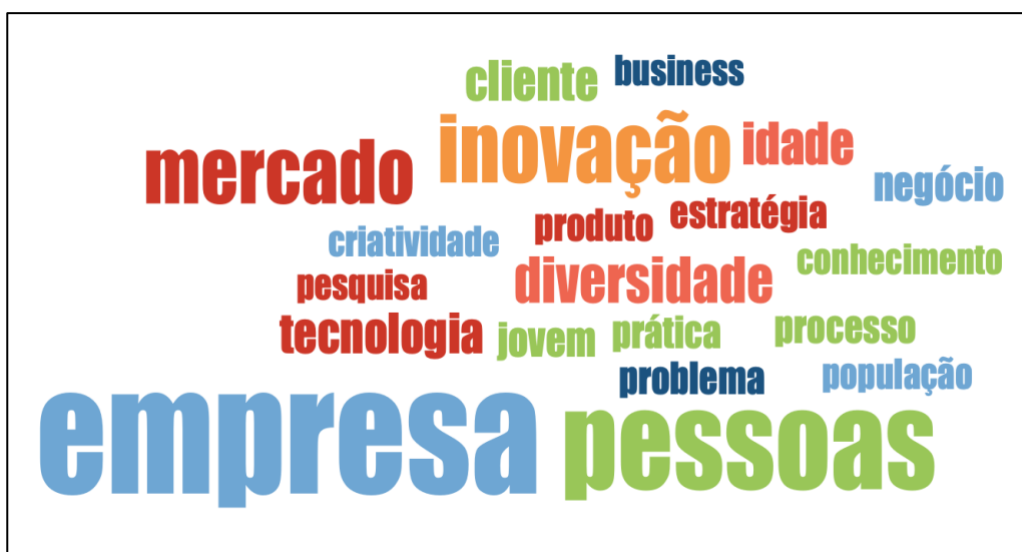
Criatividade como alavancadora de inovação teve 63 menções e aparece em 41% em empresas multinacionais, mas nas nacionais, o índice foi maior, equivalendo a 59%.

Diversidade e inclusão como valor teve 82 menções e aparece em maior percentual entre as empresas multinacionais, 72%, e 28%, entre as nacionais.

Especificações da questão etária aparece em maior número nas menções, 129 vezes, com percentual de 55% e 45% entre multinacionais e nacionais, respectivamente.

Nos segmentos selecionados para categorização dos temas, os 20 vocábulos mais mencionados, proferidos no mínimo 50 vezes, são apresentados na figura 1, de nuvem de palavras, geradas com apoio da ferramenta Maxqda abaixo:

Figura 1 – Os vocábulos mais mencionados



Fonte: O Autor

O vocábulo empresa foi dito 679 durante a entrevista, ocupando o primeiro lugar entre palavras repetidas, e esteve presente em todos os relatos dos participantes. A segunda palavra mais proferida foi pessoas, com 502 menções, seguidas de inovação (329), mercado (294), e idade (149). Diversidade (179), tecnologia (137), negócios (99) jovens (93), práticas (82) e criatividade (67) formam o segundo grupo de palavras com maior frequência, e que esteve presente em 95% das entrevistas.

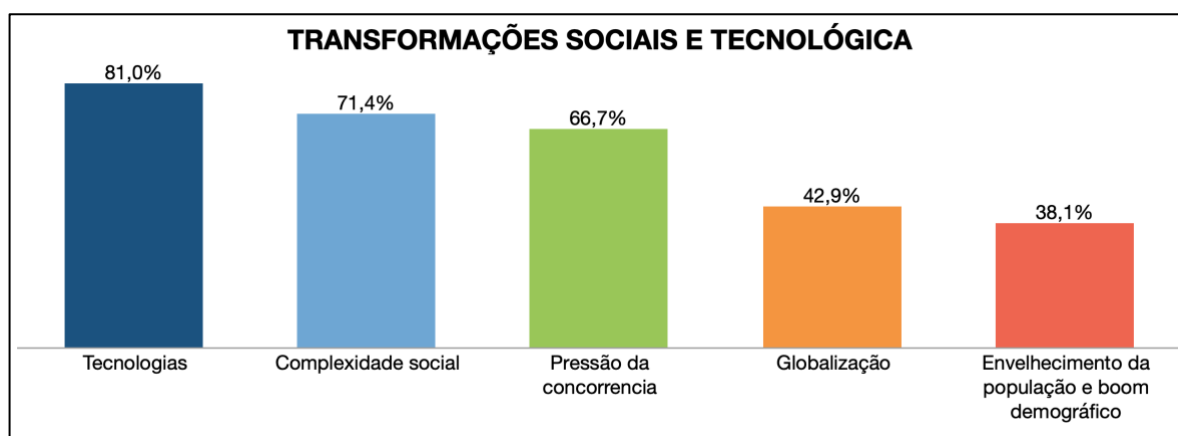
Vejamos a seguir, de que forma os entrevistados se referiram às categorias.

#### **4.1 Transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras**

Com o objetivo de investigar a influência que as transformações sociais e tecnologias teriam nas empresas participantes, este tema trabalhou no sentido de agrupar falas dos participantes frente às implicações quanto a (a) velocidade do surgimento de novas tecnologias; (b) globalização; (c) pressão da concorrência; (d) complexidades sociais, como novos comportamentos sociais, diversidade, cultura local; e (e) envelhecimento da população e *boom* demográfico influenciaram e/ou impulsionaram as estratégias e táticas empresariais, em busca de sua sobrevivência e competitividade. Buscou-se retratar, através das falas dos participantes, suas necessidades, motivações, barreiras e impactos-tanto positivos, quanto negativos.

A transformação social e tecnológica teve 106 trechos segmentados entre as 21 entrevistas e gerou 5 subtemas. O subtema mais citado foi classificado como Tecnologias e teve 29 menções, aparecendo nas falas de 16 dos 21 participantes, seguido de Complexidade Social, com 26 menções em 14 participantes, Pressão da Concorrência, com 24 menções em 14 dos participantes, Globalização, com 15 menções citados em 9 das falas dos participantes, e Envelhecimento da População e Boom Demográfico, com 12 menções e presente na fala de 09 participantes. O gráfico 1, abaixo, apresenta a frequência em que os subtemas apareceram nas falas dos participantes.

Gráfico 1 – Frequência dos subtemas nas falas dos participantes



Fonte: O Autor

Nas próximas sessões, são apresentados os subtemas relacionados à transformação social e tecnológica que compreendem em: globalização, pressão da concorrência, tecnologias, complexidade sociais, e envelhecimento da população e *boom* demográfico.

#### 4.1.1 Globalização

Essa seção explora, de forma geral, apontamentos da literatura (FREITAS, 2016; SILVA; BALBINO, 2013) e das mídias (RYDLEWSKI, 2019), sobre como a globalização econômica, aparece como defladora e uma das propulsoras na corrida das empresas em busca de maior competitividade, uma vez que elimina barreiras das mais variadas formas,

permitindo novos entrantes no mercado. Iniciaremos expondo a fala das entrevistadas quanto ao cenário que as mesmas enfrentaram frente à globalização e que foi lembrada nas falas de 09 entrevistadas.

Com a globalização, a Katrina se percebeu em uma em competição tanto com empresas conhecidas e estabilizadas em seu mercado, como também, com as que tinham acabado de nascer. O tempo de existência deixa de ser um diferencial: “[...] então, a Katrina tem 40 anos, uma empresa aí, de meia idade e hoje, a gente tem competidores que acabaram de nascer, enfim, empresas de 2005, 2010, que hoje concorrem com a gente”.

Para Florida Key, empresa fundada em 2012, ter clientes de atuação global levou a empresa a desenvolver um conhecimento plural em sua área de atuação, e acabou por estimular sua ampliação no mercado internacional. A empresa declara: “[...] características de aprendizado desse cliente que tem presença global, é que acabou elevando nossa empresa e o nosso sistema foi desenvolvido baseado nisso”.

Nosso CEO global, que é o fundador de empresa, ele embora seja Australiano, ele está liderando o processo de crescimento nos Estados Unidos, então, essa diferença cultural, ela enriquece muito no modelo de formação, no modelo de desenvolvimento global (Florida Key).

Interessante comentar que, coincidentemente, a Florida Key é um novo concorrentes mencionados pela Katrina.

Para Hanna, produtos e serviços ofertados em outros mercados podem ser tropicalizados e ofertados no Brasil: “Porque talvez tenha um produto que a gente já tenha dentro deste nosso grupo, e que a gente não aplica aqui, que seria até mais fácil de fazer esta visão, mais globalizada de produtos de ofertas de serviço, tá?”

Por enquanto, os dados demonstraram que a globalização acelerou e ampliou a concorrência entre as organizações existentes e estabilizadas. Ela também abriu caminho para novos entrantes, e facilitou que conhecimentos de outros mercados criassem diferenciais em produtos ofertados nesses novos mercados geográficos. A partir desse entendimento, questionamos como a pressão da concorrência exercia influência no dia a dia da organização, com a intenção de melhor tangibilizar os efeitos da globalização. Apresentamos, a seguir, os aspectos relatados pelas participantes.

#### 4.1.2 Pressão da Concorrência

Novos entrantes não são as únicas preocupações das empresas entrevistadas. A diversificação de produtos e serviços criada por novos ou velhos concorrentes acirra ainda mais a corrida pela competitividade. Uma das entrevistadas comentou sobre uma nova tecnologia que viria suplantando seu principal produto: “A Katrina estava confortável nessa posição [...] e aí, quando a Microsoft e outras empresas chegaram com uma tecnologia *cloud*, que aí, você não precisa mais ter, né?”.

Katrina se refere à manutenção de uma infraestrutura física de tecnologia, que dominava, e que, sofreu uma disrupção tecnológica. O espaço físico, alocado dentro das empresas, abriu espaço para um estoque de dados virtuais, que pode ser acessado a partir de qualquer local no mundo. E com isso, fornecimento do serviço com um crescente barateamento do valor de operação, e com uma maior segurança de dados faz com que a disputa entre os concorrentes experimente uma nova forma de competição: a preferência de uso.

O Netflix tá ruim, você muda pra um Google Play, para qualquer outra coisa, então hoje a concorrência não é mais para uma venda, ela é pelo uso do seu produto. Então se a gente vende *Cloud* e o cliente não usa, não adianta nada para gente (KATRINA).

[...] com a chegada da Apple, principalmente no mundo de *smartphone* e a transformação toda que existiu nesse ambiente, a Andrew acabou não acompanhando essa mudança e acabou fazendo uma transformação, porque aí, ela praticamente perdeu o mercado de mobilidade corporativa, e ela se transformou numa empresa de *software* muito focada na parte de gestão de ambientes móveis (ANDREW).

Você pega empresas que, antes, só conduziam conteúdos como a Disney, entregando na cadeia e fazendo entrega na ponta. Você pega empresas que, só, cuidavam da ponta, do aplicativo da ponta, como Netflix fazendo porções de conteúdo e ganhando Oscar (ZETA).

Algumas participantes trouxeram, em suas falas, a implicância quanto à concorrência por capital humano, em função da globalização de tendências, e de competências. Segundo elas, essa competição por recursos humanos qualificados e atualizados causar consequências indesejadas à empresa, se não tratada corretamente.

Uma das entrevistadas recuperou uma matéria que saiu, recentemente, em um jornal para reforçar para reforçar como o assunto vem sendo coberto pela mídia. A necessidade de recrutar e reter talentos para manter a competitividade, a falta de qualificação e a troca do quadro de pessoas também apareceu nas falas dos participantes. Florence relatou: “[...] e digo isso em todas as áreas, desde recrutar, retenção de talentos, produtos, manter clientes. Então, o mercado de Tecnologia é muito aquecido, a nossa competitividade, ela é grande, mas a gente sempre tem que ter um diferencial”.

Eta comenta: “[...] inclusive, você percebe, nos executivos, a mensagem que a empresa vai dando até para concorrer com essas *fintechs*, esses Nubank, XP e por aí, vai. Primeiro trocando o capital intelectual deixando mais novo.

Sally diz que no segmento de indústria, mudanças tecnológicas trarão benefícios, entretanto ela entende que serão poucos os perfis profissionais que terão que se requalificar. Essa percepção se deu em função de seu contingente de mão de obra ser em chão de fábrica. Interessante perceber que a possibilidade da automação reduzir postos de trabalho não apareceu na fala, ainda que tenha sido pautado pelo pesquisador.

O que pode mudar para a indústria nos próximos 10, 15 anos? Pode mudar a automação, a gente ter pessoas, talvez um pouco mais qualificadas, pode mudar a nossa forma de fazer análise de dados, talvez a gente trabalhar mais com mineração de dados, mais com análise de dados, e talvez, a gente busque por perfis profissionais diferentes, mas não vai deixar de ser indústria (SALLY).

Outro achado da pesquisa foi entender que as empresas atualmente competem pelo tempo de uso do público que atendem:

Eu tenho que ter uma venda técnica, eu preciso que essa venda seja muito bem feita para as necessidades do cliente, não posso empurrar qualquer coisa para o cliente, porque depois ele vai lá e cancela, e eu tenho que ter um serviço diverso aí, porque meus clientes são diversos (KATRINA).

Você muda o seu poder aquisitivo, você muda o seu momento de vida, suas ambições, seus desejos, mas o seu tempo é limitado. Você precisa ter o tempo para dormir, ter o tempo para comer, ter o tempo para ficar com a família, ter o tempo de trabalho e ter o tempo que você vai se informar, se entreter e é esse o momento que é essa competição (ZETA).

Em síntese, até aqui, os dados mostram que, como consequência do processo de globalização, as empresas percebem que o número de novos entrantes no mercado em que atuam está crescendo, assim como novas ofertas de produtos, processos

diferenciados e também, a concorrência por mão de obra qualificada. Veremos, na próxima seção, que a velocidade das transformações tecnológicas é, ao mesmo tempo, causa e consequência do aumento da pressão.

#### 4.1.3 Tecnologias

O domínio das novas tecnologias foi, amplamente, comentado e é visto como um caminho que ajuda as empresas se manterem longevas, diferenciadas em seus mercados e também, abrindo portas, independente do efeito positivo ou negativo no momento atual. A tecnologia é um tema-foco, que está presente na cabeça dos executivos, e das empresas entrevistadas. Carla afirma: “Até porque, o nível de atualização de Tecnologia, de mudança e transformação do mundo é muito acelerada”.

O nosso *business* é um *business*, hoje, totalmente apoiado em Tecnologia. Por quê? Porque hoje a gente é um intermediário entre o cliente e o prestador de serviços que faz o atendimento. Então hoje, esse é um *business* que vem se digitalizando numa velocidade louca. Então, por exemplo, eu ofereço todas as API's para o cara se conectarem digitalmente comigo. Então, aos poucos esse mercado está se transformando num fluxo de *bits* e *bytes* entre cliente, a gente e o prestador de serviços (VAMCO).

A Andrew, enfatizando a importância da questão tecnológica para eles, explica seu ponto de vista e coloca, como exemplo, a busca pela disseminação e pelo uso da inteligência artificial em suas soluções, o que demanda manutenção do conhecimento técnico em seu quadro. A empresa Mitch coloca sua preocupação a respeito do real domínio sobre Tecnologia, principalmente sobre inteligência artificial, o que considera ser primordial no quesito Tecnologia.

A empresa fez uma transformação radical. Assim, há 5 anos, ela tinha mais de 90% da receita oriunda de *hardware* [...] hoje, mais de 90% da receita é *software*. [...] Então essa coisa está permeando toda a empresa, toda proposta da empresa que é a utilização da inteligência artificial e de aprendizagem de máquinas em todas as suas soluções (ANDREW).

Mitch afirma: “[...] finalmente, a questão da inteligência artificial tá caindo, né? Galera tá tomando, assim, consciência que não é tão simples assim”.

Igualmente preocupada com a importância da tecnologia para sua sobrevivência, a Zeta afirma que para ganhar o jogo é necessário estar atualizado em termos

tecnológicos, tanto em investimento financeiro, quanto em conhecimento e utilização da tecnologia:

Para ganhar o jogo, você tem que investir muito, muito em tecnologia. Então os investimentos estão sendo feitos, nos últimos 3, 4 anos, em tecnologia e inovação, em big data, inteligência artificial, em aplicativos que melhoram a experiência do consumidor, no acesso às informações do grupo (ZETA).

A exemplo da empresa anterior, a participante Vamco utiliza largamente inovações tecnológicas em seus processos de negócio:

O cliente não fala com ser humano em nenhum pedaço do processo, ele é ou atendido por uma URA humanizada, que é o que a gente chama, também, de assistente virtual, então a gente tem lá a EVA que fala com o cliente, mas não tem ninguém por trás daquilo, é um IA, e a EVA comanda o prestador - ela segue lá o nosso fluxo e aciona o prestador também digitalmente. Então, mesmo que o cara disque no telefone para falar no nosso *call center*, tem 30% de chance dele não falar com humano, em momento nenhum do atendimento, de ser tudo digital (VAMCO).

Para ganhar velocidade, em se tratando de novas tecnologias, alguns participantes lançam mão da estratégia de aquisição e/ou joint ventures. Neste sentido, Laura comenta sobre a importância e de que forma eles estão agindo para garantir a atualização tecnológica em suas atividades:

A Laura sempre trabalhou com parcerias, com Joint Venture, com investimento em *startup*, exatamente para isso, para ganhar cada vez mais esse mercado de... 'bom a tendência é saudabilidade, é naturalidade?' então vamos achar quem está fazendo isso e colocar isso no nosso portfólio. E, também, internamente a gente entende como é que as nossas tecnologias precisam evoluir.

Para a empresa Eta, tecnologias antigas causam dificuldades no dia a dia:

Os bancos têm muitos problemas de sistemas hoje, são sistemas grandes e têm muita dificuldade de acelerarem os processos, então são bancos muito lentos na maioria dos seus processos... e com a entrada das fintechs, as fintechs já nascem com sistemas novos, nova linguagem, então assim, os bancos sentiram bastante a concorrência e o meu principalmente. E você percebe bancos tentando dar resposta para o mercado.

Eta ainda afirma: “Mas eu entendo que, na verdade, daqui a 5 anos, 10 anos no máximo, na verdade, os bancos deixam de serem bancos e vão ser empresas de tecnologia vendendo produtos financeiros”.

Antes de eu dar o resultado, ele vai se decepcionar e vai achar que a incompetência é minha, então eu nem posso trabalhar com esse cara, porque isso vai ser ruim para minha imagem de marca [...] eu preciso de ferramenta, eu preciso de tecnologia, eu preciso de *analytics*, eu preciso de anúncio (JOSEPHINE).

A Sally reconhece todos os benefícios advindos da tecnologia, e a necessidade de capacitação técnica, assim como a Rita:

[...] se a gente olhar há 15, 20 anos atrás, a gente não tinha internet, a gente não estaria falando aqui e agora de como a internet revolucionou a indústria quando fala de automação, quando fala de ter robô, quando fala de interligação e conexão de dados, quando a gente fala de rastreabilidade de peças, de ter uma peça que tem um *chip*, que quando ela sai da fábrica, que tem um chip que ela saía da fábrica e eu sei por onde ela passou, quando ela estragou, quando ela não estragou, né? Eu acho que isso revoluciona, e da mesma forma, muda a capacidade técnica que a gente tem que ter para atender (SALLY)

Sobre o ponto de vista de posição de trabalho, nós começamos um movimento muito forte, por exemplo, de robotização de processos. Consequentemente, eu vou, provavelmente, ter que mudar o modelo mental dessas pessoas e a capacitação delas, a gente sabe que o mercado, ele não vai oferecer, de cara, capacitação, a capacitação vai estar um custo alto e as pessoas não vão poder arcar com isso. Então, a gente começou a trazer para as discussões do *board*, o que a gente pode fazer, enquanto responsabilidade empresarial, para ter pessoas mais prontas no mercado e a empresa ter um papel desenvolvimentista, também, destas pessoas (RITA)

Em síntese, a partir da fala das participantes, acompanhar os avanços da tecnologia é considerado um caminho crítico. Não acompanhar sua evolução pode levar as empresas a uma morte iminente. A velocidade dos avanços tecnológicos acrescenta uma nova variante na equação, que também precisa ser trabalhado: a dificuldade de se manter o corpo funcional atualizado e capacitado para lidar, não só, com as transformações tecnológicas, mas atuar num mundo globalizado, com culturas diferentes, acirando ainda mais a atração e retenção de profissionais mais capacitados.

Na próxima seção, serão apresentados os aspectos que envolvem o subtema complexidade social, como novos comportamentos sociais e a cultura local, e como essas complexidades estão sendo respondidas pelas empresas.

#### 4.1.4 Complexidade Social

Em um mundo aberto à concorrência global, conectado pela internet e ditado pela tecnologia, parece lógico dizer que além de experimentar a demanda por novas competências técnicas, também se experimenta um maior acesso à informação, e um maior conhecimento e entendimento a respeito das condições sociais que as empresas e os indivíduos enfrentam. Tais entendimentos, via de regra, geram um certo clamor por maior justiça social, por uma menor desigualdade, e uma maior oportunidade para todos. Surgem movimentos de pressão a governos e às empresas, no sentido de se reduzir as distâncias entre os grupos, ditos minorizados e a busca por maior representatividade.

Observando Freitas (2016, p.89 ), que explica que “as organizações não operam no vazio, mas nas sociedades onde são gestadas e se instalam, as mudanças nos contextos econômico, social, político e cultural”, questionamos sobre o quanto e como complexidades ou pressões sociais influenciam nas estratégias. O objetivo era coletar a visão das empresas quanto às questões sociais e culturais, se estavam sendo encaradas de forma positiva ou negativa, e de que forma os entrevistados estavam atuando.

Inicialmente, alguns participantes, ao responderem a questão, colocaram propósito e a inclusão social como sendo uma contribuição da empresa privada para a comunidade em que opera, e portanto, sendo uma consequência das ações da empresa, sem a qual, não há como fazer negócios, no sentido de sobreviver. Essa ideia pode ser entendida na fala de Katrina: “Acho que o social hoje é colateral. É óbvio que a empresa, todo mundo quer ser politicamente correto”.

É que eu não vejo, eu não vejo, de verdade, outra forma de fazer negócios que não seja essa. Porque é a consequência, é a consequência, né? Quando a gente fala de propósito é... quem que eu quero ser? A partir do momento que a gente quer ser essencial para nosso cliente, que a gente quer ser essencial para essa sociedade, não tem, eu não vejo outra forma de fazer negócio. Não dá para falar assim 'ah, vou fazer de conta'. Se a gente não ter uma mentalidade inclusiva que nos faz repensar a forma como nós trabalhamos constantemente e nos tira deste status quo, em todo momento, não tem outra forma de fazer negócio, não tem outra forma de se manter no mercado que está em constante transformação.  
(CARLA)

Os dados também mostram que além do propósito, outra importância se deve ao fato das empresas considerarem que estar atento às questões sociais é uma condicionante para atuação do seu negócio, dada a especificação das duas empresas.

[...] porque a gente está gerando marcas para um futuro ou gerando comunicação para um mercado atual, ou que está antecipando, ou que a gente tem que tentar entender sempre essas grandes movimentações, o que está acontecendo por trás de tudo isso e tentar colocar isso nas marcas, nas relações. (ISAIAS)

Alimento é uma coisa muito localizada, mesmo nas grandes empresas. Fragrâncias também, que cheiro tem um amaciante, se é mais forte, se é mais leve, tudo isso muda muito conforme a nossa cultura, conforme o que a gente está acostumado, né? (LAURA).

As empresas Zeta, Hanna e Sally, concordam com a Isaias e Laura no quesito necessidade do negócio quanto à oferta de produtos e serviços, e trazem dois outros pontos que são: a transferência do poder de decisão de compra, que segundo Zeta, era ditado pelas empresas de grande mídia, e que agora, vem cada vez mais se concentrando no próprio consumidor, e a necessidade de tropicalização dos produtos para oferta na região, de acordo com a cultura local.

A população não quer mais receber a mesma informação. [...] aí o poder de decisão na mão do consumidor, porque nunca teve, né? Quem tinha o poder de decisão eram as grandes empresas de mídia, ela falava o que era para você assistir, a hora que você tinha que assistir, o que era para anunciar e que horas tinha que anunciar e ponto. Isso bugou, né? Você tem agora o consumidor tomando uma decisão do que ele quer fazer (ZETA).

É, a gente cria pensando nos nossos clientes da região, tá? Nas necessidades que surgem na região. O fato é, como a Hanna trabalha com dados, ela gera o *analytics* para entregar o produto e tem muito essa diferença cultural, até de como você utiliza o produto, isto a gente sofre muito, tem muita diferença, quando eu comparo UK, quando eu comparo North América e o Brasil, pode existir possibilidades de usar esta mesma base. Uma base mais globalizada, mas hoje ele é muito tropicalizado, para necessidade do cliente que já tem aqui, e para necessidade da economia que a gente tem aqui, tá? (HANNA).

A questão da responsabilidade social e da legislação também apareceram nos dados, em menor quantidade, apesar de ser, reconhecidamente, de vital importância para os negócios da empresa:

Europa demandando uma política de diversidade, uma política de preservação de meio ambiente muito forte e o Brasil ainda reativo, respondendo bem, mas de forma reativa. E foi interessantíssimo para a gente, 2016 foi um 'mudar' muito intenso em se optar realmente por uma empresa que tem um produto que demonstre esse cuidado com o meio ambiente (TEDDY).

No Brasil, nos últimos cinco anos, a nossa parte de *facilities* cresceu muito e aqui também tem um diferencial, né, com os outros países do mundo, porque como a

gente tem a lei, o empregador é obrigado a subsidiar refeição, obviamente, o nosso carro chefe tanto em restaurantes quanto em cartão, se comparado em outros países do mundo, é muito maior (PAULLETE).

Nesta seção, as empresas participantes comentaram como estão atentas às demandas específicas da comunidade em que atuam, seja para satisfazer as necessidades ou as expectativas de clientes em seu segmento, ou para responder aos novos comportamentos sociais, que pedem um compromisso com um propósito social. Na próxima seção, vamos focar no envelhecimento da população que, atualmente, é um fenômeno que contém suas complexidades e seus benefícios e desafios para as empresas.

#### 4.1.5 Envelhecimento da população e boom demográfico

Tendo em vista o aumento da expectativa de vida da população brasileira e mundial, e a elevação da faixa etária da população economicamente ativa, todos os participantes, quando questionados sobre os impactos diretos ou indiretos do envelhecimento da população, do *boom* demográfico, e/ou possíveis mudanças das necessidades de mercado ou da demografia interna da empresa, afirmaram ter conhecimento a respeito do fenômeno, entretanto a maioria não explorou o tema como uma preocupação, ou um foco, do ponto de vista de *business* ou desenvolvimento dos recursos humanos. Abaixo, como destaque, apresentamos as falas de três multinacionais, sendo duas de serviços de tecnologia, com ampla atuação mundial, e uma *fintech* brasileira, que recentemente teve um grande aporte de recursos.

Então, a Camille é uma das quatro que eles chamam de grandes em seu segmento [...] Mas falei tudo isso para dizer que eu não vejo hoje, de tudo que eu já conversei, o mercado demandando isso ainda...porque o nosso mercado não é o cliente final. Obviamente, que como a gente oferece consultoria de inovação, dessas coisas, a gente tem que entender o mercado final, mas eu ainda vejo que a questão da pirâmide invertida e desse mercado muito pouco explorado (CAMILLE).

Eu não vejo essa preocupação não, entendo isso que você falou da inversão da pirâmide, etc., acho que isso vai ficar cada vez mais gritante, né, do que a gente é. Assim, que se a gente for um pouquinho além, a gente está falando muito mais do que 80 e poucos anos, né? Não, é uma mudança muito importante, mas a gente não vê ainda na empresa e é uma empresa global, ou seja, não estamos falando só do Brasil, falando mundo inteiro, a gente está na Ásia, na Europa, nos EUA, em todo lugar praticamente (ANDREW).

E também, Wilma declara: “Nunca paramos para pensar sobre isso, não vemos nada sobre isso”.

Apareceram, nos dados, ambientes, onde a inversão da pirâmide etária é uma realidade interna, entretanto os esforços ainda são totalmente voltados aos jovens. Parte da explicação para esse comportamento se confere ao fato do produto ofertado ao mercado ser voltado ao mais jovem, e outra parte menos enfática é quanto à crença de que seriam os jovens os que inovam.

A nossa pirâmide de controle que a gente usa, a nossa pirâmide está realmente achatada, o meio cresceu, né? Então ela não é aquela pirâmide onde o topo é fino e a base é larga, não. O meio está largo, a base mediana e em cima bem fininho, então assim, pensa, é um desafio sim porque a gente ainda tem essa crença de que o jovem é quem realmente... se ele não traz a inovação ele nos obriga a inovar, então assim, a presença do jovem ela é muito, muito viva para a gente porque a gente lida com o mercado consumidor final que o jovem realmente dita, ele dita, dita moda, dita tendência e aí todo mundo que está embarcado no desenvolvimento, vou falar de produto por enquanto, desenvolvimento de produto tem que estar antenado ao jovem porque é tendência e tudo mais (TEDDY).

Do grupo de entrevistadas, apenas a Florida Key diz perceber que o *boom* demográfico está no radar de muitas empresas quando afirma: “ É só a gente olhar, andando aí pelas cidades, você vai observar marcas específicas com produtos e serviços específicos para determinado nível etário”. E a Vamco diz estar se aproveitando desse mercado, considerando que o ramo de atuação da mesma tem forte relação com assistência de viagem e saúde.

Então, a gente está muito próximo de alguns mercados aí que estão sofrendo com essas coisas que você está falando, por exemplo, envelhecimento da população. Então por exemplo, o que a gente chama de *elderly care*, do cuidado de idosos, esse é um produto que a gente não tem aqui no Brasil mas que é super popular na Europa, a gente está trazendo o produto para cá agora (VAMCO).

Das falas que emergiram dos dados, foi observado um outro fator importante, que consiste no conhecimento tácito e na aprendizagem que o próprio negócio adquiri, em função de sua atividade e presença. Embora não seja objeto direto de estudo desta pesquisa, se mostrou um fator primordial no entendimento do cenário em que os participantes atuam, e que para se acompanhar a velocidade das mudanças, uma das

estratégias usadas foi a aquisição de conhecimentos, através por exemplo, de compras e fusões:

A Florida Key nasceu para atender um dos maiores grupo do mundo lá fora e começou a construir uma base, então todas as dores desse cliente, todas as necessidades de entendimento de perfil, de comportamento, consumo, surgiu aí, há oito, nove anos atrás. Então, essas características de aprendizado desse cliente que tem presença global, é que acabou levando e o nosso sistema foi desenvolvido baseado nisso (FLORIDA KEY).

Laura afirma: “Estamos no mundo inteiro e cada vez por conta dessa estratégia de aquisição a gente vai crescendo loucamente e é uma estratégia da Laura estar muito próximo dos mercados locais, né?”

Entre todas as participantes, duas reportaram, espontaneamente, que durante o ano de 2020, mesmo com as dificuldades impostas pela pandemia do Covid-19, tiveram agilidade suficiente para ofertar novos produtos e serviços, que poderão ser continuados, graças a suas estratégias de acompanhamento da demanda de mercado.

Agora, com a pandemia, a gente também se diversificou novamente, considerando aí que várias das empresas que a gente atendia estão em home office, então as pessoas não estão lá no restaurante, quando fala em administrativo [...] Então assim, como é que todo aquele complexo lá, que tinha uma praça de alimentação sendo servida e vários outros, várias outras empresas. Então para este serviço a gente tem também, agora, o serviço de delivery, enfim, vai se reinventado aí conforme o mercado vai mudando (PAULETTE).

Essa foi uma das revisões estratégicas que nós fizemos aí praticamente no meio da pandemia, que foi passar oferecer um serviço, um gestor de ocupação. Então através das câmeras a gente consegue identificar quantas pessoas estão dentro do local, qual é o limite máximo permitido de acordo com o distanciamento social, qual é o tempo médio que a próxima pessoa, no caso de atingir o limite máximo de pessoas, qual é o tempo médio que o próximo cliente vai poder entrar naquele local e gerar uma porção de alertas para que você possa acionar a equipe de segurança, de limpeza, enfim, a gestão desses espaços e tudo mais (FLORIDA KEY)

O conjunto de declarações, dessa seção, deixa claro que os participantes estão atentos às transformações sociais e tecnológicas, que acirram a disputa por se manterem em um mercado em constante movimentação. Tecnologia, pressão da concorrência e globalização são pautas constantes e encabeçam suas estratégias. Eles também percebem que considerar as complexidades e as mudanças sociais são fatores críticos para o sucesso de suas estratégias, e que essas mesmas pautas são altamente

sensíveis à opinião pública, facilitando, ou até mesmo, eliminando possibilidades de negócios. Para responder, da melhor forma, às transformações sociais e tecnológicas, as empresas precisam adaptar sua força de trabalho, seus modelos de negócios e suas tecnologias para atenderem, com mais competência, as dores do mercado. E para além do mundo digital e agilista, ter um capital humano competente para lidar com essas transformações são condicionantes primárias.

Em resumo, o tema transformações sociais e tecnológicas como impulsionadoras sintetiza os efeitos da globalização, que facilitou a entrada de novos competidores, e também, de novos produtos e serviços no mercado, acirrando a competição entre empresas, independente do segmento, tamanho ou tempo de existência das mesmas. Também ampliou a possibilidade de trocas e de conhecimentos culturais. Tais efeitos, independente de sentidos em maior ou menor impacto, forçaram as organizações a reverem sua estratégia de atuação no mercado, como forma de manutenção de sua longevidade ou reposicionamento.

O domínio de novas tecnologias e a facilidade da instantaneidade de dados e de informações acelerou, não só a oferta de novos produtos e serviços, mas também, de novos meios de atuar entre as diversas necessidades e culturas e, portanto logo se transformou em um caminho crítico mandatório nas organizações, e junto com ela, o acirramento na disputa por capital humano competente, e como achado desta pesquisa, a disputa pelo tempo de uso dos clientes frente aos produtos digitais. Entre as complexidades sociais, as questões legais e de sustentabilidade surgiram com menor ênfase. Especificamente sobre impactos diretos ou indiretos relacionados ao envelhecimento da população, os participantes afirmaram ter conhecimento a respeito do fenômeno, entretanto a maioria não explorou o tema como uma preocupação, ou foco, do ponto de vista de oportunidade de *business*, ou desenvolvimento dos recursos humanos.

#### **4.2 Inovação percebida como vantagem competitiva**

Anteriormente, discutimos como o tema transformações sociais e tecnológicas constituído pelo conjunto: globalização, novas tecnologias, pressão da concorrência e complexidade social impulsionam e influenciam as empresas na luta pela sua

longevidade, suas motivações e impactos. Neste capítulo, vamos discutir, a partir dos dados coletados, de que forma a inovação vem sendo observada pelas empresas.

O tema Inovação como vantagem competitiva partiu das observações na literatura (BNDES, 2002; BARRO; DAVENPORT, 2019; GRAGLIA; LAZZARESCHI, 2018; LEIBOLD; VOELPEL, 2006; TIEPPO; REIS; PICCHIAI, 2016) que apontam que as empresas investem em inovações para obter resultados para o negócio. Nessa seção, agrupamos o momento em que os entrevistados associaram inovação à necessidade e à importância no momento atual, à presença de novas tecnologias de *software*, *hardware* e inteligência de máquina, ao uso de *cloud*; práticas e estratégias de trabalho interno como a exemplo de metodologias como *scrum*, *design thinking* e outras agilistas, desenvolvimento e treinamento das equipes nesses novos métodos, acultramento dentro do conceito de mindset de crescimento; práticas e estratégias de trabalho voltados ao cliente externo a exemplo de inteligência artificial, *data driven*, *machine learning*, internet das coisas, e mercado e aos benefícios gerados a partir da inovação para manutenção e sobrevivência das organizações. Para Castro e Filgueiras (2018), países e empresas estão em busca do crescimento inteligente, guiado pelas inovações e também de um crescimento mais inclusivo e sustentável.

Na próxima seção, será colocado o subtema necessidade e importância da inovação e as falas dos entrevistados durante a coleta de dados.

#### **4.2.1 Necessidade e Importância da inovação**

A inovação como vantagem competitiva foi associada, sobretudo, as diferentes perspectivas, que podem surgir em ambientes com empregados diversos ou até como detrator, em casos onde o pensar fora da caixa, e portanto com diversas crenças e mentes ou viveres e sabedoria não estivessem representados. O Resultado positivo desses diversos saberes estariam, de acordo com os entrevistados, fomentando uma maior capacidade de identificar, desenhar, gerir ou criar maiores condições das equipes e empresas em antecipar as necessidades dos clientes, e/ou diversos públicos atendidos, direta ou indiretamente, facilitando assim o desenvolvimento, a melhoria ou a geração de novos produtos e serviços. Tais novos produtos e serviços seriam mais adequados às necessidades do cliente, trazendo uma maior diferenciação percebida pelo mercado. A diferenciação se daria a partir da tangibilização de novos negócios ou

resultados conquistados pela organização, frente aos demais concorrentes, ou frente a novas demandas. Sendo assim, é possível afirmar que a questão da importância da inovação para o resultado do negócio é o principal estímulo, reconhecendo-se que há vantagens econômicas para a organização como consequências dos investimentos em processos e ferramentas de inovação, assim como a percepção de que a falta de atenção devida a ela trará uma redução da competitividade da empresa, e que pode até mesmo, resultar em sua eliminação.

Ao explanarem de que forma a organização vê a questão da inovação para sua necessidade e importância, os participantes trouxeram vocábulos como pereneidade e sobrevivência, visão de futuro, produto atrativo e entendimento do novo mercado, deixando claro o valor que a mesma tem para a longevidade do negócio, e que em geral, se relacionam com impactos significativos no ambiente econômico.

Perenidade, sobrevivência mesmo, de manter o business perene. [...] E isso começou há uns 2 anos atrás com a contratação da Accentury para fazer uma avaliação e daí uma recomendação que se desdobrou nessa série de iniciativas (IRMA).

Teve o acordar do dono, do presidente, do herdeiro. Então o presidente virou e falou numa reunião de diretores em 2016 “eu não nos vejo no futuro, eu não nos vejo sobrevivendo no futuro porque eu acho que o futuro é dinâmico, é jovem, é diverso, é colorido e eu acho que a gente ainda é muito indústria tradicional, antiga, de recurso industrial.” E ele, com um palavrear simples, nos trouxe um desafio gigante (TEDDY).

Inovação passou a ser um valor dentro da cultura organizacional, a gente declarou inovação como um valor para nós que é o “innovar sempre” [...]. Então, a inovação, ela vem no sentido da gente realmente dar um produto atrativo, ter um argumento correto para o consumidor final e algo que realmente agregue na vida e mude a vida das pessoas (RITA).

Por causa de sua importância, a inovação passa a ser reconhecida como uma vantagem competitiva, e passa a fazer parte do vocabulário comum das empresas, se transformando em pilares e valores trabalhados na estratégia:

Inovação está basicamente no centro da nossa vida, então a gente está o tempo todo tentando inovar tanto em abordagem quanto em produto tecnológico, quanto em produto financeiro, quanto em forma de lidar com os problemas e a gente entende que, na verdade, se você fizer a parte de inovação direitinho, você naturalmente vai se destacar da concorrência, ponto isso está no cerne do que a gente criou, assim, então a inovação e criatividade são extremamente

estimuladas no dia a dia, se não está sendo inovador e criativo está fazendo errado (WILMA).

Paulette afirma: “É, é um pilar, criamos uma diretoria para inovação”.

Os dados mostram, inclusive, que as empresas, que entendem a inovação como um pilar, estão atentas às práticas que um meio inovador requer. De acordo com Di Serio, Pereira e Vasconcellos (2016), um ambiente que é, por si só, inovador e que mantém sempre a iniciativa à inovação, é considerado um bom lugar para se trabalhar, e costuma apresentar as seguintes características: (a) gestão participativa, onde as decisões são transparentes e tomadas levando em conta os implicados; (b) a aprendizagem contínua; e (c) clima de confiança, onde divergência de opiniões tratadas de forma transparente e entendidos como percurso normal para proposta de soluções.

Existe uma estrutura de inovação, exatamente. Um grupo dedicado que desenvolve trabalhos e etc., mas foi o que eu te falei, a empresa respira que um dos nossos pilares é inovação. Um dos nossos valores – da empresa, é inovação, né? (DELTA).

Embora desejada por todos, a inovação traz consigo desafios de implementação e ajustes comportamentais e culturais, que repercutem no clima organizacional. Dessa forma, demanda estratégia e entendimento de onde se está e aonde a organização pretende chegar (BARRO, DAVENPORT, 2019).

Nesse sentido, algumas participantes comentam sobre as diferenças entre grupos heterogêneos e homogêneos na entrega da solução. Segundo os dados levantados, grupos diversos demandam mais argumentos, em função de seus conhecimentos e experiências, e justamente por trazer essa diversidade, aumentam as chances de um resultado mais completo, ainda que demande um pouco mais tempo de decisão:

[...] se a gente tem um grupo heterogêneo, que viveu experiências diferentes, que teve formações diferentes, que vem de idades e experiências diferentes [...] Talvez vai demorar mais para tomar decisão, porque vão ter mais argumentos e a gente talvez não vai executar amanhã, vai executar só a semana que vem, mas a chance dessa solução ser mais completa e ter um diferencial competitivo frente aos nossos concorrentes é muito grande. Então hoje a gente entende esse valor, principalmente nas equipes que criam maneiras novas de atender clientes, que criam produtos novos, então acho que tem equipes que são chaves onde a gente precisa trabalhar a diversidade (KATRINA).

Então assim, acredito muito nessa sua afirmação, acredito que a cultura de alta performance ela está totalmente relacionada a inovação e totalmente relacionada a grupos diversos. Por quê? Porque a gente precisa ter diferentes

perspectivas, histórias, opiniões, ideias, questionamentos, porque se não a gente não consegue realmente inovar e a inovação aqui, Cris, é uma inovação no dia a dia de trabalho mesmo, tá? De a gente repensar como a gente trabalha, a gente estabelecer projetos onde a gente considere as diferença (CARLA).

Se eu sei como me conectar com a população X eu vou vender para a população X, se eu não sei, não vou vender. Então, se eu tenho a maioria da população numa faixa etária X, necessariamente eu deveria, meio óbvio, né, deveria ter essa população aqui dentro das empresas para atender esse povo. [...] você tem que inovar para atender um público que tem uma necessidade diferente (PAULETTE).

Uma das participantes trouxe a visão a respeito da imagem da empresa e sua maneira de atuar influenciando seu resultado, corroborando assim com o que já foi dito por Paullete a respeito de se ter representatividade interna dos grupos, a quem pretendem, não só atender, mas também se posicionar atrativamente. Nesse contexto, os dados parecem associar a questão da imagem a uma estratégia para gerar identificação com diferentes públicos. Não apenas pensando no cliente externo, mas ainda na atração e retenção de talentos. Preocupação, que também pauta a lista de prioridade das participantes.

Então é muito comum hoje a gente se identificar com as empresas com as quais a gente consome serviços e produtos, porque se esta empresa não espelha os valores que eu tenho, se esta empresa não espelha quem eu sou, eu não consumo dessa empresa. Certo? Então quando a gente tem um grupo onde tem uma mulher, uma mãe, a gente tem uma pessoa que é um homem solteiro, a gente tem uma pessoa de 50 anos, vou te dar exemplos do meu time, você tem uma pessoa de 50, na faixa de 50 anos, tem uma pessoa na faixa dos 20 anos, tem uma pessoa negra, tem uma pessoa com deficiência física, tem uma pessoa é de outro país, tá? Quando a gente tem essa diversidade realmente e essa inclusão, aí a gente consegue se manter relevante às respostas que nós precisamos dar como companhia na sociedade na qual nós estamos inseridos e no mercado no qual nós estamos inseridos (CARLA).

Nessa seção, foram apresentados aspectos da necessidade e da importância das inovações como vantagem competitiva, sendo ela reconhecida e desejada. Os dados mostraram que há importante preocupação que motiva a adoção das práticas de inovação, que em geral, refere-se aos impactos significativos que podem ter, para a longevidade e sobrevivência das empresas. Além disso, foi identificado que o esforço para inovação perpassa toda a empresa e pressupõe a participação de todos os colaboradores da organização. Com menos ênfase, apareceu nas falas a importância da diversidade de pessoas para a inovação e a sua relação com a imagem, que a empresa quer ter no mercado. Ainda que desejada pelas participantes, a inovação demanda

esforços de implementação e ajustes comportamentais e culturais, que repercutem no clima organizacional, demandando o entendimento de onde se está, e de onde a organização pretende chegar (BARRO, DAVENPORT, 2019). Essas questões serão tratadas, com mais detalhes, na seção seguinte.

#### 4.2.2 Dificuldades na jornada da inovação

Entre as dificuldades enfrentadas, os dados mostraram com mais ênfase a adaptação ao modelo proposto nos processos de inovação, não só do ponto de vista de pessoas, como também, dos meios de produção e tempo de adoção. Entre os participantes, a indústria aparece com as falas mais enfáticas:

Isso é um bicho papão, a indústria por si só é super tradicional, nós não somos os únicos, uma indústria com viés de engenharia então é muito mais tradicional ainda porque tem uma questão de valores muito defendidos, né? Então quando a gente fala de inovação para esse grupo, a gente fala de pressuposto de aprender com erro. E a indústria não pode aprender com erro, porque uma indústria que aprende com erro é uma indústria ineficiente. Então como é que a gente trabalha com o paradoxo da ineficiência versus inovação? [...] E eu tenho que responder para o negócio melhoria de produtividade, manutenção de segurança, redução de custo. Então, como é que as pessoas aprendem a fazer isso se isso não está no DNA cultural (SALLY).

[...] Teve a conversa de inovação e aí, teve até um viés muito claro, né, que a gente tinha um processo muito industrial em geral. A gente é uma indústria muito forte. Então, a liderança toda, como um todo, acredita nesse incentivar, desenvolver, aumentar a nossa capacidade de inovar, mas eles querem algo metódico, disciplinado e aí foi muito legal porque eles queriam um núcleo de inovação, uma célula, porque eles não acreditam que a inovação virá só de uma equipe diversificada, diversa, uma equipe que tenha todos os matizes de cores e ponto final (TEDDY).

[...] o discurso da empresa é esse, de precisar se adaptar, de precisar aprender coisas novas, e vem do executivo para baixo. Então você vê que as pessoas que têm dificuldades, sentem uma certa agonia ali, sabe, de querer conseguir. E o DHO tem feito um trabalho de conscientização no sentido de que conflito é saudável, no sentido de discordar e discutir o melhor meio, de tirar o peso da hierarquia. Mas tem um trabalho aí que não vai ser rápido e nem fácil (IRMA).

Estiveram presentes nas falas dos participantes as dificuldades enfrentadas ao se atrair e se reter conhecimentos e perfis diversos. Para Katrina, que atua no segmento de Tecnologia, existe um desafio em achar perfis de colaboradores diversos dentro da área:

A gente construiu um campus em Guadalajara superbacana, tipo Vale do Silício assim, porque hoje Guadalajara tem se tornado um Vale do Silício do México, né? Tem, cada vez mais, empresas de Tecnologia se instalando lá, e acho que a proximidade com a Califórnia, o preço da mão de obra, tudo isso ajuda muito e o que tem acontecido é que a gente patina em encontrar o público diverso, porque a gente ainda não estabeleceu essa relação (KATRINA).

Mitch também declara: “[...] saber que vai treinar e vai perder o profissional, mas esse treinamento tem que ser contínuo.

Outro ponto observado nas falas é que existe uma certa dificuldade em tornar a prática da inovação em uma constante em toda a empresa. Houve menções quanto à existência de uma resistência natural à disrupção que ocorre nos ambientes, à dificuldade percebida nas áreas da empresa em focarem na mudança de cultura, e ao fato dos quadros de colaboradores apresentarem uma homogeneidade que foi trabalhada durante anos.

Uma dessas menções aparece na fala da Vamco, quando afirma: “[...] as dificuldades que as grandes organizações têm, a resistência que elas têm para mudanças disruptivas. Por mais que elas queiram, falem, criem áreas de inovação, elas não conseguem fazer. O organismo é muito forte, ele se defende muito fortemente”. As outras menções se encontram a seguir:

Se você não consegue dedicar às pessoas, colocar o foco e colocar, vamos dizer, claras as áreas que você quer trabalhar, a inovação não acontece. [...] Eu tenho um diretor comercial que é um cara que tem uma cabeça brilhante para esse tipo de coisa, que ele é uma fonte de ideias para criar novos produtos enorme fazendo um contraponto com um CFO, um cara de finanças, que quer ver o resultado no *bottom line* no final do ano. Quando que esses dois caras...os objetivos não são alinhados. Se os objetivos não são alinhados, as coisas não acontecem. [...] Se eu não consigo ter as áreas trabalhando junto para prestar o serviço que eu já presto, eu não tenho meta alinhada, cada um olha para o seu umbigo, eu não consigo montar estratégia de nada lá dentro, eu não consigo priorizar atividades de TI lá dentro porque os diretores não se falam. Imagina você dentro desse clima criar um processo de inovação, não existe. E a gente tem essa discussão a cada 3 meses. Se a gente realmente não tinha que separar um grupo numa outra empresa, porque dentro de casa você não consegue fazer acontecer (VAMCO).

Porque inovar é muito isso, né? Você vai desbravar o desconhecido, você está indo para um território novo, às vezes é uma mudança de cultura muito grande, então, eu puxo muito, eu puxo muito a equipe, eu sou até chato com isso. E eu vou te falar que eu sinto, hoje, não só da minha equipe, mas de um modo geral, uma grande dificuldade de inovação, eu sinto. (ISAIAS)

Tanto Teddy quanto Sally reconhecem que a indústria experimenta o que seria uma dificuldade um pouco maior em função de seu segmento, que é mais metódico, segundo a Teddy e essa especificidade resulta em certo atraso em relação ao tema inovação, na percepção da Sally.

E a indústria nem todo tempo quer ser desafiada. A indústria tem um padrão, tem um método, uma entrega...né? Então assim, eles querem ser desafiados em momentos, em rituais, em circunstâncias adequadas e aí para não deixar isso morrer, minguar e protocolar, eles pensaram em a gente ter um núcleo, uma célula de inovação. E aí a célula de inovação a gente vai plugar mentes diferentes (TEDDY).

Então a gente estava falando um pouco sobre isso de como é que a gente vai recuperar o tempo perdido, porque agora é tempo perdido. É todo mundo está navegando uma onda e a gente ficou meio que para trás. Não só a gente, mas acho que a indústria como um todo que não se libertou desse padrão de não conseguir olhar para a ineficiência com um olhar positivo está pagando um preço (SALLY).

Ao se referir à cultura, Sally traz um questionamento inquietante sobre engajamento e quão bom ele seria para o negócio da empresa. Isso se dá em função da inovação estar associada a comportamentos necessários para que aconteça.

E, tem um ponto importante que, a gente fala muito de pesquisa de engajamento de clima. Até que ponto ter todo mundo engajado é bacana? É porque esse é um ponto que a gente olha muito. Por que o engajamento alto, necessariamente, é bom para o negócio? Talvez seja, né? Se os indicadores de negócio refletem isso, ok. Mas se eu tenho indicadores de negócio que não refletem e eu tenho engajamento, eu tenho um problema. (SALLY).

Entre os participantes da pesquisa que são B2B, foi relatada uma dificuldade em relação à promoção da inovação para os clientes, historicamente, reconhecidos como do mercado tradicional, segundo a Vamco:

Mas para a seguradora se mexer e oferecer algumas coisas nesse sentido, mesmo que eu tenha o produto, eles são extremamente lentos. Então, isso claro, impacta. Eu, para colocar um serviço de cuidado de idosos no ar, em três meses a gente faz isso. Para a seguradora incorporar isso no *pricing* dela, começar a oferecer esse serviço, alguém comprar, você está falando de um ciclo que leva anos. [...] A maioria das vezes, essas ideias, elas são ideias que a gente tem que ir no mercado, testar, ver se aquele troço cresce. E, na maioria das

empresas, as pessoas não estão dispostas, e nem têm tempo de fazer isso e aí, é aonde a coisa, o modelo muda, né? Quando aparece o cara que está fora desse mundo, que resolve entrar e que tem o tempo e o foco para tentar fazer uma ideia nova, mas dentro das grandes empresas, é quase impossível (VAMCO).

Durante as entrevistas, foi perceptível que entre alguns participantes, havia uma visão negativa sobre o valor dado à inovação, pois segundo eles, foi criada uma nova roupagem para as melhorias contínuas, que sempre foram objeto de desejo das empresas e junto com a nova roupagem, um discurso de marketing quase que como uma reza. Uma bandeira a ser levantada a todo custo, mesmo que, muitas vezes, não representasse o resultado real: “Acho que no discurso todo mundo fala: ‘Eu sou inovador, eu faço, eu penso fora da caixa, eu...’, sabe? Com aqueles discursos mega clichês, ou sempre que: ‘Não, vamos usar uma metodologia?’” (ISAIAS).

É, eu sou extremamente cético quando você coloca a inovação disruptiva como a única forma de você sobreviver no negócio. Sei lá, eu acho que 80% do que a gente chama de inovação hoje, para dar um nome bonito, ela é uma evolução absolutamente normal do negócio... o que o Nubank teve de inovador? Cartão de crédito é exatamente o mesmo que todo banco tem. Ele mudou a forma de se relacionar com o cliente, o canal de se relacionar com o cliente, mas o produto em si não mudou absolutamente nada. Então, por exemplo, quando sei lá... um Fleury da vida fala que ele vai oferecer telemedicina. Cara, telemedicina existe há 20 anos, ela só não era comercializada, porque não era interessante e não era regulada. Mas você oferecer (VAMCO).

Sally também afirma em seu depoimento: “É porque sabe que pode cair naquela discussão das cotas universitárias, não parece discussão de cotas? De assim: ‘Aí, eu levanto essa bandeira, então eu tenho...’, será que precisa?”

Em síntese, os dados apresentados fizeram menções quanto à dificuldade em transformar inovação em um hábito no dia a dia da empresa. Além disso, o segmento da indústria sente muito os impactos que o novo formato de trabalho gera em empresas que são regidas por paradigmas e fortes dogmas de erro zero. Entre as dificuldades enfrentadas, a que a apareceu com ênfase foi a de adaptação ao modelo proposto nos processos de inovação, não só do ponto de vista de pessoas, como também dos meios de produção e tempo de adoção. Entre os participantes, a indústria aparece com as falas mais enfáticas.

Outro ponto, observado nos dados, é que existe uma certa dificuldade em tornar a prática da inovação em uma constante em toda a empresa. Houve menções quanto à existência de uma resistência natural à disrupção que ocorre nos ambientes, à dificuldade percebida nas áreas da empresa em focarem na mudança de cultura, e ao fato dos quadros de colaboradores apresentarem uma homogeneidade que foi trabalhada durante anos.

#### **4.2.3 Ambiente de Trabalho, estrutura e ecossistema**

Dando andamento ao entendimento do tema Inovação como vantagem competitiva foi investigada de que forma as participantes estavam estruturadas física, hierárquica e processualmente. Para isso, foi sondado sobre como é a dinâmica do dia a dia; se existe uma estrutura; e em caso afirmativo, como é composta a área de inovação; nos casos de programas específicos, se eles perpassam toda empresa; e foi solicitado para que as participantes comentassem sobre o modelo praticado. O pressuposto foi que para serem inovadoras, elas reestruturam toda a sua estratégia operacional, e de atuação, para se adequarem à condição, e ao cenário em que vivem, e responderem ao mercado, que é diverso e que está em ebulição social.

No momento em que abordaram sobre as estruturas de inovação, foi identificado que, entre os 21 participantes, 14 possuem estrutura interna de inovação, desde estruturas hierárquicas com diretorias definidas, até estruturas físicas, tanto de laboratório e de projetos, o que demonstra uma preocupação com a evolução da cultura e dos diversos processos que compõem as práticas de inovação. A formação, capacitação e engajamento de pessoas, bem como a ambiência foram apresentados como foco das ações, que incluem parcerias com ecossistemas de inovação, e universidade corporativa.

A gente está num processo evolutivo, tem dois anos que nós montamos a estrutura de inovação para tangibilizar a cultura de inovação, tá? [...] Nós montamos uma universidade corporativa, essa universidade corporativa tem algumas escolas de formação, e a gente está capacitando os nossos colaboradores, a ideia do planejamento estratégico desta universidade corporativa é crescer e abrir para mercado (RITA).

Irma afirmou em sua entrevista: “Foi criada uma diretoria que é uma diretoria de transformação digital, que basicamente é uma diretoria de tecnologia, só que com essa missão de trazer a transformação digital para empresa”.

[...] nós temos uma área de *digital innovation*, é uma área global e tem aí um ano e meio mais ou menos, um pouco mais, a gente então desenvolveu e criou a área aqui no Brasil. Nós contratamos um diretor de inovação para poder fazer a conexão, porque a gente tem ali aquela melhoria contínua de inovação, tem vários tipos de inovação, né. [...] nós fizemos também uma parceria com uma empresa de inovação que chama Liga Ventures. [...] fizemos uma seleção de uma série de *startups* para desenvolver projetos, escolhemos madrinhas e padrinhos para essas *startups* e aí espalhados em todas as áreas da empresa (PAULETTE).

Nove, entre as 14 empresas, mantêm ainda um ecossistema como laboratório, ou *hubs* de inovação com aceleração de *startup*, que se correlacionam, de alguma maneira, com os produtos dessas empresas. O objetivo, claro, é agregar valor ao produto/serviço, ofertado aos clientes.

[...] gente tem uma mulher que cuida do nosso ecossistema de *startups*, então temos um programa de aceleração de *startups* e essa relação e não é assim só acelerar *startups*, [...] nosso papel é impulsionar e ajudar com a nossa tecnologia, nossa rede de mentores, empresas que podem vender serviços para outras empresas, então a gente atua muito nesse nicho. [...] a gente pega essa empresa e ela vira nosso parceiro, e aí quando a gente vai vender o produto a gente oferece o serviço da *startup* junto (KATRINA)

Foi criado um laboratório de soluções inovadoras, tem sedes aqui no Brasil, tem nos Estados Unidos, em UK, são os únicos 3 polos que a gente tem, por enquanto. E a ideia é, de fato, fomentar possíveis soluções que possam nascer com os dados que a gente tem (HANNA).

Outro ponto importante, observado, levanta a hipótese de uma relação positiva entre ambiente inovador e um bom lugar para se trabalhar, colocado por Di Serio, Pereira e Vasconcellos (2016) é que 100% das empresas, que autodeclaram possuírem estrutura física e hierárquica de inovação, apareceram no ranking das 100 melhores empresas para se trabalhar em 2020, segundo a Great Place to Work (GPTW, 2020).

Questionados de como se apresenta a dinâmica do dia a dia dentro de uma empresa que trabalha inovação, os dados mostraram que a primeira preocupação é em relação à importância do ambiente de trabalho e engajamento para ação. Wilma foi quem melhor explicou o cenário, enfatizando que o ambiente de trabalho é sua principal

preocupação porque no final do dia, quem faz a inovação e a criatividade acontecerem são as pessoas, que precisam se sentir seguras tanto para inovar, como que o erro não representa seu algoz.

[...] então estou o tempo inteiro me preocupando se o ambiente que estou criando, como líder, e se as pessoas que trabalham comigo estão também criando e sentindo confortáveis de enfim, errar. No fim do dia é tudo sobre errar. Então, pensar diferente, consequentemente leva ao erro. Então você tem que ter um ambiente que permite muito esse erro (WILMA).

A preocupação com o clima seguro para o erro também significa uma desconstrução nas empresas que estão engajadas na inovação. A organização sabe que seus atuais e possíveis novos colaboradores podem vir com vícios de mercado, aqui, explicado pela Wilma, como sendo a necessidade que as pessoas têm de acertar o tempo inteiro. Dado a esse costume, fica difícil a empresa apontar o erro, sem causar um efeito indesejado nas equipes.

É difícil pra caramba, né? As pessoas, elas não estão acostumadas a errar, então elas sentem que elas precisam acertar o tempo inteiro. Então, como é que você aponta o erro, explica que está errado, pensa como é que a gente faz diferente da próxima vez, como é que a gente melhora, mas ao mesmo tempo, ela entendendo que ela pode continuar errando porque o caminho é esse mesmo, ninguém nasceu perfeito e a gente erra o tempo inteiro. O ponto positivo é que você cria uma cultura onde as pessoas gostam de trabalhar, onde elas se sentem pertencendo, onde elas se sentem protagonistas, onde elas querem que o negócio dê certo, onde elas gostam de trabalhar todos os dias, onde elas querem saber de onde sai o salário delas, onde elas estão preocupadas com o resultado do trabalho delas de impacto na empresa, então, basicamente, só vejo pontos positivos (WILMA).

Os dados coletados mostram coerência com o que foi colocado no Fórum de Inovação da FGV/EAESP, que sustenta que as organizações inovadoras detêm competências (a) Liderança e Estratégia; (b) Meio Inovador Interno; (c) Pessoas; (d) Processos de Inovação; e (e) Resultados batizadas como modelo de Roda de Inovação. Com essas competências, foi elaborado o modelo representado pela Roda da Inovação, segundo o qual (a) a Liderança define os rumos e proporciona um ambiente adequado à inovação (Meio Inovador Interno); (b) o Meio Inovador Interno estimula e dá suporte às Pessoas; (c) as Pessoas, efetivamente, conduzem o Processo de Inovação; (d) o Processo de Inovação proporciona os resultados esperados pela Organização; (e) os

Resultados alcançados permitem o aperfeiçoamento da Organização em todos os seus aspectos, e portanto, realimentam o Processo de Inovação e a obtenção de novos resultados (DI SERIO; PEREIRA; VASCONCELLOS, 2016).

Os dados parecem mostrar que a inovação demanda um conjunto de peças que compõem uma engrenagem mandatória para girar a Roda da Inovação conforme nomeado pelos autores. E parte importante desse conjunto diz respeito às práticas e modelos aplicados no treinamento e desenvolvimento de pessoas. Esses dados serão abordados na próxima seção.

#### 4.2.4 Práticas e modelos de inovação

Entre as práticas de inovação, para além de estruturas físicas internas e ecossistema, foi clara a preocupação com treinamentos e desenvolvimentos constantes dos colaboradores. Os dados apresentados registram que houve investimento na construção de trilhas de conhecimento e programas de treinamento para suas equipes, o que faz total sentido, conforme amplamente colocado pela literatura e especialistas no tema. Os dados também mostraram que alguns participantes optaram por contratar ajuda especializada externa.

Então, não adianta filosoficamente começar com a ideia de que a inovação vai brotar no comportamento das pessoas, isso vai ficar materializado culturalmente, não. Esse negócio precisa começar com um dono. Então a gente começou com um dono, começou com conceitos de inovação e aí a gente vai evoluir para que inovação seja um papel fundamental e uma pedra fundamental para todos. Depois a gente começou com um trabalho de treinar todos os líderes em metodologias, uma delas que a gente usou foi *design thinking*, então todos os nossos grupos de executivos conheceram e tiveram contato com a metodologia de *design*, e agora a gente tem um cronograma para atuar com a modelagem de cultura de inovação (RITA).

Tem uma consultoria que apoiou toda a construção de uma trilha para o DHO desenvolver internamente as pessoas, e desde então, vem se promovendo treinamentos e se inserindo pessoas de consultorias para apoiar esses grupos, para orientar o desenvolvimento interno, então tem tanto os treinamentos formais como grupos de discussão, como de consultorias inseridas como parte do grupo ali para acelerar o aprendizado (IRMA).

Outra prática constante é a formação de grupos de trabalhos em *squads*, que seria, resumidamente, uma prática que separa pequenos grupos multidisciplinares de

colaboradores em busca de objetivos específicos dentro de um projeto, e o uso de *design thinking* nos processos, entre outras metodologias ágeis. A importância desse fato se dá em função da necessidade atual das empresas em engajarem seus colaboradores nos modelos de colaboração e cocriação dos espaços de inovação, além de garantir uma maior diversidade de competências multifuncionais, que facilitam o entendimento do projeto e as propostas de soluções mais robustas.

Ela (a Irma) está exatamente em um movimento de estimular o máximo ciclos menores de produtos, ciclos menores de lançamentos, ciclos menores de reinvestimentos, então, tem várias consultorias dentro da empresa hoje, concomitantemente, para orientar grupos de trabalhos que se transformam em *squads* de produtos, que se transformam em ciclos de discussão de inovação, comitê de desenvolvimento de produtos, organizar de formas diferentes, alguns com apoio de consultoria, tem se buscado uma sinergia maior nas outras empresas do grupo (IRMA).

Pode-se observar que o desafio de manter um quadro de colaboradores atualizados frente às questões de tecnologia e inovação é uma preocupação atual das empresas e aparecem como desafios entre os participantes, que entendem a importância do fator humano nessa jornada.

A seção Inovação percebida como vantagem competitiva reuniu as principais falas das participantes que acreditam que a inovação é seja o principal motor, que as organizações precisam manter funcionando, para se assegurarem como competitivas e agregadoras de valores. Tais aspectos corroboram com o colocado na literatura por autores como Castro e Filgueiras (2018); Godoy e Pecanha (2009); Graglia e Lazzareschi (2018); Machado (2007) e por grandes consultorias de negócio, como a McKinsey & Company (HUNT *et al.*, 2018) e a PWC Global, 2020.

Na próxima seção, veremos a adoção de práticas de diversidade no desenvolvimento das pessoas e nas estratégias de inovação.

#### **4.3 Diversidade e inclusão como valor**

O Tema Diversidade e inclusão agrupa as falas dos participantes quanto à necessidade e à importância da diversidade e da inclusão como valor corporativo. Billett *et al.* (2011a); Castilho (2020); Hunt *et al.* (2018); Forbes Insights (2011); Inving (2019);

Leibold e Voelpel (2006); North e Shakeri (2019); Smeaton e Parry (2018) Tonelli (2018); Sales (2017) Lins *et al.*, 2013; concordam que com uma maior diversidade, as empresas se tornam mais eficazes na busca por melhores negócios, além de contribuírem para a comunidade em que atuam.

Tal ideia pode ser percebida o depoimento de Irma: “Um dos valores da Irma é a diversidade, então isso está no valor dela, então é intrínseco, e ela espera que se você está lá e tem *fit* com a empresa, isso é uma coisa que faz parte”.

Os trechos aqui destacados cumprem o objetivo de revelar quais seriam as necessidades, motivações, barreiras e impactos-positivos ou negativos, que as empresas vivenciam ao investirem para além de políticas e práticas de diversidade. A ideia principal dessa seção é entender que tipos de valores os entrevistados consideram quando se pensa em diversidade, quais os principais pilares, dentro do guarda-chuva da diversidade, que estão sendo praticados, e a partir da identificação desses conceitos, se há, quão maduras e presentes as especificidades de diversidade etária aparecem.

Esta categoria foi mencionada 82 vezes nas falas dos participantes, 9 possuem uma área formal, com estrutura e *head* de diversidade, 7 dessas 9 empresas são multinacionais.

Entre 12 delas, 7 disseram não terem políticas direcionadas para inclusão de diversidade, entretanto eram empresas humanizadas, e acreditavam na importância dela. Quando questionadas sobre o porquê, apesar de serem favoráveis e crentes quanto à diversidade como um valor, elas ainda não tinham nenhuma prática direcionada, 2 afirmaram que eram diversas por natureza, 6 afirmaram que o tamanho da empresa somado às práticas humanizadas e aos valores da empresa não justificavam a geração de política específica. Duas não souberam responder, porque ainda não tinham nenhum programa ou prática estruturada. Das 3 indústrias participantes, apenas 1 afirmou estar no início do programa e relatou ter assinado um compromisso com organizações promotores de diversidade, 1 ainda está estudando a melhor forma de implementar, e 1 declarou, que por estar ainda muito no início dos entendimentos quanto às práticas, que tem dúvidas se seria benéfico no momento.

A averiguação a respeito da diversidade apareceu relacionada diretamente às questões sobre inovações e criatividade, o que era esperado pelo pesquisador.

Os dados mostram que das nove empresas que possuem estrutura de diversidade e inclusão, a exceção de uma, todas possuem sistemas de inovação. Todas 8 empresas que possuem estrutura de diversidade e inclusão, estrutura e sistemas de inovação, também, foram listadas como as melhores empresas para se trabalhar em 2020 (GREAT PLACE TO WORK, 2020), o que reforça a observação feita no tema Inovação como vantagem competitiva, abordado anteriormente. Dessa maneira, temos uma relação de tendência positiva entre as ações e temas que envolvem inovação x diversidade x ambiente de trabalho.

#### 4.3.1 Necessidade e importância da diversidade

Para configurar a associação da necessidade e importância da diversidade no contexto da empresa, foi solicitado aos participantes que comentassem de que forma a organização vê a questão da diversidade e inclusão para sua longevidade. A sondagem buscava identificar as preocupações, as implicações e os pontos positivos e/ou negativos relacionados ao tema. Os primeiros dados que foram apresentados, a exemplo da Katrina e Zeta, associaram a diversidade a uma necessidade de negócio, muitas vezes, demandada por clientes:

Hoje, a gente tem empresas de faturamento 5 milhões/ano até bilhões, então eu tenho ali empresários, empresárias, CTO's, CTO's mulheres, negros...e quando você fala com público diverso, diferentes idades, diferentes perfis, você tem que adaptar seu *employed*, tem que adaptar a abordagem, tem que fazer. E a gente tem visto muito que nosso posicionamento com diversidade, com as práticas culturais que a gente tem aqui, isso gera gancho de interação com o cliente. Não é esse objetivo, mas acaba que 'putz, a CTO das lojas Renner queria conversar com a gente sobre um evento que eles querem fazer sobre mulheres em tecnologia', isso estabelece uma relação entre as marcas, então acho que isso tudo acaba influenciando. [...] Você tem pessoas diversas que entendem clientes diversos e você ser uma marca que promove valores, propósitos e tudo, se conecta com os valores e propósitos de clientes (KATRINA)

[...] porque o *business* é assim, isso é muito diverso, são muitos produtos para a população toda. [...] 90% da população brasileira acessa alguma plataforma digital da Zeta, com mais ou menos engajamento, mais ou menos intensidade, mas estão ali. Então, né, isso daí nós estamos falando do espectro todo da população. E para falar com todos, você precisa ir com produtos super diversos, você tem que conhecer a população, você tem que conhecer o público que você está falando (ZETA).

Além de ser associada a uma necessidade demandada pelo negócio, as participantes também mencionaram o papel que as empresas têm diante do mercado em que atuam, seja socialmente, no sentido de dar oportunidades, desenvolver e incluir uma força de trabalho, que represente a comunidade, em que está inserida, confirmando o enunciado pelo World Economic Forum (2020) quanto a importância de se evoluir em direção à igualdade de tratamento e oportunidade. Assim, por exemplo, as participantes comentaram a necessidade de desenvolver, no país, ações específicas para o público considerado de menor representatividade, como pessoas negras, mulheres e comunidade LGBTQIA+, que no mercado de trabalho, como muito propagado nas mídias, experimentam diferentes formas de exclusão.

É, eu acho que o papel das empresas ele é anterior quando você quer fazer diversidade, você tem que buscar. Você quer propositalmente ter pessoas diversas, diferente do que foi falado esses dias, não é baixar a régua mas é você dar oportunidade de fazer a capacitação de pessoas que não tiveram chances de ter acesso a essa capacitação, né? (KATRINA)

Não obstante, os dados mostram que apesar da crença de que se trazer a diversidade é uma boa prática no papel social, são as oportunidades de melhorias de resultados financeiros e de bons negócios o maior objetivo buscado. A diversidade, finalmente, se configura como uma promotora no atingimento dos resultados. Tal fato vai de encontro World Economic Forum (2020, p. 06) que constatou que empresas diversas possuem maior probabilidade de lucratividade, maior taxa e receita de inovação e de tomada de decisão, além de maior probabilidade de detectar e reduzir riscos de negócio e engajamento e retenção de colaboradores.

Se a gente não tiver uma mentalidade inclusiva que nos faz repensar a forma como nós trabalhamos constantemente e nos tira deste status quo, em todo momento, não tem outra forma de fazer negócio, não tem outra forma de se manter no mercado que está em constante transformação. Não tem. Por quê? Porque nós temos novas profissões, nós temos novas formações, nós temos pessoas novas entrando no mercado de trabalho, nós temos pessoas se readaptando, então, eu vejo como consequência. Fazer, ter lucro, é consequência de todo esse processo, se a gente encara como 'eu preciso fazer para mostrar que eu estou fazendo' e não faz parte da essência da empresa, a gente não vai conseguir essa perenidade, a gente não vai conseguir sobreviver

nos anos. Não vejo como, não vejo como. Porque esse gerar resultados, claro que uma empresa precisa gerar renda para sobreviver [...] (CARLA).

A análise desta seção mostrou que alguns discursos trazem a questão da diversidade como um valor importante para as organizações, a partir do momento em que se deseja construir produtos e serviços abrangentes, que possam atingir todos os consumidores e que se deseja participar ativamente da melhoria da comunidade, a que as empresas pertencem para, enfim, ampliar a probabilidade de resultados positivos para os negócios. Portanto, as empresas demonstraram estar dando prioridade e maior atenção ao tema. Na próxima seção, será apresentado o pleito da intencionalidade nas ações de diversidade das empresas.

#### **4.3.2 Intencionalidade, esclarecimento e dificuldades da diversidade**

Acima, descrevemos que as empresas estão sendo motivadas pelo mercado cliente a olhar com seriedade para a questão da diversidade que algumas já trazem como pilar. Quer seja para atender a um desejo explícito dos clientes, ou para ter condições de ofertar produtos e serviços que representem a necessidade do mercado consumidor, as empresas entendem que as ações de diversidade e inclusão precisam ser ditadas por uma intencionalidade:

É, a gente começou a ter esse tema mais forte, mais recentemente, eu diria que de uns 4 anos para cá. Globalmente agora a gente está justamente lançando a nossa estratégia 2025 e tem um pilar exclusivo de diversidade e inclusão que até então ele era um plano, o streaming ali da estratégia, mas não era um pilar. Ele estava dentro de um outro grande pilar. E aí começamos. Eu acho que tem essa coisa da Laura que é se "vai fazer alguma coisa nós vamos fazer direito, a gente não vai fazer por branding, a gente não vai fazer..." (LAURA).

Cabe comentar que embora as menções sobre intencionalidade nas ações de diversidade estivessem presentes nas falas, também houve momentos em que sentimentos dúbios e temerários apareceram, demonstrando certa preocupação com a maneira em que a diversidade estava sendo trabalhada. O receio era de que as ações estivessem segregando mais que unindo.

E uma das coisas que os gestores se perguntavam lá dentro, é se essa intencionalidade ela não estava sendo excessiva e criando mais problemas do que soluções. Que é aquela piadinha que você já deve ter lido que eu sou da minoria branca, com educação superior e etc. Porque a gente quando chegava, por exemplo, na época de discutir promoções, a gente tinha cotas para cumprir e essas cotas eram mais fortes do que a performance das pessoas. E aí numa organização que sempre foi extremamente orientada à performance, começava vir a crítica. Se o cara não performa, só porque ele é parte de uma minoria, ele merece mais do que o cara realmente performa? Como você trata isso? E isso gerava lá dentro um conflito enorme, enorme (VAMCO).

Observando o comentário da participante, fica claro que existe espaço para mais esclarecimentos quanto à necessidade de ações afirmativas no espaço de trabalho e seus benefícios e o equilíbrio que poderia existir durante a jornada de transformação cultural. Ações de sensibilização, grupos de afinidade e treinamentos são mais do que indicados não só para ampliar os entendimentos, mas também para reduzir os ruídos, abertos ou não.

Os dados mostraram que tanto na intencionalidade mencionada acima, como na questão da inovação, a diversidade aparece como um movimento em que a indústria experimenta de forma mais lenta do que o setor de serviço. A explicação para isso foi formada em cima do paradigma de estrutura tradicional, e das práticas de controle que as indústrias experimentam.

E aí também a gente acaba sendo um pouco mais lento nessa questão de olhar para dentro e ver quanto de diversidade a gente tem, o quanto a gente quer promover isso, a gente tem estruturas muito estáveis, então, a chance que eu tenho de girar as pessoas até para trazer jovens talentos é muito restrita. Nossas pesquisas de clima têm índices de satisfação de 88, 90%, é muito alto. Mas aí você vê que cai exatamente nisso, em temas de inclusão e diversidade - cai 70, 75% de favorabilidade, num tema de carreira cai para 68, 70%, então são temas que a gente fica tentando achar como lidar, mas são inerentes desse negócio, né? (LAURA).

Mas isso é muito difícil em ambientes tradicionais e controlados. Em ambientes super controlados, super tradicionais, a gente romper com esses paradigmas é super complicado. Então também passa por uma transformação que não é só de negócio, é uma transformação de cultura e muitas vezes de posicionamento. Que posicionamento essa empresa quer ter daqui para o futuro? Então são muitas transformações ao mesmo tempo. Mas a questão da diversidade não vem separada da inovação, ela tem que vir junto, porque senão não funciona. Porque senão é mais uma iniciativa que não dá certo, porque eu quero continuar trabalhando pensando do mesmo jeito, né? (SALLY).

Apesar da dificuldade da indústria romper o tradicionalismo e o paradigma, ela reconhece que a inovação vem casada com a diversidade para funcionar.

Entre falar sobre e ir para ação é um outro *step*, mas a gente já começa falar sobre, começa a dizer que pensamento diverso é importante. Então, quando a gente fala diversidade é a gente precisa ter times diversos, a gente precisa ter pessoas que não concorrem, que divirjam informações de conceitos, que eu tenho que gerar conflitos saudáveis, porque em cima do conflito saudável que eu gero um gap para uma melhoria para uma inovação [...] (SALLY).

A homogeneidade reaparece como uma barreira a ser transpor, associando a agilidade da inovação a uma valoração equivocada de tempo gasto na diferenciação/adequação do produto como sendo resultado dos pontos cegos, em função da pouca diversidade de mente/crença.

Quando a gente tem um grupo muito homogêneo, seja de formação, de idade, de gênero, de *background*, de experiência, a gente sabe que as coisas são muito rápidas. A gente está vivendo um mundo muito ágil, né? Um mundo vuca. Só que o mundo vuca ele exige mais do que só agilidade, não é amanhã. Então a gente lança uma ideia ali no grupo homogêneo, a chance de todo mundo concordar ou achar a ideia boa é muito grande e aí amanhã a gente está executando esse projeto. Só que vão ter vários pontos cegos ali que a gente não pensou na hora de tomar decisão (KATRINA).

Outra complexidade que chega a beirar a resistência fica por conta da questão da imagem da marca (ou medo da imagem arranhada), que está sempre voltando às falas. Os dados parecem revelar o receio das empresas ao pensarem em oficializar pilares de diversidades, justificado por possível impacto que essa exposição pode causar para os negócios, independente do estágio de evolução que as empresas apresentam. A questão central gira em torno de como as empresas devem se posicionar frente às questões polêmicas acerca das ações de diversidade, a exemplo das cotas afirmativas implantadas pelo Magazine Luiza, que privilegiava a contratação de *trainees* negros, e que foi amplamente discutido nas mídias, de forma a não prejudicar futuros negócios. Tal hesitação podem atrasar a implementação de políticas e processos de diversidade e sua evolução, uma vez que o medo de ser exposto pode levar as organizações a preferirem o silêncio a levantar bandeiras.

Quando você é responsável por uma sociedade, por um ecossistema, os seus padrões pessoais eles não podem ser maiores que os padrões dos outros [...] eu tenho vontade de me posicionar só que aí, eu vou ser muito sincera, talvez eu seja muito covarde de pensar assim 'meu Deus, será que estou sendo omissa ou será...' porque assim, eu também penso assim, se eu não me posicionar talvez eu tenha mais chance de conversar com essa pessoa (JOSEPHINE).

Alguns temas que outras empresas, principalmente empresas que têm muito contato com o mercado consumidor e aí tem essa coisa do *branding* para criar, são muito avançadas com os temas de diversidade, com os temas de estar exposto na mídia, de ter relacionamento direto com consumidores, etc., a gente...bom, essa parte de exposição a gente tem que ter muito cuidado, é o contrário (LAURA).

Para além da imagem externa, a interna também merece cuidados, os dados mostram que o uso inapropriado do exemplo unitário é entendido como marketing indevido, vendendo imagem de diversidade, quando, na verdade, são casos isolados. Tal prática causa desconforto nas equipes, não só entre os que se veem como parte das minorias, mas também entre as novas gerações que estão atentas e demandam novos comportamentos frente ao mercado.

Então para fora a empresa tem essa imagem de falar "olha, eu tenho uma mulher negra, uma mulher e negra, que está ocupando aqui um cargo de superintendente, de diretora." Então como tem aquela pessoa, a empresa explora muito aquela pessoa para fora, mas até mais uma questão de imagem [...] de novo, dentro de casa você sabe que tem limitação em relação a mulher, a raça, a faixa etária Então, pra fora, o que eu estou quero dizer é assim, não sei se estou me fazendo claro, pra fora é uma imagem, dentro de casa é outro assunto. Entendeu? (ETA).

Os dados também mostraram que existem casos onde o posicionamento ocorre por pressão por práticas e regras de mercado. Algumas falas dos participantes deram a entender que a empresa acaba sendo obrigada a assumir algumas práticas, e ESG e diversidade foram colocadas nesse pacote. Essa obrigatoriedade pela participação nas pautas de mercado foram descritas como bizarrices, que ficam apenas em cláusulas de contrato, sem efetivação, mostrando que, na visão de alguns entrevistados, não adianta criar regras sem um correto alinhamento e controle da prática.

Então, aí entra outra brincadeira que é quando todo mundo quer falar de ESG, porque não tem outra alternativa. Diversidade entra num mesmo pacote, se você não falar disso hoje, você está fora do mercado. Então, por exemplo, são as bizarrices, né? Eu tenho grandes clientes que incluem no contrato cláusulas

desse tipo, de diversidade, de meio ambiente, de garantia que meus fornecedores estão cumprindo as regras, etc., etc., mas isso não passa de uma cláusula num contrato de 200 páginas, que ninguém sabe o que fazer com isso. eu acho horrível falar isso porque eu sempre acreditei nessa coisa, mas é a vida como ela é..."você tem que ter PCD para cumprir a cota da lei, você tem que ter negro para cumprir cota..." Entendeu? Agora, eu estou fazendo alguma coisa efetivamente...? Você forçar a barra da diversidade, você está criando mais problemas, criando mais segregação, do que se você não fizesse nada (VAMCO).

A percepção é a de que a questão legal também aparece como sendo apenas uma ação sem intencionalidade. É vista como uma condicionante, e não como um diferencial ou um valor. Sem valor para o negócio, a diversidade naufraga no dia a dia da empresa e resistências ao tema.

#### **4.3.3 Diversa por natureza. Será?**

Essa seção traz a fala dos participantes a respeito de serem empresas diversas, por natureza. Justificativa que foi proferida repetidamente entre as empresas que, embora tenham reconhecido a importância em se manterem inovadoras e a relação e o peso que a diversidade tem na equação, não possuem ou pouco estão se articulando para terem estratégias, políticas ou processos que direcionasse as práticas de diversidade e inclusão.

Das 13 empresas que não possuem estrutura de diversidade, 7 reivindicaram a prática de empresa humanizada como justificativa, e 3 afirmaram, espontaneamente, que não têm um tamanho que justifique uma estrutura física e política direcionadas.

[...] primeiro assim, a Zeta é uma empresa diversa por natureza, assim, dado a quantidade de negócios que tem, quando a gente fala Zeta, estamos falando do próprio canal aberto que a gente conhece, mas também [...] estamos falando do mundo digital [...] fora ainda da InfolZeta, do mundo impresso, de revista, tal. Mas assim, é uma empresa diversa por natureza [...] (ZETA).

Foi perceptível uma certa romantização do que seria uma empresa humanizada quando se considerou que são os valores que cumprem o papel de diversificar. Ou seja, uma defesa ao não preconceito e ao *fit* cultural.

E a gente tem o mesmo posicionamento, são profissionais, a gente é uma empresa humanizada então todo mundo tem capacidade de discutir, de opinar, de fazer tudo. Não acontece com tanta frequência, vou ser sincera com você, mas quando a gente percebe algum assunto nesse sentido a gente tenta mediar para que haja o respeito e colaboração aí entre todos dentro da empresa (FLORENCE).

Ao afirmar que no final da história empresas precisam gerar lucro e olhar seu papel social, Rita expõe que acredita haver certa romantização do RH humanizado:

Eu vou ser muito honesta com você, tá? Acho que isso tem uma coisa de filosofia romântica e que virou uma frasezinha bonitinha, clichê de RH humanizado e tem uma parte que realmente é real. Então, eu vou falar para você o que eu penso de um RH humanizado. O RH humanizado não é aquele RH bonitinho que abraça árvores e que dá coisas para você na mão, porque, enfim, no final dessa história, a gente está falando de uma empresa que tem que gerar o lucro e que tem que ter sim um olhar e o papel social. Isso é racional, isso é racional. Então, aos olhos práticos, às vezes uma ação da empresa de fazer um desligamento de um grupo de pessoas pode não ser nada humanizado, porque ela está privilegiando muitas vezes a sustentabilidade do negócio que vai impactar num mercado maior, sobre um outro ângulo e outro ponto de vista (RITA).

Rita finaliza essa passagem, colocando o que, na experiência dela, é ser humanizada:

Então para mim, quando a gente fala de um RH humanizado, a gente está falando de um RH transparente, a gente está falando de uma empresa humanizada ou uma empresa que estabelece uma relação de consciência adulto x adulto, onde eu falo para você o seu grau de realmente contribuição e o que você pode fazer para contribuir, mas de uma maneira adulto X adulto, não de uma maneira infantilizada, onde eu 'empresa' agarro você, seguro você e vou cuidar de você como se você fosse um pobre coitado. Porque isso, na verdade, estou te diminuindo, eu não estou dando empoderamento para você. Então, para mim, a humanização ela passa por empoderar as pessoas e tratar uma relação transparente e nem sempre fazer aquilo que eu acho que é legal ou que eu acho que é bonitinho, sabe? Porque dar cesta básica para mim não é bonitinho. O humanizado é eu treinar você para conseguir o seu próprio alimento, enfim. Então, eu acho que esse para mim é o conceito verdadeiro e real do humanizado (RITA).

A empresa Teddy traz a discussão da diversidade como valor para o nível de respeito ao ser humano, mas todas as empresas não possuem respeito? Qual o sentido de reconhecer diversidade como diferencial?

Temos uma missão muito clara de trazer uma empresa numa pegada mais humanizada, com valores, propósitos, princípios, sendo realmente vividos por

todos, desde o ajudante de produção até o presidente da empresa. A gente chamou a diversidade de humana, ou seja, se eu respeito ao humano eu respeito todos, de forma igual, de forma muito inclusiva. [...] E isso, assim, é muito bacana, a gente não criou nenhuma política inclusiva, não criamos, mas a diretoria tem uma pauta muito aberta para trazer o diferente, seja ele quem for, quem for, né? (TEDDY).

Até aqui, os dados mencionam o discurso de empresa humanizada, mas cabe aqui a reflexão se essa maneira de agir não estaria colocando todos os colaboradores no mesmo pé de igualdade no momento de discutir, opinar e tomar ações reais. Na prática, além da realidade não ocorrer dessa forma dentro de ambientes organizacionais, por várias questões, a exemplo dos vieses inconscientes, que todos serem humanos possuem e de conhecimento geral, ainda há que se considerar o fato de que cada indivíduo tem sua própria complexidade, o que, por si só, se configura numa variante importante, que poderia impedir a simplificação dos atos administrativos e processuais dentro das empresas. Os significados de respeito, e até, de humanizado podem ter conceitos diferentes entre pessoas diferentes.

Na próxima seção, identificaremos as falas das participantes quanto aos pilares de diversidades adotados nas empresas.

#### **4.3.4 Principais pilares de diversidade entre os participantes**

Quando questionadas sobre quais seriam os pilares mais adotados como práticas de diversidade, as participantes esclareceram que possuem políticas e processos que olham os pilares de mercado relacionados a questões legais: PCD e Menor aprendiz, e também, os de Equidade de gênero, Raça e LGBTQIA+. Tal situação vai de encontro com o que afirma Freitas (2016, p. 119) “Os artigos encontrados em periódicos concentraram sua atenção nas categorias Pessoas com deficiências, Gênero (mulheres) e comunidade LGBT”. A novidade apresentada pelos dados foi quanto a ações voltadas para multiculturalismo/nacionalidade e diversidade social.

E o outro grande tópico, olhando globalmente, que é a nacionalidade a gente chama, então, também abrir mais oportunidades na alta liderança, na cúpula, lá no olimpo que está na Suíça e na Europa, de forma geral, para pessoas que venham dos *high growth markets*, que a gente diz (LAURA).

Nós montamos um grupo de diversidade social, um núcleo de diversidade social essa semana. A gente está construindo a política, eu sou uma das mentoras do grupo junto com minha equipe de *Compliance*, e a gente está montando com olhar de diversidade, justamente. Então, a gente está selecionando as pessoas que vão participar do grupo agora e formatando o grupo e criando essa política de diversidade social dentro da empresa e empoderando o grupo para poder criticar todos os processos sobre o olhar da diversidade (RITA).

As empresas demonstram uma preocupação em trazer, também, diversidade técnica e comportamental como uma forma de fomentar a criatividade e a inovação, reconhecendo que, só estudar comportamento e perfil pessoal, não seria o bastante, sendo preciso ter essa representação dentro de casa.

Então, nós temos dois brasileiros que já foram pinçados daqui, aliás, a pessoa que eu fiquei no lugar dele, ele está na Matriz na Austrália, que é justamente para levar essa questão cultural. Por exemplo, tem gente da Ásia, os asiáticos lá, os Europeus, a própria migração das pessoas da Austrália para Europa, o nosso CEO global que é fundador de empresa, ele embora seja Australiano, ele está liderando o processo de crescimento nos Estados Unidos, então, essa diferença cultural, ela enriquece muito no modelo de formação, no modelo de desenvolvimento global (FLORIDA KEY).

Eu acho que além de por conta da criatividade, a gente acredita, a liderança da empresa acredita que para você estudar o comportamento das pessoas mas você precisa ter pessoas diferentes dentro da empresa. Então, essa é uma das crenças da empresa. Não adianta a gente ter formatadinho só pessoas jovens, só pessoas de uma determinada formação, então, se você não abre possibilidade dessa diversidade é difícil você estudar o perfil das pessoas, o comportamento das pessoas. Então, esse é um ponto que é levado bastante em consideração nesse sentido (FLORIDA KEY).

Essa seção esclareceu que os participantes acompanham o mercado em relação às iniciativas de diversidade, e iniciam seus programas trabalhando questões relacionadas à raça, equidade e atualmente, à questão LGBTQIA+. Entretanto outras intersecções começam a aparecer com menor ênfase, que é o caso multiculturalismo/nacionalidade, e até, diversidade social, que não foi foco desse estudo. Na próxima seção, serão abordadas questões específicas focadas na diversidade etária, como pilar.

#### **4.4 Especificações da questão etária**

Partindo dos trabalhos desenvolvidos por Billett *et al.* (2011a); Cheung e Wu (2013); Forette (1998); Leibold e Voelpel (2006); Streb, Voelpel e Leibold (2008); Tikkanen e Nyhan (2006) buscamos verificar as peculiaridades da questão etária nas organizações. Esta categoria leva em conta as considerações dos entrevistados sobre as políticas voltadas a empregados e profissionais mais velhos, as impressões sobre principais dificuldades e tabus que envolvem o tema no mundo do trabalho, e também, especificamente, a questão etária das organizações.

Com os dados coletados, foi possível identificar que apesar de 90% das entrevistadas reconhece a necessidade de melhorar a diversidade e inclusão no pilar idade, somente 10% citam já terem feito alguma ação neste sentido, em comparação, quando o quesito foi um dos outros pilares de mercado como gênero, raça, LGBTQIA+, e PCD, mais de 62% admite ter feito progressos. Quando questionadas sobre o que consideram as maiores barreiras para inserir programas de inclusão e diversidade etária nas empresas, as entrevistadas relacionaram a uma visão, ainda, tacanha do fenômeno de envelhecimento, seguido pela dificuldade em se administrar vários programas de diversidade ao mesmo tempo, e que dessa forma, as empresas optam por focar em grupos com maior representatividade conhecida: “A gente tem focado, porque assim, é difícil você fazer vários programas paralelos, né? Então, pensando na matriz impacto *versus* esforço, a gente tem focado nos grupos de maior representatividade (KATRINA).

Quando questionadas sobre o conhecimento de práticas de diversidade etária no mercado em atua, novamente os dados trouxeram uma negativa ao esforço voltado aos profissionais mais velhos.

50 a 60 +, Cris, eu não vi ainda ninguém. [...] a nossa força de trabalho hoje não tem um esforço para 60 +, tá? O pouco esforço de geração é muito mais dos choques de geração, desse povo que entra todo ano, que entra muita gente jovem para os mais velhos da firma (CAMILLE).

Outro problema que algumas empresas relataram é a extrema dificuldade de se encontrar grupos minoritários interessados por trabalhos que envolvam tecnologia e inovação, e busquem seguir carreira, como mulheres ou mulheres 50+, negros e/ou negros 50+, e grupos LGBTQIA+ 50+. Assim, transformar as empresas mais inclusivas e mais diversas ao atraírem, reterem e desenvolverem profissionais 50+ diversos, capacitados e competentes para lidar com os novos conhecimentos em tecnologia e

processos de inovação que o mercado demanda, se transforma em um desafio ainda maior.

Tem um centro de desenvolvimento em Guadalajara onde a gente busca profissionais mulheres para trabalhar com desenvolvimento, a gente busca profissionais de origens diferentes, etnias diferentes para trazer para o time de desenvolvimento. Ainda é um desafio. E mais para esse time que dobra de tamanho a cada ano, hoje a gente tem mais de 2 mil pessoas nesse time de desenvolvimento (KATRINA).

Nessa seção, fizemos um discricionário sobre o percentual de empresas que atuam na frente diversidade etária, e comentamos a dificuldade em se trabalhar com a intersecção da idade entre os pilares de diversidade. Na próxima seção, serão destacadas as falas, das participantes, quanto a estereótipos, estigmas e preconceitos, que rondam a diversidade etária nas empresas.

#### **4.4.1 Estereótipos, estigmas e preconceito em relação a questão etária**

A literatura é abrangente quando se trata de conceituar estereótipos e preconceito contra minorias (CUSTÓDIO, 2015; SALES, 2017). Entre elas o etarismo, que nos interessa, aparece nas obras de Birkinshaw *et al.* (2019); Cepellos (2016); Irving (2019); Smeaton e Parry (2018); Tonelli (2018).

Quando estimulados a falar sobre a presença de preconceito ou estereótipos, que impedem uma maior diversidade e inclusão etária, os participantes da pesquisa trazem a importância da busca pela eliminação desse viés, entretanto reconhecem que o etarismo se pode ser visto, no dia a dia das empresas, nos processos, nas contratações e claro, nos comentários que, aqui, foram classificados como micro agressões:

E aquela coisa do sutil, das micro agressões, "nossa você tem 40 anos nem parece..." cara, que show, né? É tão sutil, mas significa que 'nossa, você está bem?' Teria que estar como? De bengala? Quarenta anos enrugada? Então assim, é permitido. É igual falar de pessoas com sobrepeso, a gente está falando de comentários ofensivos, permitidos. Que antes eram permitidos para mulheres, eram permitidos com os negros, com os PCDs, então, eu acho que precisa evoluir e acho que esta discussão, inclusive acho que a pandemia acelerou essa discussão com essa coisa de grupo de risco, com os seniores perdendo lugar, perdendo emprego (KATRINA).

A questão do culto ao jovem, comentado por Tonelli (2018), foi trazida pelas participantes, que percebem sua existência tanto nas empresas em que estão trabalhando no momento, como nas em que já trabalharam e concluindo, dessa forma, um cenário não propício ao 50+.

[...] porque ainda vejo muito este culto de que tem que abrir caminho para os jovens, isso é o que sempre se falou e, sei lá, eu me lembro uma vez [...] o CEO, meio que falando que os velhos não tinham lugar, que era só os jovens, então, eu não gosto disto, obviamente, que cada uma tinha um problema oposto. Lá tinha gente que ficava muito tempo, então eles tinham uma missão de deixar a empresa um pouco mais jovem, mas eu acredito realmente no balanço das coisas, eu acho que a geração que é...que é importante essa troca de experiências de quem vem com uma energia nova, com um olhar diferente, mas de quem tem maturidade, tem experiência, né? Então, é isso (CAMILLE).

Você tem muito preconceito etário, o etarismo ele prevalece muito forte em banco.[...] O etarismo, nessa virada de pirâmide, se fala muito timidamente. Percebo começando a entrar nas agendas, mas de uma forma muito tímida. Vou dar um exemplo da minha diretoria, a minha diretoria tem quatro pilares de diversidade, mulheres, gêneros, PCD's [...] (ETA).

Além do culto ao jovem, os participantes também trazem o etarismo velado como uma prática ativa, e a diversidade etária como sendo inexistente tanto em suas empresas, como em concorrentes. A percepção é que o etarismo velado aparece tanto nos programas de desligamento voluntário, compulsório e até, de performance individual quando o assunto são novas formas e metodologias de trabalho.

O que se demite hoje, se demite acima de 40 anos, 40, 45 anos. Então eu acho que existe o etarismo lá, uma questão de preconceito etário forte, que é velado. Então, por exemplo, ninguém fala: "Eu tenho uma vaga de superintendente", ninguém fala: "Olha, não pode acima de 40 anos", mas tenta se inscrever numa vaga dessas, aliás, você não se inscreve, você é convidado e você deixa de ser convidado. [...] As questões, principalmente, de novas formas de trabalho, tecnologia, ele acha que o mais velho ele tem essa dificuldade. E acho até que tem também, tá? Eu acho que as pessoas mais velhas, na minha opinião, também não fazem, a grande maioria, não fazem a parte dela. Que é reciclar, entender, saber e ter essa avaliação do que está acontecendo em torno deles para também dificultar (ETA).

A prática de preconceito de idade é tão evidente, que Hanna a reconhece como uma prática de expurgo, sendo construída com a desculpa de mudança da tecnologia, que gera a necessidade de novos conhecimentos. Os dados também indicam que há uma percepção de que os mais jovens têm fome de estudar e de estarem atualizados, em

detrimento dos profissionais mais velhos, que se acredita que não tenham a mesma disposição.

E aí, o que acontece neste movimento? Se a gente está mudando a tecnologia, é um movimento que está trazendo gente nova, que não tem este conhecimento aqui, e que está, uma palavra muito dura "expurgando" essa galera. Então por isso que eu vejo que hoje tem essa, o número é grande, até porque a gente tem um legado construído tal, mas quando eu vejo a minha estratégia de inovação, eu vejo este expurgo. É...porque o jovem ele tem essa fome, né, de estudar, de estar por dentro, mas assim... [...] E aí eu vejo assim, lógico que existe o convite, né? 'Ah, se você quiser estudar', mas a pessoa não quer, ela está no momento de vida dela que "cara, eu sei isso aqui de cabo a rabo, eu vou ter isto daqui por mais um tempo até eu me aposentar" e não existe um movimento de olhar gente, tá, 'e aí? e daqui a pouco?' porque tudo que é novo, vai ficar velho e vai vir mais alguma coisa e vai ser um ciclo. Então não vejo este movimento Cris, desse cuidado. Eu vejo que tem uma representatividade forte por conta do nosso legado, então assim, principalmente tecnologia, tem muita gente mais velha por conta desta visão de tecnologia mesmo, de pessoas que conhecem, mas eu não vejo o movimento do RH não... é para buscar essa representatividade, o que a gente pode fazer hoje para evitar esse *gap* futuro, tá [...] (HANNA).

A exclusão dos 40+ nos processos seletivos foi bastante comentado na entrevista, trazendo novamente a temática de que no Brasil, o preconceito se inicia aos 40+, e mesmo as empresas que entendem que não praticam etarismo, reconhecem que no Brasil, o profissional com 50 anos ou mais é desvalorizado:

E que eu acho que, embora a gente fale sobre isso hoje, ainda tem muito, muito paradigma para ser quebrado quando você olha para o mercado de trabalho e vê aí pessoas não tendo oportunidade com 45, às vezes com 40, com 50 anos, tidos ali pelas empresas como velhas, né? É complexo (PAULETTE).

Não acredito que tenha, acho que não tem, mas o que eu vejo também é que a empresa valoriza bastante a experiência das pessoas, é uma coisa assim valorizada. Ao contrário do que a gente costumava ver, aqui no Brasil, em outras empresas de que as pessoas vão chegando aos 50 anos e aí vão começando a ser descartáveis, né, por conta dessa questão de achar que precisa oxigenar, enfim, tem vários, sei lá, tem várias abordagens. Acho que assim, tem a abordagem da oxigenação que não sei se é a mais verdadeira, talvez a diminuição da folha de pagamento seja a mais verdadeira (ANDREW).

Apesar de declararem uma preocupação constante em não se ter preconceitos dentro de suas empresas, quando questionadas sobre mecanismos de controle, não foi indicado nenhuma política ou processo intervencionista específico. Caso ocorra algum incidente, cabe ao colaborador contatar, caso queira, o RH, que se vê com o papel de intermediar a situação, já que respeito e não discriminação são apontados como um

valor. Fica aqui a dúvida se apenas o valor seria suficiente para mitigar ou eliminar ações de preconceito, e se ter respeito e não-discriminação como um valor, por si só, basta para que colaboradores vitimizados não tenham receio de alguma represália, ao denunciarem algum abuso. Na verdade, os dados parecem mostrar que não, como se percebe na fala da Florence, quando conta que no mesmo ambiente em que se reconhece o preconceito jovem-velho, também ocorre o velho-jovem. E isso me faz crer que o tal valor respeito não é um valor tão praticado, assim.

Às vezes pode acontecer um ruído ou outro de a pessoa falar "ah, mas fulano não aceita isso porque tem uma cultura mais arcaica", mas eu acho que nosso papel...é acontece bastante...mas acho que nosso papel como RH mesmo é mediar isso de forma que a pessoa entenda que ela tem um pensamento pela bagagem e vivência que ela tem, entendeu? Assim também, como eu daqui a 10 anos, podem me chamar, falar que eu tenho um pensamento arcaico porque a minha ideia de empresa é ser de acordo com as vivências que eu tive. Mas a gente tem um cuidado muito grande de ter o respeito que as pessoas entendam que esse pensamento arcaico, né, que muitas vezes os jovens, mais jovens, acabam achando é um pensamento construído por muita experiência e que vale a pena sim você ouvir e tentar trazer alguma coisa ali para você. E ambas as partes, como a gente também já teve problemas de pessoas mais velhas acharem que as pessoas mais novas não tem capacidade de estarem onde estão ou que elas não tem aí uma bagagem para discutir um determinado assunto (FLORENCE)

Essa seção consolidou as falas das participantes quanto aos estereótipos, estigmas e preconceitos, que profissionais mais velhos enfrentam no mercado. A partir dos dados, percebe-se que, em um mesmo ambiente pode ocorrer preconceito jovem-velho-e velho-jovem, deixando o valor respeito fragilizado, em termos de eficácia, já que parece não existirem políticas e/ou gestão de consequência específicos voltados a causa etária. Na próxima seção, abordamos possíveis barreiras e dificuldades que rondam a questão etária.

#### **4.4.2 Dificuldades e barreiras que rondam a questão etária**

Conforme os autores North e Fiske (2015) e North e Hershiield (2014), até 2050, boa parte dos países estarão com mais de 20% da população com mais de 65 anos, e o número de jovens para substituir os postos de trabalho não tem a mesma proporção, gerando então, o aumento do número de idosos e de gerações no ambiente de trabalho, o que faz crescer, também, as tensões multigeracionais. Esse cenário força as empresas

a pensarem em como atuar para melhor atender e realocar funcionários mais velhos no mercado de trabalho. Seja em função de adaptações do local físico e ergometria, ou de como prepará-los para as novas tecnologias, melhorar modelos de trabalho (flexibilizar), e em como criar um ambiente de socialização entre as várias gerações.

Partindo das observações desses autores, foi questionado quais pilares, dentro da diversidade, estavam sendo trabalhados e, especificamente, sobre o pilar idade, quais as dificuldades e barreiras estavam sendo enfrentadas. Não foi surpresa constatar que a questão etária não constituía, ainda, um pilar praticado, mesmo se observando a inversão da pirâmide etária: “A gente tem focado, porque assim, é difícil você fazer vários programas paralelos, né? Então, pensando na matriz impacto *versus* esforço, a gente tem focado nos grupos de maior representatividade” (KATRINA).

50 a 60 +, Cris, eu não vi ainda ninguém. Ainda não conversei muito com as pessoas de mercado articulando isso e a nossa força de trabalho hoje não tem um esforço para 60 +, tá? O pouco esforço de geração é muito mais dos choques de geração, desse povo que entra todo ano, que entra muita gente jovem para os mais velhos da firma (CAMILLE).

Um dos entrevistados diz que, para eles, o desinteresse dos jovens leva a empresa a pensar em formação do mercado entrante.

Tanto é que meu *turnover* é muito grande. Por essa razão, quando a gente fala nos caras que realmente conhecem o produto, já lidam com o produto há muito tempo, são caras que estão na faixa dos seus 50 anos, dos seus 60 anos, já entraram no processo de aposentadoria, então, é muito comum no seguimento. Você vai às reuniões e nos congressos da ABAC, você encontra pessoas nesta faixa etária, então, é um produto que ainda não teve a virada de chave pelo interesse do jovem no sentido de ser um cara que vai levantar a bandeira do consórcio. A gente tem um problema contrário, a gente tem um problema de formação aí de jovens, porque o segmento ele segue uma modelagem mais antiga (RITA)

Para Laura, o assunto envelhecimento da população começa a ser discutido dentro da estratégia da empresa, entretanto como Rita, o foco é no interesse dos jovens entrantes e nas suas futuras formações.

Mas também, do ponto de vista de RH, nessa nossa discussão de estratégia global 2025, também está esse tema, não só por conta da idade mas também muda a forma como a gente organiza a nossa vida, né? Então a gente tem falado lá do conceito, sei lá se é conceito, mas para a gente foi apresentado assim, da vida de 100 anos, né? Você não tem mais aqueles 3 blocos do tipo 'ah, eu vou estudar, vou trabalhar e vou me aposentar', as coisas vão se misturando. Então o que a gente está pensando? A gente nunca teve formalmente um plano de

aposentadoria desses que as empresas têm de "ah, 60 e poucos tem que sair", então eu tenho pessoas já de 65, 67, principalmente essas pessoas muito especializadas que a gente também tem dificuldade de repor o conhecimento que ele tem, a tecnologia que ele domina e conforme as tecnologias vão sendo superadas também pode se que algumas coisas saem, mas tem um conhecimento básico ali que eu nem sempre consigo substituir simplesmente colocando alguém no lugar da pessoa (LAURA).

Para Isaias, leva sua preocupação pra visão de futuros clientes, que segundo ele, será um publico mais exigente.

Mas sobre a população estar envelhecida, eu acho que na verdade, para a gente vai ser mais desafiador no sentido de ter um *target* ali, um público mais exigente para trabalhar e por outro lado um poder aquisitivo maior para se trabalhar, mas que tem um poder de escolha muito grande. Então acho que a agência vai ter que saber trabalhar cada vez mais a experiência dessa marca para um público que tem um nível de conhecimento cada vez mais alto, que tem vivido essas transformações. Então, acho que cada vez mais o meu trabalho vai ser mais difícil, vai ser mais trabalhoso posicionar as marcas [...] (ISAIAS).

Hanna traz, de volta, a questão do interesse dos mais jovens nas tecnologias novas, em detrimento das mais antigas, que ainda têm um tempo de vida útil no mercado. Mais uma vez, surge o fato do mercado ainda conviver com tecnologias mais antigas, e o apagão de mão de obra, que se desinteressou daquela tecnologia. Será que vai virar mercado de nicho?

O que eu vejo hoje, a galera mais velha que tem conhecimento técnico disso, exclusivamente para tecnologia, ela já está às vezes, quase terminando a carreira. E ela não quer estudar algo diferente, ela quer ali óh, o que a gente tem para hoje, ainda existirão outros bancos, outras empresas que usam e eu vou terminar minha carreira aqui. O jovem, por sua vez, que foi exposto a uma outra tecnologia, ele não quer estudar mainframe, porque para ele aquilo é jurássico. 'Cara, eu sou jovem' [...] Outra coisa que eu vejo é, se a gente for falar que é uma empresa de dados, uma empresa de 50 anos, a nossa tecnologia do passado, inclusive, era uma linguagem de programação que as pessoas não se formam hoje (HANNA).

Segundo fala da Vamco, a diversidade etária é o pilar mais deficitário nas empresas e, a esse fato, é atribuída a cultura cultivada nas décadas anteriores, em que se acreditava que o jovem seria o com mais pique, mais vontade e com a cabeça aberta. Segundo ela, isso só serviu como um centro de criação de monstrinhos, que não estão dispostos a aprender com os mais experientes. A Vamco entende que as empresas deveriam olhar esse pilar como sustentabilidade do negócio.

Isso é sustentabilidade. É sustentabilidade do negócio, mas ninguém olha para isso, ninguém olha para essa parte. Então, é um bicho complicado e eu acho que essa questão da diversidade etária ela é, talvez, um dos pontos mais mal tratados pelas empresas que a gente tem, porque você criou aquela lenda de que o pessoal quer ter gente jovem porque o jovem tem mais pique, o jovem tem a cabeça mais aberta e o que eu estou percebendo na prática é que muitas vezes o jovem ele não tem a cabeça mais aberta. E ele não está disposto a aprender com a experiência dos outros porque ele é melhor do que os outros. Então eu falo que é o centro de criação de monstrinhos, né? Você cria uma imagem do cara, enfia o programa de trainee, né? (VAMCO).

Teddy concorda com a Vamco, quando questiona se realmente são somente os jovens quem inovam, e alerta que sendo isso uma verdade, eles estariam perdendo, em quantidade, seu próprio público consumidor. Inclusive, Teddy aborda, também, o poder aquisitivo envolvido na questão, que para seu segmento, é grave.

E aí vem um paradigma muito sério, igual você falou assim, 'quem inova é o jovem?', 'se isso é real a gente está perdendo em quantidade essa galera que pode inovar?' E o mercado consumidor, economicamente ativo, não é o jovem. Então assim, mesmo que ele influencie, quem é realmente que nos dá o drive de vender, de produzir para o mercado? Então, como produto, tem um dilema sim. A gente às vezes arrisca muito na inovação vinda do jovem e chega na ponta da linha não é o produto que mais vende, porque a população economicamente ativa... (TEDDY).

Wilma, coloca que apesar de desejar um quadro mais diverso, incluindo em idade, sua dificuldade é grande em função do *fit* cultural. Para ela, há uma diferença considerável de mindset entre candidatos mais velhos e a cultura empresa.

Cara, nossa empresa é uma empresa extremamente jovem. Normalmente, como a gente está num estágio inicial, infelizmente a gente já tentou contratar colaboradores mais velhos mas a gente não tem *fit* cultural. Então, para gente isso é complicado sim, né? A gente gostaria de ter o quadro mais diverso possível, inclusive, raça, cor, sexo, orientação sexual, idade, mas idade é uma coisa que a gente não conseguiu emplacar, porque existe uma diferença muito grande de mindset que a gente não consegue fazer funcionar ainda. Então não teve ninguém, no processo seletivo, que a gente falou 'puta, esse cara é um bom *fit* cultural', assim, ainda não rolou (WILMA).

#### **4.4.3 Intergeracionalidade na diversidade**

Ao mesmo tempo em que se percebe ser necessário o investimento em funcionários mais velhos, e estudar como melhor reter essa mão de obra, pois pelas previsões, esse será o único grupo social em expansão no futuro, também se percebe um aumento das tensões entre as gerações como resultado, principalmente, da

perspectiva, que as gerações têm, de grande dificuldade em interagirem e passarem desse ponto. O que ocorre, na realidade, são as atribuições de limitações de uma geração para outra. Ou seja, os mais velhos argumentam que os jovens não têm as habilidades necessárias, e os mais jovens argumentam que os mais velhos dificultam seu crescimento, e que têm suas limitações, pois não conseguem lidar com tecnologia, por exemplo.

Então a gente mapeia isso também e tenta aí algumas ações focadas em cada uma dessas gerações. Hoje a gente tem cinco dentro da organização (risos), então tem um desafio para poder fazer essa conexão. E...já discutimos alguns fóruns em relação a longevidade, mas posso te dizer que não tem nada tão estruturado como tem em outros pilares (PAULETTE).

Para North e Fiske (2015), fazer mudanças graduais para criar grupos multigeracionais é uma grande solução, não somente por ser inevitável, mas também para aproveitar as vantagens relacionadas a isso. Muitas gerações, trabalhando juntas, geram produtividade e criatividade, mas para chegar a esse ponto, precisarão passar pelos problemas, principalmente, o de diminuir a distância e a imagem intrínseca, que uma geração tem da outra. Tais ações podem ser muito interessantes para Katrina, que como a Paulette, por exemplo, tem, hoje, cinco gerações trabalhando juntas.

Um achado da pesquisa foi verificar que empresas mais antenadas e ativas em ações de diversidade, e também, de inovação, aparecem estudando a questão 50+, do ponto de vista futuro, de quais demandas precisarão trabalhar para manter sua capacidade atual. Estão olhando o seu próprio 50+ futuro.

Camille afirma: “Eu acredito realmente no balanço das coisas, eu acho que a geração que é.... que é importante essa troca de experiências de quem vem com uma energia nova, com um olhar diferente, mas de quem tem maturidade, tem experiência, né? Então, é isso”.

A troca de experiência é, certamente, o benefício mais comentado entre as participantes. Entretanto na prática, não se vê ações que confirmem essa troca. Outro ponto importante é a desconstrução da imagem de que a idade é determinante, dando fala a fatores como influência, exposição ao novo na atualização, e no desenvolvimento. Idade cronológica não é fator determinante.

Eu acho que as gerações trazem consigo o seu conhecimento temporal, do que tempo que viveram, né, mas da mesma forma que eu tenho pessoas de gerações X, Y e Z com alta capacidade de inovação, com alta capacidade de criatividade, com pensamento super bacana, eu também tenho o contrário. Da mesma é com as gerações... Geração Millennial, , nem todos os millennials são arrojados, destemidos, inovadores...né? Depende de uma série de fatores. Depende do ambiente que eles vivem, de como eles são incentivados e influenciados a irem atrás das coisas, acho que a gente olhar para isso considerando todos os espaços e considerando a diversidade é importante (SALLY).

Vamco chama a atenção em relação a uma segunda dificuldade, que diz respeito ao mais jovem não aceitar ou desmerecer a experiência do mais velho em contramão ao conceito usual do mercado, de que é o velho que não aceita o jovem. Segundo North e Fisk (2015), a própria perspectiva que uma geração tem da outra, e a tendência que todos temos de nos ater a pessoas da nossa geração, pode criar lacunas dentro das empresas e conceitos estabelecidos, que prejudiquem todo o corpo da empresa. A teoria de que os funcionários mais velhos irão se aposentar, para que os mais novos assumam esses postos, gera a competitividade entre as gerações, e faz com que tudo seja analisado pela perspectiva de um jogo de soma zero, algo que não deveria ocorrer.

Então, aí tem várias coisas, né? Uma que é...eu vejo muita gente nova fazer besteira por falta de experiência, muita gente nova que não quer aprender porque acha que o mais velho não tem experiência. A gente falava isso na nossa época quando a gente era jovem. [...] Você pega um cara recém-formado que você desconfia que ele é uma criatura de alto potencial, enfia nele a imagem que ele é o melhor do mundo, dá para ele um monte de treinamento que não leva a lugar nenhum ao lado de um cara que não está no programa de trainee, que é melhor do que ele, só que a melhor oportunidade vai para o cara que tem o carimbinho de trainee. Então você acaba perdendo o outro cara que era o melhor (VAMCO).

Continuando o raciocínio, a Vamco traz, como consequência, um *blackout* de talentos. Ele atribui ao fato da frequência da exploração errada sobre o que é tendência e, portanto, com o desenvolvimento de conhecimento. O entrevistado afirma: “[...] ficou durante 20 anos anunciando que o mainframe ia acabar. Você não tem um moleque que tenha aprendido mainframe. Cara, eu estou tendo que correr atrás de gente de 70 anos para mexer em código de programa? Que porra é essa?”

Paulette tem a mesma preocupação quanto ao *blackout* de talentos, mesmo atuando em um segmento totalmente diferente do da Vamco.

A população envelhecendo e eu acho que no Brasil, assim como para outras coisas também, talvez a gente não tenha despertado para isso, levado muito a sério, né? Assim, essa é minha visão, parece que aqui nunca vai chegar, entendeu? Que aqui todo mundo é jovem... (risos) aqui não aconteceu ainda, o que não é uma realidade. Eu vi uma pesquisa, um alemão falando num vídeo sobre isso, que o Brasil também tem uma questão de talentos, falta de talentos, gap de talentos, e que a gente vai ter que abrir mão aí de uma série de paradigmas que hoje a gente tem. Eu me lembro claramente, tá, ao longo da minha carreira que eu ouvi de uma gestora de RH, inclusive, ter dito para mim "Ana é assim, se a pessoa não virou gestora até 28, 29 anos já era, velha não vai virar mais", você deve ter acompanhado isso também lá atrás, no caso, 10, 15 anos atrás. Uma obsessão assim, né, por [...] (PAULETTE).

O resultado dessa falta de cooperação entre os jovens talentos e os profissionais experientes, segundo dados levantados, seria o não aproveitamento do mais experiente em outras frentes ainda necessárias, como no desenvolvimento do jovem em habilidades e técnicas, como *mainframe*.

E aí como é que você faz? Como é que os bancos vão viver os próximos 20, 30 anos, que eles vão continuar usando o mainframe, se não tem mais uma pessoa que saiba mexer com isso? Você perdeu as pessoas que tem capacidade de treinar, de ensinar. Esses caras estão fora do mercado (VAMCO).

O processo de integração multigeracional não pode ser forçado, e as empresas, e principalmente, sua parte gerencial, precisam se ater a não criarem subdivisões, relacionando produtividade com a idade, por exemplo, e terem a consciência de que é um longo trabalho, até que se colham os frutos. Como relatado, as tensões que ocorrem entre as gerações, e que vamos destrinchar um pouco mais, se baseiam no que os autores chamam de estereótipos prescritivos, que passa a servir, como uma base de regra, para determinar como as coisas devem ser, ou como aquele indivíduo deve agir. E aí, existe um grande problema, pois devido as grandes mudanças no mundo, principalmente, relacionadas à demografia, essas expectativas mudam a cada dia, o que causa as grandes tensões.

Mesmo com a alegação de escassez de recursos financeiros para treinamentos, por exemplo, os indivíduos mais velhos precisam ser vistos como potenciais de investimentos. Esse é um dos maiores desafios a ser enfrentado, o de não somente criar grupos intergeracionais capazes de conviver sem exclusões, mas também limitar o pensamento de competitividade entre eles.

Nessa seção, foram abordadas as questões que envolvem a gestão das diversas gerações dentro do mundo corporativo, a importância de se promover um ambiente

colaborativo e livre de estigmas entre as gerações. Na próxima seção, serão apresentadas as falas das participantes quanto à restrição física, como barreira para diversidade etária, e a preocupação com um possível surgimento de demandas futuras.

#### **4.4.4 Restrição física como barreira para diversidade etária e o surgimento de novas demandas futuras**

Colaboradores mais velhos precisam de adaptações, em vários sentidos, pois suas necessidades são diferentes das de uma pessoa jovem. As empresas precisam estar preparadas e conscientes dessas diferenças, desde a preparação para lidar com tecnologias, até a criação de um ambiente de socialização entre as várias gerações, a melhora do ambiente de trabalho (flexibilizar), e até a adoção da ergometria para os mais velhos.

Eu tenho a faixa de 65 a 50 anos, eu sou a mais nova que tenho 38 anos de idade na diretoria. Então, esses também eu vou precisar começar a pensar neles, no processo deles com relação à empresa, porque eles já têm idade, já estão aposentando, alguns já aposentados, mas estão extremamente ativos. Só que é um conhecimento que eu preciso, então não quero me desfazer deles. Mas com a idade é inevitável que aconteçam questões físicas e biológicas que comecem a atravancar a produtividade deles, então, logo mais, é um ponto que eu preciso tocar e pensar (RITA).

Rita reconhece que há uma preocupação, tanto na degradação física, e uma possível interferência na entrega e na produtividade, quanto na adaptação do ambiente, o que pode ser um problema, se encarado como custo de adequação.

E é a tendência, viu Cris? Lá na Rita 2005, pelo menos, é que a gente fique com estas pessoas. É a tendência, é a tendência. Pelo vínculo, talvez. Não no mesmo papel de diretor, mas ainda atuando, então a gente vai precisar se preparar fisicamente para isso, com certeza. Fisicamente, emocionalmente, em termos de entrega [...] (RITA).

Corroborando com Rita, Paulette amplia a preocupação quanto à restrição física, no sentido de força física/braçal necessária para a operação da empresa *versus* a experiência que seus profissionais adquirem ao longo do percurso, e que é valioso para a empresa. Aqui, a entrevistada quis dizer que, em se tratando de sua operação, a idade não seria um empecilho, pelo contrário, poderia ser uma vantagem, entretanto com a idade, o profissional pode adquirir uma restrição física, que o afaste da rotina do trabalho.

Neste momento, a entrevistada diz, espontaneamente, que a operação dentro de uma cozinha industrial exige um esforço físico.

O que eu vejo também é que a gente tem 90% da nossa força de trabalho operacional, é o pessoal que está lá na cozinha - é cozinheira, oficial de cozinha, é chefe de cozinha, então, é uma população também que vai ganhando experiência com a idade, em volume e tal. Então, a não ser que tenha uma restrição física, tá? Que às vezes a própria pessoa diga "ah, para minha idade isso fisicamente é muito desgastante" porque a gente tem trabalho operacional mesmo, né? Se não, então talvez não temos nada assim voltado para esse X a gente vai contratar só pessoas a partir de 50, a partir de...não. Ainda não. Talvez seja algo para o futuro, mas também não tem uma restrição (PAULETTE).

Para além da inclusão, atualização e capacitação dos profissionais mais velhos, como forma de ampliar a sua diversidade em benefícios da empresa, Katrina coloca uma nova questão, que ainda não havia sido comentada entre as demais participantes, que diz respeito a novas demandas que possam surgir não dos atuais profissionais 50+, mas dos atuais profissionais adultos, que compõem o maior grupo entre os seus colaboradores. A preocupação diz respeito ao enfrentamento futuro frente a demandas mais complexas dentro do grupo, que hoje, poderíamos classificar como de idade média, ou seja, nem jovens e nem velhos. Segundo Katrina, as necessidades e anseios desse grupo, serão mais profundas que dos mais velhos atuais, e isso vai requerer preparo da empresa: "E vão ficar demandas bem mais...eu acho que, assim, *my guess* é que eles vão trazer demandas bem mais profundas do que eles já trazem hoje. Eu acho que esse é o lance da empresa se preparar para daqui a 10 anos [...]".

Outra menção interessante que apareceu foi o fato da empresa se utilizar dos mais velhos como formadores, o que, de forma alguma, poderia ser errado, mas que, aqui, aparece como ambíguo, porque, de fato, o que o participante quis registrar foi sua percepção de que ele seria utilizado, e posteriormente, descartado. A participante se perceber como formadora da equipe mais jovem. Não haveria nenhum problema, se não fosse o fato desse mesmo representante falar da manipulação do uso de imagem de grupos minorizados, levando a crer que apesar de achar correto a prática do mais experiente treinar o menos experiente, ela seja executada para que, posteriormente, o mais experiente seja substituído sumariamente.

Eu acumulei praticamente 3 áreas e o cara que ficou no meu lugar tem 30 anos de idade, eu formei este cara e aí eu estou indo para outra porque eu sei também

que a empresa espera que eu forme outros profissionais nas minhas mãos. Então, eu acho que a questão etária vai usando muito mais o capital, o mais velho, os novos profissionais, mas acho que é uma questão de tempo também (ETA).

A qualificação profissional, desde muito cedo, e de forma contínua, apareceu na fala da empresa Eta, onde seu representante trouxe exemplos do governo em outros países, e a importância do somatório do tripé experiência, formação e utilidade, demonstrando interesse no tema, e até, uma percepção positiva, quanto à atuação, não só do lado das empresas e comunidades, mas também quanto ao papel do governo.

Você pega países como Áustria, Finlândia, Alemanha, existe acho, se não me falha a memória, na Alemanha com 25 anos, é uma política mesmo, você começa a ter a qualificação, a requalificação do profissional. Então assim, porque em relação às novas competências que estão surgindo, se é agora a tecnologia o que o governo faz? Ele fomenta por duas formas: ou ele dá dinheiro para empresa e fala assim "paga dinheiro para esse cara se requalificar" ou ele vai direto para o profissional, tá? Então assim, ele tem investimento forte nisso, porque ele está pensando, ele como governo na economia dele daqui a 20 anos, entendeu? Então assim, se a empresa pensa hoje aqui só na sustentabilidade, hoje o executivo está pensando no bônus dele daqui a 3 anos, as políticas públicas vão garantir...é muito mais do que isso, é a continuidade da oxigenação da economia. Então se você pega, por exemplo, esses países, Alemanha, eles investem no profissional, no garoto, na garota que sai da faculdade, que é outro tipo de qualificação, mas quando eles forem para o profissional eles fazem você ter pelo menos uma vez ao ano, tem que ter um curso desses, isso te dá uma certificação e através da certificação você tem...é como se fosse uma prioridade na contratação. Então acho que aqui, a gente fala muito da empresa, mas eu também sinto uma falta do governo também entrar nessa história. Ainda acho e vejo que está muito distante, né, o que a gente vê ainda está muito distante. Mas se você pegar na Finlândia, eu lembro que li esses dias aqui, 86% do investimento do governo é em qualificação profissional e não do jovem. Olha a diferença! Então você vai estar sempre com mão de obra qualificada e garantindo a longevidade da economia. [...] Acho que experiência ela faz parte, né, do combo. Você tem que saber usar a experiência mas não tem como você não ter uma reciclagem profissional (ETA).

Entre os dados coletados, apareceram ratificações quanto à imagem de boa moça que as empresas procuram demonstrar. As empresas, de forma geral, querem fazer a manutenção da imagem externa e também, interna. Quando as práticas não acompanham a retórica divulgada, causa desconforto e descrença nos colaboradores, e pode se tornar um problema para a própria empresa.

[...] a empresa falou assim: "Pessoal, a gente está pensando em diversidade etária aqui sim", numa reunião de diversidade que eu faço parte lá de um grupo, me chamaram e eu fui. Na mesma semana, um ou dois dias depois, saiu o PDV.

Qual que era a idade do PDV? 50. Então assim, você percebe o discurso e a prática como estão distantes? O RH vai lá e fala assim "nós estamos sim olhando para vocês" e na mesma semana um dos critérios de elegibilidade do PDV é cinquentão. Então assim, ele te vê já como descarte. Por que 50? Qual que é a métrica? Mentira, não foi nem 50. Era 45, mínimo de 45 e tivesse lá, se por exemplo, se fizesse parte daquela CIPA, essas coisas, o banco pagou 2 anos de salário para o cara. É para tirar esse cara fora, entendeu? (ETA).

Nessa seção, os dados mostraram que as empresas precisam lidar, com consciência, com o fato de que a nova demografia vai exigir adequação de ambientes e novas formas de trabalho, que possibilitem os profissionais mais velhos continuarem atuantes, independente, de uma possível restrição física. Nesse sentido, demandas de adaptação do ambiente físico e ergonomia poderão surgir como respostas. Outro ponto tratado foi quanto a novas demandas, que os futuros profissionais 50+ podem trazer e, que ainda não estão claras, e por último, a questão do desencontro da imagem que as empresas vendem e a prática interna percebida de diversidade etária, causando certo dissabor entre os colaboradores. Na próxima seção, serão apresentadas as percepções quanto à diversidade etária.

#### **4.4.5 Percepções quanto a diversidade etária**

Apesar de não terem políticas específicas para tratarem a questão etária, em alguns casos, como o da Irma, parece que idade não é um fator de demérito, e que a prática do filtro por conhecimento, e *fit* com a vaga, se faz presente.

Olha, eu não vi, eu não presenciei nenhum tipo de discussão falando, abordando idade. A realidade da Irma, como tem muita gente lá que está lá há muito tempo, essas pessoas envelheceram dentro da Irma, então você vê gente, por exemplo, diretor da gráfica ele deve ter mais de 60 anos, os irmãos são todos acima de 60, CEO também, na hora de contratar as pessoas nas posições de gerência média, eu tenho quase 50 anos, um colega que foi contratado deve ter, beirar, deve estar na mesma faixa etária que eu, foi contratado também, outros dois estão beirando os 40. Então, a minha percepção é que não há uma restrição em relação à idade, na verdade, o filtro é pelo seu conhecimento e aquilo que você vai agregar. [...] Mas a busca é pelo conhecimento, 'oh, preciso trazer alguém que domine isso', entendeu? Mas não vejo preconceito com idade ali. O que você está buscando nessa pessoa, o que você precisa. Por isso que eu falo assim, a Irma trabalha muito mais com o escopo, o que você precisa que ela tenha, então vai ter uma questão de fit cultural, que vai ter esse olhar na Irma, mas além do fit cultural o que ela precisa saber, o que ela precisa ter para ter a vaga, não entra discussão idade. (IRMA).

Na contramão da visão de um possível impacto em função da inversão da pirâmide etária, a Zeta se mostra preocupada em engajar os novos jovens que, segundo a empresa, não consomem o seu produto. Em outro momento, a Teddy também mostra sua preocupação em relação à importância dos jovens para seus negócios.

Eu acho até pelo histórico, é muito comum na empresa ter pessoas que ajudaram a formar aquilo que hoje a gente entende como é o mundo de mídia no Brasil, a televisão no Brasil, né, você tem muito dessas pessoas que fizeram a carreira dentro da Zeta, então hoje ainda não é um nicho para falar a verdade, eu vejo que parece que a gente está bem servido das diversas...do público. Eu acho que talvez, agora, com a necessidade de falar com o público jovem de uma forma mais profunda do que a gente falava antes, essa é nossa dificuldade, é ao contrário. A Zeta está envelhecendo junto com a população, então, os principais produtos, dos carros-chefes, do jornalismo, as novelas, as séries, as coisas que falam com...o próprio futebol...fala com a população mais velha, a gente está muito bem. Agora está entrando uma nova leva de consumidores, nossos filhos, que não conhecem a Zeta, então como é que a gente faz essas crianças conhecerem a Zeta? Não a Zeta tradicional, mas essa nova Zeta que a gente está tentando construir, mais digital, né, com produtos mais diferentes (ZETA).

A prática de aposentar o colaborador aos 60 ainda é vista, fortemente, entre os participantes.

Era raro ter um diretor abaixo de 50 anos de idade. Hoje, ao contrário, é raro você ter um diretor acima de 50 anos. Todos os diretores têm menos de 50 anos, na sua grande maioria, deve ter um ou outro ali, mas a grande maioria. Se você pegar os vices presidentes de bancos, desses bancos todos eles também. O banco vem trocando, vem oxigenando e recentemente esse banco que estou ele anunciou a troca e colocou um presidente, vai começar agora em janeiro, está em processo de transição, ele tem 44 anos. Então assim, é um recado que os bancos tradicionais estão tentando dar para o mercado (ETA).

Mas não foram apenas as questões de aposentadoria que foram colocadas. Paullete traz a importância de se ater a novas demandas, que podem se formar em função de uma maior longevidade, e usa o exemplo do suporte aos colaboradores, que podem vir a cuidar de seus idosos.

Eu acho que é algo que a gente deve avançar, né, conforme a gente for avançando também nas outras ações que temos aqui de políticas inclusivas e tal, mas talvez porque a gente tenha essa população aqui dentro. Obviamente, não é o maior volume, mas sim, temos muitas pessoas já aposentadas, inclusive, que seguem trabalhando, que querem seguir aqui com a gente e depois fazem todo um plano de saída por um momento que elas entenderem e tal. Mas é uma boa prática de fato, né? De como a gente pode dar esse suporte e que talvez lá para o futuro, você falando agora, seja até mais necessário porque se as pessoas vão ter menos filhos e vão ter mais idosos para cuidar, as políticas nesse sentido vão ter que estar voltadas para um suporte a isso. Hoje a gente tem uma série de políticas para suportar as mães, por exemplo, que cuidam das crianças, porque aqui tem 85% de mulheres, então, é óbvio que isso precisa mais, mas

conforme isso for migrando a gente também deve também avançar nesse sentido (PAULETTE).

Outro marcador que apareceu, nos dados, diz respeito às brincadeiras, querendo demonstrar um certo dessabor quanto às práticas de diversidade, e a percepção de que o excesso de esforço para fazê-la acontecer pode ter uma consequência inversa ao desejado: “É: ‘Eu vou criar um grupo acima de 50 anos, porque não me enquadro em nenhum aqui’. Entendeu...?” (DELTA).

Eu tenho essa visão de que o excesso de esforço para fazer a diversidade acontecer, ela pode ser nociva para empresa. Mas a diversidade etária, eu acho que é o que tem os efeitos mais nefastos na empresa. Você forçar a barra nisso daí, você está criando muito mais problemas do que solução, mais do que em qualquer outro tipo de diversidade (VAMCO).

Alem da resistência comentada acima, os dados mostraram certa descrença no potencial do trabalhador mais velho, colocando em dúvida a questão da aprendizagem e competência para a inovação: “É uma população que pode inovar? Sim. Mas isso se mantém? Será mantido? Né? Tem uma manutenção dessa galera como galera ativa em inovação no futuro? Cris, essa pergunta é difícilima, difícilima” (TEDDY).

Em síntese, nessa seção foram apresentadas percepções das participantes quanto a um possível impacto em função da inversão da pirâmide etária, a questão de um certo dissabor quanto à inclusão etária, e certa descrença quanto ao potencial de aprendizagem e disposição em inovar dos profissionais mais velhos. Na próxima seção, serão apresentadas, a partir dos dados coletados, quais foram as estratégias, políticas e práticas que as empresas participantes já adotaram e quais foram os resultados, ou as que pretendem implementar em seu dia a dia.

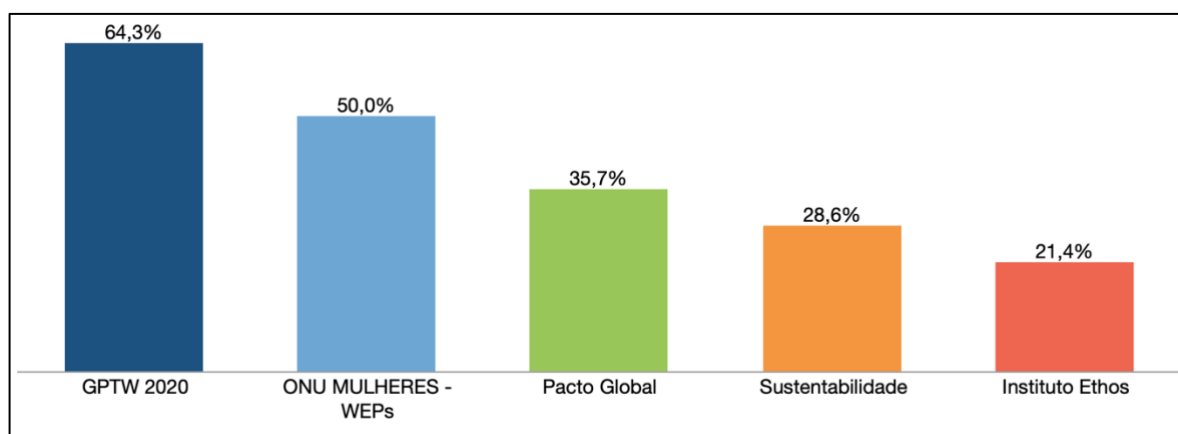
#### ***4.5 Estratégias e práticas empresariais quanto a diversidade etária***

Conforme verificado anteriormente, o envelhecimento da população é uma realidade vivida em quase todo o mundo, e como tal, é inevitável que esse fenômeno traga desafios à sociedade, aos governos, às empresas e ao próprio indivíduo. Todos precisarão se mover para as benéficas serem desfrutadas por todos. Sem dúvida, serão necessários ajustes, seja do ponto de vista de saúde e bem-estar, como também de novos jeitos de se relacionar e viver.

Dentro desse último tema, são apresentadas, a partir dos dados coletados, quais as estratégias, as políticas e as práticas que as empresas participantes adotaram, e quais resultados obtiveram, ou as que pretendem implementar em seu dia a dia.

De maneira geral houve 80 menções segmentadas relativas a estratégias e práticas empresariais voltadas à diversidade, entretanto nenhuma das práticas observadas era específica da questão etária. Entre os segmentos, apareceram principalmente menções quanto à criação de grupos de afinidades em 43% das empresas, atuação em modelo de criação de *squads* em 24% das empresas e certificações e selos de boas práticas reconhecidas no mercado em 94,7%, conforme mostrado no gráfico 2, abaixo.

Gráfico 2 – Menções relativas a estratégias e práticas empresariais voltadas à diversidade



Fonte: O Autor

Entre todos os participantes, Katrina tem melhor visão e cenário. A empresa tem instituído um projeto de capacitação que garante treinamento para profissionais 50+, que estão no mercado, ou se interessem em ser-capacitados em tecnologias, que possam ser utilizadas, pela Katrina, em seus clientes.

Katrina e a Labora juntaram-se para repensar o trabalho em todas as idades, em como caminham as profissões do futuro e como se viabilizar o acesso a esse novo contexto para o público com mais de 50 anos. Nasceu a partir dessa parceria o Projeto “Seniores Digitais”, que tem como objetivo a introdução à segunda carreira em tecnologia. Com 500 vagas ofertadas, o programa não exige experiência na área ou conhecimento prévio (KATRINA)

Além disso, estão investindo fortemente em entender quais necessidades e expectativas estão sendo demandadas pelos diversos grupos que compõem seu atual quadro de colaboradores, quais demandas existem para cada grupo, e quais novas demandas surgirão para os atuais jovens adultos, hoje, com idade entre 25 a e 35 anos, e que, serão os novos 50+, em breve.

Então se eu atendo a demanda dos 25 a 35 hoje, eles serão os 35, 45 amanhã e continuaram com as mesmas demandas? Então a gente tá... tem trabalhado muito até porque é um grupo mais crítico, né? 25 a 35 é um grupo que tem demandado muito as questões de inovação, poder trabalhar em *squads*, poder colaborar com projetos além da sua função, equilíbrio vida pessoal versus profissional, como a gente contribui com a comunidade, quais são os nossos valores, nossos propósitos como empresa além de vender mais, além de enxergar mais clientes, além de transformar empresas com a transformação digital, qual é o nosso propósito, né? (KATRINA).

Os dados sugerem que estamos vivendo o momento oportuno para tratarmos o tema de forma séria, eliminando estereótipos negativos, valorizando, de forma intencional, o conhecimento e a experiência que o profissional adquiriu, ao longo da vida. Segundo Katrina o tema precisa ser trabalhado, como foi feito, a por exemplo, o trabalho a respeito da primeira infância na cultura brasileira, a começar pela conscientização.

Tem todo um plano para isso, então você começa fazer eventos, você começa a publicar artigos, você começa fazer aquele tema colar. A gente teve que fazer isso com grupo de *talents seniores* profissionais e tirar essa coisa de terceira idade que isso de terceira idade me lembra pessoas super frágeis, cansadas, que se apagam vendo televisão ou fazendo coisas, jogando dominó na praça, sabe? Eu acho que é um termo que precisa ser reinventado. Teria que ter um plano para fazer. Porque não adianta só a gente como empresa fazer projetos de reinserção e tal se a percepção geral vai continuar sendo a mesma (KATRINA).

Os dados também mostraram que há poucas ações e práticas direcionadas. Somente alguns exemplos de poucas empresas apareceram, mas ainda de forma muito insipiente.

Acho que as empresas estão experimentando, né, Cris? Assim, tem a Unilever, faz lá uma vaga, cria um burburinho sobre isso... Eu sei que o Labora tem parcerias com a Demo Chocolates, eles têm uma parceria firme, então, seniores que ficam rodando nas lojas, sabe? Faz um trabalho meio modelo. O Itaú e Uber, sabe? [...] Então tem um programa, sabe, 3 vezes por semana você fica na

agência tirando dúvidas dos clientes ou do "posso ajudar" ali, tem algumas coisas. Mas o que eu também fico pensando é que outras posições seriam, né? Hoje nosso presidente tem 67 anos na América Latina. Por que não pode ter uma vaga de presidente, né? Você viu o Itaú esses dias que o presidente teve que ser trocado porque ele fez 62 anos...? (KATRINA).

Na fala dos entrevistados que atuam em serviços que envolvem tecnologia, a percepção é de que o segmento aceita melhor os 50+.

Eu estava vindo de empresas que não tinha ninguém de cabeça branca, só os chefes, era assim: 2, 3 que eram os chefes, o resto tudo moçada. E quando entrei na Delta era muito diferente, várias cabeças brancas. Então assim, acho que nesse aspecto, talvez, as empresas de tecnologia estão um pouquinho a frente, entendeu? É comum e ninguém estranha que você tem 50, 60 anos e você é um desenvolvedor, entendeu? Ou que você está trabalhando em inovação, etc., e seu chefe é muito mais novo que você. Isso aí é uma coisa, eu diria [...] (ANDREW).

Entretanto apesar da percepção de que o segmento de TI aceita melhor os profissionais maduros, os participantes entendem que existe certo expurgo destes profissionais, por oxigenação, ou por redução de custos. O peso financeiro também aparece nos dados, como demonstrado a seguir. Em síntese, a prática de aposentar o colaborador aos 60 ainda é bastante vista entre os participantes.

Você começa a ficar caro e a empresa começa a questionar, e aí mistura um pouquinho... 'ah o jovem vai dar o mesmo resultado e vai custar menos', talvez por aí, né? Que dificilmente é a verdade, obviamente tem exceções, mas dificilmente é a verdade. Aqui a gente não vê isso, mas também não vejo um programa orientado com essa questão do "idatismo" assim explícita. Entendeu? (ANDREW).

Camille afirma em seu depoimento: "Na sociedade, eles ainda obrigam as pessoas aos 60 anos a se aposentarem".

Pessoas que estão há 15, 20 anos dentro da empresa... Então você pensa que uma pessoa está ficando mais velha, ela vai acarretando ali dissídio, enfim, um salário maior pelo tempo de casa e aí as empresas acabam substituindo (FLORENCE).

Entre as empresas que estão iniciando seus processos, a criação de grupos de afinidade foi instituída como um primeiro passo no entendimento da demanda que está por vir.

Na Laura, como nos demais participantes que trabalham oficialmente com diversidade, os primeiros passos começaram a serem dados através dos grupos de afinidades. Os grupos são formado pelos próprios colaboradores, de forma voluntária.

A Laura se preocupa em como continuará absorvendo colaboradores que estão ficando mais velhos, que querem, e que tem energia para continuar, o que me parece contraditório, já que a mesma se diz uma empresa de difícil formação, e que precisa manter o conhecimento. Outro ponto percebido foi o uso dos grupos de afinidades como braço, trabalho não remunerado e sem nenhuma estratégia, quanto às ações e *roadmap*, o que me leva a crer que toda a energia colocada pelos colaboradores possa ser em vão, e até causar certo transtorno para o RH.

Via de regra, os dados mostram que em se tratando de diversidade, os pilares trabalhados sempre são os que estão mais em alta nas redes sociais: Mulher, Raça, LGBTQIA+, e PCDs. O Jovem entrante é o maior foco e o pilar etário só apareceu na fala da Eta, como sendo um próximo passo.

Então a preocupação, eu acho que neste momento que se tem discutido muito mais é essa, é aumentar a diversidade, né? Em determinados campos, enfim, determinados campos não, nesses temas que eu te falei, mas não em idade, não em idade, isso não em idade mesmo, é mais realmente nestes termos (DELTA).

Outra prática que apareceu, de forma espontânea, nas falas das participantes, foi em relação a possíveis ajustes de benefícios para um grupo de colaboradores, que além de filhos, também podem ter como dependentes, pais ou parentes mais velhos. De fato, essa menção ocorreu duas vezes em duas empresas de segmentos diferentes. E embora tal fato tenha ocorrido, nenhum dos entrevistados possui a prática implantada internamente.

Eu não me lembro se eu li ou se alguém falou comigo sobre isso mas recentemente eu tive acesso a essa informação, dizendo que empresas estavam fazendo isso, 'olha, estou flexibilizando meus benefícios ou aumentando o meu *hall* de benefícios porque a gente entende que eu tenho um público jovem que também tem algumas demandas, que não é porque ele não é casado e não têm filhos que ele não tem demandas, ele vai ter demandas com o pai, com algum parente com quem ele mora, ele tem outras demandas, então...inverte talvez com esse cuidado, né? (SALLY).

Paulette, que atende ao mercado mundial, ofertando serviços diretamente a outras empresas, e cujos produtos e serviços fornecidos estão relacionados ao cuidado

das pessoas, do início ao fim da vida, contribui com a informação da Sally, confirmando que alguns benefícios ofertados já olham a questão da longevidade.

A gente já tinha alguns casos de repouso também, mas tem um ano, quase dois, a Paulette adquiriu uma empresa aqui no Brasil que já é uma frente de atendimento na Europa porque na Europa tem uma população mais idosa, né? Uma empresa que é de personal *home care*. Então, é a jornada de vida mesmo que nós vamos cuidar aí desde o início da vida numa maternidade até esse tempo de cuidado maior (PAULETTE).

As participantes que não tinham nenhum tipo de política ou processo formal, via de regra, se valeram de seus valores e de serem empresas humanizadas, onde cabem todas as idades e todos os *mix*. Mas apesar desse discurso, quando questionadas sobre a idade demográfica, percebe-se que a idade média, das equipes, é em geral, entre 30 e 35 anos, sendo que os extremos inferiores e superiores são sempre menores, ou seja, muito jovens e maduros representam um percentual menor do que 30%.

Em se tratando de prospecção, a prática das empresas é atuar em plataformas especializadas, mesmo entre os participantes que não possuem políticas de diversidade e de inclusão oficiais. Essa prática foi mencionada. No caso da Florence, no momento da prospecção, eles buscam profissionais em plataformas que trabalham com diversidades como LGBTQIA+, Mulheres em tecnologia, e pessoal mais velho, PCDs e etc.

É, a gente não tem nada desenhado para o processo, nem nada disso, a única coisa que a gente tem, que é dentro do recrutamento mesmo, são algumas plataformas específicas que a gente busca aí, então, plataforma que tem mulheres de tecnologia, pessoal mais velho, pessoal que é LGBTQ+, então são formas que a gente busca essas pessoas, são lugares que a gente também divulga nossas oportunidades. Mas nada que fuja disso (FLORENCE).

Infelizmente, na contramão do que se deseja para o grupo de profissionais 50+, a empresa Eta encerra essa seção expondo que sob a desculpa de oxigenar, eles vêm atuando na troca dos profissionais mais velhos, mantendo a prática do mercado brasileiro tradicional de aposentar, compulsoriamente, seus colaboradores.

A empresa vem trocando, vem oxigenando e recentemente esse banco que estou ele anunciou a troca e colocou um presidente, vai começar agora em

janeiro, está em processo de transição, ele tem 44 anos. Então assim, é um recado que as empresas tradicionais estão tentando dar para o mercado (ETA).

Continuando sua fala, a Eta coloca que existe esforço na contratação do colaborador em início de carreira, que demandaria um processo mais curto de aprendizagem, entretanto a evolução das tecnologias e dos processos é amplamente mais rápido que há 20 anos. Então, qual seria o benefício de só se focar em jovens talentos, se atualmente, a velocidade das transformações é maior e demanda um esforço, tanto do jovem, quanto do profissional maduro? E a inversão da pirâmide etária, que provavelmente reduzirá o número de jovens disponíveis?

É? É que assim, você percebe, eu não sei se é consciente, meu segmento não faz nada de forma inconsciente, mas quando você fala que daqui a 20 anos, 57% da população, não, 54, vai ter em média 45 anos, né? Quando você pega a empresa hoje, ela investe muito em trainee, é uma forma também do banco garantir a longevidade. Então ele sabe que o trainee já entra pronto, é um processo mais curto do que a minha geração que entrava lá como estagiário e seguia aquela carreira tradicional de analista júnior, pleno [...] (ETA).

Por si só, essa explicação quanto ao processo mais curto de aprendizagem de novas tecnologias mereceria uma melhor avaliação, até porque, como falado no decorrer da pesquisa pelos participantes, o mercado ainda usa muita tecnologia antiga, e que tem um horizonte para ser descontinuada por “n” fatores, a exemplo de bancos que precisam guardar dados, conforme demanda fiscal, por exemplo, do BACEN por até 20 anos.

Outra prática desagradável foi o exemplo exposto de limitações de desenvolvimento em carreira, que apareceu na fala das participantes em vários momentos. Considerando não só aposentadoria, mas também uma barreira para promoção.

Então, a questão etária eu acho uma questão super interessante, porque eu acho que nós dois passamos por uma organização que propositalmente criou um problema aí. Você lembra daquela história...você não pode ser promovido para superintendente se você tem mais de 35 anos, se você não chegou a diretor até 45, você não vai chegar nunca. E o mercado cada vez mais eu vejo que tem gente extremamente capacitada, brilhante, esforçada, que está sendo excluída por causa de idade (VAMCO).

Com intuito de finalizar a entrevista com questões de ordem mais práticas, um conjunto de questionamento diretos, abaixo apresentados, foram colocados para os participantes. Neles, questões como compromisso e apoio da liderança, políticas e

procedimentos, que sempre estão presentes em empresas que, oficialmente, possuem estruturas de diversidade com pilares definidos, foram colocadas, também, para a questão etária, na esperança de que essas, embora criadas para outros grupos minoritários, também abrangessem a intersecção da idade. Entretanto os dados, mais uma vez, mostraram que mesmo entre as participantes com práticas mais maduras e avançadas em outras disciplinas, nenhuma utilizava como roteiro para avançar com a questão dos profissionais mais velhos.

A exemplo do que ocorre com os demais pilares de práticas de diversidade no corpo funcional, questionou-se sobre o compromisso de liderança e o apoio oficial, no que se refere a políticas de diversidade e inclusão geracional, se seria uma estratégia oficial, ou uma perspectiva pessoal do CEO. Nenhuma das participantes afirmou ter o compromisso assinado, oficialmente, para o caso específico da questão etária. Entre os participantes, 13 afirmaram ter apoio oficial para pilares como PCDs, Mulheres, Raça, Gênero e Multicultura. Dois dos participantes estão estudando o tema com mais profundidade, e possuem um projeto piloto nessa direção, pretendendo tomar providências no próximo ano, e 1 afirmou que algumas representações de país ou unidades de negócios tomaram providências.

Como a questão etária ainda não está sendo tratada oficialmente como um pilar, não foi possível questionar sobre a maturidade e a implementação de estratégias para a organização, que inclui um argumento comercial ou uma justificativa para o investimento em diversidade e inclusão geracional, transparência na divulgação das ações, que é comunicada a todos os empregados, ou que promova o compromisso da empresa em instâncias públicas. Quanto ao controle dos objetivos e metas, ou prazos determinados e mensuráveis na estratégia, forma de medição e/ou mecanismos formais de responsabilização no que se refere ao progresso e aos resultados da estratégia, igualmente, não foram relatados.

Quando questionados sobre políticas de não discriminação, igualdade de oportunidades ou política equivalente, quer independente, ou claramente incorporada a uma política empresarial, todos os participantes foram unânimes a responder que possuem, embora não exista um código de conduta, ou uma declaração de valores que estejam diretamente alinhados a um ambiente livre de etarismo. Via de regra, as políticas de não discriminação são gerais, e apoiadas por mecanismos confidenciais de queixas

e de resolução. Tais mecanismos, usados de maneira geral, apareceram nos dados como uma comprovação de que as empresas são humanizadas e como prática, coletam e analisam dados desagregados sobre incidentes de discriminação e as medidas corretivas adotadas. Entretanto tais ações estão relacionadas mais aos pilares a sexo, gênero, raça ou assédio moral. Não houve indicação para práticas focadas na questão etária.

Os dados também indicaram que as empresas que possuem área de diversidade oferecem treinamento a todos os empregados, incluindo gerentes, em temas relacionados a não discriminação e à igualdade de oportunidades, treinamento acerca de preconceitos inconscientes, mas nenhum focado em diversidade etária.

#### **4.5.1 Processos recrutamento interno ou externo**

Quanto à igualdade de oportunidades nos processos de recrutamento, tanto interno, quanto externo, e o processo de desenvolvimento e de promoção profissional, também nenhuma política específica foi identificada. Embora nenhum participante tenha uma abordagem que garanta a não discriminação etária, 1 empresa diz usar site de contratação específico, como Maturijobs, e todas reforçaram que o fator idade não é discutido, nem na seleção e recrutamento, e nem no momento de avaliação e desenvolvimento e/ou promoção. Mais uma vez, as participantes ratificaram que apesar de não terem nada oficial, nem a favor, nem contra, a questão idade não é um problema.

#### **4.5.2 Remuneração**

Durante a coleta de dados, surgiu a questão salarial como sendo um marcador, já que as empresas enxergam que os profissionais mais velhos, pelo fato de acumularem dissídios, se tornam profissionais mais caros, e dessa forma, infelizmente, embora nenhuma participante tenha afirmado, categoricamente, que faz disso uma prática, os dados indicam que é o que, de fato, ocorre e, portanto nenhuma empresa dispõe de uma abordagem para garantir a equidade salarial entre os profissionais mais jovens e os mais velhos frente à corporação, a não ser as que estão em consonância com requisitos

regulatórios nacionais e/ou com a Convenção 100 da OIT sobre Igualdade de Remuneração, de 1951

#### **4.5.3 Benefícios direcionados**

Considerando, de forma geral, o envelhecimento populacional, é possível que alguns colaboradores convivam com parentes mais idosos, e que desempenhem um papel de cuidador. Diante dessa possibilidade, foi investigado se existe alguma abordagem de apoio aos colaboradores em seus papéis de cuidadores, e se isso ser um diferencial, do ponto de vista de retenção. Se investigou, também, se existe alguma outra ação de benefício voltado para a questão etária. De maneira geral, não foram identificadas ações específicas de benefícios, embora dois dos participantes tenham mencionado, espontaneamente, terem lido sobre a prática.

#### **4.5.4 Equilíbrio entre o trabalho e a vida particular**

Quanto à preocupação no equilíbrio e no bem-estar entre o trabalho e a vida particular dos profissionais, pensando na questão etária, também não foram confirmados políticas ou procedimentos específicos existentes dentro das políticas gerais, para todos os colaboradores

#### **4.5.5 Necessidades específicas de saúde, segurança e higiene**

Ainda interessada sobre as necessidades dos profissionais mais velhos, foi investigado se a empresa dispõe de alguma abordagem para atender às necessidades específicas de saúde, segurança e higiene dos empregados mais velhos, e o local de trabalho, mas igualmente as demais questões, não foi observado nenhum tratamento focado nesse grupo. Cabe ressaltar que a literatura chama atenção sobre a adequação do ambiente de trabalho para manter e receber profissionais mais velhos, do ponto de vista de ergometria e luminosidade, entre outros.

#### **4.5.6 Marketing responsável**

É de conhecimento público que, cada vez mais, as empresas envolvidas com diversidade estão buscando refletir suas práticas, também, em suas campanhas de marketing. Dessa forma, foi investigado se entre as empresas participantes existe uma política que assegure a utilização de linguagem inclusiva, imagens não discriminatórias, estereotipadas, e que não incitem a violência contra colaboradores mais velhos na comunicação interna, na publicidade, e na promoção de suas atividades, produtos e serviços, de forma a, não só respeitar a dignidade dos profissionais mais velhos em todo o marketing e em outros materiais da empresas, como também uma abordagem de marketing responsável, que considere a representação de estereótipos de idade, o que se mostrou inexistente na amostra.

Entendendo ser importante mostrar que há benefícios em se ter uma equipe diversa dentro das empresas, e que isso se reverte em retorno financeiro para organização, era intenção investigar como-são efetuadas as análises dos resultados das ações relacionadas, e como contribuem para o sucesso da empresa. Entretanto diante da declaração das participantes de que ainda não atuam com políticas e procedimentos voltados para questão dos profissionais mais velhos, não foi possível levantar nenhuma boa prática.

No fim, fica a questão ainda em aberto: Como as empresas estão se preparando para reduzir os impactos do envelhecimento da mão de obra ativa? Se manterem inovadoras e competitivas e assegurarem a longevidade?

Na verdade, parece que existe um questionamento anterior às práticas, que precisa ser tratado de forma focada e com estratégia que é: Quais impactos as empresas enfrentarão nos próximos 50 anos e o que podem fazer para mitigar esses impactos e sair a frente?

Nessa seção, foi explorado, de forma mais direta, como funcionam as práticas e políticas relacionadas à questão etária, e o nível de maturidade dos processos, considerando as dimensões: comprometimento, implementação, medidas e transparência, que normalmente compõem os processos de políticas e práticas de governança dentro das empresas. Era interesse da pesquisa reunir as melhores práticas implementadas pelas empresas pesquisadas, no sentido de facilitar que outras organizações pudessem se apoiar durante uma possível jornada em busca da implementação de estratégias, que envolvam diversidade etária tornando-a uma

vantagem competitiva. No próximo capítulo, serão apresentadas as considerações finais inerentes a esse trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou inicialmente (a) Identificar quais as principais barreiras e dificuldades para diversidade etária e avaliar possíveis aspectos de exclusão de profissionais com mais de 50 anos nas empresas; (b) Investigar as motivações para estratégias voltadas à gestão para competência de profissionais mais velhos; (c) Identificar os impactos e os desafios das empresas em manterem um quadro diverso, inovador e competente; e (d) Elaborar lista de recomendações para aprofundamento das principais questões identificadas a partir deste estudo.

O envelhecimento está presente no mercado, assim como tecnologias disruptivas e modelos de trabalho inovadores. Como demonstrado, grupos diversos são mais produtivos e capazes de trazer maiores benefícios para as empresas, pois cada profissional tem um ponto de vista sobre uma questão, e quanto antes uma solução é entendida, mais ágil e competitiva a empresa se torna.

Contudo um dos problemas que surge, não somente com o envelhecimento populacional, mas com as condições do mundo atual, é se está se criando um profissional preparado para lidar com o futuro. A realidade é que com as inovações tecnológicas (*Internet of Things*, Inteligência artificial, drones, robôs e etc.) cria-se a necessidade de profissionais qualificados para lidar com novas frentes, e nesta somática, muitos acima de 50 anos são desconsiderados pelas empresas para serem investidos como prospectos do futuro.

Países que já estão se preparando para os empregos do futuro, criando e investindo em tecnologia, serão os verdadeiros controladores da economia e verdadeiras potências. O mesmo se vale para as empresas privadas, as pioneiras em diversidade, que já colhem resultados diversos e que serão as modeladoras do futuro. Obviamente que as realidades são distintas no Brasil, quando comparado com países de primeiro mundo, mas precisamos reconhecer que a eficiência somente é alcançada com planejamentos e investimentos.

Outro ponto, levantado e analisado no trabalho, trata-se de como as empresas estão reagindo em relação às mudanças e disponibilidade de mão de obra, e aos novos valores que vêm surgindo. A defesa constante de que só conseguiremos modificar, e possivelmente incluir, de maneira igualitária e respeitosa, seniores no mercado quando conseguirmos transformar os vieses inconscientes presentes dentro das organizações,

é absolutamente válida e verídica, e se torna um dos mais árduos desafios, alterar a cultura empresarial com diversidade de grupos, não somente em relação às faixas etárias, mas de gênero, cor entre outros. É essencial, também, que haja possibilidades de crescimento, que se desmonte a ideia de que não se deve investir em pessoas mais velhas e impedi-las de crescer dentro das organizações, e não apenas crer que são incapazes de se adaptarem à tecnologia, e por serem mais dependentes, devido à idade. Contudo, a capacidade de adaptação depende de oportunidades e de treinamentos, assim como investimentos, pré-determinar que são incapazes pela idade demonstra a força que os vieses inconscientes ainda determinam sobre as corporações, e boa parte da sociedade.

Precisamos garantir que o ciclo seja quebrado e as novas gerações estejam preparadas para lidarem com uma realidade, onde boa parte dos funcionários, ou concorrentes de vagas sejam acima da sua idade. Precisamos normalizar a ideia de se ter profissionais mais velhos e capacitá-los, juntamente, com as novas tecnologias.

Embora as empresas tenham clareza quanto ao cenário exposto acima, e algumas, inclusive, tenham ações que permitem uma maior diversidade ao tratando como valor, a questão etária ainda é incipiente dentro desses ambientes. Mesmo o envelhecimento da população sendo hoje reconhecido como um fenômeno mundial e que perpassa todos os recortes sociais, não importando classe, raça, gênero, cultura, ou seja, todos experimentarão o envelhecimento, as empresas ainda não atuam de forma intencional nesse tema. Dessa forma, os dados coletados na pesquisa pouco declarou sobre práticas. Na verdade, foi observado o oposto, uma ausência de ações efetivas quanto à questão etária, mesmo entre as empresas reconhecidas publicamente por suas iniciativas quanto à inovação e à diversidade, que aqui, entre as entrevistadas, representam 61% da amostra. Atualmente, as ações são no sentido de estudo para entendimento futuro.

De um modo geral, as empresas entendem a importância das práticas de inovação e diversidade para suas operações, entendem o fenômeno do envelhecimento da população como um possível impacto em sua demografia interna e jeito de atuar, mas ainda enfrentam dificuldades em colocar, em prática, ações para mitigar tal situação. A maioria dos entrevistados já atua com inovações, e um grande grupo atua com

diversidade, entretanto nenhuma atua focando na questão etária, e apenas uma delas iniciou, no Brasil, um projeto para entender melhor a questão.

Ainda, além de demonstrarem muito interesse pelo tema e buscarem se informar sobre o conteúdo, os dados colocaram que há questões a serem superadas, como por exemplo, o receio quanto à capacitação e ao interesse em aprendizagem e em tecnologia por parte de profissionais mais velhos, restrições físicas, e melhor entendimento e gestão dos grupos multigeracionais, além, claro, da eliminação dos vieses existente contra o grupo de profissionais mais velhos. Com isso, apesar de valorado entre o meio empresarial, de fato, a diversidade etária ainda não é uma realidade buscada intencionalmente, deixando o mercado carente de boas práticas, e consequente, entendimento dos benefícios, o que torna urgente o entendimento acerca dos impactos que a equação inovação x diversidade x envelhecimento da mão de obra pode resultar em um saldo positivo para a empresa que sair na frente, mas que pode, também, ao contrário, prejudicar aqueles que não estiverem preparados.

O investimento em treinamentos, tecnologia, aposentadoria e preparação das pessoas para trabalharem em grupos de até 5 gerações diferentes precisa ser algo pensado no presente. Assim como inclusões por gênero, nacionalidade, raça, a inclusão por idade precisa ser considerada como algo positivo. O aumento dessa parcela da população, não somente representa uma mão de obra mais velha, mas também um mercado consumidor que está se expandindo.

Assim, a grande preocupação, que a cada dia se apresenta maior, é em como inserir a mão de obra madura no mercado, e a real necessidade de prepará-la para os empregos do futuro, que serão abertamente conduzidos pela tecnologia, garantindo, assim, a manutenção da competitividade e longevidade da empresa.

Desse modo, com toda a análise feita, entende-se que não precisamos somente de novas vagas de emprego para profissionais seniores, precisa-se preparar a empresa para a realidade de que, em alguns anos, a maioria dos trabalhadores estará acima da faixa dos 40 anos, e que suas necessidades são distintas da população jovem. Por isso, foi argumentada a importância de se vislumbrar que os profissionais mais velhos podem ser capacitados, mas precisam ser tratados da maneira correta. Tudo isso se liga na visão de uma empresa inovadora, que busca se manter capaz em lidar com os novos modelos de processos e gestão para se conduzir ao futuro, tendo a tecnologia a seu

auxílio. E muito disso depende das empresas investirem nestes indivíduos preparados, criando grupos livres de preconceitos e entender que suas “[...] operações e estruturas, processos de atração e retenção de talentos, desenvolvimento de produtos e serviços e inovação e até o trabalho em si, precisam estar preparadas para se manter inovadora” (IRVING, 2019, p. 3).

### **5.1 Limitações da pesquisa**

Entende-se que uma das limitações do presente estudo está relacionada ao fato de ser uma pesquisa qualitativa, com mapeamento de vinte e uma empresas, com amostra não probabilística e, que não representa o total do universo de empresas existentes no país, o que impede de se generalizar os resultados encontrados. Outra limitação é quanto aos marcadores de diversidade, especificamente o de idade, que infelizmente mesmo a literatura reconhecendo como existente, ainda é pouco estudada do ponto de vista de práticas e resultados, o que é um empecilho quanto ao melhor entendimento do cenário. E por último, ressaltamos o fato de não se ter encontrado uma variedade de práticas no campo da manutenção da competitividade, através da diversidade etária.

### **5.2 Sugestão para futuras pesquisas**

Como sugestão, para futuras pesquisas, fica a possibilidade de traçar um panorama de profissionais mais velhos, com mais de um marcador social, como por exemplo, a respeito dos impactos da velhice para profissionais LGBTQIA+, ou para profissionais negros, ou com deficiência dentro do mundo corporativo, seja na indústria de transformação, ou na prestação de serviços e tecnologia. Outra sugestão se dá em função de reais benefícios ligados à diversidade etária para o negócio da empresa, mostrando que há retorno financeiro nas ações implantadas.

Como recomendações práticas, fica a instrução para que as empresas:

- a) Avancem para além da concordância de que a dinâmica que envolve o envelhecimento da força de trabalho implica em impactos na demografia interna, e podem ter impactos, no que se refere à capacitação profissional,

- retenção dos melhores recursos, liderança intergeracional, e busquem, efetivamente, mapear sua própria estrutura etária e quais áreas, dentro da organização, serão mais impactadas ou demandadas por uma remodelação;
- b) Mapeiem quais diferenças de estilos de trabalhos estão ou sofrerão impactos, em função do cenário para melhor direcionar ações de mitigação de impactos e que, também, sirvam para direcionar ações de treinamento e desenvolvimento;
  - c) Criem dispositivos de fomento de capacitação e desenvolvimento dos profissionais, que atualmente compõem a força de trabalho entre 35-50 anos, de acordo com a necessidade da empresa, mas também avaliando as novas demandas, que esses grupos podem vir a clamar;
  - d) Atuem com parceiros, faculdades e até fornecedores em programas de fomento de capacitação e de desenvolvimento dos profissionais mais velhos, de acordo com a necessidade da empresa, não somente na frente de atendimento, mas em todas as áreas, funções e cargos dentro da empresa;
  - e) Invistam em programas de educação ao estilo *pipeline* de liderança, reeducação em convergência com a agenda de adoção de novas tecnologias e inovações, considerando inclusive como os profissionais devem atuar profissionalmente, considerando o envelhecimento populacional;
  - f) Promovam uma maior integração entre os grupos intergeracionais, além de investirem em capacitação da liderança e de colaboradores para lidarem com as diferentes questões que tal diversidade traz;
  - g) Usem boas práticas implantadas em pilares de diversidades, já conhecidos como grupos de afinidades, para melhor identificarem as necessidades específicas do tema e suas intersecções, a exemplo de mulher 50+, pessoas negras 50+, pessoas trans 50+, entre outros;
  - h) Criem políticas, governança e *roadmap* de implantação de ações voltadas à diversidade etária, bem como métricas para o acompanhamento dos resultados;
  - i) Promovam ações de sensibilização quanto ao tema, como *workshops* e vivências, palestras e painéis com especialistas no tema, assim como consultorias;

- j) Combatam práticas de preconceito entre os grupos e declararem, formalmente, quais comportamentos não são desejados. Além disso, promovam uma maior diversidade em grupos de trabalhos, de forma a normatizar as relações, independente de suas intersecções;
- k) Avaliem o espaço e o organização de trabalho, de modo a identificar melhorias e facilitar a rotina para profissionais mais velhos, que possam precisar de melhores condições para o desenvolvimento de seus trabalhos, considerando aspectos ergométricos, de luminosidade, saúde e medicina do trabalho, e até, alocação de horas de trabalho;
- l) Criem programas de mentoria 360 graus, privilegiando trocas e orientações dos profissionais mais jovens para os mais velhos, e dos mais velhos para os mais novos;
- m) Trabalhem o conhecimento interno, de forma a reduzir os impactos como o apresentado nos dados, em especial, quanto a tecnologias e processos, que, por qualquer razão, sejam necessários por longo período, a exemplo dos conhecimentos na tecnologia *mainframe*, colocada pela Vamco;
- n) A exemplo da Katrina, criem parcerias com ecossistemas de inovação e tecnologia, que atuem no desenvolvimento de profissionais mais velhos, como Labora e Maturijobs, escolas técnicas e faculdades, entre outros. Busquem parcerias com o meio acadêmico em projetos para desenvolvimento de estudos e propostas de melhorias e transformações;
- o) É sugerido, ainda, que seja efetuado um diagnóstico, buscando entender a quais perfis pertencem seus colaboradores dentro das várias idades. Uma sugestão é iniciar os separando por grupos de: até 25 anos; 25 a 34; 35 a 44; e os com mais de 50 anos. Entender quais são os *scores* destes grupos, o que eles demandam mais, o que eles estão sentindo, se tem uma percepção mais positiva sobre a empresa e entender como seria possível, para esse grupo, receber novas pessoas, que fazem parte de outros grupos, ou o que seria preciso para ação. Para os novos entrantes, a ideia é que se entenda o que eles estão percebendo do ambiente, o que apreciam o que mudariam, o que implementariam, ou deixariam de praticar. Entre as que saíram em algum

momento, se querem voltar, por algum motivo, e então, a partir desse diagnóstico, desenhar um programa formatado.

Conceituando que diversidade etária e envelhecimento nas organizações é um tema, relativamente, novo, do ponto de vista de práticas reais e planos de ações em empresas no Brasil, existe uma grande urgência e oportunidade para que as empresas, estudando seu cenário interno e as novas demandas impostas por novas tecnologias e transformações sociais, atuem de forma focada e intencionada para minimizar os impactos em sua longevidade. Um correto diagnóstico somado ao apoio de grupos de afinidade, deve identificar ideias e necessidades na construção de um *roadmap* de ações para tornar realidade as práticas de alguns discursos institucionais em todas as esferas, considerando questões quanto às interseccionalidades. Finalmente, é altamente recomendado que as empresas fiquem atentas quanto à efetividade de suas políticas e práticas, que por mais bem intencionadas que possam parecer, sem um correto monitoramento, correm o risco de não favorecerem para um ambiente saudável em que os profissionais diversos colaborem, cocriem, e se sintam pertencentes e assim, a empresa consiga colher os frutos do favorecimento que a diversidade traz as inovações, que atualmente são tão importantes para a competitividade das empresas.

## REFERÊNCIAS

ABERJE. **A Diversidade e Inclusão nas Organizações no Brasil**. São Paulo: Aberje, 2019. Disponível em: <http://www.sjpmg.org.br/wp-content/uploads/2019/08/ABERJE-Pesquisa-Diversidade-de-Inclusão.pdf> Acesso em: 07 de ago 2020.

ALVARENGA, Darlan; BRITO, Carlos. 1 em cada 4 brasileiros terá mais de 65 anos em 2060, aponta IBGE. **G1**, São Paulo e Rio de Janeiro, 5 jul. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/07/25/1-em-cada-4-brasileiros-tera-mais-de-65-anos-em-2060-aponta-ibge.ghtml> Acesso em: 13 jun. 2019.

AMABILE, Teresa M. Creativity and Innovation in Organizations. **Harvard Business School Background Note**, [s. l.], 396-239, jan. 1996. Disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=13672> Acesso em: 13 ago. 2020.

BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira. Inovações nas organizações empresariais. In: BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. cap. 2.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. ISBN: 978-85-62938-04-7.

BARRO, Senén; DAVENPORT, Thomas H. Pessoas e máquinas: parceiras na inovação. **MIT Sloan Management Review Brasil**. ed. 1. n. 1, p. 22 – 28, 11 set. 2019. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/post/pessoas-e-maquinas-parceiras-na-inovacao> Acesso em: 19 out. 2019.

BILLETT, Stephen; DYMOCK, Darryl; JOHNSON, Greer; MARTIN, Greg. Last resort employees: older workers' perceptions of workplace discrimination. **Human Resource Development International**, [s. l.], v.14, n. 4, p. 375-389, out. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601571> Acesso em: 01 jun. 2020.

BILLETT, Stephen; DYMOCK, Darryl; JOHNSON, Greer; MARTIN, Greg. Overcoming the paradox of employers' views about older workers. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 22, n. 6, p. 1248–1261, mar. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559097> Acesso em: 01 jun. 2020.

BIRKINSHAW, Julian; MANKTELOW, James; D'AMATO, Vittorio; TOSCA, Elena; MACC, Francesca. Mais velho, mais sábio? Como o estilo de gestão varia com a idade. **MIT Sloan Management Review**, [s. l.], set. 2019. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/post/mais-velho-mais-sabio-como-o-estilo-de-gestao-varia-com-a-idade> Acesso em: 21 nov. 2019.

BNDES – BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Registro completo de metadados**. [Brasília]: BNDES, 2002 Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/3016?mode=full> Acesso em: 25 mar 2019

BRASIL. Ministério da Fazenda – Secretaria de Previdência. **Pessoa Idosa e Previdência Social**: demografia, mercado de trabalho e proteção social. Brasília, DF: Subsecretaria de Regime Geral de Previdência Social – Coordenação-Geral de Estudos Previdenciários – SRGPS/CGEPR, out. 2017. 35 p. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/pt-br/images/2017/10/Previdencia-Social-e-pessoas-idosas.pdf> Acesso em: 20 abr. 2020.

BRASIL, Marcus Vinicius de Oliveira; OGASAVARA, Mário Henrique; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; OLIVEIRA, Francisco Correia de; OLIVEIRA, Laercio da Cunha; TASSIGNY, Mônica Mota. A Relação de Convergência entre a Visão Baseada em Recursos e as Competências Essenciais. **Revista Reuna**, Belo Horizonte, v. 16, n. 3, p. 31–44, jul./set. 2011. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/411> Acesso em: 03 nov. 2020.

CAMARANO, Ana Amélia. **Novo regime demográfico**: uma nova relação entre população e desenvolvimento? Rio de Janeiro: Ipea, 2014, 658 p. ISBN: 978-85-78-9-5. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_regime\\_demografico.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_regime_demografico.pdf) . Acesso em: 6 out. 2019.

CASTILHO, Paula. **Diversity Matters**: América Latina. Por que empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis, felizes e rentáveis? São Paulo: McKinsey & Company, jul. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>. Acesso em: 07 jan. 2021.

CASTRO, Ana Célia; FILGUEIRAS, Fernando. **O Estado no Século XXI**. Brasília: Enap, 2018. 398 p. ISBN: 978-85-256-0096-7. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3571/1/O%20Estado%20no%20Século%20XXI.pdf> Acesso em: 29 out. 2020.

CEPELLOS, Vanessa Martines. **Os sentidos da Idade: Morte e Renascimento no processo de Envelhecimento de mulheres Executivas**. 2016. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2016.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. Envelhecimento Profissional: Percepções E Práticas De Gestão Da Idade. **Revista Alcance - Eletrônica**, [s.l.], v. 24, n.1, p. 4–21, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p004-021> Acesso em: 10 dez. 2019.

CEPELLOS, Vanessa Martines; SILVA, Gabriela Toledo; TONELLI, Maria José. Envelhecimento: Múltiplas idades na construção da idade profissional. **Revista Organizações & Sociedade**, [s.l.], v. 26, n. 89, p. 269–290, abr./jun. 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v26n89/1984-9230-osoc-26-89-269.pdf> Acesso em: 26 set. 2019.

CHEUNG, Francis; WU, Anise M.S. Older workers' successful aging and intention to stay. **Journal of Managerial Psychology**, [s.l.], v. 28, n. 6, p. 645–660, ago. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JPM-09-2011-0062>. Acesso em: 17 mai 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p. ISBN: 9788536308920.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. *E-book*.

CUSTÓDIO, Túlio. Você é racista – só não sabe disso ainda. **Portal Geledés**, [s.l.], 05 out. 2015. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/voce-e-racista-so-nao-sabe-disso-ainda/> Acesso em: 31 de Mai. de 2019.

DI SERIO, Luiz Carlos; PEREIRA, Silvana Marques dos Santos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Competências de Inovação na Indústria Automobilística. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 125–139, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v10i1.707> Acesso em: 06 jan. 2019

EUROPEAN COMMISSION. Directorate-General for Communication. **Special Eurobarometer 437**: Discrimination in the EU in 2015. [S.l.]: EU Open Data Portal, out. 2015. Disponível em: [http://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2077\\_83\\_4\\_437\\_ENG](http://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2077_83_4_437_ENG) Acesso em: 22 nov. 2019.

FELIX, Jorge. O Idoso e Mercado de Trabalho. *In*: ALCÂNTARA, Alexandre de Oliveira; CAMARANO, Ana Amélia; GIACOMIN, Karla Cristina (org.). **Política Nacional do Idoso**: velhas e novas questões. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. cap. 9, p. 241-264. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28693](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=28693). Acesso em: 26 set. 2019.

FORBES INSIGHTS GLOBAL. **Diversity and Inclusion**: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. New York: Forbes Insights, 2011. Disponível em: [https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation\\_diversity/](https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation_diversity/) Acesso em: 16 abr. 2020.

FORRETE, Françoise. **A revolução da longevidade**. Rio de Janeiro: Globo Livros, 1998.

FREITAS, Maria Ester de. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social – RIGS**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 87–135, set./dez. 2015. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/13362-60381-1-pb\\_0.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/13362-60381-1-pb_0.pdf). Acesso em: 28 mai. 2020.

FREITAS, Maria Ester de. Diversidade: uma realidade incômoda. **GV-executivo**, [São Paulo], v. 15, n. 2, p. 12–15, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num2-2016/diversidade-realidade-incomoda> Acesso em: 27 mai. 2020.

GIBBS Graham. **Análise de dados qualitativos**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 198 p. ISBN: 978-8536320557.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN: 978-85-224-5142-5.

GODOI, Cristiane Kleinübing; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. *In*: GODOI, Cristiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. (org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. parte 3, cap. 10, p. 301-320. *E-book*.

GODOY, Renata Semensato Pereira de; PECANHA, Dóris Lieth Nunes. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim – Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 142–163, jun. 2009. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-711X2009000100012&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt) Acesso em: 04 mar. 2020

GOMES, Jorge Filipe da Silva; RODRIGUES, Ana Filipa; VELOSO, Ana. Regresso às Origens: A Importância do Indivíduo na Criatividade nas Organizações. **RAC –Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 20, n. 5, p. 568–589, set./out. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150096> Acesso em: 19 dez. 2020

GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira; LAZZARESCHI, Noêmia. A Indústria 4.0 e o Futuro do Trabalho: Tensões e Perspectivas. **Revista Brasileira de Sociologia**, [s. l.], v. 6, n. 14, p. 109-145, set./dez. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20336/rbs.424> Acesso em: 25 jun. 2020.

GREAT PLACE TO WORK – GPTW. **Melhores Empresas para Trabalhar**. [S. l.]: GPTW, 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/?ano=2020&tipo=brLatam&ranking=latam&corte=Multinacionais> Acesso em: 09 nov. 2020.

HUNT, Vivian; YEE, Lareina; PRINCE, Sara; DIXON-FYLE, Sundiatu. **A diversidade como alavanca de performance**. [S. l.]: McKinsey & Company, jan. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br> Acesso em: 18 ago. 2019.

IRVING, Paul. O envelhecimento da força de trabalho. **Harvard Business Review Brasil**, [s.l.], 07 jun. 2019. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/o-envelhecimento-da-forca-de-trabalho/>. Acesso em: 03 jul. 2019.

LALONDE, Richard N.; GARDNER, Robert. An intergroup perspective on stereotype organization and processing. **British Journal of Social Psychology**, [s.l.], v. 28, n. 4, p. 289-303, jun. 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/230102220\\_An\\_intergroup\\_perspective\\_on\\_stereotype\\_organization\\_and\\_processing](https://www.researchgate.net/publication/230102220_An_intergroup_perspective_on_stereotype_organization_and_processing). Acesso em: 10 nov. 2019.

LEIBOLD, Marius; VOELPEL, Sven C. **Managing The Aging Workforce: Challenges and Solutions**. 1 ed. Germany: Publicis Corporate Publishing, 2006. 240 p. ISBN: 978-3895782848

LINS, João; TONELLI, Maria José; ARANHA FILHO, Francisco José Espósito; CEPELLOS, Vanessa; ALBUQUERQUE, Eliza; FERREIRA, Lucian; GODOY, Wilbert. **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 mais de 45 anos? [São Paulo], mar. 2013. 40 p. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/263966714> Envelhecimento da força de trabalho no Brasil Acesso em: 22 mai. 2019

MACHADO, Denise Del Prá Netto. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. **INMR – Innovation & Management Review**, [s. l.], v.4, n. 2, p. 05–28, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79078> Acesso em: 13 ago. 2020.

MACKENZIE, Noella; KNIPE, Sally. Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology. **Issues in Educational Research**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 193-205, out. 2006. Disponível em: <http://www.iier.org.au/iier16/mackenzie.html>. Acesso em: 01 nov. 2020.

MAI, Wolfgang. Competence development for ageing employees in Siemens. The compass process from the point of view of the works. *In*: CEDEFOP. **Panorama: Innovative learning measures for older workers council**. Luxemburgo: Cedefop, 2008. cap. 2, p. 14–28. Disponível em: [https://www.cedefop.europa.eu/files/5178\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5178_en.pdf) Acesso em: 16 set. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 392 p. ISBN: 978-8597010701.

MIRANDA, Gabriella Morais Duarte; MENDES, Antonio da Cruz Gouveia; SILVA, Ana Lucia Andrade da. O envelhecimento populacional brasileiro: desafios e consequências sociais atuais e futuras. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, Rio de Janeiro, v.19, n.3, p. 507-519, mai./jun. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-98232016000300507&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-98232016000300507&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 29 set. 2020.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Cúpula da ONU discute envelhecimento populacional e desenvolvimento sustentável**. Brasília, 04 abr. 2017. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/76184-cupula-da-onu-discute-envelhecimento-populacional-e-desenvolvimento-sustentavel> Acesso em: 24 out. 2019.

NG, Eddy S. W.; LAW, Alan. Keeping Up! Older Workers' Adaptation in the Workplace after Age 55. **Canadian Journal on Aging**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 1-14, mar. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S0714980813000639> Acesso em: 16 mai. 2020.

NORTH, Michael S.; FISKE, Susan T. Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. **Research in Organizational Behavior**, [s. l.], v. 35. p. 159–179, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.003> Acesso em: 06 mai. 2020.

NORTH, Michael; HERSHFELD, Hal. Four ways to adapt to an Aging Workforce. **Harvard Business Review**, [s. l.], 08 abr. 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/04/four-ways-to-adapt-to-an-aging-workforce> Acesso em: 06 mai. 2020.

NORTH, Michael S.; SHAKERI, Angela. Workplace Subjective Age Multidimensionality: Generation, Age, Tenure, Experience (GATE). **Work, Aging and Retirement**, [s. l.], v. 5, n. 4, p. 281–286, 24 out. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/workar/waz020> Acesso em: 06 mai. 2020

NYHAN, Barry. New policy thinking on the relationship between age, work and learning. In: TIKKANEN, Tarja; NYHAN, Barry. **Promoting lifelong learning for older workers: An international overview**. Luxemburgo: Cedefop, 2006. cap. 3, p. 48-67. Disponível em: [https://www.cedefop.europa.eu/files/3045\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/3045_en.pdf) Acesso em: 25 mai. 2020

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Relatório Mundial de Envelhecimento e Saúde**. Suíça, 2015. Disponível em: <https://sbgg.org.br/wp-content/uploads/2015/10/OMS-ENVELHECIMENTO-2015-port.pdf> Acesso em: 29 set. 2019.

PWC GLOBAL – PRICEWATERHOUSECOOPERS GLOBAL. **Diversity & Inclusion Benchmarking Survey: APAC Data Sheet**, PWC GLOBAL, [s.l.], 31 mai. 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey/apac-report.pdf> Acesso em: 18 jan. 2021.

RUPP, Deborah E.; VODANOVICH, Stephen J.; CREDÉ, Marcus. Age Bias in the Workplace: The Impact of Ageism and Causal Attributions. **Journal of Applied Social Psychology**, [s.l.], v. 36, n. 6, p. 1337–1364, jun. 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.0021-9029.2006.00062.x>. Acesso em: 10 nov. 2019.

RYDLEWSKI, Carlos. O impacto brutal das mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e demográficas. **Valor.globo.com**, São Paulo, 03 mai. 2019, 05:00. Disponível em: <https://valor.globo.com/eu-e/noticia/2019/05/03/o-impacto-brutal-das-mudancas-tecnologicas-economicas-sociais-e-demograficas.ghtml> Acesso em: 11 dez. 2019.

SALES, Ricardo. O que são os vieses inconscientes e como eles prejudicam sua carreira. **Mais Diversidade**, [s. l.], 13 ago. 2017. Disponível em: <https://maisdiversidade.com.br/o-que-sao-os-vieses-inconscientes-e-como-eles-prejudicam-sua-carreira/> Acesso em: 2 jun. 2019.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Batista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p. IBSN: 9788565848282.

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development**. Oxford: Oxford University Press, 1934.

SILVA, Minelle Enéas; BALBINO, Débora Prazeres. Criando Vantagem Competitiva Sustentável: A responsabilidade socioambiental empresarial à luz da visão baseada em recursos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 29–53, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227376002.pdf> Acesso em: 03 nov. 2020.

SMEATON, Deborah; PARRY, Jane. **Becoming an age-friendly employer**: Evidence Report. [S.l.]: Centre for Ageing Better 2018. Disponível em: <https://www.ageing-better.org.uk/sites/default/files/2018-09/Being-age-friendly-employer-evidence-report.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2020.

SNOW, Shane. These Are The Ages When We Do Our Best Work. **Fast Company**, [s.l.], 2016. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3058870/these-are-the-ages-when-we-do-our-best-work?cid=search> Acesso em: 30 abr. 2020.

STREB, Christoph K.; VOELPEL, Sven C.; LEIBOLD, Marius. Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. **European Management Journal**, [s.l.], v. 26, n. 1, p. 1–10, fev. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.004> Acesso em: 25 mai. 2020.

STREB, Christoph K.; GELLERT, Franz Josef. What do we know about managing aging teams? Lessons learned from the automotive shop floor. **Organizational Dynamics**, [s.l.], v. 40, n. 2, p. 144–150, abr./jun. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.01.009>. Acesso em: 25 mai. 2020.

TIEPPO, Guilherme Macedo de Souza; REIS, Germano Glufke; PICCHIALI, Djair. Mozart, Rock e a Ativação da Criatividade. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 261–282, mai./jun. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140048> Acesso em: 12 nov. 2020.

TIKKANEN, Tarja; NYHAN, Barry. Innovative learning measures for older workers. In: CEDEFOP. **Panorama**: Innovative learning measures for older workers. Luxemburgo: Cedefop, 2008. cap. 1, p. 05–12. Disponível em: [https://www.cedefop.europa.eu/files/5178\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5178_en.pdf) Acesso em: 16 jun. 2020.

TIKKANEN, Tarja; NYHAN, Barry. **Promoting lifelong learning for older workers**: An international overview. Luxemburgo: Cedefop, 2006. Disponível em: [https://www.cedefop.europa.eu/files/3045\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/3045_en.pdf) Acesso em: 25 jun. 2020.

TIKKANEN, Tarja. The lifelong learning debate and older workers. In: TIKKANEN, Tarja; NYHAN, Barry. **Promoting lifelong learning for older workers**: An international

overview. Luxemburgo: Cedefop, 2006. cap. 2, p. 18-47. Disponível em: [https://www.cedefop.europa.eu/files/3045\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/3045_en.pdf) Acesso em: 25 jun. 2020.

TONELLI, Maria José. O desafio da diversidade. **GV-executivo**, [São Paulo], v. 17, n. 4, p. 34–37, jul./ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n4.2018.76672> Acesso em: 12 out. 2019.

USP – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Em 2030, Brasil terá a quinta população mais idosa do mundo. **JORNAL DA USP**, [São Paulo], 7 jun. 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/em-2030-brasil-tera-a-quinta-populacao-mais-idosa-do-mundo/>. Acesso em: 11 jun. 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Diversity, Equity and Inclusion 4.0**: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work. Genebra, jun. 2020. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_DEI4.0\\_Toolkit\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_DEI4.0_Toolkit_2020.pdf) Acesso em: 11 dez. 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2016. 336 p. ISBN: 978-8584290826.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

### Contato inicial

- Finalidade da entrevista
- Objetivo da pesquisa
- Importância da contribuição da empresa no estudo
- Agradecimento pela participação
- Esclarecimento acerca da confidencialidade quantos aos dados da pesquisa.

### Identificar perfil demográfico do representante da empresa

- a) Nome completo
- b) Sexo (feminino, masculino ou outros)
- c) Idade
- d) Formação educacional e área
- e) Tempo de trabalho na empresa e no mercado
- f) Cargo atual

### Identificação e contexto da empresa

- a) Fundação, Segmento de mercado que atual
- b) Classificação quanto a nacionalidade da empresa
- c) Quantidade de colaboradores

### Histórico da empresa

- a) Apresentar e comentar um pouco sobre a empresa e seu mercado de atuação, incluindo fatos sobre a mercado concorrente e como articula a estratégico
- b) Comentar sobre o costume da empresa quanto as práticas de planejamento. Como acontece a análise e gerenciamento os riscos para o negocio (se segue alguma “cartilha ou boa prática”, etc. Se A empresa possui ou busca algum selo de boa prática? (Weps, pacto global, ethos, ceert, great place to work, LGBTQIA+, iso outras).

- c) Investigar sobre as transformações sociais e tecnológicas? O que mais chama atenção da empresa, pontos positivos e negativos, planos de ações e investimentos.

Geração de inovação e criatividade na empresa e desafios ligados a produtividade e diversidade

- a) Comente sobre como a empresa entende e trata competitividade e inovação. Conceitualmente compreende Competitividade e Inovação como duas frentes?
- b) De que forma a organização vê a questão da inovação e criatividade para sua longevidade? Quais as preocupações? Quais as implicações? Quais os pontos críticos? Pontos positivos e negativos
- c) Como a organização está vivendo este processo hoje?
- d) Como ela está se preparando para o futuro e de que forma pretende manter os funcionários atualizados tecnicamente e motivados com o passar do tempo? Como é composta a área de inovação na empresa? Existe uma estrutura? Existe um programa para toda empresa? Existe um modelo praticado?

Inversão pirâmide etária e impacto na demografia organizacional

- a) Tendo em vista que o aumento da expectativa de vida da população brasileira e mundial e a elevação da faixa etária da população economicamente ativa, de que forma esse fenômeno reflete na demografia corporativa de muitas empresas. De que forma a organização vê a questão do boom demográfico e a inversão da pirâmide demográfica para seu modelo de negócios?
- b) De que forma a organização vê a questão do envelhecimento do quadro de colaboradores? Quais as preocupações? Quais as implicações? Quais os pontos críticos? , Pontos positivos e negativos
- c) Como a organização está vivendo este processo hoje? Como ela está se preparando para o futuro?
- d) De que forma pretende manter os funcionários atualizados tecnicamente e motivados com o passar do tempo?
- e) Quais as políticas de Recursos Humanos que estão sendo implementadas em função da elevação da faixa ?

### **Seção sobre políticas, práticas e governanças da empresa frente a gestão etária.**

Essa seção, teve o objetivo de explorar de forma mais direta e mais detalhadamente como funcionam as práticas e políticas relacionada a questão etária e o nível de maturidade dos processos, considerando as dimensões: comprometimento, implementação, medidas e transparência.

- a) A sua empresa tem compromisso de liderança e apoio oficial no que se refere à políticas de diversidade e inclusão geracional? Como a liderança atua com relação a esses temas (diversidade e inclusão geracional)?
- b) Dispõem de alguma política de não discriminação e igualdade de oportunidades, quer independente ou claramente incorporada a uma política empresarial mais ampla? (Possui um código de conduta e/ou declaração de valores que esteja alinhado com promoção de ambiente livre de etarismo?) Me conta um pouco como funciona essa política relacionada a questão etária.
- c) Há alguma abordagem para garantir a não discriminação e oportunidades nos processos de recrutamento INTERNO E EXTERNO? Quais as práticas adotadas ao longo do recrutamento que garanta a não discriminação?
- d) Quais as práticas adotadas ao longo do processo de desenvolvimento e promoção profissional que garanta a não discriminação e a igualdade de oportunidades nos processos de desenvolvimento e promoção ou a inclusão de profissionais maduros?
- e) Considerando de forma geral o envelhecimento populacional, é possível que alguns colaboradores convivam com parentes mais idosos e desempenhem um papel de cuidador. A sua empresa dispõe de uma abordagem para apoiar empregados no seu papel de cuidadores? Você acredita que isso possa ser um diferencial do ponto de vista de retenção? (paralelos de creche, licença paternidade, etc.)
- f) A sua empresa dispõe de uma abordagem para acomodar o equilíbrio entre o trabalho e a vida particular de todos os empregados? Como isso se dá para profissionais maduros?

- g) Há alguma abordagem para promover o acesso a serviços de saúde de qualidade, que atendam às necessidades específicas de saúde dos empregados mais velhos? Como isso se dá? Quais as práticas existentes?
- h) A sua empresa dispõe de uma abordagem de comunicação responsável que considere a representação de estereótipos de idade, a exemplo do que ocorre com raça e gênero? A empresa assegura que utiliza linguagem inclusiva, imagens não discriminatórias, estenotipadas e que não incitem a violência contra colaboradores maduros na comunicação interna, na publicidade e na promoção de suas atividades, produtos e serviços
- i) Há alguma abordagem para avaliar impactos diferenciais em mulheres e homens 40+ ao desenvolver produtos e/ou serviços? Incentivar a análise e ações relacionadas ao IDADISMO como parte do negócio, contribuindo com sucesso da empresa. Identificar os fatores que tenham impactos diferentes nas mulheres e nos homens. Exemplo de evidência: documentação de avaliação de impactos do negócio, como relatórios, publicações pesquisadas, sistema de informações, etc. que evidenciem o atendimento ao requisito

## APÊNDICE B – PSEUDÔNIMOS

Os nomes utilizados como pseudônimos às empresas entrevistadas foram baseados nos nomes de fenômenos da natureza, que estão em constante acompanhamento, em função do tipo de impacto que podem causar. O cuidado de especialistas e dos países, em monitorar tais fenômenos, se dá pelo fato de que em se tratando da natureza agindo de forma inesperada, quase nada é possível fazer para impedi-la, restando apenas ações mitigatórias de impactos e proativas.

Furacões são fenômenos resultantes da combinação de uma série de fatores atmosféricos e geográficos, que podem causar graves consequências quando atingem áreas urbanas. Da mesma forma, se faz a analogia à questão do envelhecimento da população, fenômeno que está presente em todos os países, e que necessitam monitoramento, investimento e ações planejadas, de forma a não causarem uma catástrofe por onde passarem.

Apresento, a seguir, um quadro com os nomes dos furacões, que serviram de pseudônimos para as empresas participantes deste trabalho, e os anos em que esses fenômenos aconteceram.

<b>Nomes dados aos furacões</b>	<b>Ano de acontecimento</b>
<b>Florida Keys</b>	1935
<b>Carla</b>	1961
<b>Camille</b>	1969
<b>Andrew</b>	1992
<b>Mitch</b>	1998
<b>Rita</b>	2005
<b>Katrina</b>	2005
<b>Wilma</b>	2005
<b>Irma</b>	2017
<b>Hanna</b>	2018
<b>Florence</b>	2018
<b>Zeta</b>	2020
<b>Delta</b>	2020
<b>Sally</b>	2020
<b>Paulette</b>	2020
<b>Josephine</b>	2020
<b>Teddy</b>	2020
<b>Isaias</b>	2020
<b>Laura</b>	2020
<b>Eta</b>	2020