

TALENTOS MADUROS, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Uma visão crítica

Anselmo Ferreira Vasconcelos

TALENTOS MADUROS, DIVERSIDADE E INCLUSÃO



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL

Reitor

Carlos André Bulhões

Vice-Reitora e Pró-Reitora
de Coordenação Acadêmica

Patrícia Helena Lucas Pranke

EDITORA DA UFRGS

Diretora

Luciane Gonçalves Delani

Conselho Editorial

Carlos Eduardo Espindola Baraldi

Clarice Lehen Wolff

Janette Palma Fett

João Carlos Batista Santana

Luís Frederico Pinheiro Dick

Maria Flávia Marques Ribeiro

Naira Maria Balzaretto

Otávio Bianchi

Sergio Luiz Vieira

Virgínia Pradelina da Silveira Fonseca

Luciane Gonçalves Delani, presidente

desafios DO ENVELHECIMENTO

Coordenação da Série

Carolina Moreira da Silva de Fernandes de Sousa
(Universidade do Algarve)

Johannes Doll
(UFRGS)

Sergio Antonio Carlos
(UFRGS)

Conselho Científico

Insa Fooker
(Goethe - Universität Frankfurt)

Meire Cachioni
(USP)

Ligia Py
(UFRJ)

Adriano Pasqualotti
(UPF)

Marco Paulo Stigger
(UFRGS)

Enrique Fernández Lópiz
(Universidad de Granada)

Cornélia Eckert
(UFRGS)

Ricardo Iacub
(Universidad de Buenos Aires)

Marco Aurélio Acosta
(UFSM)

Beltrina Corte
(PUC)

Emílio Moriguchi
(UFRGS)

Lucas Graeff
(Unilasalle)

Aurízia Anica
(Universidade do Algarve)

Tatiana Engel Gerhardt
(UFRGS)

TALENTOS MADUROS, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Uma visão crítica

Anselmo Ferreira Vasconcelos

© dos autores
1ª edição: 2020

Direitos reservados desta edição:
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Revisão textual: Rosemeire Vasconcelos
Revisão editorial: Carlos Batanoli Hallberg
Projeto Gráfico: Clarissa Felkl Prevedello
Editoração eletrônica: Rafael Menezes Luz

A grafia desta obra foi atualizada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 1º de janeiro de 2009.

Anselmo Ferreira Vasconcelos é pesquisador independente da área de comportamento organizacional, articulista e escritor. É Bacharel em Comunicação Social pela ESPM e Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. É também autor do livro *Espiritualidade no Ambiente de Trabalho: Dimensões, Reflexões e Desafios* (Atlas, 2008).

V441t Vasconcelos, Anselmo Ferreira
Talentos maduros, diversidade e inclusão: uma visão crítica [recurso eletrônico] / Anselmo Ferreira Vasconcelos. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2020.
288 p. : pdf
(Desafios do Envelhecimento)
1. Sociologia do trabalho. 2. Psicologia organizacional. 3. Administração de empresas. 4. Trabalho. 5. Trabalhador maduro. I. Título. II. Série.

CDU 331.1

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)

ISBN 978-65-5725-022-8

Às pessoas que sempre me apoiaram e
incentivaram ao longo desse trabalho:
Edméa e Mariana

AGRADECIMENTOS

Inicialmente não poderia deixar de mencionar o meu querido amigo e irmão Sergio Crucillo (*in memoriam*) pelo seu inesquecível apoio, incentivo e carinho. Agradeço igualmente aos amigos da espiritualidade que nunca me faltaram com a sua inspiração e amizade. Por fim, cumpre ressaltar o competente trabalho de revisão efetuado por Rosemeire Vasconcelos.

INTRODUÇÃO

Entre as muitas mudanças e transformações em curso está o franco envelhecimento da população mundial. O Brasil, por sua vez, se deparará com o mesmo problema, já que as projeções demográficas indicam que haverá a aceleração dessa tendência em nosso país a partir de 2030. Dada a importância do assunto, é fundamental que políticas sociais preemptivas sejam colocadas em ação – algo, aliás, com o qual não estamos culturalmente acostumados. Mas é forçoso reconhecer que uma mudança de tal magnitude vem acompanhada de outros efeitos como, por exemplo, o envelhecimento da força de trabalho.

Assim sendo, a minha intenção inicial ao escrever essa obra era de pura e simplesmente desvendar o universo do trabalhador mais velho (o talento maduro) e conhecer a sua realidade, já que ele deverá ocupar um papel-chave doravante. Afinal de contas, os avanços da medicina e o consequente aumento da longevidade favorecem a obtenção de carreiras profissionais mais longas. Entretanto, cumpre destacar que a literatura mundial sobre o tema revela a existência de mitos e pressupostos infundados que, no geral, tendem a tornar a vida desse grupo particularmente difícil. E tal constatação não deixa de ser um já que estamos diante de um fenômeno social e demográfico praticamente generalizado, bem como o fato de que se trata de algo inerente às nossas existências.

Em suma, pode-se afirmar que a velhice não é bem recebida. De alguma forma, ela evoca lembranças ou sinais indesejáveis – e o mesmo raciocínio vale para a esfera do trabalho. Como seres ainda imperfeitos, nós somos moldados por preconceitos e percepções estereotipadas decorrentes dos valores que abrigamos em nossos selfs. Embora possamos (e devemos) controlá-las, elas estão lá em algum lugar da nossa personalidade. Os ambientes de trabalho não estão imunes aos efeitos deletérios de

tais visões e opiniões pessoais. Do contrário, nós viveríamos num mundo absolutamente perfeito – condição essa ainda inconquistada, como mostra a realidade.

Mas ao escrutinar a situação do trabalhador mais velho acabei, por extensão, esbarrando numa problemática tão ou mais complexa, ou seja, o imperativo de promover a diversidade em nossas empresas e de desenvolver ambientes mais inclusivos. De fato, os primeiros estudos sobre diversidade no Brasil datam dos anos 1990. No entanto, ainda persistem muitas perguntas a ser respondidas e, sobretudo, ações a ser implementadas no âmbito das organizações. Dito de outra forma, os assuntos tratados nesse livro ainda não foram adequadamente assimilados.

Dessa forma, portanto, os meus objetivos ao escrever essa obra foram consideráveis – ou seja: analisar criticamente três relevantes aspectos referentes à realidade dos ambientes de trabalho da atualidade. Ao encetar tal empreendimento, procurei deixar de lado as minhas próprias impressões e convicções construídas aprioristicamente e fundamentar as minhas conclusões em evidências empíricas (e aí reside a maior contribuição dessa obra).

Por outro lado, escrever para públicos-alvos distintos é sempre muito desafiador dado que as necessidades são singulares. Nesse sentido, na medida do possível busquei abastecer os praticantes de gestão da diversidade e líderes organizacionais com informações criteriosamente embasadas, ricos *insights* e conclusões fundamentadas, livrando-os da superficialidade observável em muitas obras do gênero. Por isso, os leitores pertencentes a esse grupo encontrarão subsídios para alicerçar suas decisões e projetos, assim como aspectos para confrontar e ponderar. Não há aqui, a rigor, uma receita adrede preparada

Em contrapartida, aos colegas acadêmicos e estudantes, especialmente os ligados aos campos da Administração de Empresas, Psicologia Social e Organizacional, assim como Sociologia, apresento farto material para reflexão já que empreendi ampla revisão literária, buscando coligir o estado da arte dos citados campos, bem como os resultados de pesquisas internacionais e nacionais. Nesse sentido, os leitores desse grupo encontrarão a análise de uma ampla gama de estudos abrigados em diferentes tópicos e cobrindo variados enfoques, metodologias e realidades investigadas. Eventualmente, forneço sugestões para futuros estudos.

Portanto, para levar a cabo os objetivos propostos, o Capítulo 1 fornece um panorama geral, no qual são examinados alguns desafios colocados às empresas e aos trabalhadores (talentos maduros) dentro do contexto laboral, derivados das mudanças demográficas e sociais anteriormente descritas. Além disso, o referido

capítulo dedica-se a examinar como lidar com uma força de trabalho que vem envelhecendo e, ao mesmo tempo, manter a competitividade das empresas.

O Capítulo 2 avança um pouco mais a discussão, considerando que qualquer análise mais séria sobre o trabalhador maduro não pode abdicar de examinar os efeitos socialmente degradantes produzidos pelas teias da estereotipização, estigmatização, discriminação e ageísmo. Desse modo, nesse capítulo são mapeadas tais dimensões, bem como delineadas as suas nuances e avaliados os seus impactos, especialmente no ser humano mais velho.

O Capítulo 3 aborda as forças e dinâmicas que permeiam e afetam a vida do profissional mais maduro, buscando desmistificar, assim, determinadas percepções, opiniões, crenças e suposições tidas e havidas como certas. O capítulo ainda busca descortinar o real significado de ser mais velho, identificando os obstáculos mais proeminentes enfrentados pelos indivíduos nessa condição e que ainda fazem parte da força de trabalho, bem como conhecer as suas inquietações e anseios. Sendo a velhice um estágio pelo qual a maioria das pessoas passará mais cedo ou mais tarde, preparar-se, então, para essa fase me parece uma providência imprescindível.

Já o Capítulo 4 aborda as diferenças geracionais – tema que não pode ficar ao largo da discussão mais ampla de diversidade e que se impõe naturalmente nessa obra. Afinal de contas, a noção de igualdade no ambiente de trabalho passa obrigatoriamente pela necessidade de acomodação de diferentes gerações. As organizações que buscam contemplar esse aspecto estão fazendo justiça social e/ou praticando responsabilidade social. Portanto, o capítulo revisa o tema e apresenta uma síntese das descobertas nessa dimensão.

De modo geral, a diversidade de idade é um valioso recurso – afinal, tanto os jovens quanto os mais velhos têm conhecimentos e valores específicos – através do qual as firmas podem melhorar os seus desempenhos. O mesmo raciocínio é válido para a dimensão de gênero. Portanto, no Capítulo 5 mapeio o conhecimento alcançado em torno do conceito de diversidade nas organizações, mas dando especial ênfase ao seu aspecto conceitual e às interpretações prevalecentes. Usando a mesma abordagem, tratei igualmente de um tópico correlato, isto é, inclusão – já que ambos estão estreitamente interligados.

O Capítulo 6, diferentemente da abordagem empreendida no anterior, foca nas descobertas empíricas e *surveys*. Conforme se poderá verificar, muitos ângulos e aspectos têm sido investigados permitindo, por extensão, uma maior compreensão sobre o tema, alicerçando convicções e/ou derruindo mitos e falsas

premissas. De qualquer maneira, o que foi produzido até agora deixa entrever que a diversidade constitui um dos aspectos mais desafiadores do universo corporativo no presente século. Considerando o enfoque empregado, acredito que este capítulo será especialmente interessante para os pesquisadores dado que, a partir dos resultados apresentados, poderão ter outros *insights*. Aos praticantes de gestão, por outro lado, provenho com dados e informações mais apuradas que lhes permitirão – assim espero – consolidar conhecimentos e aperfeiçoar suas decisões. Por fim, procurei, sobretudo, descortinar se há uma relação clara e consistente entre as iniciativas de diversidade e desempenho empresarial.

Entretanto, soa como algo inacabado averiguar a situação do trabalhador mais velho e desconsiderá-la como parte de um quadro mais amplo da gestão da diversidade no qual ela se insere, ou ainda deixar de lado a sua dimensão inclusiva, isto é, como um impositivo legal e ético. Para evitar tal lacuna, o meu esforço foi o de integrar esses três construtos e oferecer, na medida do possível, elementos para uma sólida reflexão, revisão de valores e, sobretudo, mudança na composição da força de trabalho. Assim sendo, o Capítulo 7 busca apresentar uma visão geral da realidade brasileira nessa área. Posto isto, compilei os resultados de estudos esparsos em conjunto com os dados publicados aqui e acolá, de modo a termos uma ideia do que está efetivamente acontecendo nesse campo no país. Assim sendo, os praticantes de gestão da diversidade, por sua vez, encontrarão material para refletir como estão posicionadas as suas organizações nesse particular.

Por fim, creio que o leitor encontrará alguns benefícios relacionados:

- ao preenchimento de um nicho editorial, dado que pouquíssimo material foi publicado até o presente sobre a situação do trabalhador mais velho, especialmente tratando da realidade brasileira;
- à abrangente revisão de literatura dedicada aos temas;
- à análise crítica e aprofundada do estado de arte produzido até o momento nos tópicos sobre apreço;
- à apresentação de exemplos, situações, dados publicados, sínteses e estudos específicos (inclusive nacionais); e ao provimento de sugestões e perguntas instigando o(a) leitor(a) a pensar sobre um assunto extremamente importante de gestão.

Anselmo Ferreira Vasconcelos

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1

Panorama geral 15

CAPÍTULO 2

**Preconceito, estereotipização,
discriminação, ageísmo e os seus efeitos** 33

CAPÍTULO 3

**Mitos e realidades
sobre os trabalhadores veteranos** 67

CAPÍTULO 4

A questão intergeracional 133

CAPÍTULO 5

O desafio da diversidade e da inclusão 147

CAPÍTULO 6

**Onde funciona ou não
a diversidade: evidências empíricas** 185

CAPÍTULO 7

**Como funciona a
diversidade no Brasil** 219

Anexo 255

Referências 261

Um dos fenômenos sociais mais marcantes – e, por extensão, também preocupantes – deste século é o crescente envelhecimento da população do planeta. Excetuando-se os países africanos, tal tendência é claramente perceptível nos demais com maior ou menor variação. Mais especificamente, enquanto a população da Europa apresenta uma taxa de fecundidade – indicador do número médio de filhos que uma mulher teria até o fim de seu período reprodutivo – de apenas 1,53, na África a taxa de fertilidade chega ao elevado patamar de 4,64. Já na América Latina a taxa é de 2,3, enquanto na América do Norte e na Ásia de 2,03 e, por fim, 2,49 na Oceania (G1 Mundo, 2012). De modo geral, observa-se que as jovens famílias contemporâneas têm optado por ter poucos filhos e, não raro, só depois da conclusão da pós-graduação e da carreira profissional dos cônjuges estar bem encaminhadas.

Nesse cenário, a situação da Europa já atingiu contornos de dramaticidade à medida que a saúde fiscal dos sistemas previdenciários de vários países do continente está fortemente comprometida, afetando o chamado *welfare state*, isto é, a qualidade de vida de milhões de cidadãos. No momento em que escrevemos estas páginas, a Grécia, por exemplo, implantou um duro programa de redução de gastos, que chega até mesmo a atingir de forma impiedosa os vencimentos dos aposentados daquela nação. Vale também ressaltar que a Organização Mundial de Saúde (OMS) previu que, diferentemente do meio do século 20 em que havia 14 milhões de pessoas com mais de 80 anos, a partir de 2050 haverá quase 400 milhões de pessoas nesta faixa etária – 100 milhões apenas na China. As estimativas indicam ainda que estamos prestes a observar, pela primeira vez na história, a população com mais de 65 anos superar a com menos de 5 (ONUBR, 2012).

O Brasil, por sua vez, vem lentamente sofrendo os efeitos das mudanças acima descritas. De fato, um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008, p. 51) na década passada já observava que:

O efeito combinado da redução dos níveis da fecundidade e da mortalidade no Brasil tem produzido transformações no padrão etário da população do Brasil, sobretudo a partir de meados dos anos de 1980. O formato tipicamente triangular da pirâmide populacional, com uma base alargada, está cedendo lugar a uma pirâmide populacional característica de uma sociedade em acelerado processo de envelhecimento [...]. Em 2008, enquanto as crianças de 0 a 14 anos de idade correspondiam a 26,47 % da população total, o contingente com 65 anos ou mais de idade representava 6,53 %. Em 2050, o primeiro grupo representará 13,15 %, ao passo que a população idosa ultrapassará os 22,71 % da população total [...].

Por outro lado, como extensão direta desse fenômeno, a força de trabalho mundial também está envelhecendo. E tal constatação coloca enormes desafios aos legisladores, administradores públicos, empregadores, empresários e empregados de todas as idades e a sociedade em geral (Vickerstaff, Loretto e White, 2007; Warhurst e Black, 2015). Neste capítulo, pretendo examinar alguns desafios decorrentes de tais mudanças demográficas e sociais, mais especificamente dentro do contexto laboral.

Alguns desafios

De fato, o mundo do trabalho vem sofrendo substanciais transformações nas últimas décadas e as organizações humanas em especial têm sido sistematicamente convocadas a ampliar o seu papel social. Desse modo, a principal questão colocada é a seguinte: como lidar com uma força de trabalho que vem envelhecendo e, ao mesmo tempo, manter a competitividade das empresas? A resposta não é nada simples, dado que os desafios são diversos e altamente complexos para se equacionar satisfatoriamente o binômio representado pela necessidade de obter (1) produtividade do trabalhador e (2) desempenho empresarial.

Além disso, mais espinhosos e multifacetados ainda eles se tornam no que tange aos trabalhadores mais maduros¹ (ver Figura 1.1).²

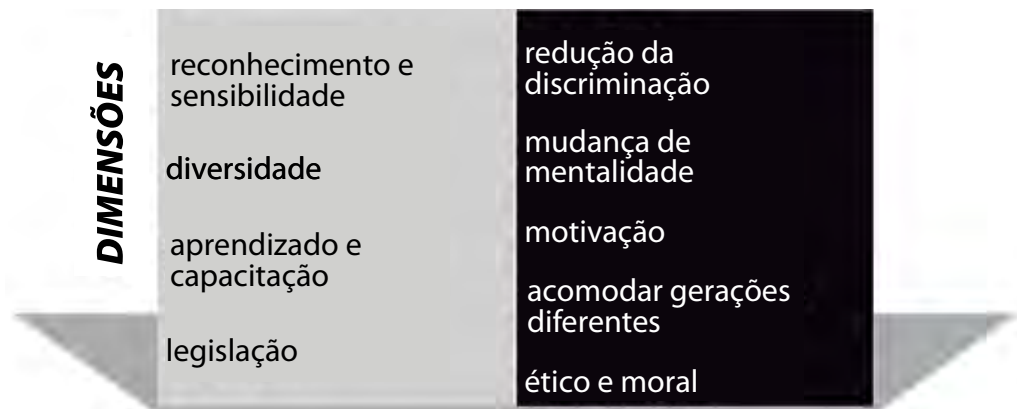


Figura 1.1 – Alguns tópicos desafiadores para a acomodação dos trabalhadores mais velhos
Fonte: Autor.

O desafio do reconhecimento e da sensibilidade

Uma questão espinhosa diz respeito à falta de oportunidades decorrentes da discriminação da idade. Embora eu trate mais detalhadamente desse tópico nos Capítulos 2 e 3, por ora cabe ressaltar que os males da discriminação são vergonhosamente salientes no mundo moderno, apesar de alguns louváveis esforços visando mitigá-los. Assim sendo, qualquer iniciativa para superar essa barreira, conforme destacam Bendick, Jackson e Romero (1996), deve ser necessariamente implementada por ações coletivas tanto públicas quanto privadas. Portanto, é preciso inicialmente reconhecer que se trata de um grave problema gerencial, mas que merece atenção como outros tantos assuntos que permeiam o mundo corporativo. Seguindo essa linha de pensamento, Smola e Sutton (2002) argumentam que

1 O conceito de trabalhador velho é bem elástico, iniciando geralmente na faixa dos 45-50 anos. Nesse sentido, alguns profissionais de RH consideram que já a partir dos 45 anos o fator idade começa a tornar-se crítico, dificultando as condições de empregabilidade desses profissionais.

2 Os desafios explicitados nesse capítulo fazem parte de outro trabalho nosso (Vasconcelos, 2015a) e representam o ponto de partida da presente obra. Nos capítulos subsequentes aprofundo significativamente minhas análises e considerações.

os empregados desejam ser tratados como membros valorizados da organização em vez de bens descartáveis. E sem um convincente comprometimento da parte dos seus empregadores, haverá pequena probabilidade de que os funcionários expressem valores ligados ao trabalho conquistados ao longo dos anos. Além disso, na visão deles, as empresas precisam ampliar a disponibilização de mais benefícios, tais como: cafeterias, escalas de trabalho mais flexíveis, programas de qualidade de vida, creche no local de trabalho e até mesmo dependências para o cuidado de idosos (*elder care*). Os referidos autores acreditam que as companhias dispostas a oferecer tais benefícios e práticas provavelmente atrairão e reterão os melhores e mais brilhantes talentos atuais e do futuro. Ressaltam igualmente a importância de ser criativo na acomodação de tais necessidades sem descuidar do lucro do negócio.

De modo geral, não há razões plausíveis para imaginar que as premissas acima mencionadas não se apliquem também aos trabalhadores veteranos. Aliás, como observam Shore e Goldberg (2005), à medida que a força de trabalho envelhece seria de interesse de ambos, isto é, dos trabalhadores e também das organizações, criarem oportunidades de desenvolvimento, desempenho e retenção de talentos veteranos. Aliás, com acerto, Shore e Goldberg (2005, p. 216) ponderam que “Oportunidades de carreira são importantes para os trabalhadores de todas as idades [...]”. Assim sendo, considerando o gradual envelhecimento da força de trabalho, as empresas serão confrontadas – cedo ou tarde – com a necessidade de reconhecer a importância de empregar trabalhadores veteranos e de utilizar as suas habilidades e *expertises* de maneira sábia. Mais ainda, as evidências apontam na direção de que as empresas necessitarão tomar uma posição proativa nessa questão, encorajando as suas estruturas a adotar uma postura mais sensível em relação aos trabalhadores veteranos (Hassell e Perrewé, 1995). Corroborando tal percepção, Macik-Frey (2012, p. 110) considera a necessidade de um enfoque radicalmente novo e que se concentre no potencial e no valor do indivíduo independentemente da idade e que se derrube os mitos que cercam um suposto “normal” envelhecimento. Em sua opinião, aliás, há uma enorme oportunidade de aproveitamento da energia derivada da mudança nos padrões concernentes à idade média de uma vida saudável e produtiva no nosso mundo visando um fim positivo.

Nesse sentido, Rupp, Vodanovich e Credé (2005) são mais específicos ao propor que os esforços sejam direcionados tanto aos indivíduos potencialmente ageístas (isto é, aqueles que detêm o poder de disseminar a discriminação com

base na idade como, por exemplo, avaliadores de desempenho e profissionais de recrutamento e seleção) e vítimas potenciais do viés etário (fornecendo, entre outras coisas, oportunidades para desenvolvimento em áreas nas quais o desempenho aparenta declinar em consequência do envelhecimento). Enquanto isso, Thomas, Mack e Montagliani (2004) lembram que as organizações são microcosmos da sociedade e, como tal, os indivíduos tendem a levar para o local de trabalho não apenas as suas crenças e atitudes, mas também os seus estereótipos. Claro é que nem sempre o ambiente laboral reflete exatamente o que a sociedade valoriza ou cultua, mas o privilégio e a discriminação precisam ser sempre combatidos pelas lideranças organizacionais.

O desafio da diversidade

O tópico diversidade constitui uma das mais importantes questões envolvendo as empresas e a sociedade na atualidade (Cole e Salimath, 2013). Na visão moderna é absolutamente legítima a busca e o direito das criaturas humanas exporem suas percepções, crenças, gostos, características, valores e serem respeitadas por isso. Assim sendo, a noção mais elementar de diversidade implica acolher a diferença, o que nos torna, por conseguinte, uma raça muito especial. No entanto, implantar tal proposta requer – e continuará a exigir – ingentes esforços. Como corretamente colocado por Swan et al. (2004, p. 10): “O desafio de traduzir o potencial da diversidade em realidade parece ser assustador”. Reforçando essa percepção, Genevieve (1994) declara que o maior complicador para as empresas são as políticas corporativas que não contemplam a necessidade de acomodar a mudança na diversidade da força de trabalho, especialmente no que concerne aos mais velhos. Riach (2009), a seu turno, ressalta que esse desafio torna-se especialmente vital para os gestores responsáveis por fixar e implantar agendas de diversidade. Os resultados das ações acabam geralmente recaindo nas funções de RH ou gerentes de linha, embora venha sendo propagado como assunto de responsabilidade de todos os membros organizacionais. Enquanto isso, Dipboye e Halverson (2004) acreditam que o maior obstáculo à diversidade decorre de grupos excessivamente autônomos e com *status* de elite.

Desse modo, na opinião de Duncan (2003), as organizações precisam se adaptar às diferenças em vez de aguardar que os empregados se encaixem nas estruturas e culturas predominantes que normalmente tendem a favorecer as habilidades e estilos dos grupos dominantes e excluem a contribuição de outros.

Essa propositura é absolutamente desafiadora, uma vez que o seu pressuposto básico é a mudança de mentalidade. Ademais, ela pressupõe a construção de organizações multiculturais em lugar de monolíticas ou plurais (ver Cox, 1994; Stevens, Plaut e Sanchez-Burks, 2008).

Aliás, conforme Cox (1994, p. 241), na organização multicultural prevalece uma cultura que valoriza uma série de aspectos e características, tais como a diversidade, a aculturação, a total integração de membros não pertencentes à maioria formal ou informal, a ausência de sistemas de gestão enviesados e, finalmente, um reduzido nível de conflito intergrupar. Organizações que apresentam tais características conseguem reunir as condições que permitem a criação de um ambiente estimulante, no qual todos os atores organizacionais se sentem encorajados a contribuir com o máximo de suas capacidades. De maneira similar, Stevens, Plaut e Sanchez-Burks (2008) propõem um modelo multicultural de organização totalmente inclusivo (*all-inclusive multiculturalism*). Para eles, tal abordagem atenderia o imperativo de que a ideia de diversidade pressupõe todos os empregados, isto é, minorias e não minorias. Esse modelo foca nas deficiências de padrão presentes numa ideologia multicultural, sem atribuir maior dimensão para a questão da raça.

Além disso, dentro do elenco de desafios inerentes à diversidade, Bromley e Powell (2012, p. 504) observam que: “[...] Esforços de larga escala para criar oportunidades iguais e justiça são onipresentes, mas a busca por igualdade tem sido transformada na perseguição de diversidade como uma meta do negócio, suportada por gerentes de recursos humanos profissionais [...]”. Já Holvino, Ferdman e Sands (2004) ponderam que essa questão é tão importante que ela deve ser encarada como algo mais relevante do que uma simples estratégia de recursos humanos ou abordagem de gestão da força de trabalho. Na verdade, esses autores postulam que diversidade permeia todo o trabalho de uma organização requerendo, desse modo, um esforço abrangente voltado à mudança no nível organizacional e na internalização por parte dos membros da empresa. Billing e Sundin (2006) acrescentam que diversidade em organizações pressupõe a criação de clima de trabalho saudável no qual o potencial das pessoas seja reconhecido e suportado.

De maneira enfática, Holvino, Ferdman e Sands (2004) vaticinam que para muitas, se não a maioria das organizações atuais, o sucesso futuro e até mesmo a sobrevivência dependerá fundamentalmente do que elas começarem a por em prática no presente, visando assegurar o uso adequado das suas capacidades de

diversidade como uma fonte de força, assim como em termos de inclusão e justiça nas relações de trabalho do dia a dia. No mesmo diapasão, Stevens, Plaut e Sanchez-Burks (2008) argumentam que entre os benefícios advindos da criação de ambientes totalmente inclusivos e multiculturais está o fato dos empregados se sentirem mais seguros para propor inovações, assim como confiantes de que as suas experiências e contribuições diferenciadas serão valorizadas facilitando, por extensão, positivos relacionamentos humanos, especialmente ao longo das linhas demográficas. Em contraste, Jackson e Joshi (2004) levantam dúvidas sobre a eficácia da diversidade, ou seja, os benefícios poderiam não ser tão imediatos. Para esses autores, enquanto alguns estudos apontam resultados positivos em termos de maior capacidade de inovação, melhoria das decisões estratégicas e desempenho organizacional, outros sugerem que a composição de determinados grupos de trabalho e mesmo a diversidade interna às vezes levam ao conflito, à redução da coesão social e ao aumento da rotatividade (*turnover*). Portanto, a contratação de uma força de trabalho diversa aparentemente não garantiria uma performance espetacular da empresa.

Diversidade em empresas guarda igualmente uma relação com culturas organizacionais que apreciam formas ou modos diferentes de fazer e de ser e que desencorajam o pensamento monolítico. Todavia, Trefry (2006) adverte que uma forte cultura organizacional pode eventualmente sufocar a forma divergente – e necessária em muitos casos – de pensar em uma empresa, especialmente se há a insistência num suposto “modo certo” de se fazer as coisas ou quando não se atribui valor à exploração de outras alternativas ou enfoques. Trefry argumenta que a divergência nos processos organizacionais tem um potencial imenso de criar vantagem competitiva. Dentro dessa perspectiva, estabelecer a conexão entre as práticas e os valores, crenças e suposições da cultura organizacional é vital. Portanto, a retórica organizacional que supostamente valoriza a presença de diferenças e o aprendizado daí decorrentes não será suficiente se não vier suportada por ações coerentes.

O desafio do aprendizado e da capacitação

A velocidade das mudanças tecnológicas e a dinâmica dos negócios de modo geral criam igualmente dificuldades adicionais para os trabalhadores veteranos. Longe já se foram os tempos em que se aprendia uma profissão ou se fazia um curso superior sem receio de obsolescência ou desatualização do conhecimento e

da técnica. Hodiernamente, as coisas são muito diferentes e a pressão é imensa por constantes atualizações e incorporação de novos conhecimentos. Afinal de contas, novos negócios surgem praticamente da noite para o dia, literalmente destruindo atividades até então bem estruturadas. Vale lembrar, nessa perspectiva, o que aconteceu, por exemplo, com as indústrias de *pagery* e serviços de serigrafia. A primeira desapareceu completamente, enquanto que a segunda vive à míngua. No bojo dessas mudanças, muitos profissionais ficam simplesmente à margem se não estiverem devidamente capacitados ou aptos a abraçar as transformações daí advindas. Aliás, profissionais de todas as áreas deveriam fazer análises SWOT³ cuidadosas e regulares de suas habilidades e competências a fim de sobreviver e prosperar cada vez mais no competitivo mercado de trabalho. Tal raciocínio é especialmente relevante para os veteranos, já que tendem naturalmente a encontrar crescentes dificuldades e obstáculos.

Posto isto, Maurer (2001) salienta que os profissionais e trabalhadores nos estágios intermediários e finais de suas carreiras necessitarão, em função das rápidas mudanças em curso no contexto do trabalho, estar, de alguma forma, envolvidos em contínuo aprendizado e desenvolvimento. Caso contrário, as consequências poderão ser fatais, especialmente para a carreira de trabalhadores mais velhos. Maurer sugere que seria prudente, para as organizações manterem a competitividade, que os profissionais mais maduros sejam estimulados a desenvolver as suas habilidades. O citado autor acredita também que se torna cada vez mais crítico e desafiador entender o comportamento relativo à participação voluntária dos profissionais mais maduros no desenvolvimento das atividades. Explorando outro ângulo, Shore e Goldberg (2005) recomendam que, com o gradual aumento no número de trabalhadores mais velhos, é importante entender a melhor maneira de eles aprenderem, bem como outros fatores relativos ao trabalho, como discriminação de idade, falta de suporte técnico, entre outros aspectos, que podem impedir-lhes as oportunidades. Genevieve (1994) foi, por sua vez, extremamente incisivo – num ponto capital, a meu ver, e que não tem sido abordado em investigações no contexto organizacional brasileiro – ao propor que os empregadores confrontem os seus próprios preconceitos através da educação, treinamento e aprendizado sobre como administrar efetivamente trabalhadores maduros e mantê-los motivados e estimulados a permanecer no emprego.

3 SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Troubles.

Explorando outras dimensões dessa problemática, Manpower (2007) e McCann e Giles (2004) alertam para um erro comumente cometido pelos empregadores, que é o de simplesmente alienar trabalhadores acima dos 50 anos de idade. Eles partem equivocadamente da premissa de que tais trabalhadores não estão mais interessados em treinamento ou evolução da carreira. Nesse ponto reside, obviamente, um grande paradoxo dado que um executivo nessa faixa etária é normalmente considerado experiente e maduro para ocupar posições de alta hierarquia. Então por que assumir que outros, em posição de média gerência ou supervisão, não estejam também interessados em novos desafios profissionais?

O desafio da legislação

Outro componente do rol de desafios diz respeito à legislação que poderia preservar melhores condições de empregabilidade aos profissionais maduros. Aliás, é bastante conhecida a nossa sanha legislatória, às vezes abarcando até mesmo temas e assuntos absolutamente desnecessários e impertinentes. No campo do trabalho, com a publicação da Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989 – sem dúvida, um importante passo para a melhoria da inclusão social em nosso país – passamos a ter – não obstante outras leis posteriores – uma diretriz que obriga as empresas com mais de cem funcionários a destinar de 2 % a 5 % das vagas para deficientes físicos. Paralelamente, vale acrescentar também o Estatuto do Idoso (Lei nº 10.741 de 01 de outubro de 2003) que, em tese, torna a vida desse grupo de pessoas menos áspera. Cremos que seria ingenuidade imaginar – especialmente num país como o Brasil – que o “mercado” por si próprio implementaria as medidas e providências indispensáveis à erradicação de preconceitos ou discriminação em relação à força de trabalho mais velha. Não há evidência de tal coisa, pelo menos por agora (ver, a propósito, Vasconcelos, 2012, para uma discussão mais longa sobre esse tópico). Segue daí a importância de leis – as cotas talvez sejam um caminho – que possam assegurar oportunidades de trabalho aos mais velhos⁴ como hoje se tem, aliás, em relação aos jovens (por exemplo, o Estatuto da Juventude e o seu programa Primeiro Emprego).

4 Nos Estados Unidos, por exemplo, trabalhadores acima dos 40 anos de idade são protegidos de ações discriminatórias pelo Ato de 1967 que trata de Discriminação e Emprego (modificado em 1986) (Arthur e Doverspike, 2005).

Por outro lado, é inegável que leis não são suficientes para erradicar a discriminação nos ambientes de trabalho (International Labour Office, 2007). Não obstante as preocupações acima mencionadas, Glover e Branine (2001a) analisam que mesmo na ausência de legislação apropriada há iniciativas e ações pontuais que empregadores, políticos e empregados podem fazer de modo a reduzir a discriminação de idade. No entanto, concordo com a opinião do International Labour Office de que o local de trabalho é o principal campo de batalha onde se deve travar a guerra – aliás, advém dessa convicção uma das razões que me impulsionaram a escrever esse livro – contra a discriminação na sociedade em geral. Ademais, é inegavelmente sensata a avaliação do International Labour Office de que a discriminação persistirá à medida que os estereótipos e os preconceitos não sejam extintos. Em decorrência disso, prevalece a necessidade urgente do envolvimento e empenho de todos os *stakeholders* visando elaborar soluções conjuntas quanto à consciência da infiltração e do custo gerado pela discriminação.

O desafio da redução da discriminação por meio de sábias lideranças e políticas de RH

Assegurar uma participação equitativa dos mais velhos na folha de pagamentos é uma atribuição apropriada ao RH das empresas. No entanto, parece continuar existindo uma linha de corte com relação ao fator idade acima de 45 anos, aplicada por recrutadores e selecionadores, que pesa desfavoravelmente a esses candidatos a uma vaga de trabalho. Houve momentos em que tal linha demarcatória beirava a iniquidade, especialmente no período 1990-2000. Provavelmente impulsionados pela bolha representada pelas empresas dot.com, reinou a partir deste período no Brasil a crença entre os selecionadores e recrutadores de que os profissionais acima dos 40 anos de idade eram – as evidências históricas assim demonstram – algo similar às peças de museu. Talvez nunca se tenha tido antes tanto desrespeito e desconsideração pelos profissionais de cabelos brancos.⁵ A partir do final dos anos 2000 tal aberração comportamental das organizações começou aparentemente a diminuir, talvez até por causa do crescimento econômico da economia brasileira em alguns períodos e da escassez de mão de obra mais preparada para lidar com a intensa competição derivada da globalização.

⁵ Vários autores reportam as agruras daquele período, especialmente para os trabalhadores acima dos 40 anos de idade, seja por conta da percepção (infundada) de que eles não estariam em condições de dar conta da crescente tecnologia incorporada ao trabalho ou por puro preconceito (por exemplo, Carrasco, 2009; Nery, 1996; Peres, 2003, 2005; Uyehara, 2003).

Seja como for, parece ainda haver – estudos mais aprofundados com o pessoal de RH seriam, nesse sentido, muito bem-vindos – uma sutil e tácita linha demarcatória no item idade acima de 45 anos que, salvo raras exceções, não foi superada.^{6,7} No Capítulo 2 voltarei a falar mais a respeito desse assunto.

Como afirmei antes, a situação brasileira, em termos de provimento de mão de obra, não é tão dramática como a de outros países, especialmente os do chamado 1º mundo. Mas análises de cenários adequadas e um enfoque preemptivo certamente nos auxiliarão a enfrentar esse desafio com serenidade e justiça. Por conseguinte, espera-se que num futuro próximo as empresas deverão implantar políticas de RH consistentes, que atendam as necessidades dos trabalhadores veteranos e que extraiam simultaneamente todo o potencial dessa força de trabalho (Kooij *et al.*, 2008). Para que esse desiderato seja alcançado, muitas ações e medidas espinhosas deverão ser colocadas em prática. Posto isto, Perry, Kulik e Bourhis (1996) listam algumas questões complexas que merecem reflexão e que põem a área de RH (o departamento que cuida de gente) na linha de frente. Por exemplo, eles consideram importante entender quando a discriminação etária começa a acontecer – o que constitui um desafio considerável – visando reduzi-la ou eventualmente eliminá-la; a propósito, Hee *et al.* (2011) e Vickerstaff, Loretto e White (2007) enfocam preocupações similares. Mas o aspecto aparentemente mais desafiador consiste na mudança do perfil etário da vaga (*job age-types*) e nos estereótipos dos requisitantes (*raters' job stereotypes*) através de treinamento.

Ampliando ainda mais o contexto de análise, Gelfand *et al.* (2005) chamam a atenção para a necessidade de se olhar as camadas hierárquicas intermediárias a fim de se examinar como o comportamento da média gerência e superisão, podem estar contribuindo para a perpetuação de uma mentalidade discriminatória. Como o ageísmo, isto é, o preconceito associado à idade (explorarei mais esse assunto no Capítulo 3), é algo que deriva do acúmulo de experiências do indivíduo ao longo de sua vida. Giles e Raid (2005) sabiamente recomendam que o tema seja introduzido nos primeiros estágios da alfabetização da criança como um tópico crítico para discussão, assim como pela perspectiva do tempo de vida,

6 Carrasco (2009) expressou numa inteligente crônica essa percepção ao escrever o seguinte: “Meus amigos têm mais de 50. Boa parte dessa geração ficou desempregada. Vejo outra leva chegando, de quem passou dos 40 e também passou a ser considerado velho. É óbvio que os jovens merecem oportunidades. Mas quem acumulou experiência, conhecimento, não? Uma sociedade incapaz de aproveitar experiências profissionais sólidas é no mínimo cruel. Pessoas não podem ser descartáveis [...]” (p. 202).

7 Ver também Preconceito ronda trabalhador sênior (2011) e Sendin (2014).

identidade social e autocategorização, já que as questões sociais ganharão cada vez mais relevância à medida que o envelhecimento populacional ocorra. Por fim, outra questão levantada, embora menos explorada, envolve a necessidade dos profissionais de RH estarem cientes dos estereótipos de idade ou expectativas negativas que os trabalhadores veteranos têm a respeito deles próprios, sejam elas conscientes ou não (Cunningham e Sweet, 2009).

O desafio da mudança de mentalidade

Estendendo a lista de desafios, podemos deduzir que, em razão dos avanços da medicina e a consequente prolongação da expectativa de vida humana, ficará cada vez mais difícil definir onde se “inicia a velhice”. De fato, vemos na atualidade um número crescente de pessoas pertencentes ao grupo da terceira idade levando um estilo de vida produtivo e saudável. Em outras palavras, as pessoas mais velhas continuam trabalhando e entregando o seu valor à sociedade por meio de trabalhos voluntários, jornadas mais flexíveis ou até mesmo na forma convencional (registro formal). As evidências apontam para o fato de que um número considerável deseja continuar no mercado de trabalho, pois os seus conhecimentos e habilidades não estão obsoletos. Dito de outra forma, essas pessoas demonstram ter enorme prazer e satisfação pessoal pelo trabalho que exercem. Convém lembrar que as suas experiências profissionais são ou podem ser muito úteis às organizações. No entanto, para que tal coisa aconteça, se torna imprescindível a mudança de mentalidade. Como bem observam Hedge, Borman e Lammlein (2006), as organizações estão muito despreparadas para lidar com os desafios que produzirão o envelhecimento da força de trabalho.

Ademais, ainda segundo Hedge, Borman e Lammlein (2006), “[...] os mitos e estereótipos a respeito do envelhecimento de trabalhadores estão tão enraizados, as práticas que os pressionam para a obsolescência e marginalização tão entrenchadas que nada menos do que o fortíssimo comprometimento e dedicação do alto escalão é necessário” (p. 116). Por sua vez, Vickerstaff, Loretto e White (2007) acrescentam o desafio crucial de se prover e administrar trabalho saudável não apenas para os trabalhadores veteranos, mas para todos. De maneira muito otimista, esses autores conjecturam que o advento do envelhecimento da força de trabalho colocará a premência da saúde, segurança e bem-estar no trabalho, assim como a necessidade de se encontrar um equilíbrio entre vida laboral e vida privada na agenda política com os potenciais benefícios daí

advindos para todos na sociedade. Em termos de Brasil, com as suas enormes complexidades e dificuldades legislatórias, seria muito auspicioso se pudéssemos pelo menos iniciar uma discussão em torno do tema.

Outro delicado componente das empresas – e que normalmente reflete o Ethos dos seus atores principais – é a cultura organizacional. Favorecer, facilitar ou abominar a presença e valorização dos profissionais mais velhos está aparentemente relacionado às crenças e opiniões dos executivos de uma empresa. Há companhias consagradas que fazem uma clara e inequívoca opção por profissionais mais jovens, levando-as a exibir políticas de RH com claros contornos ageístas (Sendin, 2014; Vasconcelos, 2012). Por isso, Hirsch (2007, p. 118) observa com muito acerto que:

A mudança de cultura que pare de tratar trabalhadores mais velhos como recursos dispensáveis e comece a considerar como nutrir nossas habilidades e bem-estar na medida em que envelhecemos, pode demorar muitos anos. O difundido reconhecimento da vontade desse objetivo tem sido um importante primeiro passo na mudança dessa cultura [...].

Além disso, há outros fatores organizacionais que atuam como autênticas barreiras e obstáculos à retenção de trabalhadores mais velhos, tais como medidas de *downsizing* (Armstrong-Stassen e Catanneo, 2010). De fato, no Brasil já vimos muito isso no passado quando as empresas, premidas pela necessidade de efetuar cortes de custos, optavam preponderantemente – cogito que tal preferência não deve ter mudado substancialmente com o advento das fusões e aquisições – por dispensar os trabalhadores mais velhos por causa dos salários mais elevados.

O desafio da motivação

Se para um jovem talento, a motivação profissional para realizar e progredir na carreira são coisas naturais e esperadas, com os talentos mais maduros os interesses podem ser diferentes (Calo, 2008). Nesse sentido, Kanfer e Ackerman (2007) – renomados estudiosos dessa questão – enfatizam que, não obstante o avanço científico obtido no estudo de mudanças desenvolvimentais relacionadas ao envelhecimento fornecer relevante informação a respeito de como elas se processam no interior das pessoas, pouco até agora se descobriu sobre como elas influenciam a motivação e o desempenho no trabalho. No entanto, de acordo com esses autores, as descobertas já permitem concluir que não há evidência de

que ocorra um declínio na motivação do trabalho entre profissionais de meia idade e mais velhos. De fato, as investigações mais recentes sugerem que os efeitos da idade de um indivíduo na sua motivação para o trabalho decorrem de uma complexa relação de três fatores principais, a saber: (1) eventuais mudanças nas habilidades, conhecimentos, interesses e motivações de uma pessoa com relação às demandas no trabalho e oportunidades; (2) atitudes relacionadas à idade, comunicações normativas e comportamentais entre supervisores, colegas de trabalho e trabalhadores veteranos; e (3) políticas e práticas organizacionais flexíveis que permitam a reestruturação do papel do trabalho a fim de se preservar a adequação entre as capacidades das pessoas e as demandas do emprego.

Kanfer e Ackerman (2007) consideram que a influência do envelhecimento na motivação do trabalho não está ligada a uma causa cronológica propriamente dita, mas preferencialmente a mudanças derivadas da idade da pessoa, contexto e papel desempenhado no trabalho. Afinal, as evidências sugerem que ao longo da vida uma série de fatores, tais como mudanças nas habilidades de comunicação, conhecimentos técnicos, interesses e motivos, alteram o valor intrínseco dos incentivos para um esforço adicional no trabalho. Dito de outra forma, há uma mudança no outrora talvez excessivo valor e importância atribuídos a certas rotinas, contextos e ambientes. Kanfer e Ackerman também cogitam que pode haver déficits motivacionais para os trabalhadores mais velhos, especialmente se eles lidam com fortes demandas no conhecimento e habilidades existentes. De qualquer forma, nas premissas discutidas, a sustentação da motivação no trabalho só é viável se as práticas organizacionais forem conduzidas de tal maneira que acomodem a reestruturação do papel do trabalho às mudanças relacionadas à idade. Há claramente colocado aqui o desafio de soluções criativas para que a motivação do trabalhador maduro seja mantida. Empregadores, nesse contexto, têm o desafio de mantê-los engajados nos negócios desempenhando papéis que sejam relevantes para as empresas e para eles próprios (Manpower, 2007).

Mais especificamente, as organizações terão de viabilizar sistemas e processos, tais como o redesenho do trabalho e o plano de carreira, a fim de aumentar o nível de motivação e o desempenho dos empregados de meia idade e dos mais velhos. Cabe destacar novamente que os gestores e os profissionais de RH precisarão rever os velhos conceitos e premissas que assumem como, por exemplo, a existência de um *timing* predeterminado para a aposentadoria como consequência da idade do funcionário ou número de anos de serviço. De qualquer maneira, as organizações precisam ser proativas disseminando, por exemplo, a expectativa –

ou mesmo compromisso em forma de meta – entre os gestores, no sentido de fornecer oportunidades aos trabalhadores veteranos, além de convencê-los de que estes continuarão na ativa se receberem uma chance digna (Calo, 2008).

O desafio de acomodar gerações diferentes

Vale também ressaltar as diferenças (acentuadas, em muitos casos) geracionais. Nos ambientes de trabalho, elas tendem a ser proeminentes, já que as gerações mais jovens não aceitam com facilidade certas rotinas e procedimentos. Além disso, elas são pessoas com experiências, gostos e percepções muito diferentes, o que torna a tarefa de acomodação intergeracional ainda mais complexa. Evidentemente, todas as gerações têm o direito legítimo de ter o seu espaço reconhecido – pelo menos deveria assim ser –, bem como condições igualitárias. Como as evidências demonstram acontecer o contrário, é imprescindível que gestores e colegas de trabalho, como adequadamente sugere Kupperschmidt (2000), tenham uma posição mais propensa ao entendimento das diferenças geracionais. Afinal, é notória a existência de valores distintos cultuados pelos diferentes grupos etários nos locais de trabalho hodiernos. Ademais, a questão da diversidade não está circunscrita apenas e tão somente a fatores relacionados a gênero, religião, étnicos e raciais, mas também aos valores cultuados por cada geração (Gibson, Greenwood e Murphy Jr., 2009; Costanza *et al.*, 2012).

Posto isto, uma das tarefas mais espinhosas colocadas aos gestores de modo geral é a de prover justas e equânimes oportunidades para que cada indivíduo possa contribuir com o melhor de sua capacidade e atingir simultaneamente a sua meta pessoal em alinhamento com as da organização. Basicamente, o desafio é o de criar um ambiente no qual os empregados de diferentes gerações sejam, por assim dizer, informantes e recursos das outras (Kupperschmidt, 2000). Contudo, os problemas geracionais não se encerram aí. Deal (2007) destaca que as dificuldades de relacionamento no local de trabalho tendem a ser mais complicadas quando um indivíduo mais jovem gerencia um mais velho. O argumento central nessa questão é que a senioridade não é mais determinante para se galgar promoções, mas exclusivamente o desempenho. Aparentemente, tal quebra de paradigma trouxe muitas frustrações e decepções para os mais veteranos. Seguindo essa linha de raciocínio, Hannay e Fretwell (2011) notam que as empresas precisam entender cada geração e capitalizar nas forças e potencialidades de cada uma para alcançar o sucesso. Paradoxalmente, as mudanças acima comentadas

acontecem num momento em que as pesquisas indicam que os trabalhadores mais velhos são mais agradáveis, confiáveis, regulam melhor as emoções do que os jovens e, por isso, são especialmente demandados para certos tipos de serviços (ver revisão de Kanfer e Ackerman, 2007).

Assim sendo, dado o gradual e consistente envelhecimento da força de trabalho brasileira, a bem-sucedida acomodação à crescente proporção de trabalhadores situados tanto na meia, como nas idades mais avançadas representará, sem dúvida, um desafio considerável para as organizações. Pode-se acrescentar ainda que a transferência de conhecimento dos mais velhos, para ser efetiva, exigirá providências e ações pontuais (ver Calo, 2008) e, nesse rol, a redução e/ou eliminação de conflitos geracionais demandará muita habilidade e reconhecimento por parte das empresas.

O desafio ético e moral

Cabe igualmente enfatizar nessa análise inicial a perspectiva deontológica. Sem dúvida é outro ponto que merece profundas reflexões, considerando que estamos tratando de seres humanos que aguardam o nosso respeito e atenção. A sociedade deve muito a eles e, ao reconhecer tal imperativo moral, está colocando o ser humano no centro das atenções. Na minha visão, tal iniciativa é extremamente importante. Considero que a educação moderna tem a missão de – cumpre destacar uma vez mais – inculcar no jovem o sábio entendimento – por mais óbvio que ele seja – que o velho de hoje será ele próprio amanhã. Trata-se de uma tarefa indispensável a fim de que as distorções vigentes sejam gradualmente corrigidas. Por ora, vale ressaltar a sensata opinião de Demuijnck (2009) – referente ao universo corporativo que me proponho a investigar mais detidamente – de que as empresas têm a obrigação moral de fazer mais para combater a discriminação. Ele considera que a legislação é insuficiente e sugere que as iniciativas relacionadas à responsabilidade social podem ser parte da solução desse problema social. Numa abordagem convergente, Cole e Salimath (2013) advogam a pertinência da incorporação da diversidade ao bem-estar das organizações por razões éticas, sociais, políticas e econômicas. Vasconcelos (2012; 2015b), por sua vez, examinou as forças que operam a favor da manutenção da discriminação institucionalizada, extraindo interessantes conclusões práticas e teórico-conceituais.

Em resumo, Demuijnck (2009, p. 86) claramente explicita que a não discriminação constitui uma forte obrigação moral e a disposição de suprimir vieses

intencionais ou não oriundos da gestão de RH requer um esforço proativo, contínuo e transparente. Dentro dessa perspectiva, estabelecer uma clara designação de responsabilidades para as políticas de diversidade e a introdução de treinamento – vale recordar que Genevieve (1994) e Vickerstaff, Loretto e White (2007) comungam da mesma ideia – sobre o tema para tornar os atores organizacionais conscientes dos estereótipos vigentes, portanto, representam providências básicas a fim de neutralizá-los.

Conclusões

O presente capítulo procurou listar alguns problemas referentes ao envelhecimento da força de trabalho. Nesse sentido, alguns desafios foram identificados e as implicações decorrentes foram inicialmente abordadas. Posto isto, pretendo nos capítulos posteriores aprofundar ainda mais as minhas análises e discussões (1) explorando as descobertas estribadas em sólidas pesquisas empíricas e (2) revisando a teoria desenvolvida. Obviamente, em alguns momentos haverá uma natural superposição teórica e conceitual, já que o tema envolve dimensões e construtos inter-relacionados. Por ora, no entanto, cabe ratificar que os desafios mais prementes para dignificar o trabalhador mais maduro abrangem: valorização e reconhecimento; diversidade; aprendizado e capacitação; legislação; sábias lideranças e políticas de RH; mudança de mentalidade; motivação; acomodação de gerações diferentes; e fator ético-moral.

CAPÍTULO 2

PRECONCEITO, ESTEREOTIPIZAÇÃO, DISCRIMINAÇÃO, AGEÍSMO E OS SEUS EFEITOS

Avançando um pouco mais a discussão e conforme já antecipei no Capítulo 1, qualquer análise mais séria sobre o trabalhador maduro não pode abdicar de examinar os efeitos socialmente degradantes produzidos pelas teias da estereotipização, estigmatização, discriminação e ageísmo. Aliás, vale acrescentar que estigmatização e estereótipos, são termos empregados de maneira intercambiável na literatura sobre gerontologia. Por sua vez, os estigmas são geralmente fortalecidos pelos preconceitos e estereótipos dando-lhes certo ar de legitimidade. Por essa razão, constituí considerável desafio convencer um grupo a romper com práticas estigmatizantes (Braithwaite, 2004). Considerado globalmente, os males daí decorrentes são especialmente lesivos para grupos étnicos e minorias mais desprotegidas e para os profissionais mais velhos, pelo menos em países como o Brasil, considerando as questões e tendências demográficas já expostas. Desse modo, pretendo neste capítulo mapear as dimensões citadas, delinear as suas nuances e avaliar os seus impactos, especialmente no grupo sob enfoque (o ser humano mais velho).

Identificando as bases nas quais se assentam o preconceito

Ao iniciar a revisão de literatura pelos males do preconceito, cabe destacar que se trata de um termo geralmente definido como o conjunto de sentimentos negativos ou vieses afetivos que as pessoas acalentam em relação a outras porque estas últimas participam ou possuem conexões com grupos sociais distintos (Dipboye e Colella, 2005a; Goldman et al., 2006; Sagrestano, 2004),

enquanto discriminação se atém especificamente ao comportamento (Wilkinson e Ferraro, 2004). Assim sendo, “racismo”, “sexismo” e outros “ismos” são rótulos eminentemente preconceituosos. Por outro lado, a teoria admite a possibilidade de um indivíduo ser preconceituoso sem discriminar, assim como o contrário também é possível de ocorrer. No entanto, observa-se comumente as duas posturas seguindo em paralelo, isto é, o preconceito levando à discriminação e esta, a seu turno, encorajando atitudes prejudiciais. De maneira similar, pode-se sustentar *a priori* estereótipos sem necessariamente se engajar em comportamento discriminatório (Goldman et al., 2006, p. 795-796).

Vale ressaltar que o preconceito funda-se em uma indesejável atitude, já que se afasta de três normas ideais, a saber: a da racionalidade, a da justiça e a da compaixão (Harding e colegas, 1968, citado em Braithwaite, 2004, p. 316-317). Com base nesse pressuposto, ao se afastar da racionalidade está se confiando em estereótipos que já foram identificados e negligenciando a busca por novas evidências, assim como sendo infenso à aceitação de diferenças individuais. O afastamento da justiça, por sua vez, pressupõe o tratamento desigual e, por essa razão, estabelece uma forte relação com discriminação. Por conseguinte, as oportunidades tendem a ser negadas a determinados indivíduos, independentemente das exigências estabelecidas. Por fim, o afastamento da norma de compaixão é a mais incomum das três, porque é pouco empregada no vocabulário científico (embora, mais recentemente, a sua importância vem sendo objeto de considerável desenvolvimento empírico e teórico-conceitual no contexto do estudo das organizações positivas [*positive organizational scholarship*]). De qualquer forma, tal perspectiva normativa configura-se como cada vez mais relevante para contrabalançar a presença de ageísmo sobre o qual tecerei mais profundas análises adiante. Assim, essa perspectiva ainda promove a aceitação de outros indivíduos baseado na sagrada ideia de “humanidade comum, não importando quão diferentes eles possam ser de nós [...]” (Harding e colegas, 1968, p. 5, citado em Braithwaite, 2004, p. 317). Ademais, a própria sociedade sustenta a norma de compaixão endossando um tipo de intervenção defendido, aliás, no trabalho de Galinsky e Moskowitz (2000, citado em Braithwaite, 2004), sobre análise de perspectiva.

Examinando o significado de estereótipo

Seguindo a proposta estabelecida para o presente capítulo, cabe navegarmos igualmente pelas águas turvas da estereotipização, já que se trata de um fenômeno observável mundialmente (Cox, 1994) com consequências indesejáveis para os membros que não se encaixam exatamente num, digamos, perfil demográfico considerado como ideal. Em outras palavras, pode-se conjecturar que tendemos a categorizar os indivíduos mediante determinados critérios (padrões) e, ao assim fazê-lo, corremos o risco de atribuir-lhes rótulos e opiniões inadequadas, frutos, na verdade, de nossa visão enviesada, valores distorcidos ou até mesmo preconceitos. Assim, vejamos algumas definições propostas por pesquisadores com vistas a aclarar mais o assunto e que reforçam essa percepção:

Estereotipização é um processo de percepção, assim como cognitivo no qual traços comportamentais específicos são atribuídos para indivíduos com base na sua aparente ligação com um grupo [...]. Estereotipização é um processo pelo qual os indivíduos são vistos como membros de grupos e a informação que nós temos guardada em nossas mentes a respeito do grupo é atribuída ao indivíduo. Assim, enquanto a ênfase em preconceito está nas atitudes e reações emocionais das pessoas, a ênfase aqui está nos processos de categorização de identidade de grupo e nos traços assumidos dessas categorias [...]. (Cox, 1994, p. 88).

Estereótipos consistem de associações entre atributos (por exemplo, traços de personalidade e comportamentos públicos) e categorias sociais (por exemplo, grupos etários e empregos). (Perry, Kulik e Bourhis, 1996, p. 629).

Estereótipos são definidos como estruturas cognitivas que consistem de associações entre atributos ou características (por exemplo, personalidade, traços e comportamentos públicos) e categorias sociais (por exemplo, ocupações, idade) [...]. (Perry e Bourhis, 1998, p. 1673).

Estereotipização é usado para se referir ao viés cognitivo contra membros de outros grupos e incluem não apenas atribuições de traços para esses indivíduos, mas também crenças a respeito deles. (Dipboye e Colella, 2005a, p. 1).

Estereótipos são formas aprendidas de perceber e organizar o mundo e que nos fornecem informação que guia as nossas interações com os outros. Elas são afetadas por fatores culturais, econômicos e sociais; pressão de pares; e mesmo observações de primeira

mão [...]. Tais estereótipos e normas de idade podem ter influência significativa nas expectativas de desempenho, no desempenho em si, e em como o desempenho é avaliado. (Lawrence, 1998, citado em Hedge, Borman e Lammlein, 2006, p. 30).

Nós definimos estereótipos de idade implícitos (também chamado de estereótipo automático ou inconsciente) como pensamentos a respeito dos atributos e comportamentos dos mais idosos que existem e operam sem clara consciência, intenção ou controle. Nós definimos atitudes de idade implícitas (também chamada de preconceito automático ou inconsciente) como sentimentos em relação aos mais idosos que existem e operam sem clara consciência, intenção ou controle [...]. (Levy e Banaji, 2004).

Um estereótipo é uma generalização a respeito de um grupo de pessoas que pode muitas vezes resultar em indivíduos estigmatizados nas organizações [...]. (Smith e Joseph, 2010, p. 747).

[...] Estereótipos são as crenças que as pessoas suportam em relação a outras pessoas não pertencentes aos seus respectivos grupos que, por sua vez, levam ao preconceito sobre membros de qualquer grupo cultural diferente dos deles próprios [...]. (Hee et al., 2011, p. 40).

As definições acima apresentadas permitem inferir que os estereótipos são produtos de percepções, associações e estruturas cognitivas que moldam, por assim dizer, a forma como enxergamos as pessoas e o mundo. Aparentemente, eles não são intrinsecamente negativos, já que o exercício da classificação irrompe como algo natural. Por exemplo, quando entramos numa obra de construção e vamos falar com algum pedreiro ou mestre de obras, nós acalentamos a ideia de que essas pessoas não estejam suficientemente abalizadas para discutir sobre obras artísticas ou algum *hit* dos Rolling Stones. Em nossa mente, já concebemos previamente os assuntos que devemos tratar e outros que devem ser evitados – até para não constranger o nosso interlocutor – e, por causa desse comportamento, nos surpreendemos às vezes com o potencial das pessoas com as suas respostas e observações inteligentes e bem colocadas. Por isto, não chega a ser tão surpreendente fazermos elaborações mentais impregnadas com associações indevidas ou ilações inapropriadas. Em consequência, nós podemos estar contribuindo – por meio de inferências ou mesmo decisões infelizes – para a criação de estigmas ou preconceitos em relação aos indivíduos que simplesmente não conhecemos adequadamente ou que não estão ligados ao nosso grupo (ver Tabela 2.1). Além disso, os *scholars* também fazem uma distinção entre estereotipização e preconceitos. Assim sendo, enquanto os estereótipos são resultantes de um

processo (consciente ou não), os preconceitos advêm dos sentimentos e emoções acalentados em relação a determinados indivíduos ou grupos.

Tabela 2.1 – Aspectos centrais dos estereótipos

Mecanismos indutores	Variáveis de classificação	Potenciais consequências
processos de percepção	traços comportamentais	expectativas e avaliação inadequada de desempenho
associações	traços de personalidade	
estruturas cognitivas	categorias sociais	indivíduos estigmatizados preconceito

Fonte: Autor.

Explorando ainda os mecanismos indutores contidos na Tabela 2.1, Cuddy e Fiske (2004) fornecem uma série de razões mais profundas que levam a tal forma de percepção e que valem ser destacadas. Ou seja, para os citados autores, na raiz da estereotipização reside o nosso impulso em designar objetos, eventos e pessoas em classes sobre as quais nós temos determinadas crenças e expectativas. Esses autores vão um pouco mais além ao afirmar que o funcionamento humano não pode prescindir de categorizações cognitivas. Posto isto, é através desse processo básico que as coisas (o mundo) faz sentido para nós e, a partir daí, agrupamos objetos e eventos com base em características comuns e similares. Além disso, empregamos o mesmo processo para classificar e/ou agrupar pessoas.

Os desdobramentos dos estereótipos para os trabalhadores mais velhos

Ocorre, no entanto, que as crenças e percepções decorrentes dos estereótipos têm produzido impactos dramáticos para os trabalhadores mais velhos. De modo geral, eles são associados a comportamentos e atitudes nem sempre fundamentados (ver algumas percepções relacionadas na Tabela 2.2). Nesse sentido, pesquisadores observam que, dependendo da extensão dos estereótipos de idade, eles podem influenciar substancialmente decisões gerenciais com sérias consequências para os trabalhadores maduros, isto é, diminuindo-lhes a motivação, levando-os à estagnação da carreira e mesmo à perda do emprego. De modo geral, os estereótipos, a normatização etária no trabalho e os decorrentes processos avaliativos distorcem os julgamentos sobre os profissionais mais maduros (Hedge, Borman e Lammlein, 2006). Mais grave ainda, às vezes, os gestores podem cultivar estereótipos negativos sutis ou inconscientes a respeito

dos trabalhadores mais velhos. E o resultado pode ser uma clara e indisfarçável discriminação em situações que abranjam contratação, seleção para treinamento ou opção para demissões. Posto isto, “[...] embora a influência possa ser sutil, a causa pode ser estereótipo de idade e o efeito, discriminação” (Posthuma e Campion, 2009, p. 160). Seja como for, é imperativo que as empresas que procuram utilizar trabalhadores mais velhos combatam tais distorções (Hedge, Borman e Lammlein, 2006).

Tabela 2.2 – Alguns exemplos de como os trabalhadores e pessoas mais velhas são vistas

Opiniões e Impressões	Autor
“[...] A experiência comum sugere que o protótipo da pessoa de idade poderia ser retratado na televisão como lenta, confusa, inclinada e deselegante, características que rapidamente categorizam o caráter”.	Cuddy e Fiske (2004, p. 5)
“Nossos estereótipos de mais velhos incompetentes também vão para a vida nos ambientes de trabalho [...]”.	Cuddy e Fiske (2004, p. 18)
“O infeliz estereótipo que ‘você não ensina cachorros velhos novos truques’ parece ter expandido para incluir o estereótipo que ‘velho não quer aprender novos truques’”.	Feldman (2007, p. 179)
“[...] Trabalhadores mais velhos são consistentemente percebidos como mais responsáveis e confiáveis, mais difíceis de treinar e menos adaptáveis [...]”.	Perry e Parlamis (2006, p. 363)
“[...] Embora possa haver um grande número de fatores contribuindo para a discriminação baseada na idade na contratação, incluindo estereótipos negativos a respeito da competência de pessoas mais velhas, um fator é provavelmente não desejar pessoas mais velhas ao redor para lembrar os outros empregados do seu próprio destino [...]”.	Greenberg, Schimel e Martens (2004, p. 37)
“[...] a idade de uma pessoa não é inerentemente ofensiva, agir baseado nos estereótipos de idade claramente é; lamentavelmente, preconceito contra pessoas de idade muitas vezes seguem não sendo enfrentados pela maior parte da sociedade”.	Cuddy, Norton e Fiske (2005, p. 278)
“Embora o relacionamento entre idade e os resultados do progresso da carreira tenham sido menos estudados, as evidências disponíveis indicam que a idade é negativamente relacionada aos aumentos de remuneração e promoções”.	Goldberg et al. (2004, p. 809)
“O estereótipo do idoso é difundido e resistente à mudança, e é custoso. A natureza avaliador-misturada do estereótipo do idoso (entusiasmado e incompetente) leva a outra de padrão preconceituoso; as pessoas sentem tanto pena como admiração em relação às pessoas idosas”.	Cuddy, Norton e Fiske (2005, p. 276)

continua...

Continuação

“[...] ser um ‘trabalhador velho’ significa ser membro de um grupo estigmatizado no local de trabalho e a identidade social negativa relacionada à participação naquele grupo pode levar alguns trabalhadores mais velhos a lidar com a ameaça do self social deles através do abandono da força de trabalho a fim de evitar a estigmatização”.	Desmette e Gaillard (2008, p. 170)
“[...] Trabalhadores mais velhos podem não ser incluídos nos treinamentos talvez porque se acredite que eles não podem aprender ou não o desejam ou porque se assume que eles se aposentarão logo, reduzindo assim o retorno nos investimentos. Várias fontes refletem pequeno volume de treinamento oferecido aos trabalhadores mais velhos”.	Maurer e Rafuse (2001, p. 112)
“Discriminação de idade nos locais de trabalho se assenta na suposição de que os trabalhadores mais velhos não mais ‘atingem a proficiência’ [...]”.	Kite e Wagner (2004, p. 145)
“[...] Sem adequado treinamento e acesso às oportunidades, o valor do trabalhador mais velho não pode ser maximizado”.	McCann e Giles (2004, p. 172)
“Trabalhadores mais velhos são um tremendo recurso para os empregadores, mas eles estão tendo enorme dificuldade para ser aceitos de volta nas organizações. O principal obstáculo são os conflitos e desencontros com os gestores mais jovens. Para simplificar ainda mais, os gestores mais jovens não sabem como administrar os trabalhadores mais velhos – e os trabalhadores mais velhos não sabem como conseguir o que eles precisam dos gerentes mais jovens [...]”.	Cappelli e Novelli (2010, p. XIII)
“O poder das forças agindo contra os trabalhadores mais velhos não é simplesmente econômico [...]”.	Glover e Branine (2001b, p. 51)
“[...] Adultos mais velhos são vistos como mais passivos e dados à aceitação [...]”.	Wilkinson e Ferraro (2004, p. 346)
“[...] Discriminação contra os trabalhadores mais velhos é generalizada – de fato, por muitas medidas é maior do que a confrontada pelas minorias e mulheres”.	Cappelli e Novelli (2010, p. XVII)
“[...] Entretanto, é claro que ser mais velho do que os outros, se relativo ao gerente imediato, o grupo de trabalho ou no nível da função, funciona como desvantagem para muitas oportunidades de emprego [...]”.	Shore e Goldberg (2005, p. 218)
“Parte da desvantagem experimentada por esses trabalhadores mais velhos parece ser explicada pela decisão dos empregadores em excluí-los do treinamento. O estereótipo negativo dos trabalhadores mais velhos, e a preocupação crucial que eles terão menos tempo para amortizar os investimentos em treinamento, podem prevalecer como poderosos argumentos sobre como os empregadores limitam o acesso às habilidades [...]”.	Canduela et al. (2012, p. 57)

Fonte: Compilado pelo autor.

Avançando um pouco mais, Cuddy e Fiske (2004) propõem uma classificação dicotômica dos estereótipos, ou seja, uma baseada nos processos e outra no conteúdo. A primeira abrange os princípios prevaletentes e, nessa condição,

tendem a ser estáveis no que concerne às dimensões de tempo e lugar para os indivíduos não pertencentes ao grupo dominante. A segunda, por outro lado, é presumivelmente volátil e não predeterminada e, como tal, transforma-se ao longo do tempo em única para cada grupo social. Aparentemente, a visão estereotipada assentada em processos é a que apresenta mais desvantagens aos trabalhadores veteranos, talvez até por ser mais facilmente identificada. Afinal de contas, a literatura revela claramente a existência de processos desfavoráveis aos profissionais com mais idade nas organizações. Assim sendo, como resultante do efeito da percepção de idade, ainda de acordo com Cuddy e Fiske, jovens empregados e/ou candidatos são, não raro, avaliados mais positivamente do que a contraparte mais velha. Dito de outra forma, as descobertas indicam a prevalência de um estereótipo global – conforme sugerido pelos citados autores – em relação aos mais velhos no qual estes são basicamente associados à cordialidade e à incompetência. Portanto, nos locais de trabalho há a percepção de que os mais velhos são menos eficientes no desempenho das tarefas do que nas relações interpessoais.

Outro efeito complicador para os mais velhos, na opinião de Cuddy e Fiske (2004), está relacionado com o fato de que, quando se olha para os mais jovens sob as lentes das teorias da identidade social e da autocategorização, estes mostram forte propensão para se autofavorecerem em detrimento dos mais velhos não pertencentes ao grupo dominante. Cuddy e Fiske chamam atenção para a possibilidade de que o contrário pode também acontecer; no entanto, como os mais novos geralmente controlam os recursos, a aludida tendência por parte deles de autofavorecimento pode ter graves consequências para o outro grupo. Para os referidos autores, a simples crença de que as pessoas mais velhas são incompetentes estimula os outros a tratá-las como se assim fossem. Mais ainda, os estereótipos de que os mais velhos são incompetentes também impregnam os ambientes laborais, influenciando os processos de modo geral. A propósito, McCann e Giles (2004) destacam que os estereótipos nos locais de trabalho não acontecem isoladamente. Na verdade, eles tendem a ecoar preconceitos sociais generalizados em relação às pessoas mais velhas. Um exemplo emblemático dessa mentalidade é a declaração de um respondente na interessante investigação realizada por Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012, p. 80) junto a executivos de grandes empresas no Brasil – ou seja: “Nossa faixa etária, da diretoria, está em torno dos 30 anos. Isso faz com que todos falem a mesma língua”.

De maneira similar, quando se recorre à teoria das normas de idade elaborada por Lawrence (1988, citado em McCann e Giles, 2004), não se pode esquecer que a sociedade possui fortes expectativas normativas em termos de nível de sucesso a ser obtido por certas faixas etárias. Por exemplo, para um indivíduo prestes a alcançar os 50 anos de idade, a expectativa reinante é que ele já esteja ocupando posições hierárquicas de poder e destaque na carreira profissional. Não alcançar tal patamar sinaliza que esse indivíduo simplesmente fracassou. Aplicada tal teoria nas avaliações gerenciais – na eventualidade de um supervisor julgar um candidato mais velho em comparação com um mais novo que seja considerado de alto potencial – há considerável probabilidade de que ele seja influenciado pelas normas sociais que determinam, por conseguinte, onde cada um deveria estar na organização consoante a sua idade.

A teoria das normas de idade sugere, portanto, que em situações como a descrita, o supervisor provavelmente atuaria em benefício do profissional mais jovem nas avaliações de desempenho (Lawrence, 1988, citado em McCann e Giles, 2004). Cabe também destacar a discriminação impingida aos mais velhos em ambientes médico-hospitalares (Cuddy e Fiske, 2004). De fato, como se constata com frequência, ser velho no Brasil é uma experiência extremamente difícil e penosa sob muitos aspectos. Além disso, é importante frisar que existe a necessidade de se derrubar os mitos ageístas e noções estereotipadas, assuntos que, por sinal, são alvos do campo da gerontologia (Whitbourne e Sneed, 2004). Posto isto, mudar os estereótipos ou reduzir a possibilidade de usá-los não é uma tarefa fácil. Além disso, não necessariamente induzirá as pessoas a ter um apreço maior pelos mais velhos (Finkelstein e Farrell, 2007). Infelizmente, existe a percepção de que as pessoas mais velhas não desejam aprender coisas novas (Feldman, 2007; McCann e Giles, 2004). Tal percepção, aliás, é absolutamente infundada – como discuto no capítulo seguinte, onde apresento resultados de pesquisas empíricas. Ademais, o senso comum revela que as pessoas mais idosas, quando têm alguém que as ensine a usar um PC, por exemplo, demonstram encantamento e alegria. A faculdade da 3ª idade é outro sinal inequívoco da vontade de aprender por parte do idoso. Por isso, talvez seja mais correto afirmar que não se dá a esse grupo a devida orientação e treinamento compatíveis com os limites físicos e eventualmente cognitivos da própria idade.

Por outro lado, o estudo de Perry e Parlamis (2006) identificou três tendências mais proeminentes na literatura sobre estereótipo, ou seja, a presença de estereótipos de idade em várias nações do mundo; o estudo das dimensões

econômicas de temas relacionados ao estereótipo de idade; e a prevalente exploração dos efeitos de fatores contextuais concernentes às atitudes e estereótipos de idade. Conforme ainda proposto por Perry e Parlamis, estereótipos de idade podem influenciar políticas organizacionais e práticas que afetam trabalhadores mais velhos. O que é mais grave, no entanto, é que Perry e Parlamis notaram que os estereótipos atribuídos aos trabalhadores mais maduros são onipresentes, pois as semelhanças são compartilhadas por uma variedade de nações. Em resumo, trabalhadores veteranos são vistos como mais responsáveis e confiáveis, mas, paradoxalmente, mais difíceis de treinar e menos adaptáveis.

A ameaça de estereótipo

Outro aspecto eminentemente desastroso para as vítimas é o que os pesquisadores denominam como a teoria da ameaça de estereótipo (ver, por exemplo, Abrams et al., 2008; Abrams, Eller e Bryant, 2006; Roberson e Kulik, 2007). Trata-se de um ingrediente ainda mais sutil e desafiador, pois vem acompanhado de autojulgamentos e autopercepções pessimistas por conta da associação de pessoas a certo grupo previamente estereotipado. Explicando melhor, Roberson e Kulik (2007, p. 26) consideram que “a ameaça de estereótipo descreve a experiência psicológica de uma pessoa que, enquanto engajada numa tarefa, está consciente do estereótipo a respeito da sua identidade de grupo sugerindo que ele ou ela não desempenharão bem aquele trabalho”. Já para Abrams et al. (2008), a ameaça de estereótipo é estar sob o risco de confirmar que um estereótipo negativo associado a um grupo ao qual um indivíduo pertença também se-lhe aplica. Como é uma experiência de autoavaliação *per se* ameaçadora, os efeitos podem ser danosos. Nessa condição, o indivíduo geralmente se sente *a priori* intranquilo e desconfortável porque sabe o que dele é pensado.

Roberson e Kulik (2007, p. 26) citam como exemplos os fatos de que: (1) uma mulher enfrentando um teste de matemática tem prévio conhecimento do estereótipo comumente disseminado de que elas não são consideradas boas nessa disciplina e (2) um professor universitário negro se preparando para um exame de promoção está consciente de que algumas pessoas acreditam que os membros da sua raça são intelectualmente inferiores. Como observado antes, tal grau de consciência pode ter um efeito devastador no desempenho dessas pessoas levando-as, eventualmente, a confirmar exatamente aquilo que elas desejam provar o contrário.

A propósito, Roberson e Kulik (2007) oferecem uma rica lista de exemplos de grupos que são assolados – em maior ou menor intensidade – pelo drama sob análise, isto é, estudantes negros, latinos e de camadas sociais mais baixas; mulheres; indivíduos mais velhos (acima de 60 anos); gays e bissexuais; pessoas com histórico de problemas mentais; homens e estudantes brancos. A extensa revisão literária empreendida pelos citados autores identificou com clareza que, na essência, praticamente todos nós somos confrontados por certas molduras psicológicas que primariam por estabelecer uma visão negativa do que supostamente seríamos. Visto como um todo, elas aumentam o desafio proposto para além das fronteiras técnicas e de proficiência propriamente ditas. Por isso, Roberson e Kulik (2007, p. 27) sintetizam as suas análises com acerto ao propor que “[...] membros de qualquer grupo podem experimentar ameaça de estereótipo quando as suas identidades de grupo são comparadas negativamente com as de outro grupo”.

Posto isto, ao se tentar desconfirmar ou desconstruir tal percepção desempenhando, por exemplo, uma tarefa com importantes implicações (tal como realizar um exame para um programa de pós-graduação ou fazer uma apresentação para um cliente de porte) tende-se a experimentar certa ansiedade (Abrams, Eller e Bryant, 2006; Roberson e Kulik, 2007). A propósito, Roberson e Kulik enfatizam que as pessoas que passam por esse tipo de experiência se sentem como se estivessem sob os holofotes. Nessa condição, elas têm consciência de que o seu – repito – eventual fracasso repercutirá nelas próprias e no grupo maior ao qual estão vinculadas. Obviamente, o desconforto e a responsabilidade gerados são enormes.

Entretanto, estudos de Abrams, Eller e Bryant (2006) buscaram preencher as lacunas deixadas pela teoria da ameaça de estereótipo agregando o conhecimento gerado pela teoria do contato entre grupos. Com efeito, essa teoria advoga que contatos mais positivos entre grupos deveriam estar relacionados a atitudes de igual teor; no entanto, nada é previsto com relação ao desempenho. Utilizando uma amostra (N= 97) de pessoas de idade variando entre 59 e 89 anos de idade às quais os autores submeteram questões relativas a teste de desempenho, ansiedade, contato positivo, viés e identificação entre grupos, além de variáveis demográficas, concluíram em seu experimento que a performance poderia ser prejudicada se a ansiedade for derivada da ameaça de estereótipos ageístas. Diante de tal possibilidade, o desempenho de pessoas mais velhas deveria ser considerado com reservas, sendo prudente incorporar medidas adicionais que levassem em conta os níveis de ansiedade. O que é extremamente relevante, contudo, é a conclusão de que contatos positivos

frequentes através de relações intergeracionais são importantes. Ademais, ao se reduzir a aceitação de estereótipos inapropriadamente negativos nos mais jovens com relação aos mais velhos, os contatos intergeracionais positivos surgem com elevado potencial de proteger os veteranos de pelo menos algumas perversas consequências.

Subsequentes estudos conduzidos por Abrams et al. (2008) corroboraram a hipótese de que o contato entre grupos aliviará os efeitos da ameaça de estereótipos por intermédio da redução da ansiedade (ver 1º Estudo). Embora seja um resultado altamente encorajador, os pesquisadores ressaltam, no entanto, que alcançar mais altos níveis de contatos intergeracionais pode ser algo muito difícil na prática. No geral, as descobertas obtidas por esses pesquisadores curiosamente sugerem que tanto o contato real como imaginado poderiam inocular psicologicamente nos mais velhos uma postura avessa à ameaça de estereótipo. Eles ainda sugerem que a adoção de programas proativos de amizade intergeracional, suporte institucional para relacionamentos avôs-avós (por exemplo, através de políticas de taxações, acomodações de lazer e adequação física dos espaços) poderiam produzir benefícios generalizados. Apesar das enormes dificuldades, se observa com clareza que o caminho da aproximação intergeracional – por meio de programas educativos e de conscientização – surge como a solução mais plausível para se combater os estereótipos negativos, especialmente os existentes contra as pessoas mais velhas (discutirei mais sobre esse assunto no Capítulo 4).

Mapeando a abrangência da discriminação

Basicamente, a discriminação envolve a demonstração de comportamentos injustos e preconceituosos em relação a certos grupos sociais. Curiosamente, há evidências de que discriminação tem recebido muito menos atenção por parte das ciências organizacionais (Dipboye e Colella, 2005a; Vasconcelos, 2015b). A propósito, esse trabalho é também uma tentativa de preencher tal vazio. Assim sendo, discriminação é, grosso modo, o resultado final de crenças, percepções ou opiniões de um grupo de pessoas sobre outro – normalmente mais vulnerável – e que geralmente acabam levando a decisões e ações prejudiciais em relação a este último. Em outras palavras, discriminação é tipicamente descrita como o comportamento desfavorável em relação aos indivíduos derivado da noção (distorcida) dos membros de certos grupos dominantes (*group membership*; Allport, 1954, citado em

Sagrestano, 2004). Dipboye e Halverson (2004) esclarecem que o comportamento discriminatório pode se configurar de forma verbal ou não, mas também pode ser acidental, intencional, sutil ou óbvio (Hedge, Borman e Lammlein, 2006). Dipboye e Halverson ilustram argumentando que a discriminação contra os negros pode acontecer através de estereotipização que emana da experiência de sentimentos negativos, tais como repugnância, medo e sinais de contrariedade na presença de pessoas desse grupo, entre outras coisas. Portanto, quando se alude ao fato de que certo grupo é discriminado, é porque normalmente já existe uma percepção negativa incidindo sobre os indivíduos pertencentes a ele. Cabe salientar que discriminação é definida pela Organização Internacional do Trabalho (Convenção de Emprego e Ocupação, 1958, nº 111) como “qualquer distinção, exclusão ou preferência feita com base na raça, cor, sexo, religião, opinião política, região nacional ou origem social que tem o efeito de anular ou prejudicar a igualdade de oportunidade ou tratamento em emprego ou ocupação” (Tomei, 2003, p. 401).

Além disso, discriminação pode se manifestar de forma direta ou indireta. Ou seja, é direta quando as regras, práticas e políticas, clara e explicitamente, excluem certos grupos ou dão preferência a outros. Em contraste, provar a ocorrência de discriminação indireta pode ser difícil, especialmente onde predomina a desproporcionalidade, mas não a total exclusão de membros de certos grupos no local de trabalho (Tomei, 2003, p. 401). Por outro lado, Dipboye e Colella (2005a, p. 2) observam que a discriminação, na sua acepção mais ampla, envolve a diferenciação entre as pessoas com o objetivo de se tomar decisões sobre elas e, como tal, pode-se dar através de fatores legítimos como mérito ou potencial de desempenho de uma função. Ocorre, no entanto, que a discriminação abarca procedimentos formais envolvendo não apenas seleção, avaliação, remuneração, colocação, promoção, treinamento e condições de trabalho, mas igualmente mais informais e até mesmo sutis como, por exemplo, exclusão social. Nesse sentido, no universo laboral brasileiro pode-se identificar com clareza os efeitos discriminatórios incidindo perversamente sobre os trabalhadores negros. Com efeito, conforme dados do Ministério do Trabalho & Emprego, a raça negra é que menos ganha proporcionalmente à amarela – raça historicamente mais bem remunerada do país (ver a Tabela 2.3). Vê-se, portanto, a precária situação (discriminação) envolvendo a raça negra no universo laboral brasileiro. É importante ressaltar igualmente que os negros perdem no quesito remuneração até mesmo quando comparado aos ganhos dos indígenas e pardos.

Tabela 2.3 – Remuneração dos celetistas por raça/cor

Raça/Cor	2009		2010		2011		2012		2013	
	R\$	Proporção %	R\$	Proporção %	R\$	Proporção %	R\$	Proporção %	R\$	Proporção %
Amarela	1.965,26	100,0	2.139,46	100,0	2.382,78	100,0	2.453,84	100,0	2.620,94	100,0
Branca	1.554,78	79,1	1.696,24	79,3	1.878,05	78,9	2.066,12	84,2	2.263,26	86,3
Indígena	1.175,65	59,8	1.339,06	62,6	1.450,32	60,9	1.644,24	67,0	1.761,48	67,2
Parda	1.090,51	55,5	1.196,39	56,0	1.319,41	55,4	1.474,31	60,1	1.615,52	61,6
Preta/ Negra	1.050,67	53,5	1.158,67	54,2	1.286,72	54,0	1.437,62	58,6	1.587,10	60,6

Obs.: A partir de 2014, a RAIS inexplicavelmente suprimiu as informações individualizadas referentes às raças amarela e indígena.
 Fonte: Adaptado da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (2009, 2010, 2011, 2012, 2013).

Se ampliarmos a análise para profissionais com nível superior completo, a raça negra continua levando desvantagem. Os dados da Tabela 2.4 mostram que na comparação com outras raças, os negros permanecem como os últimos. A nota positiva é que, pelo menos em relação aos pardos, a distância vem diminuindo. De maneira surpreendente, o efeito escolaridade, nesse caso, também não resulta na nivelção de ganhos. Cabe salientar que, visto sob perspectivas mais amplas, a discriminação no trabalho viola direitos humanos resultando no desperdício de talentos, além de gerar efeitos prejudiciais em termos de produtividade e crescimento econômico. Não bastasse isso, ela também produz desigualdades sócio-econômicas que enfraquecem a coesão social e os princípios de solidariedade, bem como afeta a redução da pobreza. Ainda no seu lado mais dramático, para algumas pessoas o significado de discriminação pode ser o simples fato de não ter um emprego em particular para o qual elas se sintam qualificadas, mas para outros pode representar simplesmente a falta de um (ILO Global Report, 2007, p. 5-7). Dipboye e Colella (2005b) também destacam que a discriminação mais óbvia é agora vista como socialmente inaceitável em muitos círculos. De fato, à medida que se aumenta o nível de consciência sobre o tema, mais intolerável se tornam as suas maléficas consequências. Felizmente, iniciativas aqui e acolá começam a surgir. Por exemplo, na atualidade já não se permite mais, de acordo com o artigo 5º da CF/88 c/c art. 373-A da CLT, que os anunciantes de vagas de emprego façam referências quanto ao sexo, idade, cor, situação familiar, ou qualquer outra forma que possa ser interpretada como fator discriminatório, salvo quando a natureza da atividade, pública e notoriamente, assim o exigir.

Tabela 2.4 – Remuneração em dezembro por raça/cor – grau superior completo

Raça/Cor	2011		2012		2013		2014	
	R\$	Proporção %	R\$	Proporção %	R\$	Proporção %	R\$	Proporção %
Branca	4.662,60	100,0	5.031,12	100,0	5.536,67	100,0	5.589,25	100,0
Pardo	3.475,86	74,6	3.776,49	75,1	3.976,44	71,8	4.044,09	72,3
Negro	3.283,53	70,4	3.571,60	71,0	3.838,10	69,3	3.777,39	67,6

Fonte: Adaptado da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (2011, 2012, 2013, 2014).

Mas embora esteja acontecendo um aparente progresso, na visão de Dipboye e Colella (2005b) continua prevalecendo a discriminação no local de trabalho por meio de maneiras mais complexas e de difícil detecção do que as antigas formas do passado. E são essas características de complexidade e sutilidade que representam os novos dilemas concernentes à discriminação no ambiente laboral. Segue daí a sugestão dos autores de que todos esses aspectos podem torná-la ainda mais perniciosa do que a outrora simples e facilmente detectável forma do passado. Como destaquei anteriormente, os programas de pré-seleção (isto é, poderosos softwares à disposição das organizações e prontos para ser acionados a qualquer momento que o usuário o exigir) varrem rapidamente os bancos de dados à busca de potenciais candidatos mediante o prévio estabelecimento de determinadas variáveis, tais como idade, sexo, escolaridade, etc. Nessas condições, obviamente, quem não se enquadra no primeiro filtro não vai ter a oportunidade de mostrar o seu valor.

Como a discriminação não está ligada apenas às formas mais óbvias de manifestação (por exemplo, gênero, nacionalidade, raça ou grupo étnico, tratamento injusto de jovens ou pessoas mais velhas, pessoas portadoras de defeitos físicos, HIV/AIDS ou na base da orientação sexual), outras possibilidades mais disfarçadas ou não tão evidentes podem acontecer. É o caso daqueles que possuem certa predisposição genética a desenvolver certas doenças ou que adotam um estilo de vida considerado não saudável, tais como fumar (mesmo fora do local de trabalho). Pessoas que se enquadram em tais categorias tornam-se potencialmente novos alvos da discriminação do trabalho (ILO Global Report, 2007).

Posto isto, Dipboye e Colella (2005b, p. 426) vislumbram duas alternativas básicas, a saber, uma mais próxima e outra mais distante. Na primeira forma, a discriminação ocorre até mesmo quando os membros dos grupos em situação de desvantagem são recrutados, selecionados, colocados, bem como durante os processos de avaliação de remuneração, promoção, treinamento e interações do dia a dia no emprego. A outra forma (a mais distante) pressupõe que a discriminação ocorra nas estruturas, sistemas, políticas e práticas organizacionais que possam levar a um efeito indesejado de perpetuação e manutenção das desigualdades. Por sua vez, Bell e McLaughlin (2006) lembram que a aparência é considerada legal, diferentemente de outras características físicas como raça, sexo ou idade. De fato, às vezes, tal forma de discriminação é até mesmo percebida como legítima, necessária e socialmente aceita. Vista por esse ângulo, Vasconcelos (2012) chama atenção para o fato de predominar nas TVs brasileiras rostos jovens e no mínimo muito bonitos, diferentemente do que se vê, por exemplo, nos canais jornalísticos

internacionais, como a BBC ou CNN, onde a questão da diversidade parece ser muito mais do que uma simples ideia. Explorando outros aspectos, Dipboye e Colella sugerem ainda como formas distantes de discriminação fatores sociais e culturais, tais como a socialização de grupos em situação de desvantagem na infância, de maneira que eles possam aprender o que os aguarda no mundo do trabalho e assim poder formar as suas autoidentidades baseadas nessas expectativas.

Por outro lado, Dipboye e Colella (2005b) argumentam que independentemente da discriminação ser encorajada, ignorada ou ativamente contestada, o fato é que ela é produto de uma série de fatores organizacionais, tais como estratégia, estrutura formal ou informal, práticas de recursos humanos, cultura, clima e liderança – alguns dos fatores mais relevantes determinam a sua extensão. Dito de outra forma, a discriminação não acontece por acaso; ela tem raízes que, se devidamente vasculhadas, mostrarão a sua origem. E nesse ponto da investigação pode-se inferir que a discriminação ocorre no nível individual, entre grupos e na instância institucional. Entretanto, é no nível individual que ela é mais claramente perceptível.

Desse modo, diferenças de personalidade, sistemas de crenças e ideologias podem representar fatores determinantes para a manifestação de atitudes discriminatórias. Aliás, as pesquisas indicam que o indivíduo que é propenso a ser preconceituoso tenderá a ser, por extensão, também conservador nos seus valores acalentados e crenças políticas. Ademais, a discriminação pode ter as suas raízes localizadas nas necessidades de informação a fim de se reduzir o nível de incertezas. Mas, nesse caso, o comportamento discriminatório pode estar baseado em crenças e informações incorretas. Em assim ocorrendo, o preconceito e a discriminação tendem a refletir ignorância e a educação se configura como a mais efetiva forma de intervenção. Cogita-se também que as atitudes ego-defensivas e as funções de expressão de valores são as mais difíceis de mudar. Afinal, discriminação com conotação ego-defensiva é primordialmente ancorada na tentativa do indivíduo em proteger a sua autoestima de quaisquer ameaças. Como reside nesse particular o autoconceito, talvez seja necessário a terapia (Dipboye e Colella, 2005b, p. 441).

A institucionalização da discriminação

A revisão de literatura acima apresentada leva à conclusão de que a discriminação institucional constitui a forma mais perversa de todas, pois ela impregna o tecido social influenciando a operação e o funcionamento geral da

sociedade, ou seja, escolas, hospitais, polícia e locais de trabalho (Wilkinson e Ferraro, 2004). Mais especificamente, a discriminação institucionalizada envolve normas, práticas e políticas que ajudam a criar ou perpetuar uma série de vantagens e privilégios para os grupos dominantes e a exclusão ou acesso desigual aos demais (Proudford e Nkomo, 2006; Vasconcelos, 2015b). Pode-se dizer que sob essa forma de discriminação os preconceitos podem florescer.

De fato, o racismo é visto como resultado de tal combinação (Fraser e Burchell, 2001, citado em Proudford e Nkomo, 2006). Se expandirmos esse raciocínio, notaremos que as mulheres, por sua vez, estão gradualmente ascendendo aos postos mais elevados na hierarquia das empresas. Em consequência, não raro se observa que elas dão primazia para outras na formação de seus times. Embora ainda seja cedo fazer qualquer afirmação categórica, pode estar ocorrendo a formação de um quadro de contornos feministas em certas organizações e, mais especialmente, em determinadas áreas funcionais, como RH e *marketing*.¹ Aliás, investigações que pudessem averiguar se tal percepção pode ser generalizada seriam muito bem vindas.² Enquanto isso, numa abordagem similar, Hagestad e Uhlenberg (2006) referem-se à institucionalização da segregação baseada na idade – e, certamente, a mais prejudicial ao trabalhador mais velho. Obviamente, o fator etário tem um peso significativo nos critérios de seleção e elegibilidade para participação. Mais grave ainda, Hagestad e Uhlenberg (2006, p. 641) afirmam que “[...] O lugar central da idade em instituições sociais e organizações também encoraja a separação espacial e cultural”.

Para Hagestad e Uhlenberg (2006, p. 642) a segregação espacial estribada no fator etário ocorre quando indivíduos de diferentes idades não ocupam o mesmo espaço e, em decorrência disso, não podem encetar uma interação face a face. Embora não destacado por esses autores, mas, às vezes, os indivíduos pertencentes a gerações distintas podem até mesmo compartilhar o mesmo espaço. No entanto, falta algo que promova uma sintonia maior entre eles. De qualquer maneira, Hagestad e Uhlenberg observam com propriedade que a separação institucional e espacial pela idade reflete e reproduz contrastes culturais. Eles

1 Um exemplo marcante que fundamenta tal preocupação pode ser observado na foto dos membros do departamento de RH de determinada empresa selecionada pela publicação Guia Você S/A - As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2013, a qual retrata com clareza meridiana o monopólio feminino quase absoluto na ocupação dos cargos (Oliveira, 2013).

2 Recente estudo conduzido por Vasconcelos (2017) encontrou evidências de que algumas empresas top para trabalhar no país estão adotando esse caminho.

lembram que um fator preponderante derivado de tais diferenças é a linguagem que, por sua vez, estabelece distinções entre nós e eles em termos de categorias de idade, assim como marca igualmente estilos de vida específicos. Desse modo, quando se emprega expressões como cultura jovem estamos, na verdade, reconhecendo a existência de contrastes na linguagem, vestimenta, visual, alimentação e preferência musical. A propósito, o *marketing* das empresas explora cuidadosamente essas diferenças através de anúncios bem elaborados.

Por outro lado, Hagestad e Uhlenberg (2006, p. 643) consideram surpreendente a negligência empírica em termos de segregação etária por parte dos cientistas sociais. Eles recordam que nos últimos 50 anos, aproximadamente, os pesquisadores têm se debruçado sobre as forças sociais que produzem, legitimam e sustentam segregação por gênero e raça que outrora fora considerada aceitável. Contudo, a atenção para a segregação motivada por fatores etários foi curta e, de certa forma, a separação por idade permanece sendo aceita como normal e as suas consequências vistas como benignas. Os referidos autores consideram enigmático o fato de que a literatura sobre segregação de idade raramente atrela jovens e velhos.

Nas suas amplas e elucidativas observações, Hagestad e Uhlenberg (2006, p. 644) entendem, ademais, que os arranjos institucionais cooperam no estabelecimento da segregação entre pessoas jovens e velhas e de outros grupos etários restringindo, de modo geral, as oportunidades dos indivíduos de diferentes idades de formar uma relação estável. O que é mais preocupante, entretanto, é que os arranjos institucionais, espaciais e culturais contribuem para a manutenção ou agravamento do ageísmo (enfocarei esse assunto com maior profundidade mais adiante), que, por sua vez, promove a separação. Na visão desses autores, o mecanismo-chave que estabelece a ligação entre separação e ageísmo é a natureza das redes sociais (*networks*). Assentadas em esquemas de copresença e arenas compartilhadas, os indivíduos de fora, pertencentes ou vinculados a diferentes grupos de idade, ficam alijados de travar um conhecimento pessoal com os que estão dentro. Aliás, nesse particular, já é de amplo conhecimento que muitas das indicações para preenchimento de vagas de trabalho na atualidade se dão por intermédio de membros dessas mesmas redes. Assim sendo, a segregação etária institucional e espacial, por todos os argumentos apresentados, restringe as pessoas de faixas de idade diferentes de participar em redes sociais cujos membros são recrutados.

Hagestad e Uhlenberg (2006, p. 645) concluem as suas considerações declarando que a homogeneidade de idade das redes sociais não apenas perpetua o ciclo de segregação, mas também gera outras consequências que devem ser iluminadas pelas perspectivas derivadas da psicologia social e desenvolvimental – acrescentaria, inclusive, a de natureza espiritual –, pois, do contrário, enfrentaremos o risco de isolamento e solidão.

Outros efeitos indesejáveis

Adicionalmente, os efeitos derivados da discriminação têm sido associados a outras consequências indesejáveis na dimensão das atitudes no trabalho. Dipboye e Colella (2005b), por exemplo, sugerem a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, cidadania corporativa, envolvimento/comprometimento com a carreira, autoestima e satisfação com as oportunidades de promoção. Em contrapartida, a experiência discriminatória é positivamente associada com os sentimentos de falta de poder, intenções de *turnover*, estresse e problemas de saúde. Mas a discriminação no trabalho está basicamente ligada ao contexto geral do emprego, o supervisor, colegas de trabalho, clientes, clima e cultura organizacional. Há necessidade de mais pesquisas para identificar com mais clareza como essas dimensões se encaixam em diferentes contextos dos locais de trabalho. Vale acrescentar que determinadas características demográficas (por exemplo, velhos, mulheres, negros, gays, lésbicas, transexuais etc.) são mais vulneráveis aos impactos da discriminação no ambiente laboral. Por isso, Goldman et al. (2006) sugerem que do ponto de vista organizacional, qualquer atividade que possa prejudicar a produtividade deveria ser cuidadosamente examinada. Como a discriminação é certamente uma delas, ela cria um clima no trabalho inamistoso e, em decorrência disso, propenso a valorizar qualidades superficiais em detrimento de resultados mais relevantes. Ademais, do ponto de vista dos empregados, a solução baseada no enfoque padronizado aplicada, às vezes para resolver reivindicações e/ou reclamações referentes à discriminação, não representa o melhor caminho. No geral, sempre que a discriminação está presente numa comunidade corporativa, piores as consequências individuais, grupais e para a empresa como um todo.

Examinado outros aspectos, Demuijnck (2009) considera a discriminação como um problema social. Ele admite que as empresas privadas não constituam a origem dessa praga social, mas os “*big players*” da economia podem fazer

diferença. Também entendo assim e, nesse sentido, proponho que as consideradas melhores companhias para trabalhar – que geralmente servem de modelo – passem a olhar com mais atenção para esse problema. Conforme corretamente observado por Demuijnck:

[...] quando as grandes empresas exibem um comportamento exemplar com respeito a não discriminação, isso pode contribuir para mudar mentalidades [...]. Embora algumas medidas para remediar a discriminação possam ser custosas, custos apenas não deveriam ser a única consideração [...]. Portanto, quanto maior a empresa, mais fácil para desempenhar um papel positivo [...].

No entanto, talvez as grandes organizações estejam inconscientemente favorecendo a discriminação – pelo menos em se tratando da realidade brasileira – dentro de suas estruturas. Por isso, uma iniciativa valiosa seria a avaliação das características demográficas dos seus quadros funcionais. Tais dados podem revelar sérias anomalias que não estão recebendo a atenção devida (nesse sentido, ver, por exemplo, Vasconcelos, 2016a, b) e, pior ainda, solapando as políticas de responsabilidade social, criando uma reputação desfavorável da empresa e, eventualmente, impactando negativamente no seu valor econômico. Infelizmente, pouca coisa tem sido publicada com esse enfoque. Afora os relatórios oficiais produzidos pelo IBGE e Ministério do Trabalho e Emprego poucos são os estudos publicados de maneira mais detalhada. Por exemplo, o guia das 100 Melhores Empresas Para Se Trabalhar no Brasil da revista *Época* é uma das raras exceções, mas, mesmo assim, não informa a composição etária dos níveis hierárquicos mais elevados das companhias. Também não publica, por exemplo, o número de pessoas da raça negra no quadro de pessoal dessas empresas, bem como de pessoas assumidamente gays e lésbicas. No geral, tal constatação não deixa de ser paradoxal, tendo-se em vista o onipresente discurso da diversidade e inclusão social (aliás, no Capítulo 5 explorarei mais esses temas). Embora muitos CEOs aceitem a responsabilidade moral de enfrentar a discriminação existente no mercado de trabalho e nos ambientes organizacionais, Demuijnck (2009) ressalta que a persistência do fenômeno sugere um claro hiato entre a disposição de agir e as medidas efetivas para arrefecê-la. Portanto, não há razão moral que justifique a existência de discriminação. Aliás, se pensarmos “fora da caixa” abraçando alternativamente a perspectiva religiosa-espiritual, encontraremos fortes argumentos contra a discriminação (Vasconcelos, 2010). Voltando ao pensamento de Demuijnck, ele reconhece que, não obstante a existência de medidas legais para

proteger as pessoas contra a discriminação, os seus efeitos indicam ser insuficientes, dado que o fenómeno é generalizado. Até aqui foi possível esquadriñar e clarear um pouco mais o significado dos males do preconceito, estereótipo, discriminação e estigma (Figura 2.1).

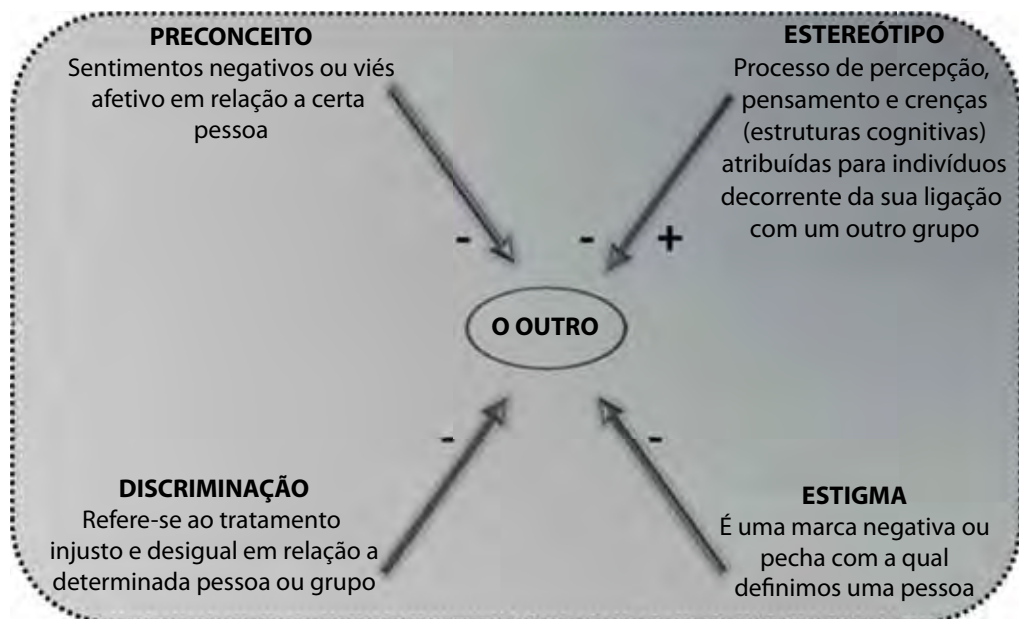


Figura 2.1 – Percepções básicas e polaridades
 Fonte: Autor.

A pior faceta da discriminação para os mais velhos: o ageísmo

Cumpramos inicialmente esclarecer que o termo ageísmo foi cunhado por Butler (1969, citado em Kite e Wagner, 2004, p. 130-131) referindo-se aos julgamentos e avaliações em relação a uma pessoa com base na sua idade mais avançada. Num outro texto, Butler (1989, p. 146, citado em Braithwaite, 2004, p. 312) expressou o seu sentimento de pessimismo em relação ao assunto de maneira mais contundente, qualificando tal manifestação como “uma doença primitiva” e chegando até mesmo a prever que os “nossos medos a respeito do envelhecimento são tão profundos que o ageísmo provavelmente nunca desaparecerá totalmente”. Por sua vez, Duncan (2001) conjecturou que o termo ageísmo adveio do medo da mortalidade e do processo de envelhecimento. Explorando essa linha de raciocínio, Martens, Goldenberg e Greenberg (2005) ponderaram

que sendo o ageísmo uma forma de preconceito, ele também é derivado, portanto, de uma variedade de forças psicológicas. Uma delas – sugerem os referidos autores – decorre da ideia de que pessoas idosas representam o nosso futuro. Por extensão, a morte, a perspectiva de deterioração física e a perda de características que melhoram a autoestima e o autovalor são tidas como acontecimentos mais que prováveis. Desse modo, concluem eles, as atitudes e comportamentos negativos em relação aos mais idosos se explicariam, em grande medida, por causa do medo das pessoas de envelhecer e morrer.

Já Glover e Branine (2001a) propõem que ageísmo – como forma de preconceito e discriminação – pode afetar e envolver a vida de pessoas empregáveis de todas as idades, causando-lhes prejuízos. De minha parte, entendo que ao se adotar uma percepção tão elástica torna-se difícil, se não inviável, precisar a exata abrangência e dimensão do tema. Todavia, concordo com os citados autores quando afirmam que “a idade de uma pessoa é erroneamente julgada inadequada por alguma razão ou propósito” (Glover e Branine, 2001a, p. 3). Vários autores observam que a existência de atitudes negativas em relação a grupos etários mais jovens caracterizaria também um quadro de ageísmo (Greenberg, Schimel e Martens, 2004; Snape e Reedman, 2003; Wilkinson e Ferraro, 2004). Visto sob tal perspectiva, pode-se inferir que ageísmo basicamente abrange, na atualidade, dois grupos etários, isto é, jovens e velhos, mas com predominância para os indivíduos inseridos neste último grupo. Na opinião de McCann e Giles (2004), não há dúvida que ageísmo assume um papel particularmente pernicioso no local de trabalho e, em vista disso, os trabalhadores mais velhos em especial enfrentam estereótipos sociais amplamente sustentados que os caracterizam como indivíduos deficientes em termos de capacidade cognitiva, social e de desempenho. Ademais, eles também são alvos de atitudes e comunicação com enfoque ageísta e de discriminação de idade. McCann e Giles acrescentam que as insinuações de que os mais velhos deveriam se aposentar e colher os frutos de uma dura vida de trabalho podem ser muito menos inócuas do que se supõem e, assim, servir como alimentadoras de “atitudes estereotipadas, comunicação ageísta e práticas discriminatórias” (2004, p. 176).

Em síntese, “Atitudes negativas a respeito de trabalhadores mais velhos, assim como idosos em geral podem agir como precursores de discursos ageístas ou práticas discriminatórias em relação a eles” (McCann e Giles, 2004, p. 176). É importante frisar que ageísmo tem rivalizado com outras formas de discriminação tais como racismo e sexismo. Nesse sentido, Braithwaite (2004) propõe que

ageísmo, assim como as outras formas citadas de discriminação, corresponde a uma maneira de dominação de um grupo sobre outro ameaçando a harmonia social. Por essa razão, ageísmo é considerado um tópico apropriado para o debate e intervenção política, especialmente quando certos valores sociais como o respeito aos direitos humanos básicos são violados. A propósito, Riach (2007) observa que o tratamento do tema dentro de um discurso racional por meio de soluções que apelem para o bom senso e explorem as noções embutidas referentes às desigualdades permanecem inexploradas, levando a um quadro apenas reativo para o enfrentamento da problemática da discriminação de idade. Além do mais, há evidência de que a discriminação baseada na idade é crescente em muitas nações (Rupp, Vodanovich e Credé, 2005), embora existam medidas empresariais e políticas públicas que buscam minimizar os seus efeitos. Por outro lado, definindo as suas características, Butler (1980, citado em Wilkinson e Ferraro, 2004, p. 339) esclareceu que ageísmo compreende três aspectos distintos, mas interconectados, a saber: (1) atitudes prejudiciais em relação às pessoas mais velhas, idade mais avançada e ao processo de envelhecimento em si, inclusive abarcando atitudes tomadas pelos próprios indivíduos nessa faixa etária; (2) práticas discriminatórias contra essas pessoas; e (3) práticas institucionais e políticas que favorecem e perpetuam os estereótipos a respeito dos membros desse grupo, reduzem as suas oportunidades de obter satisfação com a vida e prejudicam a dignidade pessoal deles. Obviamente, uma coisa reforça a outra produzindo, no geral, um quadro extremamente penoso para pessoas pertencentes a esse grupo. De acordo com Glover e Branine (1997), a discriminação de idade pode afetar a qualquer pessoa em dado momento de sua vida. Tal efeito pode ocorrer independente da idade real ou percebida de uma pessoa, bem como de sua condição social, matrimonial, gênero, origem étnica, religiosa, política etc. Nessa perspectiva, muitos problemas são passíveis de acontecer aos membros pertencentes a um grupo etário mais maduro.

Glover e Branine (1997) consideraram ageísmo como uma forma de opressão e anulação de poder resultantes pura e simplesmente da definição social de idade ou de atributos baseados nessa variável. Torna-se mais perceptível a partir do grupo de adultos médios em direção aos mais jovens e aos indivíduos mais maduros. Embora os grupos mais jovens sejam igualmente alvos de discriminação – seja por não apresentarem credenciais ou competências mínimas ou até mesmo por serem considerados imaturos para certas funções ou tarefas –, é em relação aos trabalhadores mais velhos, especialmente aqueles a partir dos 40 anos de idade,

que as suas consequências começam a se tornar mais proeminentes (Glover e Branine, 2001a). E não deixa de ser surpreendente a existência de tal fenômeno, dado que a velhice é algo inevitável, por mais eficientes que sejam os tratamentos médicos para prolongamento da vida.

Analisando o assunto pelas lentes da história, Glover e Branine (2001c) observaram que o fenômeno do ageísmo antecede o capitalismo. Mesmo antes da invenção da imprensa e da perda das tradições orais associadas com a chegada da modernidade, os anciãos eram repositórios de aprendizado e experiência. Entretanto, nas sociedades industriais eles curiosamente perderam as suas funções e o seu papel de “mentores”. Aparentemente, a aceleração das mudanças levou à construção de imagens negativas a respeito da idade madura. Dessa forma, numa era de aposentadoria compulsória, a idade avançada passou a ser considerada como sinônimo de peso culminando com outras atitudes negligentes em relação à educação, serviços médicos e sociais que, de certa forma, acabaram sendo oficialmente sancionados.

Posto isto, pesquisadores afirmam (por exemplo, Maurer e Rafuse, 2001; McCann e Giles, 2004) que uma das formas de discriminação pode envolver trabalhadores mais velhos que deixam de ser contratados, escalados, selecionados ou informados sobre as oportunidades de treinamento ou desenvolvimento das atividades. Ilustrativo de tais situações de exclusão seriam a não participação das turmas de treinamento, conferências, seminários, treinamentos *on-the-job*, designações temporárias, *job rotations*, participação em comitês ou forças de trabalho, processos decisórios da empresa, *coaching* para supervisores, *mentoring*, oportunidades de *feedback* ou planejamento de carreira. Expandindo a lista de potenciais danos aos trabalhadores mais veteranos, McCann e Giles citam outros exemplos como discursos ageístas (piadas dessa natureza e duras críticas) e expressas atitudes reforçando a noção de que “As pessoas deveriam se aposentar aos 60 anos de idade” (2004, p. 166), além de práticas discriminatórias baseadas no fator idade que suprimem as suas oportunidades de participação nas atividades acima aludidas.

Contudo, parece-me que é na questão da seleção e contratação que reside o problema mais saliente para as pessoas mais maduras. Até praticamente a primeira metade da primeira década desse novo milênio, os anúncios de emprego continham uma série de “filtros” abarcando características e perfil do cargo – já abordados anteriormente e que agora são proibidos por lei. No entanto, na atualidade, a contratação de funcionários se tornou algo mais sutil e sofisticado. Afora

as formas tradicionais, o profissional é hoje abordado por indicação de outrem, perfil exposto nas redes sociais (mas que se enquadre, obviamente, nas características predeterminadas da posição aberta) ou simplesmente por estar no banco de dados da empresa contratante. De qualquer maneira, persiste a convicção de que dentre todos os aspectos subjacentes a discriminação no trabalho, as incertezas derivadas do preconceito na contratação constituem a maior (Bendick, Jackson e Romero, 1996). Em resumo, a idade do candidato é o fator crítico durante o processo de seleção, tornando possível a discriminação em relação ao profissional mais maduro (Perry e Bourhis, 1998). Nesse sentido, o selecionador geralmente tem em mente a idade mínima e máxima de, por exemplo, um candidato a gerente de produtos pleno, seja por determinação do departamento requisitante seja pelo perfil aceito no mercado de trabalho e assim por diante.

Com base nisso, Perry e Bourhis (1998) e Bell, McLaughlin e Sequeira (2004) sugerem que a discriminação contra trabalhadores mais velhos será influenciada pelo peso que a idade do candidato e outras informações que estejam alinhadas com os estereótipos do selecionador para a vaga. Assim sendo, se o fator juventude é uma característica-chave (estereótipo) de vaga, certamente jovens candidatos tenderão a ser avaliados mais favoravelmente, enquanto os interessados mais velhos tenderão a receber julgamentos menos receptivos. Portanto, a exclusão de profissionais para o trabalho simplesmente com base na idade ou outros estereótipos é algo que deve ser combatida por tratar-se de prática absolutamente injusta e desumana. Com efeito, acredita-se que o ageísmo leva – na sua mais nefasta consequência – a subutilização dos recursos humanos envolvendo um baixo retorno sobre os investimentos em capital humano, falta de adequado balanço na composição da força de trabalho entre juventude e maturidade e um estreito *pool* de talentos para atrair nos processos de recrutamento (Duncan, 2001).

Alguns fatos e evidências

Por outro lado, nota-se claramente a prevalência de considerável subjetivismo e viés decisório agindo, não raro, em detrimento do trabalhador mais velho. Posto isto, uma pergunta emerge com naturalidade: os trabalhadores mais velhos apresentam, de fato, desempenho e produtividade inferior aos mais jovens? Estudos não tão recentes já concluíam que, em termos objetivos, os profissionais mais maduros, além de não desempenhar de maneira inferior aos mais jovens, tendem a ser até mesmo melhores. Mas, paradoxalmente, quando os supervisores eram

solicitados a avaliar subjetivamente o desempenho dos dois grupos, eles consideravam o contrário. A razão primordial decorria do fato de que – novamente – as avaliações eram fortemente influenciadas por fatores subjetivos, incorporando outros elementos não ligados ao desempenho propriamente dito e que levavam à violação do sagrado princípio de se ater à performance e não à pessoa de maneira abstrata (Ferris e King, 1992). Mais ainda, solapando o mito da produtividade inferior dos mais velhos, outros estudos também não encontraram diferenças significativas de desempenho entre os trabalhadores mais velhos e os mais jovens (Chiu et al., 2001; Warr, 1994, citado em Perry e Parlamis, 2006) ou até mesmo a observância de aspectos claramente a favor dos talentos maduros (Bertolino, Truxillo e Fraccaroli, 2013; Turek e Perek-Bialas, 2013). Assim, conforme Cuddy e Fiske (2004, p. 12) sugerem, a alegada incompetência do profissional mais velho está, na verdade, “[...] unicamente no olho do observador”. Conclui-se, assim, que há muitos outros aspectos que têm contribuído para forjar uma visão distorcida em torno do tema, mas destituídas de argumentos sólidos e robustos.

Vale lembrar, para começar, de que não há um consenso sobre quando começamos a ser “trabalhadores velhos”. Há autores que consideram os profissionais com idade a partir de 55 anos (James, McKechnie e Swanberg, 2011). Outros detectaram que a faixa pode ser mais ampla, abrangendo pessoas de 40 a 75 anos (Kooij et al., 2008). Entretanto, pessoas com idade a partir dos 45 anos podem ser consideradas como “velhas” (Brooke, 2003), enquanto outras, com a mesma idade, podem desempenhar como jovens (Peeters e Van Emmerik, 2008). Seja como for, tal pluralidade de entendimentos determina a indiscutível complexidade do tema. Mas prosseguindo com a análise, Glover e Branine (1997) observaram com muita propriedade que a “idade velha” não é algo claramente definível em termos cronológicos e, por isso, pode significar diferentes coisas para diferentes pessoas. Na visão de Glover e Branine, o termo “idoso” ou “velho” tem conotação prejudicial ou exclusiva e as atitudes dos gestores, baseadas nas percepções de idade, parecem ser ambíguas ou preconceituosas refletindo, de certa maneira, aquelas da população em geral. Por sua vez, Charnes, Czaja e Sharit (2007) afirmam que todos nós somos trabalhadores em processo de envelhecimento. Segue daí a dificuldade em traçar uma linha demarcatória específica e precisa para definir quando se começa a adentrar numa faixa etária de trabalhador velho. Cappelli e Novelli (2010, p. XVI) apresentam, a seu turno, uma percepção ainda menos subjetiva e abstrata, dado que no entendimento de ambos o “trabalhador velho” é aquele que está sentindo uma mudança fundamental na sua condição

de empregabilidade relacionada à idade e, não raro, derivada de políticas empresariais que forçam a sua aposentadoria ou demissão em certo estágio da carreira e que o leva a procurar um novo emprego ou trabalhar sob outras condições e vínculos.

Além disso, Glover e Branine (2001c, p. 331) ressaltam que a concepção de trabalhador mais velho está associada à noção de que o avanço na carreira é inapropriado para a grande maioria das pessoas maduras, de que elas já tiveram as suas chances e fracassaram, são incapazes de lidar com um trabalho exigente, energético, criativo, bem como exercitar o aprendizado. Contudo, tal linha de pensamento está em flagrante contraste com o que muitos profissionais maduros fazem ou fizeram. Vejamos alguns casos ilustrativos:

- A apresentadora de TV, Hebe Camargo (1929-2012), havia assinado uma proposta de trabalho para retornar ao SBT aos 83 anos de idade com o seu tradicional programa de entrevistas (inequívoco sinal de valorização e reconhecimento profissional) alguns dias antes do seu falecimento.
- O escritor inglês Eric Hobsbawm (1917-2012) trabalhou até o fim da sua vida deixando inclusive livros não publicados. Poderia até se questionar o teor da sua obra e opiniões pessoais, mas não a sua verve e capacidade de trabalho.
- O empresário inglês Bernie Ecclestone (1930-), “ex-chefão” da Fórmula 1 – um dos esportes mais fascinantes do planeta considerando os recursos que mobiliza e os desafios que enseja –, desenvolveu até recentemente, como talentoso octogenário, novas formas de tornar essa importante categoria de automobilismo mais emocionante. Não é à toa que a Fórmula 1 é um esporte que se volta cada vez mais para a milionária indústria do *entertainment*.
- Na festa dos vencedores do Oscar 2012 chamou bastante atenção a premiação de melhor ator coadjuvante. Aos 82 anos, o ator canadense Christopher Plummer (1929-) conseguiu arrebatá-la nessa categoria – nenhum ator nessa faixa etária conseguira tal façanha antes – pelo seu excepcional desempenho no filme *Toda forma de amor*. Vale lembrar que concorreu com ele outro respeitável e igualmente octogenário ator, ou seja, Max Von Sydow (1929-2020) pela sua performance no filme *Tão Forte e Tão Perto*. A carreira de ator, aliás, é uma das mais desafiadoras pelo conjunto de predicados exigidos, inclusive a memorização das falas.

- Ainda dentro do fascinante mundo do cinema cabe ressaltar, no momento em que escrevo essas linhas, a notícia de que talentosos atores e atrizes septuagenários, tais como Morgan Freeman, Judi Dench, Dustin Hoffman, Al Pacino, Vanessa Redgrave, Catherine Deneuve e Michael Caine, entre outros, estão cada vez mais requisitados pelos diretores. Em outras palavras, para este seleto grupo de artistas não tem faltado trabalho (Bosco, 2014).
- No correlato e não menos fascinante mundo do teatro, a atriz, cantora, compositora e diretora Bibi Ferreira (1922-2019), continuou fazendo apresentações memoráveis até os 95 anos de idade, celebrando mais de 70 anos de carreira.
- O celebrado estilista alemão Karl Lagerfeld (1933-2019), o “Kaiser”, não pensava em aposentadoria. De fato, ele conseguiu se destacar num ramo em que criatividade é condição *sine que non* para sobreviver. A sua proeza foi de desenhar catorze coleções por ano e segredou que tudo se resumia a uma questão de se manter curioso e informado.
- O ex-presidente de Israel, Shimon Perez (1923-2016), ganhador do Prêmio Nobel da Paz em 1994, dava sinais de vitalidade, energia e sabedoria aos 89 anos, numa fascinante entrevista concedida à rede de TV americana CNN em novembro de 2012. Na referida ocasião, enfrentando outra crise com o eterno rival dos israelenses, o grupo terrorista Hamas, que culminou em agressões militares e retaliações na Faixa de Gaza de ambas as partes, ele declarou ao entrevistador que as férias eram uma perda de tempo.

Em síntese, acredito que há profissionais (também talentos humanos) cinquentenários, sexagenários, septuagenários, octogenários ou mais – conforme as razões expostas até aqui, será um contingente de pessoas cada vez mais representativo da população – contribuindo e/ou dispostos a contribuir para a sociedade e as instituições com a sua experiência e sabedoria. É verdade também que uma boa parte dessas pessoas apresenta certos limites físicos, assim como necessidades e desejos específicos, mas abrir mão desse conhecimento/*expertise* não me parece algo inteligente.

No entanto, apesar de vários e consistentes contrapontos, prevalece o entendimento de que a faceta do ageísmo, que representa a maior ameaça para o bem-estar das pessoas idosas, é aquela mais difícil de lidar, ou seja, “estereótipo negativo, preconceito, comportamentos estigmatizantes e os nossos próprios medos a respeito do processo de envelhecimento” (Braithwaite, 2004, p. 311). Em poucas palavras, parece que lidamos muito mal com o envelhecimento, inclusive

nas organizações humanas. Ademais, cabe reiterar que no nível organizacional, as políticas empresariais, estratégias, cultura e a liderança situada no escalão superior podem, sim, encorajar e estimular um tratamento desigual (Dipboye e Halverson, 2004). Quando vemos, por exemplo, que a operação do McDonald's no Brasil tem reduzidíssimo número de trabalhadores acima de 45 anos de idade (Época, 2014), tal resultado espelha um claro e indisfarçável viés ageísta que certamente ocorre não por acaso. Dito de outra forma, pessoas na direção da empresa estão sustentando essa decisão. Claro que o McDonald's pode alegar, em contrapartida, que é o maior empregador de mão de obra abaixo dos 25 anos (86 %, de acordo com a mesma fonte). No entanto, se a referida organização prioriza a contratação de jovens em início de vida profissional – atitude louvável do ponto de vista da diversidade –, ela claramente despreza, por outro lado, o talento mais maduro.

Assim sendo, conforme Dipboye e Halverson (2004) expõem, são os valores e comportamentos dos gestores do alto da hierarquia que determinarão o tom que a orquestra deve seguir. Se estes são inspirados por crenças e convicções preconceituosas, a organização como um todo deverá seguir nessa direção. E é tão grave o desdobramento daí advindo que o chamado binômio pessoa-organização ajustamento pode surpreendentemente dar ares de legitimidade ao raciocínio comumente aceito de discriminação contra minorias raciais, mulheres, trabalhadores mais velhos e portadores de limitações físicas. Sob essa perspectiva, as pessoas pertencentes aos grupos citados simplesmente não se encaixariam. Para Dipboye e Halverson, embora tenha havido progressos, a discriminação contra os referidos grupos persiste. De fato, há na atualidade uma considerável variedade de fontes de discriminação presentes nos locais de trabalho. Conforme observa Tomei (2003, p. 401), “Formal condenação à discriminação no trabalho e ocupação é universal e firme. Porém discriminação é uma característica persistente dos mercados laborais em todas as partes do mundo”. Até mesmo em sociedades onde as práticas que valorizam a igualdade já são levadas a sério, constituindo uma preocupação constante da vida organizacional, os membros pertencentes aos grupos discriminados estão ainda muito longe de desfrutar das mesmas oportunidades dos membros dos grupos dominantes. Tal conclusão, por sinal, reforça a tese de Brief, Butz e Deitch (2005) na qual o que acontece dentro das organizações é influenciado pelo que ocorre fora dela. Por isso, não chega a ser surpreendente, diante do exposto até aqui, que o descabro discriminatório pode eventualmente abranger até relacionamentos informais (Riordan, Schaffer e Sterwart, 2005). De fato, conjectura-se que a explicação plausível para a

ocorrência de discriminação nos ambientes de trabalho advenha da própria composição demográfica do grupo. Além disso, acredita-se que o conflito entre grupos baseado na identidade social dos membros provavelmente irá ocasionar preconceito, discriminação e vieses no ambiente corporativo (Thomas e Chrobot-Mason, 2005). Por outro lado, as evidências têm geralmente demonstrado que as pessoas mais jovens são mais ageístas do que as mais velhas. Em outros termos, indivíduos jovens tendem a apresentar mais atitudes flagrantemente negativas em relação aos mais velhos que o contrário (Rupp, Vodanovich e Credé, 2005).

Cabe destacar também que a exclusão social fere os idosos – afinal, a impossibilidade de desfrutar as oportunidades do mercado laboral é uma forma de exclusão – à medida que os impede de acessar recursos emocionais e materiais essenciais levando a uma série de resultados negativos no campo da saúde (Cuddy, Norton e Fiske, 2005; Wood, Wilkinson e Hartcourt, 2008). Nesse contexto, um profissional mais maduro desempregado tende a encontrar muito mais dificuldades para obter uma nova colocação. Explorando outros aspectos, Arthur e Doverspike (2005) ressaltam que discriminação e diversidade são conceitos distintos. Desse modo, a promoção da diversidade não implica necessariamente na redução do comportamento discriminatório, assim como a eliminação da discriminação não assegura *a priori* a implantação da diversidade. No entanto, visto sob esse contexto, é forçoso reconhecer que a discriminação constitui uma forte barreira para a adoção da ideia de diversidade e a sua eliminação representa um meio para se alcançar tal objetivo. Por isso, pontuais intervenções no nível grupal poderiam reverter o estereótipo de incompetência associado ao idoso, culminando com a sua reinserção e assunção de posições de alto *status* social (Cuddy, Norton e Fiske, 2005).

Num nível mais básico, Finkelstein e Farrell (2007) propõem que o preconceito de idade no trabalho decorre dos nossos pensamentos, crenças, sentimentos e avaliações a respeito dos trabalhadores mais velhos, assim como o tratamento a eles dispensado nas grandes decisões e nas interações do dia a dia. Para esses autores, há a necessidade, num nível mais macro, da promulgação de leis contra a discriminação de idade. Para Finkelstein e Farrell, a discriminação baseada em fatores etários não é um assunto circunscrito apenas a questão de acesso, mas envolve preconceito nas interações diárias também. Wood, Wilkinson e Hartcourt (2008), por sua vez, chamam atenção para as evidências concernentes ao que eles denominam como “novo ageísmo” no qual a discriminação por idade é disfarçada por uma linguagem que supostamente defende

a igualdade de oportunidades. Nessa cínica perspectiva, haveria a abertura de vagas de trabalho (na verdade, empregos marginais, isto é, cargos de somenos importância e valor) destinadas aos profissionais mais velhos desviando a atenção das melhores oportunidades – obviamente a eles não franqueadas nas mesmas organizações. Talvez o “moderno” cargo de estagiário aplicado aos membros da terceira idade se encaixe nessa perspectiva. Seja como for, é claro que tal suposição requer intensos estudos a respeito de como o referido grupo se sente e como se vê no contexto do trabalho, até porque o envelhecimento da força de trabalho no Ocidente, como afirmei antes, é um fato incontestado. Estudos também revelam que a idade do gestor de RH modera o seu estereótipo de idade levando-o a preferir, de modo geral, colegas de trabalho situados em sua faixa etária (Principi, Fabietti e Lamura, 2015). Por fim, Wilkinson e Ferraro (2004) argumentam que, não obstante a prevalência de uma crença generalizada de que ageísmo é negativo, há também a percepção de que tal manifestação pode ser positiva quando o preconceito e a discriminação operam em favor ou benefício de pessoas mais velhas. De fato, no Brasil há certos programas de governo no qual os médicos e assistentes sociais vão visitar o paciente idoso. Há igualmente planos de saúde em cidades como São Paulo – é o caso do Prevent Senior – que demonstram uma inclinação para a venda e atendimento de pacientes do referido grupo. Assim, na perspectiva sob análise, os exemplos acima expostos seriam casos concretos de ageísmo positivo.

Conclusões

Portanto, a análise empreendida até aqui permitiu identificar vários “olhares” – a maioria, infelizmente, pouco ou nada complacentes – aplicados a certos grupos de seres humanos, isto é, discriminação, preconceito, estigma, estereótipos e de onde eles derivam. Posto isto, é possível inferir que a existência dessas percepções e julgamentos interfere vigorosamente na vida daqueles que são alvos de tais tratamentos sociais. Identifiquei igualmente que tais percepções nascem dos valores acalentados pela própria sociedade e que acabam influenciando, por extensão, os locais de trabalho. Dito de outra forma, nós tendemos a levar para as empresas as nossas crenças, visões, valores e opiniões que acabam, enfim, moldando as nossas decisões. Por outro lado, uma das formas de discriminação mais preocupantes é o ageísmo, pois, normalmente, atinge com maior intensidade o trabalhador mais velho. Em decorrência disso, as possibilidades profissionais dos membros pertencentes a esse grupo são

geralmente muito restritas. De fato, há empresas que chegam a demonstrar claro e inequívoco despreço por abrigar funcionários mais velhos nos seus quadros. Outras estabelecem políticas de contratação, seleção, treinamento e promoção que restringem ou inibem completamente a participação do profissional mais maduro. Há ainda o componente psicológico associando aspectos indesejáveis à figura do “velho”, bem como receios quanto ao futuro do próprio observador, embora não claramente explicitados. De modo geral, parece que a sociedade ainda engatinha no aprendizado e entendimento de como lidar com o mais velho. E tal constatação não deixa de ser no mínimo curiosa, já que envelhecer – pelo menos na dimensão em que vivemos presentemente – foi e sempre será algo inevitável. Por fim, como corretamente observado por Thomas e Chrobot-Mason (2005, p. 81), para que as organizações evitem a discriminação baseada no grupo e o seu elevado custo financeiro e de produtividade, elas devem se empenhar por construir novas identidades para os seus membros ou pelo menos permitir que múltiplas coexistam de maneira construtiva.

CAPÍTULO 3

MITOS E REALIDADES SOBRE OS TRABALHADORES VETERANOS

No presente capítulo buscarei abordar as forças e dinâmicas que permeiam e afetam a vida do profissional mais maduro, desmistificando assim determinadas percepções, opiniões, crenças e suposições tidas e havidas como certas e precisas, mas sem a indispensável sustentação. Pretendo ainda descortinar o real significado de ser mais velho identificando os obstáculos mais salientes enfrentados pelos indivíduos nessa condição e que ainda fazem parte da força de trabalho, bem como conhecer as suas inquietações e anseios. Sendo a velhice um estágio pelo qual a maioria das pessoas passará mais cedo ou mais tarde, preparar-se, então, para essa fase me parece uma providência imprescindível. A propósito, cabe ressaltar que o envelhecimento da população é um tema que vem preocupando muitas nações por vários motivos, mas especialmente pela crescente perspectiva de aumento das despesas relacionadas com aposentadorias e pensões. Posto isto, relatórios da Divisão de População das Nações Unidas apontam para o aumento vertiginoso no número de pessoas com idade superior a 60 anos. De fato, é o segmento da população mundial que mais cresce na atualidade (HAQ, 2004).

No entanto, o mercado de trabalho tem operado por meio de uma lógica quase sempre prejudicial ao profissional mais velho. Embora haja certo compromisso com ideias – pelo menos no nível discursivo – que evocam a noção de responsabilidade social corporativa, na prática elas podem não traduzir maior aceitação e oportunidades aos membros do referido grupo social. Nessa linha de raciocínio, Tillsley e Taylor (2001) enfatizam a problemática relativa à delimitação de idade na carreira profissional. Ou seja, diferentemente do que acontecia em meados dos anos 50 do século XX, no qual se denominava como profissional

velho uma pessoa com idade acima dos 60 anos, a lógica prevalecente nos dias atuais diminui sensivelmente os limites para apenas 50 anos e, eventualmente, até menos. Assim, ainda dentro do desafio geral de mudança de mentalidade abordado no Capítulo 1, tem-se a dura realidade de “[...] simplesmente conseguir e manter o emprego quando se é velho [...]” (Cappelli e Novelli, 2010, p. XVI).

Com efeito, Cappelli e Novelli (2010) lembram que muitos indivíduos, ao verem chegar a idade da aposentadoria (65 anos), desejam continuar trabalhando mesmo que parcialmente, mas acabam não conseguindo esse intento em função da falta de oportunidades. Como resultante da discriminação sofrida pelo citado grupo, as pessoas mais velhas se defrontam com a perda de *status* decorrente do desemprego, queda na renda ou mesmo ausência total dela, entre outros males. Para complicar ainda mais a situação do trabalhador maduro, Cuddy e Fiske (2004) citam inclusive a percepção de falta de competitividade. Afinal, um grande número deles também se queixa do tratamento recebido, isto é, como se fossem incompetentes o que contribui, de acordo com Cuddy e Fiske, para solapar ainda mais as suas habilidades para operar de maneira efetiva. Talvez seja este o aspecto mais prejudicial, pois se acaba difundindo uma crença (infundada) que acaba minando-lhes a autoestima. No caso brasileiro são raros os estudos que retratam com precisão os problemas e expectativas dos trabalhadores veteranos e/ou em vias de se aposentar. No entanto, há fortes indícios que muitos profissionais maduros – especialmente os pertencentes à geração *baby boomers* – necessitam do trabalho até por razões econômico-financeiras (ver, por exemplo, Bitencourt et al., 2011; Cappelli e Novelli, 2010; James, Swanberg e McKechnie, 2007a). Em outras palavras, o parco valor de suas aposentadorias não lhes permite viver uma vida normal, digna e típica dos aposentados das nações mais ricas. Ao que tudo indica, então, trabalhar para eles é, antes de qualquer outra consideração, um autêntico imperativo de sobrevivência. Ademais, essa geração não foi devidamente orientada para investir em programas privados de aposentadoria e nem seus empregadores propiciaram tal benefício. O fato é que aposentadoria privada, pelo menos como parte do pacote de benefícios oferecido por algumas empresas para cativar os seus empregados, é algo relativamente novo no Brasil. Mas também há inúmeros casos de pessoas que desejam continuar a trabalhar depois da aposentadoria porque gostam do que fazem, além de encontrarem significado e propósito de vida no seu trabalho (James, Swanberg e McKechnie, 2007b). Por exemplo, o cientista inglês John B. Gurdon, um dos vencedores do prêmio Nobel

de Medicina de 2012 pelo seu trabalho pioneiro com células-tronco, declarou que pretendia continuar trabalhando, não obstante os seus 79 anos.

Mudando o foco da análise para o campo da saúde já que se trata de variável relevante, McMahan e Phillips (1999, citado em Crampton e Hodge, 2007, p. 342) observam que a força muscular atinge um pico entre os 25 e 30 anos. Ao redor dos 40 detecta-se um sutil declínio. Contudo, uma pessoa que tenha entre 51-55 anos tende a apresentar, em média, apenas 40 % da força física que ela possuía quando tinha a idade de 31-35 anos. Esse mesmo indivíduo quando alcançar a faixa etária de 71-80 anos já terá provavelmente aumentado a sua perda de força muscular para 80 %. Portanto, a implicação que esses dados sugerem é que a redução do vigor físico advinda do envelhecimento é problemática para os trabalhadores veteranos, especialmente quando se considera atividades profissionais que requerem alta capacidade nessa variável, tais como levantar e abaixar carregando cargas variando de moderado a elevado peso, entre outras coisas. Apesar de tais conclusões serem embasadas em estudos sérios, é também preciso reconhecer que “Envelhecer significa mudança, mas mudança não significa decadência [...]” (Golub, Filipowicz e Langer, 2004, p. 280).

Entretanto, é forçoso admitir que a perspectiva do envelhecimento torna a vida, em geral, complicada e problemática, especialmente no contexto laboral. De fato, as consideradas 150 melhores empresas para trabalhar no país em 2012 tinham 39,3 % de aposentados em seus quadros. Mas ao se examinar as características das oportunidades oferecidas tinha-se números menos auspiciosos, dado que apenas 3,3 % envolviam profissionais maduros de alta qualificação e 9,3 % de média qualificação. Portanto, a esmagadora maioria (26,7 %) envolveu a contratação de profissionais de baixa qualificação (Guia Você S/A, 2012). Por outro lado, pode-se indagar sobre a razão de não haver também “programas de trainees para profissionais mais velhos” que, eventualmente, desejam levar a sua bagagem de vida e experiência para outra área e/ou setor, bem como aprender outras atividades e desenvolver novas capacitações. Por mais estranha ou heterodoxa que possa parecer tal indagação, se se cogitasse abrir mais espaço para esses profissionais, então esse poderia ser um dos caminhos possíveis.¹ Afinal de contas, conforme analisam Pitt-Catsouphe, Matz-Costa e James (2012), na atualidade,

¹ Algumas empresas têm adotado, por outro lado, o programa de estagiário para trabalhadores da 3ª idade. É uma ótima iniciativa, no entanto, é preciso avaliar muito bem se não visa apenas pagar menos para quem tem experiência, maturidade, vontade e necessidade de trabalhar, de modo que estudos nessa área poderão clarear a verdadeira intenção das empresas.

parece estar havendo mudanças substanciais a respeito dos estágios de carreira. Por exemplo, adultos mais velhos estão iniciando novas carreiras e entendendo a implicação de tal decisão (isto é, o papel de novatos em um contexto diferente ao qual estão acostumados) mesmo quando trazem uma extensa experiência de trabalho obtida em empregos anteriores. No geral, entretanto, há óbvias e claras implicações para os trabalhadores veteranos, tais como baixa taxa de empregabilidade, diminuição da satisfação no trabalho e disposição para lidar com as consequências psicológicas derivadas da discriminação, que podem potencialmente afetar a habilidade deles de desempenhar as suas tarefas e responsabilidades, bem como problemas físicos e de saúde inerentes ao envelhecimento (Crampton e Hodge, 2007; Goldman et al., 2006; James, Swanberg e McKechnie, 2007a). Em contrapartida, cabe destacar que esses profissionais geralmente dispõem de considerável capacidade de controlar as suas emoções (Scheibe, Spieler e Kuba, 2016).

Outro aspecto eminentemente desastroso para o trabalhador mais velho é o desemprego. Para Crampton e Hodge (2007), os efeitos podem ser ainda piores a longo prazo. Afinal, muitos acabam enfrentando sérias dificuldades para se recolocarem, o que os leva ao desânimo e capitulação. Entretanto, nos países em que há baixa reserva de mão de obra devido ao envelhecimento da população e mesmo proibição ou restrição da entrada de imigrantes, tal coisa pode ainda não se suceder. Conforme veremos adiante, alguns países trabalham na direção de manter e estimular a mão de obra mais madura, mas não se pode afirmar que tal medida seja generalizada. Por outro lado, há que se reconhecer que as empresas promovem cada vez mais as pessoas mais jovens, dando-lhes, por extensão, mais poder nas organizações (Deal, 2007). De fato, a idade média dos funcionários das 150 melhores empresas para trabalhar chegou aos 39 anos (Guia Você S/A, 2012). Contudo, o curioso em tal postura empresarial é que nem sempre o profissional mais jovem está suficientemente maduro para encarar o desafio colocado. Aliás, Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012) detectaram sinais de insegurança nos mais jovens em posições de comando no seu esclarecedor estudo.

De qualquer maneira, os mais velhos se empenham para manter equilibrada a balança de poder a seu favor usando os argumentos da idade, experiência e lealdade (Deal, 2007; Lima, Carvalho Neto e Tanure, 2012). Deal pondera, a propósito, que a suposição de que as pessoas mais velhas tenham mais autoridade não configura algo negativo. Mas o que gera problemas é quando as pessoas mais novas são promovidas antes das mais velhas, pois abala as premissas de autoridade. Além disso, Desmette e Gaillard (2008) acreditam que é possível que os

trabalhadores mais velhos possam elevar o nível de comprometimento com as suas carreiras e tal disposição contradiria veementemente o estereótipo de avanço na idade e declínio motivacional no trabalho. Para completar essa parte da discussão, é importante também frisar que há quatro enfoques diferentes conceituando o envelhecimento de trabalhadores (Sterns e Doverspike, 1989, citado em Kooij et al., 2008, p. 365-366). No geral, todos eles apresentam forte implicação para o entendimento da realidade que cerca esses trabalhadores – ou seja:

- Idade cronológica que se cinge à idade de uma pessoa. Nesse enfoque a diferenciação entre trabalhadores jovens e velhos está assentada exclusivamente na questão etária.
- Funcional ou desempenho baseado na idade que reconhece haver considerável variação em termos de habilidades individuais e funcionamento através das diferentes idades. À medida que a idade cronológica avança, os indivíduos passam por mudanças de natureza biológica e psicológicas. Ademais, essas mudanças acabam por refletir em várias dimensões, tais como saúde, capacidade física, habilidades cognitivas e desempenho.
- Idade psicossocial ou subjetiva que deriva de julgamentos envolvendo o *self*, assim como de cunho social. Assim sendo, a idade subjetiva – que é sempre um exercício de autopercepção – está atrelada ou é resultante de como o indivíduo sente, parece e age, bem como com qual grupo de pessoas ele se identifica e a idade efetivamente assumida. A percepção social, a seu turno, abrange normas de idade eventualmente aplicadas que afetam a ocupação, a empresa e a sociedade. Por fim, o construto psicossocial lida com três questões fundamentais: a idade atribuída pela sociedade para um indivíduo ser considerado como velho, as atitudes tomadas em relação aos trabalhadores veteranos (atributos percebidos e estereótipos) e as implicações de atribuir a um profissional tal rótulo.
- Idade organizacional que se refere ao envelhecimento das pessoas nos cargos e organizações. Ou seja, sob esse enfoque o tempo no cargo e na empresa são variáveis predominantes. São também elementos passíveis de consideração aqui o estágio na carreira, obsolescência das habilidades e normas de idade estabelecidas pela companhia.

O conceito de longevidade recebe a contribuição destes quatro enfoques explicitados, mas vislumbra a possibilidade de mudança comportamental em qualquer ponto do ciclo de vida.

Por fim, os pesquisadores reconhecem que certas mudanças de ordem cognitiva, física e mental, bem como outras relacionadas à autoeficácia e ao desenvolvimento de habilidades acontecerão à medida que envelhecemos (Maurer, 2001; Peeters e Van Emmerik, 2008). Contudo, não há certeza sobre o impacto que tais mudanças produzirão no bem-estar dos trabalhadores mais maduros. De fato, enquanto o piloto de carros Michael Schumacher apresentou um retorno desastroso aos palcos da Fórmula 1 aos 40 anos, após uma carreira hiper-vitoriosa entre 1991-2006, Emerson Fittipaldi mostrou enorme capacidade de adaptação e destreza ao iniciar uma nova etapa da sua carreira na Fórmula Indy, sendo lá campeão em 1989 aos 43 anos de idade pela equipe Marlboro Team Patrick e conquistando dois vice-campeonatos consecutivos nas temporadas 1993 e 1994, respectivamente. Ademais, é preciso também admitir que muitas pessoas maduras estabelecem outras prioridades em certo momento de suas vidas. Explicando melhor, o trabalho passa a ter outro significado e o desejo de dedicação a ele pode eventualmente diminuir. Com efeito, a vida laboral hodierna tem demandado extremo empenho, esforço e até mesmo renúncia. A submissão a longas e desgastantes jornadas de trabalho é praticamente uma condição *sine qua non* para o crescimento da carreira ou simplesmente a manutenção do emprego. Por isso, é compreensível que, com o avanço da idade, as pessoas passem a desejar mudanças que contemplem rotinas menos estressantes, além da busca de prazer e satisfação em outras atividades.

Premissas inadequadas e percepções desfavoráveis

Retomando a questão da percepção desfavorável associada ao trabalhador veterano, infere-se ao examinar a literatura pertinente que ela foi construída sobre bases que nem sempre contemplaram argumentos lógicos e consistentes. No passado recente, aliás, se deu grande amplitude para o que estava errado com esse grupo de profissionais, bem como para as ameaças e problemas que permeiam as suas carreiras (Peeters e Van Emmerik, 2008). No geral, tais enfoques e percepções formaram um quadro predominantemente negativo diminuindo o valor, capacidades e o potencial dos trabalhadores mais velhos. Posto isto, Chiu et al. (2001) aventam a possibilidade de a discriminação que atinge diretamente o citado grupo advenha da imagem de que eles possuam certas características (estereótipos) indesejáveis, assim como saúde arruinada, atitudes inflexíveis, resistência às mudanças e reduzida capacidade de assimilar treinamento. No

conjunto, portanto, essas crenças nutridas por colegas de trabalho, empregadores e clientes podem influenciar decisões que culminam num quadro de discriminação baseada na idade. Explorando essa noção, vários pesquisadores (tais como Maurer et al., 2008; Maurer e Rafuse, 2001) ponderam que pode ser vedada ou significativamente reduzida a participação dos profissionais mais velhos em treinamentos porque se considera (uma vez mais, fruto de crenças estereotipadas) que eles não estão aptos a aprender como os mais jovens ou não o desejam por estarem menos motivados ou por causa da premissa (injustificada) de que se aposentarão brevemente reduzindo, assim, os retornos de investimentos. Por sua vez, Posthuma e Champion (2009) apresentaram os resultados de uma ampla e exaustiva investigação da literatura. A Tabela 3.1 apresenta uma síntese dos estereótipos predominantes, sendo alguns favoráveis outros não. De qualquer maneira, eles fornecem um quadro geral dos julgamentos e impressões associadas a esse grupo de trabalhadores.

Outro estudo conduzido por Billett et al. (2011) lança ainda mais luz sobre a percepção (geralmente desfavorável) despertada pelos trabalhadores veteranos. Os autores encontraram evidências de quatro temas predominantes na literatura, a saber: (1) as organizações tendem a percebê-los como menos capazes do que os mais jovens em termos de habilidades físicas, capacidade de aprendizado e adaptação às mudanças, mas lhes atribuem avaliação superior em fatores como comprometimento, confiabilidade e conhecimento da corporação; (2) as percepções negativas podem influenciar os empregadores a não contratá-los ou lhes dar suporte para o contínuo desenvolvimento ou até mesmo forçá-los a aposentadoria; (3) parte dos trabalhadores maduros concorda com os estereótipos negativos atribuídos à idade; (4) mas alguns trabalhadores desfrutam de um suporte positivo das empresas. Por outro lado, analisando o fator motivacional, Kanfer e Ackerman (2004, p. 455) – tópico crítico – concluíram que nem justificação teórica nem tampouco evidência empírica suportam a hipótese de “um inevitável e universal declínio na motivação do trabalho com a idade”.

Mais precisamente, Kanfer e Ackerman (2004) sugerem que a motivação no trabalho, tanto no estágio médio da carreira como no final, não difere dos princípios básicos encontrados na fase inicial caracterizados pela alocação de recursos pessoais voltados ao comportamento no trabalho que ajudam na construção de competências, promovem um sentido de autoeficácia e autoconceito, bem como oferecem oportunidades concretas de alcance das metas colimadas. Assim sendo, as diferenças concernentes à motivação laboral à medida que se

envelhece são atribuídas ao impacto das mudanças relacionadas à idade em termos de competências e estímulos nos componentes de processamento motivacional. Mas elas não param aí. Para Kanfer e Ackerman há também a questão da amplitude das oportunidades, que poderão ou não satisfazer os anseios do autoconceito, assim como a lista de opções e incentivos proporcionados pelas organizações e o ambiente de trabalho para a realização das metas.

Tabela 3.1 – Resumo dos estereótipos e crenças sobre os trabalhadores mais velhos

Conclusão	Descrição
1 ^a	Existe o estereótipo de que o trabalhador mais velho apresenta menor habilidade e é menos motivado e produtivo do que o mais jovem.
2 ^a	Tendências Gerais. Há pouca evidência de que o desempenho no trabalho decline com o envelhecimento do funcionário. Ao contrário, o desempenho não raro aumenta com o avanço da idade e quando se detecta declínio, ele tende a ser pequeno.
3 ^a	Diferenças Individuais. A idade é menos relevante para o desempenho do que a habilidade e a saúde individual. Além disso, detecta-se maior diferença dentro dos grupos do que entre grupos de idade.
4 ^a	Há o estereótipo de que o trabalhador mais veterano é menos adaptável e flexível, mais resistente à mudança e tem menos energia do que os mais jovens e, por isso, proporcionará menor retorno sobre os investimentos como, por exemplo, treinamento.
5 ^a	Existe o estereótipo de que o trabalhador veterano apresenta menores habilidades de aprendizado do que os mais jovens.
6 ^a	Há o estereótipo de que o trabalhador mais velho permanecerá menor tempo no emprego o que redundaria em menor retorno sobre os investimentos em treinamento e desenvolvimento do que os mais jovens.
7 ^a	Os trabalhadores mais velhos geralmente não dão menores retornos de investimento com o treinamento porque eles são menos propensos a pedir demissão e o retorno tende a ser rápido. É inegável que os salários dos mais velhos são maiores do que os mais jovens, mas há outros fatores que podem contrabalançar as diferenças como, por exemplo, menor taxa de absenteísmo.
8 ^a	Predominância do estereótipo de que os mais velhos são mais dispendiosos porque a eles se paga maiores salários, benefícios e de estarem geralmente próximos da aposentadoria.
9 ^a	Há o estereótipo generalizado de idade no qual os profissionais veteranos são vistos como mais estáveis, responsáveis, honestos, confiáveis, leais, comprometidos com o trabalho e menos propensos a faltar ou sair rapidamente.
10 ^a	Os estereótipos etários têm influenciado os resultados de decisões relativas ao emprego em vários locais. A conclusão é que até os trabalhadores mais velhos têm os seus estereótipos de idade, mas a negatividade deles pode ser atenuada quando eles se identificam com outros colegas da mesma faixa etária.

continua...

Conclusão	Descrição
11 ^a	Por outro lado, os trabalhadores mais velhos podem sustentar os mesmos estereótipos de idade que os seus pares mais jovens, bem como são capazes de utilizá-los em decisões. Mas os efeitos desses estereótipos podem diminuir quando eles se identificam com colegas da mesma faixa etária em seus grupos.
12 ^a	Os efeitos relativos aos estereótipos de idade utilizados em decisões tendem a ser reduzidos quando as informações relevantes pertinentes ao trabalho são disponíveis e consideradas.
13 ^a	Existe a possível percepção de que certas vagas (funções) devam ser preenchidas por candidatos de determinada idade.
14 ^a	O estereótipo de idade é particularmente saliente em certas indústrias tais como: a financeira, seguros, varejo e TI.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas descobertas de Posthuma e Campion (2009, p. 166-173).

Nota-se aí, a propósito, a inexistência de grandes conflitos ou divergências com os processos de motivação encetados em outras fases da carreira profissional. Em síntese, as mudanças relacionadas à idade podem aumentar ou eventualmente diminuir de intensidade, mas aparentemente tem pouco efeito na motivação do trabalho dependendo das circunstâncias. Kanfer e Ackerman (2004) propõem ainda que a motivação no trabalho para os trabalhadores mais velhos pode ser elevada mediante a implantação de estratégias organizacionais e práticas gerenciais calcadas em padrões normativos voltados ao desenvolvimento dos adultos. Vale acrescentar que:

Contemporâneas formulações orientadas aos processos de motivação do trabalho tipicamente enfatizam esforço e tempo em vez de conhecimento, como os recursos pessoais que um indivíduo aloca para determinar a direção, intensidade e persistência do seu comportamento no trabalho. Para os trabalhadores mais velhos, conhecimento é tipicamente substancial enquanto tempo e esforço cognitivo são muitas vezes restritos. Para os mais jovens, a verdade é exatamente oposta. De uma perspectiva organizacional, as mais efetivas intervenções motivacionais para os trabalhadores de idade média e mais velhos podem ser aquelas que visam à utilização e distribuição de relevante conhecimento e experiência (Kanfer e Ackerman, 2004, p. 455-456).

No seu extenso e esclarecedor trabalho, Kanfer e Ackerman (2004) lembram que as modernas teorias da motivação do trabalho tendem a dar ênfase substancial às chamadas recompensas intrínsecas derivadas do aprendizado e as extrínsecas

relacionadas à remuneração, promoção e reconhecimento. No entanto, para os trabalhadores mais velhos, as restrições e limitações nessas variáveis tendem a diminuir o valor dessas recompensas. Os citados autores alertam para o fato de que as recompensas advindas dos motivos para a utilização do conhecimento, ajuda, cooperação e aumento do afeto positivo estão aguardando desenvolvimento teórico e prático. Por fim, eles conjecturam que se as teorias da motivação para o trabalho sugerem que os profissionais mais velhos são eventualmente menos motivados quando considerados na instância grupal. O problema pode estar ligado às limitações das teorias existentes e práticas organizacionais em vez desse grupo de indivíduos. Persiste, portanto, a necessidade de mais profundas investigações para o entendimento das motivações desse grupo.

Nesse sentido, cumpre destacar a investigação de Kooij et al. (2008, p. 383) que apresenta uma série de variáveis que impactam negativamente a motivação do trabalhador mais velho a continuar trabalhando. Os autores apuraram que a causa inicial é a própria idade cronológica que, em certo momento, parece “empurrar” o trabalhador a usufruir dos seus direitos legais e pacotes financeiros e se aposentar, não obstante a sua saúde estar em boa forma. Em segundo, está a idade funcional considerada no seu duplo aspecto (biológica e psicológica). A dimensão biológica, isto é, saúde abalada ou más condições físicas, tende a ser negativamente associada à motivação levando à aposentadoria. No mesmo diapasão, a dimensão psicológica tende a ser afetada pelo decréscimo da autoeficácia e pela mudança de foco em diferentes tarefas. Aparentemente, à medida que os trabalhadores envelhecem psicologicamente há uma preferência por tarefas que requerem maior nível de conhecimento geral e compreensão verbal, tarefas que focam na criação e inovação (*generative tasks*), e que buscam dar suporte para o afeto positivo e autoconceito, mas evitando novas incumbências ou atividades que exigem alto envolvimento. Terceiro, a idade psicológica pode também afetar a motivação para trabalhar através dos efeitos deletérios das normas de idade e estereótipos. Ou seja, esses aspectos podem influenciar as decisões gerenciais levando a um quadro de oportunidades limitadas de promoção, treinamento, desenvolvimento (obsolescência), motivação e, por fim, empregabilidade de trabalhadores mais velhos, o que validaria as restrições antes descritas impostas pelos gestores. Vale ressaltar que as normas de idade afetam a decisão de se aposentar. Muitas organizações não admitem a presença de um indivíduo em seus

quadros – incluindo cargos de direção – a partir de certa idade.² Quarto, os autores advogam que a idade organizacional gera um efeito ambíguo na motivação de continuar na ativa. De um lado, a obsolescência das habilidades (embora nem sempre isso seja fato), crescente probabilidade de se deparar com a estagnação da carreira ou ainda dificuldade para a realização de uma meta que resultaria em afastamento emocional da carreira. De outro, os efeitos seriam os incentivos monetários decorrentes dos altos ganhos, mudanças nas necessidades, elevado comprometimento com o trabalho e resiliência na carreira. Quinto e último, a idade média também influencia a motivação para trabalhar, dado que os desejos da parceira e a crescente importância atribuída ao tempo de lazer encorajam a decisão de partir para a aposentadoria.

Por outro lado, Billett e Van Woerkom (2006) apresentam conclusões nada animadoras em termos de perspectivas e possibilidades para os trabalhadores mais maduros. Expressando uma visão altamente pessimista, eles acreditam que o sentimento geral em favor dos mais jovens não mudará. Em consequência, seja individualmente ou coletivamente há razões para crer que os trabalhadores mais velhos necessitarão adotar um comportamento agêntico (isto é, ativo e determinado) na busca de preservação dos seus espaços o que demandará disposição ao aprendizado (epistemologia pessoal) e capacidade de reflexão crítica para melhor “negociar” as transições no mundo laboral.

Atitudes e práticas em relação aos trabalhadores mais velhos

Levando-se em consideração os elementos colhidos até o momento, há muitas razões para supor que as atitudes e práticas voltadas aos trabalhadores mais velhos não sejam sempre as mais valorizadoras e dignificantes. De fato, num dos poucos estudos devotados a essa questão, Taylor e Walker (1998, citado em Duncan, 2003) descobriam que essa relação era bastante complexa. Dito de outra forma, as evidências sugerem que elas estão muito distantes do ideal. Por exemplo, Shore, Cleveland e Goldberg (2003) aventaram a hipótese de que os

2 Nesse sentido, algumas situações bizarras são criadas. Por exemplo, vale a pena recordar o dilema enfrentado pelo Banco Itaú ao ter que adiar a aposentadoria do seu presidente, Roberto Setubal, que, aos 58 anos, estava chegando à idade limite de apenas 60 anos estabelecida para o cargo (aposentadoria compulsória) decorrente da sua fusão com o Unibanco. Mas como não havia um nome ideal para sucedê-lo naquele momento, o banco estava mudando as regras para aposentá-lo com mais idade (Napolitano e Amorim, 2013).

empregados cronologicamente ou subjetivamente mais velhos do que os seus gerentes receberiam avaliações mais negativas, assim como menores possibilidades de treinamento e desenvolvimento do que aqueles cuja idade fosse similar ou até mesmo menor do que a dos seus gestores. E numa amostra composta de 185 gerentes e 233 subordinados, eles encontraram evidências de que os gerentes mais velhos tratam de maneira similar tanto funcionários mais velhos como mais novos; entretanto, os resultados sugerem que, quando se trata de gerentes mais jovens há, em contraste, uma clara preferência dada para o desenvolvimento dos funcionários do segundo grupo.

Armstrong-Stassen e Templer (2005) avançaram um pouco mais ao investigar como as empresas canadenses estavam implementando ações no sentido de usar efetivamente gerentes e profissionais mais velhos (definidos com idade superior a 50 anos). O estudo se concentrou nas práticas de RH especificamente relacionadas ao treinamento e desenvolvimento. De modo geral, os resultados mostraram um quadro nada animador, pois apenas 42 % dos executivos de RH enxergavam o envelhecimento da força de trabalho como moderadamente a extremamente importante para as suas empresas, sinalizando, portanto, uma visão pouco estratégica a respeito do assunto. Curiosamente, os executivos de setor público mostraram mais sensibilidade à questão do que os do setor privado ($t= 3.57, p<0.001$). Quanto o tópico relativo ao acesso a treinamento, não houve também o prevalecimento da unanimidade de opiniões. Ou seja, aproximadamente 50 % dos executivos relataram existir em suas organizações ações – que variavam de um pouco a altamente engajadas – direcionadas aos membros do grupo acima especificado, visando prover-lhes de atualização e aquisição de novas habilidades e *expertises*. Havia, entretanto, a esperança manifestada por parte dos executivos de RH de que as empresas poderiam ampliar os seus esforços no futuro. Em termos de adaptação a treinamento, 46 % dos respondentes afirmaram que as empresas estavam um pouco ou altamente engajadas em promover o ajuste dos métodos de treinamento, de modo a atender as necessidades do grupo-alvo, enquanto 42 % reportaram já existir ajustes voltados ao estilo de aprendizado deles. A expectativa era de que haveria muito mais engajamento nesse particular num futuro próximo. Esse estudo forneceu evidências preocupantes da falta de treinamento voltada à conscientização dos gerentes. Mais precisamente, apenas 13 % dos executivos de RH informaram que havia, no momento da pesquisa, de algum a muito engajamento na execução de treinamento com vistas à finalidade acima descrita, embora 43 % tinham a expectativa de que as suas

empresas viriam a se empenhar em tal iniciativa brevemente. Outro resultado não muito auspicioso – indicando quão problemática e complexa é a realidade vivida em geral pelo trabalhador veterano no mundo moderno – apontava para o fato de que não mais do que 19 % dos entrevistados relataram haver programas de educação para os seus quadros gerenciais a respeito das maneiras efetivas de utilização dos gerentes e profissionais mais velhos, não obstante haver a expectativa de que esforços nesse sentido seriam postos em prática mais adiante no tempo.

Armstrong-Stassen e Templer (2005) detectaram que a importância da questão do envelhecimento da força de trabalho era assim atribuída por 62 % dos executivos de RH (variando as respostas de moderadamente a extremamente importantes para as suas empresas). Na dimensão relativa ao efetivo recrutamento e retenção dos trabalhadores mais maduros, 32 % da amostra afirmou sentir que as suas empresas eram de moderadamente a extremamente efetivas na perseguição desse objetivo, enquanto 36 % consideravam-nas não efetivas na realização de tais objetivos. Contudo, a percepção de 74 % dos respondentes era de que as empresas estavam fazendo de bem a muito bem em termos de retenção de gerentes e trabalhadores veteranos. Outros paradoxos também foram observados pelos autores do estudo. Em acesso ao treinamento, por exemplo, 83 % da amostra indicou que essa variável e atualização eram um pouco ou altamente importantes na retenção dos profissionais citados, bem como 72 % tinham a mesma opinião para o aprendizado de novas habilidades. Ocorre que tais posições estavam em flagrante contraste com aquilo que as suas empresas estavam fazendo para reter os profissionais mais velhos, conforme vimos acima. Em resumo, ficou patente nessa reveladora investigação o quanto se tem de construir para afinar o discurso, de modo a prevalecer ações e atitudes empresariais coerentes. Note que a amostra (N= 493) era constituída exclusivamente de profissionais de RH canadenses de uma variedade de setores.

Noutra investigação conduzida por Loretto e Whitte (2006) cujo objetivo era obter o grau de conhecimento e entendimento – por meio de um enfoque qualitativo – das atitudes e práticas dos empregadores escoceses concernentes aos trabalhadores mais velhos, os autores perceberam que mesmo em situações onde se exaltava os benefícios derivados da contratação de profissionais veteranos, havia uma clara evidência de que eles não constituíam a primeira alternativa. As opiniões expressadas concordavam que eles eram mais baratos, não apresentavam problemas de maternidade, pensão e estavam preparados para trabalhar em horários onde o fator sociabilidade não estava presente. Além disso,

embora os empregadores demonstrassem entusiasmo por uma força de trabalho diversa em idade, as evidências, entretanto, mostravam de forma veemente que a preferência era dada aos mais jovens, isto é, trabalhadores entre 35-54 anos (*prime-age workers*). Não obstante as descobertas revelarem que alguns empregadores optavam pelos mais velhos em razão da positiva experiência com eles, as atitudes baseadas em estereótipos pareciam, em geral, representar um papel decisivo, especialmente nas decisões de recrutamento.

O sensível binômio *downsizings*-trabalhadores mais velhos foi objeto do estudo de Armstrong-Stassen e Cataneo (2010). Na verdade, dois estudos foram conduzidos pelas autoras com trabalhadores acima dos 50 anos de variadas ocupações e empregados de uma ampla gama de empresas. Assim, no 1º estudo (N= 449; indivíduos de 50-68 anos) foram comparados os respondentes que trabalhavam para organizações que reduziram a sua força de trabalho nos últimos cinco anos com aqueles que não passaram por essa experiência no citado período. Obedecidos tais critérios, no 2º estudo (N= 395; indivíduos de 50-70 anos) foram cotejadas variáveis tais como suporte e treinamento e clima de desenvolvimento para os trabalhadores mais velhos pertencentes aos dois grupos de empresas. As conclusões iniciais corroboraram os resultados de outros estudos (Manpower, 2007) que apontaram que as empresas estavam fazendo pouco para manter os profissionais desse grupo etário.

Mais especificamente, os resultados sugeriram que os *downsizings* têm efeitos deletérios para as práticas organizacionais que a literatura de pesquisa sobre velhice classifica como importantes para os trabalhadores mais velhos. As descobertas indicaram que as empresas que passaram por *downsizings* eram muito menos prováveis de apresentar políticas de RH feitas para atender aos trabalhadores mais velhos, bem como tinham menor suporte de treinamento e desenvolvimento de clima organizacional para eles. Na verdade, as autoras (Armstrong-Stassen e Cataneo, 2010) identificaram que poucas empresas estavam promovendo ativamente tais iniciativas e isso era ainda menos provável entre as organizações que enfrentaram o *downsizing*. A implicação imediata dessa descoberta era que os trabalhadores desse grupo ficavam especialmente vulneráveis a passar pela obsolescência nessas empresas. Em resumo, os resultados sugerem que as empresas não estão efetivamente inclinadas a investir nos talentos maduros seja qual for a medida utilizada, e os *downsizings per se* só aumentam tal indisposição. É importante salientar que tal recurso é cíclico no universo das empresas e aplicados principalmente em decorrência de longos períodos de gera-

ção de resultados insatisfatórios, embora eles possam ser colocados em práticas por outros motivos. Seja como for, como se trata de algo inerente aos sistemas econômicos liberais, não há sinais de que tal medida venha a ser completamente descartada, o que tende a tornar mais complicada ainda as perspectivas dos veteranos. Mesmo para profissionais trabalhando em universidades a percepção é complexa. Ou seja, muitos acadêmicos continuam a trabalhar após a aposentadoria e, na investigação de Stein, Rocco e Goldenetz (2000), os respondentes informaram fazer parte de um ambiente em que envelhecimento era premiado entre os profissionais do nível docente, mas observaram a ocorrência de desvalorização para outros que estavam lotados em outras áreas.

Situações conflitantes

Também há outros fatores conflitantes que não ajudam na construção de uma melhor acomodação entre as gerações (discutirei mais sobre esse aspecto no Capítulo 4). Especulo que a indiscutível priorização dada às gerações mais jovens na atualidade no que concerne à contratação e assunção das vagas, especialmente as mais proeminentes nas hierarquias organizacionais, só aumenta as tensões. Até meados dos anos 90 do século passado havia a crença de que a senioridade e lealdade a uma empresa era o caminho para uma carreira bem-sucedida. De lá para cá, muitas mudanças aconteceram impulsionadas, sobretudo, pelos avanços propiciados pela *expertise* da geração digital e que os tornaram altamente demandados pelas organizações. Em outras palavras, de um momento para o outro toda a experiência e conhecimento adquirido pelos mais velhos perderam valor. Indivíduos extremamente jovens foram alçados às posições mais destacadas das empresas sem possuir suficiente maturidade psicológica e sabedoria que advém, em geral, com a idade.

Glover e Branine (2001b, p. 51) captaram muito bem essa abrupta mudança ao escrever que a crença generalizada de que as pessoas mais jovens são mais produtivas, bem como constituem os membros mais valorizados da sociedade, tornou-os relutantes em interagir de maneira mais significativa com os mais velhos. A rejeição decorrente de tal modo de pensar levou os mais velhos a um sentimento de frustração e ressentimento, pois, a partir daí, o quadro que se estabeleceu foi francamente desfavorável aos trabalhadores mais maduros. Aliás, a adaptação a tal cenário é algo de difícil consecução. No entanto, é provável que o pior já tenha passado, embora os estragos devam ter sido devastadores e

irrecuperáveis – assim conjecturo – na carreira de muitos profissionais maduros que ficaram, de um momento para o outro, praticamente alijados. Ademais, as gerações mais jovens têm consistentemente mostrado “muita pressa” em galgar posições mais elevadas nos organogramas e as organizações, a seu turno, têm dado primazia quase absoluta às suas aspirações. Em resumo, talvez nunca se tenha visto algo semelhante antes nas relações trabalhistas.

Além disso, há claras e profundas diferenças entre as gerações que não podem ser desprezadas. Glover (2001, p. 117) descreve que as diferenças são observáveis nas dimensões ideológica, econômica e social. Assim, os gestores mais jovens tendem a apresentar um comportamento gerencial mais agressivo, no qual sugerem que o conhecimento funcional específico dos mais velhos é adequado às empresas que sofreram *downsizing* e/ou diminuição das estruturas e cuja gestão exige maior flexibilidade funcional, habilidades múltiplas e equipes de trabalho em quase todos os níveis hierárquicos. Em contrapartida, os gerentes mais maduros tendem a ser mais conhecedores (1) do trabalho e necessidades dos colegas colocados em outras funções do que os seus superiores geralmente mais jovens gostariam de admitir, (2) bem como dos inconvenientes e embaraçosos fracassos da direção das organizações de maneira geral. Posto isto, pode-se inferir que os mais veteranos não tendem a padecer de falta de empatia nas relações e entendimento do negócio. Há também a clara impressão de que os mais jovens não facilitam a vida corporativa ou a reinserção dos profissionais mais velhos. Nesse sentido, Cappelli e Novelli (2010, p. XVII) afirmam categoricamente que:

[...] o maior obstáculo em conseguir acesso aos empregos situa-se nos gerentes mais jovens. A maior preocupação a respeito da contratação dos trabalhadores mais velhos expressada pelos empregadores é que os conflitos surgiriam quando eles são gerenciados por supervisores invariavelmente mais jovens. Um incrível 88 % de empregadores se preocupam a respeito da contratação de trabalhadores mais velhos por causa de tais conflitos.

De fato, uma reveladora meta-análise (a pesquisa das pesquisas) efetuada por Finkelstein, Burke e Raju (1995) sobre estudos de laboratório focando em fatores de idade e seleção não encontrou significantes efeitos quando os selecionadores avaliavam jovens ou velhos candidatos. No entanto, eles identificaram um substancial efeito quando os selecionadores avaliavam candidatos de ambos os grupos, de tal forma que os mais jovens eram considerados mais qualificados do que os mais velhos. Para os autores, esse resultado sugere que a idade dos

outros candidatos poderia representar um importante papel no entendimento de como a idade-alvo influencia no processo de seleção. Num outro estudo (baseado em três experimentos) conduzido por Krings, Sczesny e Kluge (2011) focando especificamente nas variáveis cordialidade e competência como dimensões de julgamento social, confirma a opinião (infundada por sinal, conforme os próprios autores) de que a discriminação contra a contratação de profissionais mais velhos é baseada na crença estereotipada de que eles apresentam baixo nível na segunda, embora sejam bem cotados na primeira variável.

Mas não se pode esquecer igualmente da questão da demografia relacional que sugere resultados favoráveis em termos de similaridade de grupos, enquanto a dessemelhança resultaria no oposto. Em outras palavras, dentro dessa concepção, os trabalhadores maduros, operando em grupos de trabalho compostos de pessoas parecidas, assim como os mais jovens em ambientes igualmente similares às suas faixas de idade, tenderiam a apresentar resultados de trabalho mais positivos do que os indivíduos que estejam em grupos muito diferentes (Shore e Goldberg, 2005).

Retomando a questão digital, Cappelli e Novelli (2010) lembram que é fácil assumir o despreparo ou inaptidão do trabalhador mais velho nesse variável. No entanto, tal visão é mitificada, pois há muito os empregos e as atividades concernentes a esfera da tecnologia da informação (TI) faz parte do cotidiano. Desde os anos 80 do século passado, aliás, se trabalha em ambientes onde os PCs são onipresentes. Assim sendo, o fato de se dominar a linguagem Fortran não é indicativo de atualização profissional como Java, por exemplo. Mas é também fato que, o que se sabe agora, pode se tornar absolutamente obsoleto para o profissional – independente da idade – daqui a alguns anos ou meses se não houver treinamento. De qualquer maneira, vê-se estabelecido um quadro altamente prejudicial ao trabalhador mais velho e, paradoxalmente, numa época em que as taxas de envelhecimento da população mundial tornam-se mais expressivas e, por isso, preocupantes. Posto isto, as empresas poderiam se empenhar mais para diminuir as diferenças e importância atribuídas a cada um dos grupos (isto é, jovens e velhos). Mas ao não fazê-lo permitem indiretamente que se estabeleçam as distorções típicas da ausência de políticas e práticas voltadas à diversidade cultural, igualdade e inclusão. Por isso, merece destaque a recomendação de Griffiths (2007) concernente a necessidade de implantação de programas de conscientização de idade em todas as áreas funcionais e departamentos das organizações, mas especialmente para os supervisores e gerentes.

Elementos de um autorretrato

A fim de compor esse amplo mosaico creio ser igualmente relevante entender como os trabalhadores mais velhos se julgam. Afinal, conhecer a autopercepção desse grupo certamente ajudará a deslindar os mecanismos psicológicos subjacentes e a elaborar um quadro mais preciso dos anseios, dramas e dificuldades por eles rotineiramente vivenciados. Posto isto, vale destacar uma investigação realizada na Nova Zelândia (McGregor, 2001) contendo questões estruturadas e outras abertas. Basicamente, a *survey* buscou conhecer a visão dos respondentes a respeito dos trabalhadores mais velhos e explorar os estereótipos. No geral, foram computadas 2137 respostas válidas (56 % de taxa de resposta). A idade média dos respondentes era de 59 anos e daqueles que participaram do estudo 73 % situavam-se entre 55-60 anos, 25 % ficavam entre 61-65 anos e apenas 2 % alcançavam o patamar etário de 65-72 anos. A Tabela 3.2 apresenta alguns resultados que denotam uma autopercepção extremamente positiva. Em síntese, o autor identificou um quadro complexo em que certos aspectos são favoráveis, mas outros não.

Tabela 3.2 – Visões do trabalhador mais velho

Trabalhadores mais velhos provavelmente são	Concordo %	Não concordo e nem discordo %	Discordo %
Confiáveis	96,6	2,2	1,2
Comprometidos com o trabalho	93,9	4,1	2,0
Leais	92,5	5,6	1,9
Produtivos	90,3	7,5	2,2
São melhores em grupos	76,5	17,0	6,5
Resistem a mudanças	49,4	15,9	34,7
Têm problemas com tecnologia	48,8	18,3	32,9
São menos motivados	12,0	15,3	72,7
São menos criativos	12,0	17,9	70,1
Menos dispostos ao treinamento	23,6	19,3	57,1
São difíceis de treinar	19,7	26,8	53,5
Menos dispostos a trabalhar longas horas	38,0	15,8	46,2

Fonte: Adaptado de McGregor (2001, p. 7-8).

Já o estudo de McGoldrick e ArrowSmith (2001) (N= 1665) detectou que o termo “velho” é atribuído para os homens com a idade a partir dos 51 anos e 48 para as mulheres. De certa maneira, tais resultados soam como um paradoxo

diante dos avanços da medicina que prolongam cada vez mais a vida média das pessoas e do início tardio da vida no trabalho. Nesse último aspecto, por sinal, dependendo da área profissional escolhida, muitos jovens simplesmente não conseguem efetivamente ingressar no mercado de trabalho antes dos 27 anos. São cursos e mais cursos de especialização, pós-graduação etc., que demandam tempo e dedicação (exclusiva em alguns casos).

Investigando a questão da identidade nos processos de busca por emprego em indivíduos desempregados na faixa etária de 45 a 65 anos, Berger (2006) encontrou um quadro no qual a percebida discriminação de idade por parte dos empregadores não era o único caminho para a degradação da identidade dos membros do referido grupo. Para alguns participantes, o simples fato de ir a programas direcionados aos trabalhadores mais velhos, ladeados por outros colegas desfrutando basicamente da mesma situação, aumentava a sensação de desestímulo. Aparentemente, a descoberta de Berger revela uma espécie de sentimento de frustração por parte desses indivíduos pelo fato básico de pertencerem a tal grupo. Mas há também um efeito positivo detectado no estudo derivado de tais programas, dado que alguns respondentes declararam que através deles conseguiram superar esse aspecto negativo de suas vidas. Embora a maioria dos participantes do estudo tenha sido bem-sucedida em sustentar identidades positivas, a despeito das experiências negativas, ficou muito claro que a busca por emprego é determinada pela idade o que demanda mudanças sociais e empresariais.

Por outro lado, Fraser et al. (2009) buscaram entender os fatores que influenciam as pessoas mais velhas (isto é, com 60 anos ou mais) a permanecer em empregos com registro em carteira. Vários benefícios percebidos foram listados, a saber: ganhar uma remuneração, desfrutar de aspectos sociais, ter alguma coisa para fazer/manter-se ocupado, ter um propósito, dar uma contribuição, usar as habilidades (não desperdiçá-las), promover a própria saúde emocional e física, ter uma identidade, perseguir um interesse, manter a autonomia e independência, manter o controle sobre trabalho e estilo de vida, ter flexibilidade e escola no trabalho, pertencer a locais de trabalho que dão suporte. Os respondentes também listaram como barreiras ao emprego registrado aspectos como: estresse, a falta de suporte dos empregadores, as exigências físicas do trabalho, a exagerada dependência das qualificações formais, as dificuldades em obter emprego, as preocupações com a segurança no trabalho, as preocupações com incentivos financeiros voltados aos trabalhadores mais velhos. Os autores do estudo também tiveram a saudável iniciativa de identificar os conselhos dados pelos

respondentes a respeito de como os trabalhadores mais velhos podem conservar os seus empregos, tais como: manter um estilo de vida mais saudável, manter-se fisicamente em forma, ser apaixonado ou interessado pelo seu trabalho, agarrar as oportunidades à medida que elas apareçam, ter um plano, manter as opções em aberto, estar ciente das diferentes possibilidades de emprego formal e modos de encontrar um, solicitar assistência, encontrar uma atividade que se ajuste ao seu estilo de vida, aceitar uma posição que não constitua a sua preferência se necessário, envolver-se em trabalho voluntário que pode levar às oportunidades de emprego formal, atualizar as suas qualificações e habilidades e ter o suporte de uma rede de contatos. No geral, as descobertas apresentam claras oportunidades de melhorias e aperfeiçoamento de políticas sociais e de RH.

Qual a real capacidade de adaptação, engajamento, aprendizagem, desempenho e produtividade do trabalhador veterano?

Muitos mitos permeiam a questão acima formulada. No geral, não ecoam o que, de fato, é concreto e verdadeiro. Paul e Townsend (1993) citam o mito que associa a redução da capacidade de trabalho e desempenho com a idade. Eles ponderam que as pesquisas indicam que os trabalhadores com idade entre 65 e 75 anos geralmente desempenham tão bem quanto os mais jovens, desde que os empregos não envolvam atividades físicas. Os autores recordam que a questão da idade funcional começou a atrair a atenção dos pesquisadores antes da segunda Guerra Mundial, quando os trabalhadores mais velhos foram contratados para trabalhar na indústria de defesa. Um estudo realizado naquele período (isto é, “O Trabalhador Mais Velho na Indústria”) concluiu que os veteranos desempenhavam de maneira efetiva quando alocados adequadamente nas empresas. A idade não constituía um fator determinante – diferentemente do que se vê na atualidade – para julgar um operário. Outro mito apontado por Paul e Townsend diz respeito à crença acalentada de que os trabalhadores mais velhos carecem de capacidade de aprendizado e reciclagem de suas habilidades, assim como de motivação em si mesmos para aprender. Mas tal tese carece de sustentação, dado que as evidências empíricas indicam que a capacidade dos trabalhadores mais velhos de aprender não difere substancialmente da dos mais jovens (ver, por exemplo, Smith, Smith e Smith, 2010). Em outras palavras, eles não apenas apresentam condições de aprender como também manifestam o desejo. Assim sendo, muitas das supostas “desvantagens” atribuídas aos veteranos são de cunho social,

convencionais e imaginárias. Ademais, muitos pesquisadores consideram que no dia a dia, a *expertise* acaba compensando eventuais declínios na dimensão da cognição. Explicando melhor, embora seja normal a associação entre envelhecimento e queda na mencionada variável, o impacto chega a ser desprezível ou até mesmo inexistente (Pasupathi e Löckenhoff, 2004).

Considerados globalmente, esses resultados não sugerem – vale repetir – que os mais velhos são menos aptos a aprender. Na verdade, muitos autores (por exemplo, Charness e Czaja, 2006; Patrickson e Ranzijn, 2005; Shore e Goldberg, 2005) enfatizam a necessidade das organizações considerarem diferentes formas de treinamento e enfoques de desenvolvimento à medida que as pessoas envelhecem a fim de se otimizar o aprendizado. Nesse particular, Patrickson e Ranzijn são mais específicos ao sugerir que as instruções dadas em salas de aula podem ser mais adequadas para as pessoas mais velhas, enquanto as mais jovens podem preferir utilizar os recursos disponibilizados pela internet. É também possível que veteranos não se sintam tão à vontade em lidar com *joysticks* quanto os mais jovens, mas seriam com algum tipo de volante ou direção e assim por diante. De qualquer maneira, aí está uma questão que merece mais investigação.

Corroborando tal opinião, Charness e Czaja (2006, p. VI) ao recorrerem à literatura de geriatria, psicologia e engenharia de fatores humanos, além das pesquisas por eles realizadas, concluíram que:

[...] Treinamento e re-treinamento são questões críticas para todos os trabalhadores, mas particularmente para os adultos mais velhos. Envelhecimento como um processo resulta em mudanças que poderiam afetar o aprendizado tais como declínio na visão, audição e mudanças na memória, atenção e velocidade de processamento. Assim, aprender uma nova habilidade pode ser mais desafiador para as pessoas mais velhas, e elas podem levar mais tempo do que os mais jovens para adquirir novas habilidades. Nós também sabemos que os adultos mais velhos são receptivos a interagir com as novas tecnologias a são capazes de aprender novas habilidades. Entretanto, fornecer acesso a treinamento e assegurar que os programas sejam adequados às necessidades e preferências dos adultos mais velhos são críticos para o aprendizado bem-sucedido.

Entretanto, Charness e Czaja (2006) fazem a ressalva de que os adultos mais velhos geralmente requerem mais ajuda e exercícios práticos (*hands-on practice*). De qualquer maneira, dado o passo das mudanças tecnológicas ora em curso, pode-se facilmente imaginar que aprendizado e desenvolvimento tenderão

a ser coisas cada vez mais importantes nos locais de trabalho e, à medida que a idade média dos trabalhadores vá aumentando, será indispensável administrar o desempenho deles nas mencionadas variáveis (Maurer, 2007). De acordo com Smith (2001), é preciso se ter em mente que os trabalhadores mais velhos aprendem de maneira diferente em comparação aos mais jovens e que a utilização do fator etário como preditor de desempenho pode eventualmente levar a decisões sem fundamento a respeito do que os profissionais mais maduros podem fazer. O seu estudo com membros do Instituto de Gerência de Pessoal Neo Zelandês também trouxe a lume o fato de que nas situações em que os trabalhadores maduros carecem de (re)treinamento, alguns gerentes responsáveis pelo provimento de tais oportunidades demonstraram improbabilidade de apreciar o potencial dos indivíduos do referido grupo, caracterizando assim um quadro implícito ou explícito de discriminação baseada em noções infundadas a respeito da suas capacidades nessa dimensão.

Por outro lado, quando se foca em desempenho do profissional mais velho não se deveria negligenciar o seu provável repertório de conhecimentos. Considerando a sua trajetória mais extensa, é plausível que ele possua um acervo de experiências singulares derivadas de inúmeras tentativas, erros e acertos. Além disso, a sua memória tende a guardar coisas que funcionaram ou não, personagens envolvidos, estilos de liderança mais efetivos, práticas de gestão mais sensatas e caminhos viáveis para a solução de problemas. Posto isto, Griffiths (2007) sugere que, numa perspectiva mais positiva, as empresas deveriam aproveitar esse conhecimento, empregando o proprietário de tal patrimônio como mentor, mas também estimulando a mobilidade horizontal e vertical e permitindo simultaneamente maior flexibilidade. A questão ética-moral é também assunto pertinente de ser escrutinado pelo ângulo do desempenho. Nesse particular, Weber (2010) encontrou forte evidência empírica apontando o vínculo entre elevado estágio de raciocínio moral, gerentes mais velhos e de nível sênior.

Por sua vez, Ng e Feldman (2008, 2010), revisando o relacionamento entre idade e desempenho no trabalho, concluíram que os trabalhadores mais velhos estão geralmente mais propensos ao engajamento em papéis extra e menos em comportamentos contraprodutivos. Ademais, eles continuam a se preocupar com as organizações, assim como contribuem consideravelmente para a sua eficiência. Vale acrescentar ainda que a teoria da seletividade sócio-emocional propõe que os adultos mais velhos tendem a apresentar mais emoções positivas do que negativas em comparação com os adultos mais jovens. Mesmo em situações

onde o fator tempo é limitado, os mais velhos buscam mais experiências emocionais positivas e poucas negativas. Seja como for, o fator engajamento – considerado como uma das características essenciais de uma força de trabalho realmente envolvida com as metas da sua organização – de trabalhadores maduros foi pesquisado por James, Swanberg e McKechnie (2007a) numa rede de lojas de varejo americana, na qual se procurou saber, entre outras coisas, quão engajados eles estavam e se a idade interferia nesse particular. Assim sendo, os resultados indicaram que os empregados mais velhos (isto é, os com idade igual ou superior a 55 anos, segundo os critérios adotados pelos autores) estavam significativamente mais engajados do que aqueles com idade inferior a esse patamar. O que foi mais revelador nesse estudo foi a constatação de que o nível de engajamento parecia crescer à medida que se aumentava a idade entre os grupos de pessoas que trabalhavam para essa organização. As descobertas também mostraram que, de maneira geral, os gerentes tendiam a classificá-los como muito engajados. Além disso, os autores identificaram que o componente mais importante na previsão do engajamento do empregado mais velho – seja em regime integral ou não – é a eficiência do supervisor que também não difere muito da opinião dos mais jovens e reforça a conclusão de outros estudos sobre felicidade e satisfação no trabalho. A principal conclusão que emana dessa investigação é que o trabalhador veterano pode ser tanto altamente comprometido com uma organização como engajado no seu sucesso.

Dentro dessa perspectiva, Avery, McKay e Wilson (2007) buscaram clarear ainda mais a ligação entre idade relacional (ou seja, similaridade ou dissimilaridade de idade percebida) e o engajamento de empregados com mais de 55 anos e mais jovens do que 40 anos. Aliás, a similaridade de idade está fortemente atrelada às teorias da identidade social e demografia relacional. Afinal, ambas sugerem que a composição da idade percebida dos colegas de trabalho de um indivíduo deveria interagir com idade para influenciar no engajamento. Dito de outra maneira, em razão do impacto gerado na identificação, considera-se que a maior similaridade de idade entre empregado-colega geralmente resulta em atitudes e comportamentos mais favoráveis. Contudo, é preciso lembrar que tais teorias passam ao largo do imperativo moral da diversidade, embora as suas premissas não possam ser rejeitadas. Seja como for, no estudo em pauta levou-se em consideração a hipótese de que a dissimilaridade de idade deveria gerar um quadro de menor integração, segurança psicológica e engajamento. Desse modo, os resultados apurados permitiram concluir que aqueles que estavam mais satisfeitos com

os seus colegas – pertencentes às faixas etárias acima mencionadas – tendiam a reportar maior nível de engajamento. Ademais, a similaridade de idade e o engajamento foram associados mais fortemente com os mais velhos do que com os mais jovens. Cabe destacar que a natureza desse efeito para os profissionais mais velhos estava condicionada à satisfação com os seus colegas mais veteranos. Assim, a maior similaridade de idade percebida entre empregado-colega equivalia a um nível mais alto de engajamento quando a satisfação era correspondente ao mesmo patamar. Por outro lado, similaridade percebida relacionava-se inversamente ao engajamento quando o grau de satisfação era menor. As conclusões desse estudo, para os profissionais interessados no tema, são relevantes porque sugerem que a similaridade de idade percebida relaciona-se de maneira significativa com o engajamento dos trabalhadores mais velhos. Portanto, colegas que causam insatisfação (particularmente nos que estão com 55 anos para mais) produzem um efeito deletério no engajamento. Há outro componente psicológico ressaltado pelos autores desse estudo que não pode ser desprezado. Trata-se de assegurar que os profissionais maduros mantidos pela empresa sejam percebidos como proficientes no seu desempenho. Ou seja, não basta conservar indivíduos maduros no quadro funcional, eles – novamente – têm que se enxergar como sendo úteis e, nesse sentido, provê-los com oportunidades é vital. Por fim, os resultados sugerem que as organizações podem (e devem) capitalizar no valor agregado trazido pelos profissionais mais velhos cercando-os de colegas eficientes, confiáveis, conhecedores e entusiasmados. Tais providências criam as condições psicológicas de um local de trabalho que aumenta o grau de engajamento por parte deles e diminui simultaneamente o *turnover*, absenteísmo, roubo e aumenta a qualidade do serviço ao consumidor, segurança e desempenho.

Existem outros aspectos altamente favoráveis ao referido grupo e que não têm recebido a devida consideração. Aparentemente, eles têm pouco ou quase nenhum efeito no universo laboral, pois do contrário as manifestações de discriminação e preconceito teriam já desaparecido ou pelo menos diminuído sensivelmente. Smith (2001), Hassell e Perrewé (1995) e Ng e Feldman (2010), por exemplo, destacam que os mais velhos são considerados mais confiáveis, leais e apresentam índices mais satisfatórios de frequência, rotatividade e acidentes, assim como maior habilidade interpessoal do que os mais jovens. No geral, eles demonstram atitudes mais favoráveis em relação ao trabalho, bem como são positivos em termos de automotivação, comprometimento e satisfação no trabalho. Há de se reconhecer também, conforme enfatizam Whitbourne e

Sneed (2004), que flexibilidade em termos de atitudes e estilo de personalidades não diferem significativamente tanto nos adultos mais velhos quanto nos mais jovens. Entretanto, os membros pertencentes ao primeiro grupo normalmente apresentam uma riqueza de recursos pessoais que lhes permitem lidar melhor com o estresse envolvendo questões de personalidade e de ordem interpessoal do que os do segundo grupo. Além disso, as evidências demonstram que os adultos mais velhos possuem uma série de mecanismos de defesa adaptáveis que lhes facultam condições de lidar com os desafios de natureza emocional – conforme já frisei. Seguindo essa linha de raciocínio, também é transparente a constatação de que eles têm habilidade de lidar com as emoções negativas de uma maneira mais produtiva do que a sua contraparte mais jovem. E tal competência os habilita a gerir as situações que requeiram controle de dano (*damage control*) decorrentes da exposição às experiências emocionais potencialmente negativas nas quais eles são induzidos a se sentir fracos, inferiores ou rejeitados em razão dos seus *status* como velhos. Para Shore e Goldberg (2005), as descobertas obtidas permitem concluir que se há pouca evidência indicando um relacionamento entre idade e real desempenho no trabalho, há suficiente de outros fatores tais como gerentes fornecendo avaliação mais baixa aos trabalhadores veteranos do que para os mais jovens.

A propósito, testando as percepções sociais de trabalhadores veteranos em termos de desempenho cognitivo e atitudes no emprego em comparação com os seus colegas mais jovens no contexto australiano, Brough et al. (2011) não encontraram substanciais diferenças. De modo geral, os mais velhos eram tão cognitivamente proficientes quanto a sua contraparte, digamos, menos vivida. A originalidade desse estudo consiste no fato de que ele demonstra que as suposições estereotipadas referentes ao desempenho inadequado e baixo comprometimento com o emprego atribuído aos profissionais mais velhos não são indicativos de todos os empregados em processo de envelhecimento. Hedge, Borman e Lammlein (2006), a seu turno, recordam que embora haja consenso de que um adulto beirando os 55 anos exiba certo declínio em algumas habilidades, os estudos devotados à correlação entre idade e desempenho no trabalho geralmente não encontram tal evidência. Na média, argumentam eles, os trabalhadores mais velhos dão conta das suas tarefas de maneira tão efetiva quanto os mais jovens. E isso é especialmente verdadeiro quando eles (a) conseguem evitar o declínio físico e cognitivo geralmente evidente no seu grupo de idade; (b) têm um grau relativamente alto de experiência e *expertise* no seu trabalho; (c) têm alguma flexibilidade em como enfocar e realizar as suas tarefas; (d) conservam elevada

motivação para ser bem-sucedidos no emprego; (e) têm um tipo de emprego que não envolve muita mudança; (f) recebem suporte da gerência e dos colegas no trabalho; e (g) obtêm treinamento apropriado num ambiente que lhes satisfaz as necessidades especiais. As conclusões de Hedge, Borman e Lammlein para os trabalhadores mais velhos são muito positivas, especialmente no que concerne às atitudes e resultados. Por último, eles se apresentam normalmente mais satisfeitos, exibem maior nível de comprometimento e envolvimento com o trabalho e as suas organizações e tendem a permanecer mais tempo no emprego do que os mais jovens. O estereótipo da pessoa irritadiça, que geralmente acompanha esse trabalhador, é injustificável, segundo os autores.

Fundamentalmente, essas investigações corroboram que os profissionais de cabelos prateados são um recurso humano tão valioso quanto os mais jovens. Ademais, como sabiamente reconhece Warhurst e Black (2015, p. 468), “Populações em processo de envelhecimento necessitam ser vistas como um ativo-chave, crescente e natural em vez de, como tipicamente interpretado na atualidade, uma deficiência”. Vale igualmente mencionar o estudo de Leppel, Brucker e Cochran (2012) que focou no relacionamento entre treinamento no emprego e satisfação no trabalho (N= 750, isto é, trabalhadores nascidos em 1964 ou anteriormente). Os resultados indicaram que os respondentes que trabalhavam para organizações que forneciam treinamento e atualização para os trabalhadores citados estavam mais satisfeitos do que aqueles cujas empresas não providenciavam esses recursos. Mais ainda, a satisfação no trabalho parece estar associada com o aumento da idade. Além disso, a probabilidade de uma pessoa com bom treinamento estar muito satisfeita em comparação com uma sob condição ligeiramente inferior é duas vezes maior do que uma pessoa que tenha recebido treinamento “justo”. Aplicados os mesmos parâmetros de cotejamento para trabalhadores mais velhos, os pesquisadores identificaram a probabilidade de 1.6 vezes mais de satisfação do que para indivíduos sem oportunidades. Nesse estudo ficou evidenciado a necessidade de adoção de políticas públicas que estimulem as empresas a treinar os trabalhadores veteranos por meio de práticas especificamente voltadas ao referido grupo (ou seja, *older worker-friendly practices*), a fim de se elevar a produtividade da força de trabalho, assim como gerar uma economia mais saudável. Vale destacar, por fim, que na visão otimista de alguns cientistas sociais, por meio da “[...] completa utilização do capital humano dos trabalhadores mais velhos para a criação de valor, as organizações encontrarão muitos resultados positivos tais como o aumento da

lealdade do empregado, diminuição do turnover, retenção do conhecimento institucional, memória e crescente produtividade” (Peeters e Van Emmerik, 2008, p. 359).

Focando mais precisamente no sensível tema da produtividade do trabalhador maduro, Ng e Feldman (2008) empreenderam uma meta-análise com vistas a examinar o relacionamento entre idade e dimensões de desempenho no trabalho através de diferentes grupos e contextos de pesquisa. Portanto, citando Avolio e Waldman (1994), eles argumentam que há indícios de que a idade se relaciona negativamente com o desempenho no trabalho, especialmente para os empregos nos quais as capacidades cognitivas, percepção visual e habilidades psicomotoras representam componentes essenciais para a execução das tarefas. No entanto, depois de um passo mais lento de aprendizado inicial, os trabalhadores mais velhos podem atingir os mesmos níveis de desempenho dos mais jovens, realizando multitarefas efetivamente. Além disso, quando instados a solucionar problemas familiares, elevados níveis de crenças na autoeficácia são ativados, o que pode levar a aceleração do desempenho. Não obstante haver com o avanço da idade uma queda da inteligência fluida, memória de trabalho de curto-prazo e velocidade cognitiva, em contrapartida, o raciocínio dedutivo e a *expertise* profissional provavelmente aumentam. Afinal, a sabedoria e a capacidade de julgamento acumuladas ao longo dos anos de serviço podem elevar a eficiência dos trabalhadores mais velhos no exercício das suas atividades.

Ng e Feldman (2008) ampliaram o escopo da investigação examinando as seguintes dimensões de desempenho: tarefa central, criatividade, avaliação em programas de treinamento, comportamento de cidadania organizacional, segurança, comportamentos contraprodutivos no trabalho em geral, agressão no ambiente laboral, uso de substâncias ilegais nas dependências da empresa, atraso e absenteísmo. Com base nessas demarcações teóricas, o emprego da expressão desempenho no trabalho abrangeu, coletivamente falando, portanto, essas dez dimensões. De maneira geral, os resultados corroboraram a proposição de que os trabalhadores mais velhos contribuem efetivamente para domínios não centrais do desempenho no trabalho. Por exemplo, a meta-análise sugeriu que eles tendem a demonstrar mais comportamento cidadão e maior grau de conduta na segurança. Em contraste, os resultados indicam que eles pouco se engajam em comportamentos contraprodutivos no trabalho em geral, bem como exibem menos agressividade no ambiente laboral, consumo de substâncias ilegais, atrasos e ausência voluntária em particular. Em síntese, concluiu-se que os profissionais maduros são tão

motivados quanto os seus colegas mais jovens – note que tal percepção permeia igualmente os resultados de outros estudos citados – a contribuir para as suas organizações ou que apresentam um comportamento mais discreto a fim de contrabalançar as perdas advindas do desempenho técnico. Por último, também aqui os autores vislumbraram – mediante os resultados obtidos na investigação – que os trabalhadores veteranos poderiam ser contemplados com mais oportunidades de exercer papéis de supervisão e *mentoring*, assim eles poderiam fazer um bom trabalho de facilitação para o desempenho dos empregados mais jovens.

Levando a discussão para outro campo geralmente pouco ou nada explorado, mas sem perder o foco na questão da produtividade, vale citar o trabalho de Backes-Gellner, Schneider e Veen (2011) com os membros do judiciário trabalhista alemão. Com efeito, a idade média de um membro da Corte de Apelo Trabalhista é de 50 anos e os juízes (elementos que compõem a amostra da pesquisa) se aposentam obrigatoriamente aos 65 anos. Posto isto, dois aspectos fundamentais no desempenho judicial foram levados em conta nessa investigação sobre os efeitos específicos na idade, ou seja, quantidade e qualidade. Os autores argumentaram que a inteligência mecânica fluida – discutirei mais sobre esse tópico adiante – é a capacidade crítica em termos de desempenho quantitativo, ao passo que a inteligência cristalina pragmática é vital na performance qualitativa dos magistrados. A premissa levantada era que tanto o desempenho quantitativo como o qualitativo são influenciados por diferentes tipos de habilidades subjacentes, e que estas geram perfis etários específicos. A partir daí, considerou-se que o desempenho quantitativo de um juiz poderia ser fortemente influenciado pela sua inteligência mecânica fluida, mas tal capacidade vai perdendo ímpeto a partir dos 35-40 anos. Portanto, as análises de regressão confirmaram a hipótese de que a idade média dos juízes empregados na corte seria negativamente associada com o desempenho quantitativo. Em outras palavras, foi encontrada evidência de que o desempenho quantitativo tende a declinar com a idade média. Mas a performance qualitativa – fruto da eficiência advinda da inteligência cristalina pragmática – tende a aumentar com o crescimento da idade média. Em resumo, constatou-se a existência de efeitos opostos nas variáveis quantidade e qualidade. Desse modo, concluiu-se que o avanço na idade média produz um efeito negativo nos parâmetros quantitativos, mas positivo nos qualitativos. Os autores entendem que nem sempre uma força de trabalho jovem nem uma mais velha será sempre a melhor alternativa. Cada negócio tem as suas particularidades demandando mais dessa ou daquela faixa

etária de trabalhadores. Em virtude das mudanças demográficas, cada companhia deverá ajustar as suas políticas de RH e estratégias empresariais para dar conta de tais transformações. Diante disso, não faz sentido esperar que um funcionário mais velho consiga ser quantitativamente tão bom quanto um mais jovem. Há limites físicos que são inerentes ao processo de envelhecimento, mas o ser mais velho tem, via de regra, um cabedal de experiências, conhecimentos, conexões e memória de fatos, eventos e acontecimentos que não deveriam ser desprezados pelos empregadores.

Considerando que as mudanças são constantes e onipresentes na vida corporal, torna-se imprescindível à adaptação a elas. Por isso, também buscamos entender como as mudanças impactam especialmente o profissional mais velho. Nesse sentido, Niessen, Swarowsky e Leiz (2010) examinaram se os membros desse grupo mostravam uma capacidade adaptativa mais pobre, e se assim ocorre, quais são as razões. Como prognosticado, a crescente idade foi negativamente relacionada à demanda-habilidade, ajuste percebido depois da mudança. Em outras palavras, à medida que os empregados envelhecem, eles acabam reconhecendo que os seus conhecimentos, habilidades e *expertises* não se encaixam nos parâmetros estabelecidos nas tarefas de mudança. Os resultados indicaram que a idade não é associada ao desempenho e percepções de sintonia (*fit perceptions*) anteriores a mudança, mas o é logo após elas tenham sido encetadas. Esse estudo ratifica o entendimento de que os trabalhadores veteranos demandam mais tempo para a adaptação ou aprendizado para atingir determinados níveis de desempenho comparável aos mais jovens.

Niessen, Swarowsky e Leiz (2010) conjecturaram que a mudança nos requisitos da tarefa era a causa principal pelo reduzido nível de percepções de encaixe e desempenho dos trabalhadores mais velhos, embora também tenham considerado a possibilidade de que outros fatores poderiam cooperar para a formação de tal impressão. Afinal, as mudanças organizacionais tendem a afetar a percepção de segurança no trabalho e esta, por sua vez, pode influenciar o desempenho e a sensação de ajuste à nova situação de maneira negativa. Ademais, os profissionais veteranos podem sentir a ameaça da possibilidade de demissão porque os supervisores e colegas mais jovens não tenham confiança que eles possam dar conta das novas atribuições. Pode-se igualmente sugerir que o fator discriminação de idade no trabalho – em especial numa situação de tal magnitude – possa contribuir negativamente para a adaptação desses trabalhadores às mudanças em curso. Niessen, Swarowsky e Leiz sugerem, com base nos resultados obtidos, uma providência essencial: as organizações devem se empenhar para preparar os

funcionários – independente da idade deles – para realizar as novas demandas do trabalho num tempo menor de adaptação às mudanças.

De certa maneira, a investigação de Van Vianen, Dalhoeven e De Pater (2011) ecoa essa recomendação à medida que eles examinaram a disposição dos trabalhadores veteranos sob um contexto de mudança organizacional. Ou seja, as atitudes dos empregados a partir do pedido da parte da organização para que participem em atividades voltadas ao aprendizado e treinamento. Os autores visaram focar em fatores individuais e situacionais que poderiam eventualmente exercer algum tipo de influência na disposição. Assim sendo, eles descobriram que, na média, os profissionais mais velhos estavam menos propensos em investir em tais atividades do que os mais jovens. Contudo, os resultados apresentados devem ser vistos sob as perspectivas da entidade autoteoria e do suporte desenvolvimental percebido. Tal advertência deve ser entendida da seguinte maneira:

[...] Aparentemente, embora as pessoas mais velhas prefiram executar tarefas que elas dominem completamente, elas podem não necessariamente responder negativamente aos pedidos da organização para seguir um programa de treinamento. Elas podem, entretanto, recusar-se a participar em atividades de treinamento se elas acreditarem que tal esforço é inútil desde que as suas capacidades atuais possam levar a um resultado inadequado. Daí a autoteoria implícita das pessoas pode tanto influenciar a orientação motivacional como as cognições específicas delas a respeito da utilidade dos prováveis comportamentos (Van Vianen, Dalhoeven e De Pater, 2011, p. 241).

Obviamente, as crenças dos supervisores sobre os talentos mais maduros podem influenciar negativamente numa série de coisas desfavoráveis aos membros desse grupo. Com base nisso, Van Vianen, Dalhoeven e De Pater (2011) recomendam um forte trabalho de conscientização dos supervisores. Diálogos e alocação de estruturas de aprendizado certamente encorajarão os profissionais mais velhos nessas atividades. Os autores defendem a ideia de que os supervisores poderiam desafiar os profissionais mais velhos a validar a capacidade desenvolvimental deles através da designação de tarefas e papéis diferentes – mas não muito – dos atuais. Em assim procedendo, os supervisores estariam enviando um sinal de que confiam na capacidade dos seus subordinados mais velhos de aprender e, para estes, serviria de estímulo, sobretudo no que concerne a utilidade do esforço despendido. Portanto, dois aspectos centrais podem ser extraídos desse estudo. O primeiro é o entendimento de que, para o trabalhador mais velho, a indagação sobre “o que ganho com essa mudança?” estará sempre presente. Em segundo, o

papel da supervisão em clarear o propósito das mudanças e dar demonstrações convincentes que o aproveitamento dos veteranos será real.

Creio que ainda cabe esclarecer a prevalência de algumas premissas equivocadas com relação aos trabalhadores mais maduros nesse particular (mudanças organizacionais) que, por várias razões, foram tomando fóruns de verdade, embora sem a devida comprovação empírica. Posto isto, Deal (2007) realizou uma das investigações mais elucidativas sobre esse grupo. Por exemplo, a referida pesquisadora identificou que nem o trabalhador maduro resiste às mudanças nem os mais jovens as incorporam. Grosso modo, membros de todas as gerações – e o seu trabalho é extremamente revelador nesse particular – se sentem desconfortáveis com mudanças no local de trabalho. De modo geral, há, segundo ela, uma percepção generalizada de insatisfação com tais coisas. Tal conclusão desfaz, portanto, o mito de que os mais velhos são os únicos infensos a qualquer tipo de alteração promovida nos ambientes de trabalho. Na verdade, a questão é muito mais complexa, tendo inclusive implicações em todas as gerações. Aliás, Deal detectou que as pessoas de todas as gerações ficam apreensivas com a possibilidade de que as mudanças poderão aumentar a carga de trabalho delas, bem como diminuir as suas autoridades, poderes e recursos (orçamentários e humanos); de que as mudanças são desnecessárias, não comunicadas de forma efetiva e desorganizadas; e receiam como as mudanças poderão afetá-las. Deal observa que, embora os mais velhos sejam normalmente culpados pelos conflitos relacionados às mudanças, eles não repudiam necessariamente isso mais do que os membros de outras gerações. De fato, outro estudo aponta que os mais novos são mais resistentes às mudanças do que os mais velhos (Kunze, Boehm e Bruch, 2013). No geral, as evidências indicam que a resistência à mudança organizacional não está associada à idade ou geração, mas exatamente ao que ela representa e como será implementada. Em poucas palavras, as pessoas têm razões eminentemente racionais para resistir às mudanças. Por isso, Deal sugere que os gestores sejam claros sobre as alterações, isto é, no que elas consistem, porque estão acontecendo, quem será afetado e quais serão as consequências imaginadas. De modo geral, empregados de todas as idades precisam saber os efeitos e as expectativas em torno de tudo aquilo que poderá lhes afetar os interesses.

Inteligência e criatividade no trabalhador veterano

Outros pontos que merecem atenção dizem respeito à capacidade de inteligência e criatividade. Em outras palavras, elas se modificariam com a idade? Com o decorrer dos anos poderiam ocorrer mudanças substanciais em nossa capacidade cognitiva? Backes-Gellner, Schneider e Veen (2011) se debruçaram sobre esse assunto. Eles destacam, nesse sentido, que a inteligência fluida abrange as habilidades cognitivas mecânicas, ou seja, compreensão, abstração e processamento da informação de maneira rápida e acurada. Com o avanço da idade, mais especificamente a partir dos 55 anos, há um significativo dano nesse mecanismo. Em decorrência disso, o indivíduo passa a perder de 20 a 40 % de velocidade na compreensão, alocação e classificação da informação e processos de decisão. Ainda como consequências naturais das mudanças na estrutura do cérebro, a velocidade cognitiva e precisão tendem a declinar. Em resumo, o envelhecimento biológico do cérebro leva a uma diminuição da capacidade cognitiva fluido-mecânica.

No entanto, a inteligência cristalina não necessariamente diminui com a idade. Backes-Gellner, Schneider e Veen (2011) comparam ela a um *software* de computador que reuniria capacidades que requerem conhecimento geral, *know-how* ou vocabulário. Tais capacidades teriam a condição de ser expandidas substancialmente por meio do trabalho e experiência de vida e com o avanço da idade. A inteligência cristalina incorporaria ainda, por assim dizer, o que se convencionou chamar de sabedoria. Dado que a inteligência cristalina é o repositório do conhecimento sociocultural acumulado, ela é passível de ser expandida através da experiência e treinamento. Os seus elementos constitutivos seriam: o capital humano geral e *know-how*, habilidades ortográficas e de linguagem, estratégias de raciocínio e inteligência prática, bem como competência social e habilidades de ambivalência. Também contribuem para esse tipo de inteligência os fatores sociobiográficos, a experiência do indivíduo e a sua idade. Segundo os autores, na média, essa forma de habilidade cognitiva aumenta continuamente até os 50 anos de idade e se mantém estável até ao redor dos 70-75 anos. Assim sendo, as evidências sugerem que a inteligência cristalina pragmática e a sabedoria podem ser desenvolvidas com a idade e a experiência (Li et al., 2004) e, ao mesmo tempo, representam uma das forças e/ou potencialidades das pessoas mais velhas (a Tabela 3.3, a propósito, sintetiza essas conclusões).

Tabela 3.3 – Desempenho da inteligência ao longo da vida

Tipo de Inteligência	Comportamento/ Faixa etária					
	20	30	40	50	60	70+
Cristalizada				Escore mais alto		
Fluida Mecânica	Escore mais alto		Diminuição gradativa			

Fonte: Adaptado de Li et al. (2004).

O aspecto criatividade ocupa um papel preponderante no mundo moderno, haja vista que é através dele que se alavanca o progresso. Posto isto, espera-se que as pessoas pertencentes ao universo laboral estejam aptas a contribuir vigorosamente nesse particular. Com efeito, ideias e concepções diferentes podem ajudar as empresas a obter maiores ganhos de produtividade, economia de custos e a preferência dos clientes e consumidores. Aliás, criatividade é um tema de grande relevância no estudo do comportamento organizacional, pois ela dá o impulso e o diferencial para que uma empresa se destaque em relação aos seus concorrentes. Desse modo, pode-se indagar com razão se o trabalhador mais velho está em condições de cooperar nessa variável. Inicialmente, parece-me alentador saber que criatividade não é assunto apenas de gênios ou jovens (Cohen, 2001). As descobertas sinalizam que a criatividade permeia a vida humana, mas aparentemente não tem sido investigada nos estágios mais avançados da existência. Afinal, como explica Cohen, isso também desafiará os grupos mais jovens a pensar a respeito do que é possível executar naquela fase da vida de uma forma diferente. Mas se tal fase é negligenciada ou negada, a tendência é que não haja o devido preparo ou até mesmo um plano para ela. Contudo, com conscientização e entendimento do que ela representa, bem como das oportunidades, desafios e responsabilidades daí advindas, o assunto pode ser focado sob um olhar mais positivo.

De acordo com Cohen (2001), a gerontologia está comprovando que a fase mais avançada da vida pode ser especialmente criativa. De maneira enfática, ela argumenta que nós precisamos nos despojar dos estereótipos negativos que nos impedem de ver o que nós somos realmente capazes de realizar na segunda metade das nossas vidas. De fato, certos autores ponderam que a nossa visão é embaçada por estereótipos, mal-entendimentos, preconceitos e ignorância a respeito do envelhecimento que nos levam a acreditar que a criatividade é apenas domínio de artistas (por exemplo, Cohen, 2001; Hedge, Borman e Lammlein, 2006). A ideia

de que o avanço etário pode oferecer oportunidades excitantes em termos de crescimento pessoal e profunda satisfação soa como algo inaceitável para muitas pessoas. Ademais, aspectos como sonhos, desejos, ambição, determinação, sabedoria e compaixão estão entre os muitos presentes no envelhecimento.

Em outros termos, o indivíduo mais velho, como ser vivo inteligente, consegue estabelecer metas e objetivos de realização normalmente baseados em julgamentos assentados na realidade da vida. Por conseguinte, estabelece ou fixa o que é exequível considerando-se os limites e cerceamentos naturais desse passo da existência. Cohen (2001, p. 21-22) considera que “Pensar a respeito dos adultos mais velhos primariamente em termos de declínio e incapacidade física, ou vê-los primariamente como um peso nacional, é fazer vistas grossas ao valor deles como recurso de excepcional potencial”. O cérebro, assim como outros órgãos do corpo, tem reserva considerável. Aliás, a neurociência tem oferecido evidências conclusivas de que é possível ter a redução do tamanho do cérebro sem a redução mental ou função corporal. É verdade que perdemos células com o envelhecimento, porém ganhamos um número de conexões essenciais entre elas. As pesquisas sugerem que se os indivíduos mais velhos aceitam desafios mentais através do trabalho ou jogos, assim, o número dessas conexões aumenta independente da idade. Dito de outra forma, se não usarmos o cérebro e as nossas potencialidades criativas vamos nos tornar seres obsoletos e sem valor.

Ademais, dentro da realidade de forte competição do mundo moderno, as diferentes perspectivas e olhares trazidos pelos diferentes grupos de empregados tornam-se indispensáveis, pois, afinal, são através delas que a empresa se capacita a entender melhor os mercados onde atua ou deseja atuar. Esse recurso pode encetar ideias ou soluções criativas capazes de colocar a empresa na dianteira ou vanguarda dos negócios. A propósito, Binnewies, Ohly e Niessen (2008) buscaram desvendar a interação entre idade, recursos no emprego e criatividade no trabalho. A amostra – constituída de profissionais de enfermagem – não apresentou resultados substancialmente diferentes entre baixo ou alto nível de controle. Em outras palavras, seja em que intensidade for o nível de controle não parece afetar a criatividade do trabalhador mais velho. Aparentemente, os profissionais desse grupo de idade exercitam-na mesmo quando certas condições no local de trabalho não lhes é favorável.

Em síntese, “[...] Trabalhadores mais velhos podem ter a experiência e a autoconfiança para desenvolver ideias criativas independente do nível de controle

no trabalho” (Binnewies, Ohly e Niessen, 2008, p. 450). Os referidos autores recomendam que os supervisores e as organizações estabeleçam uma cultura organizacional que efetivamente valorize a criatividade e abra espaço para amplas discussões sobre o assunto tanto para os empregados mais jovens como para os mais velhos. Essa recomendação, aliás, é especialmente relevante à medida que a força de trabalho se torna cada vez mais velha. Esse estudo identificou igualmente que idade não é diretamente relacionada às ideias criativas, mas que tal associação é dependente de recursos no trabalho.

Assim sendo, uma enorme gama desses recursos beneficiam tanto a criatividade de empregados mais velhos como dos mais jovens e, como tal, os profissionais de RH devem disponibilizá-los para que essa dimensão funcione adequadamente. Por sua vez, Capelli e Novelli (2010, p. XI) ponderam que:

[...] Trabalhadores com diferentes backgrounds, experiências e perspectivas ajudam a criar esse tipo de local de trabalho onde soluções criativas possam prosperar. A experiência nos revela que as companhias administradas por uma hierarquia de imaginação e inovação, e dotadas de pessoas de todas as idades, raças e backgrounds são as mais bem sucedidas.

Após empreender uma ampla revisão de literatura, Frosch (2011) não encontrou evidências conclusivas de que a estratégia de recursos humanos centrada na juventude pudesse sempre responder pelas inovações empresariais. Focando também nesse tema a partir de dados obtidos em *surveys* realizadas na Alemanha, Verworn e Hipp (2009) exploraram o impacto decorrente da estrutura de pessoal, isto é, a fatia atribuída aos trabalhadores veteranos, escassez de habilidades e a participação de empregados altamente preparados no contexto geral da inovação. O que é extremamente importante nesse trabalho é que os autores não encontraram indício de um efeito negativo ligando uma alta participação dos veteranos aos resultados obtidos nessa dimensão empresarial. Entretanto, foi possível identificar que as companhias com expressiva fatia desse grupo de trabalhadores em seus quadros tendiam, paradoxalmente, a investir de maneira inadequada em treinamento (considerado aqui em termos de *input* à inovação), o que contradiz frontalmente a propositura em voga de capacitação permanente.

Cumprе ressaltar, portanto, que os autores desse trabalho não encontraram suporte para um relacionamento entre elevado número de funcionários mais velhos – dado importante nessa investigação considerando que a Alemanha se vê às voltas presentemente com um quadro geral pautado por diminuição e

envelhecimento da sua mão de obra simultaneamente – e baixa capacidade de inovação de suas empresas. Assim, as descobertas indicam que o envelhecimento da força de trabalho daquele país não necessariamente ameaça ou prejudica o desempenho das organizações nesse particular. No entanto, como prova cabal da mentalidade ageísta que grassa, de modo geral, no planeta, Verworn e Hipp (2009, p. 193) observaram que: “[...] As empresas alemãs consideradas em nossas análises tendiam a não investir em mais treinamento quando elas tinham uma grande fatia de trabalhadores mais velhos e, portanto, parecem seguir as sugestões de um modelo de depreciação”.

Carreira, expectativas e desejos

Não há nenhuma razão ou justificativa para desacreditar que homens e mulheres mais velhas não tenham expectativas positivas em relação às suas carreiras profissionais. Praticamente às vésperas de completar 105 anos de idade, o internacionalmente reconhecido arquiteto brasileiro Oscar Niemayer (1907-2012) ainda acalentava a alegria e o sagrado propósito de trabalhar, de criar e de contribuir com o seu enorme talento para edificação de obras absolutamente diferenciadas que, aliás, marcaram a sua trajetória nesse mundo. As pessoas próximas a ele externavam grande contentamento e mesmo honra em poder desfrutar de tão rica convivência. Seja como for, conhecer o que agrada ou não os profissionais mais velhos nos parece extremamente importante diante do, no mínimo inquietante, quadro sociodemográfico já exposto. Por conseguinte, as organizações humanas precisarão adquirir competência para lidar com as demandas e anseios desse grupo de pessoas.

Assim sendo, começo essa seção por resgatar os resultados de um estudo conduzido por Broadbridge (2001) com gerentes com idade acima e abaixo de 40 anos. A autora aplicou sobre os dados colhidos testes estatísticos t e qui-quadrado. As conclusões mostraram que dentre os aspectos que mais satisfiziam os respondentes do primeiro grupo em comparação com os do segundo estavam a localização do emprego ($t=2.63$, $p=0.01$) credibilidade com o *staff* ($t=2.27$, $p=0.026$), o nível de treinamento recebido ($t=2.24$, $p=0.028$), oportunidades de influenciar as políticas organizacionais ($t=2.19$, $p=0.030$), grau de autonomia/independência ($t=2.14$, $p=0.036$) e oportunidade de viajar ($t=1.80$, $p=0.074$). As oportunidades de promoção não foram tão bem avaliadas por ambos os grupos. Depreende-se, portanto, que sob a ótica dos profissionais de cabelos prateados, o fator promoção é algo que se não atinge a condição de vital também não é visto

como dispensável. Por sua vez, Shacklock (2006) empregou o método qualitativo visando deslindar, dentro do contexto laboral australiano (mais precisamente, uma universidade pública), o significado de trabalhar para os profissionais mais velhos e por que eles se mantêm na ativa. Consequentemente, sete temas dominantes emergiram como resultado dos dados obtidos, a saber: (1) trabalhar é importante para as pessoas mais velhas; (2) ‘família’ é mais importante do que o ‘trabalho’; (3) há uma relação entre o significado de trabalhar e a vontade de continuar trabalhando; (4) trabalhar significa satisfação, desafio e/ou realização; (5) trabalhar significa ajudar ou ver outros crescerem e se desenvolverem; (6) o tipo de emprego influencia o significado de trabalhar; (7) autonomia, flexibilidade e variedade são aspectos desejáveis no tocante a trabalhar.

Vê-se, assim, que o profissional maduro busca coisas plausíveis e adequadas considerando o seu estágio de vida. Diante dos resultados obtidos, Broadbrige sugere haver implicações para as empresas e na gestão de RH considerando o desenho e o enriquecimento do emprego, assim como outras iniciativas direcionadas a melhor satisfazer os desejos dos profissionais mais velhos em termos de autonomia, flexibilidade e variedade no trabalho. Explorando ainda mais nessa linha de pesquisa, Armstrong-Stassen (2008a) buscou mapear as práticas de RH mais relevantes para os trabalhadores maduros. O seu revelador trabalho (1º estudo; N= 246 com profissionais de 50 anos ou mais) conseguiu identificar vinte e oito práticas de RH subordinadas a sete estratégias gerais de RH (ver Tabela 3.4). A rigor, as descobertas de Armstrong-Stassen (2008a) também revelaram um quadro de expectativas até certo ponto natural por parte de profissionais que já alcançaram certo patamar de vida e experiência. Afinal, seria ingenuidade imaginar que eles desejassem exatamente as mesmas coisas que os empregados mais jovens.

De qualquer maneira, no 2º estudo (N= 426; amostra constituída de executivos de RH canadenses) a autora citada explorou as razões pelas quais as empresas não estavam engajadas na implementação das mencionadas práticas e detectou que os membros da amostra explicitaram (em ordem de importância/prioridade): (1) a falta de interesse do empregado (pouca demanda); (2) não constituí uma prioridade para a empresa; (3) simplesmente não havia sido considerada tal coisa; (4) a despesa financeira elevada para implementação; (5) as questões de justiça – preocupações com a reação dos mais jovens; (6) as questões legais (por exemplo, regulação das pensões); (7) a incompatibilidade com a cultura da empresa; (8) as preocupações com a produtividade; e (9) as questões logísticas – dificuldade de implementação.

Tabela 3.4 – As sete estratégias de RH e as práticas mais representativas

Opções flexíveis de trabalho
Disponibilização de horários de trabalho flexíveis (dias/horas trabalhadas).
Disponibilização de semana de trabalho reduzida (<i>part-time</i>).
Oferta de divisão de trabalho (<i>job sharing</i>).
Possibilidade de ausência não remunerada.
Opção de trabalhar em casa.
Desenho do trabalho
Oferta de incumbências desafiadoras e significativas.
Criação de novos papéis para trabalhadores maduros.
Redesenho do trabalho visando maior apelo para os trabalhadores maduros.
Assegurar que os empregados maduros tenham participação na determinação da sua carga de trabalho.
Dar oportunidades de transferência para atividades ou cargos menos estressantes e estafantes.
Treinamento de empregados maduros
Visar os empregados maduros para treinamento e atualização de suas habilidades de trabalho.
Visar os empregados maduros para treinamento voltado à aquisição de novas habilidades.
Dar acesso a nova tecnologia que dará aos trabalhadores maduros condições de desempenhar as suas funções.
Fornecer as mesmas oportunidades de promoção ou transferência dadas aos empregados mais jovens.
Treinamento de gerentes
Fornecer programas de treinamento de conscientização de idade para os gestores (como gerenciar empregados maduros e como evitar discriminação na avaliação de desempenho desses empregados).
Educar os gerentes a respeito do emprego de meios efetivos de utilização de empregados maduros.
Avaliação de desempenho
Assegurar que os empregados maduros tenham participação no estabelecimento de padrões de desempenho.
Realização de avaliações de desempenho justas (isentas de discriminação de idade).
Fornecer aos trabalhadores maduros <i>feedbacks</i> úteis sobre o desempenho deles.
Fornecer <i>feedback</i> aos trabalhadores maduros de maneira construtiva.
Remuneração
Oferecer incentivos para a continuidade no emprego.
Aumentar a compensação financeira.
Melhorar os benefícios tais como dar mais tempo de férias e tempo fora adicional.

continua...

Opções flexíveis de trabalho

Reconhecimento e respeito

Reconhecimento das realizações dos empregados maduros.

Reconhecimento da experiência, conhecimento, habilidades e *expertises* dos empregados maduros.

Reconhecer o papel que os empregados maduros podem executar (por exemplo, servindo como mentores).

Assegurar que os empregados maduros sejam tratados com respeito pelos outros na organização.

Mostrar consideração pelo trabalho bem feito.

Fonte: Adaptado de Armstrong-Stassen (2008a, p. 338).

Em síntese, os resultados apurados por Armstrong-Stassen (2008a) sugeriram que a maior parte das organizações estava envolvida, de maneira muito tímida, na implementação das práticas citadas. Portanto, um trabalho de convencimento dos empregadores, a partir das evidências colhidas especialmente no 2º estudo, parece ser, na visão da autora, um primeiro e indispensável passo. Por isso, se em nações como o Canadá – espelho – há a presença de dificuldades consideráveis para tornar mais equilibrada a vida do trabalhador maduro, o que poderíamos, então, esperar de países como o Brasil onde ainda existe trabalho escravo.

A preocupante questão da falta de desafios na carreira (*job content plateauing*) que permeia a vida de muitos profissionais maduros também foi objeto de investigação de Armstrong-Stassen (2008b). A autora empreendeu dois estudos sendo um constituído de um grupo heterogêneo de trabalhadores mais velhos e outro composto predominantemente de enfermeiras mais velhas. A ideia principal foi a de observar se os preditores que levam a esse quadro eram similares entre os dois grupos. Assim sendo, o 1º estudo buscou identificar outros fatores pessoais e de ambiente de trabalho que pudessem ser associados à referida problemática. Já o 2º estudo explorou aqueles aspectos que denotam apoio e suporte no local de trabalho que transmitem ou sinalizam aos trabalhadores maduros que eles são valorizados e respeitados pela organização, pela supervisão e pelos demais membros do grupo. Obviamente, a forma mais eloquente de demonstração que tais coisas são levadas a sério pelas empresas é através da execução de políticas e práticas de RH, especialmente elaboradas para atender às preferências das pessoas pertencentes a tal grupo. Como apropriadamente observado pela pesquisadora, desenhar empregos que propiciem aos trabalhadores mais velhos oportunidades de ter diferentes responsabilidades, assim como exposição a outros tipos de

habilidades, mostra respeito por eles e os ajuda tornando-os menos vulneráveis à estagnação no trabalho.

Posto isto, Armstrong-Stassen (2008b) encontrou em ambas as amostras que as variáveis: respeito da organização, supervisão e grupo de trabalho representavam preditores significativos de um quadro de estagnação e/ou falta de desafios no trabalho. Mais especificamente, para o grupo heterogêneo de trabalhadores mais velhos, respeito percebido da parte da organização foi o mais forte preditor do problema acima, enquanto para as enfermeiras foram considerados os membros do grupo de trabalho e os respectivos supervisores. Além disso, nas equações de regressão, as características pessoais (centralidade do trabalho e aprendizado de autoeficiência) demonstraram uma associação mais robusta com o problema sob apreço para os profissionais em funções gerenciais ou outras do que para as enfermeiras. Assim sendo, os profissionais e gestores mais velhos que sentiam que o trabalho era um importante aspecto de suas vidas e que acreditavam possuir habilidade para aprender e desenvolver novas habilidades eram substancialmente menos prováveis de passar pela experiência de falta de desafios do que aqueles com níveis menores de centralidade no trabalho e aprendizado de autoeficiência. Para as enfermeiras, os resultados dos relacionamentos das variedades citadas eram mais fracos e inconsistentes.

No geral, os resultados permitem extrair algumas importantes conclusões. Primeira, os profissionais em nível gerencial ou não e as enfermeiras que receberam um suporte maior das suas organizações reportaram passar por significativamente menos situações de falta de desafios na carreira/trabalho do que aqueles que não dispunham de tal apoio. A descoberta sugere que as organizações que valorizam a contribuição dos seus trabalhadores mais velhos cuidam do seu bem-estar e que são comprometidas com eles provavelmente se empenham em fornecer-lhes oportunidades de aprendizado, desenvolvimento e trabalho significativo. Segunda, os respondentes cujas organizações foram apontadas como respeitadoras dos trabalhadores mais velhos – isto é, através da oferta de treinamento e desenvolvimento de práticas apropriadas e cujos supervisores e colegas de grupo eram identificados como responsáveis por um tratamento dignificante e respeitoso em relação a eles – expressavam substancialmente menos situações de estagnação do que aqueles que sentiam o contrário. Por último e extremamente relevante para os objetivos desse trabalho, o sentimento de suporte organizacional e respeito comunicam aos trabalhadores mais velhos que eles são valorizados e respeitados. Em consequência, eles se sentem encorajados a se engajar em

atividades de aprendizado e desenvolvimento de tal forma que possam continuar fazendo valorosas contribuições.

O tema do desenvolvimento profissional, tão saliente na atualidade e determinante em termos de empregabilidade e mesmo sucesso na carreira já que o conhecimento e *expertise* são mercadorias altamente valorizadas, foi enfocado por Armstrong-Stassen e Schlosser (2008). Os citados pesquisadores examinaram tanto a extensão na qual os trabalhadores mais velhos (N= 395; variando de 50 a 70 anos) estavam dispostos a se engajar em atividades de desenvolvimento, bem como o grau de percepção deles em relação às oportunidades recebidas no trabalho, o que torna esse estudo particularmente interessante. Desse modo, cabe destacar que as descobertas – apoiadas em um modelo de pesquisa que testou e confirmou haver uma correlação positiva entre orientação ao desenvolvimento e clima de desenvolvimento no trabalho que, a seu turno, mostrou também estar positivamente relacionado ao comprometimento afetivo e este, por fim, com a intenção de permanecer na organização – abrangeram padrões de relacionamentos (ou seja, semelhanças e diferenças) em ambos os grupos de respondentes, isto é, aqueles em situação de carreira no trabalho e os em vias de se aposentar completamente (*bridge-job*). Basicamente, as descobertas indicaram que a iniciativa de reter os profissionais maduros não pode prescindir de empregadores dispostos a lhes promover desenvolvimento pessoal e incumbências que incluam adequadas oportunidades de adquirir novos conhecimentos e habilidades. Mas é igualmente importante saber que nem todos os trabalhadores mais velhos usufruirão de tais vantagens. Obviamente, aqueles que atribuem ao trabalho um papel muito significativo em suas vidas e que estão na ativa em tempo integral e dependem do salário provavelmente se engajarão mais em atividades de desenvolvimento do que os que têm pouco interesse pela centralidade do trabalho, desfrutando de empregos *part-time* e não dependentes financeiramente.

Explorando a ideia de carreira proteana, isto é, o sucesso psicológico derivado do sentimento de orgulho e realização por se alcançar importantes metas de vida não exclusivamente ligadas ao trabalho, Cunningham e Sweet (2009) levaram a cabo um estudo com enfoque em teoria fundamentada (*grounded theory*) com trabalhadores acima dos 50 anos cujo objetivo era melhor entender as competências e estratégias que poderiam lhes ter facilitado a adaptação ou não durante as suas trajetórias profissionais. Os citados pesquisadores tiveram o cuidado de deixar os respondentes definirem os eventos e experiências obtidas com o envelhecimento, o papel das outras pessoas e do desenvolvimento do trabalho.

Os resultados das entrevistas permitiriam identificar dez competências do tipo proteana em três áreas gerais. A primeira se concentra na necessidade de repensar e adaptar os próprios valores para o futuro: (1) Substituindo crenças a respeito da idade cronológica por crenças de idade psicológica; (2) tomar providências para melhorar a saúde e (3) ajustar as preferências, de modo a se enquadrar às circunstâncias da vida. A segunda área foca nos relacionamentos do ambiente laboral e incluem: (4) o cultivo de relacionamentos, de modo a melhorar o trabalho e a carreira; (5) desenvolvimento de relacionamentos que reconheçam a diversidade de interesses; (6) desenvolvimento de relacionamentos para orientar outros; e (7) desenvolvimento do sentimento de *self* nos relacionamentos. Finalmente, a última área diz respeito ao trabalho e ao seu significado. As competências aí mapeadas envolvem: (8) redefinição do contrato com a organização; (9) descoberta de aspectos do trabalho que são significativos e realizadores; e (10) substituição do valor do trabalho por autovalor. Os resultados, em síntese, demonstram que o profissional mais velho liga para a importância da saúde, o significado do trabalho e contrato com o empregador, os relacionamentos existentes no ambiente laboral e o seu valor pessoal. Portanto, baseado no que apuramos até o momento nos permite inferir que o trabalhador maduro, interessado em permanecer no mercado de trabalho, não difere tão substancialmente em termos de expectativas em relação aos seus colegas mais jovens. Dito de outra forma, o desejo generalizado de ser respeitado e valorizado, de ter chances de desenvolvimento, aprendizado e progresso na carreira aparentemente permeia todas as gerações.

Shacklock, Brunetto e Nelson (2009) encontraram evidências – numa amostra (N= 379) composta de homens (67,3 %) e mulheres (31,9 %) australianas do setor público e com idade média de 55,3 anos – de que a decisão de continuar a trabalhar difere um pouco entre os dois gêneros. Explicando melhor, especificamente para as mulheres, os resultados indicaram 48 % de variância associado à intenção de continuar trabalhando em atividades remuneradas por conta da combinação de variáveis relacionadas ao trabalho. Tal resultado, aliás, é bem mais expressivo do que para os homens ($R^2 = 27\%$). Em síntese, foram apuradas como significantes para as mulheres variáveis como relacionamentos interpessoais ($\beta = -0.220$, $p < 0.05$), autonomia ($\beta = 0.197$, $p < 0.05$), flexibilidade ($\beta = 0.327$, $p < 0.001$) e interesses fora do trabalho ($\beta = 0.352$, $p < 0.05$). Em contrapartida, para os homens as variáveis relacionadas ao trabalho mais significantes foram: a importância de ter uma atividade laboral ($\beta = -0.156$, $p < 0.05$) e também os interesses além do emprego ($\beta = 0.405$, $p < 0.001$). Embora os resultados necessitem

de replicação, eles demonstram haver diferenças entre os sexos que precisam ser consideradas. Expandindo ainda mais as conclusões e evidências empíricas, Cappelli e Novelli (2010) citam como os fatores preponderantes para os trabalhadores mais velhos num emprego ideal os seguintes: ambiente amigável (94 %); chance de usar as habilidades (94 %); chance de fazer alguma coisa válida (91 %); sentir-se respeitado pelos colegas (90 %); oportunidade de aprender algo novo (88 %); poder ajudar os outros (86 %); adequado ausência remunerada (86 %); sentir-se respeitado pelo chefe (84 %); benefícios de um plano seguro-saúde (84 %); horários flexíveis (76 %); e chance de fazer algo que sempre desejou fazer (75 %).

Outro levantamento realizado recentemente (o diálogo de Bologna) com 90 adultos entre 50-70 anos visando explorar o que é necessário para liberar o talento e o potencial de uma força de trabalho em processo de envelhecimento resultou na identificação de nove questões, a saber: transferência de conhecimento, permanente aprendizado, novos desafios para os profissionais acima dos 50 anos de idade, questões intergeracionais, novas estruturas de trabalho, culturas organizacionais receptivas ao problema da idade, as atitudes tanto de trabalhadores mais velhos como mais jovens, ageísmo no local de trabalho e as oportunidades de legislações que promovam ambientes laborais livres de preconceito de idade (Beeson e Munro, 2014). Evidentemente, cada uma dessas questões demanda ações específicas.

Outros aspectos não menos expressivos na vida corporativa são o grau percebido de relacionamento entre o empregado e a organização e o valor de justiça no âmbito do grupo. Desse modo, não é de se estranhar que ambos os construtos foram acoplados a um modelo teórico e testados como mecanismos preditores da intenção de trabalhadores maduros em permanecer em suas organizações (ver Armstrong-Stassen e Schlosser, 2011). Nesse sentido, duas hipóteses basilares guiaram a pesquisa conduzida pelas autoras acima, a saber: (1) que as práticas de RH voltadas aos trabalhadores mais velhos estariam relacionadas ao *status* interno percebido, ou seja, como os membros do referido grupo julgavam o trabalho dos seus supervisores na administração dessas tarefas ou, em outras palavras, como eram “enxergadas” a execução da justiça procedural e interpessoal; (2) que o já ressaltado *status* interno percebido mediaría o relacionamento entre contribuição observada e intenção de permanecer. Com base nisso, os relacionamentos vislumbrados no modelo conceitual foram testados através de dois estudos. O primeiro de corte transversal composto de uma amostra diversa de trabalhadores mais velhos variando entre 50-70 anos e o segundo – um painel

longitudinal – constituído de enfermeiros(as) com 45 anos ou mais. De modo geral, os resultados corroboraram vigorosamente os relacionamentos cogitados. Mais ainda, como outros anteriormente já mencionados sinalizaram, neste estudo também foi sugerido que, para reter os trabalhadores maduros, as empresas deveriam se empenhar em prover práticas de RH especificamente desenhadas para atendê-los. Fundamentalmente, é visto como crítico, segundo os resultados colhidos pelas autoras, que os supervisores sejam considerados como desempenhando tais práticas de maneira justa.

Armstrong-Stassen e Schlosser (2011) recomendam que as organizações devam não apenas investir na educação dos elementos em posição de liderança e comando sobre a importância da aplicação dessas práticas de RH direcionadas aos empregados de cabelos prateados de maneira justa e a promoção de um tratamento eivado de respeito e dignidade em relação a eles, mas igualmente tornar o corpo gerencial consciente das necessidades e preferências dos indivíduos veteranos. Por fim, os resultados servem para ressaltar uma vez mais – embora se trate de uma amostra de profissionais canadenses, vivendo uma situação demográfica diferente da realidade brasileira, pelo menos por enquanto, e, nesse sentido, essa obra deveria ser vista como um alerta – para que medidas e ações preemptivas sejam tomadas. Ou seja, os profissionais mais velhos explicitam o desejo de permanecer com uma organização que seja capaz de criar um senso de pertencimento através de políticas de RH que satisfaçam às suas necessidades. Os quadros gerenciais devem implementá-las de forma justa levando os talentos maduros a sentir que a sua contribuição é efetivamente valorizada.

Dando prosseguimento à identificação dos aspectos vitais na formulação e implementação de ações que valorizam e soergam o ânimo e estima dos profissionais mais velhos, vale citar o trabalho de Kooij et al. (2010). Por meio de meta-análise eles encontraram evidências da associação entre a manutenção das práticas de RH voltadas ao gerenciamento do desempenho, recompensas, compartilhamento de informações, trabalho em equipe, flexibilidade na escala, atitudes relacionadas e fortalecimento com a idade; por outro lado, o relacionamento entre desenvolvimento das práticas de RH de promoção e comprometimento afetivo parecem enfraquecer com a idade. Segue daí, portanto, que as necessidades dos empregadores – novamente – desenvolverem práticas de RH sob medida de maneira que reflitam a preocupação com a idade dos trabalhadores. Eles sugerem que tais práticas deveriam considerar o crescente nível de trabalho em equipe (ou

funções de *mentoring*), recompensas (por exemplo, através de crescente reconhecimento) ou jornada de trabalho flexível desde que prevaleça uma noção positiva nas atitudes relacionadas. Por último, a descoberta advinda da comprovação de que promoção interna leva à satisfação no trabalho mesmo quando os trabalhadores envelhecem, contradiz frontalmente a estereotipada visão gerencial de que os trabalhadores maduros não estão dispostos ou inaptos a aprender novas habilidades.

Kooij et al. (2011) conduziram outra meta-análise que, basicamente, reforça as conclusões da pesquisa anterior. Todavia, eles também descobriram que, não obstante a determinação relacionada ao desenvolvimento e desafios diminua com a idade, os motivos intrínsecos e de realização são muito importantes para os trabalhadores mais velhos em comparação com os mais jovens. Novamente, cabe aos gerentes lhes assegurar, de acordo com os autores, trabalhos interessantes nos quais eles possam executar tarefas dignas de nota.

Trabalhadores veteranos como clientes internos

Deve ser também admitido – considerando-se tudo o que apuramos até o momento – que o trabalhador veterano precisa de ajustes programáticos para que ele possa ser mais produtivo e satisfeito no trabalho. Em outras palavras, o funcionário mais velho – como qualquer outro, aliás – tem necessidades, valores e interesses que devem ser levados em conta pelo empregador. É evidente que para atendê-los, as organizações devem estar aptas a pôr em prática ações (programas de *marketing* interno e RH) muito específicos e singulares. Uma questão crítica aí inserida diz respeito às mudanças e transformações (constantes) no local de trabalho que devem considerar as especificidades do profissional mais maduro para que haja êxito geral. Por essa razão, para gerenciar esses profissionais será preciso um enfoque diferente (Cappelli e Novelli, 2010). Num trabalho muito interessante focando nessa questão particular, Yeatts, Folts e Knapp (1999) listaram uma série de aspectos (ver Tabela 3.5) que merecem ser resgatados.

Portanto, na visão de Yeatts, Folts e Knapp (1999) a responsabilidade é, por assim dizer, compartilhada, pois se os empregados mais velhos devem estar atentos aos pré-requisitos do “novo cargo” em termos de conhecimentos, habilidades e competências, os novos empregos devem, a seu turno, ser elaborados de modo a continuar a atender as necessidades e expectativas desses trabalhadores. É importante considerar que as pesquisas revelam que os trabalhadores mais velhos não são um grupo homogêneo. Há claras diferenças entre os membros

desse grupo – o que requer adequação por parte dos estrategistas de RH e *marketing* interno (Armstrong-Stassen, 2008a; Patrickson e Ranzijn, 2005).

Tabela 3.5 – Fatores individuais e organizacionais influenciando a adaptação do trabalhador mais velho às mudanças no local de trabalho

Nível Individual	Nível Organizacional
Prévio conhecimento relevante, habilidades, treinamento e educação	Orientação às mudanças no local de trabalho
Obsolescência individual	Por quê a mudança? O que mudará?
Atitudes em relação ao trabalho e ao local de trabalho redesenhado	Características e requerimentos do trabalho redesenhado
Trabalho enriquecido	Conhecimento, habilidade e requerimentos de competência
Natureza do trabalho	Enfoque das necessidades, valores e interesses
Requerimentos físicos	Flexibilidade no trabalho Incentivos financeiros
Atitudes em relação à mudança	Efetivo treinamento e educação disponível
Privilégios e <i>status</i>	Avaliação do trabalho e da habilidade do empregado
<i>Network</i> social existente	Métodos de treinamento e educação para trabalhadores mais velhos
Senso de insegurança	
Inconveniência	
Atratividade da aposentadoria	Administração e colega suporte
Saúde	Visão simpática
Situação financeira	Gestão de treinamento e educação
Atitude em relação ao trabalho, aposentadoria e lazer	Diferenças entre idade e estabilidade no emprego entre colegas
Situação social e familiar	Discriminação de idade
Fatores organizacionais	
Fatores ambientais	Normas e práticas de pessoal Modelos de depreciação/conservação
Benefícios de pensão	

Fonte: Adaptado de Yeatts, Folts e Knapp (1999, p. 335).

Ainda construindo sobre essa visão de “cliente interno”, Armstrong-Stassen (2008a) e Patrickson e Ranzijn (2005) sugerem o passo básico e elementar de as empresas procurarem coletar informações a respeito das intenções, expectativas

e aspirações dos profissionais mais maduros, de modo a identificar as opções de emprego (papéis) possíveis. E tal iniciativa deve ser vista como algo absolutamente normal já que se faz o mesmo com os talentos mais jovens. Como sugerido por Smyer e Pitt-Catsouphe (2007), elaborar opções de trabalho que sejam consistentes com as preferências dos empregados de diferentes idades será sempre uma importante estratégia. Nesse sentido, tanto os mais jovens como os mais velhos têm indicado percepções similares sobre quais indicadores tornam o local de trabalho atraente, isto é, autonomia no trabalho, oportunidades de aprendizado, envolvimento com o processo de decisões, confiança no que os gestores afirmam, suporte geral (inclusive envolvendo questões particulares e familiares) e ausência de discriminação. Esses são considerados aspectos-chave no processo de recrutamento e retenção de empregados em qualquer tempo. Somados, eles ajudam a desenvolver a percepção de trabalho com significado para os empregados de todas as faixas etárias. Em resumo, a qualidade do emprego é uma variável crítica para a manutenção dos empregados engajados de todas as idades, inclusive os mais velhos (James, Swanberg e McKechnie, 2007a).

Como já foi previamente abordado, os trabalhadores de cabelos prateados também compõem o capital humano das organizações e, como tal, esperam ser tratados com respeito e distinção. Ademais, não é de bom alvitre e nem sensato criar políticas de RH que valorizam certos grupos e menosprezam outros. Equívocos dessa natureza apenas contribuem para obscurecer a imagem das empresas dando-lhes uma aura de discriminadoras e injustas. Tal percepção não é boa para os negócios, pois só leva ao afastamento dos talentos de todas as faixas etárias. Mas conforme apregoam Patrickson e Ranzijn (2005), mapeadas as necessidades e conhecidos as aspirações dos talentos veteranos, os esforços devem ser canalizados no sentido de retê-los, mesmo que sob uma carga horária menor.

É evidente que quando se fala em retenção e preservação de talentos mais velhos está implícita a necessidade de execução de políticas mais flexíveis. Certamente nem todos nesse grupo estarão dispostos a continuar trabalhando 60 horas por semana. Há também diferenças entre eles ligadas a interesses pessoais, planos de longo prazo, bem-estar financeiro, condições de saúde, satisfação no trabalho, família, expectativa de vida etc. (Manpower, 2007; Smyer e Pitt-Catsouphe, 2007). Ademais, nem todos veem o mesmo significado no ato de trabalhar. Ou seja, enquanto alguns veteranos podem valorizar trabalhar muito e encontram sentido e significado em tal intensidade, aspirando, não raro, estender tal rotina de vida para além da aposentadoria, outros, em contraste, podem achar

o oposto não vendo o momento de deixar as pressões e as coisas enfadonhas da atividade profissional (Shacklock, 2006). Desse modo, portanto, o desafio colocado é o de se alcançar uma solução que agrade ambas as partes.

Para Patrickson e Ranzijn (2005), os profissionais mais qualificados deverão ter uma variedade de opções e melhores condições para negociar. Em contrapartida, os menos talentosos deverão ter quatro opções básicas, a saber: (1) a pura e simples adaptação às características do local de trabalho; (2) retreinamento ou atualização das habilidades para continuidade da tarefa existente; (3) buscar a mudança de tarefas; ou ainda (4) tentar a vida fora da empresa. É claro que nenhuma das opções é fácil como também não se pode dar como certo a benevolência e apoio mais substancial do empregador para todas as alternativas. Em síntese, apesar de algumas prováveis restrições, as evidências indicam basicamente que os “[...] Adultos mais velhos desejam continuar envolvidos na vida laboral em papéis significativos. Eles desejam usar os seus potenciais, contribuir para as suas famílias e comunidades e preservar a saúde e bem-estar [...]” (Hedge, Borman e Lammlein, 2006, p. 170). Seja como for, o investimento em trabalhadores mais velhos poderia ser muito benéfico para os empregadores, indivíduos e para a sociedade de modo geral (Charness e Czaja, 2006). Creio que as razões e motivos expostos até aqui deixam suficientemente claro tal conclusão. No entanto, é vital que os empregadores – dado o passo das mudanças tecnológicas – disponibilizem oportunidades de (re)treinamento e atualização profissional adequadas às necessidades e preferências dos membros do referido grupo (Zwick, 2015, por exemplo, chega à mesma conclusão). De maneira similar, Jex, Wang e Zarubin (2007) recomendam – para as intervenções no clima organizacional, treinamento, promoção de saúde, mandatos legais e programas de assistência ao empregado – soluções customizadas visando às necessidades dos empregados mais velhos.

Nesse sentido, no tópico treinamento, Charnes, Czaja e Sharit (2007) destacam a importância de alocar um tempo extra para o treinamento deles (os autores estimam de 1,5 a 2 vezes mais do que para os mais jovens) e constante *feedback* – já que tal iniciativa permite a correção de erros e enganos tornando o aprendizado mais positivo e aumentando o grau de motivação. Na medida do possível, a ênfase na técnica do aprendizado através da aplicação permite a assimilação da informação e/ou instrução durante a execução da tarefa. Fundamentalmente, a orientação prática não deve ser excluída. De modo geral, como destacam Charnes, Czaja e Sharit, os avanços obtidos com tecnologia

podem e devem compensar as mudanças relacionadas à idade dos trabalhadores mais velhos, embora sejam indispensáveis *design* e escolha de equipamentos apropriados, bem como configurações de padrões. É óbvio que prevalece a tendência do profissional mais velho ficar atrás em comparação com o mais jovem em matéria de *expertise* técnica já que as coisas nesse campo avançam em ritmo acelerado. Trabalho flexível ou arranjos alternativos tais como *home office* podem eventualmente ser preferidos pelos veteranos, em especial por aqueles que apresentam algum tipo de dificuldade de mobilidade ou a responsabilidade de ser um cuidador. No que tange a programação de horários, há necessidade de avaliações pertinentes para os membros do citado grupo visando ajustes para o processamento de informações e as demandas das tarefas de tempo compartilhado.

Como desdobramento natural da problemática acima ressaltada, há que se considerar igualmente a questão do equilíbrio entre trabalho e família. Aliás, é comum se ouvir críticas e desabafos dos profissionais mais velhos com relação a esse assunto. Há indícios de que nos estágios mais avançados da carreira, o profissional parece despertar para o problema – pelo menos é o que se apreende de relatos de profissionais consagrados como Jack Welsh e outros – por meio de uma autocrítica mais profunda e revisão de prioridades. A partir daí, não é raro os veteranos externarem o desejo de ficarem mais próximos dos netos, já que confessam ter sido um tanto omissos com os próprios filhos. Posto isto, Baltés e Young (2007) conjecturam que os trabalhadores mais maduros aparentemente valorizam mais o equilíbrio entre as duas dimensões mencionadas do que os mais jovens e, por isso, chegam a demonstrar mais interesse no engajamento de estratégias comportamentais voltadas a esse desiderato. Além disso, como dito antes, a responsabilidade pelo cuidado de parentes mais velhos tende a aumentar muito devido ao quase generalizado processo de envelhecimento da população que deverá gerar, por conseguinte, adicional estresse na questão sob apreço para as pessoas de ambos os grupos.

De qualquer maneira, enxergar o trabalhador veterano sob a perspectiva do cliente interno – embora, conceitualmente não se possa considerar como uma proposição nova – implica num conjunto de ações consistentes e alinhadas às suas expectativas previamente identificadas. Por isso, como sabiamente analisa Armstrong-Stassen (2008b), é de suma importância que os empregadores demonstrem para os seus trabalhadores mais velhos que eles são valorizados e respeitados (palavras-chave, aliás, e que se não devidamente perseguidas podem comprometer irremediavelmente todo o discurso organizacional). Para tanto há necessidade de um efetivo suporte no que tange as dimensões acima mencionadas

e, sobretudo, assegurar que os gerentes também estejam comprometidos. Nesse considerável rol de desafios, portanto, cabe destacar que os empregadores necessitarão enfocar os estereótipos comuns associados aos trabalhadores mais velhos, especialmente aquelas crenças que os consideram como pessoas ansiosas apenas por se aposentar e com pouco ou nenhum interesse no aprendizado de novas coisas. Desse modo, disponibilizar-lhes acesso ao aprendizado e desenvolvimento de atividades, embora sejam providências relevantes, não é suficiente, cabendo também o suporte e, fundamentalmente, o encorajamento à participação em tais iniciativas. Armstrong-Stassen também crê que será necessário prover treinamento aos gerentes no que tange ao reconhecimento do estereótipo etário e ao papel que lhes cabem e aos demais membros dos grupos de trabalho em acomodar um ambiente de trabalho favorável aos mais velhos. A propósito, como destacam Cheung e Wu (2013), os gestores devem basicamente prover amplo suporte organizacional e melhorar os parâmetros de envelhecimento bem-sucedido no local de trabalho para os talentos mais velhos.

Em outro estudo (Armstrong-Stassen, 2008c) onde se buscou comparar pessoas entre 50-65 anos que haviam (1) se aposentado e retornaram ao trabalho (N= 90), (2) que permaneciam em suas carreiras (N= 198) e, finalmente, (3) com aposentados que permaneciam fora do mercado de trabalho (N= 321), encontrou-se significativas diferenças entre pós-aposentadoria e desenvolvimento na carreira que foram associadas às práticas de RH dentro das organizações, embora não relacionadas às características das empresas onde empregos de pós-aposentadoria e de carreira foram encontrados. Vinte e oito práticas de RH foram utilizadas para medir sete diferentes estratégias, a saber: opções flexíveis de trabalho (4 itens), treinamento e desenvolvimento (6 itens), desenho do trabalho (3 itens), reconhecimento e respeito (5 itens), avaliação de performance (2 itens), compensação (4 itens) e opções de pré e pós-aposentadoria (4 itens). Assim sendo, os resultados revelaram que todos os grupos avaliaram as dimensões reconhecimento e respeito como as mais importantes práticas de RH na tomada de decisão em permanecer ou retornar a força de trabalho seguida pela maneira (critérios usados) como o desempenho era avaliado. Embora essa investigação tenha sido conduzida com amostras de canadenses, e eles já enfrentam uma situação bastante espinhosa nesse particular por causa do rápido envelhecimento da sua população, há alertas importantes presentes nas descobertas. Destaca a autora que os respondentes manifestaram não sentir que as suas organizações estavam se engajando em práticas de RH elaboradas a acomodar as suas necessidades e desejos.

Ampliando as suas investigações, a pesquisadora Marjorie Armstrong-Stassen – sem dúvida uma das mais importantes autoridades mundiais no estudo do trabalhador veterano – e a sua colega observaram que dado o envelhecimento da população – lembrando, uma vez mais, que essa não é ainda uma condição explicitamente colocada na realidade brasileira, mas para a qual caminhamos passos firmes, e, por isso, a importância do entendimento e mapeamento do assunto, a fim de que sejam estabelecidas medidas preemptivas nas empresas e, até mesmo, na educação dos gestores – e à medida que se torna mais saliente a questão da escassez de trabalhadores e pessoal qualificado, o desafio será o de convencer os profissionais mais veteranos a permanecer ou retornar à força de trabalho (Armstrong-Stassen e Schlosser, 2008). Em consequência, as organizações deverão considerar que

[...] Aprendizado e desenvolvimento constituirão um papel crucial em tornar os locais de trabalho atraentes para os trabalhadores mais velhos ao mesmo tempo em que deverão torná-los mais atrativos para os empregadores. Tomar providências para fortalecer a orientação de desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos e fornecer-lhes um clima de suporte para tal são [passos] importantes em fortalecer-lhes o comprometimento e a intenção em permanecer. (Armstrong-Stassen e Schlosser, 2008, p. 435).

Por outro lado, a investigação de Pitt-Catsouphe e Matz-Costa (2008) sobre o relevante tópico da flexibilidade descobriu que se trata de uma dimensão que determina de maneira significativa o engajamento. Mais especificamente, os autores descobriram por meio de modelos hierárquicos lineares que a flexibilidade é um poderoso prognóstico de engajamento para todos os empregados, mas, sobretudo, para os mais velhos. Em outras palavras, o efeito de interação entre idade e flexibilidade, de fato, contribui para a explicação de variação no engajamento do empregado. Seguindo essa linha de pensamento, para Cappelli e Novelli (2010) atrair e engajar a força de trabalho veterana deve iniciar com a adoção de uma proposição de valor diferente e distinta, mas que atribua maior importância a coisas como um senso de missão, servir a um propósito social que pelo menos não se prenda a simplesmente gerar mais renda para os acionistas, oferta de flexibilidade nas escalas de trabalho e maior disponibilidade de benefícios (de modo geral, serviços de assistência domiciliar a idosos). Tem-se aí a nítida impressão – embora carecendo de investigações mais profundas, evidentemente – que, para o grupo sob foco, já não é suficiente apenas trabalhar, mas, sobretudo, para quem e, ainda assim, obedecendo a determinadas finalidades e

premissas. Implícito está também a percepção de que, com o avanço da idade, o nível de criticidade torna-se mais elevado e rigoroso já não mais sendo aceitos com naturalidade certos comportamentos e condutas empresariais. Assim, tudo deve, em tese, obedecer a uma causa justa e que abrace princípios e valores dignos de se engajar ou participar.

Cappelli e Novelli (2010) acreditam que todos os esforços realizados no sentido de aproveitar os indivíduos mais velhos nos locais de trabalho significam uma das maiores oportunidades de melhorar a sociedade. Afinal, eles representam maneiras de fornecer os necessários recursos para o suprimento de vidas mais longas. Além disso, eles tendem a focar com precisão nas necessidades dos empregadores em termos de uma força de trabalho habilidosa e disponível no momento certo, bem como constituem aparentemente na melhor oportunidade para os profissionais maduros manterem-se ativos e engajados. Vale ressaltar uma vez mais que as evidências apontam que a maioria dos membros pertencentes a esse grupo, não obstante se encontrarem na fase final de suas carreiras, ainda anseia por desafios e pelo desenvolvimento de novas habilidades, conhecimentos e competências. A crença na qual se assume que os trabalhadores alcançam um alto nível de capacitação e depois encostam até se retirarem da força de trabalho pode estar pecando por não prover as oportunidades de total engajamento deles. Em resumo, “Os empregadores podem ajudar os seus trabalhadores mais velhos a explorar o potencial deles no trabalho em vez de assumir que todos os adultos veteranos deveriam diminuir o ritmo ou deixar o local de trabalho numa certa idade” (Pitt-Catsouphes, Matz-Costa e James, 2012, p. 11).

A situação dos trabalhadores mais velhos no mundo

Um quadro multifacetado emerge quando se olha o ageísmo – o maior inimigo do trabalhador mais velho – sob uma perspectiva globalizada. Como esperado, os países com situação demográfica mais preocupante estão trabalhando no sentido de criar legislações mais favoráveis aos veteranos e aumentando o limite de idade com direito à aposentadoria. No levantamento de Glover (2001), a França era caracterizada como menos ageísta do que o Reino Unido. Por ser uma nação com uma sociedade elitista e paternal, na qual – coisa raríssima – a idade é venerada, poder-se-ia ver contornos ageístas voltados aos mais jovens. De fato, na França, a idade é um fator visto como que fortalecedor da credibilidade e autoridade de tal maneira que um político de, por exemplo, 75 anos ser geralmente

mais respeitado do que um de 50. O Canadá, a seu turno, apresenta um estilo de gestão considerado relativamente restrito e moderado. Os seus gerentes e as práticas de empregabilidade são, de modo geral, justas e imparciais, conscientes dos direitos humanos e relativamente antiageístas. Já os EUA são considerados como possivelmente sendo a mais ageísta sociedade do planeta. Há um conjunto de crenças e percepções que favorecem claramente os mais jovens em detrimento dos adultos mais velhos. Conquanto a Alemanha seja um país onde os fortes sistemas de aprendizado em conjunto com a ampla educação vocacional, bem como a convicção na busca na especialidade e *expertise*, pareçam cooperar para o estabelecimento de uma cultura antiageísta, o fato é que a realidade econômica imposta a partir dos anos 80 do século passado – a qual não ficou incólume aos efeitos dos *downsizings* e movimentos *offshore* de produção – passou a pesar consideravelmente a capacidade dos trabalhadores germânicos mais velhos em permanecer na força de trabalho. Entretanto, desde 2006 há uma lei proibindo a discriminação nos locais de trabalho. Estima-se que essa lei gerou despesas de até 1,75 bilhão de euros em mudanças decorrentes de procedimentos de recrutamento, mudanças nas estruturas e processos e pagamentos de processos legais (Kunze, Boehm e Bruch, 2011).

A condição geral da Suíça descrita por Glover (2001) é muito similar à alemã. Na Suécia prevalece a rara posição de um país assumidamente antiageísta. O seu sistema de educação e treinamento, gestão, relações industriais e emprego são também muito parecidos com os da Alemanha. Além disso, sendo um país apegado a valores básicos de decência e razoabilidade, o resultado é a predominância de uma consciência pública ativa em ações gerenciais que respeita adequadamente os empregados de todas as idades. Desse modo, portanto, os estilos de gestão suecos são diametralmente opostos aos dos EUA.

Ainda como parte da sua ampla investigação, Glover (2001) considerou a Holanda também relativamente antiageísta, atenciosa e decentemente dotada de poucas ou praticamente nenhuma característica de gestão ou influências sociais que predisponham as pessoas ao comportamento ageísta. As relações de trabalho guardam a característica de ser participativas, reguladas e socialmente responsáveis, a exemplo do que ocorre na Alemanha, em outros países situados no noroeste europeu e os escandinavos. Além disso, as pressões encorajando os *downsizings* e produção *offshore* não foram tão fortes como as que aconteceram na Alemanha e Suécia. A Itália tem um estilo de gestão semelhante ao clientelismo latino americano, onde os contatos pessoais, familiares e institucionais impor-

tam bastante. A sociedade italiana não é vista como ageísta. A Espanha guarda muitas semelhanças com o que ocorre na Itália. Por outro lado, também não há evidência de ageísmo em Israel. Na Colômbia foi constatada uma forte influência da Europa e da América do Norte, mas o comportamento é único. Em síntese, é um país menos ageísta do que o Reino Unido e os EUA e muito simpático aos mais velhos, sejam eles gestores ou trabalhadores. É um país que dá elevada ênfase na família e no paternalismo. Os países sul americanos tendem a cuidar dos indivíduos jovens e velhos de maneira igual e a ser antiageístas.

O Japão surge como a nação do mundo onde o envelhecimento acontece mais intensamente. Como sinal de tal dramaticidade demográfica é a constatação de que trabalhadores abaixo dos 25 anos representam apenas uma em cada dez pessoas da força de trabalho. Embora existam esforços efetivos em assegurar emprego aos mais velhos, os programas desvalorizam a experiência e a contribuição desses trabalhadores, reduzindo os seus *status* e níveis de remuneração. Mas vale acrescentar que o país tem desde 1995 uma legislação específica sobre discriminação e incapacidade (Tillsley e Taylor, 2001). De acordo com Wood, Wilkinson e Hartcourt (2008), a Nova Zelândia e a Austrália são países com forte evidência de discriminação. Em contrapartida, na Irlanda a questão da discriminação da idade contra os trabalhadores mais velhos (66 anos ou menos) é expressamente proibida no que diz respeito ao pagamento, recrutamento, seleção, treinamento, promoção, jornadas extras e demissão, conforme estabelece o Ato de Igualdade de Emprego de 1998. Na Austrália há também uma lei similar (Ato de Discriminação de Idade de 2004) determinando que nenhuma pessoa deva ser tratada de maneira desfavorável em questões relativas ao emprego e idade, exceção aos casos em que o indivíduo não seja apto a desempenhar as funções esperadas por questões etárias. A propósito, o governo daquele país vem colocando em prática ousadas estratégias de encorajamento à força de trabalho mais velha para que continue na ativa. No geral, elas envolvem, inclusive, a provisão de incentivos financeiros, tais como acesso antecipado às pensões de aposentadoria, taxaço mais suave para os trabalhadores maduros e assim por diante (Fraser et al., 2009).

Nos EUA existe o Ato Federal de Discriminação de Idade e Emprego de 1967, posteriormente suplementado pelo Ato de Proteção de Benefícios aos Trabalhadores Mais Velhos de 1990 (Wood, Wilkinson e Hartcourt, 2008), mas a exemplo da Austrália, não é garantia absoluta do banimento de atos discriminatórios. No Reino Unido parece ainda haver uma limitada conscientização relativa ao problema demográfico e o seu potencial impacto nas estratégias de pessoal.

A maioria das organizações tem políticas de aposentadoria obrigatórias e o quadro geral não é positivo (Loretto, 2010), apesar das iniciativas legislatórias mais recentes (por exemplo, o Ato de Igualdade de 2010). Além disso, o conceito de discriminação positiva tem sido adotado por países tão diversos como Noruega e Índia, tornando-se componente central de ações voltadas à construção de igualdade de oportunidades.

Alguns dados sobre a situação dos trabalhadores mais velhos no Brasil

A Tabela 3.6 faz algumas comparações, embora as faixas etárias dos dados secundários disponíveis não sejam exatamente iguais. Nela está destacada a porcentagem de empregados das consideradas Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. Note que apesar de um aumento de 30 % no contingente de trabalhadores com idade acima de 46 anos, é notório que o referido grupo está sub-representado no universo da elite das companhias para trabalhar no país, embora a situação já tenha sido muito pior. Cabe acrescentar nessa análise o fato de o Brasil ter vivido anos economicamente auspiciosos no final do governo Lula, gerando o chamado “apagão” de mão de obra, que foi e tem sido agravado pelo assustador analfabetismo funcional e pela baixa qualidade do ensino no país. Por conta disso tudo, o trabalhador mais velho tem tido certo alento no mercado de trabalho – pelo menos por enquanto.

Tabela 3.6 – Distribuição dos funcionários das melhores empresas por faixa etária

Faixa etária	Período (em %)									
	2005 ^a	2006	2007	2008	2009 ^b	2010	2011	2012	2013	2014
< 25	31	33	32	32	31	29	30	31	30	30
26-35	36	36	36	37	35	36	37	36	37	34
36-45	24	22	22	21	21	22	21	19	21	20
46>	9	9	10	10	13	13	13	13	13	13
Empregados no Brasil (em %)										
50>	12	13	13	13	14	14	15	15	16	16

Notas: a – A partir desse ano, o guia passou a ser publicado pela revista Época. b – A partir desse ano, as faixas etárias foram ligeiramente modificadas, a saber: abaixo de 25, 26-34, 35-44 e 45 e/ou mais anos.

Fonte: Compilado de E as vencedoras são... (2007), Época (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015), Exame (2002, 2003); Exame - Você S/A (2004; 2005), Rais (2002, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014) e Silveira (2008, 2009).

No entanto, apesar do aparente progresso, não há evidência suficiente que permita afirmar que o ageísmo é coisa resolvida no ambiente corporativo brasileiro. Várias pesquisas, aliás, apontam as dificuldades financeiras enfrentadas pelo trabalhador, de modo geral, com idade superior a 40 anos. Levando muitos, inclusive, à necessidade de continuar a trabalhar após a aposentadoria para complementação da renda, não obstante a importância da autorrealização e satisfação atribuída por alguns (ver, por exemplo, Bitencourt et al., 2011; Lima, Carvalho Neto e Tanure, 2012; Peres 2003, 2005; Uyehara, 2003; Vasconcelos, 2012). A talvez excessiva valorização do talento mais jovem em detrimento dos mais velhos é detectada em vários redutos (na verdade, os sinais são onipresentes). Em vista de tal tendência, uma respeitada consultora de executivos declarou em uma entrevista: “Hoje, as empresas promovem pessoas de 30 anos para cargos de diretoria sem avaliar se estão preparadas. Não se pode promover apenas por uma questão técnica. É preciso avaliar a maturidade profissional”. E ainda acrescentou: “Mas com 30 anos, muitas vezes, o cara não sabe conversar abertamente nem com a mulher dele, como vai fazer diferente no ambiente profissional?” (Abdallah, 2012, p. 111).

Tal percepção, a propósito, reforça os achados de Lima, Carvalho Neto e Tanure (2012), especialmente no que concerne aos receios manifestados pelos próprios jovens em franco processo de ascensão em suas carreiras. Se levarmos a análise para determinados setores de trabalho encontraremos igualmente um quadro de perplexidades, haja vista a opinião emitida pelo premiado publicitário Washington Olivetto:

“Está em curso um processo de juvenização no mercado, tanto nas agências como nos anunciantes. E isso é muito bobinho. Se existe uma coisa que não dá para estabelecer é qual a faixa etária ideal de um bom funcionário. Tem gente brilhante muito nova e gente brilhante com muita idade. Aliás, o grande patrimônio da minha vida sempre foi ter amigos dez anos mais velhos. É a melhor maneira de aprender” (Rydlewski, 2012, p. 132-134).

Em função disso, alguns pesquisadores chegam até mesmo a sugerir a criação de uma legislação específica contra a discriminação por idade (Goldani, 2010; Vasconcelos, 2012). De fato, deixar a critério das empresas ou ao “bom senso do mercado” encontrar um ponto de equilíbrio é algo preocupante. Em outras palavras, as organizações quase sempre ferem determinadas regras de responsabilidade social conscientemente, isto é, sabem muito bem o que estão fazendo.

Segue daí a necessidade de se pôr em prática todo um aparato legislativo a fim de se coibir as distorções existentes e, ao mesmo tempo, estabelecer condições equânimes para os grupos etários situados à margem dos interesses empresariais. Por outro lado, entendo haver a necessidade de um maior aprofundamento no assunto através de pesquisas voltadas ao mapeamento das percepções e sentimentos que cercam o trabalhador na atualidade. Afinal, existem raríssimos trabalhos nessa direção voltados à realidade brasileira, conforme observei anteriormente. Sendo assim, o profissional mais velho precisa ter as suas expectativas e aspirações melhor conhecidas. Em consequência, há também muito espaço para os *scholars* trabalharem no desenvolvimento de modelos teórico-conceituais. De minha parte, fiz um esforço ao sugerir que um quadro de discriminação organizacional pode estar relacionado à falta de imperativo moral, responsabilidade social corporativa, orientação espiritual nos negócios, éticas às lideranças e injustiça nas empresas (Vasconcelos, 2015b)

1º Estudo

De qualquer maneira, numa tentativa de preencher o vazio acima destacado empreendi um estudo de natureza qualitativa com profissionais mais velhos visando conhecer melhor as suas expectativas, percepções e aspirações considerando essa fase de suas carreiras (Vasconcelos, 2015c). Afinal de contas, muito pouco se sabe no Brasil o que, de fato, o trabalhador maduro pensa da sua experiência laboral. A amostra (N= 31) foi composta de 68 % de homens e 32 % de mulheres com idade média de 52,3 anos. A investigação empregou inicialmente uma amostragem proposital composta de nove indivíduos que foram previamente contatados. Na carta introdutória, além de reiterar os objetivos da pesquisa enviada por e-mail, eles eram também solicitados a remeter o questionário (composto apenas de questões abertas) aos seus conhecidos que se encaixassem no perfil estabelecido, isto é, pessoas em idade economicamente ativa superior a 45 anos já que a literatura internacional indica que os problemas relativos ao binômio idade-trabalho começam a ser enfrentados a partir dessa faixa etária. Desse modo, configurou-se também o uso de *snowball sampling*, técnica na qual um participante vai indicando outro até que um ponto de saturação seja alcançado o que se sucedeu com a obtenção da amostra final já mencionada.

Os respondentes eram todos residentes na cidade de São Paulo, sendo 81 % portadores de curso superior (32 % também com pós-graduação) e os demais 19 %

de grau equivalente ao colegial. As suas profissões eram bastante variadas, tais como: secretárias, profissionais de informática, gerentes de vendas, profissionais do mercado financeiro, advogados, operadores de *telemarketing*, engenheiros, executivos, corretores de imóveis, publicitários e jornalistas. Por outro lado, usei na interpretação dos dados (respostas) a abordagem da teoria fundamentada (*grounded-theory*), pois esta permite identificar dados, descrever eventos e responder questões vitais relacionadas, bem como desenvolver categorias teóricas a fim de se compreender o que, de fato, ocorre. Portanto, o resultado esperado é uma teoria que explica “[...] como as pessoas estão experimentando um fenômeno” (Creswell, 2007, p. 66). Dada a natureza qualitativa da investigação, os seus resultados não podem, evidentemente, ser generalizados. Posto isto, apresento a seguir as questões formuladas e algumas respostas emblemáticas a respeito de como os entrevistados mais velhos percebem o fenômeno trabalho na atualidade.

Q1. Há evidência de que os trabalhadores mais velhos sejam menos valorizados do que os outros no seu local de trabalho? Se a resposta for afirmativa, por favor, explique.

De modo geral, as empresas de um tempo para cá tem valorizado o trabalho dos mais velhos, no sentido de ampliar a idade no recrutamento de 35 para o limite de até 40 ou 42 anos. O mercado acabou forçando um pouco essa mudança por não encontrar profissionais devidamente qualificados para a grande demanda. Conheço algumas empresas que procuram mesclar o profissional experiente e com mais idade com os menos experientes, mas cheios de energia, criatividade e vontade de aprender, quebrando o preconceito praticado pelo mercado. Porém outras ainda trabalham no limite de idade de 30 anos, o que é incoerente com a expectativa de vida chegando aos 70 ou 80 anos. Eu trabalho em uma pequena empresa de Recursos Humanos, eles gostam de profissionais fresquinhos, porém não investem em desenvolvimento de pessoas. Esse profissional passa por duas vertentes: uma é de realizar aquilo que sabe, porém, como não há chances de desenvolvimento e crescimento vão embora, a outra é ser demitido por não atender as expectativas. Eu, como trabalho sem registro, acredito ainda estar lá por não quererem correr riscos de uma ação trabalhista. São extremamente preconceituosos quanto à idade, aparência e qualificação. Uma ironia para uma empresa de RH. Quanto à idade, eles dizem em fotos de confraternização que uma carinha nova é muito melhor para ser mostrada, quanto a aparência, apreciam muito o frescor que a pouca idade pode oferecer. Realizo o trabalho de recrutamento e seleção há mais

de vinte anos e mesmo assim passo por situações constrangedoras por não ter a qualificação na área de psicologia, desmerecendo meu conhecimento adquirido ao longo desse período. Acredito que milhares de pessoas passam por isso, não por querer, mas pela necessidade de ter uma oportunidade de trabalho remunerado (mulher, 52 anos, analista de RH).

Sim, são menos valorizados. Acredito que apesar do conhecimento e experiência, a sua visão está voltada para o passado, sendo difícil desenvolver suas atividades utilizando as ferramentas da modernidade (mulher, 67 anos, gestora financeira).

No meu caso, quanto mais experiência e idade, mais caro fica o profissional, ou seja, são mais valorizados (mulher, 47 anos, advogada).

Q2. Na sua avaliação, os trabalhadores mais velhos são tratados de maneira diferente do que os mais jovens no seu atual local de trabalho em termos de: (a) oportunidades de aprendizado; (b) oportunidades de crescimento e promoção; (c) autonomia e *feedback*; e (d) segurança no emprego? Por favor, comente a sua opinião.

Na organização onde trabalhamos não existe nenhum tratamento diferenciado em relação aos profissionais, sejam eles mais “maduros”, sejam eles do sexo feminino, sejam eles deficientes físicos, menores aprendizes ou estagiários. As oportunidades de aprendizado são amplas dentro de cada setor e extensiva a todos. Quanto às oportunidades de crescimento e promoção, por serem naturalmente restritas e limitadas (isso porque o “*turn over*” na organização é muito baixo), os profissionais mais qualificados – independentemente de idade ou sexo – são os normalmente contemplados, o que muitas vezes coincide em serem os mais antigos, experientes ou “maduros” (homem, 52 anos, diretor administrativo-financeiro).

Os mais velhos, no caso eu, não podem errar, perguntar novamente, porque dizem que está velho e não enxerga bem, não houve direito, está esquecido e entende tudo de forma errada. Promoção é para os mais jovens porque eles têm perfil. Mostrar segurança e tomar iniciativa deixa o supervisor inseguro e ele ameaça demiti-lo (homem, 48 anos, gerente de transmissão).

Q3. No atual estágio da sua carreira profissional, o que o trabalho representa em sua vida em termos de: (a) significado; (b) realização pessoal; e (c) satisfação no emprego?

A) Significado: o trabalho representa para mim apenas meio de subsistência financeira; B) Me sinto realizada apenas porque consegui respeito e consideração entre meus pares, cheguei ao cargo gerencial por mérito de vender muito e por saber lidar com pessoas, portanto, considero que, dentro do ramo imobiliário pude crescer; C) Satisfação é zero. Eu não estudei e me formei nesta área, portanto, não trabalho com o que realmente gosto; faço apenas para sobreviver. E nunca escondi isto de nenhum empregador ou subalterno, apenas reitero que, se é pra fazer, vamos fazer bem feito, essa é a minha filosofia... (mulher, 45 anos, gerente de vendas).

O meu trabalho é muito importante na minha vida porque desde muito jovem escolhi o jornalismo como profissão. Me [sinto] realizado diariamente na minha função [...]. Ocupando um quadro de gestor, ainda consigo realizar atividades práticas do bom jornalismo. Por conta disso, só posso estar muito satisfeito no emprego, porque a empresa me oferece ótimas oportunidades (homem, 50 anos, diretor de jornalismo).

Q4. O que significa para você trabalhar numa empresa neste momento de sua carreira?

Significa manter-me estável até conseguir cumprir o tempo de contribuição para aposentadoria (homem, 48 anos, analista de sistemas).

Aos 50 anos de idade ter um bom emprego, numa empresa sólida que oferece boas oportunidades só pode me deixar realizado (homem, 50 anos, diretor de jornalismo).

Q5. Descreva a sua experiência em trabalhar com pessoas mais jovens.

Atualmente vejo com tristeza, a maioria só faz aquilo que lhe é pedido e não há curiosidade ou vontade de ir atrás do novo, perde-se muito tempo na internet com futilidades (mulher, 45 anos, supervisora administrativa).

É um grande aprendizado. Os jovens (25 a 35 anos) são de uma geração diferente com valores diferentes e buscam menos segurança e mais satisfação do que minha geração. O compromisso também é diferente (menor) assim como a fidelidade a empresa, negócio... (homem, 45 anos, gerente de vendas).

Q6. Descreva a sua experiência em ser liderado por pessoas mais jovens. (Caso isso não ocorra com você presentemente, mesmo assim nos dê a sua opinião a respeito).

Sempre foi uma experiência péssima porque perto dos mais velhos eles ficam inseguros. Tenho argumentos, experiência e eles gostam de serem adulados, de serem cortejados pelas garotas ou garotos jovens. A imaturidade deles faz com que dentro do trabalho formem uma corte de inseguros e poucos ou ninguém comprometido com o trabalho. Com o tempo acabam por tolerar o mais velho fazendo com que ele trabalhe duro e muito mais do que os outros que nada produzem para poder talvez compensar. Aos da panelinha tudo pode: faltar, chegar atrasado, não bater metas, conversar o tempo todo, ir fumar, sair e tudo mais. O mais velho tem que produzir. É como se ele fosse um peso morto, tendo que ser o melhor todos os dias porque, afinal, é um favor do supervisor você estar naquela vaga (mulher, 60 anos, operadora de *telemarketing*).

É vencer o preconceito de ser mais capaz em vista da experiência. Ser mais humilde, ter mais aceitação e descobrir que nem sempre sua experiência é a mais valiosa (mulher, 67 anos, gestora financeira).

Q7. Na sua avaliação quais serão as suas perspectivas profissionais para daqui a 5 anos?

Piores, o profissional cada ano que passa é menos valorizado (homem, 71 anos, advogado).

Abrir negócio próprio (mulher, 48 anos, publicitária).

Como empregado (CLT) quase nulas. Como consultor/terceirizado/etc. melhores. Acho até que o processo de “juniorização” das organizações levará as mesmas a buscarem profissionais mais maduros para formar um “*blend*” – juventude/energia + maturidade/experiência” – mais adequado para os desafios do futuro (homem, 58 anos, gerente comercial e engenharia).

Trabalhar, trabalhar, trabalhar, gosto do que faço e me sinto realizado. Para a aposentadoria pretendo fazer outro curso de graduação para praticar depois da aposentadoria (homem, 54 anos, analista de produção).

Q8. Você acredita que o seu empregador o ajuda a alcançar um equilíbrio entre trabalho e família? Por favor, comente a sua resposta.

Sim. A empresa incentiva os funcionários a se aprimorarem, mas sem esquecer a vida pessoal. Sou incentivado, diariamente, tanto para me dedicar

ao trabalho, como para aproveitar bem os momentos de lazer (homem, 50 anos, diretor de jornalismo).

Hoje em dia é difícil. As metas profissionais são muito agressivas e cada um tem que se “virar” para atingi-las, mesmo que prejudicando a vida pessoal (homem, 54 anos, consultor de TI).

Q9. Qual é a sua opinião sobre os programas de qualidade de vida no trabalho no seu emprego? Eles trazem algum benefício real para você?

Os programas de qualidade de vida são muito variados, desde simples palestras com profissionais renomados nas áreas comportamentais e de saúde, por exemplo, até programas que visam à prática regular de atividades físicas com acompanhamento profissional adequado, inclusive com orientação de nutricionista. Acrescente-se a isso programas culturais importantes onde os colaboradores podem desfrutar de espetáculos teatrais, shows, ou simples sessões de cinema, muitas vezes com um acompanhante familiar, entre outras coisas. Creio que tudo isso é extremamente positivo e o maior benefício é o de aliviar o estresse do dia a dia e melhorar os relacionamentos pessoais dentro da organização, quebrando um pouco aquele formalismo típico de um ambiente de trabalho (homem, 52 anos, diretor administrativo-financeiro).

Tem programa de apoio. Serviço 0800 gratuito com profissionais de várias áreas para dar todo suporte. Programas de saúde, antitabagismo, alimentar, vacinação, incentivo para esportes etc (mulher, 55 anos, analista de teste de tecnologia).

Q10. Pretende continuar trabalhando depois da aposentadoria (caso ainda não esteja)? Por quê?

Não só pretendo como estou trabalhando. Já estou aposentada pelo INSS (mulher, 55 anos, analista de teste de tecnologia).

Sim, acho que atualmente não temos muita opção, quando passamos a receber a aposentadoria (homem, 55 anos, analista de sistemas).

Sim, porque não acredito que só com a aposentadoria eu consiga sobreviver e também acho importante me manter ocupada mesmo que não seja remunerada (mulher, 45 anos, supervisora administrativa).

Os resultados coligidos também permitiram identificar alguns temas provavelmente (a Figura 3.1 apresenta uma síntese das descobertas) relevantes para pesquisadores e profissionais de RH.

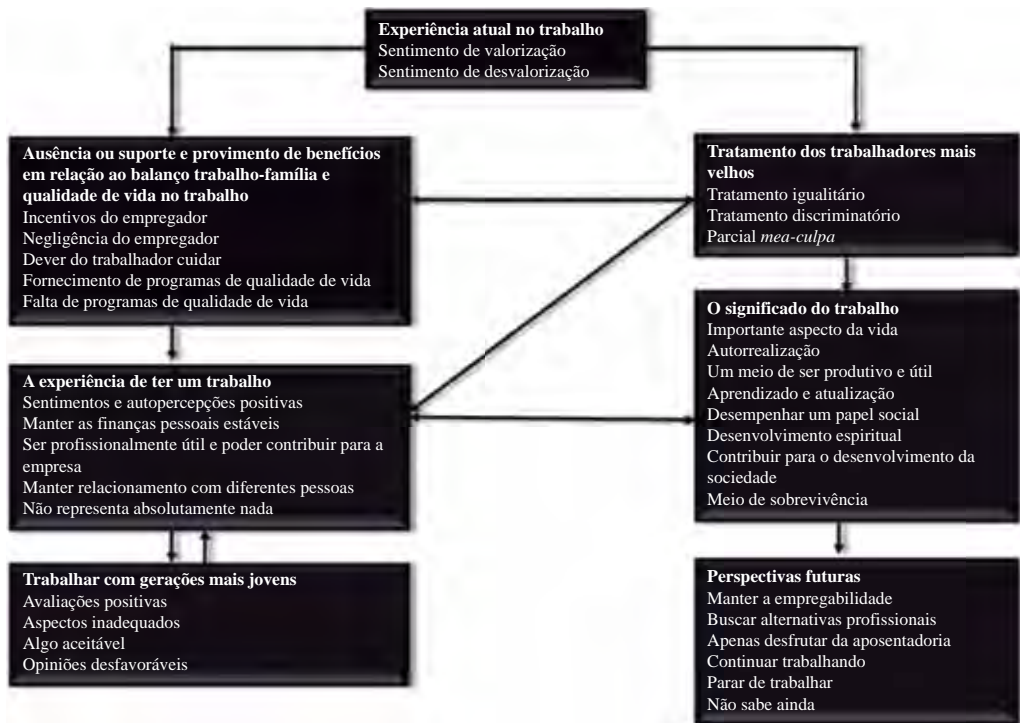


Figura 3.1 – Percepções dos trabalhadores mais velhos
 Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2015c).

Os mais relevantes são descritos como segue:

Atual experiência do trabalho. Esse tema denota essencialmente uma realidade dual na qual os trabalhadores mais velhos podem ser valorizados ou não dependendo das circunstâncias e oportunidades. Encontrei duas categorias claramente opostas aqui: sentir-se valorizado e sentir-se desvalorizado.

Tratamento dos trabalhadores mais velhos. Esse tema sugere que a qualidade do tratamento percebido é derivada da decisão organizacional voltada à valorização ou desvalorização dos trabalhadores maduros. Aqui encontrei a possibilidade de estar havendo a prevalência de um tratamento igualitário ou de um tratamento discriminatório ou ainda de um parcial *mea culpa*, no qual o profissional admite ser responsável, pelo menos em parte, pelas suas próprias aflições e problemas na carreira.

Ausência ou suporte e provimento de benefícios em relação ao balanço trabalho-família e qualidade de vida no trabalho (QVT). Grosso modo, tal tema representa o escopo e a qualidade do RH e das políticas de *marketing*

interno (*endomarketing*) relacionadas às duas dimensões acima mencionadas e que são fornecidas pelas organizações às suas forças de trabalho mais veteranas. Desse modo, encontrei as categorias: equilíbrio vida-trabalho, negligência do empregador, é dever dos trabalhadores cuidar, fornecimento de programas de qualidade de vida e a falta de tais programas.

A experiência de ter um trabalho. Dentro de um quadro ambivalente, esse tema indica a possibilidade de que ter um emprego envolve tanto avaliações satisfatórias como insatisfatórias – mesmo nessa etapa da vida profissional. Assim sendo, identifiquei categorias teóricas relacionadas aos sentimentos e autopercepções positivas, a possibilidade de se manter as finanças pessoais estáveis, de ser profissionalmente útil e poder contribuir para a empresa, de manter relacionamentos com diferentes pessoas e até mesmo a não representar absolutamente nada.

O significado do trabalho. É um dos mais ricos temas, por incorporar diferentes variáveis e aspectos relacionados ao trabalho, e que encoraja as pessoas a perseguir uma carreira nas empresas. Desse modo, abrange categorias tais como: importante aspecto da vida, autorrealização, um meio de ser produtivo e útil, um mecanismo de aprendizado e atualização, desempenhar um papel social, desenvolvimento espiritual, contribuir para o desenvolvimento da sociedade e, finalmente, apenas como um meio de sobrevivência.

Trabalhar com gerações mais jovens. Esse tema basicamente reconhece que os trabalhadores mais velhos têm que, cada vez mais, trabalhar com gerações mais novas independentemente dos inconvenientes, percepções inadequadas e desentendimentos. Posto isto, foi possível detectar as seguintes categorias: avaliações positivas, aspectos inadequados, algo aceitável e opiniões desfavoráveis.

Perspectivas futuras. O tema refere-se às expectativas que os trabalhadores mais velhos têm a respeito dos seus futuros profissionais ou como aposentados. As categorias teóricas identificadas foram as seguintes: manter a empregabilidade, buscar alternativas profissionais, simplesmente desfrutar da aposentadoria, continuar trabalhando, parar de trabalhar e não sabe ainda o que fará.

No geral, os resultados não apresentaram uma tendência clara, seja numa ou noutra direção. O mais correto de afirmar seria que, não obstante a maioria dos entrevistados se sentir valorizado pelas suas empresas, as evidências apontam para um quadro dicotômico permeado por fortes contrastes. Explicando melhor, enquanto uma parcela considerável dos respondentes tem o seu papel organizacional devidamente valorizado pelos seus empregadores, há outros que

enfrentam uma duríssima experiência. Pela mesma razão, enquanto um grande número de empresas proporciona aos veteranos uma variedade de incentivos e bem elaborados programas de QVT, outras são negligentes a respeito de tais coisas, demonstrando praticamente nenhuma preocupação com o bem-estar dos seus funcionários mais maduros.

Apesar do inevitável processo de envelhecimento, os respondentes revelaram que eles encontram significado no trabalho (a propósito, tal achado é consistente com as descobertas de Bitencourt et al., 2011), bem como desfrutam de experiências positivas nele. Em contraste, alguns deles consideram o trabalho simplesmente como um meio de subsistência e demonstram ter percepções negativas sobre isso. Por outro lado, os seus relacionamentos com os mais jovens colegas de trabalho foram considerados como positivos e o fato de serem liderados por gerentes novíços como algo aceitável dentro do contexto da vida corporativa. Enquanto isso, a minoria dos membros da amostra interpreta que tal relacionamento é marcado por aspectos indesejáveis, e assim expressam uma opinião desfavorável em relação a essa possibilidade. De modo geral, os trabalhadores mais velhos imaginam que eles continuarão a trabalhar ou como empregados na mesma empresa ou em outra organização ou ainda numa atividade profissional diferente. Poucos declararam não saber o que farão ou expressaram o desejo de literalmente parar de trabalhar.

Essa investigação traz um pouco mais de entendimento a respeito da realidade dos trabalhadores mais velhos, acrescentando *insights* para a pesquisa voltada à carreira, expectativas e desejos, assim como produtividade, adaptação, engajamento e capacidade de aprendizado dos membros desse grupo. Além disso, os resultados ampliam os achados de investigações anteriores sobre discriminação de idade (Goldani, 2010; Nery, 1996; Peres 2003, 2005; Vasconcelos, 2012), aposentadoria de trabalhadores mais velhos (Bitencourt et al., 2011) e conflitos de gerações (Lima, Carvalho Neto e Tanure, 2012) particularmente focadas no contexto brasileiro.

Conclusões

O presente capítulo buscou abordar e discutir as muitas facetas que envolvem a vida do trabalhador veterano. Como vimos, nem todas lhes são favoráveis, pois descobrimos também que há um número considerável de opiniões e percepções, fruto não raro de apenas preconceitos e discriminação. Há, sem

dúvida, muitos mitos cercando o trabalhador mais velho. É claro que ao se atingir uma faixa etária mais elevada muitas coisas vão mudando de importância e valor na mente de uma pessoa mais madura. Nessa altura da vida nem todos demonstram a mesma aptidão, fôlego, disposição e entrega total e absoluta às demandas da carreira profissional. De certa maneira, seria até ingenuidade esperar tal resposta até porque o organismo muda e a realidade física e psicológica não é mais a mesma de outrora. Mas tais constatações não significam que o indivíduo veterano perdeu o seu valor e encanto.

De fato, há nele, via de regra, experiência, vivência e um olhar crítico que pode ser de grande valia às organizações humanas. Nem todos aspiram à aposentadoria imediata até porque os proventos daí advindos são normalmente muito modestos – exceção àqueles que militaram na administração pública – e também porque há o desejo de continuar a contribuir para o bem da sociedade através do seu trabalho e competência. E os membros desse grupo têm, sem dúvida, muito ainda a oferecer. Não me parece nada sábio e muito menos humano abdicar desse *background* e *expertise*. De fato, não são poucos os profissionais de cabelos prateados que apresentam um desempenho invejável junto com uma capacidade de criatividade admiráveis prontas para ser usadas. As nossas instituições são ainda muito deficientes e imperfeitas e esses indivíduos podem ajudar a torná-las melhores lugares para se trabalhar.

Por outro lado, o aproveitamento dessa mão de obra se tornará cada vez mais necessário diante dos gargalos demográficos previstos. Assim sendo, está claramente identificado o enorme desafio de mudança de mentalidade com relação ao envelhecimento e tudo o que com ele se relaciona. Ou seja, treinamentos de conscientização, políticas arrojadas, incentivadoras e sob medida de RH e *marketing* interno, mas, sobretudo, respeito e valorização ao profissional maduro. Nesse sentido, o trabalhador veterano não difere da sua contraparte mais jovem.

Tratar bem o profissional mais velho é semear para receber o mesmo tipo de tratamento amanhã quando a idade chegar. Afinal de contas, o envelhecimento é um fenômeno inexorável, pois cedo ou tarde atinge a todos indistintamente. Num país onde a juventude é tão exaltada e admirada, como é o caso do Brasil, assimilar a fatalidade da queda orgânica constitui um problema considerável, mas de solução viável por via da educação e treinamentos adequados.

A QUESTÃO INTERGERACIONAL

A questão intergeracional vem sendo amplamente debatida nas últimas décadas. Os estudiosos passaram a se interessar pelas características de cada geração, a fim de prever comportamentos. Obviamente, nesse particular, há diferenças gritantes, como veremos. Dentro de uma perspectiva mais ampla de diversidade que pretendo abordar mais adiante, as diferenças geracionais não podem ficar ao largo da discussão. Afinal de contas, a noção de igualdade no ambiente de trabalho passa obrigatoriamente pela necessidade de acomodação de diferentes gerações. As organizações que buscam contemplar esse aspecto estão fazendo justiça social e/ou praticando responsabilidade social. Portanto, o meu objetivo nesse capítulo é o de revisar rapidamente o tema e apresentar uma síntese das descobertas. Posto isto, começo por destacar que na atualidade há o consenso de que as organizações estão povoadas de pessoas pertencentes às gerações: *baby boomers* (1946-1964), X (1965-1979) e Y (1980-presente). Esta última, aliás, também tem sido chamada de geração do milênio ou me.

Desse modo, lida-se no momento com seres humanos nascidos em épocas bem distintas e com bagagens de vida e percepções peculiares. Por exemplo, se tomarmos por base os *baby boomers* – que começaram a nascer no pós-guerra – observaremos que eles encontraram um mundo muito diferente do atual. Ou seja, as suas famílias se reuniam na sala à noite para ouvir o rádio e conversarem após o jantar. A figura do patriarca era bem marcante e a sua autoridade como chefe da família era inatacável. A mulher obedecia, por sua vez, o sagrado papel de cuidadora da prole com dedicação exclusiva, bem como de administradora da casa. Os seus interesses normalmente se circunscreviam às coisas do lar e à educação dos filhos. Em resumo, a mulher vivia para a família e, como tal, não se

consideravam outras possibilidades. Com a introdução da TV no Brasil nos anos 1960, a hierarquia e os papéis não sofreram solução de continuidade.

A geração X nasceu numa época em que se buscou quebrar os rígidos padrões estabelecidos pelas gerações anteriores. Nesse sentido, mudanças mais efetivas começaram a acontecer alterando os papéis e, acima de tudo, as expectativas. Com efeito, o gênero feminino passou a não mais aceitar a restrita condição até então lhe imposta. O movimento feminista ganhou o mundo e a mulher começou a lutar pela ampliação do seu espaço na sociedade, especialmente no trabalho. As mulheres dessa geração não se contentaram em apenas exercer a função de donas de casa e, por isso, são hoje executivas, cientistas, empresárias respeitadas, entre outras coisas. De certa maneira, as mulheres pertencentes a essa geração abriram as portas para as atuais ao quebrar com certos paradigmas. Os homens, em decorrências de tais mudanças, começaram a conviver nos locais de trabalho com uma crescente força de trabalho feminina.

A geração Y tem a felicidade de encontrar o caminho pavimentado e as distorções relativas a gênero estão sendo rapidamente dissipadas. Em outras palavras, o mundo moderno é muito mais receptivo à questão da igualdade no tratamento dos sexos ou pelo menos à acomodação de ambos. Em consequência, a mulher ombreia com o homem em praticamente todas as profissões e campos de trabalho. Na verdade, há setores em que elas estão dominando completamente. Paradoxalmente, pode estar havendo aí um fenômeno inverso – certamente um tema para mais profundas investigações – de “feminilização” em algumas áreas. Por outro lado, a geração Y nasce sob o signo da tecnologia que atinge um patamar de progresso nunca antes visto. É uma geração absolutamente à vontade com *smartphones*, *tablets*, iPods e toda uma gama crescente de parafernália tecnológica. O mundo digital lhes é absolutamente familiar, e eles estão muito à vontade nesse ambiente impregnado de descobertas.

Características principais

Todavia, existem muitas outras particularidades e distinções envolvendo cada geração. Por exemplo, os pesquisadores Gibson, Greenwood e Murphy Jr. (2009) oferecem interessantes compilações em termos de valores (Tabela 4.1 e 4.2). Desse modo, os dados compilados pelos autores nos permitem observar que no que concerne aos valores terminais (isto é, aqueles mais importantes na existência) há uma visão convergente nos dois principais do *ranking* mudando

apenas a ordem de importância atribuída. No entanto, enquanto o valor auto-respeito aparece em 3º para os *baby boomers*, para as demais gerações ele vem ranqueado em 5º (Y) e 6º (X), respectivamente. Acontece exatamente o contrário para o valor liberdade, isto é, ele é mais valorizado pelas gerações X e Y do que pela geração *baby boomers*. Curiosamente, amor maduro não vem mencionado na lista dos prioritários para os *baby boomers*, mas está em 9º para os membros das outras gerações. Surpreendentemente, um senso de realização não vem citado na lista dos dez principais para a geração X.

Tabela 4.1. *Ranking* de valores terminais por geração

<i>Ranking</i> de valor terminal	<i>Baby Boomer</i>	Geração X	Geração Y
1 (mais importante)	Saúde	Segurança da Família	Segurança da Família
2	Segurança da família	Saúde	Saúde
3	Autorespeito	Liberdade	Liberdade
4	Uma vida confortável	Uma vida confortável	Verdadeira amizade
5	Liberdade	Harmonia interior	Autorespeito
6	Sabedoria	Autorespeito	Uma vida confortável
7	Verdadeira amizade	Verdadeira amizade	Um senso de realização
8	Salvação	Sabedoria	Sabedoria
9	Harmonia interior	Amor maduro	Amor maduro
10	Um senso de realização	Satisfação	Salvação

Fonte: Adaptado de Gibson, Greenwood e Murphy Jr. (2009, p. 4).

Por outro lado, a Tabela 4.2 revela uma simetria perfeita de valores instrumentais nas duas primeiras posições do *ranking*. Corroborando outros estudos, percebe-se que lealdade é um valor de menor importância para a geração Y (6º) do que para as outras (3º para os *baby boomers* e 4º para a Y). Ser capaz também segue essa mesma linha de raciocínio. E aqui reside certo paradoxo considerando que, nessa fase da vida, o mais jovem deveria, em tese, estar mais preocupado e focado na ampliação da sua capacitação e *expertise*. Ter a mente aberta não aparece nos *ranking* dos principais valores cultivados pelos *baby boomers* (isso não significa que eles não possuam tal característica-valor), mas sim para os indivíduos dos outros dois grupos. Mas ocorre exatamente o contrário para a capacidade de perdoar. Seja como for, as diferenças existem, mas elas são muito mais decorrentes do grau de importância atribuído do que pela ausência deste

ou daquele valor. Para os gestores, de modo geral, o desafio é o de entender as pequenas diferenças existentes entre os membros de cada geração e proporcionar um ambiente de trabalho que contemple a todos da melhor maneira possível.

Tabela 4.2. *Ranking* de valores instrumentais por geração

Ranking de valor terminal	Baby Boomer	Geração X	Geração Y
1 (mais importante)	Honesto	Honesto	Honesto
2	Responsável	Responsável	Responsável
3	Leal	Capaz	Afetuosos
4	Capaz	Leal	Independente
5	Independente	Afetuosos	Ambiciosos
6	Afetuosos	Corajoso	Leal
7	Ambiciosos	Lógico	Mente aberta
8	Lógico	Mente aberta	Capaz
9	Perdoa	Independente	Autocontrolado
10	Autocontrolado	Útil	Intelectual

Fonte: Adaptado de Gibson, Greenwood e Murphy Jr. (2009, p. 4).

Dentro do rol de características atribuídas às gerações que no momento fazem parte da força de trabalho, Twenge e Campbell (2008) observam que a geração Me/Y/Milênio demonstra elevada autoestima, narcisismo, ansiedade e depressão; menor necessidade de aprovação social; mais lócus externo de controle; e mulheres portando mais traços agênticos. Na opinião dos autores, os gestores deveriam esperar ter que lidar com subordinados exibindo expectativas irrealistas, uma necessidade enorme de elogios, dificuldades em receber críticas, um aumento em demandas de criatividade, disposição para trocar de emprego rapidamente (*job-hopping*), escândalos éticos, roupa casual e mudança de normas no local de trabalho para acomodar mulheres. Twenge e Campbell ressaltam que os jovens adultos têm crescido num mundo que lhes é altamente favorável em termos de oportunidades, e no qual eles são levados a acreditar que “podem fazer tudo”. Opções não lhes faltam, o que é muito positivo.

No entanto, junto com os seus múltiplos talentos e habilidades, os narcisistas se veem como sendo superiores aos outros e, desse modo, aplicando-se julgamentos autocondescendentes e se autoavaliando elevadamente no desempenho. De modo geral, o jovem atual vive no seu mundo próprio, quase sempre carregando o seu iPod, atualizando constantemente o seu Facebook e grudado

no seu inseparável *smartphone*. É evidente que aos poucos as gerações mais velhas vão se acostumando a tais hábitos, chegando até mesmo a incorporar alguns no seu dia a dia, mas com um pendor mais reduzido. De fato, Hannay e Fretwell (2011) descrevem os *baby boomers* como sendo mais propensos ao toque do contato pessoal e, embora estejam felizes com o uso da tecnologia, eles não a veem como única forma de comunicação no local de trabalho. Em contrapartida, as gerações X e Y são mais renitentes ao hábito da comunicação face a face, preferindo quase que exclusivamente a comunicação digital. A Tabela 4.3 a seguir apresenta um resumo das características e valores espousados por cada geração. Note que há diferenças marcantes e acentuadas entre cada uma, exigindo ações específicas por parte do gestor.

Tabela 4.3 – Resumo de característica e valores geracionais

Veteranos	Baby Boomers	Geração X	Geração Y
Diretivo	<i>Workaholics</i>	Adora alegria	Nativos digitais
Regras	Competitivo	Não apresenta lealdade corporativa	Equilíbrio vida e trabalho
Formal	Apoia mudanças	Independente	Questionador
Hierarquia	Leal	Especialista em tecnologia	Necessitado emocionalmente
Senioridade respeitada	Participativo	Equilíbrio vida e trabalho	Autocentrado
Lealdade recompensada	Liderança	Pobres habilidades com pessoas	Aprendizado contínuo
	Desafiadores de regras	Valoriza competência acima de estabilidade no cargo	Locus externo de controle
	Formadores de equipes	Individualista	Necessita de supervisão
		Promoções rápidas	“Não houve”
		Instantâneas comunicações, <i>feedbacks</i> e recompensas	Alta manutenção

Fonte: Adaptado de Hannay e Fretwell (2011, p. 12).

Ainda sobre valores geracionais

Por conta das diferenças existentes, pode haver uma maior dificuldade de encaixe entre os valores acalentados por uma geração e os da organização. Tal discrepância pode gerar sérios problemas de acomodação. Por exemplo, um trabalhador veterano pode se sentir deslocado num ambiente de trabalho em que os jovens recebam primazia e as iniciativas da organização sejam no sentido de agradá-los. Seja como for, parece haver poucos estudos focando particularmente nas diferenças geracionais voltadas ao alinhamento dos valores indivíduo-organização (*P-O values fit*), conforme observa Cennamo e Gardner (2008). Aliás, os referidos autores realizaram um estudo a fim de suprir tal deficiência com oito organizações neo-zeolandesas. Posto isto, eles chegaram à conclusão de que ao contrário das expectativas iniciais, os *baby boomers* mostravam menor grau de valores de *status* do que as gerações X e Y. Além disso, os *boomers* e os membros da geração X exibiam mais baixos valores para liberdade do que a geração Y.

Para explicar esse resultado, os autores aventaram a possibilidade de que o maior *status* e a estabilidade na posição sejam aspirações já atendidas e esses valores da vida laboral não constituam mais preocupação para os grupos mais velhos, enquanto os mais jovens estejam ainda se esforçando por realizar tais conquistas e autonomia no trabalho. O importante, consoante as conclusões apresentadas, é reconhecer que os mais jovens, de modo geral, tendem a procurar oportunidades de trabalho que satisfaçam as dimensões liberdade e autonomia. E entender tais diferenças entre as gerações no trabalho constitui um primeiro passo em satisfazer as necessidades de diversidade dos empregados.

Outro estudo conduzido por Twenge et al. (2010) ratificam, em larga medida, os resultados dos estudos anteriormente citados. Usando como critério o fator temporalidade (*time-lag method*) para medir as diferenças geracionais de valores de trabalho entre membros da geração *boomers*, X e Me, os autores observam que cada geração é influenciada por um conjunto de forças (parentes, pares, mídia, econômicas, eventos sociais e cultura popular) que estabelecem, de certa maneira, um sistema de valores específico e próprio de cada época.

No referido estudo, os membros da geração Me demonstraram ser menos propensos a desejar trabalhar além do horário normal e a dizer que parariam se tivessem dinheiro suficiente. Em outras palavras, os membros dessa geração não são, definitivamente, obcecados por trabalho. Enquanto apenas 23 % dos *boomers* concordaram que trabalho é apenas para proporcionar um meio de

subsistência, 34 % dos respondentes da geração me sustentavam essa opinião. Além disso, três quartos dos *boomers* afirmaram que o trabalho representava a parte central de suas vidas em comparação com 63 % dos Me. Twenge et al. (2010) descobriram, por outro lado, que os membros da geração X eram significativamente mais prováveis de valorizar recompensas extrínsecas nos seus locais de trabalho ($d= 0.39$) do que os *boomers*. Entretanto, entre geração X e Me essa tendência é revertida com os integrantes da Me sendo menos prováveis de desejar essas qualidades do que os da geração X ($d= -0.13$).

Os membros da geração Me, por sua vez, revelaram estar ainda mais interessados do que os *boomers* em relação às recompensas extrínsecas ($d= 0.26$). Ambos os membros da geração X e da Me valorizam mais as recompensas extrínsecas do que os *boomers*. Já os da geração X e os *boomers* não diferem substancialmente em termos de valorização por recompensas intrínsecas ($d= 0.05$), enquanto a geração Me era significativamente menos provável a valorizar empregos intrinsecamente recompensadores do que a geração X ($d= -0.16$) e *boomers* ($d= -0.20$). No geral, portanto, um ambiente de trabalho que proporcione recompensas intrínsecas é algo menos valorizado pelos indivíduos da geração Me do que os das gerações precedentes. Não foi encontrada uma diferença marcante entre as gerações no que concerne ao comportamento altruístico, valor que parece ser consistente entre todas elas.

Outras evidências

Cumpram também destacar que a pesquisa na área de interação geracional tem revelado que o aspecto relacionamento nem sempre prima pelo respeito e entendimento recíproco. Assim sendo, entender as dificuldades já identificadas por meio de investigações empíricas é vital para que os gestores criem melhores condições para que as relações intergeracionais e, por extensão, o trabalho em grupo flua positivamente. Definitivamente, o espaço de trabalho é um mosaico que deve abrigar, entre outras coisas, gente de gerações distintas e, como tal, esse é um imperativo moral que as organizações precisam compreender e atuar satisfatoriamente sobre. Entender as características de cada geração, aplainar as arestas que surgem do contato diário e desenvolver mecanismos de maior integração me parece essencial.

Posto isto, vale destacar o estudo conduzido por Collins, Hair e Rocco (2009) que focou na ideia geral de efeito pigmalião, isto é, a concepção teórica na qual uma pessoa age sobre as expectativas do outro. Desse modo, dentro

do contexto organizacional, o efeito pigmalião ocorre quando as expectativas da supervisão têm um impacto no desempenho dos subordinados. No sentido oposto, o pigmalião reverso se desenvolve quando as expectativas do subordinado afetam o desempenho dos supervisores. Em outras palavras, o pigmalião reverso se materializa quando o desempenho e as expectativas do subordinado influenciam o comportamento de liderança dos supervisores.

Collins, Hair e Rocco (2009, p. 36) elaboraram uma série de perguntas de pesquisa permeando os efeitos acima descritos e as suas conclusões são pouco animadoras em relação aos trabalhadores mais velhos. Explicando melhor, os autores apresentam evidências (estatisticamente significantes, portanto) de que os trabalhadores veteranos esperam menos da parte dos seus supervisores mais jovens do que os trabalhadores desse grupo. Além disso, eles avaliam que o comportamento de liderança desses supervisores é inferior ao que os trabalhadores mais jovens fazem. Os autores chamam atenção para o fato – paradoxal, aliás, em minha opinião – de que não obstante o crescimento do envelhecimento da força de trabalho, a proporção de supervisores mais jovens está aumentando.

Collins, Hair e Rocco (2009, p. 36) aventam a possibilidade de que os resultados obtidos no seu estudo estão muito provavelmente relacionados às diferenças geracionais, “[...] refletindo a desilusão dos trabalhadores mais velhos com a contrastante ética do trabalho da geração mais jovem [...]”. Partindo-se da premissa de que as menores expectativas dos trabalhadores mais velhos contribuem para um desempenho inferior dos supervisores mais jovens, essa pesquisa, no geral, mostra que elas podem influenciar resultados e confirmam o efeito de pigmalião reverso na díade trabalhador veterano-jovem supervisor.

Avançando em outra direção, Benson e Brown (2011) investigaram se havia diferenças entre as gerações e suas atitudes no trabalho. O trabalho deles focou especificamente nas variáveis: satisfação no trabalho, comprometimento e disposição de sair de dois grupos de trabalhadores (isto é, *baby boomers* e membros da geração X). Os resultados indicaram que os *boomers* estavam mais satisfeitos no trabalho, apresentavam mais elevado comprometimento com as suas organizações e menos dispostos a sair do que os seus colegas da geração X.

Ademais, Benson e Brown (2011) descobriram que os fatores organizacionais e de trabalho eram mais importantes como preditores de variáveis dependentes para os *boomers* do que para os Xs. Por último, o grau de satisfação com o pagamento e conflito de papéis pareciam ser temas importantes para ambos os grupos, mas apenas em relação à disposição para sair.

Numa linha de pesquisa convergente, Costanza et al. (2012) conduziram uma meta-análise focada nas diferenças geracionais envolvendo três dimensões relacionadas ao trabalho, a saber: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair. Posto isto, o padrão dos resultados (diferenças de médias corrigidas) indicou que o relacionamento entre as gerações, nas dimensões citadas, variava de moderado a inexpressivo sendo, em alguns casos, essencialmente zero. Prosseguindo as análises, Silva et al. (2015) identificaram junto a uma amostra expressiva de trabalhadores (N= 102.540), vinculados às melhores empresas para trabalhar no Brasil, que os três mais importantes construtos para os *baby boomers* são significado do trabalho ($\beta= 0.23$, $p < 0.01$), responsabilidade social ($\beta= 0.20$, $p < 0.01$) e salários e benefícios ($\beta= 0.17$, $p < 0.01$). Com relação à geração X, eles são aprendizado e desenvolvimento ($\beta= 0.26$, $p < 0.01$), salários e benefícios ($\beta= 0.21$, $p < 0.01$) e significado do trabalho ($\beta= 0.21$, $p < 0.01$). Por último, para a geração Y, eles também são aprendizado e desenvolvimento ($\beta= 0.24$, $p < 0.01$), salários e benefícios ($\beta= 0.21$, $p < 0.01$) e logo depois balanço entre trabalho e vida ($\beta= 0.20$ $p < 0.01$).

Por sua vez, Lester et al. (2012) procuraram mapear o que os membros de diferentes gerações desejam nos locais de trabalho e como eles percebem o que os de outra geração aspiram. A propósito, a riqueza desse estudo reside no fato de que os resultados apurados permitiram fazer comparações sobre as percepções de elementos de gerações distintas. Assim sendo, a hipótese de que existem reais diferenças geracionais concernentes à extensão nas quais a tecnologia, comunicação face a face, comunicação por e-mail, mídias sociais, autoridade formal e alegria no trabalho são valorizadas foi parcialmente suportada. De maneira até certo ponto surpreendente, os autores do estudo constatam que as três gerações examinadas não expressaram diferenças significativas em termos de valorização da tecnologia em geral.

Embora exista a prevalência da crença de que as gerações mais velhas são infensas à tecnologia, os resultados sugeriram, em contrapartida, que todas as gerações que compõem a força de trabalho atual entendem o valor dessa variável como aspecto determinante, digamos, em ser bem-sucedido na competição que se trava no ambiente corporativo contemporâneo. Dito de outra forma, o acesso e o domínio da tecnologia constituem desafios concretos para quem pretenda continuar a fazer parte da força de trabalho. Por outro lado, esse estudo também corroborou o entendimento de que, na atual força de trabalho diversa, é indispensável que as gerações distintas trabalhem e interajam juntas lado a lado. Outro aspecto curioso trazido à tona é a conclusão de que as supostas diferenças

percebidas entre os grupos no contexto do trabalho superam as reais e concretas identificáveis advindas das preferências geracionais existentes.

Por fim, focando na intersecção entre a intensificação do trabalho e gerações distintas, Brown (2012) descobriu que as diferenças, pelo menos nesses aspectos, não são tão acentuadas assim. Mais especificamente, a pesquisadora encontrou evidências de – usando uma representativa amostra de trabalhadores australianos – que há um impacto negativo nas percepções do balanço vida-trabalho e satisfação derivado da intensificação no labor (muito comum hodiernamente, por sinal).

De modo geral, as evidências apontaram para a conclusão de que muitas horas despendidas no local de trabalho de maneira contínua conduzem a uma sensação de insatisfação nos empregados, independentemente da geração a que pertençam. Desse modo, vivendo-se dois anos sob tais condições já seriam suficientes para a caracterização de tal quadro. Outro achado extremamente importante: tantos os *boomers* como os indivíduos da geração X não diferem substancialmente em suas respostas às condições impostas pela intensificação do trabalho. Colocado de maneira mais simples, jornadas excessivas e desgastantes desagradam praticamente a todos. Outras variáveis analisadas pela referida pesquisadora permitem entrever, no entanto, algumas diferenças (ver Tabela 4.4) na forma como cada geração atribui valor a elas. Note, por exemplo, que as mídias sociais são altamente valorizadas pelos membros da geração Y em comparação com os indivíduos de outras.

Tabela 4.4 - Diferenças reais entre as gerações

Variável analisada	Média			Interpretação
	Geração Y	Geração X	Geração Boomers	
Comunicação por e-mail	4.90	-	4.19	A geração Y reporta valorizar mais essa dimensão do que os <i>boomers</i> fazem.
Mídias sociais	3.90	2.74	2.40	A geração Y reporta valorizar mais essa dimensão do que a geração X e os <i>boomers</i> o fazem.
Alegria no trabalho	5.48	4.79	4.82	A geração Y reporta atribuir mais valor a essa dimensão do que os membros da geração X. A geração Y reporta valorizar mais essa dimensão do que os <i>boomers</i> fazem.
Continuidade do aprendizado	5.33	-	4.82	A geração Y reporta valorizar mais essa dimensão do que os <i>boomers</i> fazem.
Profissionalismo	-	5.06	5.43	Os <i>boomers</i> reportam valorizar esse aspecto mais do os membros da geração X o fazem.

Fonte: Adaptado de Lester et al. (2012, p. 347).

O desafio da reciprocidade intergeracional

Além disso, alinho-me integralmente a Cohen (2001) quando ele afirma que ter uma idade diferente geralmente implica em poder oferecer uma perspectiva distinta ao relacionamento, possibilitando-lhe enriquecer em termos intelectuais e emocionais. Mais ainda, o praticamente mantra de que idades diferentes contribuem para a inadiável questão da diversidade é indiscutível e, assim, coopera para que novas possibilidades de relacionamentos sejam encetadas e as existentes aperfeiçoadas – pelo menos assim penso. Mas antes de me aprofundar nesse tema, convém analisar outra questão vital, isto é, as gerações futuras.

Como bem salientam Wade-Benzoni e Tost (2009, p. 171): “Em muitas sociedades, há a presunção de uma obrigação moral em relação às futuras gerações [...]”. De fato, a ideia central aqui é de que as pessoas deveriam passar (legar)

às futuras gerações os supostos benefícios ou prejuízos recebidos. Tal concepção é denominada pelos autores de reciprocidade intergeracional. Desse modo, a reciprocidade poderia assumir a condição de barreira ou de uma beneficência intergeracional dependendo do comportamento das gerações pregressas. Todas essas considerações sugerem a possibilidade de que as decisões intergeracionais podem apresentar implicações de longo alcance, aliás, muito mais do que os decisores podem conceber. Em tese, tais decisões afetariam não apenas a próxima geração, mas igualmente a forma como essa tratará a seguinte e assim por diante. Mas a meu ver, há uma imperfeição subjacente nesse raciocínio, pois ele não considera a possibilidade de que a geração recipiente venha a agir ou se comportar melhor independentemente do que ela receba.

Posto isto, Fox, Tost e Wade-Benzoni (2010) propõem uma abordagem que envolva o aspecto moral. Nessa perspectiva, espera-se que aqueles indivíduos que portem uma identidade moral mais saliente sejam provavelmente mais afetados pela ideia de motivação de legado. Em consequência, eles estariam mais propensos a exibir assim um nível maior de beneficência intergeracional do que os indivíduos que não tenham uma base consistente de identidade moral. No bojo dessa linha de pensamento reside a crença de que destacar o impacto causado pelos atores organizacionais de antanho serviria como um lembrete, uma advertência, um aviso, enfim, aos decisores do presente de que também serão lembrados e julgados pelas gerações futuras (assim como eles fazem com as do passado) e as do futuro também passarão pelo mesmo rito. Desse modo, vivendo em grandes cidades brasileiras como São Paulo, por exemplo, com todas as dificuldades de locomoção que apresentam aos seus moradores, não dá para dissociar a falta de visão e despreparo das gerações passadas para lidar ou pelo menos encaminhar uma solução satisfatória nessa questão (legado) para a geração atual.

Conclusões

A mensagem central desse capítulo para os gestores, de modo geral, é o desafio de se entender as diferenças existentes entre os membros de cada geração e proporcionar um ambiente de trabalho que contemple a todos da melhor maneira possível. De fato, cada vez mais a noção de diferenças invade o ambiente corporativo colocando a necessidade de se acomodar as minorias, os grupos etnicamente distintos e as gerações diferentes. De certa maneira, a sociedade brasileira vive um estado de ebulição no que diz respeito a tal dimensão – na

verdade, há indícios que o mesmo esteja ocorrendo em outras partes do mundo –, e os desencontros e desajustes existentes refletem, basicamente, a deficiência com a qual o tema foi encaminhado até o momento.

Diante desse quadro gerador de constante inquietação e desconfiança, há que se ter muita sensibilidade e perspicácia para se passar a imagem que a organização se importa com todos os empregados indistintamente. Acredito que fazer parte de uma empresa que não se importa com as nossas necessidades é algo que, além de desabonador, revela extrema fraqueza na sua política de RH. Assim, dentro desse processo de sintonia fina, o gestor precisará desenvolver enormes habilidades de negociação e motivação para lidar com grupos distintos. Afinal de contas, como nem todos são iguais, as necessidades e desejos também não o são. Portanto, desenvolver a capacidade de perguntar, pesquisar, indagar e conversar, enfim, será essencial no encaminhamento das soluções mais adequadas e na prática de ações justas.

O DESAFIO DA DIVERSIDADE E DA INCLUSÃO

A questão do trabalhador veterano, por outro lado, está inserida dentro de um contexto mais amplo, a saber, o da diversidade. Com efeito, todo esforço de compreensão do comportamento e percepções dos membros do referido grupo estão ligados a uma realidade maior que, por sinal, vem recebendo considerável atenção nesse século. De fato, pesquisadores têm se devotado ao entendimento desse assunto, buscando compreender-lhe as nuances e os gestores tentam equacioná-lo adequadamente no âmbito de suas organizações, de modo a reduzir as distorções nos quadros funcionais. Por sua vez, as empresas que se descuidam dessa variável tendem a enfrentar cada vez mais o estigma de discriminadoras – o que certamente não é bom para os negócios. Por isso, diversidade tornou-se um tópico extremamente relevante, dado os desafios e a complexidade que o tema envolve. A propósito, no presente trabalho estou alinhado com Li et al. (2011) ao considerar que a diversidade de idade é parte do capital humano. Nesse sentido, como eles propõem, uma composição adequada de diversidade de idade (mix de capital humano) pode representar um considerável desafio para ser compreendido por quem é de fora e, mais ainda, de se imitar. Sem dúvida, a diversidade de idade é um valioso recurso – afinal, tanto os jovens quanto os mais velhos têm conhecimentos e valores específicos – através do qual as firmas podem melhorar os seus desempenhos. O mesmo raciocínio é válido para a dimensão de gênero. Portanto, neste capítulo tentarei mapear o conhecimento alcançado em torno do conceito de diversidade nas organizações, mas dando especial ênfase ao seu aspecto conceitual (a propósito, no capítulo seguinte enfocarei nos principais resultados empíricos obtidos até o momento) e as interpretações prevalentes. Além disso, tratarei também de um tópico correlato, isto é, inclusão, já que ambos estão estreitamente interligados.

O que é diversidade?

Posto isto, começo, então, por tentar definir o que abrange o conceito de diversidade e as suas implicações para o contexto organizacional atual. Sendo assim, acredito que Thomas (1991, citado em Jones e Stablein, 2006, p. 155) foi extremamente feliz ao propor simplesmente que “diversidade inclui todos”. Desse modo, trata-se de uma proposição que extrapola as percepções mais ordinárias de raça e gênero. A sua amplitude abrange questões de idade, experiência corporativa, educação, função e personalidade, assim como inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo na organização, posição gerencial ou não.

Idealmente, a questão da diversidade deveria ser entendida como uma variedade de perspectivas e enfoques voltados ao trabalho trazidos por diferentes grupos. Supõe-se, com razão, que grupos distintos tragam consigo relevantes e competitivas informações (conhecimento e perspectivas) para a realização do trabalho como, por exemplo, desenho de processos, consecução de metas, enquadramento das tarefas, criação de times efetivos, comunicação de ideias e liderança (Thomas e Ely, 1996). Em resumo, espera-se que com a integração de diferentes experiências e estilos dos indivíduos se consiga obter mais dinamismo criativo e operacional ao negócio.

Thomas e Ely (1996) acreditam que quando a cultura organizacional é favorável, os membros desses grupos podem eventualmente ajudar no crescimento e melhoria das suas empresas por meio do questionamento de suposições básicas atreladas às funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos da organização, isto é, como a empresa funciona. Assim sendo, acredita-se que esses indivíduos se sentem estimulados a externar sem receio as suas potencialidades (ocultas) no local de trabalho, identificando-se, por extensão, completamente com o que fazem e gerando um círculo virtuoso benéfico que vai além do conhecimento sobre certos nichos de mercado. No entanto, Thomas e Ely (1996, p. 80) advertem que “[...] apenas quando as empresas começarem a pensar a respeito de diversidade mais holisticamente – como provedora de enfoques mais atuais e significativos para o trabalho – e pararem de assumir que diversidade se relaciona simplesmente com a aparência de uma pessoa, ou de onde ele(a) vem, elas estarão mais aptas a colher as suas completas recompensas”. Embora os autores citados tratem predominantemente da realidade americana, onde as distinções grupais são mais fortes do que as nossas, o fato é que eles apresentam uma síntese perfeita – em minha opinião – para justificar a ideia de diversidade que, de certo modo, é aplicável a todas as culturas e países, ou seja,

“[...] Diversidade não é apenas justa; ela dá sentido ao negócio” (Thomas e Ely, 1996, p. 83). Portanto, a ideia de diversidade incorpora elementos igualitários e de equanimidade que, por si só, já a justificam como um impositivo organizacional e humanitário.

Por outro lado, explicitando melhor as suas proposições, Ely e Thomas (2001) sugeriram uma abordagem muito interessante para classificar diversidade estribada em três perspectivas distintas, a saber: integração e aprendizado, acesso e legitimação e discriminação e justiça. Assim sendo, a perspectiva envolvendo integração e aprendizado valoriza os *insights*, habilidades e experiências dos membros de vários grupos de identidades culturais. Nessa perspectiva, portanto, as distinções culturais são vistas como recursos potencialmente valiosos, isto é, instrumentos aplicados para a redefinição de mercados, produtos, estratégias e práticas de negócios dando cumprimento e expansão da missão do empreendimento. Os autores citam como exemplo de tal sinergia uma empresa de advocacia que reuniria pessoal com diferentes *expertises*, isto é, advogados e analistas em seu comitê financeiro. Colocado de maneira mais simples, essa perspectiva basicamente utiliza o que cada grupo cultural tem de melhor (ideias e opiniões) a fim de pôr em prática as melhores soluções visando obter resultados maximizados. Já a perspectiva relacionada ao acesso e legitimação concebe que os mercados e os seus constituintes (clientes) são culturalmente diversos. Como tal, caberia à organização o dever de ajustar a composição da sua força de trabalho ao quadro de diversidade apresentado, de modo a acessar legitimamente aqueles mercados e grupos constituintes. Assim, a coerência do discurso organizacional da diversidade seria teoricamente mais eloquente devido à preocupação com a adequada representação dos grupos visados. Além disso, o progresso seria medido por meio da representação observável nas posições limítrofes (*boundary positions*) ou ainda nas mais visíveis aos olhos e sob a perspectiva do mercado externo. Cabe destacar, no entanto, que tal perspectiva não consegue definir com precisão o que seria ideal para destinar a brancos, negros, profissionais maduros etc. Mas a simples preocupação de exibir um quadro funcional mais diversificado é louvável.

Por fim, a perspectiva relativa à discriminação e justiça caracteriza-se por contemplar a crença de que uma força de trabalho diversa é, antes de tudo, um imperativo moral a fim de salvaguardar um tratamento justo e igualitário a todos os membros da sociedade. Em termos práticos, tal perspectiva foca nos esforços para o provimento de oportunidades iguais na contratação e promoção de empregados, supressão de atitudes preconceituosas e na eliminação da

discriminação. Ely e Thomas (2001) argumentam que um grupo de trabalho culturalmente diverso sinaliza a existência de um tratamento justo e digno extensível a todos os empregados. Diferentemente das outras perspectivas, esta não apresenta uma ligação instrumental entre diversidade e grupos de trabalho. Mas através da medição sistemática de metas de recrutamento e retenção de uma organização se pode observar se tal perspectiva está sendo respeitada ou não. Assim sendo, o monitoramento do número de negros, por exemplo, em funções gerenciais e/ou de talentos maduros no corpo diretivo são indicadores reveladores sobre a efetividade dessa perspectiva. Em resumo, sob a perspectiva da discriminação e justiça, a diversidade cultural “[...] é um mecanismo para assegurar igual oportunidade, tratamento justo e o fim da discriminação” (Ely e Thomas, 2001, p. 266).

Lamentavelmente, as publicações brasileiras apresentam poucos dados sobre a composição demográfica das empresas. Na verdade, os dados divulgados nesse particular são exageradamente resumidos. Por exemplo, não sabemos quantos profissionais negros ocupam posições de supervisão nas principais organizações do país. Mais ainda, não sabemos quantos profissionais maduros são contratados pelos principais empregadores e assim por diante. Há o interesse de se divulgar as políticas de RH oferecidas pelas empresas, mas não se explora profundamente as suas estruturas de pessoal e as iniciativas implementadas no campo da diversidade. Por causa disso, os pesquisadores ficam a mercê de levantamentos divulgados de maneira esparsa, e que geralmente trazem uma visão parcial do que ocorre no mundo corporativo nessa dimensão. A Tabela 5.1 a seguir apresenta uma síntese das perspectivas formuladas por Ely e Thomas (2001).

Alguns autores entendem que a questão da diversidade pode levar a uma distinção do tipo “nós” e “eles”. Tal distinção seria potencialmente mais saliente na definição de grupos tais como: homens *versus* mulheres, jovens *versus* velhos, vendas *versus* produção e assim por diante. No geral, ter-se-ia uma probabilidade maior de surgir processos de categorização social entre os grupos (Van Knippenberg, De Dreu e Homan, 2004).

Tabela 5.1 – Resumo das perspectivas de diversidade

Descrição da perspectiva	Integração e aprendizado	Acesso e legitimação	Discriminação e justiça
Raciocínio para diversidade	Informar e melhorar o trabalho e os processos.	Ganhar acesso e legitimação aos mercados e clientes diversos.	Assegurar justiça e igualdade, bem como eliminar discriminação.
Valor da identidade cultural	Alta; vista como um recurso, mudança e renovação; deveria integrar as diferenças culturais no trabalho e nos processos como apropriadas.	Moderada; vista como um recurso apenas na interface entre mercados/clientes; deveriam diferenciar para ganhar acesso e legitimidade.	Baixa; é a base para a injusta discriminação.
Conexão entre diversidade cultural e trabalho	Direta; incorporada por todo o trabalho.	Indireta; divisão do trabalho baseada em raça para melhorar o acesso e legitimação.	Limitada; normas contra a conexão.
Indicadores de progresso	Crescente representação dos grupos tradicionalmente sub-representados que têm poder para mudar a organização; inovação de processos e produtos; senso compartilhado de que diversidade cultural é recurso para aprendizado.	Crescente representação dos grupos tradicionalmente sub-representados, especialmente em posições limítrofes ou visíveis.	Crescente representação dos grupos tradicionalmente sub-representados.

Fonte: Adaptado de Ely e Thomas (2001).

Seguindo essa linha de raciocínio, Giovannini (2004) pondera que a diversidade abrange qualquer dimensão que pode ser empregada para distinguir um grupo do outro. As dimensões podem envolver aspectos visíveis ou invisíveis, ou incluir sexo, etnicidade, raça, língua, orientação sexual, nível educacional, condição física, religião, afiliação e origem nacional, entre outras coisas (Allen et al., 2008; Giovannini, 2004). De maneira similar, Prasad, Pringle e Konrad (2006, p. 3) argumentam que no nível mais básico, diversidade no local de trabalho significa o esforço para assegurar que os grupos de identidade social diversa sejam representados de maneira justa, seja em empresas públicas, seja em organizações privadas ou até mesmo em países. No entanto, na sua dimensão cultural,

diversidade vai muito mais além do que uma simples questão de representação. É óbvio que, quando olhamos o cenário corporativo, particularmente o brasileiro, nem sempre enxergamos uma representação justa. Seja como for, torna-se vital a maneira como a questão da diversidade é gerenciada. Se ela é “Gerenciada inclusivamente, diversidade pode ser uma fonte de riqueza para uma organização” (Giovannini, 2004, p. 22). Mas se não for gerenciada de tal forma, pode infundir tratamento diferencial que eventualmente soará como algo discriminatório, além de incitador de emoções negativas poderosas e tensão em detrimento da eficiência organizacional. Para Giovannini, a demonstração dos benefícios da diversidade/inclusão para os negócios constitui um desafio considerável. A propósito, para Prasad, Pringle e Konrad (2006, p. 2), na sua essência, o conceito de diversidade diz respeito a problemas de “diferenças e inclusão”. A essa altura é importante esclarecer que, enquanto a diversidade foca predominantemente na análise da demografia organizacional, a inclusão se preocupa com a remoção dos obstáculos que impedem a participação e contribuição dos empregados nas organizações (Roberson, 2006).

Em contraste, Bailyn (2006) apresenta uma opinião mais otimista, pois considera que a diversidade fornece uma oportunidade para uma organização conhecer a si mesma e, a partir daí, desenvolver novos procedimentos alinhados às mudanças das condições. Na sua visão ainda, para a organização, o aprendizado implicaria na confrontação, desenvolvimento e obtenção de lucro advindo das diferenças e não apenas um esforço de tolerância em relação a elas. Em resumo, a diversidade representaria uma oportunidade de aprendizado em vez de um problema dado que facultaria a possibilidade de se rever e alterar suposições básicas e crenças em relação às necessidades emergentes a fim de assegurar a sobrevivência da organização. Contudo, Prasad, Pringle e Konrad (2006) também consideram que diversidade é a valorização das diferenças, sejam elas quais forem, o que vai além da conformidade com uma obrigação ou imposição, seja legal ou moral. Assim, a diversidade pode ser considerada igualmente como a quantidade coletiva das diferenças entre os membros dentro de uma unidade social (Harrison e Sin, 2006, p. 196). Nesse sentido, a forte competição observável na atualidade em escala global leva as empresas à necessidade de manter uma força de trabalho diversa e possuidora de conhecimento das culturas locais, a fim de melhor servir os mercados. Quantos produtos hoje deixam, às vezes, de decolar porque faltou perscrutar melhor os hábitos do consumidor local ou simplesmente porque faltou gente com empatia na equipe.

Portanto, para resumir, quando se fala sobre força de trabalho diversa está se referindo a composição desta em termos de características culturais e demográficas, enquanto gestão da diversidade abrange uma série de ações gerenciais visando aumentá-la, assim como promover relações mais amigáveis e produtivas no trabalho (Jonsen, Maznevski e Schneider, 2011). Ou como sugerem ainda Richard e Johnson (2001, p. 179), “[...] Diversidade torna-se um objetivo organizacional significativo e o seu gerenciamento torna-se particularmente saliente devido à tendência natural de contemplar a homogeneização nas organizações”. Explicitando outras particularidades do assunto, Jonsen, Maznevski e Schneider sugerem que as oportunidades iguais de emprego e de ação afirmativa reduzem os efeitos da exclusão, enquanto os programas de gestão da diversidade promovem a inclusão. Mais especificamente, a gestão da diversidade opera proativamente na questão das diferenças (portanto, têm metas objetivas) em vez de tentar assegurar o tratamento igual e consistente para todos os grupos. Aliás, como salientam Jonsen, Maznevski e Schneider, tratamento igual não significa exatamente um bom tratamento. Desse modo, cabe aos responsáveis pelo gerenciamento da diversidade buscar reduzir as diferenças percebidas entre “nós *versus* eles” ou ainda as existentes intergrupo e fora do grupo que podem ser geradoras de hostilidades, desavenças, discriminação e até mesmo competição por recursos. Obviamente, há claras diferenças entre as abordagens voltadas as oportunidades iguais de emprego e gestão da diversidade em termos de foco e escopo.

Jonsen, Maznevski e Schneider (2011, p. 40) compilaram na literatura tais diferenças e concluíram que as oportunidades iguais de emprego envolvem uma série de aspectos tais como: ações positivas; voltadas para o ambiente externo; às vezes confrontacionais; busca da igualdade geralmente obtida através de uma visão comum (isto é, em conformidade com impositivos legais, focados em alvos da legislação e responsabilidade moral); o objetivo de aumentar a proporção de minorias; o acompanhamento do movimento de grupos sob condições de desvantagem; um foco particular em gênero e etnicidade; uma preocupação operacional, especialmente relacionada à função de recursos humanos e focada nos processos formais; ser primariamente voltada à perspectiva de grupo, isto é, enxerga a força de trabalho como coletiva; a concentração nas questões de discriminação, de modo a corrigir injustiças e revisão de erros passados; o foco no poder e na opressão. Em contrapartida, a gestão da diversidade leva em consideração o seguinte: os programas dependem da iniciativa organizacional e da cultura da empresa; os esforços são voltados para o ambiente interno e proativos;

o autointeresse voluntário; a contribuição através da diferenciação; o projeto de negócio e os objetivos comerciais ligados a tal propósito; o objetivo de aumentar a inclusão de pessoas possuidoras de características únicas (ou seja, vai além das estatísticas, valoriza as diferenças e benefícios e maximiza o potencial de todos os empregados); a preocupação estratégica (todos os gerentes são envolvidos, especialmente os de linha e de nível superior); os grupos, assim como os indivíduos; que o resultado é um mosaico, isto é, igualdade através das diferenças e, assim sendo, tanto as organizações como os empregados podem se beneficiar. Como se vê, portanto, enquanto a primeira funciona como, digamos, um guia ou princípios gerais norteadores, a segunda abordagem reflete a implementação de ações conscientemente articuladas por meio de integração e esforço conjunto que devem ser perseguidas a fim de se alcançar uma condição ideal.

De qualquer maneira, para Svyantek e Bott (2004), na condição de variável dependente, diversidade pode ser estudada como um indicador de justiça social e igualdade de oportunidade – tal percepção me parece, aliás, vital para se reduzir a discriminação e o preconceito nas empresas – e, nessa perspectiva, não deveria ser confundida como mais uma questão de desempenho. Ainda como uma variável dependente (sujeita, portanto, a produzir um efeito) rotulada como meta social valorizada, a diversidade pode levar às organizações aderentes a essa orientação enfrentar situações de desvantagem em comparação com os seus concorrentes. Em minha opinião, tal assertiva necessita ser mais bem explicada. Do ponto de vista estritamente financeiro, uma empresa que opte por ter apenas jovens em seus quadros certamente terá menores custos do que outra que priorize pessoas de diferentes faixas etárias. Mas será que tal “economia” não redundaria em prejuízo para o negócio a médio e longo prazos? Afinal, uma empresa com tal orientação, em dado momento, tenderia a sofrer algum tipo de anomalia criativa ou desajuste em sua operação devido a sua excessiva homogeneização (em outras palavras, muita gente pensando da mesma maneira e com experiência de vida e profissional semelhantes) o que poderia ser arriscado numa situação de crise, por exemplo.

Diversidade de grupos e demografia organizacional

Diante do exposto até aqui, a implantação da diversidade nas organizações está umbilicalmente atrelada à composição (representação dos diferentes grupos) e às características demográficas do seu quadro de pessoal. Como sabiamente observam Joshi e Jackson (2003, p. 287), a personalidade demográfica de uma

organização pode criar oportunidades ou barreiras para a relação e cooperação entre os grupos. Em outras palavras, é importante frisar que o fato de se ter mais diversidade, como bem argumentou Williams e O'Reilly (1998, p. 120), não é uma garantia absoluta de que um determinado grupo tomará decisões de melhor qualidade ou será apto a funcionar mais efetivamente. Williams e O'Reilly sustentam a tese de que a diversidade deve ser aceita sob restrições requerendo ainda cuidadosa atenção a fim de ser transformada numa força positiva para a melhoria do desempenho. Feita a pertinente ressalva, no seu aspecto positivo, a diversidade geral provavelmente afeta de modo benéfico os grupos de trabalho e os seus componentes através do aumento das conexões entre eles e o ambiente externo.

Além disso, Joshi e Jackson (2003) acreditam que a diversidade molda as relações entre os grupos à medida que os membros de equipes diversas provavelmente constroem pontes com os indivíduos de outras equipes. Desse modo, supõe-se que as fronteiras das equipes diversas sejam menos rígidas do que as das equipes homogêneas e, em decorrência disso, apresentem maior inclinação à permeabilidade facilitando, assim, a conexão. Os referidos autores ponderam que uma equipe diversa dentro de uma organização homogênea será pouco efetiva ou até mesmo sufocada. De maneira análoga, uma organização inclinada à diversidade que eventualmente segregue diferentes grupos sociais em equipes homogêneas provavelmente não será bem-sucedida na implantação de tal mentalidade. No mesmo diapasão, Vos e Van Der Zee (2011) entendem que os grupos de trabalho diversos podem eventualmente encontrar problemas quando os membros se identificam mais com os colegas do seu próprio subgrupo do que os com os membros dos outros ou da equipe no geral.

Explorando mais tal particularidade e apresentando uma visão antagônica ao que prediz a teoria de identidade social (conflitos e falta de cooperação por causa da diversidade em grupos), Joshi e Jackson (2003) sugerem que os resultados negativos podem ocorrer apenas em função de contextos nos quais a percepção de identidade demográfica seja elevada. Todavia, é importante considerar que os sentimentos de interdependência podem emergir em razão das percepções da demografia organizacional. Cabe observar, baseado no pensamento de Joshi e Jackson, que a composição de um grupo de trabalho deve ser estabelecida de modo a evitar que ocorra um processo de autoidentificação, assim como a demografia organizacional deve evitar que a identificação de grupo se manifeste. Assim sendo, o contexto da demografia organizacional modera os efeitos da diversidade de equipe.

Portanto, os autores entendem que há aspectos positivos e negativos relacionados à diversidade dos grupos de trabalho. No entanto, eles propõem – inspirados na teoria da identidade social – que a cooperação entre equipes é relacionada de maneira positiva com o conceito de diversidade. As suas descobertas sugerem, por fim, que o desempenho de equipes diversas em termos étnicos e de gênero é substancialmente aumentado quando estão inseridas num contexto social mais amplo que seja caracterizado pela diversidade nas duas dimensões citadas. Ademais, como observam Svyantek e Bott (2004), a incorporação de pessoas demograficamente diversas dentro de uma empresa representa uma necessidade em termos de quantidade-qualidade dos membros organizacionais. Realizada tal incorporação, prevalece a necessidade de que os membros do grupo minoritário passem por um processo de socialização com vistas à assimilação do sistema cultural básico e estejam aptos a transferir posteriormente esse conhecimento aos seus sucessores. Por fim, MacPhail, Roloff e Edmondson (2009, p. 325) argumentam que é importante se construir uma identidade de equipe a fim de tornar possível a motivação diante da realidade de um grupo diverso. Para os autores, ao se estabelecer uma clareza cognitiva sobre “quem nós somos” provavelmente contribuirá para que os membros da equipe desenvolvam uma orgânica e unificada identidade coletiva positiva como time.

De modo geral, os pesquisadores consideram que a diversidade nas equipes de trabalho tornou-se um fato da vida corporativa. Assim sendo, a composição demográfica das equipes nas organizações têm se tornado mais diversa ao longo dos anos e espera-se que continuem assim no futuro (ver, por exemplo, Van Knippenberg, De Dreu e Homan, 2004). No entanto, tanto os argumentos teóricos como as descobertas empíricas – tentarei fornecê-las suficientemente mais adiante – sobre os efeitos da diversidade sinalizam considerável dificuldade em termos de predição (Jackson e Joshi, 2004). Portanto, as organizações que estejam dando exagerada primazia a um ou outro grupo em detrimento de outros podem estar falhando na gestão demográfica da sua força de trabalho. Em assim procedendo podem estar eventualmente criando uma imagem de empresa deficiente na questão da diversidade. E ter elementos de julgamento negativos associados à reputação de empresa pode trazer prejuízos financeiros.

Cultura organizacional e diversidade

O aspecto da cultura organizacional se insere nessa análise à medida que ele reflete um conjunto de valores que podem ser favoráveis ou não a questão da diversidade. No entanto, como bem observa Konrad (2006), algumas culturas organizacionais criam barreiras à diversidade em função dos seus valores centrais. Podem, eventualmente, valorizar em demasia elementos como competitividade, agressividade, domínio e considerar aspectos como suporte, gentileza como sinais de fraqueza, o que pode desestimular os empregados ou mesmo potenciais candidatos a uma vaga. Acredito também que há organizações absolutamente neutras no tocante ao tema e que tomam decisões de contratação ou promoção sem refletir adequadamente sobre essa variável. Alhures apresentei alguns exemplos de organizações que favorecem – talvez até inconscientemente – o preconceito e a discriminação de idade, por exemplo, dificultando a prevalência de um quadro de diversidade mais equilibrado (Vasconcelos, 2012). Nessa linha de raciocínio, McMillan-Capehart (2005) pondera que uma organização formada de pessoas que primam pela semelhança irão muitas vezes excluir os indivíduos que são diferentes – ou pelo menos dificultar a sua inserção e manifestação – e, como tal, resultando numa empresa homogênea com tendência a apresentar baixos níveis de diversidade. Culturas organizacionais que contemplam o individualismo estimulam os empregados a perseguir metas e objetivos individuais e oferecem, por conseguinte, generosas recompensas e prêmios baseados no desempenho individual. Entendo que há razões para suspeitar de que empresas com tal perfil não sejam inclinadas à proposta da diversidade no local de trabalho, a não ser que um ganho financeiro advenha daí. De maneira contrária, uma cultura coletivista foca em objetivos compartilhados e cooperação e os empregados são recompensados com base no desempenho do grupo ou da organização.

Como sugere McMillan-Capehart (2005, p. 496), “[...] Empregados em culturas coletivistas são mais prováveis de ajustar o seu próprio comportamento quando as diferenças no comportamento dos colegas são observadas”. Empresas portadoras de tal perfil tendem a encorajar os seus empregados a respeitar as normas de equipe, bem como a responder as necessidades dos outros membros. Em suma, indivíduos coletivistas são normalmente mais flexíveis em relação ao comportamento dos outros (tolerantes talvez seja a palavra mais adequada) e dispostos à adaptação a culturas diferentes. A autora considera que as organizações coletivistas são uma espécie de extensão das famílias, e a lealdade à empresa

é mais enfatizada do que numa que estimula o individualismo. Ademais, a orientação coletivista é centrada no pensamento cooperativo e nos relacionamentos permanentes entre os empregadores e os empregados, além de ser dada ênfase à segurança no trabalho e no comprometimento do empregado com a organização. McMillan-Capehart considera que diversidade não é mais uma opção; na verdade, tornou-se extremamente crítico – deduzo que se tornou um imperativo – que os gestores aprendam como capitalizar nas diferenças individuais e na criação de comprometimento e lealdade à organização como um todo.

O que é extremamente revelador no pensamento de McMillan-Capehart (2005), para os objetivos deste trabalho, é que uma cultura coletivista é mais apta a vislumbrar “valor em diversidade”. Estimulando os empregados a focar na organização e em suas estratégias e objetivos em lugar de suas particularidades demográficas, uma empresa pode se beneficiar, segundo a autora, das diferenças culturais, experiências e ideias de uma força de trabalho diversa. Ademais, o emprego de táticas individualistas de socialização permite às empresas capitalizarem nos benefícios daí advindos à medida que não obstrui aos seus empregados recorrer aos seus já citados repertórios culturais, de experiências e ideias para a tomada de decisões. Em outras palavras, preserva-se o que cada um tem de melhor facultando o uso desse *background* para benefício geral da empresa. McMillan-Capehart é enfática ao afirmar que a cultura coletivista é o instrumento-guia dentro da empresa que facilita a adoção da diversidade e gere resultados positivos. A propósito, tal tipo de cultura ofereceria melhores possibilidades de resultados se conjugada com táticas institucionalizadas em comparação com as individualizadas. Afinal, na primeira premissa os indivíduos são forçados a se encaixar na organização, assimilando os valores e crenças da maioria. De fato, uma cultura coletivista atribui maior peso às metas e objetivos comuns como uma tática institucionalizada. Assim sendo, diferentemente de táticas institucionalizadas nas quais os funcionários são, de certa forma, compelidos a cooperar e trabalhar juntos, no contexto de uma cultura coletivista eles são tratados igualmente, não obstante as suas diferenças. É importante frisar que, para a citada autora, a combinação de táticas individualistas de socialização e cultura organizacional coletivista promove elevados níveis de diversidade, criatividade e solução de problemas, bem como diminuição do conflito e *turnover*.

Por outro lado, uma cultura organizacional voltada à diversidade pode mostrar a assimilação desse valor proativamente em diferentes circunstâncias e interações. Por exemplo, McMillan-Capehart (2006) sustenta que uma organização

pode-se beneficiar dos efeitos positivos da diversidade desde o momento da contratação de um novo funcionário portador de um *background* diferente e através de um processo apropriado de socialização, de modo a permitir-lhe sentir-se apreciado e confortável. Com efeito, um processo de socialização individualizado faculta aos empregados a utilização de suas experiências e visões de mundo para resolver problemas e tomar decisões. Em outras palavras, lhes dá mais liberdade de ação através do reconhecimento e da aceitação de suas bagagens profissionais e trajetórias pessoais de vida. Sob tal contexto, os empregados se sentem incentivados a encontrar soluções criativas para a execução de suas tarefas, assim como também se sentem valorizados e respeitados pelos seus empregadores. Em minha opinião, tal processo funda-se numa relação madura em que ambos os lados são recompensados, ou seja, de um lado, o empregador obtém aperfeiçoamento, melhoria e eficiência dos processos e rotinas, e do outro, o empregado conquista o sentimento de realização e satisfação pessoal (significado no trabalho).

Para McMillan-Capehart (2006, p. 94), “Uma organização que deseja capitalizar na diversidade deveria implementar táticas de socialização individualizadas”. Explicitando o funcionamento dessas estratégias, a autora propõe os seguintes tipos, a saber: individual, informal, aleatória, variável, disjuntiva e táticas de alienação. Desse modo, nas táticas individuais prevalece a preocupação das empresas em fornecer aos novos empregados conhecimentos, capacitação e habilidades para que desempenhem o trabalho, mas sem muito suporte para a sua execução. Observa-se normalmente em tal estratégia o provimento de programas de treinamento focados nas dimensões acima, além de centros de avaliação. As táticas informais podem ser implementadas através de treinamento de campo na execução das atividades. Com relação às táticas aleatórias, o empregado é autorizado a operacionalizar os processos e procedimentos, consoante o seu desejo e diagnóstico da situação. Nessa condição, portanto, não há ênfase no passo a passo dos procedimentos e o empregado deve chegar às suas próprias conclusões visando à solução do problema e a tomada de decisão. Em síntese, depreende-se haver aqui um razoável grau de liberdade concedido ao empregado para a execução do seu trabalho. Por sua vez, as táticas variáveis não apresentam informações em relação ao desenvolvimento da carreira e a obtenção de sucesso na empresa. Assim, o empregado se desenvolve através da ocupação de vários cargos nos departamentos da organização (*Cross functional expertise*) ganhando, em consequência, conhecimento e capacitação derivada do exercício de diferentes funções. McMillan-Capehart acredita que o treinamento interfuncional e a mudança de cargos são procedi-

mentos básicos para uma empresa criar uma base mais diversa de empregados. As duas últimas táticas, por fim, são mais voltadas ao desenvolvimento de relações dentro da organização. Nesse sentido, as táticas disjuntivas não proporcionam muita orientação ou *mentoring*. Por conseguinte, o empregado é deixado “à vontade” para estabelecer relações e interações (*networks* e obtenção de recursos) com os demais membros da organização. E a tática de alienação, embora aparentemente se assemelhe à socialização institucionalizada, na prática está mais próxima das táticas individualizadas. Na medida em que a organização os força a mudar, ela está permitindo-lhes questionar, de certo modo, o *status quo*. Como se sabe, os empregados são infensos a abdicar de suas crenças e valores. Enquanto isso, os novos contratados podem – até para mostrar serviço – tentar promover mudanças na organização. Supõe-se que em decorrência desse *turn around* uma empresa mais diversa possa emergir levando a um ganho geral no desempenho. McMillan-Capehart defende que essas táticas possam proporcionar um enfoque de valor na diversidade. A referida pesquisadora considera também crítico a socialização e o gerenciamento adequado da força de trabalho a fim de se obter um bom aproveitamento dos benefícios enquanto se reduz, ao mesmo tempo, as desvantagens potenciais.

Seja como for, para Konrad (2006) o argumento em favor da diversidade, ou seja, a atração dos melhores talentos, servindo mais clientes, bem como desenvolvendo melhores e mais criativas soluções, está atrelado à habilidade de uma organização conseguir ser verdadeiramente multicultural. Tal façanha pressupõe a inclusão de pessoas de todos os grupos demográficos e culturais participando ativamente nos processos de interação social e de tomada de decisões. Dessa maneira, uma empresa inclinada ao multiculturalismo obviamente reconhece e valoriza a diversidade de conhecimentos, habilidades e métodos de trabalho e busca integrá-los nos seus processos operacionais. Além disso, não estimula a sua gente ocultar partes das suas personalidades para que se encaixem num sistema rígido e inflexível de valores organizacionais, mas, pelo contrário, atribui enorme importância à diversidade e flexibilidade ao ponto de tê-los como seus valores básicos e, por isso, norteadores do desenvolvimento dos seus sistemas e práticas de trabalho e operação. Revelando otimismo, Konrad entende que atingir a condição de organização multicultural é compromisso de longo prazo e as empresas contemporâneas estão em maior ou menor intensidade se desenvolvendo nessa direção.

Barreiras à implantação da diversidade

No entanto, não são poucas as dificuldades e obstáculos para o entendimento e a implantação de medidas voltadas à diversidade nas organizações. Há elementos suficientes para crer que a adoção de tal pensamento demandará ainda muito esforço e perseverança. Afinal de contas, nós humanos tendemos a carregar enormes preconceitos dentro de nós e, às vezes, temos, inclusive, dificuldade e vergonha de admiti-los. E é natural que os levemos até mesmo para os locais de trabalho. Além disso, também se deve ter em mente que “[...] Claro, algumas organizações podem não valorizar diversidade enfim” (Olsen e Martins, 2012, p. 1171). Basta ver, a propósito, a composição demográfica da força de trabalho de algumas empresas brasileiras, o enfoque dado nas suas campanhas publicitárias institucionais, valores esposados e declarações dos seus dirigentes. Colocado de maneira simples, todos os que assumem a condição de influenciar as decisões das empresas têm a oportunidade de externar a grandeza ou a estreiteza de valores que há dentro deles.

Posto isto, Konrad (2006) observa com propriedade que gerenciar a diversidade no ambiente de trabalho é algo difícil e complexo devido às consideráveis barreiras existentes – algumas humanas ou psicológicas e outras organizacionais e institucionais, – à sua adoção. Por exemplo, Konrad (2003, p. 6) lembra que os argumentos que sugerem a necessidade de maior flexibilidade por parte dos gestores em relação ao tema normalmente desconsideram aspectos altamente negativos, tais como estereotipização, preconceito, discriminação institucional e interpessoal que, além de constituir assuntos delicados, podem também ameaçar os detentores do poder. Já o argumento de que a contratação de pessoas diversas (*ghettoize members*) poderá propiciar um aperfeiçoamento na inteligência de mercado advinda do grupo cultural ao qual pertencem, pode criar, em contrapartida, um efeito de marginalização sobre eles, limitando-os basicamente a ocupar posições que apenas representem a organização perante as suas comunidades. Por outro lado, o argumento de que a contratação de pessoas historicamente excluídas poderá levar a um progresso na solução de problemas e maior criatividade torna-se válido apenas se tal iniciativa significar que essas pessoas superarão o desempenho dos grupos homogêneos tradicionais. No conjunto, tais argumentos são muito limitados e reduzem o escopo da diversidade.

Konrad (2006) cita ainda a simples preferência por outras pessoas semelhantes, o que *per se* representa uma grave barreira. Ou seja, a semelhança decorrente

de experiências, crenças, atitudes e valores tende normalmente a estabelecer um rápido *rapport* nas equipes de trabalho. Outra barreira destacada pela autora é concernente à identidade social que ativa a autoimagem advinda do pertencimento a um determinado grupo. Tal percepção, por sinal, leva, não raro, o indivíduo a se identificar como, por exemplo, eu sou uma mulher executiva, eu sou publicitário, eu sou paulista e assim por diante. A barreira do estereótipo e preconceito cognitivo é também sugerida dado que os grupos de identidades sociais normalmente desenvolvem imagens e opiniões a respeito de cada um. Cabe recordar que os estereótipos são símbolos ou códigos de informação associados a determinado grupo social de pessoas e que guardamos na mente. Por exemplo, ao evocarmos a figura de políticos recuperamos em nossos arquivos mentais uma série de adjetivos e características que atrelamos a esse grupo de indivíduos. Konrad menciona igualmente a barreira advinda dos sistemas tradicionais de recursos humanos. Afinal, contribui para isso os métodos vigentes de recrutamento, motivação e retenção de funcionários que podem ser propensos à homogeneidade. Um elemento alimentador desse quadro é a contratação de funcionários baseados em dicas/sugestões – tão em voga na atualidade, inclusive por envolver prêmios financeiros – de membros da organização que, por sua vez, acionam às suas redes de contato (notadamente eivadas de indivíduos semelhantes e com forte apreço pelas mesmas coisas).

Konrad (2006, p. 170) aponta também a questão da flexibilidade de vida-trabalho como obstáculo, pois “[...] a organização tradicional assume que os funcionários-chave estão disponíveis e presentes no local de trabalho por longas horas e aptos a dar total atenção à empresa excluindo outros interesses [...]”. Infelizmente, tal mentalidade permeia grande número de empresas e, quanto mais se avança na carreira, menos tempo dispõe o empregado para si próprio. Aqueles que têm familiares necessitando de apoio e cuidados ficam numa situação muito complicada de administrar, pois nem sempre encontram o devido suporte do empregador. A autora acrescenta ainda a barreira derivada da tolerância organizacional ao assédio. Há, segundo ela, um nível variado de tolerância ao assédio, bem como de incivildade em relação aos empregados. É óbvio que os efeitos daí derivados são altamente estressantes para o trabalhador, levando-o normalmente à perda de motivação, desempenho e até mesmo saúde física e mental. A última barreira seria derivada da cultura organizacional – já me referi a ela na seção precedente – que pode, como já afirmei, favorecer ou não a diversidade.

Por sua vez, Jayne e Dipboye (2004, p. 412-415) apresentam uma série de objeções que merecem igualmente reflexão por parte do gestor para que não sejam criadas expectativas injustificadas. No bojo delas pode-se perceber certa dúvida e incerteza quanto aos resultados potenciais. E no presente trabalho temos o entendimento de que uma visão crítica se faz necessária através da exposição mais concisa e imparcial possível de todos os prós e contras em torno do tema. Desse modo, portanto, os citados autores mencionam como aspectos problemáticos o seguinte:

- O aumento da diversidade não melhora necessariamente o *pool* de talentos. Ou seja, o simples aumento na demografia do grupo não significa que haverá, por conseguinte, uma elevação na diversidade das tarefas relacionadas ao conhecimento, habilidades, experiências e outras características subjacentes. Para se obter um bom resultado nos programas de diversidade torna-se necessário alcançar um balanço entre identificar e selecionar as pessoas que apresentem qualidades nas variáveis citadas e através do fornecimento de treinamento, *coaching*, *mentoring* e outras atividades de desenvolvimento.
- O aumento da diversidade não leva necessariamente ao comprometimento, motivação e redução do conflito. A expectativa de que um local de trabalho mais feliz poderá advir da diversidade pode não se confirmar. De fato, tal advertência pertence ao berço da chamada “demografia relacional” – que foca nas reações dos indivíduos que precisam trabalhar com pessoas semelhantes a eles em contraposição a situações nas quais eles necessitam lidar com outras pessoas diferentes. Nesse sentido, não pode ser ignorado o fato de que pessoas que trabalham com outras não semelhantes tende a exibir reduzido comprometimento com a organização, exprimir menor satisfação, perceber mais discriminação e a mostrar uma variedade de comportamentos e atitudes negativas.
- O aumento da diversidade no grupo não leva necessariamente a um maior desempenho nessa instância. Não é pertinente assumir que um grupo mais diverso em sua composição obterá melhores resultados. Nesse particular, as evidências colhidas até o momento sinalizam resultados inconclusivos (a propósito, discutirei mais esse assunto no próximo capítulo). Em outras palavras, pode funcionar em algumas situações e não em outras.
- Diversidade não melhora necessariamente o desempenho organizacional. Novamente aqui se detecta, no geral, resultados inconclusivos. Ou seja, os resultados dos estudos não permitem fazer uma ilação segura quer numa quer em outra direção.

- Os benefícios da diversidade são contingentes. Não há evidência consistente de que haja um jeito melhor de pôr em prática os programas de diversidade. O eventual sucesso depende de uma série de fatores situacionais tais como: cultura organizacional, estratégias, ambiente, as pessoas na organização e os seus empregos. Nota-se claramente em tal apontamento a complexidade do assunto.
- Os programas de diversidade bem-sucedido são baseados em metas específicas com *feedbacks* a respeito de como os resultados foram alcançados. Nesse aspecto é enfatizado o cuidado de não se confundir metas com quotas. Os autores aconselham metas destinadas a melhorar as relações com a comunidade minoritária, *mentoring* de minorias, conhecimento transcultural e outras iniciativas que vão além do aumento nas contratações e promoções de mulheres e minorias. Ademais, qualquer meta considerando a representação da força de trabalho deveria ser elaborada em conjunto com o setor legal a fim de se manter o alinhamento com a lei vigente. Enfim, as metas devem ser específicas, pois a declaração de objetivos vagos e imprecisos tais como alcançar maior apreciação pela diversidade sem o acompanhamento de números claros tenderá a ser infrutífera.
- O sucesso da diversidade depende de iniciativas e de como elas são formuladas. O estabelecimento de uma equipe de alta gestão que contemple as características de diversidade seja talvez a maneira mais eloquente de transmitir aos demais o apoio às iniciativas.
- Iniciativas de diversidade são provavelmente mais bem-sucedidas quando os empregados se identificam com as suas equipes e a organização. Assim sendo, enquanto os fatores que conduzam à categorização podem interferir nos esforços de diversidade por meio do encorajamento da estereotipização, preconceito e conflito intergrupos, as iniciativas direcionadas à adoção de uma identidade comum podem facilitar à sua assimilação. Enfim, a despeito de resultados indefinidos, a pesquisa e a teoria claramente indicam que as iniciativas dependem fundamentalmente de como elas são gerenciadas.

Para concluir, Stevens e Ogunji (2011) asseveram que as empresas estão enfrentando severas dificuldades de encontrar e recrutar gestores dotados com os conhecimentos e as habilidades necessárias para administrar uma força de trabalho diversa. Por conta disso, muitas empresas entendem que é necessário treinar e reforçar aos seus gestores os benefícios que o tema da diversidade pode trazer para elas. Nesse sentido, Benson e Brown (2011) entendem que tratar o assunto com políticas pertinentes será cada vez mais importante num ambiente

de competição globalizada, assim como desenvolver a habilidade de entender como as pessoas interagem com o trabalho e de fazer previsões a respeito.

Benefícios, dificuldades e potenciais resultados associados à diversidade

Os argumentos teóricos em favor da diversidade têm sido variados. Por exemplo, Konrad (2006) sugere a existência de três aspectos determinantes. Na sua visão, o primeiro advém do entendimento de que uma organização multicultural é vista como mais atrativa pelos talentos de topo por tratar-se de um contexto novo no qual há uma maior inclinação em relação à diversidade laboral. Dito de outra forma, pode-se depreender que os melhores talentos oriundos de todos os grupos demográficos e culturais sentir-se-ão mais propensos a trabalhar para empresas que apreciem o valor que eles possuem. Em segundo lugar, imagina-se que as organizações multiculturais sejam efetivas em vender para os novos e mais diversos consumidores ou clientes da população. Presume-se também que tais organizações abriguem diversos tipos de empregados que, em tese, teriam acesso à informação mais precisa a respeito de como atender os mercados inexplorados. E o terceiro e último argumento arrolado por Konrad funda-se no entendimento de que uma organização multicultural é supostamente mais eficiente em termos de inovação e solução de problemas. O fato de possuir equipes de trabalho portando diferentes perspectivas, *backgrounds*, crenças e visões proporcionaria uma maior variedade de recursos às discussões relativas às decisões, assim como gerariam pacotes criativos superiores. Por fim, Konrad sugere que os três argumentos acima podem elevar o desempenho das empresas por meio da inserção de empregados pertencentes a distintos segmentos, culturas e grupos demográficos. Em síntese, a adequada integração das diferenças humanas ajudaria uma organização a construir uma performance digna de nota.

De acordo com um relatório da Forbes (2011), os executivos já compreenderam que não conseguirão se sair bem globalmente se não erigirem uma força de trabalho com tais características. Tem-se ainda a percepção de que equipes diversas e inclusivas levam a geração de novas ideias, serviços, produtos e, sobretudo, o pensamento fora da caixa. Por fim, acreditamos que Githens (2011) foi extremamente preciso ao sintetizar como razões (motivações) para a adoção da diversidade nas empresas os seguintes aspectos: (a) o cumprimento de normas legais, (b) a maximização da vantagem competitiva e (c) o cumprimento de obrigações éticas, morais e de justiça social. Em resumo, tais argumentos são eminentemente benéficos à causa da diversidade nas empresas.

Mas há também outras ressalvas que devem ser ressaltadas. Daniel (2011), por exemplo, considera o tema da diversidade como um tipo de tecnologia. Mas a exemplo desta, a diversidade não tem sido universalmente aceita ou utilizada em locais que deseja servir, não obstante a utilidade e clareza dos argumentos. Cabe novamente admitir que a demonstração dos resultados, seja tanto num nível macro como micro, é desafiadora e aí reside a principal crítica. Outros autores retratam-na como se fosse uma faca de dois gumes (por exemplo, Horwitz e Horwitz, 2007; Milliken e Martins, 1996, citado em Jayne e Dipboye, 2004), exibindo de um lado efeitos positivos derivados da participação de membros heterogêneos nos resultados da equipe, enquanto de outro prevalecem as “divisões irreconciliáveis” decorrentes dessa mesma heterogeneidade grupal e percebidas como geradoras de disfuncionalidade nas interações dos grupos e de um desempenho, de modo geral, inferior. No contexto da pesquisa, tem-se aí representado duas correntes antagônicas que permeiam o estudo do tema e que têm levado, em resumo, à falta de consenso e a produção de investigações cujos resultados são essencialmente inconclusivos (no próximo capítulo, aliás, explorarei mais esse aspecto).

Por outro lado, McMillan-Capehart, Aaron e Cline (2010) analisam o delicado tema da reputação da empresa e a sua reputação de diversidade. Eles explicam que a reputação de diversidade de uma empresa compreende tantos atributos observáveis como não observáveis. Dentro dessa linha de raciocínio, os atributos não observáveis de uma empresa incluem dimensões tais como: condições de trabalho, cultura organizacional ou estilo de gerenciamento. Já os atributos observáveis na reputação de diversidade podem envolver: informações sobre as intenções da empresa, características a respeito do número de mulheres e minorias empregadas, comunicação com os *stakeholders* e recursos alocados ao assunto. Os autores lembram que não apenas a reputação do RH tornou-se importante para a imagem de uma empresa, mas também a reputação de diversidade cresce em relevância e reconhecimento na percepção dos *stakeholders*. Afinal de contas, “[...] organizações com reputações de diversidade positivas são percebidas como menos arriscadas aos investimentos porque elas são menos propensas a engajar em comportamentos tais como discriminação, assédio sexual etc.” (McMillan-Capehart, Aaron e Cline, 2010, p. 187). De modo geral, para esses autores, “[...] simplesmente ter uma força de trabalho diversa não é suficiente para aproveitar os benefícios. Uma organização deve colocar ênfase significativa na diversidade” (McMillan-Capehart, Aaron e Cline, 2010, p. 185). Por fim, eles sugerem uma série de *rankings* (listas) de melhores empresas para trabalhar enfocando

minorias – por exemplo, envolvendo mães que desempenham atividade laboral, gays e lésbicas, americanos com descendência africana e assim por diante – ainda não disponíveis no Brasil. Aliás, conforme já aludi anteriormente, o país apresenta enorme deficiência no mapeamento de tão importantes temas. As pesquisas são esparsas e os dados disponíveis – geralmente de revistas de negócios – exageradamente sucintos não permitindo, portanto, uma análise mais profunda.

Concluindo, independente dessas ressalvas têm-se como correta a percepção de que os esforços voltados à diversidade e a inclusão são válidos para praticamente todas as empresas. Cabe frisar igualmente que as empresas não deveriam criar a expectativa de que obterão benefícios econômicos claramente identificáveis e tangíveis derivado dessas iniciativas. Justificar tal esforço pelo lado econômico com incremento no lucro pode ser frustrante ou mesmo inexecutável. Nesse sentido, como corretamente observa Hamdani e Buckley (2011, p. 39), o que as empresas precisam entender é que a implantação da “diversidade nem sempre vem acompanhada de ganhos monetários”.

Caminhos para a implantação da diversidade

Devidamente considerados os prós e contras à adoção de uma orientação à diversidade tem-se, a partir daí, um duro caminho até a sua completa materialização no interior das organizações. Afinal de contas, persiste a percepção de que as organizações estão fazendo um trabalho de baixa qualidade no tocante à gestão da diversidade, apesar dos esforços e vultosas somas investidas (Roberson e Kulik, 2007). Posto isto, essa seção tem por objetivo identificar quais são as providências vistas como necessárias à sua consecução e, dentro do possível, explorar as suas particularidades. Nesse sentido, Richard e Johnson (2001) recomendam um pacote de medidas envolvendo: treinamento e desenvolvimento, desenho do trabalho, contratação e programas de compensação. Cabe destacar antes de avançarmos que os referidos autores fazem uma interessante distinção entre orientação à diversidade e estruturas caracterizadas por uma identidade-cega. Assim sendo, no primeiro caso o resultado esperado é a criação de uma cultura diversa na qual os empregados aceitam as suas diferenças e as usam com vistas a elevar o nível de eficiência organizacional, sobretudo através dos mecanismos propulsores à criatividade e inovação. Na segunda perspectiva, em contraste, a expectativa é que serão produzidos resultados menos interessantes em termos de níveis de diversidade. Mais especificamente, a intervenção do gestor atuando

sob tal ambiente provavelmente será a de suprimi-la em vez de aceitá-la de modo a influenciar na obtenção de uma vantagem organizacional (a Tabela 5.2 traz, a propósito, um resumo do que cada orientação pode propiciar).

Tabela 5.2 – Uma comparação dos elementos de uma orientação à diversidade

Característica Organizacional	Orientação à Diversidade	Identidade-Cega
Cultura Organizacional	Diversidade é vista claramente como um objetivo.	Diversidade é vista como um problema a ser reconciliado (moral, político, legal e de mercado de trabalho).
Processo de Aculturação	Pluralismo: inclusivo e aceitação de todas as culturas.	Assimilação: adota normas da maioria.
Políticas de Recursos Humanos	Políticas de diversidade são consideradas de forma holística. As políticas de RH são avaliadas com base nos seus efeitos na diversidade e performance.	As políticas de diversidade são consideradas individualmente e sequencialmente. A formulação da política de RH não considera as implicações em termos de diversidade.
Empregados	Diversidade é entendida como uma meta organizacional. Os empregados são avaliados com base nos objetivos de diversidade.	Diversidade não é discutida. Os trabalhadores são avaliados em relação ao mérito individual.
Resultados	Organização é mais diversa e a diversidade melhora o desempenho.	Organização é menos diversa. A diversidade dificulta a performance.

Fonte: Adaptado de Richard e Johnson (2001).

Nota-se que na taxonomia apresentada acima há uma clara distinção em termos de intensidade e compromisso por parte da organização. Ademais, com base na formulação teórica sugerida pelos citados autores pode-se imaginar que, na conjuntura atual – francamente favorável ao tema da diversidade pelo menos no nível discursivo –, um gerente que se propõe a suprimir os esforços à sua adoção se expõe perigosamente perante os seus pares; no entanto, ele(a) pode eventualmente tentar boicotar as iniciativas e, em decorrência disso, dificultar potenciais ganhos. Mas tomada a decisão de desenvolver uma orientação à diversidade, a organização necessitará pôr em prática procedimentos tais que assegurem que todos os empregados – isto é, independentemente dos grupos existentes – se sintam contemplados de forma justa. Richard e Johnson (2001) enfatizam que todas as dimensões voltadas à orientação à diversidade (as expostas acima)

devem sinalizar que o assunto é parte da essência da empresa e, por essa razão, valorizado de maneira inequívoca e incondicional.

Outro aspecto importante destacado por Richard e Johnson (2001) é o referente à justiça organizacional (mais especificamente na sua dimensão procedural), que representa um papel vital para assegurar que todo o esforço empreendido pela empresa nesse particular não significa a depreciação de quem quer que seja em função de sua cultura, raça, característica étnica ou gênero. Eles lembram também às empresas interessadas à implantação de tal orientação, que se trata de um assunto muito mais afeito à seara da gerência geral do que do departamento de RH. Ao logo dessa seção, aliás, pretendo ratificar o papel das lideranças na realização dessa tarefa dado que – vale reiterar – as empresas apresentam uma clara tendência à homogeneização dos seus quadros.

Enquanto isso, Linnehan, Chrobot-Mason e Konrad (2006) ponderam que para a intervenção ser bem-sucedida, o plano deve ter um enfoque multidimensional abrangendo as crenças, atitudes e comportamentos dos empregados, além de apresentar normais culturais de apoio e suporte. De forma mais específica, Jayne e Dipboye (2004, p. 415-419) sugerem algumas medidas pontuais, tais como:

- A obtenção do comprometimento e responsabilidade da alta gerência. Tal iniciativa é vital para qualquer intervenção organizacional e o mesmo vale para diversidade (outros autores apontam igualmente essa providência como essencial, por exemplo, Dreachslin, 2007; Ng e Wyrick, 2011; Weaver, 2008). Afinal, as barreiras para a sua implantação são, muitas vezes, sistêmicas, sutis e profundamente enraizadas na cultura da organização, o que demanda contínua e consistente liderança a fim de ser superadas. Para que o comprometimento seja bem-sucedido, os gerentes de linha devem ter uma estratégia de diversidade, dar suporte e atribuir responsabilidade aos seus subordinados para influenciar o processo. Algumas empresas já chegaram ao nível de constituir um comitê composto de gerentes seniores de linha que são incumbidos de assegurar que as questões pertinentes sejam enfocadas, comunicadas e mesmo executadas em suas organizações. Atribuir aos gerentes a responsabilidade de focar nas barreiras à construção de uma força de trabalho que espelhe a personalidade demográfica do mercado laboral interno e externo configura outra estratégia comum para construir comprometimento.
- Conduzir uma avaliação completa das necessidades. A iniciativa deve ser aplicada de acordo com as particularidades da situação, incluindo a cultura,

o negócio e as questões de pessoal relativas à organização. Desse modo, por meio de uma avaliação completa das pessoas e cargos, a organização pode assegurar que as questões da diversidade estão sendo enquadradas adequadamente e as necessidades de intervenções mais apropriadas identificadas. Pode ser útil, nesse esforço, a análise dos elementos com os quais a empresa tem de lidar no momento, isto é, a já citada personalidade demográfica, o fluxo da força de trabalho (novas contratações comparadas com a disponibilidade do mercado de trabalho, índices de promoção e *turnover*) e percepção das atitudes dos empregados (a respeito da diversidade propriamente dita e as necessidades de benefícios voltados ao trabalho/família). Fontes potenciais para o levantamento de tais informações seriam as pesquisas de empregados, grupos de foco, entrevistas de desligamento, queixas internas (*assédio*), atividade legal, áreas que podem se beneficiar de intervenção bem gerenciada (como, por exemplo, flexibilidade, criatividade e inovação) e a cultura organizacional.

- Desenvolvimento de uma estratégia bem definida e amarrada aos resultados dos negócios. O desafio previsto aqui é o de demonstrar como a questão da diversidade se relaciona diretamente à estratégia do negócio e fornece o argumento para os resultados da organização. Por exemplo, o argumento de que ter uma força de trabalho diversa pode ajudar uma organização a entrar em novos mercados. Ademais, a ênfase na justiça implícita num programa de diversidade é uma providência essencial para se obter o necessário suporte e, ao mesmo tempo, diminuir as reações potencialmente negativas tanto dos grupos majoritários como dos minoritários.
- Ênfase na formação de equipes e treinamento de processos grupais. Envolve o aproveitamento das potencialidades que cada membro traz para a equipe e, para isso, o conhecimento e entendimento sobre o que cada um pode contribuir é indispensável. As evidências sugerem que as equipes diversas desempenhem cada vez melhor com o tempo à medida que os seus membros desenvolvam um entendimento mais profundo e interpessoal que suplante os existentes apenas das características demográficas. Nessa perspectiva, torna-se vital prover os gerentes com as habilidades e técnicas necessárias para que possam auxiliar as equipes diversas a superarem os desafios potenciais, bem como aproveitar a diversidade de pensamentos, habilidades e percepções que podem exercer influência no desempenho. Mas é importante ter-se em mente que o aproveitamento da habilidade da equipe diversa pode abarcar certo tempo.

- Estabelecimento de métricas e a avaliação de sua eficácia nas iniciativas de diversidade. Obviamente que a questão-chave aqui é a de estabelecer quais devam ser elas, isto é, as mais significativas para o gerenciamento eficaz.

De forma semelhante, Konrad (2006) destaca a necessidade de implementar uma série de processos, tais como: o desenvolvimento de identidade social a fim de diminuir ou superar a competição e a estereotipização entre os grupos; prover conforto e competência em termos de diversidade nos líderes de maneira que abracem a causa, digamos, do multiculturalismo como uma valor básico; treinamento de conscientização nos líderes municiando-os com informações a respeito do impacto das identidades sociais nas experiências de vida das pessoas, de modo a se ter uma base para o desenvolvimento desse assunto e, eventualmente, apoio de *coaching* externo para orientação pertinente para lidar com situações não rotineiras; prestar atenção na composição demográfica dos grupos e equipes de trabalho; e mudar a cultura organizacional através do alinhamento de lideranças, estratégia e sistemas de recursos humanos.

Explorando outras vertentes, Andresen (2007) propõe o aprendizado da diversidade (*diversity learning*) como uma pré-condição para se obter vantagem do conhecimento específico sobre o tema. No entanto, tal proposta pressupõe como medida central o alcance de um grau de homogeneidade de conhecimento do *staff*, bem como a sua preservação a fim de se poder atingir as metas estratégicas da empresa através de ações devidamente coordenadas. Já Van Knippenberg e Schippers (2007) mencionam a desafiadora questão da mentalidade voltada à diversidade. Subjacente a esse forma de pensar está a percepção de que os seus efeitos seriam mais positivos em contextos onde indivíduos, grupos e organizações tenham crenças, atitudes e opiniões mais favoráveis aos benefícios e entendimentos advindos da diversidade. Mas para que tal condição seja satisfeita, Van Dick et al. (2008) defendem a educação das pessoas de modo que valorizem a diversidade como caminho para a consecução dos seus objetivos pessoais, assim como disseminem crenças positivas sobre o tema. Eles sustentam a opinião de que crenças pró-diversidade poderiam ser construídas através do provimento de situações práticas – tantas quantas forem possíveis – aos indivíduos para que sintam os efeitos positivos daí decorrentes. De minha parte, entendo que em ambas as propostas – aprendizado e construção de uma mentalidade – são processos normalmente lentos, pois demandam profundas reflexões. Ambos os casos pressupõem que as eventuais dúvidas, temores e preconceitos quanto à utilidade do assunto ainda não foram completamente

dissipados. No entanto, já prevalece a opinião quase generalizada – ou pelo menos pode-se dizer que há um relativo consenso – de que se trata de algo relevante e que já foram vistos, coligidos e estudados casos, situações e experiências suficientes e que, por conseguinte, o *staff* “comprova a ideia” da necessidade da sua implantação na empresa.

Para Weaver (2008), os benefícios advindos da diversidade deveriam ser evidentes no plano de negócios e dos objetivos gerais. Mas nesse particular reside um problema considerável, pois nem sempre será fácil de se detalhar o conjunto de medidas e ações devidamente entrelaçadas às metas e estratégias principais da empresa. Talvez seja melhor, portanto, definir especificamente o que a empresa faz para implantar uma orientação à diversidade considerada como uma obrigação concernente à sua responsabilidade social corporativa (a propósito, também assim entendem Armstrong et al., 2010), independentemente de retornos financeiros ou aumento das margens. De qualquer maneira, é imperioso reconhecer que “[...] administrar e entender diversidade e diferença será uma das mais importantes competências das organizações de amanhã e que irão ajudar ou dificultar as suas aspirações de ganhar vantagem competitiva [...]” (Weaver, 2008, p. 114). Em paralelo, Prieto, Phipps e Osiri (2009) apresentam um quadro teórico-conceitual ligando diversidade ao desempenho da empresa. Essa formulação compreende: uma avaliação das necessidades (questões básicas e o clima de diversidade seriam contemplados nessa fase inicial); suporte e apoio a um clima organizacional de diversidade (criação de equipes heterogêneas e colocação de mulheres e minorias qualificadas em posições gerenciais). Ou alternativamente envolveria: a adoção de um suporte menor ao clima organizacional de diversidade (utilização de equipes homogêneas até o início das ações/treinamento); desenho e implementação das medidas e/ou treinamento baseado nas necessidades apuradas; criação de equipes heterogêneas (colocação de mulheres e minorias qualificadas em posições gerenciais); e a última etapa para ambas as abordagens seria o desempenho da organização (crescimento da receita, reputação da diversidade e margens mais elevadas).

A pesquisa dos caminhos rumo à diversidade tem sido negligente, de acordo com Tatli e Özbilgin (2009), com os gestores da missão de tamanha envergadura como agentes de transformação organizacional. De fato, a literatura da área tem sido praticamente silenciosa nesse aspecto e, assim sendo, pouco ou nada sabemos sobre as dificuldades enfrentadas por esses profissionais

e as dinâmicas existentes. Tal diagnóstico é especialmente válido para a realidade brasileira. Mesmo assim, os citados autores preconizam que, na condição de agentes de mudança, as tarefas podem abarcar aspectos transacionais e/ou transformacionais, desenvolvidas no nível de gerente de linha, ser centralizadas em determinada unidade ou assumidas por apenas uma pessoa. Além disso, os “gestores de diversidade” têm de ter habilidade para elaborar planos estratégicos e negociá-los dentro da organização – o que pressupõe que sejam investidos de suficiente poder e autoridade para tal – a partir de um profundo entendimento das questões pertinentes obviamente. No entanto, já se identificou que eles operam em ambientes de alta dosagem política e emocional típicos, aliás, da maioria dos locais de trabalho. Fundamentalmente, no nível organizacional, as políticas de diversidade deveriam ser alçadas a um patamar estratégico. Por outro lado, Heres e Benschop (2010) alertam para o fato de que a gestão da diversidade não é uma solução simples e pré-fabricada, isto é, pronta para ser usada em qualquer contexto. Sterwart et al. (2011) argumentam, a seu turno, que à medida que as percepções de um clima de diversidade aumentam as intenções de sair diminuem.

Enquanto isso, Stevens e Ogunji (2011, p. 529) sugerem que as organizações deveriam ir além daquilo que é exigido pelos ditames legais e que é estimulado pela justiça social, a fim de integrar todos os membros na sua cultura corporativa e extrair a vantagem estratégica que o capital da diversidade proporciona. Já Roberge et al. (2011) recomendam cinco práticas gerenciais que devem ajudar a uma efetiva gestão da diversidade nas organizações (ver Tabela 5.3).

Tabela 5.3 – Cinco categorias de programas de diversidade e a suas relações com desempenho.

Práticas Gerenciais	Programas e Atividades	Processos Individuais e Psicológicos de Grupos	Processos Organizacionais	Resultados de Desempenho
Uso de gestão simbólica	-Expressão do valor da diversidade na declaração de missão. -Explicar porque diversidade deve ser valorizada. - Redefinição das fronteiras grupais “NÓS” em vez de “NÓS” <i>versus</i> “ELES”.	Encorajar uma identidade comum e crenças pró-diversidade. Desenvolvimento da confiança e consciência na diversidade. Suporte à auto-revelação & comunicação intergrupo. Promoção da colaboração funcional cruzada. Melhoria das percepções de justiça.	Clima positivo para diversidade	Aumento da performance individual (ou seja, redução do absenteísmo e do <i>turnover</i> dos empregados) Aumento da performance organizacional (ou seja, melhoria da imagem corporativa, ampliação do <i>market-share</i> e diminuição das despesas legais).
Programas e atividades de treinamento	-Treinamento de socialização. -Treinamento cruzado -Definição de equipes.			
Estímulo ao fluxo de comunicação	-Celebração da diversidade. - <i>Brainstorming</i> . - <i>Benchmarking</i> .			
Implementação de integração entre os grupos (<i>Cross-cutting groups</i>)	-Implementação de equipes multidisciplinares. - Encontros de grupos sociais por toda a empresa.			

continua...

Continuação

Práticas Gerenciais	Programas e Atividades	Processos Individuais e Psicológicos de Grupos	Processos Organizacionais	Resultados de Desempenho
Promoção de práticas de RH justas.	-Alinhando RH para dar apoio: ·Recrutamento. ·Seleção. ·Avaliação de Desempenho.			

Fonte: Adaptado de Roberge et al. (2011).

Posto isto, o modelo proposto por Roberge et al. (2011), embora abarque mais ou menos outras sugestões já mencionadas, incorpora um conjunto de tópicos e processos indispensáveis à gestão efetiva da diversidade. Para eles, aliás,

Administrar efetivamente diversidade nas organizações refere-se ao processo de criar e manter o local de trabalho livre de discriminação onde os *stakeholders* (isto é, empregados, clientes, fornecedores e as pessoas da comunidade local ou global), independentemente de suas diferenças (isto é, baseadas no gênero, cultura, religião, *expertise*, personalidade etc.), sintam-se incluídos e apoiados. Esse processo é muito complexo e delicado e assim requer a completa atenção dos gestores em direção à implementação de práticas apropriadas e atividades de suporte que irão, ao longo do tempo, melhorar o desempenho organizacional. As organizações devem adotar ações gerenciais estratégicas e práticas de recursos humanos que aumentarão a consciência da diversidade a evitar ou resolver os conflitos relacionados ao assunto [...] (Roberge et al., 2011, p. 2).

Ainda sobre gestão de diversidade vale recorrer às ponderações de Olsen e Martins (2012, p. 1171) que mais recentemente apresentaram interessante concepção teórica a respeito. Para eles há uma espécie de valor dual definindo o tema. Assim sendo, há organizações que focam na diversidade visando obter resultados ligados ao negócios propriamente dito e, nessa perspectiva, associando-o a um valor instrumental. Em contrapartida, há outras organizações que concebem uma força de trabalho diversa como um objetivo em si, e não atribuindo a isso – pelo menos explicitamente – um meio para se alcançar resultados empresariais, mas como um valor terminal. Nessa visão, portanto, diversidade é vista como uma iniciativa ou providência “boa para os negócios” e/ou como um “importante objetivo em si mesma”. Então, as organizações que primam pelo raciocínio

do negócio no tocante aos seus esforços em gestão de diversidade normalmente sinalizam o entendimento de que apoiam o tema como um valor instrumental. Em contraste, as organizações podem, alternativamente, conceber que os seus esforços em gestão de diversidade devem ser em razão de imperativos morais tais como oportunidades iguais de emprego e não discriminação refletindo, assim, um valor terminal.

Mas o modelo teórico proposto por Olsen e Martins (2012) contempla também uma possível combinação/fusão dos dois valores acima citados. Dentro dessa alternativa ter-se-ia um enfoque voltado à assimilação do valor-dual que trataria a diversidade tanto como um estado de valor como um instrumento devotado à realização dos objetivos empresariais. Essa alternativa prevê ainda que os esforços de gestão assegurem um tratamento justo para todos os indivíduos a fim de que sejam satisfeitas as responsabilidades morais, sociais e legais. Já as organizações que suportam a concepção de integração de valor-dual, valorizam o assunto por causa dos benefícios previstos tanto em termos de consecução das metas da empresa como um valor final inerente e balizador, além de facilitador da expressão das identidades culturais dos membros organizacionais num nível profundo.

Em resumo, os caminhos para se alcançar uma orientação à diversidade, baseado em tudo que foi revisado da literatura pertinente, podem ser resumidos em alguns passos básicos e indispensáveis. Recorrendo à metáfora do edifício (ver Figura 5.1) teremos como ponto de partida:

- A conscientização da liderança. Ou seja, o CEO, presidente, diretor geral tem um papel vital na consecução de tal projeto, pois ele(a) deve “comprar” a ideia da diversidade, antes de mais nada. A partir daí o seu compromisso deve ser absoluto e coerente até porque se trata de algo de natureza estratégica, e que poderá levar a mudanças substanciais a médio e longo prazos na composição da força de trabalho da empresa. Em consequência, devem emanar da sua direção orientações firmes e consistentes, de modo a obter o necessário engajamento ao tema por parte dos demais membros da organização. Em suma, é a alta gerência que vai estabelecer o tom e o ritmo das transformações. E o nível de envolvimento aqui demonstrado será fundamental para o sucesso do projeto.

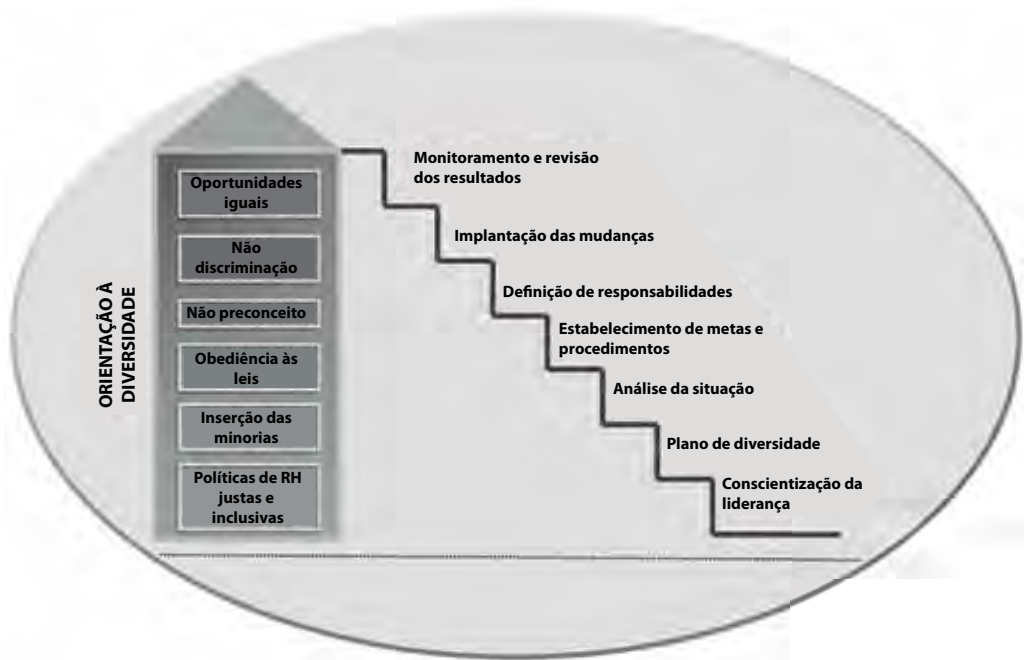


Figura 5.1 – Edifício da orientação à diversidade

Fonte: Autor.

- Plano de diversidade. Como se acontecer com tudo que se pretenda receber o rótulo de sério em gestão empresarial, o edifício não poderá abdicar de um plano detalhado e meticuloso. Seja ele elaborado por consultoria externa ou funcionário especialmente designado (isto é, um gerente de diversidade), o fato é que as ideias deverão estar contidas num documento formal que deverá abarcar todas as iniciativas, medidas e metas pretendidas.
- Análise da situação. A avaliação deve contemplar um levantamento minucioso da composição demográfica da empresa, processos legais em curso, reclamações formuladas pelos funcionários e, idealmente, a percepção geral deles em relação ao assunto e os negócios que possam eventualmente ter um apelo à etnicidade. Seria útil ouvir especialmente as minorias através de grupos focais ou conversas informais. Konrad (2003) sugere que o entendimento da desigualdade intergrupo é necessário, inclusive se dando oportunidade para que os grupos de identidade relativamente sem poder manifestem as suas preocupações. Nessa fase deve-se, enfim, mapear o que está acontecendo na organização e o diagnóstico aqui obtido será determinante para a definição das medidas necessárias. Por exemplo, fica patente – a título de ilustração – a homogeneização

demográfica quando assistimos a um jornal televisivo como o SP-TV 1ª edição da Rede Globo. Seja por razões puramente estéticas ou decorrentes da própria cultura organizacional da emissora, o fato é que há uma notória primazia dada às repórteres do sexo feminino e de ótima aparência pessoal. Já a Rede Cultura de São Paulo opta por um caminho totalmente oposto, dando preferência às mulheres mais maduras na função de âncoras em boa parte dos programas da sua grade. Em contraste, na rede americana CNN observa-se claramente a preocupação em se dar oportunidades a todos os grupos étnicos, o que sugere que o “edifício da diversidade” foi satisfatoriamente erguido.

- Estabelecimento de metas e procedimentos. Detectados os principais problemas e deficiências, devem ser fixadas as metas a ser atingidas e os programas de ação adequados. Nessa fase são esperadas mudanças nos critérios de contratação e seleção de pessoal, promoção, treinamento e desenvolvimento, composição demográfica das equipes, declaração de missão, salários (equalização entre homens e mulheres no mesmo cargo, por exemplo).
- Definição de responsabilidades. Basicamente, cabe aqui definir quem fará o quê. Nesse sentido, supõe-se que todos os atores organizacionais-chave tenham participado da fase anterior, inclusive apresentando sugestões e ponderações cabíveis. Afinal, atribuir deveres extras sem envolver os executores soa como algo autoritário e de ínfima probabilidade de sucesso. Assim sendo, aparadas as arestas que geralmente surgem em projetos interfuncionais, devem ser estabelecidos o grau de responsabilidade de cada um, bem como comunicado formalmente os prazos de execução esperados.
- Implantação das mudanças. Envolve a execução das medidas desenhadas e previamente acordadas com todos os membros. É o momento de fazer o projeto ganhar vida própria. No caso em questão, cabe aos gestores mostrar que a diversidade na organização é algo que vai além do discurso. Posto isto, é imperativo desenvolver uma boa comunicação entre as áreas envolvidas e a exibição dos resultados de maneira transparente aos funcionários até para fortalecer o projeto.
- Monitoramento e revisão dos resultados. Por fim, os resultados colhidos devem ser comparados às metas colimadas e, em caso de necessidade, mudanças e ajustes devem ser colocados em prática. É provável que surjam dificuldades. Afinal, diversidade é algo que mexe com os valores sustentados pelas pessoas. No entanto, nessa fase, pode-se afirmar que há um plano formal de diversidade na empresa e as pessoas sabem como se deve chegar lá.

Compreendendo o significado de inclusão

Posto isto, cabe agora analisar o outro elemento capital dessa equação: a inclusão concreta das pessoas. Na verdade, não se pode falar em diversidade sem estar disposto a implementar medidas inclusivas. Afinal, são elas que mostrarão se todo o esforço à implantação de cultura voltada à diversidade está sendo, de fato, construído. Como bem observa Freitas (2012, p. 231), a inclusão “[...] só faz sentido porque houve antes ocorrência de ‘exclusão’, portanto, não se trata de favores e nem complacência [...]”. No Brasil se fala muito a respeito da discriminação contra a mulher no mercado de trabalho. Todavia, na maioria das vezes, trata-se de uma discussão polarizada e muito distanciada do cerne do problema, isto é, o nível inadequado de inclusão social existente nas organizações por razões já suficientemente exploradas nesse livro. De qualquer maneira, a ideia de inclusão suscita o lado mais pragmático de toda essa problemática decorrente da diversidade.

Em termos conceituais, conforme propõe Giovannini (2004), inclusão abarca a ideia de valorização, respeito e suporte. De minha parte, acrescentaria a esse rol até mesmo o sentimento de apreciação. Enquanto isso, Shore et al. (2011, p. 1265) sugerem que inclusão está atrelada ao grau no qual um empregado percebe que é estimado como um membro da equipe através da percepção no tratamento que satisfaça as suas necessidades de pertencimento e singularidade. Eles dão como exemplo um empregado mais velho do que os demais membros da equipe que possua conhecimento sobre a empresa e o mercado. Tal experiência é, sem dúvida, potencialmente de grande valor para a equipe. Supondo que ele seja tratado como um membro portador de conhecimento altamente valorizado, então o profissional veterano em questão provavelmente sentirá um sentimento forte de inclusão e a equipe será beneficiada com desempenho elevado. Seguindo essa linha de raciocínio, para as pessoas portadoras de deficiência física (PDF) “[...] incluir significa ter tratamento igualitário, ter oportunidades e recursos para trabalhar, o que implica, para elas, que o gestor esteja pré-disposto a quebrar preconceitos e tabus e a dialogar” (Serrano e Brunstein, 2011, p. 387). Para Jonsen, Maznevski e Schneider (2011, p. 36) “[...] Inclusão é um jeito de valorizar ativamente diferenças e usá-las construtivamente em todos os aspectos da vida organizacional – desde questões do negócio ao clima organizacional [...]”.

De qualquer maneira, para Giovannini (2004), tal coisa só é possível em ambientes nos quais a cultura organizacional, práticas de gestão e relacionamentos interpessoais dão total suporte para a utilização de uma força de trabalho diversa

e devidamente representada em todas as funções constituídas numa empresa. De maneira similar, Holvino, Ferdman e Sands (2004, p. 249) sugerem que “[...] em multicultural, organizações inclusivas, os membros de todos os grupos são tratados justamente, se sentem incluídos e na verdade são incluídos, têm iguais oportunidades e são representados em todos os níveis e funções organizacionais [...]”. Outros autores descrevem que as organizações que verdadeiramente valorizam a inclusão são caracterizadas pelo efetivo gerenciamento de pessoas que são diferentes, têm a habilidade – talvez grandeza seja a palavra mais apropriada – de admitir fraquezas e erros, apresentam heterogeneidade em todos os níveis, praticam o *empowerment*, reconhecem e utilizam as capacidades e habilidades dos indivíduos e se empenham em prover um ambiente que encoraja o aprendizado, troca de ideias e demonstra flexibilidade (Wheeler, 1999, p. 33-34, citado em Holvino, Ferdman e Sands, 2004, p. 249). O perfil acima delineado traduz um tipo de organização extremamente especial que a literatura ainda está, em nossa opinião, por identificar e consagrar. Estudos de caso abarcando particularmente a realidade brasileira seriam muito bem vindos para ilustrar melhor tais proposições teóricas. Por ora há alguma evidência de que nem sempre o discurso e a prática da inclusão nas organizações conciliam o respeito à diferença com igualdade de oportunidades, embora existam indícios de avanços consideráveis pelo menos em relação às PDFs (Brunstein e Serrano, 2008).

Para Giovannini (2004), os benefícios daí derivados são no sentido de fortalecimento da capacidade e comprometimento de todos os membros organizacionais no aprendizado, desempenho e desenvolvimento visando à obtenção de resultados expressivos da empresa. Por sua vez, Dawson (2006) acrescenta que em tais ambientes os indivíduos se sentem livres – à medida que podem ser eles próprios – e, assim, contribuir para a organização. Por conseguinte, é mais do que provável que sob tais circunstâncias, eles desenvolvam um senso de pertencimento e profundo comprometimento com as suas empresas. Entretanto, Dawson adverte que as organizações devem estar atentas em reconhecer as contribuições dos empregados, especialmente quando trazem uma perspectiva diferente, mas de valor para os negócios. E tal reconhecimento reforça, em larga medida, que eles são valorizados e apreciados pela empresa. Mais ainda, acredita-se que o aumento na atenção e dedicação ao desenvolvimento de uma força de trabalho multicultural deverá levar às organizações a adotar outras perspectivas nas suas relações com os empregados, tais como família-inclusiva e múltiplos papéis (Stockdale e Cao, 2004). Já Jayne e Dipboye (2004) observam que, no nível mais

básico, a inclusão como uma estratégia de diversidade busca inserir e capitalizar nas diferenças de todos os empregados para o benefício da própria organização. Por isso, inclusão é vista como característica de boa gestão de uma organização (Holvino, Ferdman e Sands, 2004).

No entanto, Jayne e Dipboye (2004) esclarecem que inclusão como uma estratégia de diversidade difere das políticas e programas como oportunidade igual de emprego e ação afirmativa. Assim, o primeiro se ocupa de assegurar que as decisões relativas ao emprego (isto é, contratação, promoção e pagamento) sejam tomadas sem se levar em conta os atributos de proteção legais tais como a raça, cor, religião, sexo e origem do empregado. Enquanto isso, os programas de ação afirmativos focam em remediar o passivo de discriminação através da implementação de medidas proativas baseadas nas questões de raça e gênero, de modo a evitar atos discriminatórios tanto no presente como no futuro. Cabe frisar uma vez mais que ambas as alternativas são estribadas em aspectos legais de proteção, enquanto a diversidade e inclusão ampliam o escopo além das fronteiras legais à medida que incluem um espectro muito maior do que as diferenças individuais simplesmente. Para tornar mais claro o entendimento, Holvino, Ferdman e Sands (2004, p. 249) sugerem que, na essência, numa organização inclusiva e multicultural, a diversidade de conhecimento e perspectivas que os membros dos diferentes grupos trazem para a empresa formata a sua estratégia, o seu trabalho e os seus sistemas de gestão e operação, bem como os seus valores básicos e normas para o alcance do sucesso.

Ressaltando o papel primordial dos gestores também nessa dimensão, Milstein, London e Hart (2007) entendem, por outro lado, que cabe a eles a responsabilidade de criar uma visão mais inclusiva do futuro por meio do engajamento em rotinas que vão além do simples suporte à abertura e transparência. Serrano e Brunstein (2011) também manifestam preocupações semelhantes. Milstein, London e Hart enfatizam ainda que o fracasso em promover a integração de opiniões e percepções distintas pode deixar as organizações vulneráveis em relação às mudanças que ocorrem no mercado e as quais perdem a capacidade de se antecipar e capitalizar sobre. Em contraste, a falta de inclusão pode gerar um sentimento do medo e falta de esperança. Em grupos nos quais o nível de inclusão é baixo pode haver sérias dificuldades no processo de comunicação que, por sua vez, podem provocar mais erros ou comportamentos contraproduzíveis capazes de levar à redução da performance (Ferdman et al., 2010).

Buscando identificar quais seriam as iniciativas inclusivas básicas a ser implementadas visando as PDFs, estudo conduzido por Serrano e Brunstein (2011, p. 388-389) apurou que, em síntese, deve haver:

- Respeito às capacidades e limites da PDF, bem como o tratamento deve ser igualitário.
- Desenvolvimento de processos estruturados para recebê-las.
- Integrá-las no grupo e nas atividades, de maneira que elas criem identidade com a empresa e assumam a identidade social a que tem direito.
- Permissão a emancipação por meio do reconhecimento de seus potenciais. Priorizar as suas capacidades e não as deficiências.
- Provedimento dos recursos necessários: equipamentos, *layout*, informações, fluxo de trabalho, a partir do entendimento das suas necessidades específicas. Permitir-lhes que definam as suas necessidades em seus próprios termos.
- Identificar como elas podem participar de atividades extras promovidas pela empresa: confraternizações, eventos, gincanas etc.

O estudo das autoras acima destaca também importantes aspectos relativos às relações interpessoais e aprendizagem que merecem reflexão da parte de todo gestor envolvido em tarefas de natureza inclusiva.

Conclusões

Os argumentos, opiniões e comentários apresentados nesse capítulo colocam a questão da diversidade e inclusão como impositivos de ordem legal, moral, responsabilidade social corporativa e até mesmo estratégico a ser enfrentados pelas empresas, apesar da resistência e das restrições existentes. Ao que tudo indica, é um caminho sem volta e quem não assimilar tal imperativo provavelmente enfrentará duras consequências. Afinal de contas, receber a alcunha de organização ageísta, discriminadora ou preconceituosa não faz bem à imagem corporativa de nenhuma empresa. Curiosamente até mesmo no evangelho podem ser encontrados pensamentos favoráveis à diversidade e inclusão como o que salienta que “[...] O reino dos céus é semelhante a uma rede lançada ao mar, e que apanha toda qualidade de peixes” (Mateus, 13: 47). A propósito, especulo que Jesus – o seu autor e maior representante de Deus na Terra na história da humanidade – tenha buscado expressar a riqueza espiritual umbilicalmente

ligada ao tópico aqui sob apreço. Aliás, a sua vida foi – conforme se pode constatar em inúmeras passagens – um autêntico e vigoroso hino de tolerância e amor às minorias. E Jesus, convém lembrar, não foi um personagem que desperdiçou tempo e oportunidade de dizer a que veio.

Assim sendo, se no aspecto teórico-conceitual há considerável desenvolvimento, resta, portanto, o desafio da implementação. Nesse particular, há muito ainda a progredir, embora os programas de diversidade e as ações inclusivas já sejam temas bem conhecidos no meio empresarial. Obviamente, o avanço se dará à medida que os gestores forem capacitados a lidar adequadamente com o assunto, isto é, despojando-se ou pelo menos aprendendo a controlar os seus próprios preconceitos. Por isso, parece que os recursos do treinamento e palestras de conscientização constituam medidas mais do que apropriadas. De minha parte, não acredito que será fácil acomodar as necessidades dos excluídos ou minorias às das empresas.

Acredito que a adequação será inviável em determinados casos. Por exemplo, um trabalhador paraplégico que eventualmente aspire à posição de gerência de vendas dificilmente conseguirá alcançar o seu objetivo devido à exigência de mobilidade. O mesmo raciocínio pode valer para pessoas com dificuldades na fala e assim por diante. A “igualdade no trabalho” também pressupõe a adequação a determinados perfis e pré-requisitos – inclusive físicos – exigidos pelo cargo, os quais nem sempre serão possíveis de enquadrar nesse discurso. No entanto, entendo que tal preocupação deve sempre nortear todo o processo. Embora possa haver certa frustração, especialmente dos postulantes, o bom senso e a lógica devem prevalecer. As razões e justificativas devem ser coerentes e convincentes, a fim de se evitar mágoas e ressentimentos. Por outro lado, percebe-se nitidamente que o gênero feminino vem obtendo crescente espaço no universo das corporações e nas profissões de modo geral. Afinal de contas, as mulheres na atualidade ocupam posições de relevância nos organogramas das empresas, na carreira acadêmica, nas forças armadas, na política, nas forças policiais, na construção civil, em funções de campo e assim por diante. Hodiernamente, as pessoas do sexo feminino dirigem nações, pilotam caças de guerra, tanques, disputam corridas de Fórmula Indy, jogam futebol e outros esportes. Até mesmo num bastião genuinamente masculino, o futebol, a mulher há muito está presente apitando ou bandeirando as partidas. Desse modo, as distorções que ainda existem – especialmente ligadas à questão salarial – estão sendo gradualmente corrigidas. Diante disso, me parece muito

mais grave a situação das pessoas da raça negra, dos mais velhos e dos jovens que estão tentando iniciar uma carreira profissional. Tenho a impressão de que os esforços relativos à diversidade deveriam se concentrar – pelo menos nesse momento – primordialmente nesses grupos.

CAPÍTULO 6

ONDE FUNCIONA OU NÃO A DIVERSIDADE: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Se no capítulo anterior me dediquei a discutir predominantemente as abordagens teórico-conceituais e os argumentos prós e contras a diversidade, neste, em contrapartida, focarei nas descobertas empíricas e *surveys*. Conforme se poderá verificar, muitos ângulos e aspectos têm sido investigados permitindo, por extensão, uma maior compreensão sobre o tema, alicerçando convicções ou derruindo mitos e falsas premissas. De qualquer maneira, o que foi produzido até agora me deixa entrever que a diversidade constitui um dos aspectos mais desafiadores do universo corporativo no presente século. Especulo que esse capítulo – considerando a abordagem a ser empreendida – será especialmente interessante para os pesquisadores que, a partir dos resultados apresentados, poderão ter outros *insights*. Aos praticantes de gestão, por outro lado, serão apresentados dados e informações mais apuradas que lhes permitirão – assim espero – consolidar conhecimentos e aperfeiçoar as suas decisões. Por fim, procurarei descortinar se há uma relação clara e consistente entre as iniciativas de diversidade e desempenho empresarial.

Entendendo os significados

Estabelecido o plano, inicio por resgatar um amplo e esclarecedor estudo de Roberson (2006) que objetivou desentranhar o significado da diversidade e inclusão nas organizações. No 1º estudo (de natureza qualitativa), a autora recorreu a vários departamentos de recursos humanos ou de diversidade de organizações de grande porte. Nessa fase inicial, a *survey* continha quatro questões

abertas que exploravam como os membros da amostra (N = 51) definiam diversidade, inclusão, bem como os atributos de uma organização diversa e inclusiva. Posterior análise de conteúdos revelou, a propósito, trinta atributos. Cumpre ressaltar que alguns deles eram similares a estudos anteriores tais como: políticas de ações afirmativas, representação de diferentes grupos demográficos, respeito por diferenças, treinamento e educação focados em diversidade. No entanto, outros atributos também emergiram sugerindo uma ligação mais ampla com os sistemas de gerenciamento de recursos humanos como, por exemplo, 360° de comunicação e compartilhamento de informação, sistemas de trabalho participativos, envolvimento de empregados, assim como sistemas equitativos de reconhecimento e prêmio. Obviamente, todos os atributos identificados foram utilizados na geração de itens para avaliar as dimensões da diversidade e inclusão, o que deu elevado respaldo metodológico ao estudo.

O 2º estudo envolveu a aplicação de um teste piloto e análises fatoriais exploratórias com componentes principais e rotação varimax com os já referidos trinta atributos. A versão definitiva da escala continha quarenta e dois itens (contemplando os construtos da diversidade e inclusão) e três fatores. Finalmente, no 3º estudo (focado na validação da escala, portanto, uma análise confirmatória), embora a solução proposta abarcando um modelo de três fatores não tenha alcançado um nível aceitável, os resultados também sugeriram uma alternativa por meio de cinco fatores. A autora concluiu que três desses fatores (ou seja, justiça, representação e líder comprometimento com a diversidade) eram conceitualmente distintos e já haviam sido detectados no 2º estudo. Os outros dois fatores representavam itens relacionados ao envolvimento do empregado e resultados associados à diversidade, tais como aprendizado, crescimento e flexibilidade já identificados em prévios trabalhos. De qualquer maneira, os resultados gerais dessa investigação enfatizam a descoberta de uma distinção conceitual entre os dois conceitos (diversidade e inclusão), assim como os atributos pelos quais são caracterizados pelas organizações. Mais ainda, a autora ressalta que o gerenciamento da diversidade é muito mais complexo do que imaginam os gestores e a pesquisa acadêmica. A sua explicação para tal conclusão, enfim, é de que existe uma diferença crucial entre simplesmente ter diversidade em uma empresa e desenvolver uma capacidade organizacional efetiva direcionada a explorá-la como um recurso.

Fatores culturais e clima de diversidade

Conforme já abordei, a ideia de diversidade suscita a suposição de ligação com diversos aspectos e variáveis tendo-se em vista a sua riqueza conceitual. Ademais, tem sido fonte de considerável atenção por parte dos pesquisadores a potencial conexão entre diversidade e desempenho empresarial. Nesse capítulo, aliás, tentarei explorar essa relação. Posto isto, vale destacar como ponto de partida o estudo de Richard (2000). O autor examinou as relações entre diversidade (racial) cultural, estratégia do negócio e desempenho empresarial no setor de serviços bancários. Como variável independente ele usou o grau de diversidade racial e o crescimento dos ativos. Enquanto isso, oito variáveis de controle foram empregadas, a saber: tamanho da empresa, companhia *holding*, Califórnia e Kentucky (variáveis *dummy*), gênero de diversidade, o portfólio dos empréstimos em termos de diversidade, intensidade da filial e probabilidade dos efeitos da diversidade. Por fim, como variáveis dependentes foram usadas a produtividade do trabalhador, rentabilidade sobre o patrimônio e desempenho de mercado. No geral, o autor descobriu que os resultados demonstraram – e tal achado é especialmente relevante para os gestores – que diversidade cultural contribui para o acréscimo de valor, e quando aplicada dentro de contextos apropriados também colabora para a obtenção de vantagem competitiva da firma. No entanto, há igualmente a ressalva de que os resultados do estudo sugerem a dificuldade de se estabelecer um relacionamento direto e positivo entre diversidade cultural e performance da empresa. Os efeitos poderão ser provavelmente determinados considerando as estratégias implementadas e como os líderes organizacionais e participantes lidam com o tema da diversidade. Ou seja, apesar do interessante desenho desse estudo não foi possível se estabelecer um claro vínculo causal.

Em outro estudo, Richard e colegas (Richard et al., 2004) buscaram averiguar, entre outras coisas, se havia um relacionamento curvilíneo entre diversidade cultural em gestão e desempenho da firma. E os autores encontraram alguma evidência de tal relação em contextos estratégicos específicos. Para ser mais preciso, eles observaram que, em companhias dotadas de estratégias altamente inovadoras, tanto o baixo como o alto nível de heterogeneidade nos grupos de gestão eram associados à maior produtividade do que com heterogeneidade moderada. O que é curioso nesse estudo é o fato de que esse efeito foi fortíssimo para diversidade racial. Novamente encontraram-se nos resultados apurados elementos sugestivos de que “[...] o relacionamento entre diversidade cultural e desempenho é mais

complexo do aquele capturado por qualquer rubrica ('maior diversidade igual melhor/pior desempenho') [...]' (Richard et al., 2004, p. 263).

Ainda nesse estudo, Richard et al. (2004) observaram que, em organizações caracterizadas por elevados níveis de risco, havia um relacionamento do tipo U invertido (U-shaped) entre heterogeneidade do grupo de gestão e produtividade, mas com grupos moderadamente heterogêneos apresentando desempenho melhor do que outros grupos. Ademais, tal efeito foi particularmente forte para as situações de diversidade de gênero. O que chama bastante a atenção nesse estudo é a conclusão de que grupos totalmente homogêneos podem não funcionar adequadamente em contextos onde se requer agilidade decisória e agressivo comportamento competitivo. Assim sendo, infere-se que a diversidade de um grupo de gestão que atinja um nível moderado pode gerar vantagens num contexto estratégico de alto risco. No entanto, se o nível de diversidade exceder tal patamar e continuar a crescer, os problemas de preconceito cognitivo e comunicação podem recrudescer e gerar, em consequência, uma cooperação reduzida e mais conflitos. Globalmente, os achados sinalizam que diversidade cultural em gestão de grupos pode ser aproveitada para ganhar vantagem competitiva, mas o desafio é o de se encontrar uma "vantagem sustentável de diversidade".

Enquanto isso, outros pesquisadores se concentram no delicado campo do clima de diversidade (CD). Nesse sentido, Gonzalez e Denisi (2009) desenvolveram um estudo abrangendo dois níveis (*Cross-level approach*), de modo a avaliar o impacto da demografia individual e organizacional. As investigações de diversidade normalmente primam por focar em atributos demográficos (raça/etnicidade, gênero, idade, estabilidade e educação) ou outras dimensões de nível mais profundo (por exemplo, personalidade ou valores culturais). Nesse estudo, Gonzalez e Denisi optaram pelas variáveis raça/etnicidade e gênero e, a partir daí, coletaram dados de empregados de uma cadeia regional de restaurantes com operações no Sudoeste e Sudeste dos EUA. Posto isto, eles encontraram evidências de que o CD impacta a demografia relacional moderando assim os efeitos da demografia organizacional na eficiência da empresa.¹ Mais especificamente, os resultados mostraram que, no nível individual, os hispânicos eram mais propensos a se demitir quando a proporção de outros

¹ Tal teoria prediz que os funcionários semelhantes aos seus gerentes em termos de idade tendem a mostrar atitudes de trabalho e comportamentos mais positivos do que aqueles que não são (Shore, Cleveland e Goldberg, 2003).

colegas etnicamente distintos na unidade era alta e o CD era adverso, mas tal efeito não foi observado quando o CD era favorável.

Em contraste, os afro-americanos demonstravam maior probabilidade de identificação e comprometimento com as suas organizações do que os outros grupos quando o CD era favorável, independentemente das proporções demográficas. Já a proporção de dessemelhança dos outros em termos de gênero foi positivamente relacionada à intenção de demissão, mas não foi configurada quando – novamente – era favorável. Portanto, infere-se que a construção de um CD favorável na organização atenua substancialmente ou mesmo neutraliza percepções étnicas ou estribadas em gênero de cunho negativo. No nível organizacional, Gonzalez e Denisi (2009) descobriram que a heterogeneidade de raça/étnica estava associada com um baixo retorno na receita e produtividade sob um CD adverso. No entanto, tal associação foi positiva quando o CD era favorável. Os autores também encontraram elementos comprovando que havia uma associação curvilínea entre heterogeneidade de gênero e desempenho moderada pelo CD. É também extremamente relevante a conclusão de que “[...] Produtividade era sempre mais alta sob um CD que dá apoio [...]” (Gonzales e Denisi, 2009, p. 36). Portanto, a construção de um CD positivo é vital para que as diferenças possam ser acomodadas e a busca de desempenho motivadora.

Por sua vez, Kaplan, Wiley e Maertz (2011) encontraram igualmente evidências de que todos os empregados podem ser beneficiados por um CD positivo, independentemente de raça ou sexo. Os resultados do estudo por eles conduzido confirmaram que a diversidade organizacional pode estar relacionada com o aumento da retenção; a propósito, Sterwart et al. (2011) chegaram a conclusões semelhantes. As análises provaram um claro entendimento de que as percepções dos empregados de um CD de uma organização e a retenção dependem da atribuição de benefícios tangíveis. Nessa investigação foi introduzida a variável “conexão calculada” (*calculative attachment*) que mediou completamente o relacionamento entre percepções de CD e intenção de se demitir. Para os autores, esse achado expande o entendimento a respeito de diversidade à medida que indica que as iniciativas concernentes à promoção da diversidade não estão circunscritas aos benefícios emocionais de curto prazo, mas também envolvem outros tangíveis para os empregados que estimulam a noção de cálculo para se alcançar as metas dentro da empresa. Em outras palavras, os autores ressaltam que as iniciativas de diversidade não funcionam isoladamente dado que outros elementos na estrutura de tomada das decisões organizacionais e na cultura podem influenciar

a eficiência de todo o processo, como a satisfação com o salário. Assim sendo, as políticas salariais podem reforçar ou derrubar os efeitos positivos associados ao compromisso gerencial com a diversidade. Entendo também que estudos como o descrito acima sinalizam que o tema da diversidade está fortemente entrelaçado às amplas e sólidas políticas de RH. Dito de outra forma, uma empresa pode ser até ciosa do seu dever em pôr em prática iniciativas consistentes de diversidade, mas se ela pecar em outras dimensões da valorização humana o efeito pode ser nulo.

Cabe destacar igualmente outro estudo sobre a questão do CD empreendido por McKay et al. (2011) explorando essa dimensão na satisfação do consumidor. Para testar as suas hipóteses, os autores utilizaram dados longitudinais de 59.592 empregados e 1,2 milhões de clientes de 769 filiais de uma grande cadeia de varejo americana. Basicamente, a referida investigação examinou o relacionamento entre CD e a nota média de satisfação dos clientes nas lojas da empresa mensurada um ano depois. Inicialmente, McKay e os seus colegas encontraram forte suporte para a hipótese que propunha um significativo e positivo relacionamento entre CD e satisfação do cliente ($\beta = 0.12$, $p < 0.01$). Ou seja, eles confirmaram, assim, que um CD mais favorável, avaliado ao longo de um ano anterior, estava associado com o aumento da satisfação do cliente no ano subsequente. As descobertas também revelaram que, embora as lojas com altos níveis de clima pró-serviços estavam associadas com maior satisfação do cliente ($\beta = 0.10$, $p < 0.01$), o clima de serviço falhou na moderação do relacionamento dessa variável e CD ($\beta = 0.05$, não significativo, [n.s.]). Por outro lado, os resultados comprovaram a hipótese de que a representação da minoria iria moderar o relacionamento entre CD e satisfação do cliente de maneira tal que seria mais acentuadamente positivo em lojas com alta representação de minorias e menos positivo em lojas com menor representação desses grupos. Em resumo, unidades de lojas percebidas como extremamente encorajadoras de CD no trabalho conseguiram extrair maiores índices de satisfação do cliente do que aquelas com CD menos favorável, e tal resultado foi especialmente proeminente nas unidades que apresentavam altos níveis de clima pró-serviços e maior representação das minorias étnicas. Por fim, vale ressaltar que eles descobriram que uma unidade de mudança no CD era responsável por aproximadamente 3 % de aumento global na satisfação do cliente. E esse ganho, por sua vez, era ligeiramente acima de 5 % para as lojas com elevada representação das minorias e que se saíam bem na qualidade do serviço comparada com as de resultado menor de 1 % e com baixo patamar de minorias e menor ênfase nos serviços. Portanto, sem uma cultura e clima de diversidades realmente encorajadoras, os resultados tenderão a ser insatisfatórios.

De forma semelhante, estudo conduzido por Singh e Selvarajan (2013) encontrou evidência de uma relação positiva entre um CD solidário e a intenção do empregado em permanecer na empresa. Os indivíduos oriundos de comunidades com um CD adverso, assim revelaram os achados, se sentiam fortalecidos a permanecer com o atual empregador quando percebiam um CD solidário e altamente instrumental. No entanto, o estudo apontou a ressalva de que as intenções em continuar com a organização empregadora não eram tão sólidas para aqueles indivíduos que já tinham desfrutado de um CD solidário no âmbito da comunidade ou no nível organizacional. Finalmente os achados também revelaram uma significativa tripla interação (*three-way interaction*) entre raça, clima de diversidade organizacional e intenção do empregado em permanecer, especialmente acentuada para as minorias procedentes de uma comunidade pobre em termos de CD. Já Groggins e Ryan (2013) ao empreender um estudo de caso concluíram que abraçar o tema da diversidade é absolutamente vital para o seu desenvolvimento. Eles advertem que se as organizações não consideram heterogeneidade como algo positivo, é bem provável que o clima para mudança, aprendizado e tratamento interpessoal não ocorrerão.

Comprometimento organizacional (declarações de apoio à diversidade)

Uma das maneiras de se conhecer, de fato, o comprometimento das organizações com a causa da diversidade é por meio de suas declarações e, nessa seção, exploro essa possibilidade. Afinal, é de se supor que declarações formais postadas nos *sites* das corporações, por exemplo, sinalizem o grau de preocupação das empresas com o assunto. Documentos assim têm um peso considerável quando levados a sério e acompanhados de medidas e políticas correspondentes. Aliás, uma das declarações mais persuasivas que tive a oportunidade de ler foi de uma universidade americana. Refiro-me à Cornell University que colocava um *link* na sua página principal como forma clara e insofismável de posicionamento e relevância do tema na instituição com o título de Diversity and Inclusiveness (Diversidade e Inclusão). Ao clicá-lo encontrei, entre outros, dois subtítulos muito especiais, a saber: Diversity at Cornell (Diversidade na Cornell) e Commitment to Inclusion (Comprometimento com a Inclusão). Assim sendo, no primeiro encontrei a seguinte declaração:²

2 Texto original obtido em: Cornell University. Diversity at Cornell. Disponível em: <<http://diversity.Cornell.edu/diversity-at-Cornell>>. Acessado em: 5 set. 2013. Cabe destacar que o *site* passou por recentes atualizações, mas esses princípios norteadores permaneceram.

Diversity at Cornell

Our Defining Focus

A diverse community includes everyone and is the foundation for the meaningful exploration and exchange of ideas. Since its founding, Cornell University has encouraged a culture that provides for the full participation of all members of our campus community—this keeps us at the leading edge in education and in our fields and practices. Cornell University is a place where intercultural skills are developed and enacted among diverse campus constituencies, with community partners, and within the classroom and workplace.

Join us in our commitment to diversity and inclusiveness by adding what is unique about your perspective to our intellectual community. At Cornell we don't simply want you to fit in with what we are already doing—we want you to expand our horizons, blaze new trails, pursue new knowledge, and share all of what you have to offer with all of us.

Our Historic Commitment

At a time when the American Equal Rights Association was being formed as a coalition between women's rights and anti-slavery organizations (1866) – and prior to the adoption of the 14th Amendment to the U.S. Constitution (1868) – University co-founders Ezra Cornell and Andrew Dickson White were committed to creating a University that was open to all individuals, regardless of race or gender.

Two statements from the co-founders confirmed Cornell University's commitment to diversity. In a letter dated February 17, 1867, Ezra Cornell stated that he wanted to have girls educated in the University as well as boys, so that they could have the same opportunities. And in 1874, Andrew Dickson White affirmed that the University would accept students of color even if the 500 enrolled white students "asked for dismissal on this account." Since that time, Cornell University has had many diversity "firsts". Learn more at Cornell's Diversity Timeline.

Open Doors, Open Hearts, Open Minds

In 1998, an ad hoc group of faculty, staff, and students formed the Campus Climate Committee to institutionalize a respectful, inclusive, diverse community. It was led by then dean of faculty, J. Robert Cooke, and co-chaired by Professor Robert Harris, Jr., and then director of University ministries Robert Johnson, Jr. The group met over the course of a year and a half to develop a vision for the University, "Open Doors, Open Hearts, Open Minds," which has

since provided the foundation for subsequent efforts to address diversity and inclusion at Cornell.

Também encontrei sob o *link* Diversity at Cornell, outros dois informando sobre estruturas (pessoas e cargos) e prazos, isto é, “Cornell’s Diversity Responsibility Structure” e “Cornell’s Diversity Timeline”, respectivamente. Já no segundo encontrei um texto relatando o seguinte:³

Commitment to Inclusion

Cornell’s approach to institutional inclusion and diversity planning is holistic. Our commitments, both regulatory and strategic, involve novel approaches to improve campus culture and our demographic composition.

Toward New Destinations

In fall 2011, the University Diversity Council was restructured to include the president, provosts of the Ithaca and Weill Cornell campuses, five Ithaca-based diversity professionals, three Weill Cornell diversity professionals, as well as two vice presidents, three vice provosts, the director of institutional research, and the dean of students.

The University Diversity Council developed an institutional diversity planning initiative, “Toward New Destinations.” The initiative lays the foundation for the University to remain positioned on the leading edge of education and employment through enhancement of a culture that provides for the full participation of all members of our community.

The initiative requires that each college and administrative unit annually identify five diversity initiatives in support of four core principles (composition, engagement, inclusion, achievement) for seven constituent groups: undergraduate students, graduate and professional students, postdoctoral associates and academic professionals, staff, faculty, the off-campus community, and the extended Cornell communities of parents, alumni, friends, and donors.

Diversity Initiatives of College and Administrative Units

Colleges, schools, and administrative units have developed diversity plans, and some will frame their plans using the diversity planning roadmap: “Toward New Destinations.” The plans have been submitted and summarized here.

3 Texto original obtido em: Cornell University. Commitment to Inclusion. Disponível em: <<http://diversity.Cornell.edu/commitment-to-inclusion>> Acessado em: 5 set. 2013. Reitero que o *site* sofreu recentes atualizações, mas o entendimento continua.

In a pilot grant program to support and enhance annual diversity initiatives, the University Diversity Council offers one-year grants of between \$5,000 and \$10,000 each. Further information about these grants and a template for proposal can be found by clicking [TND Grant Proposal Template](#).

Affirmative Action and Workforce Inclusion Plan

As a federal contractor, Cornell University is bound by the federal laws that address affirmative action compliance. Each year, the University reports on its progress in addressing its compliance obligations.

Historical Affirmative Action Reports

Addressing Bias Activity

Since 2000, Cornell University has had a program to track bias that is occurring on the campus in an effort to be proactive in creating an inclusive climate for all. Information about bias activity on campus is updated May and December each year in Reports and Responses to Bias Activity at Cornell University.

Disability Access

Cornell University is committed to diversity and inclusiveness, with the goal of providing an accessible, usable, and welcoming environment for faculty, staff, students, and visitors with disabilities. Since 2004, a team of individuals from departments across the University has worked to address disability access, which has resulted in a comprehensive web page and a strategic plan.

Gender Equity

Cornell University is committed to creating a climate that supports gender equity and complying with the obligations identified under Title IX. As a result, the University has established a Title IX coordinator and a team of deputies to address student, workforce, and athletics issues. In its efforts to address both its compliance obligations and its commitment to gender diversity, the University has created a gender-equity institutional plan that includes how the University is addressing sexual harassment and assault as well as other aspects of gender equity.

No geral, a universidade demonstrava – e continua demonstrando na atualidade – a sua seriedade de propósitos no que tange ao tema em pauta. O leitor mais interessado no assunto vai encontrar até mesmo um relatório no *site* da universidade informando sobre o CD existente na instituição como prova cabal

de que o assunto não fica apenas no nível discursivo.⁴ Além disso, há uma página especialmente devotada às iniciativas voltadas à implantação de oportunidades iguais e ações afirmativas.⁵

Mas partindo para o universo empresarial, alguns pesquisadores se debruçaram sobre essa forma de comunicação corporativa – declaração de diversidade – que, como tal, pelo menos sinaliza como as empresas estão enfrentando o assunto. Nesse sentido, começo por destacar o trabalho de Point e Singh (2003) que realizaram um estudo sobre essa questão com várias empresas europeias. Essencialmente, os autores se preocuparam em estudar como as empresas promovem a diversidade através das suas declarações inseridas nos seus *websites*. A propósito, o estudo focou na análise do discurso por meio de um enfoque calcado na construção social. Assim, a amostra foi composta de 18 holandesas e norueguesas, 25 suíças, 29 alemãs, 30 Suecas, 34 finlandesas, 38 francesas e 50 companhias inglesas.

Point e Singh (2003) detectaram que as declarações de diversidade e outras relacionadas se encontravam em várias partes dos *websites* corporativos sendo que a maioria (95 para ser exato) estava mencionada nas páginas de carreiras e empregos. Além disso, 57 declarações estavam citadas nas páginas referentes ao perfil corporativo/política do negócio/valores corporativos e 53 estavam inseridas em páginas de responsabilidade social corporativa. Chegou a causar considerável surpresa, segundo os autores, a descoberta de que 30 *websites* (aproximadamente 25 % daqueles que mencionaram diversidade) não chegavam a declarar de maneira precisa o significado e nem o tipo de diversidade ao qual se referiam. Em outras palavras, para essas organizações a palavra diversidade era retratada como uma noção universal dispensando maiores explicações. Pouco animadora foi também a descoberta de que apenas 13 empresas (11 % das 121 companhias mencionando diversidade) providenciavam uma clara e precisa definição de diversidade em seus *websites*. De fato, as definições mais concisas advinham das empresas alemãs e inglesas com 31 % e 12 %, respectivamente, definindo o termo. Os autores encontram igualmente evidência de que 174 dos 241 *websites* se referiam às práticas antidiscriminatórias, oportunidades iguais ou gestão de diversidade. Foram identificados 27 critérios (ou dimensões) relativos ao

4 Refiro-me ao The Climate for Diversity at Cornell University: Student Experiences. Disponível em: <<http://diversity.Cornell.edu/sites/default/files/Qualitative-Study-of-Student-CLimate-Full-Report.pdf>> Acessado em: 14 mar. 2017.

5 Refiro-me à página: Equal Opportunity and Affirmative Action. Disponível em: <<https://hr.Cornell.edu/our-culture-diversity/diversity-inclusion/equal-opportunity-and-affirmative-action>> Acessado em: 14 mar. 2017.

tipo de diversidade encontrado e que foram posteriormente classificadas em seis tipos de categoria, a saber: geografia, diferenças visíveis, opiniões e crenças, *status* social, educação/pessoal/profissional experiência e outra. Num trabalho subsequente, Singh e Point (2004) aprofundaram as análises e fundiram o raciocínio em torno da diversidade e oportunidades iguais (N= 131) das organizações europeia investigadas sob três categorias mais amplas, a saber: melhor desempenho, necessidades dos *stakeholders* e reputação e ambiente. É importante frisar que o referido estudo apontou os seguintes estágios no desenvolvimento da gestão da diversidade no continente europeu: diversidade como vantagem competitiva (32 %), invisível (28 %), gestão da diversidade (19 %), respeito pelo indivíduo (10 %), oportunidades iguais (7 %) e evitar discriminação (5 %).

Analogamente, Heres e Benschop (2010) aplicaram a mesma metodologia num estudo com grandes empresas holandesas (N= 10). Assim sendo, os autores encontraram evidências de que a extensão das discussões e abordagens para o tema da diversidade e da igualdade variavam consideravelmente. Para ser mais exato, oito das dez companhias investigadas faziam explícita referência ao assunto da igualdade. No entanto, cumpre destacar que o teor das discussões (textos) primava pela moderação ou eram mesmo limitados, não se encontrando material mais elaborado. Vale ressaltar também que a maioria das referências a respeito dos temas estava agregada ao contexto das seções de responsabilidade social corporativa, diferentemente de outros estudos. O que ficou evidenciado nesse estudo foi a descoberta de que a gestão da diversidade na Holanda está voltada principalmente para construção de uma imagem internacional, e muito pouco ou nada focada no gerenciamento das diferenças individuais presentes no dia a dia das práticas organizacionais. Foi possível detectar ainda que as principais razões para endossar a gestão da diversidade – conforme se identificou nos *websites* – eram a criação de uma vantagem competitiva geral, melhor entendimento e antecipação aos diversos segmentos ou mudanças no mercado e, eventualmente, recrutamento e retenção dos melhores recursos humanos.

Outros aspectos também emergiram tais como: criatividade e inovação, aperfeiçoamento das decisões, responsabilidade social, melhor relacionamento com os *stakeholders* e prevenção do assédio e discriminação. Os autores encontraram também indícios de que os *websites* corporativos são definidos em termos mais amplos. Por exemplo, os resultados permitiram categorizá-los em termos de: sexo/gênero, nacionalidade, experiência cultural, idade, orientação sexual e experiência geral. Nos internacionais, por outro lado, tais categorias foram

suplementadas com raça/etnicidade, deficiência física ou não e religião. Em resumo, os resultados permitiram concluir que a gestão da diversidade não conseguiu aparentemente produzir mudanças profundas na maneira como as organizações holandesas investigadas estavam lidando com as questões pertinentes. Por sua vez, Meriläinen et al. (2009) empregaram idêntico enfoque no contexto das organizações finlandesas de grande porte (N= 20). De modo geral, apenas seis (30 %) discutiam detalhadamente gestão da diversidade em seus respectivos *websites* o que as levou a conclusão de que para muitas empresas finlandesas o desafio da diversidade não recebeu ainda a devida atenção. De qualquer maneira, esses estudos contribuem com a teoria à medida que apresentam evidências de como empresas europeias concebem, definem e comunicam oficialmente o tema da diversidade em seus *websites* corporativos. É fato que as empresas tendem a divulgar uma identidade positiva, vanguardista, socialmente engajadora e beirando a autobenevolência em seus *websites* (Borges e Valadão Júnior, 2008), mas sem a correspondente implementação de ações integradas e coerentes todo o esforço soará sempre como uma peça de comunicação inútil.

Atitudes e percepções em relação à diversidade

Nesta seção procurarei discutir como as pessoas encaram e como se comportam perante o tema da diversidade. As perguntas que tentarei responder serão: há uma predisposição absolutamente negativa em relação ao tema? E se tal coisa acontece, em que medida ela é verificável? Assim sendo, inicio destacando um estudo conduzido por Sawyerr, Strauss e Yan (2005) que buscou conhecer como os valores estruturais de um indivíduo influenciam as suas atitudes em relação aos outros dessemelhantes e os efeitos moderadores de idade, gênero, raça e religiosidade nesse relacionamento. Os autores testaram o questionário de valores Schwartz (56 itens) que basicamente mede abertura à mudança, autotranscendência, conservação e automelhoramento, assim como outro questionário (15 itens) voltado a medir as atitudes de diversidade. Ademais, os relacionamentos foram explorados por meio de regressão hierárquica.

Basicamente, os achados indicaram que os respondentes que atingiram uma avaliação maior nos valores referentes à abertura, às mudanças e autotranscendência apresentavam uma atitude mais positiva com relação à diversidade do que aqueles cuja avaliação nos citados valores era menor. A hipótese de que aqueles respondentes cuja avaliação no valor conservação era maior apresentariam

atitudes menos positivas concernentes à diversidade não foi suportada. De modo geral, idade, gênero e raça foram variáveis que demonstraram interação com valores de tal modo que permitiram prever atitudes de diversidade. No entanto, nenhum dos efeitos sobre religiosidade foi considerado como significativo. Os autores também forneceram algumas recomendações práticas que merecem destaque tais como: efetuar treinamento dos líderes e de todos os empregados em valores interculturais e/ou em diversidade geral; considerar a possibilidade de alocar as pessoas com maior avaliação em abertura às mudanças e autotranscendência em funções onde a interação com grupos diversos seja essencial (como, por exemplo, posições de expatriados); providenciar oportunidades para os funcionários que tenham experiência em interação com outros de características diversas; e, finalmente, efetuar mudanças na própria cultura da empresa, a fim de incorporar valores que dão sustentação e primazia à diversidade.

Já Van Dick et al. (2008) avançaram ainda mais nessa problemática ao testar várias hipóteses concernentes à identificação de grupo, crenças pró-diversidade, elaboração de informação, desejo de permanecer etc. Posto isto, os resultados corroboraram a previsão de que o nível de identificação era maior entre os participantes que consideravam os seus grupos como mais diversos e que sustentavam crenças pró-diversidade comparado àqueles que, embora percebessem a diversidade na composição nas suas equipes, favoreciam a similaridade. Por outro lado, a identificação com o grupo comprovou ser um preditor significativo de elaboração ($\beta = 0.41$, $p < 0.001$) e desejo de permanecer ($\beta = 0.46$, $p < 0.001$) quando outras medidas de diversidade (objetiva, subjetiva e crenças) são controladas. De modo geral, os resultados deram suporte à proposição de que as crenças relativas à diversidade moderam o relacionamento entre a diversidade étnica percebida e identificação de grupo. Enquanto isso, Riach (2009) explorou num estudo qualitativo como se desenvolviam os processos relativos à diversidade de idade, isto é, como eram construídos, justificados e entendidos. Recorrendo à percepção de 33 gerentes de RH, a autora buscou desvendar como eles interpretavam, definiam ou experimentavam os tópicos da diversidade e gestão da idade. Os resultados sugeriram que os processos para definir diversidade, na prática, são extremamente complexos, assim como apresentam um número considerável de desafios para os gestores. Além disso, com base nos resultados emergiu a necessidade das organizações reavaliarem as suas práticas relacionadas à idade contemplando-as com um olhar mais apurado da diversidade em vez de confiarem no RH para a implementação de políticas que possam sofrer reveses devido a outros interesses financeiros. Riach também identificou que como o preconceito de idade

está profundamente enraizado, ele acaba afetando a maneira como nós interpretamos a diversidade etária no local de trabalho.

Em outro estudo qualitativo focado nessa área, Pedersen (2010) notou que poucos gestores mencionaram a questão da gestão da diversidade. Lamentavelmente, os resultados revelaram que um número menor ainda pensava nas suas responsabilidades em termos de provedores de oportunidades iguais e emprego justo, entre outras coisas. Em resumo, tais temas pareciam não constituir prioridade para eles. Todavia, Tatli (2010) aplicou uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), a fim de conhecer o estado em que se encontrava a gestão da diversidade no Reino Unido. Inicialmente, a autora entrevistou 12 gerentes de diversidade de companhias de grande porte (com mais de 10.000 funcionários). Além disso, uma *survey online* foi implementada no *website* do Chartered Institute of Personnel and Development. A amostra (N= 285) também era constituída de profissionais responsáveis por diversidade. O discurso dominante da diversidade, segundo a autora, era erigido em torno de argumentos sobre exemplos de casos, um enfoque de cima para baixo no qual o suporte da gerência sênior tinha maior relevância, baseado no indivíduo e definições apolíticas de diferença. O que desperta atenção nesse trabalho é a conclusão de que o discurso da diversidade no Reino Unido é influenciado pela perspectiva neoliberal americana de gestão que, por sua vez, trata a força de trabalho diversificada como uma espécie de *commodity* e que está sujeita ao raciocínio econômico-financeiro. Os achados apontaram igualmente que o tema é limitado, em larga medida, aos cumprimentos legais. Desse modo, portanto, o motivo mais importante que induz as empresas naquele país a adotarem as políticas e práticas de gestão da diversidade ainda é decorrente das pressões exercidas pela lei. Outra curiosidade destacada pelo estudo – e digna de nota – é a divergência existente entre gestão da diversidade e o enfoque das oportunidades iguais. De fato, há certo hibridismo permeando os dois construtos e que leva a prática da gestão da diversidade a ficar confinada às atividades típicas de um quadro de oportunidades iguais.

Avançando em outras direções, Ng e Sears (2012) investigaram os efeitos de três tipos de características CEOs, a saber: (1) estilo de liderança (transformacional e transacional), (2) orientação a valor e (3) idade na implementação de práticas de diversidade. Mais especificamente, eles examinaram a hipótese de que o estilo de liderança do CEO iria influenciar significativamente a execução das ações de diversidade, mesmo que tal relacionamento pudesse estar parcialmente contingente aos valores sociais e idade do executivo. Foram consideradas

ainda as características de nível de superfície (*surface-level*), isto é, características demográficas observáveis como a idade, por exemplo, e de nível mais profundo (*deep-level*), ou seja, os já mencionados estilos de liderança e orientação de valor. No geral, os resultados indicaram que a idade do CEO pode moderar o relacionamento entre liderança transacional e a implementação das práticas de diversidade organizacional. Declarado de outra forma, os CEOs altamente inclinados ao estilo de liderança transacional eram mais propensos à realização de práticas de diversidade quando eles são mais velhos. Nesse sentido, os resultados sugerem que esse tipo de CEO em particular provavelmente detém tanto maior motivação intrínseca como capacidades gerenciais necessárias à promoção de tal tarefa. Esse estudo deixa a impressão de que líderes mais jovens são menos propensos a abraçar a causa da diversidade – o que exigiria capacitação específica.

Visando conhecer mais profundamente como os gestores da diversidade encaram o seu trabalho, Tatli (2011) entrevistou 19 desses profissionais (11 eram do sexo feminino, sendo 7 negras ou pertencentes à minorias). Vale ressaltar que todos os respondentes tinham atribuições-chave na implementação de políticas e ações nessa área em suas organizações. A autora descobriu que dois temas dominantes permeavam o discurso, isto é, os benefícios de uma força de trabalho diversa e a definição de diferença como um fenômeno baseado no indivíduo. Em essência, o discurso era eivado de insistentes afirmações de que estava acontecendo a mudança de um enfoque calcado no provimento de oportunidades iguais para um novo focado na gestão da diversidade. O aspecto do negócio (*business case*) foi extensivamente ressaltado como elemento vital a dar suporte às iniciativas. No que concerne às práticas, as respostas permitiram concluir que eram basicamente centradas no cumprimento da legislação (monitoramento, recrutamento e treinamento de atividades) e dirigidas às categorias de grupos em situação de desvantagem. Não passou despercebida à pesquisadora o fato de que os profissionais de diversidade eram recrutados internamente – o que sugeriu que nem sempre o profissional mais capacitado estava cuidando do assunto e com o grau de eficiência requerido. Esse estudo também identificou que as fronteiras profissionais da gestão de diversidade são, de certo modo, porosas em razão da falta de um critério mais sólido para a entrada no campo.

Compete destacar igualmente a investigação de Özbilgin e Tatli (2011) baseada em entrevistas em profundidade (N= 66) visando ampliar o entendimento de igualdade e diversidade no contexto inglês. O estudo visou detalhar as perspectivas dos atores institucionais em torno dos temas da igualdade e diversidade.

As questões foram formuladas de modo a explorar a visão institucional e organizacional, as práticas e as agendas aplicadas nos locais de trabalho. Recorrendo à análise temática, os resultados revelaram que havia uma ênfase considerável no aumento do lucro e nas vendas como argumento de justificação para a gestão da diversidade nas organizações privadas. Em contraste, no setor público as organizações pautavam-se primordial e largamente pelo princípio da responsabilidade social – denotando maior maturidade, pelo menos nessa dimensão. Por outro lado, Triana, Wagstaff e Kim (2012) realizaram um estudo muito interessante que explorou a perspectiva da justiça deontica, que essencialmente sustenta que as pessoas utilizam-se dos seus valores morais para determinar o que é justo ou injusto, bem como examinou os valores pessoais para a diversidade como um moderador do relacionamento entre discriminação percebida contra as minorias e julgamentos a respeito do tratamento da justiça procedural aplicado ao referido grupo pela organização. Basicamente, esse estudo forneceu evidência de que as crenças de um indivíduo a respeito do valor de diversidade é um importante valor pessoal que afeta, por sua vez, a maneira como as pessoas percebem e reagem ao seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, o estudo comprovou, baseado na já aludida perspectiva de justiça deontica, que aqueles que ostentam um alto valor pessoal para diversidade reagem mais fortemente a perceber discriminação contra mulheres e minorias raciais do que aqueles com menor valor nessa dimensão. Em síntese, os achados sugerem que esse é um importante valor pessoal e que leva à mudança na maneira como os observadores aplicam os seus julgamentos de justiça procedural a respeito do tratamento das minorias no local de trabalho.

Por fim, vale ressaltar outro estudo realizado por Rabl e Triana (2014) no qual se pretendeu examinar os efeitos da diversidade de idade organizacional, práticas de gestão em relação ao tema e as atitudes de potenciais candidatos em relação à diversificação etária sobre duas variáveis de resultados, a saber: atratividade organizacional e esperada discriminação para os candidatos potenciais. De modo geral, os resultados sugeriram que a diversidade de idade e as práticas de gestão relativas ao tópico poderiam ser benéficas para as empresas. Até nas situações envolvendo organizações com perfil de homogeneidade etária e de candidatos potenciais sinalizando atitudes positivas em relação à diversidade etária torna-se importante que as empresas comuniquem e demonstrem adotar práticas consistentes de gestão nessa área a fim de serem atrativas como empregadoras. Fundamentalmente, esse estudo traz a lume evidências seguras de que as atitudes dos candidatos potenciais quanto à diversidade de idade importa, especialmente

quando eles fazem os seus julgamentos das empresas considerando-as como virtuais empregadoras. Tal achado é relevante para as empresas porque candidatos que atribuem grande peso a essa questão buscarão se informar a respeito do que as organizações estão fazendo nesse particular e agir de acordo. Assim sendo, indivíduos com atitudes positivas em relação a essa matéria tenderão a procurar por evidências que sustentam que a empresa, de fato, valoriza diversidade. Em contraste, para os indivíduos com propensão às atitudes negativas no que concerne a tal tópico, é igualmente relevante que as empresas sinalizem de maneira coerente o valor que lhe atribuem em termos de pregação e comportamento. Do contrário, elas demonstrarão certo cinismo que poderá afetar as suas capacidades de produtividade, além de aumentar a possibilidade de serem processadas por discriminação (Rabl e Triana, 2014). Em resumo, não se pode afirmar categoricamente que todas as pessoas demonstrem simpatia pelo discurso da diversidade. Nas organizações onde os líderes são mais maduros há maior probabilidade de o assunto receber um tratamento diferenciado. No momento, a maior parte dos esforços empreendidos nessa área aparentemente visa promover a adequação das empresas aos ditames legais. Considerando-se os estudos consultados, fico com a percepção de que a diversidade ainda é vista como um apêndice ou instrumento para aumento de lucratividade – o que me parece muito pouco em termos de aspirações.

Desempenho organizacional

Reservei para abordar na conclusão desse capítulo certamente um dos tópicos mais sensíveis para os praticantes de gestão, ou seja, o binômio diversidade-desempenho organizacional. Afinal de contas, muitos empregadores esperam auferir ganhos em produtividade e performance também através desse tema – o que é perfeitamente compreensível. Diante de tal desejo, algumas perguntas surgem com muita veemência: o que a empresa ganha com a adoção de programas de diversidade? É certo esperar obter vantagens econômicas e financeiras com medidas voltadas à diversidade e inclusão? De minha parte, espero responder essas e outras questões ao longo dessa seção por meio da análise de vários aspectos e dimensões.

Posto isto, começo por resgatar as conclusões de um multiestudo sobre os efeitos da diversidade racial e de gênero no desempenho organizacional realizado por Kochan e colegas (2003). As conclusões são baseadas em análises de dados qualitativos e quantitativos derivados de quatro estudos. Pare ser mais preciso, os autores identificaram dentro de cada empresa investigada, equipes

comparáveis, grupos de trabalho ou unidades de negócios para servir de parâmetros. Resumindo os achados, no 1º estudo – empresa de porte voltada ao processamento de informação – os resultados basicamente não sinalizaram efeitos diretos significativos advindos das variáveis raça e gênero no desempenho. No entanto, a diversidade de gênero mostrou efeitos positivos nos processos de grupo, enquanto a diversidade racial gerou efeitos negativos. Cabe esclarecer, contudo, que tal resultado foi largamente ausente em grupos que haviam recebido níveis elevados de treinamento em desenvolvimento de carreira e gestão de diversidade. Portanto, o treinamento parece ser elemento-chave na mudança de opinião e acomodação à diversidade. No 2º estudo (uma empresa de serviços financeiros) detectaram-se muitas características favoráveis à influência dos potenciais benefícios da diversidade o que, de certa maneira, explicou o efeito direto positivo da diversificação de raça na medida de performance, assim como na falta de qualquer efeito negativo direto. De modo geral, eles apuraram que a diversidade de raça apresentava um efeito positivo no desempenho global nas filiais que utilizavam essa característica como um recurso aplicado à inovação e aprendizado. Assim sendo, os resultados sugeriram que viabilizar a perspectiva de aprendizado por meio da diversidade pode valer a pena, mesmo que em grupos comprometidos com o tema. No 3º estudo – com uma empresa também voltada ao processamento de informação – não foram encontrados efeitos diretos significativos de diversidade racial e gênero no desempenho da equipe. Mas ficou claro aqui que os resultados reforçam a tese de que o contexto organizacional importa. Ou seja, a personalidade demográfica de uma empresa de porte na qual as equipes operam tem importantes consequências para os efeitos de diversidade dentro dessas mesmas equipes.

Por fim, no 4º estudo (uma grande empresa de varejo) não foram encontradas evidências consistentes de que muitos clientes ligam se os atendentes são pertencentes à mesma raça e gênero. No geral, esse estudo não descobriu indício de que a diversidade de raça e gênero tem um efeito positivo no desempenho conforme proposto pelos pesquisadores mais otimistas a respeito do papel da diversidade nas empresas – pelo menos não consistentemente ou sob todas as condições possíveis. Mas também não deixa de ser revelador que esse estudo também não encontrou efeitos negativos nos processos de trabalho em equipe – colocando em suspensão a opinião dos mais pessimistas. Se as análises produziram nenhum efeito negativo nos processos de grupos, quando a diversidade racial assim demonstrou, o resultado foi mitigado por meio de treinamento e de um

conjunto de iniciativas centradas no desenvolvimento. Diversidade de gênero, por seu turno, não teve efeito positivo ou negativo nos processos de equipes. As descobertas sugerem ainda ser provável que o contexto representa um papel crucial na determinação do impacto que as iniciativas da diversidade podem gerar na performance organizacional. Concluindo, os autores apresentam a importante ressalva de que sob certas condições de diversidade, se adequadamente gerenciadas, pode haver o aumento do desempenho. Eles também reconhecem que poucas empresas estão em condições de medir o impacto dos seus esforços, nessa variável, nos seus desempenhos.

De forma semelhante, Roberson e Park (2007) também investigaram o relacionamento entre diversidade racial do líder e desempenho da empresa. Os autores aventaram tal possibilidade como a representação das minorias étnicas no grupo de direção das organizações e operacionalizaram esse construto assumindo a premissa de que seria a composição racial das 25 posições de topo mais bem pagas numa determinada empresa. De modo geral, os resultados desse estudo não mostraram com a clareza esperada que a reputação de diversidade esteja relacionada com as receitas (bruta e líquida) da empresa. No entanto, a hipótese central acima destacada foi confirmada. Para ser mais preciso, as descobertas corroboraram um relacionamento curvilíneo entre essas duas variáveis e ainda detectaram a ocorrência de um ponto de inflexão entre 20 % e 25 % da representação das minorias étnicas nos grupos de direção das organizações. Em outras palavras, os resultados sugerem que a diversidade racial em liderança pode afetar a capacidade da firma em obter receita, renda e elevação do preço das ações. Contudo, há uma advertência importante nesse estudo, ou seja, o desempenho financeiro da empresa diminui com o aumento da representação das minorias nos grupos de direção até um ponto além do qual a obtenção de um maior equilíbrio na composição racial de tais equipes passa a ser associada com ganhos no desempenho. Em resumo, os resultados gerais sinalizam a existência de que há certo valor nos esforços e gastos dedicados a se atingir a designação de melhor empresa em diversidade, assim como gestora dessa dimensão.

A questão do contexto também foi objeto de estudo de Jehn e Bezrukova (2004). Os autores se preocuparam em descobrir em que extensão os fatores contextuais determinam se a diversidade no local de trabalho é benéfica ou prejudicial ao desempenho. Eles se concentraram, sobretudo, no exame de certas culturas, estratégias de negócios e práticas de RH como, por exemplo, contextos de equipes de trabalho. De modo geral, as descobertas sugeriram que os gestores

podem capitalizar em determinadas composições demográficas de diversidade nas equipes, desde que seja considerado nessa tarefa o adequado ambiente do grupo de trabalho. A título de ilustração, eles sugeriram que um ambiente ideal de grupo de trabalho para equipes que apresentam diversidade em termos de *background* funcional deveria enfatizar um senso de identidade de grupo e destino comum, bem como incentivar o cultivo de bons relacionamentos. As descobertas sinalizaram ainda que a diversidade, no nível de educação, pode ser benéfica em ambientes de grupo de trabalho que abraçam o foco no cliente como valor e enfatizam a mudança e inovação. Para eles, os gestores de tais grupos deveriam levar em conta a possibilidade de criar ambientes mais flexíveis e orientados aos clientes, mas propiciando aos membros dessas equipes tempo suficiente para que aceitem e tirem vantagens de suas diferenças. Portanto, nota-se até o momento que determinadas circunstâncias e condições são essenciais para a obtenção de resultados no desempenho associados à diversidade da mão de obra.

Nesse sentido, vale citar o trabalho de Svyantek e Bott (2004), que buscaram o caminho tradicional da revisão de literatura. Em resumo, eles chegaram à conclusão de que o relacionamento entre diversidade e eficiência organizacional não é algo simples de ser estabelecido. Em outras palavras, a simples construção de equipes de trabalho diversas não necessariamente influencia de maneira direta a produtividade diária. Dito de outra forma, quem parte para a implementação da diversidade em sua empresa esperando obter ganhos através dessa relação causal pode ter decepções. No entanto, esse trabalho apontou, por outro lado, que a criação de uma força de trabalho diversa proporciona às organizações um caminho para que seja aumentada a resiliência interna – algo raramente mencionado nos estudos devotados ao tema. Aliás, os autores consideram que essa resiliência representa o valor primário da diversidade nas organizações – afirmação, no mínimo, ousada.

Focando em outra direção, Pandey, Shanahan e Hansen (2005) testaram empiricamente o relacionamento entre diversidade e desempenho financeiro empresarial. O que torna esse estudo relevante é que os seus autores utilizaram várias medidas de avaliação de riqueza dos acionistas das empresas – reação do mercado acionário ao anúncio da empresa como membro da elite de diversidade, rentabilidade sobre o patrimônio, retorno sobre os ativos e investimentos – que são vistas como líderes em diversidade pela conceituada revista Fortune. Além disso, foram procedidas comparações com empresas não pertencentes a essa elite extraídas das Fortune 1000. Assim sendo, as evidências mostraram que a divulgação da inclusão das empresas na lista de elite da diversidade elaborada

pela citada revista leva a ganhos significativos iniciais para os acionistas medidos pela reação no preço das ações seguidas ao anúncio. Dito de outra forma, diversidade na força de trabalho é potencialmente geradora de criar, num primeiro momento, uma vantagem comparativa sobre os concorrentes e mesmo de elevar a rentabilidade de longo prazo. Mas há nesse estudo uma advertência séria, isto é, a comparação de rentabilidade anual não revela que as empresas de elite em diversidade conseguem um desempenho superior de curto prazo *vis-à-vis* suas contrapartes Fortune 1000 pertencentes à mesma indústria. Outra pesquisa com abordagem muito parecida examinou a reputação de diversidade e o seu impacto na valorização acionária de empresas listadas pelo DiversityInc.'s Top 50 Companies for Diversity. Com efeito, os pesquisadores confirmaram a hipótese de que a reputação da gestão de diversidade gerará um impacto positivo nas ações da empresa no curto prazo, mas tal resultado não será necessariamente mais positivo para empresas de serviços do que para as indústrias manufatureiras (McMillan-Capehart, Aaron e Cline, 2010). Se olharmos tais achados por outro ângulo, notaremos que diversidade não gera prejuízos às empresas.

Prosseguindo com o nosso périplo, Li et al. (2011) analisaram vários aspectos relativos à diversidade de idade e performance empresarial. No geral, os resultados colhidos levaram à conclusão de que a diversidade, como dimensão demográfica organizacional, pode influenciar apenas certas variáveis de desempenho da empresa como, por exemplo, melhorar a lucratividade. No entanto, não foram detectados efeitos nas vendas por empregado, que constitui uma medida de produtividade. Ressalve-se ainda que os resultados desse estudo são especialmente importantes para as empresas que estão adotando uma estratégia de diversificação e, como tal, buscando crescimento de vendas em novos mercados. Considerando tal estratégia, é provável que apenas as empresas que saibam administrar com competência os seus recursos humanos, o que incluiria a consecução de um equilíbrio na diversidade de idade, poderiam aspirar à obtenção de elevada lucratividade. Desse modo, o comprometimento e o esforço da empresa em manter o citado equilíbrio, bem como o aumento da consciência para o tema da diversidade fariam a diferença para a obtenção de tal resultado. Em resumo, a consciência da diversidade de idade permite a participação e contribuição de trabalhadores mais velhos e dá simultaneamente espaço às iniciativas e ao potencial criativo dos mais jovens. Com tal grau de conscientização, a diversidade de idade provavelmente produzirá uma performance empresarial melhor.

Por sua vez, Østergaard, Timmermans e Kristinsson (2011) testaram empiricamente duas bases de dados contendo (1) dados sobre mudança organizacional e técnica em 1648 empresas dinamarquesas e (2) outra abrangendo dados do mercado de trabalho. Em suma, foi possível estabelecer uma ligação entre a diversidade dos empregados em termos de gênero, idade, grau de educação e etnicidade e comportamento inovador dessas empresas. Posto isto, foi identificada a existência de uma relação positiva entre a diversidade do empregado (gênero e educação) e a probabilidade da empresa inovar, enquanto uma relação negativa foi observada no que tange a diversidade na idade. Para os autores, diversidade tem um lado positivo e um negativo. Nesse sentido, a diversidade de idade parece indicar um efeito negativo ou neutro, embora, na média de idade, não foi encontrado um impacto significativo. As análises baseadas em regressão curvilínea com variáveis padronizadas indicaram que a diversidade educacional é mais positiva em termos de inovação seguida imediatamente pela diversidade de gênero.

Se até aqui prevaleceu um quadro conflitante, considerando-se as premissas mencionadas, em contrapartida, Armstrong et al. (2010) foram mais incisivos no resultado do seu estudo. Explicando melhor, os citados pesquisadores partiram do entendimento de que a gestão de sistemas de diversidade e igualdade (GSDI) é composta de vários aspectos, tais como: políticas formais, fornecimento de treinamento ao *staff*, monitoramento das contratações, promoções e pagamentos variáveis por gênero, idade e origem étnica. Ademais, eles conseguiram demonstrar que investir em GSDI pode contribuir substancialmente para o desempenho organizacional, bem como sugeriram que a tradicional definição de sistema de trabalho de alto desempenho (STAD) deveria ser expandida de modo a incorporar o gerenciamento de diversidade e igualdade. Nesse estudo específico, os autores buscaram examinar os efeitos de STAD e GSDI na produtividade no trabalho, inovação da força de trabalho e rotatividade de pessoal. Posto isto, as análises de regressão revelaram que o modelo testado explicou 33,8 % de variância na produtividade ($F= 5.14$; $p<0.0001$), 24,7 % de variância na inovação da força de trabalho ($F= 3.32$; $p<0.001$) e 36,7 % de variância nas taxas de demissão voluntárias ($F= 4.23$; $p<0.001$). Entre outras coisas, os resultados mostraram que o uso intensivo de STAD (isto é, a combinação do tradicional STAD e GSDI) conduziu a obtenção de benefícios tangíveis tanto para empregadores como para empregados nas empresas que serviram de amostra para esse estudo. Para ser mais preciso, quando essas organizações empregaram ambos STAD e GSDI em conjunto, a combinação gerou uma variância de 13,2 % na produtividade do trabalho,

8,8 % na inovação da força de trabalho e 8 % nas taxas de demissão voluntárias. À primeira vista, tal resultado aparenta ser modesto – conforme admitem os próprios autores –, mas quando considerados em relação ao número de empregados, vendas anuais e *turnover* das empresas ficou patente que, em muitos casos, o efeito monetário é expressivo. Em síntese, Armstrong e seus colegas fornecem evidência empírica de que a gestão efetiva de diversidade/igualdade pode levar aos ganhos monetários perfeitamente mensuráveis no nível organizacional. Além disso, deixaram claro que as organizações que gerenciam diversidade de maneira eficiente e justa em todos os níveis serão provavelmente beneficiadas.

É também digno de nota o estudo da Forbes (2011) com 321 executivos responsáveis diretos pela supervisão dos programas de diversidade e inclusão de suas companhias (organizações com receitas globais superiores a US\$ 500 milhões). As descobertas revelaram que:

- Diversidade é um indutor da inovação, bem como um componente crítico no sucesso em escala global.
- A força de trabalho diversa e inclusiva é crucial às empresas que aspiram atrair e reter talentos de topo.
- Quase todos os respondentes informaram que as suas empresas possuíam estratégias de diversidade e inclusão em andamento.
- Eles não vislumbravam mudanças significativas de prioridades nas metas organizacionais de diversidade nos próximos três anos.
- A responsabilidade pelo sucesso dos esforços empresariais de diversidade/inclusão recai na gerência sênior.
- Expressivo progresso tem sido alcançado na formação e retenção de forças de trabalho diversa, mas ainda existem problemas a ser superados.

Em conclusão, os entrevistados admitiram haver sinais claros de progresso particularmente na dimensão gênero; todavia, os resultados conseguidos em relação aos indicadores de deficiência física e idade eram vistos como inadequados. Note que o que torna esse estudo especialmente revelador é que se trata da opinião de profissionais de megaempresas mundiais incumbidos de implementar a diversidade em suas organizações.

Por outro lado, a pesquisa tem gradualmente focado na questão do gênero e, assim, trazido maior compreensão sobre esse aspecto da diversidade. Nesse sentido, Triana, Miller e Trzebiatowski (2014) examinaram o desempenho

organizacional e o poder das mulheres na posição de direção como moderadoras do relacionamento entre diversidade de gênero no *board* e mudança estratégica. O que reveste de singularidade esse estudo é que, sob tal *status*, elas podem provavelmente expressar as suas opiniões e, assim, ser mais incisivas ao reivindicar os seus desejos. Outro aspecto singular é que o estudo utilizou as 500 firmas da Fortune como amostra para explorar as ligações previamente destacadas. Assim sendo, as descobertas sugeriram que a mudança estratégica também depende do poder das diretoras. Explicando melhor, é pouco provável que mulheres ocupando a função de diretoras impeçam mudanças estratégicas, mas, sim, as promovam desde que as empresas estejam apresentando uma boa performance. Em contraste, quando as firmas estão apresentando um baixo desempenho, em tal combinação provavelmente haverá o impedimento de uma mudança estratégica devido à incompatibilidade decorrente da necessidade da empresa restringir ideias, assim como a habilidade das mulheres investidas de poder exercerem as suas influências. Em suma, os resultados indicam que os membros pertencentes às minorias podem contribuir para impactar a mudança estratégica dependendo, obviamente, do poder que desfrutam e, igualmente, do desempenho da firma. O que torna instigante esse estudo é a conclusão de que diversidade é uma faca de dois gumes, dado que apesar dos efeitos de interação encontrados, o relacionamento entre diversidade de gênero no *board* e mudança estratégica permanece negativo. Isto é, conforme as correlações de regressão demonstraram: pequeno e negativo.

Analogamente, Fraga e Silva (2012) estudaram o efeito da presença de mulheres nos conselhos de administração (CA). As evidências colhidas – envolvendo empresas brasileiras listadas em bolsa e sem controle majoritário, diga-se – sugerem que a presença de representantes do sexo feminino nos CA seja ainda pequena. Todavia, foi possível averiguar que naquelas em que havia pelo menos uma integrante feminina nos CAs o desempenho de mercado era significativamente superior ao daquelas que não o possuíam. Em outras palavras, o pensamento monolítico calcado apenas num gênero, não traz – assim conjecturo – uma perspectiva diferente e singular para o desempenho dos negócios. Vale destacar ainda que Homberg e Bui (2013, p. 469) empreenderam uma ampla revisão de literatura a fim de examinar a questão da diversidade nas equipes de topo e o seu impacto no desempenho da corporação. De modo geral, os resultados indicaram uma dúvida crucial: “[...] a existência do link da diversidade-desempenho deve ser questionado. Esse resultado parece ser inesperado, dado o corpo de literatura anunciando os efeitos positivos da diversidade no desempenho corporativo [...]”. Os autores chegam inclusive a suge-

rir que os estudos de diversidade parecem sofrer a ação de um viés das publicações. Para clarear ainda as suas conclusões, eles ainda afirmam: “Finalmente, nossas descobertas indicam que as variáveis de diversidade não têm uma influência significativa nas medidas de desempenho [...]” (Homborg e Bui, 2013, p. 470). Segundo os autores, os benefícios da diversidade não ocorrem apenas como consequência de se ter uma força de trabalho permeada por tal característica.

Por fim, Johnston e Malina (2008) encontraram suporte (três modelos foram testados) para o entendimento de que as empresas não penalizam uma força de trabalho LGBT. Os resultados dessa investigação sugerem que um ambiente de trabalho que adote políticas favoráveis aos membros do citado grupo são, na pior das hipóteses, neutros em termos de valores.

Efeitos e práticas dos programas

Cumprir examinar igualmente o que a literatura fornece em termos de eficiência dos programas de ação. Nesse sentido, Roundtree (2011) alude ao fato de que não tem havido um esforço sistemático no sentido de explorar o impacto das iniciativas de diversidade étnica dentro das organizações. Essa seção busca apurar – de maneira mais ampla possível – os resultados coligidos até o momento. Na América do Norte, por exemplo, onde os estudos e as práticas de gestão nessa área estão bem mais avançados, pode-se ter uma ideia do que funciona ou não. Desse modo, num complexo estudo empreendido por Kalev, Kelly e Dobbin (2006), buscou-se examinar os efeitos de sete tipos de programas de ação, a saber: ações afirmativas, comitês e grupos de trabalho, gestores de diversidade, treinamento de diversidade, avaliações de diversidade para gerentes, programas de rede e programas de *mentoring* focados na representação de homens e mulheres de raça branca e negra nos *rankings* de companhias privadas. Para alcançar tal desiderato, os autores recorreram a um levantamento longitudinal de práticas de emprego em cada estabelecimento investigado cobrindo o período de 1971-2002 em colaboração com Princeton Survey Research Center. No total, foram encontradas evidências de ampla utilização (N= 708) de todos os sete programas acima mencionados. Para ser mais específico, em 2002 os planos de ação afirmativa eram usados em 63 % dos ambientes de trabalho do estudo, seguindo-se treinamento (39 %), comitês de diversidade (19 %), programas de rede (para mulheres e minorias) (19 %), avaliações de diversidade para gestores (19 %), *staff* de diversidade (11 %) e programas de *mentoring* para mulheres e minorias (11 %).

Em resumo, as práticas mais efetivas eram as que contemplavam a responsabilidade organizacional mais amplamente do que aquelas focadas no preconceito gerencial ou isolamento social entre mulheres americanas de origem africana. Assim sendo, organizações que prestam maior atenção na questão da responsabilidade direcionada à mudança – e tal aspecto constitui a maior esperança para remediar a situação – obtêm consistentes efeitos positivos para as mulheres brancas, negras e homens negros.

Por sua vez, Roundtree (2011) refere-se a várias questões de pesquisa abrangendo a premência do tema dentro das empresas, os processos de decisão subjacentes, *drivers* que impulsionam o assunto, barreiras e desafios existentes às estratégias de diversidade, práticas promissoras e os parâmetros de sucesso. Posto isto, cinco temas emergiram das entrevistas realizadas com empregadores, a saber: (1) a estratégia de diversidade de idade não está claramente definida dentro das organizações; (2) o enfoque a esse tema ainda está em processo de evolução à medida que se observa desde iniciativas focadas no cumprimento da lei, ao trabalhador veterano e, por conseguinte, a um enfoque multigeracional e a uma estratégia de gestão de idade integrada; (3) o conceito de prisma da idade e suas várias dimensões (ou seja, idade abrangendo um conjunto de aspectos tais como: cronológica, geracional, física, psicossocial, estado de vida, organizacional, estágio da carreira, relativa, subjetiva, normativa e emocional) que são compreendidas pelos líderes de RH; (4) o foco primário de diversidade de idade no local de trabalho que se concentra em múltiplas gerações; e (5) a socialização como um componente-chave.

Já Prasad, Prasad e Mir (2011) implementaram um estudo etnográfico multilocal abrangendo um período de quatro anos que procurou identificar as facetas dos programas e políticas de diversidade nos ambientes de trabalho. Esse estudo, por sinal, teve como *target* as quatro principais empresas canadenses de petróleo e duas companhias de seguro. Pretendeu ainda descortinar como a gestão da diversidade é conceituada, implementada e recebida pelas empresas. Como quase tudo que envolve o mundo empresarial, a questão da moda foi o mecanismo indutor e facilitador das mudanças, conforme apuraram os autores. Quando o tópico da diversidade passou a “engrenar” – não sem pouca relutância dos gerentes seniores, especialmente no final dos anos 1980 e início dos 1990 –, tomou-se consciência de que as empresas não poderiam perder oportunidades com a ferramenta de gestão da moda. De qualquer maneira, os resultados desse estudo apontaram para a necessidade de que a gestão da diversidade seja entendida “como um produto não apenas de elementos e impulsos reformistas,

mas também de um campo institucional distinto com dinâmicas bem definidas e enfrentando múltiplas forças e pressões, incluindo aquelas exercidas pelo discurso da moda [...]” (Prasad, Prasad e Mir, 2011, p. 719). Além disso, o discurso da moda tem um papel crucial nesse contexto (processo de gestão da diversidade) por mais paradoxal que seja, exatamente por ter sido o facilitador e/ou elemento de ignição à adoção de programas dessa natureza, bem como pelas subsequentes transformações daí advindas, já que ele confere, de certa forma, a alcunha de credibilidade e legitimidade em todo o processo – o que é muito próprio das iniciativas empresariais consideradas como “inovadoras” e “novas”.

Por fim, num outro estudo conduzido por Dobbin, Kim e Kalev (2011) no qual foi utilizado um painel com mais de 800 locais de trabalho num período superior a 23 anos, visou explorar os fatores que afetam a adoção de seis programas diferentes de diversidade. Os autores tiveram o cuidado de empregar modelos eventos-história com padrões de erros robustos, incluindo controles para uma gama de características organizacionais e para mudanças mais amplas no mercado de trabalho. Basicamente, eles contemplaram seis políticas e programas corporativos, a saber: propaganda de oportunidades iguais, treinamento de diversidade para gestores, treinamento geral de diversidade, forças de trabalho diversas, *networks* de afinidade e programas de *mentoring* em diversidade. No geral, os resultados forneceram um quadro transparente a respeito das razões pelas quais os programas de diversidade não têm sido difundidos mais amplamente. Mais ainda, as descobertas sugerem várias mudanças para a teoria institucional. Ademais, eles encontraram evidências de que as normas da indústria, a cultura corporativa e poder de identidade de grupo são os preditores principais da adoção de programas de diversidade a partir dos anos 1980. Foi constatado também que o suporte interno pode ser primordial na eventual ausência de normas claras da indústria. Houve indícios de que as empresas aparentemente ouvem as preferências de certos grupos (mulheres brancas). Por outro lado, a influência de profissionais de RH é modesta, especialmente se comparada à das gerentes brancas. Ao se olhar o padrão de adoção, ficou patente que algumas empresas são amplamente suscetíveis através de uma cultura corporativa de receptividade às novas normas sociais, de apresentar histórico favorável às mulheres em posições gerenciais e normas da indústria a qual estão inseridas. Os achados sugerem igualmente que as empresas que aumentam a participação feminina nas posições gerenciais promovem, por conseguinte, a adoção dos programas de diversidade também. Tal resultado (padrão) permite entrever um círculo virtuoso de integração

através do qual a adoção dos programas promove as mulheres brancas e estas põem em prática medidas de diversidade que, em última instância, expandem as oportunidades. Permite ainda explicar a descoberta de que as empresas que eventualmente alcancem certo patamar de diversidade continuem vendo progresso. Cabe frisar que os resultados apresentados refletem, em geral, experiências estrangeiras e, mesmo assim, não são absolutamente conclusivas, claras e aplicáveis em todos os contextos. Aguarda-se muito mais em termos dos efeitos dos programas de diversidade para se poder afirmar exatamente o que funciona ou não.

Cooperação, eficácia coletiva e desempenho de equipe

Como já nos encontramos sob um amplo e efetivo processo de integração mundial, o fator cooperação torna-se cada vez mais crítico para o desenvolvimento de soluções e produtos. Afinal de contas, pessoas de diferentes partes do planeta – e, por extensão, com diferentes experiências, visões, culturas e religiões – atuam em projetos globais. Essa seção busca analisar como a questão da diversidade é enfrentada no âmbito grupal. Posto isto, Cavazotte (2002) ofereceu alguns *insights* sobre como os efeitos da diversidade ocorrem no contexto da emergência da eficácia coletiva e cooperação entre grupos de trabalho. No geral, os resultados sugeriram que a identificação com a equipe de trabalho influencia as percepções de eficácia coletiva. Mais especificamente, as evidências colhidas mostraram que sob condições de alta identificação na equipe de trabalho, os indivíduos pertencentes a grupos homogêneos apresentavam níveis mais elevados de eficácia coletiva do que aqueles com características raciais diversas, mas em contextos nos quais prevalecia – e essa observação é digna de nota – uma baixa identificação com a equipe de trabalho. Assim sendo, indivíduos situados em grupos diversos apresentavam níveis mais elevados de eficácia coletiva do que aqueles inseridos em grupos homogêneos. Nesse estudo, a propósito, não foi detectada uma relação entre a cooperação grupal e diversidade racial. Mas constatou-se que a cooperação na equipe era maior quando os membros mostravam competência emocional. Em outras palavras, nos grupos onde os integrantes possuíam maior habilidade para expressar as suas emoções e que, simultaneamente, apresentavam capacidade de empatia, eram mais cooperativos do que os grupos com integrantes portadores de níveis menores de competência emocional.

Já Polzer, Milton e Swann (2002) consideraram a complexa possibilidade da congruência interpessoal como moderadora dos efeitos da diversidade no

funcionamento dos grupos de trabalho através da diminuição dos impactos negativos nos membros, mas sem exigir-lhes a renúncia das suas características e identidades divergentes. Os autores previram e confirmaram que uma elevada congruência interpessoal atenuaria os eventuais efeitos negativos da diversidade na integração social e identificação do grupo, bem como o efeito positivo da diversidade no conflito de relacionamento. Foi ainda previsto e confirmado que sob níveis baixos de congruência interpessoal, a diversidade teria um efeito negativo no desempenho da tarefa de criação, enquanto sob nível alto o efeito seria positivo na execução da referida atividade. Em resumo, os resultados sinalizaram que congruência interpessoal modera o impacto da diversidade nos processos e desempenho do grupo. Concluiu-se também que em grupos que tenham obtido alta congruência interpessoal, a demografia de diversidade melhorou o desempenho de tarefas criativas. Em contraste, nos grupos que falharam na citada dimensão, a diversidade prejudicou o desempenho. Portanto, parece claro que, em termos de funcionamento de um grupo, o esforço no sentido de construir boas relações interpessoais é vital.

A pesquisa nessa área também buscou explicar como a heterogeneidade afetaria os processos sociais dentro dos grupos de trabalho e como esses efeitos poderiam ser eventualmente gerenciados pelo sistema de gestão de RH. Por conseguinte, os resultados apurados foram, de certa maneira, ambíguos, isto é, consequências tanto positivas como negativas foram divisadas em decorrência das dimensões cognitivas e relacionais do capital social. Conclui-se então que as diferenças podem melhorar a competência criativa e os processos de decisões, mas a diversidade também pode ser fonte de conflito relacional à medida que pode despertar divisão da unidade por conta da identidade de grupos opostos. Desse modo, a mensagem crucial desse estudo é que os efeitos gerais da diversidade dependem em larga medida de como os grupos são gerenciados (López-Fernandés e Sánchez-Gardey, 2010).

Vale destacar ainda duas meta-análises com resultados aparentemente conflitantes. A primeira foi empreendida por Horwitz e Horwitz (2007) com a finalidade de integrar o trabalho desenvolvido no período de 1985-2006 sobre diversidade e resultado de equipes. Algumas implicações relevantes foram extraídas desse estudo. Por exemplo, ficou evidenciado que a tarefa da diversidade estava positivamente relacionada à qualidade e quantidade do desempenho da equipe igualmente. Nesse sentido, através da comprovação da ligação positiva entre as tarefas concernentes à diversidade e desempenho do grupo, o referido estudo

corroborar que a diversidade observável em membros de equipes que são altamente relacionados às tarefas pavimenta o desempenho, muito embora existam outros fatores que influenciam o resultado do grupo. A propósito, tal achado confirma empiricamente “valor em diversidade”, em particular no contexto de equipes. Mais ainda, as descobertas desse estudo permitem concluir que a diversidade nas equipes pode dar às organizações uma potencial vantagem competitiva – o que é de relevância relevante para os objetivos desse trabalho. Por último, os autores salientam que a mudança na ênfase de indivíduo para estruturas composicionais e relacionais no nível de grupo poderia finalmente melhorar a eficiência organizacional.

A outra meta-análise é, digamos, menos otimista. Com efeito, Bell et al. (2011) recorreram a esse recurso metodológico para avaliar o relacionamento de diversidade demográfica e desempenho de equipe. A intenção primordial declarada nesse estudo foi a de averiguar a extensão nas quais certas variáveis específicas de diversidade demográfica (isto é, *background* funcional, tempo no emprego e raça) eram relacionadas ao desempenho de equipe, mas atribuindo-se ênfase especial para a conceituação de diversidade. Em segundo lugar, procurou-se examinar o tipo de resultado de desempenho (eficiência, performance geral, criatividade e inovação) e a natureza das tarefas (consideradas como tipo de equipe) como moderadores do relacionamento acima explicitado. No geral, o referido estudo trouxe úteis implicações aos gestores que utilizam equipes de trabalho. Ou seja, montar equipes compostas de membros de diferentes *backgrounds* funcionais (áreas), por exemplo, *marketing*, engenharia, contabilidade etc., pode ser benéfico especificamente naquelas situações onde as perspectivas derivadas da diversidade funcional estejam atreladas à tarefa (equipes de *design*, equipes de desenvolvimento de produto, criação ou inovação). Desse modo, a formação de equipes de gestores de topo ou operacionais com atribuição definida para gerar inovação compostas de indivíduos com formação educacional variada e especializada pode, eventualmente, levar ao aumento do desempenho. Em contrapartida, quando a eficiência é indicador crítico, os gestores, conforme asseveram os autores, deveriam considerar a possibilidade de elevar a média de tempo de emprego dos membros das equipes, mas buscando um equilíbrio entre as necessidades de desempenho com a de desenvolvimento dos novos empregados. Nesse estudo, entretanto, foram encontrados elementos sugestivos de que a diversidade, em termos de raça ou sexo produz consequências negativas no desempenho da equipe. Segue daí que a contratação de pessoas, com vistas ao aumento da diversidade de raça ou sexo, nas equipes objetivando elevar a performance destas,

pode ser infrutífero. A recomendação para atenuação de tais problemas passa obrigatoriamente pelo treinamento focado em diversidade.

Já experimentos de laboratório realizados por Hoever et al. (2012) sugeriram que o esforço de vislumbrar uma perspectiva (*perspective taking*) pode ajudar nos benefícios criativos de diversidade por meio do encorajamento à elaboração da informação. Ou seja, eles encontraram evidências que esse recurso pode ajudar a desbloquear o potencial da criatividade para equipes de criatividade. Segundo os autores do estudo, em situações típicas envolvendo a questão de como estimular a criatividade das equipes na qual os membros têm diferentes enfoques para a tarefa, a tentativa de buscar uma noção de perspectiva pode ser uma resposta viável, embora ela não seja exatamente igual em todas as equipes. Por outro lado, Wang et al. (2013) encontraram indícios de que grupos diversos são mais criativos quando a liderança transformacional e o clima de inovação são mais incisivos. De forma surpreendente, os resultados indicaram que os grupos homogêneos podem formar um consenso maior em relação à percepção de clima de inovação no local de trabalho sob uma. De maneira similar, achados de Han, Han e Brass (2014) sugerem que, quando gerenciado apropriadamente, o capital humano de diversidade nas equipes pode constituir-se numa fonte de capital social, o que é, por extensão, benéfico para a criatividade grupal.

Buscando trazer a lume outras variantes do construto (diversidade de equipes), Russo (2012) se debruçou sobre a diversidade na orientação à meta (essencialmente refere-se à presença de diferenças nos quadros mentais dos indivíduos e que poderiam influenciar como as equipes enfocam as tarefas, metas e na realização das situações). A pesquisa foi realizada junto a auditores e consultores vinculados a duas empresas de porte nessa área. Basicamente, o pesquisador constatou que a diversidade em aprendizado, orientações à prova de desempenho (*performance-prove*) e o comportamento de esquivar-se a tal (*performance-avoid*) foram negativamente relacionadas ao desempenho de equipe. Em contrapartida, esse mesmo estudo apurou que a presença de um ambiente interno de apoio poderia atenuar as consequências negativas na diversidade, na orientação à meta e na elaboração da informação pelo grupo. O lado positivo atinente a esse estudo é que a diversidade na orientação à meta necessita ser encorajada e, se adequadamente administrada, a simples presença de indivíduos com percepções distintas podem gerar mais benefícios do que perdas. Desse modo, indivíduos orientados ao aprendizado, por exemplo, poderiam exortar a equipe a se dedicar mais nessas tarefas – fundamentalmente pesquisa de inovações em

tarefas e procedimentos. De outro modo, os indivíduos orientados ao desempenho poderiam induzir a equipe a dedicar maior atenção a essa variável, tal como aderência aos prazos ou orçamento. Seja como for, os líderes das equipes têm um papel vital na gestão do ambiente interno e na diversidade da equipe. Com efeito, os resultados gerais coligidos permitem deduzir que a diversidade no nível grupal pode funcionar adequadamente desde que haja predisposição, competência emocional, valores correspondentes e treinamento específico.

Conclusões

Conforme vimos ao longo desse capítulo, a análise entre diversidade e desempenho empresarial é marcada por muitas nuances e variações, de tal modo que não se é possível afirmar que haja uma relação absolutamente positiva entre os dois construtos. Em minha opinião, a melhor resposta é: depende das circunstâncias. Com isso quero deixar claro que fatores como o ambiente de trabalho, o contexto, o clima de diversidade, a intervenção das lideranças e o treinamento voltado ao tema são elementos fundamentais, entre outros, em toda essa equação. Posto isto, alcançar um ponto de equilíbrio na utilização de todas essas variáveis é uma tarefa gigantesca e sujeita – assim me parece – a muitos reveses. Nesse sentido, é importante frisar uma vez mais que libertar a nossa mente de certos preconceitos e valores cultuados constitui um desafio penoso. As pessoas geralmente levam para o trabalho o que pensam, sentem e acreditam – mesmo que se trate de coisas não muito dignificantes, destituídas de sabedoria ou mesmo distantes de valores universais. Diante do exposto, entendo que buscar a diversidade apenas com o objetivo de aumentar o lucro pode ser um caminho decepcionante, dado que não há garantias suficientes que tal coisa ocorrerá. O que a pesquisa mostrou com clareza, nesse particular, é que existe um quadro geral nebuloso e eivado de resultados inconclusivos. Em outras palavras, há situações em que a relação proposta funciona, mas outras não.

Sendo assim, acredito que a adoção da diversidade nas organizações deva ser vista como um dever social, humanitário e mesmo espiritual. A diversidade deve ser um objetivo a ser alcançado pelas empresas pelo valor básico que essa ideia expressa. A partir desse entendimento, as lideranças devem assumir o seu papel de incentivadoras do processo e trabalhar arduamente para que as arestas sejam aparadas de modo a permitir que o indivíduo “diferente” se sinta respeitado e valorizado. Afinal de contas, não faz sentido que – em pleno século XXI –

tenhamos ainda ambientes de trabalho dotados apenas e tão somente de grupos de trabalho homogêneos e que abriguem/tolerem apenas um grupo de pessoas, enquanto outras são excluídas por causa das suas características demográficas distintas. Além de cruel, tal postura é um retrato fiel e cabal do atraso e da intolerância e, como tal, algo inaceitável. Não deixa de ser surpreendente notar algumas empresas sendo reverenciadas pela mídia como ótimas empregadoras, mas quando se observa meticulosamente as suas personalidades demográficas, constata-se que elas abrigam quase que exclusivamente pessoas jovens. À guisa de exemplo, o Google – uma das empresas mais celebrizadas na atualidade – emprega apenas 4 % dos seus funcionários com idade superior a 45 anos, enquanto a Dell 5 % e o McDonald's 1 %, respectivamente (Época, 2014).

Há também empresas que têm focado predominantemente na contratação de mão de obra feminina. Por exemplo, a Apetit tem no seu quadro de funcionários 89 % de operárias e 90 % em cargos de chefia, o Laboratório Sabin apresenta 75 % e 77 % e a Cultura Inglesa RJ tem 71 % e 41 %, respectivamente, enquanto a média dos melhores empregadores aponta 50 % para o primeiro nível e 41 % para o segundo (Época, 2013). É evidente que deve haver explicações para tal anomalia demográfica, tais como questões estratégicas do negócio, idade média da direção, falta de mão de obra especializada em outras faixas etárias, desinteresse das lideranças pelo tema, puro e simples preconceito com relação à admissão de determinados grupos demográficos etc. Seja o que for, é importante também se ter em mente que não há indícios de que diversidade – pelo que vimos – traz prejuízos para o negócio (embora relações conflituosas, num primeiro momento, possam acontecer), mas é certo que aumenta significativamente a complexidade de se administrar. Apesar dos obstáculos e dificuldades inerentes, a implantação da diversidade surge, antes de qualquer outra consideração, como um imperativo ético e moral para a organização que, se não for perseguido corretamente, pode até macular a sua imagem.

COMO FUNCIONA A DIVERSIDADE NO BRASIL

Acredito que os capítulos anteriores permitiram ao leitor tomar contato com o estado de arte dos temas: trabalhador maduro, diversidade e inclusão. Note-se que são assuntos profundamente entrelaçados e uma análise crítica deve levá-los em consideração, tendo-se em vista a natureza e magnitude de cada um. Em outras palavras, soa como algo inacabado averiguar a situação do trabalhador mais velho e desconsiderá-la como parte de um quadro mais amplo da gestão da diversidade no qual ela se insere, ou ainda deixar de lado a sua dimensão inclusiva, isto é, como um impositivo legal e ético. Para evitar tal lacuna, o meu esforço foi o de integrar esses três construtos numa mesma obra e oferecer, na medida do possível, elementos para uma sólida reflexão, revisão de valores e, sobretudo, mudança na composição da força de trabalho. Para os colegas dedicados à pesquisa esperamos contribuir com novos *insights*.

Assim sendo, esse último capítulo tem por objetivo apresentar uma visão geral da realidade brasileira nessa área. Infelizmente, devido à falta de publicações específicas que foquem sobre tais temas ou que investiguem como as empresas encaram os assuntos tratados nesse livro, vamos recorrer a, digamos, caminhos alternativos. Explicando melhor, é por meio da compilação dos resultados de estudos esparsos conjuminados com os dados publicados aqui e acolá que nos dão uma ideia do que está efetivamente acontecendo nesse campo no Brasil. Assim sendo, os líderes organizacionais e praticantes de gestão da diversidade encontrarão material para refletir como estão posicionadas as suas organizações nesse particular.

Ageísmo no Brasil

Posto isto, pode-se afirmar sem exagero que o ageísmo é um assunto muito pouco estudado no Brasil. São raríssimos os estudos que tratam do tema (ver, por exemplo, os resultados obtidos nos anais da Anpad relatados no trabalho de Locatelli e Fontoura, 2013) e, mesmo assim, deixam entrever que a situação do trabalhador mais velho é muito aquém do satisfatório. Embora o país já esteja envelhecendo a uma taxa considerável – aliás, o IBGE¹ indicava que já em 2010 14,1 % da população brasileira havia atingido 55 anos ou mais de idade e as projeções mostravam que esse grupo deverá representar 24,6 % e 36,7 % em 2030 e 2050, respectivamente –, não deixar de ser paradoxal a falta (ainda) de políticas públicas firmes, no sentido de coibir a prática do ageísmo ou de ações empresariais consistentes, visando abrir mais espaço de trabalho para o talento maduro. No geral, o que se vê são medidas pontuais para preencher as necessidades de pessoal das empresas que, eventualmente, coincidem com a contratação de mão de obra mais velha. Ou seja, o talento maduro é basicamente priorizado pelas empresas naqueles casos em que o novo não está apto. Numa situação de igualdade técnica e qualificação, provavelmente o jovem talento levará vantagem.

Nesse sentido, Cepellos (2013) investigou as atitudes e entendimentos dos gestores de RH (N= 138) referentes aos profissionais mais velhos. Reforçando a percepção acima explicitada, os resultados permitiram concluir que, não obstante haver agora uma percepção relativamente positiva voltada a esses profissionais, não há práticas de gestão correspondentes. Além disso, a autora detectou muitas incoerências nas opiniões manifestadas pelos gestores. O aspecto mais grave levantado por esse estudo é a conclusão de que, de modo geral, as empresas não estão adequadamente preparadas para lidar com as previsões de envelhecimento da nossa força de trabalho. Cepellos também descobriu que (1) as empresas revelam pouco ou nenhum interesse na seleção de candidatos mais velhos, isto é, falta proatividade; (2) práticas como *mentoring*, gestão do conhecimento e integração à cultura organizacional não são implementadas; (3) ausência de treinamento específico; (4) falta de planos e modelos de carreira voltados aos membros desse grupo; (5) falta de programas para o desenvolvimento de uma atividade autônoma ou mesmo de preparação para a aposentadoria; (6) impossibilidade de adoção de jornadas flexíveis ou benefícios diferenciados; e (7) inexistência de práticas de *check-up* ou incentivos à atividade física,

1 IBGE – Relatório: Projeção da População do Brasil por sexo e idade 1980-2050 - revisão 2008 – Tabela 15. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populaCao/projeCao_da_populaCao/2008/projeCao.pdf

entre outras coisas. Vê-se, portanto, que a situação laboral do profissional veterano no Brasil é esmagadoramente marcada pela indiferença ou até mesmo desprezo por parte das organizações.

Todavia, Cepellos (2013, p. 83) encontrou indícios de que começa a existir alguma conscientização quanto à importância de compartilhar o local de trabalho também com os mais velhos e as, digamos, obrigações daí decorrentes. No entanto, mais especialmente preocupante foi a sua constatação de que “[...] as empresas não apresentam práticas de gestão que têm como objetivo eliminar as barreiras etárias e promover a diversidade no ambiente de trabalho”. Por fim, os resultados gerais desse estudo sinalizam que o ageísmo institucional é claramente observável no âmbito do trabalho. Por isso, há que se reconhecer que o avanço nessa área tem sido muito tímido. A propósito, Peres (2003) encontrou farta evidência da prática do estabelecimento de pré-requisitos no recrutamento que afetavam negativamente profissionais mais velhos. Não se pode dizer que foram totalmente banidos – acredito que eles são bem mais sutis ou tácitos na atualidade –, mas pelo menos não são exibidos de maneira tão escancarada como outrora foi.

Seguindo esse diapasão, Vasconcelos (2012) também descreve um quadro nada animador para o trabalhador mais velho, particularmente no âmbito das melhores empresas para trabalhar no Brasil. Os elementos colhidos – números agregados baseados numa análise histórica abrangendo o período de 1998-2008 – mostraram claramente que era dada uma enorme primazia aos mais jovens em detrimento dos veteranos. No entanto, cabe frisar que de lá para cá aparentemente ocorreram progressos. A propósito, vale recordar que a Tabela 3.5 (inserida no capítulo 3) indicou que os talentos acima de 46 anos conseguiram uma fatia maior das vagas (13 %) – um crescimento de 30 % em relação à participação de 2008 – nesse grupo altamente cobiçado de empresas, seja pelo momento especial vivido no mercado de trabalho brasileiro, seja pelo fato de haver maior conscientização acerca do tema. De fato, tal conclusão emerge quando verificamos a participação percentual dos talentos maduros na força total de trabalho dessas empresas. Mais quando tomamos por base, por exemplo, a participação de 16 % ou mais desses trabalhadores no quadro geral de pessoal (ver Tabela 7.1), observaremos que houve apenas um modesto aumento nesse patamar entre 2009 (35 %) e 2013 (36,1 %). Aliás, há que se reconhecer que 2010 foi o melhor ano para os mais velhos (42 % das empresas) na faixa aludida. Alternativamente, se considerarmos a faixa de 21-25 % de trabalhadores no referido grupo etário, os resultados são mais auspiciosos ainda à medida que a participação aumentou de 13 % para 21,5 %, ou seja, um crescimento de 65,4 % na comparação do período acima citado.

Por outro lado, se utilizarmos outra base de dados oficiais – os relatórios RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego, por exemplo –, embora adotem critérios relativos às faixas etárias um pouco diferentes dos considerados pela parceria Época-Great Place to Work, notaremos que no grupo de trabalhadores situados entre 25-39 anos (normalmente os mais preferidos), não obstante a elevada participação, tem havido uma lenta e consistente queda ao longo do período analisado, ou seja, de 46,2 % em 2010 para 45,8 % em 2013. Praticamente o mesmo comportamento se verifica para os trabalhadores situados na faixa entre 40-49 anos. Todavia, já é possível notar que os trabalhadores entre 50-64 anos começam a desfrutar de uma participação crescente, apesar de ser o penúltimo colocado na preferência pelas empresas perdendo apenas para os que atingiram 65 anos ou mais (ver Tabela 7.2).

Tabela 7.1 – Empregados acima de 46 anos

Força de Trabalho 46+ (%)	Número de Organizações / Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil									
	2009		2010		2011		2012		2013	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
0-2	5	5,0	5	5,0	11	8,5	13	10,0	8	6,2
3-5	17	17,0	10	10,0	12	9,2	8	6,2	7	5,4
6-7	10	10,0	9	9,0	13	10,0	10	7,7	10	7,7
8-9	7	7,0	6	6,0	10	7,7	13	10,0	13	10,0
10-15	26	26,0	28	28,0	34	26,2	38	29,2	45	34,6
16-20	22	22,0	29	29,0	27	20,8	22	16,9	19	14,6
21-25	5	5,0	8	8,0	16	12,3	15	11,5	19	14,6
26-30	3	3,0	2	2,0	4	3,1	7	5,4	5	3,8
31+	5	5,0	3	3,0	3	2,3	4	3,1	4	3,1
Total	100	100,0	100	100,0	130	100,0	130	100,0	130	100,0

Obs.: Com referência aos dados de 2014, Época infelizmente trouxe informações incompletas.

Fonte: Adaptado da Época (2010, 2011, 2012, 2013, 2014).

Tabela 7.2 – Emprego por faixa etária

Faixa Etária	2010		2011		2012		2013	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
até 24	7.947,8	18,1	8.322.975	18,0	8.360.191	17,6	8.444.440	17,3
25-39	20.328.704	46,2	21.300.228	46,0	21.789.797	45,9	22.428.815	45,8
40-49	9.499.998	21,6	9.913.632	21,4	10.157.126	21,4	10.428.627	21,3
50-64	5.899.157	13,4	6.370.604	13,8	6.717.156	14,2	7.161.535	14,6
65+	361.387	0,8	402.753	0,9	434.101	0,9	484.704	1,0
Total Geral	44.038.724	100,0	46.310.192	100,0	47.458.371	100,0	48.948.121	100,0

Fonte: Adaptado do relatório RAIS – Resultados Definitivos (2010, 2011, 2012, 2013).

Portanto, tais resultados nos levam a deduzir que o ageísmo vem sendo lentamente diminuído no âmbito das empresas. Contudo, não há evidências que permitam afirmar que a melhora obtida nas estatísticas de emprego se deva às iniciativas organizacionais realmente conscientes, isto é, estribadas em sólidas políticas de responsabilidade social, diversidade ou inclusão social. Ao contrário, somos levados a acreditar que tais resultados derivam de iniciativas isoladas na melhor das hipóteses ou ainda decorrentes apenas e tão somente do processo natural de envelhecimento da força de trabalho – fenômeno social, aliás, já previsto pelos demógrafos.

No geral, o cenário acima descrito cria uma situação muito complicada para o trabalhador veterano. Afinal de contas, ele se vê alijado das oportunidades de trabalho de um lado e de outro ele precisa trabalhar para manter a sua subsistência porque os recursos auferidos através da aposentadoria são insuficientes para se viver uma velhice descecente. A propósito, Bitencourt et al. (2011) investigaram profissionais aposentados ou em vias de obter esse benefício. As evidências coligidas permitiram aos autores concluir que autor-realização, satisfação, o atingimento de metas e objetivos no trabalho são temas de alta relevância para esse grupo de trabalhadores, bem como consistentes com os achados da literatura internacional.

Como a diversidade é vista no país

As agruras vividas pelos talentos veteranos estão inseridas, como sugeri antes, num contexto mais amplo de diversidade. No Brasil têm sido pífias as iniciativas nessa área, haja vista que não temos ainda sequer uma publicação devotada exclusivamente ao assunto. Na verdade, pouca coisa se encontra até mesmo em termos de políticas públicas – exceção talvez ao Selo Paulista da Diversidade instituído pela Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho do Governo do Estado de São Paulo. A propósito, o site da secretaria informa que o programa foi criado “em agosto de 2007 com o objetivo de inserir o assunto de práticas positivas de respeito à diversidade cultural, racial, gênero, pessoas com deficiência e sexual, além da difusão do respeito, valorização e promoção dentro do ambiente de trabalho”. O público-alvo consiste em “Qualquer organização pública, privada e da sociedade civil pode obter o selo, cumprindo critérios transparentes, de conhecimento público, com estrutura independente para avaliar os requisitos para concessão”.²

Por outro lado, o Instituto Ethos e Ibope (2010) têm publicado regularmente relevante estudo sobre o tema em pauta com base no *ranking* das Melhores e Maiores da Revista Exame. Aliás, um dos seus levantamentos – com base no *ranking* da referida revista de 2009 – informava tanto resultados positivos como negativos para as mulheres nas consideradas empresas de ponta do país. Constatava também uma tendência de reversão do rejuvenescimento dos quadros executivos verificada nos estudos anteriores. Ou seja, a presença de diretores na faixa de 25 a 45 anos vem sistematicamente diminuindo dos 51 % de 2005 para 42 % em 2010. Ou seja, uma queda de nove pontos percentuais. Por outro lado, a porcentagem de negros nas organizações top era de apenas 31 % das vagas, enquanto a população negra economicamente ativa representava 46 %. Nos níveis superiores a sua participação chegou a 5 % no nível executivo (aumento de 51 % em relação à pesquisa anterior de 2007), 13 % para o gerencial (queda de 22 % na mesma base de comparação) e 26 % para o nível de supervisão (aumento de 47 %), respectivamente. Mais ainda, o levantamento permitiu saber que, na opinião dos presidentes dessas empresas (N= 105), a proporção estava inadequada para os seguintes níveis: quadro executivo (54 %), gerência (49 %), supervisão (36 %) e quadro funcional (34%). Diante dessa percepção, temos que concordar com Weaver

2 Fonte: <http://www.emplo.gov.br/emplo/selo-paulista-da-diversidade>. Acessado em: 06 nov. 2013.

(2008, p. 117) quando ele afirma que a discriminação, na essência, é uma dura faceta da vida corporativa, em especial para os grupos sub-representados.

A pesquisa nesse campo – na qual há o predomínio do enfoque qualitativo – vem gradualmente trazendo a lume a visão das nossas organizações a respeito do assunto. Nesse sentido, cabe destacar o trabalho pioneiro de Fleury (1999) que identificou que as iniciativas de gerenciamento da diversidade cultural no país começaram nos anos 1990 por intermédio de subsidiárias de empresas americanas. A autora desse estudo já considerava à época que a única maneira de enfatizar o tema seria exaltando as vantagens competitivas inerentes, bem como os benefícios que uma política de diversidade cultural poderia trazer em termos de novas competências e adição de valor ao negócio como um todo. Posteriormente, Fleury (2000) aprofundou as suas investigações mapeando as iniciativas que estavam sendo empreendidas por quinze empresas e encontrando evidências de que o conceito da diversidade cultural adotado por elas era ainda muito incipiente, basicamente incorporando o gênero e muito modestamente a raça.

A questão do gênero foi também objeto da investigação de Rodrigues et al. (2008). Partindo de dados publicados pelas 150 melhores para se trabalhar do guia da Revista Exame de 2007 (questionário relacionado ao IQAT), os autores buscaram analisar como essas organizações estavam tratando o tema da diversidade, mais especificamente a variável gênero. Dada a relevância dessas empresas no que tange às suas políticas de RH, que, por sinal, as notabilizam, observou-se que a questão da diversidade ainda não estava recebendo a devida atenção. O estudo identificou que as mulheres estavam recebendo uma remuneração menor do que os seus pares do sexo masculino. A diferença maior se fazia notar nos salários mais altos. Os programas de retenção voltados às mulheres eram adotados por menos de 1/3 das organizações listadas pela publicação. Paradoxalmente, havia a percepção por parte dos funcionários de que o tratamento era igualitário, não obstante a presença de tais desigualdades na diversidade de gênero. Já Saraiva e Irigaray (2009) realizaram um estudo de caso numa empresa com histórico de respeito à diversidade. Os pesquisadores entrevistaram cinco representantes de minorias (negros, mulheres, homossexuais, deficientes e judeus) e quatro representantes de não minorias, todos com curso superior. No geral, quatro eram gerentes e cinco analistas. Desse modo, as evidências mostraram que, na opinião dos membros entrevistados das minorias que trabalhavam na empresa, as políticas de estímulo à diversidade apresentavam certos limites. Por exemplo, eles identificaram que as denúncias de discriminação e exclusão se asseme-

lhavam independentemente da minoria à qual pertencia o denunciante. Além disso, os resultados indicaram que, apesar do discurso organizacional e as políticas pertinentes, havia baixa efetividade, dado o preconceito arraigado dos empregados, bem como a presença de certa omissão dos quadros gerenciais e a ausência de uma mentalidade voltada à diversidade. Mais revelador ainda foi descobrir que “[...] Minorias e não minorias demonstraram preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito às suas diferenças. Apesar de as políticas lhes atribuírem um papel específico no processo, os gerentes manifestam preconceito explícito ou velado, minando a efetividade das políticas nessas unidades [...]” (Saraiva e Irigaray, 2009, p. 346). Em síntese, tais resultados deixam claramente entrever a existência de preconceitos e discriminações nos ambientes de trabalho brasileiros e, o que é pior: o desafio de mudar os valores e opiniões cultivados a respeito, de modo a aceitar as diferenças com naturalidade.

Ainda buscando mapear o pensamento das empresas acerca das práticas de gestão da diversidade, Jabbour e colegas (2011) empregaram um enfoque de múltiplos estudos de caso (N= 15) a fim de facilitar a análise das comparações. A coleta de informações constituiu-se de pelo menos duas entrevistas em cada empresa pesquisada, visitas técnica e conversas com os empregados – quando possível. Além disso, os autores compulsaram documentos relativos à história, missão, visão e valores das empresas, bem como relatórios tratando de questões socioambientais coletados. Posto isto, as respostas dos CEOs indicaram que o tema da diversidade é sistematizado ou focado de maneira irregular pelas empresas. Corroborando os achados de outros estudos sobre a realidade brasileira, este também encontrou evidências de que é tratado como assunto de somenos importância em processos de recrutamento. Mais ainda, a inclusão de minorias não raro ocorre devido aos impositivos legais. Por último, os autores apontam para a necessidade de que as empresas brasileiras – focadas na gestão da diversidade – deveriam eleger o tema para um valor organizacional, mostrar com clareza que a direção se preocupa com ele e identificar os desafios específicos. Note-se, uma vez mais, que o envolvimento do primeiro escalão é vital para viabilizar a gestão da diversidade.

Por sua vez, Irigaray e Vergara (2011) focaram em empregados portadores de deficiência física – raro estudo sobre esse aspecto da diversidade –, seus colegas de trabalho e gerentes das áreas de *marketing* e RH de uma companhia de transportes. Os autores encontraram elementos de “[...] espetacularização da deficiência e a naturalização de seu uso instrumental, no sentido de ganhar visibilidade social, midiática e vantagens estratégicas” (Irigaray e Vergara, 2011, p. 1091) – o que é profundamente

lamentável sob qualquer prisma. Tal constatação dá uma dimensão do quanto se tem pela frente até que as nossas empresas amadureçam e vejam os nobres valores empresariais, humanos e sociais embutidos na questão sob análise. Constataram ainda que a política de diversidade da empresa inquirida, na ótica dos deficientes, visava essencialmente atender aos ditames da lei e obter vantagens mercadológicas. Nitidamente faltava um questionamento sobre as virtudes inerentes à atitude de dar oportunidades de trabalho às minorias, restando apenas a preocupação financeira, mercadológica e midiática. Portanto, os horizontes profissionais vislumbrados pela organização para os deficientes eram extremamente nebulosos e estigmatizantes.

Pereira e associados (2012), a seu turno, analisaram as percepções de justiça organizacional distributiva dos indivíduos. Ou seja, as ações organizacionais que oferecem ou distribuem recursos e oportunidades aos indivíduos que pertencem ao gênero feminino, raça negra e portadores de deficiência. No entanto, os achados revelaram que foram consideradas como justas apenas as ações organizacionais direcionadas à valorização da diversidade voltadas para o grupo de pessoas com deficiência. De modo geral, os resultados sugeriram que as ações voltadas para a contratação e desenvolvimento profissional de membros desse grupo social eram devidamente reconhecidas. Reforçando as conclusões de estudos anteriores, neste também foram percebidas como justas e calcadas na igualdade as ações organizacionais que oferecem recursos e oportunidades à diversidade (mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência).

Vale destacar ainda o trabalho de Irigaray (2012) com travestis e transexuais. As suas conclusões delinearam um quadro nefando para esses indivíduos decorrente da estigmatização e preconceito de que são alvos e de atos de violência vivenciados desde a infância. O autor encontrou evidências de que

A grande maioria não teve acesso à escola e, conseqüentemente, estão excluídos do mercado de trabalho. Em geral, os travestis e transexuais têm baixa educação formal, saúde precária, baixa renda, ausência/instabilidade de emprego e condições precárias de moradia. No Brasil, a miséria e a violência experimentadas por esses indivíduos são cruciais para decidir o seu destino: a grande maioria se prostitui e, os que conseguiram entrar no mercado de trabalho formal, exercem funções operacionais; mesmo assim, são vítimas de agressões, violência e intolerância por parte de seus colegas de trabalho, inclusive nas empresas que afirmam possuir políticas de diversidade e respeito às diferenças (Irigaray, 2012, p. 142).

É digno de nota também o estudo de Sobral e Bisseling (2012) que examina o impacto da diversidade e conflito no desempenho das equipes e na satisfação dos membros. Assim sendo, os resultados colhidos mostraram que a composição da equipe, especialmente no que concerne aos diferentes *backgrounds* funcionais, pode ser geradora de conflitos construtivos e, nesse sentido, fornecer mais informação, bem como entendimento mais profundo das questões e maiores possibilidades de soluções. Obviamente tanto equipes homogêneas como heterogêneas podem afetar o desempenho. Mas como o conflito é algo, por assim dizer, inerente, o gestor deve estar apto a administrá-lo.

Como as mulheres estão se saindo

A mulher vem ganhando cada vez mais espaço e reconhecimento pelas corporações, como já afirmei anteriormente. E a pesquisa também vem lançando crescentes olhares para o universo feminino. Por exemplo, Pires et al. (2010) investigaram as práticas adotadas pelas empresas – para ser mais preciso, as consideradas melhores empresas para trabalhar no país – para o atendimento, atração e retenção das mulheres em seu quadro funcional. Os resultados mostraram que os programas têm sido paulatinamente implementados – ou seja:

- 53 % adotavam programas voltados para tais finalidades;
- 33 % desenvolviam discussões assistidas para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho;
- 29 % tinham programas educacionais e/ou de complementação educacional para os filhos;
- 27 % desenvolviam orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher;
- 25 % tinham práticas para aconselhamento e suporte ao planejamento familiar; e
- 9 % tinham instalações para atendimento e cuidados com os filhos dos funcionários.

Apesar disso, os autores constataram que não havia ainda um pensamento dominante na gestão da diversidade em termos de equidade de gênero. As mudanças ocorridas na sociedade ainda não se refletem plenamente, de acordo com esse estudo, na gestão das empresas. De fato, há ainda fortes indícios de que as mulheres estão sub-representadas nos *boards* das grandes corporações que atuam no Brasil (Lazzaretti et al., 2013; Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento,

2016). Por sua vez, Melo e Lopes (2012) analisaram o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerência intermediária em organizações do setor bancário, industrial e de informática localizadas em Belo Horizonte/MG. Esse estudo contemplou seis componentes que parecem possibilitar a análise do empoderamento feminino nas organizações, a saber: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e cultural.

Corroborando outros estudos previamente examinados, aqui também foi constatado que as gerentes entrevistadas também acreditam que a diversidade tem efeitos positivos à medida que tem ajudado a reduzir preconceitos. Assim sendo, as mulheres estão, cada vez mais, assumindo postos de comando e competindo em igualdade de condições com os homens. Além disso, o componente cultural tem facilitado a ascensão da mão de obra feminina. Enquanto isso, o tradicional patriarcalismo vem perdendo relevância e as mulheres começam a ocupar espaços em atividades que antes eram só destinadas ao gênero masculino.

Irigaray e Freitas (2011) focaram especificamente no universo das mulheres lésbicas. Para o grupo citado, os discursos organizacionais são interpretados como uma tentativa de homogeneização corporativa. As políticas de estímulo à diversidade e inclusão não conseguem atingir os seus objetivos. No entanto, os autores descobriram que o grupo pesquisado se sente mais confortável quando: “(1) a empresa possui e efetivamente implementa políticas de respeito às diversidades; (2) quando seus colegas de trabalho demonstram ser abertos às diferenças e não fazem comentários jocosos e piadas; e, finalmente, (3) quando trabalham com outros sujeitos, especialmente chefes, que compartilhem da mesma orientação sexual” (Irigaray e Freitas, 2011, p. 617).

Destacamos o trabalho de Vergara e Gomes (2012, p. 308) focando em gênero e ambiente acadêmico. Nesse sentido, os achados revelaram existir menor grau de preconceito contra as mulheres, mas curiosamente “[...] há mulheres que ainda recorrem ao padrão masculino para ganhar espaço, trazendo à tona a questão do ser e parecer ser”. Nesse sentido, a contradição entre ter atitudes “mais masculinas” e “papel feminino” permeou as conclusões de Carvalho-Neto, Tanure e Mota-Santos (2014). Por fim, outro estudo sugere que as mulheres se julgam mais inteligentes porque possuem a habilidade, segundo elas, de avaliar o impacto de suas decisões. Além disso, desejam ser lembradas pela competência e não por outros atributos como, por exemplo, beleza, elegância e sensualidade. Essa mesma investigação aponta que as líderes entendem que alcançaram tal posição devido à sua firmeza – característica paradoxalmente masculina e muito valorizada pelas empresas (Cursino e Carvalho Neto, 2015).

No momento há um esforço considerável no sentido de aumentar a participação de mulheres em posições de liderança das organizações (ver, por exemplo, Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2016; Kossek, Su e Wu, 2017; Lean In e McKinsey, 2015), embora não haja evidência concreta de que a presença de profissionais do sexo feminino no, por exemplo, *board* aumente o desempenho financeiro das empresas (ver, a propósito, Gipson et al., 2017). Há igualmente um intenso discurso em favor da igualdade de gênero e do empoderamento da mulher, especialmente por parte de *scholars* feministas (Kark e Eagly, 2010; Carli e Eagly, 2016), mesmo quando certos estudos indicam que as elas aceitam o saudável desafio de crescer profissionalmente por mérito (Kakabadse et al., 2015) ou por desejar apenas ter uma vida mais equilibrada, ainda que em detrimento da carreira, de modo a dar mais atenção à família (Cross, Linehan e Murphy, 2017; Socratous, Galloway e Kamenou-Aigbekaen, 2016).

2º Estudo

Ao concluir esse trabalho, gostaria de apresentar à guisa de contribuição ao estudo da diversidade no país, os resultados de um estudo de nossa autoria com base no Guia Você S/A – As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar. A opção por esse grupo de empresas reside no fato de que elas simplesmente representam as melhores opções de trabalho no país. Portanto, o objetivo desse estudo foi o de mapear como essas empresas estão lidando com o tema da diversidade, inclusão e discriminação em seus discursos organizacionais. Para atingir esse objetivo recorri exclusivamente aos materiais postados pelas organizações em seus *websites*. Afinal de contas, os *websites* corporativos constituem um meio reluzente de comunicação empresarial e, ao mesmo tempo, de divulgação dos valores e crenças acalentados pelas organizações. Em outras palavras, os *websites* ecoam aquilo que é relevante para as empresas não apenas no aspecto estético, mas também discursivo. Com base nesses pressupostos, espera-se que também o sejam nos temas sob apreço através do devido destaque que eles merecem. Assim sendo, analisando os seus conteúdos podemos ter uma ideia de quais assuntos são tratados efetivamente como relevantes pelas organizações. Ademais, como propõem Cole e Salimath (2013, p. 153): “[...] Através da utilização de sinais simbólicos visíveis tais como programas de gestão de diversidade ou declarações de diversidade, as organizações constroem percepções de legitimação entre os *stakeholders*-chave [...]”.

Método

A propósito, para Foucault (1972, citado em Jorgensen e Phillips, 2002, p. 12) o discurso é considerado como um grupo de declarações que pertencem a mesma formação discursiva. Como tal, o discurso é composto de um número limitado de declarações que viabilizam que um grupo de condições de existência seja passível de definir. Posto isto, a análise de discurso organizacional tem sido percebida como sendo uma provedora coerente de um quadro para a investigação da institucionalização de certos temas pelas empresas. Nesse sentido, argumenta-se ainda que “[...] as instituições são constituídas pela coleção estruturada de textos que existem em um campo particular e que produz as categorias sociais e normas que formam os entendimentos e comportamentos dos atores” (Phillips, Lawrence e Hardy, 2004, p. 638).

Por outro lado, os *scholars* tendem a considerar as organizações como construções discursivas já que o discurso representa, de certo modo, a fundação sobre a qual a vida organizacional é erigida. Tal raciocínio dá margem ao menos a três interpretações teóricas, a saber: (1) a organização é vista como um objeto ou entidade já materializada, permeada por determinadas características e apresentando resultados refletidos no discurso; (2) as empresas são percebidas como submetidas a um estado constante de transformações decorrentes das maneiras em que as propriedades dos discursos e padrões de interações determinam a organização; e, (3) por fim, as organizações são compreendidas como enraizadas em ações, bem como pautadas por práticas sociais e formas discursivas (Fairhurst e Putnam, 2004, p. 5-6).

Por sua vez, Jorgensen e Phillips (2002, p. 8-9) defendem que o enfoque analítico dos discursos toma como ponto de partida o aporte teórico da filosofia linguista estruturalista e pós-estruturalista, já que o acesso à realidade se dá sempre por intermédio da linguagem. E a linguagem, a seu turno, propicia a criação de representações da realidade que nem sempre refletem um quadro preexistente mas contribui para construí-la. É importante frisar que tal raciocínio não cogita a possibilidade de que a realidade em si não exista. Ao contrário, o que se toma por certo é que significados, representações e objetos físicos existem, mas só ganham vida através do discurso.

Declarado de maneira diferente, considera-se que quando os discursos são coerentes e estruturados, eles tendem a apresentar uma visão mais unificada de alguns aspectos da realidade social que se tornam, por conseguinte, reificados e

dados como verdadeiros. Assim, quanto mais reificada e tida como certa a construção social, provavelmente maior a dificuldade ou custosa será pôr em prática comportamentos que dela destoem porque tal coisa será vista como algo impraticável ou porque o comportamento proscrito/prescrito poderá ser definido e conectado mais claramente de modo a determinar as eventuais sanções/recompensas. Desse modo, quando os textos chegam a contradizer uns aos outros, ou ainda, quando os relacionamentos entre eles não são tão claros quanto o desejado, as suas implicações são necessariamente mais negociáveis, tendo-se em vista as consequências derivadas de ações inaceitáveis e os seus respectivos custos. Para ilustrar o raciocínio, argumenta-se que um discurso que seja consistente e suportado por outro, gerará outros mais vigorosos que certamente levarão a construção de instituições mais poderosas porque os seus mecanismos de autorregulação reforçarão uns aos outros (Phillips, Lawrence e Hardy, 2004, p. 644-645).

Parafraseando Phillips, Lawrence e Hardy (2004, p. 645), um discurso sobre diversidade e inclusão é suportado por outros ainda mais abrangentes. Assim sendo, o discurso da diversidade é altamente dependente da existência de outro ainda maior enfocando a valorização dos recursos humanos. Portanto, sem a existência desse último seria muito difícil imaginar, por conseguinte, um discurso específico de diversidade.

Amostra

Das 150 companhias listadas pelo Guia Você S/A – As 150 Melhores Empresas Para Você Trabalhar (Guia Você S/A, 2013) encontramos apenas 31 % (N= 46) que apresentavam em seus *websites* corporativos algum tipo de texto aludindo os temas acima citados (a propósito, os dados foram coletados durante o mês de novembro de 2013). Assim sendo, não há como negar que tal resultado é decepcionante sob muitos aspectos. Afinal, trata-se de um grupo altamente seletivo de empresas e vistas como as melhores empregadoras do país. No entanto, cumpre também reconhecer que o resultado ratifica, de certa maneira, as descobertas de estudos anteriores já mencionados e que sinalizaram as enormes dificuldades para a adequada absorção do tema no país.

Em outras palavras, os dados sugerem que tal temática ainda se encontra numa fase relativamente incipiente de exploração – talvez até mesmo de assimilação do conteúdo e que poderá ser objeto de outras investigações – como recurso discursivo por parte das empresas. Em termos de tamanho de força de

trabalho a distribuição da amostra pode ser considerada bastante heterogênea, apresentando uma ligeira predominância para as empresas que empregam entre 500 a 1000 e 1001 a 2000 funcionários (ver Tabela 7.3).

Tabela 7.3 – Características gerais da amostra

Informações	Nº	Percentual
Nº de Funcionários		
Até 500	5	11
500 a 1000	8	17
1001 a 2000	8	17
2001 a 3000	6	13
3001 a 4000	3	7
4001 a 5000	4	9
5001 a 10000	4	9
10001 a 15000	2	4
15001 a 20000	2	4
20001 ou mais	4	9
Ramo		
Atacado	1	2
Auto Indústria	4	9
Bancos & Serviços Financeiros	5	11
Bens de Consumo	3	7
Construção	1	2
Energia	4	9
Farmacêutico	2	4
Indústrias Diversas	4	9
Mineração	2	4
Papel e Celulose	2	4
Química & Petroquímica	4	9
Serviços	4	9
Serviços de Saúde	2	4
Siderurgia & Metalurgia	3	7
Tecnologia & Computação	3	7
Varejo	1	2
Cooperativas	1	2

Continua...

Continuação

Informações	Nº	Percentual
Região Geográfica		
Sudeste	36	78
Sul	5	11
Centro-oeste	2	4
Norte	-	-
Nordeste	3	7
Total da Amostra	46	100

Em contrapartida, as que empregam na faixa entre 10.000 a 20.000 funcionários são as que menos se destacam. Seguindo a classificação por ramo estabelecida pela referida publicação, o quadro geral é ainda mais heterogêneo à medida que a amostra está distribuída por dezessete setores de atividade empresarial. Nesse sentido, o ramo de bancos e serviços foram os que obtiveram a maior participação, embora seja modesta quando se vê os resultados gerais. Já os ramos voltados ao comércio atacadista, construção, varejo e cooperativas foram os que menos se destacaram. Por outro lado, a amostra indica uma clamorosa concentração geográfica das empresas na região Sudeste do país. Afinal de contas, 78 % das companhias estão sediadas nessa área. A região Sul (11 %), embora ocupe o segundo lugar, ainda assim vem muito atrás. A região Norte apresentou o pior desempenho já que não identifiquei uma empresa sequer situada naquela área. Quando observamos os dados agregados por estado, notamos que apenas nove deles possuem empresas abastecendo os seus respectivos *websites* com informações ou declarações relativas à diversidade, inclusão ou discriminação. Nesse cenário, o estado de São Paulo é o que detém o maior número de empresas (33), ou seja, 72 % da amostra, o que revela um alto grau de concentração. Depois vem o Paraná com 7 %, seguido de Minas Gerais, Santa Catarina e Ceará com 4 % cada e, finalmente, Mato Grosso, Rio Grande do Sul, Goiás e Pernambuco com 2 %, respectivamente.

Resultados

Vínculo do documento

A análise da posição das declarações e textos revelou que elas se encontram normalmente sob uma miríade de outros ícones nos *websites* das empresas não caracterizando, desse modo, a obediência a um padrão específico. Em outras palavras, os temas investigados não aparecem exibidos de maneira clara

na página inicial com *links* específicos convidando à leitura de seus conteúdos. Ao contrário. De fato, o que se observou foi a predominância de ícones referentes a outros assuntos que remetem aos especificamente sob apreço. Ou seja, há que se percorrer um ou dois níveis mais para se acessar o material desejado. De qualquer maneira, a Tabela 7.4 a seguir sumariza os achados relativos aos vínculos de acesso (ícones) aos conteúdos.

Tabela 7.4 – Assuntos e número de menções identificadas

Assuntos identificados no 1º nível de acesso dos sites*				
Institucional / Quem somos / Sobre a.../	Pessoas / Gente e Gestão / Nossa Gente/	Carreira (5)	Sustentabilidade (4)	Por que trabalhar na... /
Empresa/ Nossa Companhia (13)	Talentos/ Recursos Humanos (5)			Trabalhe conosco (2)
Responsabilidade Social e ambiental (1)	Cuidar (1)	Nossos Valores (1)		
Assuntos identificados no 2º nível de acesso dos sites				
Programas de Diversidade e Inclusão (10)	Trabalhe na.../ Junte-se a nós/ Porque trabalhar na.../ Sobre a... (5)	Código de ética (5)	Projetos Sociais/ Política de Responsabilidade Social/ Responsabilidade Socioambiental/ Responsabilidade Social Empresarial (4)	Missão, Visão e Valores/ Nossos Valores (3)

continua...

Continuação

Assuntos identificados no 1º nível de acesso dos sites*				
Desenvolvimento Humano/ Gente eficiente/ / Nossas Pessoas & Diversidade	Para a sua informação/ Princípios da atuação (2)	Código de Conduta (2)	Cuidado com os Funcionários (1)	Outros (1)

Assuntos identificados no 3º nível de acesso dos sites				
Diversidade na... / Diversidade e Igualdade (3)	Informação (1)	Guia de Diversidade (1)	O Guia de valores (1)	

Obs.: Refere-se ao número de passos (*links*) necessários para se alcançar o conteúdo procurado (isto é, diversidade, inclusão ou discriminação).

Fonte: Autor.

Note que, no 1º nível de acesso para se acessar o texto dos tópicos desejados, os ícones relativos ao institucional das empresas e/ou assemelhados funcionam como a principal porta de acesso. Em segundo lugar identificamos os ícones referentes às pessoas/gente/recursos humanos juntamente com carreira. Chama atenção aí a inexpressiva vinculação feita com o tópico dos valores empresariais já que diversidade poderia, em tese, ser aproveitada como um dos seus elementos constitutivos. Em essência, constatou-se que as empresas não capitalizavam em seus discursos de valor a relevância decorrente do tema da diversidade e da inclusão. No segundo nível de acesso encontramos as declarações já em ícones temáticos específicos, isto é, sob a denominação de programas/planos ou mesmo sob os títulos diversidade/diversidade e inclusão. Ainda assim encontramos os fragmentos discursivos inseridos nos códigos de ética – principalmente alertas quanto à impropriedade de atos discriminatórios – e nos ícones convidando os interessados em se juntar às empresas. Em seguida, numa intensidade bem menor, detectamos os assuntos investigados incorporados à missão da empresa/valores e desenvolvimento humano/pessoas. Por fim, o tema da diversidade também foi observado no 3º nível de acesso refletindo, em consequência, uma preocupação ainda menor em torno do assunto por parte de certas empresas.

Mas encontrei igualmente algumas exceções nas quais os conteúdos dos assuntos perscrutados foram acessados sem *links* intermediários, ou seja, diretamente. Por exemplo, identifiquei 10 empresas (22 % da amostra) que adotavam tal procedimento vinculando-os a: trabalhe código de ética empresarial (4 empresas); conosco/banco de talentos/nossas pessoas (3 empresas); responsabilidade social (2 empresas); e missão, visão e valores (apenas 1 empresa). Apurei apenas uma única organização que disponibilizava na página inicial de seu *website* um *link* direto para o seu programa de inclusão social, mas claramente voltado a deficientes físicos – ou seja:

- Nossa beleza é para todos
- Programa de Inclusão
- Para o Grupo Boticário, um ambiente de trabalho diverso, onde as características individuais são consideradas, respeitadas e valorizadas, pode potencializar o aprendizado, o dinamismo e a criatividade da empresa inteira e de todos que nela trabalham. E é com esta percepção que o Programa de Inclusão foi inserido entre nossas iniciativas de atração de talentos.
- Por meio do Programa, realizado em parceria com a Universidade Livre para a Eficiência Humana (Unilehu), oferecemos oportunidades em cargos de especialistas, direcionadas a profissionais com deficiência que tenham graduação ou pós-graduação. Aos que não têm formação superior, também são abertas vagas para funções administrativas e operacionais.
- O nosso Programa de Inclusão conta, ainda, com acompanhamentos específicos para profissionais com deficiência e oferece treinamentos de libras para colaboradores em geral, a fim de aproximar e facilitar o contato entre as pessoas. Além disso, as ferramentas oficiais de comunicação da empresa são adaptadas a necessidades de pessoas com deficiência auditiva, como a inclusão de interpretação em libras ou uso de legendas em vídeos institucionais. O site do Grupo também foi arquitetado para ser acessível a todos os públicos e, dentro desta finalidade, está entre os mais modernos. (Grupo Boticário)

Aliás, é interessante observar que algumas empresas usavam as suas declarações ou apresentavam o texto de iniciativas postas em prática e/ou relatórios com evidentes propósitos de valorizar/distinguir determinado grupo demográfico, a saber: mulheres (Anglo American, International Paper, Basf, Dow, Avanade), negros (BASF), deficientes físicos (Dow), gays, lésbicas e parceiros (Dow). Algumas organizações chegavam até mesmo a detalhar as suas ações conforme se pode ler a seguir:

- Celebrando mulheres extraordinárias
- Para o Dia Internacional da Mulher em 2013, sediamos 50 eventos de mesas redondas regionais em mais de 20 países para celebrar as conquistas sociais, econômicas e políticas das mulheres ao longo da história. Com foco no tema “Definindo o sucesso do seu caminho”, os palestrantes se reuniram em muitos de nossos escritórios locais para discutir os seus modelos, equilíbrio trabalho/vida e sua definição de sucesso dentro e fora do local de trabalho. Para o Dia Internacional da Mulher, em 2012 desafiamos os nossos funcionários a reunir 101 ideias concebidas para melhor atrair, desenvolver e reter mulheres na Avanade. Muitas dessas ideias já foram implementadas, incluindo:
 - Criar e lançar um programa formal de aconselhamento.
 - Criar diretrizes de orientação dos candidatos, no qual todas as posições abertas em ou acima do nível do diretor devem incluir pelo menos um candidato do sexo feminino qualificado.
 - Formar uma subcomissão para se concentrar no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, com um estatuto inicial para investigar as políticas e práticas de licença maternidade da Avanade. Esta subcomissão está trabalhando seriamente para identificar as melhores práticas e criar uma lista de recomendações. (Avanade)

Guia Basf de Diversidade

- Basf lança Guia Diversidade para colaboradores
- Para a Basf, cultivar a diversidade é adotar posturas acolhedoras e inclusivas com respeito mútuo, diálogo aberto e integridade.
- Para potencializar a implementação do conceito da diversidade nos processos de contratação e promoção de profissionais, a Basf constituiu comitês regionais em 2003.
- A implementação do conceito diversidade na Basf é global e na América do Sul conta com metas específicas, relacionadas à conscientização de seus colaboradores e à inclusão de negros e mulheres, além do cumprimento da legislação de integração de pessoas com deficiência na empresa. (BASF)

Citação dos textos por tema

Os dados revelaram um total de 196 citações temáticas (ver Tabela 7.5). Destas, o tema diversidade foi o principal assunto citado de forma isolada, com 101 menções.

Tabela 7.5 – Resumo das descobertas

Dimensões		
Citação por temas	Total	Percentual
Diversidade	101	52
Discriminação	32	16
Inclusão	29	15
Diversidade e inclusão	27	14
Preconceito	7	4
Total	196	100
Outras interpretações e tópicos		
Pessoas com deficiência e/ou necessidades especiais	16	30
Diversidade de ou respeito a	12	22
Relatórios das iniciativas	9	17
Oportunidades iguais	8	15
Direitos humanos	4	7
Jovens aprendizes	3	6
Definição precisa de diversidade	2	3
Total	54	100
Indutores dos discursos		
Impedir discriminação	17	18
Vantagem Competitiva	16	17
Inclusão	13	14
Criatividade e Inovação	9	10
Treinamento/Desenvolvimento	6	6
Resultados comerciais e pessoais superiores	6	6
Recrutamento e seleção de pessoal	4	4
Promoção na Carreira/ascensão a cargos	4	4
Relacionamento com os <i>Stakeholders</i>	4	4
Cultura	4	4
Negócios	3	3
Responsabilidade Social	3	3
Obediência às leis	2	2
Transparência na Demissão	2	2
Melhoria do Processo Decisório	1	1
Total	94	100

Fonte: Autor.

Os outros foram discriminação (32), inclusão (29), diversidade e inclusão (27) e, por último, preconceito (7). Vale ressaltar que apenas 8 empresas da amostra (17 %) englobavam em seus documentos online, de alguma forma, os assuntos capitais da investigação (diversidade, inclusão e discriminação) denotando, assim, melhor aproveitamento e/ou amadurecimento no plano discursivo pelo menos. Essas empresas estavam sediadas em São Paulo (5), Minas Gerais (1), Santa Catarina (1) e Ceará (1). Exceção à organização do estado de Minas Gerais, cujo discurso estava na língua inglesa já que se tratava de empresa multinacional e o documento foi localizado por meio de busca sob o título “Equal Opportunities”, as demais os apresentavam no idioma português.

Ilustrativo de tal enfoque é a declaração a seguir (no original) – ou seja:

Equal Opportunities

- The Group rejects all forms of discrimination, and in particular discrimination based on race, gender, sexual orientation, personal and social status, health, physical condition, disability, age, nationality and religious or personal beliefs.
- Offering career opportunities and advancement free from discrimination while encouraging and respecting diversity are among the commitments emphasized in the CNH Industrial Group Human Capital Management Policy and Human Rights Policy.
- Given CNH Industrial Group’s global presence, there may be significant differences in legislation among countries where the Group operates, as well as different levels of awareness, concern and ability among employees in applying the principles of non-discrimination. The company Code of Conduct and specific Policies ensure that the same standards are applied worldwide. Indeed, as stated in the Code of Conduct, company standards have precedence in jurisdictions where legislation is less stringent.
- In addition, the Group seeks to build awareness of the importance of a diverse and inclusive workforce through a variety of initiatives. For example, in 2010, an online course focusing on the principles of non-discrimination was developed in collaboration with the International Training Center of the International Labour Organization (ILO). During 2012, approximately 8 thousand employees attended courses focused on the importance of behaving in a fair and impartial way, making use of concrete examples and suggestions on how to identify, prevent and correct conduct that may give rise to discrimination in the workplace.

- The Group does not employ any form of child labor, meaning individuals younger than the legal working age where the work is carried out and, in any event, not younger than fifteen, except where an exception is expressly provided by international conventions or local legislation. The Group is equally opposed to any form of forced labor. CNH Industrial is committed to providing equal opportunity to all employees in the workplace and in their professional advancement free from any form of discrimination, in particular, discrimination based on race, gender, age, nationality or religious and personal conviction.
- The head of each department must ensure that in every aspect of the employment relationship, such as recruitment, training, compensation, promotion, transfer and termination, employees are treated according to their ability to fulfill the professional requirements with a guarantee of equal treatment and free from any form of discrimination. In its commitment to ensure an inclusive work environment and equal opportunities for all employees, CNH Industrial Group adopts a progressive total compensation system based on equitable and fair criteria. (CNH – Case New Holland)

Aliás, essa organização apresentava na mesma página um detalhado relato dos seus esforços na implantação da diversidade nos locais de trabalho cobrindo todas as suas operações mundiais – embora não fosse a única a fazê-lo, diga-se – o que sinalizou a seriedade como o assunto era por ela tratado. Outras empresas foram mais sucintas em suas declarações, embora frisassem com clareza o que pretendiam, conforme ilustra o exemplo a seguir.

Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos

- Somos mais de 7 mil colaboradores e acreditamos que a diversidade de indivíduos numa cidade, num país, com as suas diferentes culturas, etnias e gerações é uma das riquezas da humanidade. Mas essa convivência só é possível quando as diferenças são respeitadas.
- A Tigre valoriza a diversidade, se compromete com a inclusão e adota políticas que proíbem à violação dos direitos humanos, o preconceito e a discriminação de qualquer natureza. Além disso, assume publicamente a postura de repúdio a tais práticas e atua proativamente em sua cadeia produtiva, através da inclusão de cláusulas específicas que proíbem esses tipos de práticas em seus contratos com fornecedores. (Tigre)

Por outro lado, havia organizações que empregavam o termo diversidade com considerável frequência em suas declarações. Por exemplo, a Basf citava dezesseis vezes o vocábulo acima (uma em Valores e quinze no Guia Basf de Diversidade) e a International Paper dez vezes também em dois documentos (Diversidade e Plano de Ação de Diversidade) claramente explicitando os seus compromissos e iniciativas com o assunto, bem como o grau de importância que conferiam a ele. Em contrapartida, havia organizações (3) que se referiam exclusivamente ao tema da discriminação. Embora a relevância atribuída ao tópico, os seus discursos eram parcimoniosos porque deixavam de incorporar outros temas correlatos e igualmente primordiais, como se pode observar a seguir:

- Faz parte da filosofia da Embraer S.A. não tolerar nenhuma forma de discriminação, seja por religião, convicção filosófica ou política, nacionalidade, situação econômica familiar, origem, sexo, cor, etnia, deficiência, idade, estado obstétrico, preferência sexual ou estado civil. (Embraer)

Código de Ética

- Desaprovamos atitudes que:
- Envolvam pagamentos ou recebimentos de objetos ou valores indevidos ou que se caracterizem como suborno, corrupção, propina ou similares, que são inaceitáveis e serão punidas;
- Utilizem dos cargos, funções ou informações de âmbito interno para influenciar decisões e/ou obter quaisquer benefícios, favores ou vantagens para si ou para terceiros;
- Pratiquem ou demonstrem quaisquer formas de preconceitos ou discriminações em razão de raça, cor, origem, nacionalidade, classe social, sexo, opção política, crença religiosa, idade, incapacidade física ou outras necessidades especiais;
- Intimidem, constrangem como violência verbal, física ou psíquica, bem como, quaisquer formas de assédio;
- Explore o trabalho escravo e infantil, bem como, qualquer forma de agredir a dignidade humana. (Metalur)

Outras interpretações e menções

Os discursos identificados na coleta de dados também comportaram outras análises. Por exemplo, a menção de pessoas com deficiência/necessidades espe-

ciais realizada por dezesseis empresas da amostra correspondia basicamente ao atendimento de imperativos legais, aos quais não havia como não se enquadrar. Considerar tal esforço como algo diferenciador em termos de atração de mão de obra com as características acima descritas é muito relativo, não obstante as quotas estabelecidas pela lei. Diversidade de ou respeito ao assunto (12) pode ser visto como um discurso focado no compromisso por parte das empresas. Nesse sentido, a preocupação de relatar as iniciativas e esforços (9) foi numericamente tímida, mas quem o fazia procurava ser detalhista mesmo que se tratasse de ações voltadas a acomodar deficientes físicos. A menção de oportunidades iguais (8) denotava, até pelo reduzido valor apurado e relevância do tópico, a necessidade de um esforço muito mais intenso. Além disso, a menção aos direitos humanos (4) era uma preocupação destacada por pouquíssimas empresas da amostra. A companhia Telefônica Vivo, por exemplo, declarava o seguinte:

Princípios de Atuação

- Direitos Humanos
- Respeitamos os princípios da Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas, bem como as declarações da Organização Internacional do Trabalho. Incentivamos a igualdade de oportunidades e tratamos todos com justiça e imparcialidade, sem preconceitos de raça, cor, nacionalidade, etnia, religião, gênero, orientação sexual, estado civil, idade, deficiência ou responsabilidade familiar. (Telefônica Vivo)

Por fim, a menção aos jovens aprendizes (3) – também configurando um imperativo legal – era outro tema pouco explorado. Cabe ressaltar que só encontramos duas definições precisas de diversidade, a saber:

O que significa, então, diversidade para a Unilever?

- “Diversidade na Unilever trata de inclusão, abraçar diferenças, criar possibilidades e crescer – juntos. Diversidade na Unilever é mais do que diversidade física – gênero, nacionalidade, estilo, raça e credo. É sobre NÓS – criando um ambiente que inspire indivíduos diferentes a contribuir do próprio jeito, dentro de um conjunto de valores e objetivos compartilhados. É sobre NÓS – usando essas diferenças a nosso favor e continuamente achando novas formas de fortalecer nosso crescimento.” (Unilever)

- Para a Basf, cultivar a diversidade é adotar posturas acolhedoras e inclusivas com respeito mútuo, diálogo aberto e integridade. (BASF)

Aspectos estéticos

Utilizar o recurso de imagens/fotos de empregados era algo ainda incipiente, dado que um pouco mais de 1/4 da amostra (12 empresas) o fazia. Mesmo assim a maioria (59 %) recorria basicamente à imagem de jovens ou no máximo pessoas de meia idade. Desse modo, talentos maduros quase não apareciam, não obstante nos encontrarmos em franco processo de envelhecimento da força de trabalho mundial, conforme destacado no capítulo 1.

Termos e construtos associados

Os resultados permitiram constatar que a diversidade e inclusão são tópicos efetivamente multidimensionais à medida que abrangem inúmeros aspectos e características (subtemas). As palavras e expressões mencionadas a seguir confirmam tal percepção – ou seja:

- Ambiente de trabalho. É descrito como um local onde predomina o respeito, capaz de agregar e acolher diferentes maneiras de pensar porque é inclusivo, criador de valor e riqueza e, por isso, abre espaço ao crescimento.
- Talentos. Como elemento vital reúne pessoas com opiniões, pensamentos, perspectivas e experiências diferentes de vida. Desse modo, indivíduos oriundos de diferentes regiões geográficas, grupos étnicos e formações culturais e profissionais distintas são bem-vindos. E para desenvolvê-los, as empresas buscam criar uma visão atrativa, engajadora, qualificadora e potencializadora de aprendizado.
- Valorização. Algumas empresas destacam com veemência em seus discursos a importância, o respeito e a valorização que atribuem às características individuais e a riqueza étnica e cultural da sociedade.
- Cultura. Nessa categoria, a diversidade e a inclusão são o DNA da empresa, o elemento central da sua cultura organizacional. Por extensão, são arrolados aspectos como igualdade, dignidade, educação, cortesia, cooperação e consideração.
- Inovação. Considera-se aí como instrumento de inovação e potencializador de dinamismo e criatividade.

- Valor. Busca-se nessa dimensão a entrega de valor à sociedade, o desenvolvimento de ideias e, em decorrência disso, a obtenção do sucesso.
- Moral e ético. Considera-se aqui simplesmente como a coisa certa a fazer.

Indutores dos discursos

Por fim, cabe analisar os objetivos do discurso – embora eles nem sempre sejam claramente explicitados. De qualquer maneira, eles funcionam como balizadores à medida que expressam ou sugerem o que as empresas pretendem ao adotar tais políticas. Nesse sentido, a diversidade e a inclusão dos quadros de pessoal são perseguidas pelas empresas por várias razões. Para ser mais preciso, os resultados mostraram como aspectos mais citados nos discursos/declarações o seguinte: impedir a discriminação (17), a obtenção da vantagem competitiva (16), promover a inclusão (13), alavancar a criatividade e inovação (9), promover o treinamento e o desenvolvimento das pessoas (6), a busca de resultados comerciais e pessoais superiores (6), desenvolver um relacionamento melhor com os *stakeholders* (4), por questões ligadas a cultura da empresa (4), por razões ligadas ao recrutamento e seleção (4), por ascensão na carreira/promoção de cargos (4), por questões pertinentes ao negócio (3), responsabilidade social (3), transparência na demissão (2), obediências às leis (2) e melhoria do processo decisório (1). Ilustram tais citações os trechos citados a seguir:

Discriminação. “O Grupo Volvo remunera e trata seus funcionários de modo não discriminatório com relação a gênero, raça, religião, idade, incapacidade, orientação sexual, nacionalidade, opinião pública, afiliação sindical, origem étnica ou social”. (Volvo)

Inclusão. “Para o Grupo Boticário, um ambiente de trabalho diverso, onde as características individuais são consideradas, respeitadas e valorizadas, pode potencializar o aprendizado, o dinamismo e a criatividade da empresa inteira e de todos que nela trabalham. E é com esta percepção que o Programa de Inclusão foi inserido entre nossas iniciativas de atração de talentos”. (Boticário)

Vantagem competitiva. “Nossa capacidade de formar equipes que reúnam profissionais oriundos de diferentes regiões geográficas e grupos étnicos com diferentes formações culturais e profissionais proporciona à AES uma vantagem incomparável no mercado”. (AES)

Criatividade e inovação. “Talento não depende de sexo, idade, etnia, estilo, religião, deficiência ou orientação sexual. O time da Dow reflete a diversidade da cultura

brasileira, gerando um ambiente que agrega diferentes maneiras de pensar e amplifica as possibilidades para a criatividade e a inovação”. (Dow)

Treinamento e desenvolvimento das pessoas. “Forte investimento em treinamento e desenvolvimento”. (Bradesco)

Resultados comerciais e pessoais superiores. “O engajamento de nossos funcionários – e seus resultados inovadores – criam oportunidades sem fronteiras a serem trilhadas”. (3M)

Stakeholders. “Acreditamos em nossas pessoas, nossa cultura e em nossa habilidade de entregar valor a todos os nossos públicos interessados (Stakeholders)”. (Latapack Ball)

Cultura. “Diversidade de pensamentos, perspectivas, experiências e vida é uma parte vital da nossa cultura. E é essa cultura que nos permite inovar, solucionar problemas e obter sucesso”. (Symantec)

Recrutamento e seleção. “Faremos a seleção e a colocação dos funcionários com base em suas qualificações para o trabalho a ser executado, considerando as acomodações apropriadas e necessárias, sem levar em conta raça, religião, país de origem, cor, gênero, orientação sexual, idade e/ou deficiência física ou mental”. (Caterpillar)

Ascensão na carreira/promoção de cargos. “Oferecemos oportunidades em diversas áreas e posições do banco e condições para que os profissionais com deficiência física, auditiva, visual e intelectual desenvolvam suas competências e carreira profissional”. (Itaú Unibanco)

Negócio. “Trazer as diferenças para dentro da companhia significa ampliar as visões de negócio e propiciar uma maior conexão com os consumidores, o que impulsiona o crescimento e garante a sustentabilidade no futuro”. (Unilever)

Responsabilidade social. “A Coelce considera a responsabilidade social como tema transversal em seu planejamento estratégico, se comprometendo com todos que, de alguma maneira, são influenciados por suas ações: colaboradores, fornecedores, clientes, governo, comunidade/sociedade, meio ambiente e acionistas”. (Coelce)

Demissão. “Respeitar e promover a diversidade e combater todas as formas de preconceito e discriminação, por meio de política transparente de admissão, treinamento, promoção na carreira, ascensão a cargos e demissão”. (Agro Amazônia)

Obediências às leis. “Temos orgulho da diversidade de nossa força de trabalho global e cumpriremos as leis que proíbem a discriminação onde quer que atuemos”. (AES)

Melhoria do processo decisório. “Sabemos que, quando procuramos diferentes pontos de vista e somos receptivos a eles, isso traz muitos benefícios à Caterpillar; soluções e abordagens inovadoras para a tomada de decisão que podem fortalecer a empresa e nos tornar mais bem-sucedidos”. (Caterpillar)

Discussão

De modo geral, o presente estudo delinea um quadro em que predomina a lenta adoção de recursos discursivos simpáticos aos temas da diversidade e inclusão. As empresas averiguadas, que constituem uma elite em termos de políticas de RH no país, ainda não conseguem expressar com absoluta clareza o compromisso com os tópicos investigados. Afinal de contas, é surpreendentemente negativo constatar que mais de 2/3 das empresas analisadas simplesmente se omitem considerando que não apresentam qualquer declaração atinente em seus *websites*. O que causa mais perplexidade ainda é o fato de que diversidade e inclusão já não são mais assuntos de gestão, digamos, novidadeiros. Posto isto, essa investigação corrobora – de uma forma ou de outra – os achados de estudos anteriores relativos ao contexto brasileiro que apontam para a dificuldade para a correta incorporação do tema pelas organizações que aqui atuam (por exemplo, Fleury, 1999, 2000; Irigaray e Vergara, 2011; Jabbour et al., 2011; Nóbrega, Santos e Jesus, 2014; Rodrigues et al., 2008; Saraiva e Irigaray, 2009). Quanto às empresas que divulgaram (1/3 da amostra) elementos discursivos, o fazem de maneira tímida ou circunscrita a uma ou outra minoria, embora existam algumas exceções admiráveis – normalmente partindo de organizações multinacionais (por exemplo, CNH – Case New Holland, Caterpillar, International Paper, Basf, Dow, Monsanto, Accenture, Google [international] e Avanade).

Por outro lado, pode também ser considerado insatisfatório identificar que apenas 16 empresas da amostra (CNH – Case New Holland, Accenture, Grupo Volvo, Caterpillar, Embraer, Cielo, Grupo São Martinho, Essencis, 3M, Dow, Monsanto, Metalar, Telefônica Vivo, Johnson & Johnson, Brasilata e SKF), ou seja, 35 % fazem algum tipo de menção – geralmente contra a discriminação – com relação a idade tendo-se em vista os motivos previamente expostos. Tal resultado é sugestivo de prevalência de uma mentalidade ageísta no âmbito das empresas, conforme atestam estudos anteriores (por exemplo, Ceppelos, 2013; Vasconcelos, 2012).

Considerando a metodologia adotada (baseada em *websites* corporativos), o presente estudo soma-se a outras investigações similares realizadas com organizações holandesas (Heres e Benschop, 2010), finlandesas (Meriläinen et al., 2009),

inglesas (Guerrier e Wilson, 2011), bem como multipaíses europeus (Point e Singh, 2003; Singh e Point, 2004) que mapearam, no geral, os apelos e enfoques empregados nos discursos corporativos referentes à diversidade. Em decorrência disso, portanto, torna-se viável estabelecer alguns cotejamentos entre os resultados colhidos por esse estudo e outros internacionais. Desse modo, inspirando-se em Dass e Parker (1999), Singh e Point (2004) apresentaram, entre outras coisas, os estágios de gestão de diversidade observados em mais de duas dezenas de organizações sediadas no continente europeu.

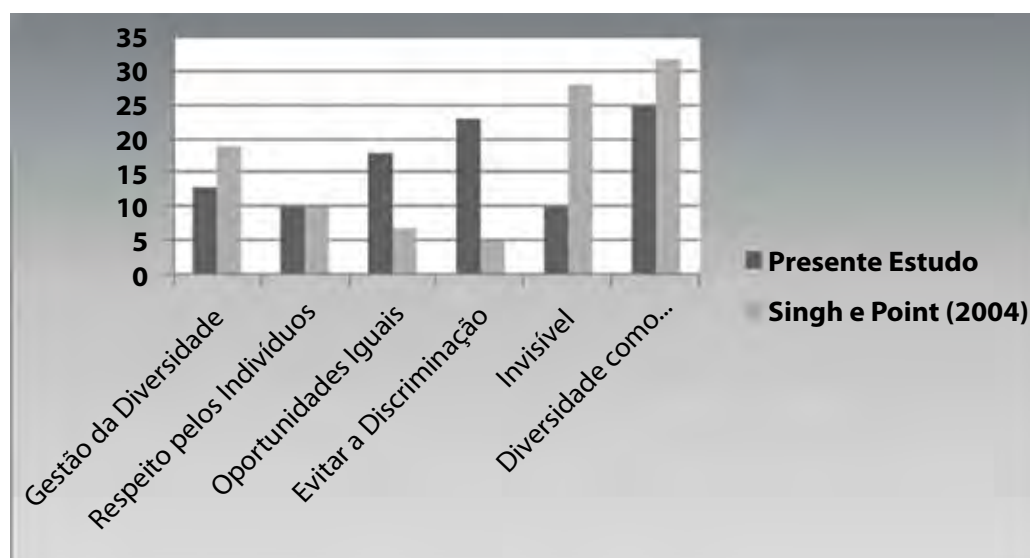


Gráfico 7.1 – Comparação dos estágios da diversidade: Brasil x Europa (em %)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim sendo, a tipologia estabelecida no estudo de Singh e Point (2004) define como gestão da diversidade as empresas que declaram que diversidade é um tema apoiado e valorizado. Note que em quase dez anos de hiato entre a coleta de dados de um estudo e outro, ainda se observa a ausência considerável de empresas brasileiras em exaltar o tema em suas declarações. No estágio respeito pelos indivíduos/estágios de capacidade, que engloba as declarações indicando que as diferenças seriam respeitadas e os indivíduos encorajados, de algum modo, a se desenvolver, houve um empate entre as duas amostras. Em relação ao desafio de promover oportunidades iguais (sem a presença de termos diversidade ou vantagem competitiva), as empresas que operam no Brasil estão bem mais cons-

cientes do que a amostra europeia. Quanto ao comprometimento de se evitar a discriminação, há no país hoje, até por conta de rigorosas leis específicas, uma enorme e legítima preocupação com o assunto, muito mais do que a apontada pelo estudo de Singh e Point. No estágio invisível considerou-se as companhias que não mencionavam os termos diversidade ou oportunidades iguais em seus *websites* e, nesse sentido, ficou patente o avanço obtido pelas empresas brasileiras. Por fim, a utilização de diversidade como vantagem competitiva é algo que ainda precisa ser mais bem capitalizado pelas empresas brasileiras. Deve-se ressaltar ainda que algumas empresas da amostra brasileira se encaixavam em dois ou mais dos perfis acima descritos e, como tal, assim foram consideradas.

O estudo de Singh e Point (2004) traz ainda outros elementos interessantes de comparação (ver a Tabela 7.6). Ou seja, as organizações no Brasil, embora apresentem aspectos extremamente importantes em seus discursos/declarações, ainda padecem de um melhor aproveitamento no que tange à consciência internacional. Também não usam o discurso da diversidade como instrumento de agregação de valor ao acionista, isto é, não constroem argumentos visando tal alinhamento e muito menos na construção de uma boa imagem/reputação em relação ao tema. Em outras palavras, não se observa declarações mais contundentes tais como “queremos ser reconhecidos como a primeira empresa em diversidade de talentos no país” ou “aspiramos ser vistos como a empresa onde os membros das minorias se sentem orgulhosos em nela poder trabalhar” ou ainda “visamos proporcionar aos talentos, independente das suas características físicas ou demográficas, reais condições de realização no trabalho, conforme atestam as estatísticas de diversidade da nossa força de trabalho a seguir...”.

Cumpra também ressaltar que o presente estudo apresenta limites que impedem a generalização dos seus resultados. Aliás, a própria metodologia empregada não permite tal ilação. Além do mais, os resultados colhidos – friso uma vez mais – são exclusivamente decorrentes das declarações obtidas nos *websites* corporativos. Por conta de tal opção, não se descarta a possibilidade de que as empresas investigadas possam já ter alcançado estágios mais avançados de gestão de diversidade. É igualmente possível que já estejam até mesmo implementando políticas bem mais sólidas, mas que não estão sendo exploradas nos seus respectivos *websites*.

Tabela 7.6 – Indutores de diversidade: comparação das descobertas

Indutores da diversidade identificados nas declarações dos <i>websites</i>	Presente estudo	Singh e Point (2004)	Sugestões de Cox e Taylor (1991)
Melhorar o desempenho (não especificado)	*	*	*
Gestão de talentos (incluindo melhor recrutamento, promoção e liderança)	*	*	*
Melhorar a criatividade	*	*	*
Consciência internacional/relações interculturais		*	*
Melhoria de decisões, flexibilidade na solução de problemas	*	*	*
Melhorar a competência para mudanças	*	*	*
Atender as necessidades dos consumidores, melhor <i>marketing</i>	*	*	*
Adicionar valor para os acionistas		*	
Criar melhor ambiente, inclusão e satisfação do empregado	*	*	*
Melhorar a imagem e reputação		*	*
Boa cidadania corporativa/responsabilidade social	*	*	*
Evitar discriminação/estereotipização	*	*	*

Fonte: Compilado e adaptado de Singh e Point (2004).

Implicações gerenciais e futuros estudos

Embora os limites expostos, há aspectos que podem ser levados em consideração à guisa de implicações gerenciais. Por exemplo, os *websites* carecem, não raro, de um mapa que facilite a identificação do assunto. Em muitas ocasiões detectei até a falta de um mecanismo de busca. Como o *website* corporativo é o lócus que, em tese, deve refletir o que a empresa pensa, acredita e faz, entendo que deve haver a preocupação de enriquecê-lo com informações organizadas com esmero e clareza. Afinal de contas, como um relevante canal de comunicação, ele deve ser facilmente navegável e minucioso na apresentação das declarações, haja vista que é através dele que os *stakeholders* estabelecem muitas vezes o primeiro contato e julgam a organização a partir dessa interação. Dito de outra forma, os *websites* causam uma impressão sobre a empresa que poderá ser favorá-

vel ou desfavorável dependendo da experiência proporcionada. No que concerne à diversidade, inclusão e discriminação é de bom tom que as informações sejam exibidas de maneira clara, já que são assuntos que afetam, como vimos, a reputação e imagem da empresa.

Quanto aos futuros estudos, recomendo que as investigações levem em conta outras amostras como, por exemplo, as mais admiradas do país, as 500 maiores e melhores empresas ou até mesmo as 130 melhores organizações para trabalhar da Época/Great Place to Work (que utiliza, por sinal, outra metodologia de aferição em comparação a empregada pela Você S/A). Ademais, os pesquisadores interessados poderiam se aprofundar mais ainda focando na percepção das minorias e de gestores da diversidade através da utilização de amostras mais robustas.

Em outras palavras, os discursos são realmente coerentes com a prática empresarial? Os gestores da diversidade têm suficiente influência para mudar as políticas nessa área? Quais os programas e ações colocadas em prática na atualidade? Afinal, o que as empresas, de fato, desejam com adoção da diversidade/inclusão da sua força de trabalho? Apenas conformação com a lei? Obtenção de vantagens competitivas? Quais os indicadores usados para medir diversidade? Essas perguntas de pesquisa, entre muitas outras, aguardam respostas.

Conclusões gerais

Ao encerrar essa obra cabe lembrar que fiz uma ampla avaliação, percorrendo alguns temas vitais da pesquisa e prática organizacional da atualidade. No Capítulo 1 listei alguns problemas pertinentes ao envelhecimento da força de trabalho mundial. Nesse sentido, ao examinar a literatura pertinente identifiquei alguns aspectos (desafios) que merecem a atenção tanto de pesquisadores como de gestores de diversidade, a saber: valorização e reconhecimento do trabalhador veterano, diversidade, aprendizado e capacitação do talento maduro, legislação, redução da discriminação por meio de sábias lideranças e políticas de RH, mudança de mentalidade, motivação, acomodação de gerações diferentes e o fator ético-moral. Com base nelas, as implicações subjacentes foram discutidas.

O Capítulo 2 examinou, sob vários enfoques, os efeitos perversos derivados dos comportamentos e atitudes discriminatórios, preconceituosos, estigmatizantes e estereotipados. Por conseguinte, concluí que a existência dessas percepções e julgamentos interfere vigorosamente na vida daqueles indivíduos submetidos a

tais tratamentos sociais. Como tais manifestações decorrem dos valores cultuados pela própria sociedade, elas acabam por influenciar negativamente os locais de trabalho. Ou seja, as pessoas tendem a levar para as empresas as suas crenças, visões, valores e opiniões que, por sinal, também moldam as suas decisões. Nesse sentido, é notório que uma das formas de discriminação mais preocupantes é o ageísmo, atingindo com maior intensidade o trabalhador veterano. Desse modo, observa-se que as possibilidades profissionais dos membros pertencentes a esse grupo são muito restritas. Em outras palavras, constatei que há empresas que demonstram evidente desinteresse em ter funcionários mais velhos em suas folhas de pagamento. Em vista disso, prevalecem políticas de contratação, seleção, treinamento e promoção que, de algum modo, acabam estreitando os horizontes profissionais para os talentos maduros. Parece-me, enfim, que a sociedade ainda não assimilou como deve lidar com o mais velho. E não deixa de ser no mínimo curiosa tal constatação já que envelhecer – pelo menos na dimensão em que vivemos presentemente – foi e sempre será algo inevitável.

No Capítulo 3 discuti as forças e dinâmicas que permeiam e afetam a vida do profissional mais maduro, desmistificando, assim, determinadas percepções, opiniões, crenças e suposições tidas e havidas como certas e precisas, mas sem a indispensável confirmação. Descortinei o real significado de ser mais velho identificando os obstáculos mais proeminentes enfrentados pelos indivíduos desse grupo que ainda fazem parte da força de trabalho, bem como examinei as suas inquietações e anseios. Posto isto, fiquei com a impressão que há muitos mitos cercando o trabalhador mais velho, o que dificulta a sua vida no trabalho. Não raro, se desconsidera as suas muitas experiências, memórias e olhar crítico que pode ser de grande valia às organizações humanas. Por isso, não me parece nada sábio e muito menos humano abdicar desse *background* e *expertise*. Conforme se observa, não são poucos os talentos maduros em plenas condições de apresentar desempenho e criatividade invejáveis. As nossas instituições são ainda muito deficientes e imperfeitas e esses indivíduos podem ajudar a torná-las melhores lugares para se trabalhar.

Mas para o adequado aproveitamento dessa mão de obra prevalece o enorme desafio de mudar a mentalidade com relação ao envelhecimento e tudo o que com ela se relaciona. Por isso, há a necessidade imperiosa de se intensificar treinamentos visando à conscientização das gerências e supervisões. Não menos importante é a implementação de políticas arrojadas, incentivadoras, customizadas de RH e *marketing* interno voltadas ao respeito e valorização ao profissional maduro.

O Capítulo 4 identificou o desafio apresentado aos gestores para entender as diferenças existentes entre os membros de cada geração e proporcionar um ambiente de trabalho que contemple a todos igualmente. Como a preocupação com as diferenças invade o ambiente corporativo, torna-se imprescindível a necessidade de se acomodar as minorias, os grupos etnicamente distintos e as pessoas de cada geração. Mais ainda, os gestores de diversidade têm de ter muita sensibilidade e perspicácia para transmitir a imagem que a organização se importa com todos os empregados indistintamente. Acredito que uma empresa discriminadora é algo absolutamente inaceitável nos tempos atuais.

O Capítulo 5 coligiu vários argumentos, opiniões e comentários que colocam a questão da diversidade e inclusão como impositivos de ordem legal, moral, responsabilidade social corporativa e até mesmo estratégica a ser enfrentados pelas empresas, apesar da resistência e de algumas restrições existentes. A análise empreendida sugere que se trata de um caminho sem volta e quem não assimilar tal imperativo provavelmente enfrentará duras consequências. Não faz bem a imagem corporativa de nenhuma empresa ser tachada de ageísta, discriminadora ou preconceituosa. Constatei que há muito ainda a progredir, não obstante a difusão dos programas de diversidade e as ações inclusivas. No entanto, o avanço só será obtido quando os gestores forem capacitados a lidar adequadamente com o assunto, isto é, se despojando ou pelo menos aprendendo a controlar os seus próprios preconceitos. Em razão disso, os recursos do treinamento e palestras de conscientização constituem medidas mais do que apropriadas.

Por sua vez, o Capítulo 6 identificou que a análise entre diversidade e desempenho empresarial é nuançada, de tal modo que não se é possível afirmar categoricamente que há uma relação positiva entre os dois construtos. Julgo mais prudente afirmar que vai depender das circunstâncias. Assim sendo, considerar a diversidade apenas com o objetivo de aumentar o lucro pode ser um caminho decepcionante, dado que não há garantias suficientes que tal coisa ocorrerá. O que se tem efetivamente é a predominância de um quadro nebuloso e inconclusivo. Assim sendo, há situações em que a relação proposta funciona, mas outras não.

Por isso, acredito que a adoção da diversidade nas organizações deva ser vista como um dever social, humanitário e espiritual. Dito de outra forma, a diversidade deve ser um objetivo a ser alcançado pelas empresas independente de qualquer outra consideração. Em decorrência disso, as lideranças devem assumir o seu papel de incentivadoras do processo e trabalhar arduamente

para que as arestas sejam aparadas de modo a permitir que o indivíduo “diferente” se sinta respeitado e valorizado.

Por fim, detectei um quadro geral no qual a diversidade e a inclusão ainda são temas abordados de maneira inadequada ou tímida pelas organizações que operam no Brasil, salvo raras exceções. Embora haja certo alinhamento com os resultados de outros estudos internacionais, no que concerne aos indutores (*drivers*) e estágios de desenvolvimento do assunto, existem aspectos como a natureza dos discursos, respectivos conteúdos e imagens que necessitam de aperfeiçoamento. Desse modo, portanto, essa obra não apenas aponta problemas, mas também soluções e *insights* para os gestores de diversidade e inclusão, assim como agrega resultados e sugestões para a pesquisa acadêmica.

ANEXO

Relação das declarações de diversidade, inclusão e discriminação

3M. Informação 3M. Disponível em: http://solutions.3m.com.br/wps/portal/3M/pt_BR/3M-Careers-LA/Junte-se+a+Nos/suporte/EOE-Information/. Acesso em: 25 nov. 2013.

ACCENTURE. Inclusion and Diversity at Accenture. Disponível em: <http://www.accenture.com/us-en/company/people/diversity/Pages/index.aspx>. Acesso em: 25 nov. 2013.

ACCENTURE. Our inclusion & diversity culture. Disponível em: <http://www.accenture.com/us-en/company/people/diversity/Pages/diversityculture.aspx>. Acesso em: 25 nov. 2013.

AES. Sustentabilidade. Disponível em: <http://aesbrasilSustentabilidade.com.br/pt/Sustentabilidade/sobre-a-aes-brasil.html>. Acesso em: 23 nov. 2013.

AGRO AMAZÔNIA. Relação com seus colaboradores. Disponível em: <http://www.agroamazonia.com.br/TNX/index.php?sid=87>. Acesso em: 20 nov. 2013.

AMBEV. Programa de Inclusão Social. Disponível em: <http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/gente-e-gestao/programa-de-inclusao-social.html>. Acesso em: 22 nov. 2013.

ANGLO AMERICAN. Inclusão. Disponível em: http://www.angloamerican.com.br/careers/diversidade/inclusao.aspx?sc_lang=pt-PT. Acesso em: 25 nov. 2013.

AVANADE. Fazendo conexões significativas. Disponível em: <http://www.aVanade.com/pt-br/careers/why-work-at-aVanade/Pages/diversity-global-reach.aspx>. Acesso em: 26 nov. 2013.

BANCO BRADESCO. Crescimento Profissional. Disponível em: <http://www.bra-desco.com.br/html/classic/sobre/trabalhe-conosco/index.shtm>. Acesso em: 22 nov. 2013.

BANCO MERCANTIL DO BRASIL. Valorização da diversidade. Disponível em: <http://mercantildobrasil.com.br/BemVindoAoMB/BancoTalentos/Paginas/ValorizaCaoDiversidade.aspx> Acesso em: 22 nov. 2013.

BASF. Como – nossos valores. Disponível em: <http://www.basf.com.br/default.asp?id=6891>. Acesso em: 25 nov. 2013.

BASF. Guia BASF de diversidade. Disponível em: <http://www.basf.com.br/default.asp?id=3238>. Acesso em: 25 nov. 2013.

BRASCABOS. Código de ética. Disponível em: <http://www.brascabos.com.br/site/images/codigo.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2013.

BRASILATA. Código de ética. Disponível em: http://www.brasilata.com.br/pt/codigo_etica.php#. Acesso em: 26 nov. 2013.

CATERPILLAR. Nossos valores em ação – código de conduta global da Caterpillar. Disponível em: http://brasil.cat.com/cda/files/4432048/12/Portuguese_OVIA_v05.pdf. Acesso em: 20 nov. 2013.

CENTRAL NACIONAL UNIMED. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade. Disponível em: http://www.centralnacionalunimed.com.br/pct/index.jsp?cd_canal=61001&cd_seCao=61020. Acesso em: 27 nov. 2013.

CIELO. Código de Ética. Disponível em: <http://www.cielo.com.br/ri/>. Acesso em: 22 nov. 2013.

CIELO. Por que Trabalhar na CIELO? Disponível em: https://www.elancers.net/frames/cielo/frame_geral.asp. Acesso em: 22 nov. 2013.

CNH – Case New Holland. Equal Opportunities. Disponível em: http://cnhindustrial.com/en-US/Sustainability2013/social_responsibility/people/equal_opportunities/Pages/default.aspx. Acesso em: 21 nov. 2013.

COBAP. Responsabilidade social e ambiental. Disponível em: <http://www.cobap.com.br/#responsabilidade>. Acesso em: 25 nov. 2013.

COELCE. Código de ética empresarial. Disponível em: <https://www.google.com/url?q=http://www.coelce.com.br/media/61880/anexo%2520v%2520%2520codigoeticacoelce.pdf&sa=U&ei=yyinUtLyH8SHkQfplIDYCW&ved=-0CAYQFjAB&client=internal-uds-cse&usq=AFQjCNG-nLVaiYfj-t5sDowabWL6v8trbg>. Acesso em: 23 nov. 2013.

CPFL PAULISTA. Programa Valorização da Diversidade. Disponível em: <http://www.cpfl.com.br/NossaGente/ProgramaValorizaccedilatildeodaDiversidade/tabid/502/Default.aspx>. Acesso em: 23 nov. 2013.

DOW. Diversidade & Inclusão. Disponível em: <http://www.dow.com/brasil/carreiras/diversidade-inclusao.htm>. Acesso em: 25 nov. 2013.

EMBRACO. Nossos valores. Disponível em: <http://www.embraco.com/Default.aspx?m1=carrers&sel=id0&tabid=6123>. Acesso em: 23 nov. 2013.

EMBRACON. Programa de Inclusão Social. Disponível em: <http://www.embracon.com.br/portal/responsabilidade-consorcio-embracon.asp>. Acesso em: 20 nov. 2013

EMBRAER. Trabalhe na EMBRAER. Disponível em: <http://www.embraer.com.br/pt-BR/pessoas/WorkToEmbraer/Paginas/Home.aspx>. Acesso em: 22 nov. 2013.

ESSENCIS. Código de ética Essencis. Disponível em: http://www.essencis.com.br/institucional/copy_of_codigo-de-etica/codigo-de-etica/view. Acesso em: 25 nov. 2013.

EUROFARMA. Missão, visão e valores. Disponível em: <http://www.eurofarma.com.br/versao/pt/institucional/missao.asp>. Acesso em: 23 nov. 2013.

GOOGLE. Diversity & inclusion at Google. Disponível em: <http://www.google.com/diversity/>. Acesso em: 26 nov. 2013.

GRUPO BOTICÁRIO. Nossa beleza é para todos. Disponível em: <http://www.grupo-boticario.com.br/oportunidades/Paginas/programa-de-inclusao.aspx>. Acesso em: 23 nov. 2013.

GRUPO SÃO MARTINHO. Projetos Sociais. Disponível em: <http://www.sao-martinho.ind.br>. Acesso em: 23 nov. 2013.

HOSPITAL ALBERT EINSTEIN. Gente eficiente. Disponível em: <http://www.einstein.br/trabalhe-conosco/gente-eficiente/Paginas/o-que-e.aspx>. Acesso em: 25 nov. 2013.

INTERNATIONAL PAPER. Diversidade. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/BRAZIL/PT/Company/Diversity/index.html>. Acesso em: 25 nov. 2013.

INTERNATIONAL PAPER. Planos de Ação de Diversidade. Disponível em: <http://www.internationalpaper.com/BRAZIL/PT/Company/Diversity/DiversityBlueprints.html>. Acesso em: 25 nov. 2013.

ITAÚ UNIBANCO. Valorização da diversidade. Disponível em: <https://www.itaubr.com.br/carreira/>. Acesso em: 22 nov. 2013.

JBR. Quem somos. Disponível em: <http://www1.jbr.eng.br/jbre/pt/quemsomos/>. Acesso em: 25 nov. 2013.

JOHNSON & JOHNSON. Nossas pessoas & diversidade. Disponível em: <http://www.jnjbrasil.com.br/nossacompanhia/nossaspessoasdiversidade>. Acesso em: 25 nov. 2013.

LATAPACK-BALL. Nossos valores. Disponível em: <http://www.latapack.com.br/a-empresa/nossos-valores/>. Acesso em: 26 nov. 2013.

MAGAZINE LUIZA. Magazine Luiza vem ser feliz. Disponível em: <http://www.magazineluiza.com.br/gptw2013/cuidar.html#fortyseven>. Acesso em: 27 nov. 2013.

METALAR. Código de Ética. Disponível em: <http://metalar.com.br/codigo-de-etica/>. Acesso em: 25 nov. 2013.

MONSANTO. Para sua Informação. Disponível em: http://www.monsanto.com.br/institucional/para_sua_informacao/diversidade_monsanto.asp. Acesso em: 25 nov. 2013.

SAMA. Relatório de sustentabilidade. Disponível em: http://www.sama.com.br/export/sites/default/en/Sustentabilidade/relatorio_Sustentabilidade/Sama2009/gri-2009.pdf. Acesso em: 25 nov. 2013.

SKF. Diversidade e igualdade. Disponível em: http://www.skf.com/br/our-company/employee-care/diversity-and-equality/index.html?WT.oss=Diversidade%20e%20igualdade&WT.z_oss_boost=0&tabname=Tudo&WT.z_oss_rank=1. Acesso em: 26 nov. 2013.

SYMANTEC. Trabalhando na Symantec. Disponível em: <http://www.symantec.com/pt/br/about/careers/workin/>. Acesso em: 26 nov. 2013.

TAKEDA. Takedaísmo, Missão, Visão e Valores. Disponível em: <http://www.takedabrasil.com/sobre-a-takeda/takeda-mundo/valores-v2/>. Acesso em: 23 nov. 2013.

TELEFÔNICA VIVO. Princípios de Atuação. Disponível em: <http://www.telefonica.com.br/institucional/sobre-a-telefonica/Principios-de-atuacao>. Acesso em: 25 nov. 2013.

TETRA PAK. Código de conduta. Disponível em: http://www.tetrapak.com/br/sobre_a_tetra_pak/empresa/codigo_conduta/pages/default.aspx. Acesso em: 25 nov. 2013.

TIGRE. Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos. Disponível em: http://www.tigre.com.br/pt/institucional.php?rcr_id=7&ctt_id=84&uni=0. Acesso em: 23 nov. 2013.

UNILEVER BRASIL. Diversidade. Disponível em: <http://www.unilever.com.br/abou-tus/people/diversidade/>. Acesso em: 23 nov. 2013.

VOLVO. Código de conduta do grupo Volvo. Disponível em: [http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/Volvo%20AB/country_sites/Brasil/documents/Código%20de%20Conduta%20Volvo%20\(950kb\).pdf](http://www.volvogroup.com/SiteCollectionDocuments/Volvo%20AB/country_sites/Brasil/documents/Código%20de%20Conduta%20Volvo%20(950kb).pdf). Acesso em: 20 nov. 2013.

REFERÊNCIAS

- ABDALLAH, A. Vicky Bloch. *Época Negócios*, Edição Especial, n. 70, p. 110-111, dez. 2012.
- ABRAMS, D.; CRISP, R.J.; MARQUES, S.; FAGG, E.; BEDFORD, L.; PROVIAS, D. Threat inoculation: experienced and imagined intergenerational contact prevents stereotype threat effects on older people's math performance. *Psychology and Aging*, v. 23, n. 4, p. 934-939, 2008.
- ABRAMS, D.; ELLER, A.; BRYANT, J. An age apart: the effects of intergenerational contact and stereotype threat on performance and intergroup bias. *Psychology and Aging*, v. 21, n. 4, p. 691-702, 2006.
- ALLEN, R.S.; DAWSON, G.; WHEATLEY, K; WHITE, C.S. Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*, v. 30, n. 1, p. 20-33, 2008.
- ANDRESEN, M. Diversity learning, knowledge diversity and inclusion: theory and practice as exemplified by corporate universities. *Equal Opportunities International*, v. 26, n. 8, p. 743-760, 2007.
- ARMSTRONG, C.; FLOOD, P.C.; GUTHRIE, J.P; LIU, W.; MACCORTAIN, S.; MKAMWA, T. The impact of diversity and equality management on firm performance: beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, v. 49, n. 6, p. 977-998, 2010.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. Factors associated with job content plateauing among older workers. *Career Development International*, v. 13, n.7, p. 594-613, 2008b.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. Human resource practices for mature workers – and why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 46, n. 3, p. 334-352, 2008a.
- ARMSTRONG-STASSEN, M. Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Management Journal*, v. 18, n. 1, p. 36-53, 2008c.

ARMSTRONG-STASSEN, M.; CATANNEO, J. The effect of downsizing on organizational practices targeting older workers. *Journal of Management Development*, v. 29, n. 4, p. 344-363, 2010.

ARMSTRONG-STASSEN, M.; SCHLOSSER, F. Benefits of a Supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 4, p. 419-437, 2008.

ARMSTRONG-STASSEN, M.; SCHLOSSER, F. Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, n. 2, p. 319-344, 2011.

ARMSTRONG-STASSEN, M.; TEMPLER, A. Adapting training for older employees: the Canadian response to an aging workforce. *Journal of Management Development*, v. 24, n. 1/2, p. 57-67, 2005.

ARTHUR, W. Jr.; DOVERSPIKE, D. Achieving diversity and reducing discrimination in the workplace through human resource management practices: implications of research and theory for staffing, training, and rewarding performance. In: DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. (Ed.). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

AVERY, D.R.; MCKAY, P.F.; WILSON, D.C. Engaging the aging workforce: the relationship between perceived age similarity, satisfaction with coworkers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 6, p. 1542-1556, 2007.

AVOLIO, B.J.; WALDMAN, D.A. Variations in cognitive, perceptual, and psychomotor abilities across the working life span: examining the effects of race, sex, experience, education, and occupational type. *Psychology and Aging*, v. 9, n. 3, p. 430-442, 1994.

BACKES-GELLNER, U.; SCHNEIDER, M.R.; VEEN, S. Effect of workforce age on quantitative and qualitative organizational performance: conceptual framework and case study evidence. *Organization Studies*, v. 32, n. 8, p. 1103-1121, 2011.

BAILYN, L. *Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives*. 2nd edition. Ithaca: Cornell University Press, 2006.

BALTES, B.B.; YOUNG, L.M. Aging and work/family issues. In: SHULTZ, K.S.; ADAMS, G.A. (Ed.). *Aging and work in the 21st century*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

BEESON, J.; MUNRO, P. *The fountain of wisdom*. Agenda aging and work blog, The Sloan Center on Aging and Work at Boston College. Disponível em: <http://agingandwork.bc.edu/blog/the-fountain-of-wisdom/>. Acessado em: 8 jan. 2014.

BELL, M.P.; MCLAUGHLIN, M.E. Outcomes of appearance and obesity in organizations. In: KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (Ed.). *Handbook of workplace diversity*. London: Sage Publications Ltd., 2006.

BELL, M.P.; MCLAUGHLIN, M.E.; SEQUEIRA, J.M. Age, disability, and obesity: similarities, differences, and common threads. In: STOCKDALE, M.S.; CROSBY, F.J. (Ed.). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell Publishing, 2004.

- BELL, S.T.; VILLADO, A.J.; LUKASIK, M.; BELAU, L.; BRIGGS, A. Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: a meta-analysis. *Journal of Management*, v. 37, n. 3, p. 709-743, 2011.
- BENDICK, M.; JACKSON, C.W.; ROMERO, J.H. Employment discrimination against older workers: an experimental study. *Journal of Aging & Social Policy*, v. 8, n. 4, p. 25-45, 1996.
- BENSON, J.; BROWN, M. Generations at work: are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.
- BERGER, E.D. 'Aging' identities: degradation and negotiation. *Journal of Aging Studies*, v. 20, n. 4, p. 303-316, 2006.
- BERTOLINO, M.; TRUXILLO, D.M.; FRACCAROLI, F. Age effects on perceived personality and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, v. 28, n. 7/8, p. 867-885, 2013.
- BILLET, S.; DYMOCK, D.; JOHNSON, G.; MARTIN, G. Last resort employees: older workers' perceptions of workplace discrimination. *Human Resource Development International*, v. 14, n. 4, p. 375-389, 2011.
- BILLET, S.; Van WOERKOM, M. Older workers and learning through work. In: TIKKANEN, T. (Ed.). *Older workers and lifelong learning*. Thessalonica: CEDEFOP, 2006.
- BILLING, Y.D.; SUNDIN, E. From managing equality to managing diversity: a critical Scandinavian perspective on gender and workplace diversity. In: KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (Ed.). *Handbook of workplace diversity*. London: Sage Publications Ltd., 2006.
- BINNEWIES, C.; OHLY, S.; NIESSEN, C. Age and creativity at work: the interplay between job resources, age and idea creativity. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 4, p. 438-457, 2008.
- BITENCOURT, B.M.; GALLON, S.; BATISTA, M.K.; PICCININI, V.C. Para além do tempo de emprego: o sentido do trabalho no processo de aposentadoria. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 30-57, 2011.
- BORGES, J.F.; VALADÃO JÚNIOR, V.M. A construção de sentido e a retórica das empresas na web. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2008.
- BOSCOV, I. Jogar a toalha, jamais. *Veja*, n. 2356, p. 92-95, 15 jan. 2014.
- BRAITHWAITE, V. Reducing ageism. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2004.
- BRIEF, A.P.; BUTZ, R.M.; DEITCH, E.A. Organizations as reflections of their environments: the case of race composition. In: DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. (Ed.). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

BROADBRIDGE, A. Ageism in retailing: myth or reality? In: GLOVER, I.; BRANINE, M. (Ed.). *Ageism in work and employment*. Burlington: Ashgate Publishing Co., 2001.

BROMLEY, P.; POWELL, W.W. From smoke and Mirrors to walking the talk: decoupling in the contemporary world. *The Academy of Management Annals*, v. 6, n. 1, p. 483-530, 2012.

BROOKE, L. Human resource costs and benefits of maintaining a mature-age workforce. *International Journal of Manpower*, v. 24, n. 3, p. 260-283, 2003.

BROUGH, P.; JOHNSON, G.; DRUMMOND, S.; PENNISI, S.; TIMMS, C. Comparisons of cognitive ability and job attitudes of older and younger workers. *Equality Diversity and Inclusion*, v. 30, n. 2, p. 105-126, 2011.

BROWN, M. Responses to work intensification: does generation matter? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 23, n. 17, p. 3578-3595, 2012.

BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C.A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 6, n. 3, p. 1-27, 2008.

CALO, T.J. Talent management in the era of the aging workforce: the critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, v. 37, n. 4, p. 403-416, 2008.

CANDUELA, J.; DUTTON, M.; JOHNSON, S.; LINDSAY, C.; MCQUAID, R.W.; RAESIDE, R. Ageing, skills and participation in work-related training in Britain: assessing the position of older workers. *Work, Employment and Society*, v. 26, n. 1, p. 42-60, 2012.

CAPPELLI, P.; NOVELLI, B. *Managing the older worker: how to prepare for the new organizational order*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.

CARLI, L.L.; EAGLY, A.H. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, v. 31, n. 8, p. 514-527, 2016.

CARRASCO, W. Geração desempregada. *Veja SP*, n. 42, p. 202, 21 out. 2009.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; MOTA-SANTOS, C. Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, p. 210-223, 2014.

CAVAZOTTE, F. *Diversity, efficacy beliefs and cooperation in small work groups: exploring the role of identification and emotional competence* (Doctoral dissertation). Virginia Commonwealth University, 2002.

CENNAMO, L.; GARDNER, D. Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 891-906, 2008.

CEPELOS, V. M. *O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de recursos humanos às práticas de gestão de idade*. Dissertação (Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

CHARNESS, N.; CZAJA, S.; SHARIT, J. Age and technology for work. In: SHULTZ, K.S.; ADAMS, G.A. (Ed.). *Aging and work in the 21st century*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

CHARNESS, N.; CZAJA, S.J. *Older worker training: what we know and don't know*. AARP Public Policy Institute, #2006-22. Washington: AARP, 2006. Disponível em: [http:// assets.aarp.org/rgcenter/econ/2006_22_worker.pdf](http://assets.aarp.org/rgcenter/econ/2006_22_worker.pdf). Acesso em: 2 abr. 2012

CHEUNG, F.; WU, A.M.S. Older workers' Successful aging and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, v. 28, n. 6, p. 645-660, 2013.

CHIU, W.; CHAN, A.; Snape, E.; REDMAN, T. Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an East-West comparison. *Human Relations*, v. 54, n. 5, p. 629-661, 2001.

COHEN, G.D. *The creative age: awakening human potential in the second half of life*. New York: HarperCollins Publishers, 2001.

COLE, B.M.; SALIMATH, M.S. Diversity identity management: an organizational perspective. *Journal of Business Ethics*, v. 116, n. 1, p. 151-161, 2013.

COLLINS, M.H.; HAIR, J.F., Jr.; ROCCO, T.S. The older-worker-younger-supervisor dyad: a test of the reverse pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*, v. 20, n.1, p. 21-41, 2009.

COSTANZA, D.P.; BADGER, J.M.; FRASER, R.L.; SEVERT, J.B.; GADE, P.A. Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, v. 27, n. 4, p. 375-394, 2012.

COX, T.H., Jr. *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*. San Francisco: Berret-Koehler, 1994.

CRAMPTON, S.M.; Hodge, J.W. Age discrimination and downsizing. *The Business review*, v. 7, n.1, p. 341-347, 2007.

CRESWELL, J.W. *Qualitative inquiry and research: choosing among five approaches*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 2007.

CROSS, C.; LINEHAN, M.; MURPHY, C. The unintended consequences of role-modeling behavior in female career progression. *Personnel Review*, v. 46, n.1, p. 86-99, 2017.

CUDDY, A.J.C.; FISKE, S.T. Doddering but dear: process, content, and function in stereotyping of older persons. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: MA, The MIT Press, 2004.

CUDDY, A.J.C.; NORTON, M.I.; FISKE, S.T. This old stereotype: the pervasiveness and persistence of the elderly stereotype. *Journal of Social Issues*, v. 61, n. 2, p. 265-283, 2005.

CUNNINGHAM, J.B.; SWEET, B. Individual competencies that older workers use in Successfully adapting during their careers. *International Journal of Human Resources Development and Management*, v. 9, n. 2/3, p. 198-222, 2009.

CURSINO, A.M. de C.; CARVALHO NETO, A. O estilo de gestão da mulher executiva brasileira: o feminino no masculino ou o masculino no feminino? In: ANDRADE, J.O.; CARVALHO NETO, A. (Ed.). *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens*. São Paulo: Atlas, 2015.

DANIEL, F. Diversity as technology: a new perspective. *Journal of Diversity Management*, v. 6, n. 2, p. 31-39, 2011.

DASS, A.P.; PARKER, B. Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management Executive*, v. 13, n. 2, p. 68-80, 1999.

DAWSON, G. Partial inclusion and biculturalism of African Americans. *Equal Opportunities International*, v. 25, n. 6, p. 433-449, 2006.

DEAL, J.J. *Retiring the generation gap: how employees young and old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

DEMUIJNCK, G. Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. *Journal of Business Ethics*, v. 88, n.1, p. 83-101, 2009.

DESMETTE, D.; GAILLARD, M. When a “worker” becomes an “older worker”. The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, v. 13, n. 2, p. 168-185, 2008.

DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. (Ed.). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005a.

DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. The dilemmas of workplace discrimination. In: DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. (Ed.). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005b.

DIPBOYE, R.L.; Halverson, S.K. Subtle (and not so Subtle) discrimination in organizations. In: GRIFFIN, R.W.; O’LEARY-KELLY, A.M. (Ed.). *The dark side of organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

DOBBIN, F.; KIM, S.; KALEV, A. You can’t always get what you need: organizational determinants of diversity programs. *American Sociological Review*, v. 76, n. 3, p. 386-411, 2011.

DREACHSLIN, J.L. The role of leadership in creating a diversity-sensitive organization. *Journal of Healthcare Management*, v. 52, n. 3, p. 151-155, 2007.

DUNCAN, C. Ageism, early exit, and the rationality of age-based discrimination. In: GLOVER, I.; BRANINE, M. (Ed.). *Ageism in work and employment*. Burlington: Ashgate Publishing Co., 2001.

DUNCAN, C. Assessing anti-ageism routes to older worker re-engagement. *Work, employment and Society*, v. 17, n. 1, p. 101-120, 2003.

E AS VENCEDORAS SÃO... *Época*, n. 484, p. 110-24, ago 2007.

ELY, R.J.; THOMAS, D. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

ÉPOCA. *As 100 melhores empresas para trabalhar 2006-2007*. São Paulo: Editora Globo S.A, 2006.

- ÉPOCA. *As 100 melhores empresas para trabalhar 2007-2008*. São Paulo: Editora Globo S.A., 2007.
- ÉPOCA. *As 100 melhores empresas para trabalhar 2008-2009*. São Paulo: Editora Globo S.A., 2008.
- ÉPOCA. *As 100 melhores empresas para trabalhar 2009-2010*. São Paulo: Editora Globo S.A., 2009.
- ÉPOCA. *As 100 melhores empresas para trabalhar 2010-2011*. São Paulo: Editora Globo S.A., 2010.
- ÉPOCA. *As 100 melhores empresas para trabalhar 2011-2012*. São Paulo: Editora Globo S.A., 2011.
- ÉPOCA. *As 130 melhores empresas para trabalhar 2012/2013*. São Paulo: Editora Globo S.A., 2012.
- ÉPOCA. *As 130 melhores empresas para trabalhar 2013/2014*. São Paulo: Editora Globo S.A., 2013.
- ÉPOCA. *As 130 melhores empresas para trabalhar 2014/2015*. São Paulo: Editora Globo S.A., 2014.
- ÉPOCA. *As 135 melhores empresas para trabalhar 2015/2016*. São Paulo: Editora Globo S.A., 2015.
- EXAME – VOCÊ S/A. *Guia Você S/A Exame - as 150 melhores para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, 2005.
- EXAME – VOCÊ S/A. *Guia Você S/A Exame - as melhores para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, 2004.
- EXAME. *Guia exame as 100 melhores para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, 2002.
- EXAME. *Guia exame as 100 melhores para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, 2003.
- FAIRHURST, G.T.; PUTNAM, L.L. Organizations as discursive constructions. *Communication Theory*, v. 14, n. 1, p. 5-26, 2004.
- FELDMAN, D.C. Career mobility and career stability among older workers. In: SHULTZ, K.S.; ADAMS, G.A. (Ed.). *Aging and work in the 21st century*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- FERDMAN, B.M.; AVIGDOR, A.; BRAUN, D.; KONKIN, J.; KUZMYCZ, D. Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 3, edição especial, p. 6-26, 2010.
- FERRIS, G.R.; KING, T.R. The politics of age discrimination in organizations. *Journal of Business Ethics*, v. 11, n. 5-6, p. 341-350, 1992.
- FINKELSTEIN, L.M.; BURKE, M.J.; RAJU, N.S. Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 80, n. 6, p. 40-45, 1995.
- FINKELSTEIN, L.M.; FARRELL, S. K. An expanded view of age bias in the workplace. SHULTZ, K.S.; ADAMS, G.A. (Ed.). *Aging and work in the 21st century*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- FLEURY, M.T.L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- FLEURY, M.T.L. The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial Management & Data Systems*, v. 99, n. 3, p. 109-114, 1999.

FORBES. *Global diversity and inclusion*. Fostering innovation through a diverse workforce. New York: Forbes Insight, 2011. Disponível em: http://www.forbesmedia.com/files/Innovation_Through_Diversity.pdf. Acesso em: 3 out. 2011.

FOX, M.; TOST, L.P.; WADE-BENZONI, K.A. The legacy motive: a catalyst for Sustainable decision making in organizations. *Business Ethics Quarterly*, v. 20, n. 2, p. 153-185, 2010.

FRAGA, J.B.; SILVA, V.A.B. Diversidade no conselho de administração e desempenho da empresa: uma investigação empírica. *Brazilian Business Review*, edição especial BBR Conference, p. 58-80, 2012.

FRASER, L.; MCKENNA, K.; TURPIN, M.; ALLEN, S.; LIDDLE, J. Older workers: an exploration of the benefits, barriers and adaptations for older people in the workforce. *Work*, v. 33, n. 3, p. 261-272, 2009.

FREITAS, M.E. O sexo do trabalho intelectual. In: FREITAS, M.E.; DANTAS, M. (Org.). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage, 2012.

FROSCH, K.H. Workforce age and innovation: a literature Survey. *International Journal of Management Reviews*, v. 13, n. 4, p. 414-430, 2011.

G1 MUNDO. *População mundial chega a 7 bilhões de pessoas, diz ONU*. 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2011/10/populaCao-mundial-chega-7-bilhoes-de-pessoas-diz-onu.html>. Acessado em: 26 out. 2011.

GELFAND, M.J.; NISHII, L.H.; RAVER, J.L.; Schneider, B. Discrimination in organizations: an organizational-level systems perspective. In: DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. (Ed.). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

GENEVIEVE, C. Ageism: the new diversity issue. *Management Review*, v. 83, n. 10, p. 10-15, 1994.

GIBSON, J.W.; GREENWOOD, R.A.; MURPHY, E.F., Jr. Generational differences in the workplace: personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, v. 4, n. 3, p. 1-7, 2009.

GILES, H.; REID, S.A. Ageism across the lifespan: towards a self-categorization model of ageing. *Journal of Social Issues*, v. 61, n. 2, p. 387-402, 2005.

GIOVANNINI, M. What gets measured gets done: achieving results through diversity and inclusion. *The Journal for Quality and Participation*, v. 27, n. 4, p. 21-27, 2004.

GIPSON, A.N.; PFAFF, D.L.; MENDELSON, D.B.; CATENACCI, L.; BURKE, W.W. Women and leadership: selection, development, leadership style, and performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 53, n. 1, p. 32-65, 2017.

GITHENS, R.P. Diversity and incivility: toward an action-oriented approach. *Advances in Developing Human Resources*, v. 13, n. 1, p. 40-53, 2011.

GLOVER, I. Ageism without frontiers. In: GLOVER, I.; BRANINE, M. (Ed.). *Ageism in work and employment*. Burlington: Ashgate Publishing Co., 2001.

GLOVER, I.; BRANINE, M. (Ed.). *Ageism in work and employment*. Burlington: Ashgate Publishing Co., 2001a.

GLOVER, I.; BRANINE, M. 'Do not go gentle into that good night': some thoughts on paternalism, ageism, management and society. In: GLOVER, I.; BRANINE, M. (Ed.). *Ageism in work and employment*. Burlington: Ashgate Publishing Co., 2001b.

GLOVER, I.; BRANINE, M. Ageism and the labour process: towards a research agenda. *Personnel Review*, v. 26, n. 4, p. 274-292, 1997.

GLOVER, I.; BRANINE, M. Therefore get wisdom. In: GLOVER, I.; BRANINE, M. (Ed.). *Ageism in work and employment*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Co., 2001c.

GOLDANI, A.M. Desafios do "preconceito etário" no Brasil. *Educação e Sociedade*, v. 31, n. 111, p. 411-434, 2010.

GOLDBERG, C.B.; FINKELSTEIN, L.M.; PERRY, E.L.; KONRAD, A.M. Job and industry fit: the effects of age and gender matches on career progress outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 7, p. 807-829, 2004.

GOLDMAN, B.; GUTTEK, B.; STEIN, J.H.; LEWIS, K. Employment discrimination in organizations: antecedents and consequences. *Journal of Management*, v. 32, n. 6, p. 786-830, 2006.

GOLUB, S.A.; FILIPOWICZ, A.; LANGER, E.J. Acting your age. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2004.

GONZALEZ, J.A.; DENISI, A.S. Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, v. 30, n. 1, p. 21-40, 2009.

GREENBERG, J.; SCHIMMEL, J.; MARTENS, A. Ageism: denying the face of the future. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2004.

GRIFFITHS, A. Healthy work for older workers: work design and management factors. In: LORETTO, W.; VICKERSTAFF, S.; WHITE, P. (Ed.). *The future for older workers: new perspectives*. Bristol: The Policy Press, 2007.

GROGGINS, A.; RYAN, A.M. Embracing uniqueness: The underpinnings of a positive climate for diversity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 86, n. 2, p. 264-282, 2013.

GUERRIER, Y.; WILSON, C. Representing diversity on UK company web sites. *Equality, Diversity and Inclusion*, v. 30, n. 3, p. 183-195, 2011.

GUIA VOCÊ S/A. *As melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, 2012.

GUIA VOCÊ S/A. *As melhores empresas para você trabalhar*. São Paulo: Editora Abril, 2013.

- HAGESTAD, G.O.; UHLENBERG, P. Should we be concerned about age segregation? Some theoretical and empirical explorations. *Research on Aging*, v. 28, n. 6, p. 638-653, 2006.
- HAMDANI, M.R.; BUCKLEY, M.R. Diversity goals: reframing the debate and enabling a fair evaluation. *Business Horizons*, v. 54, n. 1, p. 33-40, 2011.
- HAN, J.; HAN, J.; BRASS, D.J. Human capital diversity in the creation of social capital for team creativity. *Journal of Organizational Behavior*, v. 35, n. 1, p. 54-71, 2014.
- HANNAY, M.; FRETWELL, C. The higher education workplace: meeting the needs of multiple generations. *Research in Higher Education Journal*, n. 10, p. 1-12, 2011.
- HAQ, R. International perspectives on workplace diversity. In: Stockdale, M.S.; CROSBY, F.J. (Ed.). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell Publishing, 2004.
- HARRISON, D.A.; SIN, H.-P. What is diversity and how should it be measured? In: KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (Ed.). *Handbook of workplace diversity*. London: Sage Publications Ltd., 2006.
- HASELL, B.L.; PERREWÉ, P. An examination of beliefs about older workers: do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, v. 16, n. 5, p. 457-468, 1995.
- HEDGE, J.W.; BORMAN, W.C.; LAMMLEIN, S.E. *The aging workforce: realities, myths, and implications for organizations*. Washington: American Psychological Association, 2006.
- HEE, F.; FINKELMAN, J.; LOPEZ, P.D.; ENSARI, N. Reducing prejudice in organizations: the role of intergroup contact, out-group homogeneity, and in-group size. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, v. 2, n. 2, p. 39-59, 2011.
- HERES, L.; BENSCHOP, Y. Taming diversity: an exploratory study on the travel of a management fashion. *Equality, Diversity and Inclusion*, v. 29, n. 5, p. 436-457, 2010.
- HIRSCH, D. Sustaining working lives: the challenge of retention. In: LORETTO, W.; VICKERSTAFF, S.; WHITE, P. (Ed.). *The future for older workers: new perspectives*. Bristol: The Policy Press, 2007.
- HOEVER, I.J.; VAN KNIPPENBERG, D.; VAN GINKEL, W.P.; BARKEMA, H.G. Fostering team creativity: perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, v. 97, n. 5, p. 982-996, 2012.
- HOLVINO, E.; FERDMAN, B.M.; SANDS, D.M. Creating and Sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches. In: STOCKDALE, M.S.; CROSBY, F.J. (Ed.). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell Publishing, 2004.
- HOMBERG, F.; BUI, H.T.M. Top management team diversity: a systematic review. *Group & Organization Management*, v. 38, n. 4, p. 455-479, 2013.
- HORWITZ, S.K.; HORWITZ, I.B. The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, v. 33, n. 6, p. 987-1015, 2007.

IBGE. *Projeção da população do Brasil por sexo e idade 1980-2050 – revisão 2008*. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populaCao/projeCao_da_populaCao/2008/projecao.pdf. Acesso em: 18 mai. 2008.

ILO GLOBAL REPORT. Insidiousness and insecurity: the new face of discrimination and inequality in the world of work. *Word of Work*, 59, p. 4-7, 2007.

INSTITUTO ETHOS. Banco Interamericano de Desenvolvimento. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Disponível em: https://www3.Ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf. Acesso em: 14 mar. 2017

INSTITUTO ETHOS; IBOPE. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010*. Disponível em: https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww1.Ethos.org.br%2Fethosweb%2FFarquivo%2F0-a-eb4perfil_2010.pdf&ei=HBemUoLDAdLrkQf5tYHQAQ&usq=AFQjCNEMZjByY5GsdWkdOPoRNRt6w-wEDA&bvm=bv.57752919,d.eW0. Acesso em: 20 jul. 2012.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. Equality at work: making it happen. *Word of Work*, 59, p. 12-15, 2007.

IRIGARAY, H.A.R. Travestis e transexuais no mundo do trabalho. In: FREITAS, M.E.; DANTAS, M. (Org.). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage, 2012.

IRIGARAY, H.A.R.; FREITAS, M.E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações & Sociedade*, v. 18, n. 59, p. 605-621, 2011.

IRIGARAY, H.A.R.; VERGARA, S.C. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 4, p. 1095-1098, 2011.

JABBOUR, C.J.C.; GORDONO, F.S.; OLIVEIRA, J.H.C.de; MARTINEZ, J.C.; BATTISTELLE, R.A.G. Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality Diversity and Inclusion*, v. 30, n. 1, p. 58-74, 2011.

JACKSON, S.E.; JOSHI, A. Diversity in social context: a multi-attribute, multilevel analysis of team diversity and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 6, p. 675-702, 2004.

JAMES, J.B.; MCKECHNIE, S.; SWANBERG, J. Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, n. 2, p. 173-196, 2011.

JAMES, J.B.; SWANBERG, J.E.; MCKECHNIE, S.P. *Generational differences in perceptions of older workers' capabilities*. Issue Brief (No. 12). The Center on Aging & Work - Workplace Flexibility at Boston College, 2007b.

JAMES, J.B.; SWANBERG, J.E.; MCKECHNIE, S.P. *Responsive workplaces for older workers: job quality, flexibility and employee engagement*. Issue Brief (No. 11). The Center on Aging & Work - Workplace Flexibility at Boston College, 2007a.

- JAYNE, M.E.A.; DIPBOYE, R.L. Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, v. 43, n. 4, p. 409-424, 2004.
- JEHN, K.A.; BEZRUKOVA, K. A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 6, p. 703-729, 2004.
- JEX, S.M.; WANG, M.; ZARUBIN, A. Aging and occupational health. In: SHULTZ, K.S.; ADAMS, G.A. (Ed.). *Aging and work in the 21st century*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.
- JOHNSTON, D.; MALINA, M.A. Managing sexual orientation diversity: the impact on firm value. *Group & Organization Management*, v. 33, n. 5, p. 602-625, 2008.
- JONES, D.; STABLEIN, R. Diversity as resistance and recuperation: critical theory, post-structuralist perspectives and workplace diversity. In: KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (Ed.). *Handbook of workplace diversity*. London: Sage Publications Ltd., 2006.
- JONSEN, K.; MAZNEVSKI, M.L.; SCHNEIDER, S.C. Diversity and its not so diverse literature: an international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 11, n. 1, p. 35-62, 2011.
- JORGENSEN, M.; PHILLIPS, L. *Discourse analysis as theory and method*. London: Sage, 2002.
- JOSHI, A.; JACKSON, S.E. Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations. In: WEST, M.A.; TJOSVOLD, D.; SMITH, K. (Ed.). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. New York: Wiley, 2003.
- KAKABADSE, N.K.; FIGUEIRA, C.; NICOLOPOULOU, K.; YANG, J.H.; KAKABADSE, A.P.; ÖZBILGIN, M.F. Gender diversity and board performance: women's experiences and perspectives. *Human Resource Management*, v. 54, n. 2, p. 265-281, 2015.
- KALEV, A.; KELLY, E.; DOBBIN, F. Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, v. 71, n. 4, p. 589-617, 2006.
- KANFER, R.; ACKERMAN, P.L. Aging and work motivation. In: WANKEL, C. (Ed.). *21st century management: a reference handbook*, Vol. 2. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- KANFER, R.; ACKERMAN, P.L. Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 3, p. 440-458, 2004.
- KAPLAN, D.M.; WILEY, J.W.; MAERTZ, C.P., Jr. The role of calculative attachment in the relationship between diversity climate and retention. *Human Resource Management*, v. 50, n. 2, p. 271-287, 2011.
- KARK, R.; EAGLY, A. Gender and leadership: negotiating the labyrinth. In: CHRISLER, J.C.; MCCREARY, D.R. (Ed.). *Handbook of gender research in psychology*. New York: Springer, 2010.
- KITE, M.E.; Wagner, L.S. Attitudes toward older adults. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2004.

- KOCHAN, T.; BEZRUKOVA, K.; ELY, R.; JACKSON, S.; JOSHI, A.; JEHN, K.; LEONARD, J.; LEVINE, D.; THOMAS, D. The effects of diversity on business performance: report of a feasibility study of the diversity research network. *Human Resource Management Journal*, v. 42, n. 1, p. 3-21, 2003.
- KONRAD, A.M. Leveraging workplace diversity in organizations. *Organization Management Journal*, v. 3, n. 3, p. 164-189, 2006.
- KONRAD, A.M. Special issue introduction: defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group & Organization Management*, v. 28, n. 1, p. 4-17, 2003.
- KOOIJ, D.; LANGE, A. de; JANSEN, P.; DIKKERS, J. Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age a conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 4, p. 364-394, 2008.
- KOOIJ, D.T. A.M.; LANGE, A.H. de; JANSEN, P.G.W.; KANFER, R.; DIKKERS, J. S.E. Age and work-related motives: results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, n. 2, p. 197-225, 2011.
- KOOIJ, D.T.A.M.; JANSEN, P.G.W.; DIKKERS, J. S.E.; LANGE, A.H. de. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, v. 31, n. 8, p. 1111-1136, 2010.
- KOSSEK, E.E.; SU, R.; WU, L. 'Opting out' or 'pushed out'? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions". *Journal of Management*, v. 43, n. 1, p. 228-254, 2017.
- KRINGS, F.; SCZESNY, S.; KLUGE, A. Stereotypical inferences as mediators of age discrimination: the role of competence and warmth. *British Journal of Management*, v. 22, n. 2, p. 187-201, 2011.
- KUNZE, F.; Boehm, S.A.; Bruch, H. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a Cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, n. 2, p. 264-290, 2011.
- KUNZE, F.; Boehm, S.A.; Bruch, H. Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, v. 28, n. 7/8, p. 741-760, 2013.
- KUPPERSCHMIDT, B.R. Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, v. 19, n.1, p. 65-76, 2000.
- LAZZARETTI, K.; GODOI, C.K.; CAMILO, S.P.O.; MARCON, R. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management*, v. 28, n. 2, p. 94-110, 2013.
- LEAN IN; MACKINSEY & COMPANY. *Women in the workplace*. 2015. Disponível em http://womenintheworkplace.com/ui/pdfs/Women_in_the_Workplace_2015.pdf?v=5. Acesso em: 13 abr. 2016
- LEPPEL, K.; BRUCKER, E.; COCHRAN, J. The importance of job training to job satisfaction of older workers. *Journal of Aging & Social Policy*, v. 24, n. 1, p. 62-76, 2012.

- LESTER, S.W.; STANDIFER, R.L.; SCHULTZ, N.J.; WINDSOR, J.M. Actual versus perceived generational differences at work: an empirical examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 19, n. 3, p. 341-354, 2012.
- LEVY, B.R.; Banaji, M.R. Implicit ageism. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2004.
- LI, J.; CHU, C.W.L.; LAM, K.; LIAO, S. Age diversity and firm performance in an emerging economy: implications for Cross-cultural human resource management. *Human Resource Management*, v. 50, n. 2, p. 247-270, 2011.
- LI, S.C.; LINDENBERGER, U.; HOMMEL, B.; ASCHERSLEBEN, G.; PRINZ, W.; BALTES, P.B. Transformations in the couplings among intellectual abilities and constituent cognitive processes across the life span. *Psychological Science*, v. 15, n. 3, p. 155-163, 2004.
- LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. Executivos jovens e seniores no topo da carreira: conflitos e complementaridades. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 1, p. 63-96, 2012.
- LINNEHAN, F.; CHROBOT-MASON, D.; KONRAD, A.M. Diversity attitudes and norms: the role of ethnic identity and relational demography. *Journal of Organizational Behavior*, v. 27, n. 4, p. 419-442, 2006.
- LOCATELLI, P.A.P.C.; FONTOURA, D.S. Envelhecimento populacional e os Estudos em Administração. *Gestão e Sociedade*, v. 7, n. 17, p. 273-300, 2013.
- LÓPEZ-FERNÁNDEZ, M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Managing the effects of diversity on social capital. *Equality, Diversity and Inclusion*, v. 29, n. 5, p. 491-516, 2010.
- LORETTO, W. Work and retirement in an ageing world: the case of older workers in the UK. *Contemporary Social Science*, v. 5, n. 3, p. 279-294, 2010.
- LORETTO, W.; WHITE, P. Employers' attitudes, practices, and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 313-330, 2006.
- MACIK-FREY, M. The age wave crests during economic crisis: new challenges for older workers. *Journal of Management and Marketing Research*, v. 12, p. 109-123, 2012.
- MACPHAIL, L.H.; ROLOFF, K.S.; EDMONDSON, A.C. Collaboration across knowledge boundaries within diverse teams: reciprocal expertise affirmation as an enabling condition. In: ROBERTS, L.M.; DUTTON, J.E. (Ed.). *Exploring positive identities and organizations: building a theoretical and research*. New York: Routledge, 2009.
- MANPOWER. *The new agenda for an older workforce*. Milwaukee, WI: Manpower Inc., 2007.
- MARTENS, A.; GOLDENBERG, J.L.; GREENBERG, J. A terror management perspective on ageism. *Journal of Social Issues*, v. 61, n. 2, p. 223-239, 2005.
- MAURER, T. Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, v. 27, n. 2, p. 123-140, 2001.

MAURER, T.J. Employee development and training issues related to the aging workforce. In: SHULTZ, K.S.; ADAMS, G.A. (Ed.). *Aging and work in the 21st century*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

MAURER, T.J.; BARBEITE, F.G.; WEISS, E.M.; LIPPSTREU, M. New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 4, p. 395-418, 2008.

MAURER, T.J.; RAFUSE, N.E. Learning, not mitigating: managing employee development and avoiding claims of age discrimination. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 4, p. 110-121, 2001.

MCCANN, R.; GILES, H. Ageism in the workplace: a communication perspective. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2004.

MCGOLDRICK, A.E.; ARROWSMITH, J. Discrimination by age: the organizational response. In: GLOVER, I.; BRANINE, M. (Ed.). *Ageism in work and employment*. Burlington: Ashgate Publishing Co., 2001.

MCGREGOR, J. *Employment of the older worker*. Palmerston North: Massey University, 2001.

MCKAY, P.F.; AVERY, D.R.; LIAO, H.; MORRIS, M.A. Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, v. 22, n. 3, p. 788-803, 2011.

MCMILLAN-CAPEHART, A. A configurational framework for diversity: socialization and culture. *Personnel Review*, v. 34, n. 4, p. 488-503, 2005.

MCMILLAN-CAPEHART, A. Heterogeneity or homogeneity: socialization makes the difference in firm performance. *Performance Improvement Quarterly*, v. 19, n. 1, p. 83-98, 2006.

MCMILLAN-CAPEHART, A.; AARON, J.R.; CLINE, B.N. Investor reactions to diversity reputation Signals. *Corporate Reputation Review*, v. 13, n. 3, p. 184-197, 2010.

MELO, M.C.O.L.; LOPES, A.L.M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. *Gestão & Planejamento*, v. 13, n. 3, p. 648-667, 2012.

MERILÄINEN, S.; TIENARI, J.; KATILA, S.; BENSCHOP, Y. Diversity management versus gender equality: the Finnish case. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 26, n. 3, p. 230-243, 2009.

MILSTEIN, M.B.; LONDON, T.; HART, S.L. Revolutionary choices: capturing the opportunity for creating a more inclusive capitalism. In: PIDERIT, S. K.; FRY, R.E.; COOPERRIDER, D.L. (Ed.). *Handbook of transformative cooperation*. Stanford, CA: Stanford University Press, 2007.

NAPOLITANO, G.; AMORIM, L. No auge e de saída. *Exame*, n. 1037, p. 36-43, mar. 2013.

- NERY, A.A. *Os profissionais de recursos humanos, a empresa e o trabalhador que envelhece*. Dissertação (mestrado). Universidade Methodista de São Paulo, São Paulo, 1996.
- NG, E.S.; SEARS, G.J. CEO leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: moderating effects of social values and age. *Journal of Business Ethics*, v. 105, n. 1, p. 41-52, 2012.
- NG, E.S.W.; WYRICK, C.R. Motivational bases for managing diversity: a model of leadership commitment. *Human Resource Management Review*, v. 21, n. 4, p. 368-376, 2011.
- NG, T.W.H.; FELDMAN, D.C. The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 2, p. 392-423, 2008.
- NG, T.W.H.; FELDMAN, D.C. The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, v. 63, n. 3, p. 677-718, 2010.
- NIESSEN, C.; SWAROWSKY, C.; LEIZ, M. Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, v. 25, n. 4, p. 356-383, 2010.
- NÓBREGA, B.A.; SANTOS, J.N.; JESUS, G.L. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, v. 16, n. 39, p. 194-209, 2014.
- OLIVEIRA, A.C. *Menores e melhores*. Guia Você S/A. - As Melhores Empresas para Você Trabalhar, p. 45-48, 2013.
- OLSEN, J.E.; MARTINS, L.L. Understanding organizational diversity management programs: a theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, v. 33, n. 8, p. 1168-1187, 2012.
- ONUBR. *ONU pede saúde adequada a idosos em todo o mundo*. Disponível em: <http://www.onu.org.br/onu-pede-saude-adequada-a-idosos-em-todo-o-mundo/>. Acessado em: 9 abr. 2012.
- ØSTERGAARD, C.; TIMMERMANS, B.; KRISTINSSON, K. Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, v. 40, n. 3, p. 500-509, 2011.
- ÖZBILGIN, M.; TATLI, A. Mapping out the field of equality and diversity: rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, v. 64, n. 9, p. 1229-1258, 2011.
- PANDEY, V.K.; SHANAHAN, K.J.; HANSEN, S.W. The relationship between shareholder wealth effects, diversity, and publicity as a marketing strategy. *Academy of Marketing Science Journal*, v. 33, n. 4, p. 423-431, 2005.
- PASUPATHI, M.; LÖCKENHOFF, C. Ageist behavior. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2004.
- PATRICKSON, M.; RANZIJN, R. Workforce ageing: the challenges for the 21st century management. *International Journal of Organisational Behavior*, v. 10, n. 4, p. 729-739, 2005.

PAUL, R.J.; TOWNSEND, J.B. Managing the older worker – don't just rinse away the gray. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 67-74, 1993.

PEDERSEN, E.R. Modelling CSR: how managers understand the responsibilities of business towards society. *Journal of Business Ethics*, v. 91, n. 2, p. 155-166, 2010.

PEETERS, M.C.W.; VAN EMMERIK, H. An introduction to the work and well-being of older workers: from managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 4, p. 353-363, 2008.

PEREIRA, J.B.C.; ALMEIDA, A.P.; CORDEIRO, J.G.; CESTARI, M.M.J.; ALENCAR, L.Q.; MENDONÇA NETO, A.L. A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 11, n. 1, p. 143-161, 2012.

PERES, M.A.C. As estratégias empresariais e a exclusão por idade. *Revista Gerenciais*, v. 2, n. 1, p. 15-21, 2003.

PERES, M.A.C. O envelhecimento do trabalhador no contexto dos novos paradigmas organizacionais e os indicadores de exclusão por idade no trabalho. *Linhas*, v. 6, n. 2, p. 1-23, 2005.

PERRY, E.L.; BOURHIS, A.C. A closer look at the role of applicant age in selection decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 28, n. 18, p. 1670-1697, 1998.

PERRY, E.L.; KULIK, C.T.; BOURHIS, A.C. Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination. *Journal of Applied Psychology*, v. 81, n. 6, p. 628-647, 1996.

PERRY, E.L.; PARLAMIS, J.D. Age and ageism in organizations: a review and consideration of national culture. In: KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (Ed.). *Handbook of workplace diversity*. London: Sage Publications Ltd., 2006.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T.B.; HARDY, C. Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

PIRES, F.M.; LUCAS, A.C.; ANDRADE, S.M.; AMORIM, W.A.C.; FISCHER, A.L. Gênero e as práticas de gestão nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, v. 3, n. 1, p. 81-94, 2010.

PITT-CATSOUPHES, M.; MATZ-COSTA, C. The multi-generational workforce: workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, v. 11, n. 2, p. 215-229, 2008.

PITT-CATSOUPHES, M.; MATZ-COSTA, C.; JAMES, J. *Through a different looking glass: the prism of age*. Boston: Sloan Center on Aging & Work, Boston College, 2012.

POINT, S.; SINGH, V. Defining and dimensionalising diversity: evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, v. 21, n. 6, p. 750-761, 2003.

POLZER, J.T.; MILTON, L.P.; SWANN, W.B., Jr. Capitalizing on diversity: interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, v. 47, n. 2, p. 296-324, 2002.

POSTHUMA, R.A.; CAMPION, M.A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, v. 35, n. 1, p. 158-188, 2009.

PRASAD, A.; PRASAD, P.; MIR, R. 'One Mirror in another': managing diversity and the discourse of fashion. *Human Relations*, v. 64, n. 5, p. 703-724, 2011.

PRASAD, P.; PRINGLE, J.K.; KONRAD, A.M. Examining the contours of workplace diversity: concepts, contexts and challenges. In: KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (Ed.). *Handbook of workplace diversity*. London: Sage Publications Ltd., 2006.

PRECONCEITO RONDA TRABALHADOR SÊNIOR. *Folha de São Paulo*, Caderno Empregos, p. 3, 14 ago. 2011.

PRIETO, L.C.; PHIPPS, S.T.A.; OSIRI, J.K. Linking workplace diversity to organizational performance: a conceptual framework. *Journal of Diversity Management*, v. 4, n. 4, p. 13-21, 2009.

PRINCIPI, A.; FABIETTI, P.; LAMURA, G. Perceived qualities of older workers and age management in companies. Does the age of HR managers matter? *Personnel Review*, v. 44, n. 5, p. 801-820, 2015.

PROUDFORD, K.L.; NKOMO, S. Race and ethnicity in organizations. In: KONRAD, A.M.; PRASAD, P.; PRINGLE, J.K. (Ed.). *Handbook of workplace diversity*. London: Sage Publications Ltd., 2006.

RABL, T.; TRIANA, M. del C. Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: individual attitudes matter. *Journal of Business Ethics*, v. 121, n. 3, p. 403-417, 2014.

RAIS. *Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais - 2009*. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812CB90335012CCB1DDE6603AB/resultado_2009.pdf. Acesso em: 24 ago. 2010.

RAIS. *Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais - 2012*. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF808081419E9C900141B74A39245892/Principais%20ReSultados%20-%20Ano%20base%202012%202.pdf>. Acesso em: 14 out. 2013.

RAIS. *Características do emprego formal - 2005*. Disponível em: http://www.mte.gov.br/rais/resultado_2005.pdf. Acesso em: 17 fev. 2008.

RAIS. *Características do emprego formal - principais resultados - 2002*. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812CB90335012CCB1C4AFE75BA/resultado_2002.pdf. Acesso em: 2 jun. 2009.

RAIS. *Características do emprego formal - principais resultados - 2004*. Disponível em: http://www.mte.gov.br/rais/resultado_2004.pdf. Acesso em: 2 jun. 2009.

RAIS. *Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais - 2007*. Disponível em: http://www.mte.gov.br/rais/resultado_2007.pdf. Acesso em: 26 ago. 2009.

RAIS. *Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais - 2008*. Disponível em: http://www.mte.gov.br/rais/2008/arquivos/Resultados_Definitivos.pdf. Acesso em: 26 ago. 2009.

RAIS. *Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais - 2010*. Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D2E7318C8012FE039D8AA15D9/resultado_2010.pdf. Acesso em: 11 mai. 2011.

RAIS. *Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais - 2011*. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/portal-mte/rais/#2>. Acesso em: 12 mar. 2013.

RAIS. *Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais - 2013*. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF80808148855DD70148A92767C34D76/Principais%20Resultados%20-%20Ano%20base%202013.pdf>. Acesso em: 16 out. 2014.

RAIS. *Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais - 2014*. Disponível em: <http://acesso.mte.gov.br/data/files/FF8080814F4D225D014FB3757F852753/Características%20do%20Emprego%20Formal%20segundo%20a%20Relação%20Anual%20de%20Informações%20Sociais%202014%2031082014.pdf>. Acesso em: 7 nov. 2015.

RAIS. *Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais - 2006*. Disponível em: http://www.mte.gov.br/rais/resultado_2006.pdf. Acesso em: 17 fev. 2008.

RIACH, K. 'Othering' older worker identity in recruitment. *Human Relations*, v. 60, n. 11, p. 1701-1726, 2007.

RIACH, K. Managing 'difference': understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 319-335, 2009.

RICHARD, O.C. Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 2, p. 164-177, 2000.

RICHARD, O.C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK, K. Cultural diversity in management, firm performance and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 2, p. 255-266, 2004.

RICHARD, O.C.; JOHNSON, N.B. Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, v. 13, n. 2, p. 177-195, 2001.

RIORDAN, C.M.; SCHAFFER, B.S.; STERWART, M.M. Relational demography within groups: through the lens of discrimination. In: DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. (Ed.). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

- ROBERGE, M.-É.; LEWICKI, R.J.; HIETAPELTO, A.; ABDYLDAEVA, A. From theory to practice: recommending Supportive diversity practices. *Journal of Diversity Management*, v. 6, n. 2, p. 1-20, 2011.
- ROBERSON, L.; KULIK, C. Stereotype threat at work. *Academy of Management Perspectives*, v. 21, n. 2, p. 24-40, 2007.
- ROBERSON, Q.M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, v. 31, n. 2, p. 212-236, 2006.
- ROBERSON, Q.M.; PARK, H.J. Examining the link between diversity and firm performance: the effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group & Organization Management*, v. 32, n. 5, p. 548-568, 2007.
- RODRIGUES, I.; SANTOS, G.C.M.; DUTRA, S.E.; COSTA, B.V.L. Gestão da diversidade: um estudo entre “As Melhores Empresas Para Você Trabalhar”. In: SEMEAD - Seminários de Administração, 11., 2008, São Paulo. São Paulo: [S.n.], 2008.
- ROUNDTREE, L. Age: a 21st century diversity imperative. (Executive Case Report nº 4). Boston: The Sloan Center on Aging & Work at Boston College, 2011.
- RUPP, D.E.; VODANOVICH, S.J.; CREDÉ, M. The multidimensional nature of ageism: construct validity and group differences. *The Journal of Social Psychology*, v. 145, n. 3, p. 335-362, 2005.
- RUSSO, M. Diversity in goal orientation, team performance, and internal team environment. *Equality, Diversity and Inclusion*, v. 31, n. 2, p. 124-143, 2012.
- RYDLEWSKI, C. Washington Olivetto. *Época Negócios*, Edição Especial, n. 70, p. 130-134, dez. 2012.
- SAGRESTANO, L.M. Health implications of workplace diversity. In: STOCKDALE, M.S.; CROSBY, F.J. (Ed.). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell Publishing, 2004.
- SARAIVA, L.A.S.; IRIGARAY, H.A. dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.
- SAWYERR, O.O.; STRAUSS, J.; YAN, J. Individual value structure and diversity attitudes: the moderating effects of age, gender, race, and religiosity. *Journal of Managerial Psychology*, v. 20, n. 5/6, p. 498-521, 2005.
- SCHEIBE, S.; SPIELER, I.; KUBA, K. An older-age advantage? Emotion regulation and emotional experience after a day of work. *Work, Aging and Retirement*, v. 2, n. 3, p. 307-320, 2016.
- SENDIN, T. Juniorização da mão de obra. *Você RH*, n. 30, p. 20-27, fev./mar. 2014.
- SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 2, p. 360-395, 2011.

- SHACKLOCK, K. Extended working lives? The meaning of working to older University workers in Australia. *International Journal of Human Resources Development and Management*, v. 6, n. 2-4, p. 161-173, 2006.
- SHACKLOCK, K.; BRUNETTO, Y.; NELSON, S. The different variables that affect older males' and females' intentions to continue working. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 47, n. 1, p. 79-101, 2009.
- SHORE, L.M.; CLEVELAND, J.N.; GOLDBERG, C.B. Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 3, p. 529-537, 2003.
- SHORE, L.M.; GOLDBERG, C. B. Age discrimination in the workplace. In: DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. (Ed.). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005
- SHORE, L.M.; RANDEL, A.E.; CHUNG, B.G.; DEAN, M.A.; EHHART, K.H.; SINGH, G. Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.
- SILVA, R.C.; DUTRA, J.S.; VELOSO, E.F.R.; FISCHER, A.L.; TREVISAN, L.N. Generational perceptions and their influences on organizational commitment. *Management Research*, v. 13, n. 1, p. 5-30, 2015.
- SILVEIRA, M. E as vencedoras são... *Época*, n. 536, p. 116-132, ago. 2008.
- SILVEIRA, M. As vencedoras. *Época*, n. 588, p. 112-136, ago. 2009.
- SINGH, B.; SELVARAJAN, T.T. Is it spillover or compensation? Effects of community and organizational diversity climates on race differentiated employee intent to stay. *Journal of Business Ethics*, v. 115, n. 2, p. 259-269, 2013.
- SINGH, V.; POINT, S. Strategic responses by European companies to the diversity challenge: an online comparison. *Long Range Planning*, v. 37, n. 4, p. 295-318, 2004.
- SMITH, D.J. Old enough to know better: age stereotypes in New Zealand. In: GLOVER, I.; BRANINE, M. (Ed.). *Ageism in work and employment*. Burlington: Ashgate Publishing Co., 2001.
- SMITH, E.; SMITH, A.; SMITH, C.S. Old dogs, new tricks: training mature-aged manufacturing workers. *Journal of Workplace Learning*, v. 22, n. 5, p. 277-291, 2010.
- SMITH, J.W.; JOSEPH, S.E. Workplace challenges in corporate America: differences in black and White. *Equality, Diversity and Inclusion*, v. 29, n. 8, p. 743-765, 2010.
- SMOLA, K.W.; SUTTON, C.D. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, v. 23, n. 4, p. 363-382, 2002.
- SMYER, M.; PITT-CATSOUPHES, M. The meanings of work for older workers. *Aging workforce*, v. XXXI, n. 1, p. 23-36, 2007.
- SNAPE, E.; REDMAN, T. Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, v. 13, n. 1, p. 78-89, 2003.

SOBRAL, F.; BISSELING, D. Exploring the black box in Brazilian work groups: a study of diversity, conflict and performance. *Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 2, p. 127-146, 2012.

SOCRATOUS, M.; GALLOWAY, L.; KAMENOU-AIGBEKAEN, N. Motherhood: an impediment to workplace progression? The case of Cyprus. *Equality, Diversity and Inclusion*, v. 35, n. 5/6, p. 364 - 382, 2016.

STEIN, D.; ROCCO, T.S.; GOLDENETZ, K.A. Age and the University workplace: a case study of remaining, retiring, or returning older workers. *Human Resource Development Quarterly*, v. 11, n. 1, p. 61-80, 2000.

STERWART, R.; VOLPONE, S.D.; AVERY, D.R.; MCKAY, P. You Support diversity, but are you ethical? Examining the interactive effects of diversity and ethical climate perceptions on turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, v. 100, n. 4, p. 581-593, 2011.

STEVENS, F.G.; PLAUT, V.C.; SANCHEZ-BURKS, J. Unlocking the benefits of diversity: all-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 44, n. 1, p. 116-133, 2008.

STEVENS, R.H.; OGUNJI, E. Preparing business students for the multi-cultural work environment of the future: a teaching agenda. *International Journal of Management*, v. 28, n. 2, p. 528-544, 2011.

STOCKDALE, M.S.; CAO, F. Looking back and heading forward: major themes of the psychology and management of workplace diversity. In: STOCKDALE, M.S.; CROSBY, F.J. (Ed.). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell Publishing, 2004.

SVYANTEK, D.J.; BOTT, J. Received wisdom and the relationship between diversity and organizational performance. *Organizational Analysis*, v. 12, n. 3, p. 295-317, 2004.

SWAN, W.B., Jr.; POLZER, J.T.; SEYLE, D.C.; KO, S.J. Finding value in diversity: verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 1, p. 9-27, 2004.

TATLI, A. A multi-layered exploration of the diversity management field: diversity discourses, practices and practitioners in the UK. *British Journal of Management*, v. 22, n. 2, p. 238-253, 2011.

TATLI, A. Discourses and practices of diversity management in the UK. In: KLARSFELD, A. (Ed.). *International handbook on diversity management at work: country perspectives on diversity and equal treatment*. Cheltenham: Edward Elgar, 2010.

TATLI, A.; ÖZBILGIN, M. Understanding diversity managers' role in organizational change: towards a conceptual framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 26, n. 3, p. 244-258, 2009.

THOMAS, D.A.; ELY, R.B. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

THOMAS, K.M.; CHROBOT-MASON, D. Group-level explanations of workplace discrimination. In: DIPBOYE, R.L.; COLELLA, A. (Ed.). *Discrimination at work: the psychological and organizational bases*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005.

THOMAS, K.M.; MACK, D.A.; MONTAGLIANI, A. The arguments against diversity: are they valid? In: STOCKDALE, M.S.; CROSBY, F.J. (Ed.). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell Publishing, 2004.

TILLSLEY, C.; TAYLOR, P. Managing the third age workforce: a review and agenda for research. In: GLOVER, I.; BRANINE, M. (Ed.). *Ageism in work and employment*. Burlington: Ashgate Publishing Co., 2001.

TOMEI, M. Discrimination and equality at work: a review of the concepts. *International Labour Review*, v. 142, n. 4, p. 401-418, 2003.

TREFRY, M.G. A double-edged sword: organizational culture in multicultural organizations. *International Journal of Management*, v. 23, n. 3, Part 2, p. 563-575, 2006.

TRIANA, M. del C.; MILLER, T.; TRZEBIATOWSKI, T. The double-edged nature of board gender diversity: diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, v. 25, n. 2, p. 609-632, 2014.

TRIANA, M. del C.; WAGSTAFF, M.F.; KIM, K. That's not fair! How personal value for diversity influences reactions to the perceived discriminatory treatment of minorities. *Journal of Business Ethics*, v. 111, n. 2, p. 211-218, 2012.

TUREK, K.; PEREK-BIALAS, J. The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland. *Employee Relations*, v. 35, n. 6, p. 648-664, 2013.

TWENGE, J.M.; CAMPBELL, S. M. Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, v. 23, n. 8, p. 862-877, 2008.

TWENGE, J.M.; CAMPBELL, S.M.; HOFFMAN, B.J.; LANCE, C.E. Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, v. 36, n. 5, p. 1117-1142, 2010.

UYEHARA, A.M.G. Despertando o mercado de trabalho para a mão-de-obra idosa. *Revista Gerenciais*, v. 2, n. 1, p. 43-49, 2003.

VAN DICK, R.; VAN KNIPPENBERG, D.; HÄGELE, S.; GUILLAUME Y.F.G.; BRODBECK, F.C. Group diversity and group identification: the moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, v. 61, n. 10, p. 1463-1492, 2008.

VAN KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C.K.; HOMAN, A.C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 6, p. 1008-1022, 2004.

VAN KNIPPENBERG, D.; SCHIPPERS, M.C. Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, v. 58, p. 515-541, 2007.

- VAN VIANEN, A.E.M.; DALHOEVEN, B.A.G.W.; DE PATER, I.E. Aging and training and development willingness: employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, v. 32, n. 2, p. 226-247, 2011.
- VASCONCELOS, A.F. Ageism: a study of the demographic diversity in Brazil. *Management Research*, v. 10, n. 3, p. 187-207, 2012.
- VASCONCELOS, A.F. Mapping Brazilian workforce diversity: A historical analysis. *Management Research Review*, v. 39, n. 10, p. 1352-1372, 2016a.
- VASCONCELOS, A.F. Older workers: some critical societal and organizational challenges. *Journal of Management Development*, v. 34, n. 3, p. 352-372, 2015a.
- VASCONCELOS, A.F. Organizations workforce demographic age preferences: Multiple case-studies from Brazil. *Journal of Management Development*, v. 35, n. 3, p. 406-427, 2016b.
- VASCONCELOS, A.F. Portraying some determinants of discrimination in the workplaces. *Management Research*, v. 13, n. 2, p. 211-232, 2015b.
- VASCONCELOS, A.F. Preconceitos e discriminação: Sinais de atraso espiritual. *O Consolador* [online], n. 188, 12 dez. 2010. Disponível em: http://www.oconsolador.com.br/ano4/188/anselmo_ferreira.html.
- VASCONCELOS, A.F. The contemporary experience of work: older workers' perceptions. *Management Research Review*, v. 38, n. 4, p. 381-403, 2015c.
- VERGARA, S.C.; GOMES, A.P.C.Z. Gênero no ambiente acadêmico. In: FREITAS, M.E.; DANTAS, M. (Org.). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage, 2012.
- VERWORN, B.; HIPPEL, C. Does the ageing workforce hamper the innovativeness of firms? (No) evidence from Germany. *International Journal of Human Resources Development and Management*, v. 9, n. 2/3, p. 180-197, 2009.
- VICKERSTAFF, S.; LORETTO, W.; WHITE, P. The future for older workers: opportunities and constraints. In: LORETTO, W.; VICKERSTAFF, S.; WHITE, P. (Ed.). *The future for older workers: new perspectives*. Bristol: The Policy Press, 2007.
- VOS, M.; VAN DER ZEE, K. Prosocial behavior in diverse workgroups: how relational identity orientation shapes cooperation and helping. *Group Processes Intergroup Relations*, v. 14, n. 3, p. 363-379, 2011.
- WADE-BENZONI, K.A.; TOST, L.P. The egoism and altruism of intergenerational behavior. *Personality and Social Psychology Review*, v. 13, n. 3, p. 165-193, 2009.
- WANG, P.; RODE, J.C.; SHI, K.; LUO, Z.; CHEN, W. Workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management*, v. 38, n. 3, p. 334-360, 2013.
- WARHURST, R.P.; BLACK, K.E. It's never too late to learn. *Journal of Workplace Learning*, v. 27, n. 6, p. 457 - 472, 2015.

WEAVER, D. Managing diversity. In: KINDER, A.; HUGHES, R.; COOPER, C.L. (Ed.). *Employee well-being Support: a workplace resource*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2008.

WEBER, J. Assessing the “tone at the top”: the moral reasoning of CEOs in the automobile industry. *Journal of Business Ethics*, v. 92, n. 2, p. 167-182, 2010.

WHITBOURNE, S. K.; SNEED, J.R. The paradox of well-being, identity processes, and stereotype threat: ageism and its potential relationships to the self in later life. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2004.

WILKINSON, J.A.; FERRARO, K.F. Thirty years of ageism research. In: NELSON, T.D. (Ed.). *Ageism: stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: The MIT Press, 2004.

WILLIAMS, K.Y.; O'REILLY, C.A., III. Demography and diversity in organizations: a review of 40 years of research. In: STAW, B.M.; CUMMINGS, L.L. (Ed.). *Research in organizational behavior*, v. 20. Greenwich: JAI, 1998.

WOOD, G.; WILKINSON, A.; HARCOURT, M. Age discrimination and working life: perspectives and contestations – a review of the contemporary literature. *International Journal of Management Reviews*, v. 10, n. 4, p. 425-442, 2008.

YEATTS, D.E.; FOLTS, W.E.; KNAPP, J. Older worker's adaptation to a changing workplace: employment issues for the 21st century. *Educational Gerontology*, v. 25, n. 4, p. 331-347, 1999.

ZWICK, T. Training older employees: what is effective? *International Journal of Manpower*, v. 36, n. 2, p. 136-150, 2015.

Minion Pro, corpo 12
Papéis: Offset 75 g/m²
Gráfica da UFRGS

Editora da UFRGS • Ramiro Barcelos, 2500 – Porto Alegre, RS – 90035-003 – Fone/fax (51) 3308-5645 – admeditora@ufrgs.br – www.editora.ufrgs.br • Direção: Luciane Delani • Editoração: Lucas Ferreira de Andrade (Coordenador), Clarissa Felkl Prevedello, Marleni Matte e Rafael Menezes Luz • Administração: Aline Vasconcelos da Silveira, Cláudio Oliveira Rios, Fernanda Kautzmann, Gabriela Azevedo, Heloísa Polese Machado, Jaqueline Trombin e Laerte Balbinot Dias

desafios
DO ENVELHECIMENTO