

ENVELHECIMENTO E TRABALHO: AS MUDANÇAS EM FAVOR DA FORÇA DE TRABALHO IDOSA

AGING AND WORK: THE CHANGES IN FAVOR OF THE ELDERLY WORKFORCE

ENVEJECIMIENTO Y TRABAJO: LOS CAMBIOS EN FAVOR DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA TERCERA EDAD

Bianca Marina Giordani¹

Milton José Cinelli²

Elton Moura Nickel³

RESUMO

As mudanças demográficas estão se manifestando no trabalho, visto que idosos estão cada vez mais presentes nas organizações. Com isso, há uma demanda de mudanças nos contextos laborais. Contudo, ainda existe um desconhecimento nas modificações que necessitam ser feitas no trabalho em favor da força de trabalho idosa. Dessa forma, o presente estudo buscou reunir os fatores que precisam ser alterados no trabalho para favorecer a permanência e inserção dos trabalhadores mais velhos. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura. A partir da análise das publicações, foi possível identificar nove fatores no trabalho que necessitam de alteração em favor dos idosos. Assim, constatou-se que a temática que envolve o idoso e o trabalho é relevante e complexa, devendo ser cada vez mais abordada a fim de estimular a criação de sistemas de trabalho propícios aos idosos.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalhador Idoso; Projeto de Trabalho; Macroergonomia.

ABSTRACT

Demographic changes are manifesting in the workplace, as older people are increasingly present in organizations. With this, there is a demand for changes in work contexts. However, there is still a lack of knowledge about the changes that need to be made at work in favor of the elderly workforce. Thus, the present study sought to gather the factors that need to be

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). Bacharel em Design pela UTFPR. Pesquisadora na área de Fatores Humanos e Ergonomia.

² Possui Graduação e Mestrado em Física pela UFSC, doutorado em Chimie Physique Option Matériaux - Université de Limoges - França (1996). Professor permanente na UDESC desde 2005 e atua no PPGDesign, na linha Interfaces e Interações Físicas. Desenvolve projetos na área de Tecnologias Assistivas.

³ É Doutor (2012) e Mestre (2009) em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, na área de Engenharia do Produto e Processo e possui graduação em Design Industrial pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2006). Atualmente é Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Estado de Santa Catarina.

changed in the work to favor the permanence and insertion of older workers. For this, a literature review was performed. From the analysis of the publications, it was possible to identify nine factors at work that need to change in favor of the elderly. Thus, it was found that the issue involving the elderly and work is relevant and complex and it should be increasingly addressed in order to stimulate the creation of work systems that are suitable for the elderly.

KEYWORDS: Elderly Worker; Work Project; Macroergonomics.

RESUMEN

Los cambios demográficos se están manifestando en el trabajo, ya que los ancianos están cada vez más presentes en las organizaciones. Con ello, hay una demanda de cambios en los contextos laborales. Todavía existe un desconocimiento en las modificaciones que necesitan ser hechas en el trabajo en favor de los ancianos. De esta forma, el presente estudio buscó reunir los factores que necesitan ser alterados en el trabajo para favorecer la permanencia e inserción de los trabajadores de más edad. Para ello, se realizó una revisión de literatura. A partir del análisis de las publicaciones, fue posible identificar nueve factores en el trabajo que necesitan de alteración en favor de los ancianos. Así, se constató que la temática que involucra al anciano y el trabajo es relevante y compleja, debiendo ser cada vez más abordada a fin de estimular la creación de sistemas de trabajo propicios a los ancianos.

PALABRAS CLAVE: Trabajador Anciano; Proyecto de Trabajo; *Macroergonomics*.

1 INTRODUÇÃO

Com o envelhecimento da população, diversos setores da sociedade são impactados por tal modificação demográfica, entre eles o trabalho. Por se tratar de um fenômeno global, diferentes países vêm sentindo a transformação na sua força de trabalho (PARK et al., 2017). Estimativas apontam para o fato de que por volta de 2050 haverá uma pessoa idosa para apenas duas pessoas em idade ativa, em vez das quatro atuais (BURES; SIMON, 2015). Mão-de-obra reduzida, alterações nos planos de aposentadoria e vidas mais longas são alguns dos motivos que estão levando cada vez mais trabalhadores idosos⁴ permanecerem em empregos formais.

Apesar de estarem dispostos ao trabalho, muitos idosos podem não ter as habilidades, competências ou saúde necessárias para continuar trabalhando nos trabalhos que estão disponíveis para eles. Políticas no local de trabalho auxiliam a minimizar o descompasso entre

⁴ As referências utilizadas nesse artigo não possuem consenso sobre a idade que se considera um trabalhador idoso, assim nesse trabalho são considerados indivíduos a partir de 50 anos como trabalhadores idosos.

os trabalhadores e seus empregos, influenciando na capacidade de permanecer trabalhando desses indivíduos (MORELOCK; MCNAMARA; JAMES, 2017).

Morelock, McNamara e James (2017) defendem que existem evidências na literatura que a capacidade de trabalho⁵ não está somente relacionada a condição de saúde do indivíduo, mas de toda uma gama de quesitos. O conceito de capacidade de trabalho inclui uma variedade de fatores, tanto individuais quanto ambientais, como condições de trabalho, saúde mental, aspectos sociais do trabalho e do trabalhador.

Assim, o ambiente de trabalho requer um projeto mais inclusivo para lidar com as mudanças relacionadas ao envelhecimento da força de trabalho. O trabalho foi projetado para uma situação e hoje esse cenário está em modificação, evidenciando a necessidade de ser repensado (GONZALEZ; MORER, 2016).

Contudo, não há amplo entendimento de como projetar o trabalho em favor do idoso. Em pesquisa realizada na Bélgica, com gestores e setores de recursos humanos de organizações, quando questionados sobre a falta de ações nas empresas voltadas para a integração da força de trabalho mais velha, foram apontados diversos motivos para isso, dentre eles a falta de conhecimento de como fazê-lo (VERBRUGGHE et al., 2016).

Idade é igual a conhecimento, habilidades e experiência. Assim, dado o valor dessas qualidades no local de trabalho, as empresas devem continuar a utilizar o que trabalhadores mais velhos têm a oferecer (COLE, 2016). Assim, a fim de garantir a produtividade dos trabalhadores idosos, as organizações devem implementar medidas apropriadas de gestão de recursos humanos e prestar mais atenção nas suas necessidades. Quando os funcionários estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho, eles são motivados a manter suas posições por um longo período de tempo (CIUTIENE; RAILAITE, 2015)

Frente a tal situação, o presente artigo se dedica a apresentar algumas áreas no trabalho que necessitam ser repensadas em função da força de trabalho mais velha, a fim de tornar o trabalho compatível com esse grupo de trabalhadores que encontra-se em crescente expansão. São diversas e distintas as modificações que necessitam serem feitas no trabalho em função do trabalhador idoso, evidenciando a necessidade de abordagens macroergonômicas, visto que a mesma busca otimizar o projeto do sistema de trabalho em termos de suas características sociotécnicas para garantir sistemas de trabalho harmonizados, resultando em melhoria em vários aspectos do desempenho e da eficácia organizacional (HENDRICK; KLEINER, 2002).

⁵ Traduzido livremente do termo *workability*, que é definido como a competência ocupacional, a saúde necessária para a competência e as virtudes ocupacionais necessárias para gerenciar as tarefas do trabalho (TENGLAND, 2011 apud MORELOCK; MCNAMARA; JAMES, 2017).

2 MÉTODO

Para investigar os aspectos a serem alterados no trabalho em favor dos idosos, a presente pesquisa se valeu de uma revisão de literatura, buscando pelos principais pontos que necessitam de modificação no trabalho que são indicados pela literatura. A busca das referências foi realizada na base de dados *Scopus*, primando por artigos publicados em periódicos entre 2018 e 2015. Dessa forma, 22 artigos provenientes de distintos grupos de pesquisa e diferentes áreas do conhecimento foram utilizados para constituir os resultados deste estudo.

3 RESULTADOS

A partir da análise de artigos científicos que tratam das mudanças no trabalho em função da mão de obra idosa, foi possível identificar algumas áreas que merecem atenção e que auxiliam o idoso nas atividades laborais. Tais áreas foram reunidas em 9 diferentes tópicos, que dizem respeito ao trabalho a partir de diferentes pontos-de-vista. Os tópicos são apresentados em detalhe a seguir.

3.1 RELACIONAMENTO ENTRE GESTOR/SUPERVISOR E TRABALHADOR IDOSO

As transformações demográficas estão alterando a condução dos negócios e as práticas de gestão. Galanaki e Papalexandris (2017) afirmam, em seu estudo, que até mesmo questões gerenciais se alteram em função do envelhecimento da força de trabalho. Os autores indicam posturas diferentes a serem tomadas pelos gestores na convivência com esses trabalhadores.

Wanka, Kolland e Psihoda (2015) também afirmam que é preciso de lideranças sensíveis à idade, em todos os níveis gerenciais. Em seu estudo, os autores perceberam que muitas vezes há preconceito dos gestores em relação aos funcionários mais velhos (estereótipos negativos em relação à idade), o que leva ao maior nível de estresse entre esses trabalhadores.

Os resultados de estudo realizado por Wang et al. (2015), por exemplo, sugerem que ao fornecer *feedback* aos trabalhadores mais velhos, os supervisores devem evitar se concentrar apenas nos aspectos de desempenho que precisam de desenvolvimento, para que o *feedback* não percebido como desfavorável. Da mesma forma, as descobertas dos autores indicam que fornecer *feedback* de maneira atenciosa aos trabalhadores mais velhos faz com que ele seja melhor aceito.

3.2 TRABALHO FLEXÍVEL

Morelock, McNamara e James (2017) defendem que uma flexibilização de horários e jornadas pode auxiliar na capacidade de trabalho, ajudando trabalhadores idosos a se manterem mais tempo ativos, visto que podem negociar com seus superiores cronogramas mais adequados ao seu ritmo de trabalho. Por exemplo, trabalhadores mais velhos geralmente preferem poucos turnos noturnos em sucessão, enquanto os trabalhadores mais jovens não têm dificuldade em relação a isso. Com uma negociação de jornadas, os trabalhadores idosos poderiam escolher os horários nos quais se sentem mais confortáveis para trabalhar (BURES; SIMON, 2015).

Desse modo, flexibilizar o trabalho seria uma ferramenta, a curto prazo, para melhorar a capacidade de trabalho dos senescentes (MORELOCK; MCNAMARA; JAMES, 2017). Além disso, evidências encontradas por Rudolph e Baltés (2017) sugerem que arranjos flexíveis de trabalho propiciam mais engajamento de funcionários idosos.

Reduzir o tempo de trabalho, reconstituir a divisão do trabalho e as operações de turno e fornecer tempo de descanso são estratégias para garantir flexibilidade em um local de trabalho com trabalhadores mais velhos, porque esses trabalhadores são muito afetados por problemas de saúde comparados a outros grupos mais jovens (CHOI, 2005 apud KIM, 2016).

Magnavita (2017) suporta a ideia de flexibilidade nas jornadas dos trabalhos dos idosos, defendendo que isso deve ser algo incluído nas políticas de trabalho.

O trabalho flexível é bastante amplo, Bruyere, Maybaum e Young (2012 apud CIUTIENE; RAILAITE, 2015) elencaram algumas práticas de trabalho flexível que podem auxiliar a força de trabalho idosa (Quadro 1).

Quadro 1 - Práticas de Trabalho Flexível.

Práticas de Trabalho Flexível	
Local de Trabalho Flexível	- Teletrabalho - <i>Home-office</i> - Trabalhar de mais de um local
Horário de Trabalho Flexível	- Emprego de meio período - Posição sazonal - Compartilhamento de trabalho
Cronograma de Trabalho Flexível	- Horário flexível (intervalos flexíveis e entre outros) - Semana comprimida (semana de trabalho de 3-4 dias) - Turnos divididos - Auto agendamento <i>online</i> - Jornada de trabalho reduzida (35 ou menos horas)
Carreira Flexível	- Responsabilidades reduzidas - Mudança de funções - Coaching de carreira - Reciclagem
Benefícios Flexíveis	- Aposentadoria em fases - Planos de cafeteria
Flexibilidade nas Relações de Trabalho	- Projeto de trabalho - Consultas - Contratos independentes

Fonte: Adaptado de Bruyere, Maybaum e Young (2012) apud Ciutiene e Railaite (2015).

Bures e Simon (2015) fornecem o exemplo de uma empresa de manufatura que introduziu um programa de folgas aos trabalhadores com mais de 58 anos. Tais iniciativas dão aos trabalhadores mais tempo para descansar e regenerar depois de realizar um trabalho manual preciso e exigente como montagens de fechaduras de portas.

3.3 ACORDOS ESPECIAIS ENTRE TRABALHADOR IDOSO E EMPRESA

Cole (2016) defende a criação de acordos individuais entre os trabalhadores mais velhos e a as organizações. Tais acordos seriam uma forma de modelar o trabalho, diferentes condições e aspectos, em função das necessidades do indivíduo, sendo um acordo feito caso-a-caso, mutuamente benéfico para o trabalhador e a organização. Eles realizam adaptação e flexibilização de acordo com as necessidades, o que é algo interessante, especialmente quando se fala em um público tão heterogêneo como idoso que carece de soluções específicas.

Os acordos personalizados podem ser considerados uma ferramenta de motivação eficaz, além de propiciarem o crescimento e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores. Também podem contribuir para melhorar as percepções de empregabilidade, fazendo com que o sujeito se sinta estimulado a adquirir e desenvolver competências. Eles ampliam a perspectiva de tempo futuro desses trabalhadores, aumentam seu comprometimento e reacendem o entusiasmo por aprender novas capacidades.

Os acordos individuais tem como objetivo (COLE, 2016):

1. Atender às necessidades específicas do trabalhador, adaptando o conteúdo de treinamento e desenvolvimento;
2. Fornecer trabalho que seja apropriado e desafiador; e
3. Construir um nível de compromisso entre empregado e empresa que possa ajudar a criar oportunidades futuras.

3.4 PLANOS DE CARREIRA

Uma estratégia que pode melhorar o desempenho de funcionários mais velhos envolve prepara-los adequadamente para uma longa carreira, a partir dos 40 anos de idade. Planejamento de aposentadoria e planejamento de desenvolvimento de carreira podem garantir a colocação desses funcionários no local de trabalho mais tarde na vida. Além de criar um ambiente que valorize os funcionários mais velhos, os gerentes podem trabalhar individualmente com indivíduos para determinar suas aspirações em relação às suas

carreiras. Ao criar a conscientização sobre as mudanças nas necessidades em diferentes estágios do ciclo de vida, todos os funcionários podem aprender a valorizar funcionários idosos e também planejar sua carreira em função do envelhecimento (MOUNTFORD, 2011; NG; LAW, 2014 apud APPELBAUM et al., 2016a).

3.5 DISCRIMINAÇÃO BASEADA NA IDADE (*AGEISM*)

Vários autores apontam que um problema muito recorrente no ambiente no trabalho é a discriminação em função da idade. A discriminação baseada em idade refere-se a fazer julgamentos sobre as ações, características e desejos das pessoas com base em sua faixa etária. Além disso, esses julgamentos geralmente incluem crenças negativas, em vez de crenças positivas sobre os trabalhadores ditos idosos (APPELBAUM et al., 2016b).

É preciso alterar a forma com que as pessoas percebem o trabalhador mais velho. Discriminação, preconceito e estereótipos são barreiras para esse trabalhador, que não apenas causam problemas para o indivíduo, mas impactam negativamente o desempenho produtivo das organizações como um todo (APPELBAUM et al., 2016b).

Appelbaum et al. (2016b) defendem que é preciso criar um ambiente de trabalho onde o trabalhador idoso é valorizado. Algumas soluções práticas levam em consideração fornecer novas tarefas e oportunidades de trabalho, oportunidades de aprendizado, recompensas individualizadas, criar um diálogo aberto e informal entre gerentes e funcionários, também o reconhecimento de conquistas e alto desempenho. De acordo com Armstrong-Stassen (2008 apud ANGELONI; BORGONOV, 2016), o reconhecimento de suas habilidades e o respeito de outros trabalhadores na organização são fatores que influenciam a permanência por mais tempo no trabalho por parte dos trabalhadores maduros.

A pesquisa realizada por Chiesa et al. (2016) mostrou que, ao enfatizar as características positivas dos trabalhadores mais velhos, as organizações podem promover a autoeficácia ocupacional de funcionários com 50 anos ou mais, sem comprometer a autoconfiança dos funcionários mais jovens.

3.6 OCUPAÇÕES, RISCOS E PROBLEMAS DE SAÚDE

Os idosos (trabalhadores) são geralmente afetados por várias alterações degenerativas associadas à idade, como ganho de peso, flexibilidade e mobilidade reduzidas, redução da força física, deterioração da visão e audição, entre outras. Esses fatores precisam ser levados em conta, caso contrário as empresas poderão enfrentar aumento de acidentes e doenças ocupacionais, além de perda de produtividade (BURES; SIMON, 2015).

No estudo realizado por Park et al. (2017), levando em conta trabalhadores idosos da Coréia do Sul, foram constatados problemas nos postos de trabalho que esses indivíduos ocupam, visto que, nesse caso, esses trabalhadores executam, na maioria, tarefas com grande demanda física, o que aumenta o risco de lesões ocupacionais, especialmente se tratando de pessoas com maior predisposição a esse tipo de ocorrência em função do envelhecimento. Park et al. (2017) defendem que a capacidade de trabalho dos trabalhadores idosos pode ser mantida e promovida de forma eficiente e eficaz quando os empregadores assumem um papel de liderança em atividades que promovem melhores condições de trabalhos para os indivíduos mais velhos e quando os próprios trabalhadores idosos participam ativamente dessas atividades em locais de trabalho de alto risco. Além disso, os riscos específicos do trabalho para os trabalhadores idosos podem ser avaliados nesses locais de trabalho, isso pode fornecer uma melhor gestão de riscos ocupacionais específicos do trabalho e o estabelecimento de locais de trabalho amigáveis aos idosos.

Bures e Simon (2015) indicam que se deve reduzir a carga de trabalho proporcionalmente ao avanço da idade, esse tipo de iniciativa auxilia na permanência dos trabalhadores em suas ocupações. Segundo os autores, isso adia a aposentadoria em cerca de três anos.

Algumas iniciativas que podem auxiliar idosos em função das ocupações, riscos e saúde, como melhorar a iluminação do local de trabalho, fornecer exames de visão e óculos para trabalhos especializados, equipar salas de conferência com aparelhos de audição para deficientes auditivos e entre outras ações de cunho ergonômico, além de rotação em diferentes estações de trabalho para evitar o desgaste excessivo de músculos, articulações e ligamentos dos trabalhadores (BURES; SIMON, 2015).

Bures e Simon (2015) fornecem um exemplo de sucesso: uma montadora de automóveis desenvolveu uma linha de montagem apenas com trabalhadores mais velhos. Foram adotadas medidas como uso de cadeiras ergonômicas especiais, lentes de aumento, piso de madeira, rotações de trabalho nas estações de trabalho para minimizar a fadiga e desenvolvimento de exercícios especiais de alongamento para compensar a tensão física durante o horário de trabalho. Com isso, foi possível manter o nível de produtividade e alcançar uma qualidade ainda melhor nos produtos desenvolvidos naquele local.

3.7 ESPAÇO FÍSICO

Os espaços físicos dos ambientes de trabalho também influenciam na capacidade de trabalho da mão-de-obra idosa. Afacan (2015) promoveu estudo onde evidenciou-se a importância de entender as necessidades, expectativas, demandas e experiências dos trabalhadores para o projeto de ambientes físicos amigáveis à força de trabalho idosa.

Na pesquisa realizada por Afacan (2015), foram identificados seis fatores que propiciam espaços de trabalho confortáveis e produtivos para os trabalhadores mais velhos, sendo eles: qualidade ambiental interna confortável; sistemas de *wayfinding* intuitivos; flexibilidade e adaptabilidade no uso; condições acústicas apropriadas; sistemas ajustáveis pelos usuários; níveis de luminância adequados.

3.8 SATISFAÇÃO E ENGAJAMENTO

É preciso compreender que a motivação é algo que também se modifica no trabalhador mais velho. Os achados de Guglielmi et al. (2016) sugerem que a idade é sim um moderador sobre a satisfação e o engajamento. Em linhas gerais, quanto mais engajado, mais satisfeito o trabalhador. Quando mais jovens, o engajamento é atrelado a alta demanda de trabalho, o que não é verdadeiro para os idosos, sendo o engajamento estimulado por outros fatores.

Dessa forma, as organizações precisam ter um entendimento que existem diferenças quanto a satisfação e engajamento dos trabalhadores, que são diferentes as motivações entre a força de trabalho jovem e mais velha, sendo preciso planejar o trabalho em função dessas distinções. É preciso compreender o que promove o engajamento desses sujeitos, visto que trabalhadores com alto nível de comprometimento não ficarão apenas mais satisfeitos, mas também tenderão a aumentar seus recursos ao longo do tempo, tornando-se mais resilientes ao estresse e às condições de trabalho adversas (GUGLIELMI et al., 2016).

Guglielmi et al. (2016) propõe que oportunidades de aprendizado e desenvolvimento pessoal podem ser utilizados para engajar os sujeitos e gerar satisfação, desafiando os estereótipos sobre o envelhecimento. A atuação dos trabalhadores mais velhos como mentores, auxiliando a mão-de-obra mais jovem, pode também ser algo engajador.

3.9 TREINAMENTO

Jeske e Rossnagel (2015) afirmam que os trabalhadores mais velhos podem desempenhar um nível de trabalho semelhante ao dos colegas mais jovens quando o contexto de trabalho ou de treinamento não os impede de usar suas próprias estratégias e recursos para concluir tarefas. Dessa forma, os autores entendem que compreender os processos de aprendizagem dos mais velhos e aplicá-los aos treinamentos pode também proporcionar uma maior capacidade de trabalho para os trabalhadores idosos. Supervisores e gerentes devem levar em conta o contexto ao desenvolver treinamento para aumentar o desempenho de aprendizado desses trabalhadores.

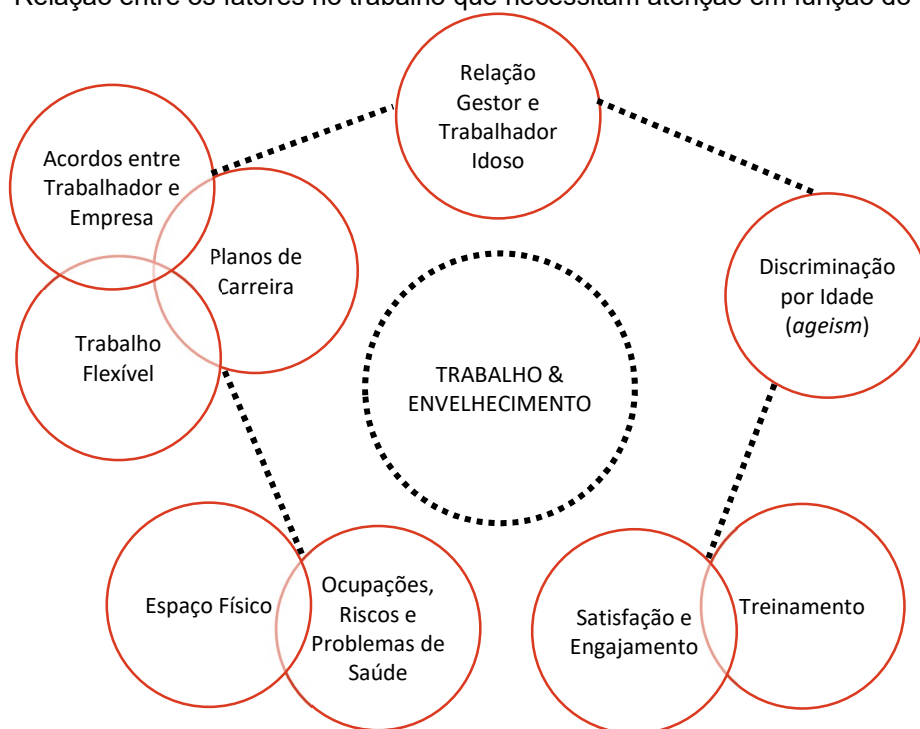
Roussin (2015) também indica a necessidade de treinamento com relação ao relacionamento entre os trabalhadores idosos e outros indivíduos da organização, a fim de melhorar os resultados das primeiras interações entre funcionários mais velhos e novos colegas, incluindo gerentes, colegas e subordinados. Por exemplo, educar os funcionários mais velhos sobre os elementos positivos dos estilos de trabalho atuais ou emergentes, tendências e normas. Também treinar os gestores para saberem lidar com seus subordinados mais velhos.

4 DISCUSSÃO

A partir da reunião dos nove tópicos apresentados como aperfeiçoadores do trabalho para a força de trabalho mais velha, entende-se a complexidade da questão, mostrando que são diversos os fatores que interferem no trabalhar do idoso, evidenciando a profundidade da temática. Apesar dos tópicos não esgotarem a questão, eles fornecem uma ideia de pontos problemáticos e possíveis ponto de partida para a alteração dentro dos ambientes laborais.

Nota-se também que os tópicos mencionados têm intensa relação uns com os outros, mostrando como tais fatores não são dissociados, mas funcionam de forma conjunta, sendo até dependentes. A Figura 1 esboça o relacionamento dos nove fatores identificados na literatura e compilados no presente trabalho.

Figura 1 - Relação entre os fatores no trabalho que necessitam atenção em função do idoso.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

A relação entre gestor e trabalhador idoso está ligada a todos os fatores, mas está fortemente relacionada à discriminação por idade e também às questões que envolvem os planos de carreira, acordos e trabalho flexível. Com isso, entende-se os gestores e supervisores como elementos importantes nas mudanças relacionadas ao envelhecimento, visto que grande parte das ações são iniciativas pelas quais eles têm direta interferência/responsabilidade. Com relação à discriminação, os gestores e supervisores são responsáveis por fazer esses funcionários se sentirem bem-vindos e valorizados, tanto em função da sua postura para com esse funcionário, que necessita de empatia, tanto em fazer com que os outros funcionários olhem para o idoso como um trabalhador importante para empresa e que merece ser valorizado.

Também passa por gestores e supervisores os planos de carreira, acordos e flexibilização do trabalho. Todos esses três fatores dizem respeito ao projeto de trabalho customizado para o trabalhador idoso, fazendo com que as atividades laborais sejam modeladas de acordo com as necessidades dos trabalhadores. Tais fatores são importantes, visto as necessidades específicas que o envelhecimento traz e que precisam ser entendidas e assimiladas para um melhor desempenho dos indivíduos. Além disso, a população idosa é bastante heterogênea, sendo assim, são importantes as ações que englobam todos os funcionários mais velhos, mas as iniciativas específicas para cada trabalhador abarcam a variabilidade dos indivíduos, projetando o trabalho para especificidades.

A adaptação mencionada também está ligada ao espaço físico e as ocupações, riscos e problemas de saúde. As questões ligadas ao espaço físico de trabalho são importantes para todos os trabalhadores, quando o ambiente é planejado para que o idoso se sinta confortável nele, todos os outros funcionários podem usufruir disso. Contudo, as ações específicas voltadas para problemas de saúde que muitas vezes levam à deficiência (visual e auditiva, principalmente) são soluções interessantes que tornam o espaço laboral mais inclusivo, fazendo com que essas questões não sejam um impedimento no desempenho do trabalho.

Assim, deve-se adaptar os espaços e as ocupações para que o trabalhador possa executar seu trabalho de modo confortável e adequado. Mas também, é preciso avaliar se aquela é a ocupação certa, pois mesmo que adaptações sejam feitas, nem sempre isso é o bastante para o idoso. Desse modo, é preciso também avaliar a ocupação, se há compatibilidade entre os recursos que o idoso dispõe e aquilo que é necessário para o desempenho da função. Isso volta para o relacionamento entre gestor e empregado e para o projeto de trabalho para esse trabalhador.

Satisfação e engajamento e treinamento também estão relacionados aos outros fatores, contudo possuem vínculo especial entre si. O treinamento é entendido como uma forma de estimular a satisfação e o engajamento, sendo uma ferramenta que age especificamente sobre o idoso, visto que é uma das coisas que gera satisfação nesse

funcionário, diferindo do público jovem. Assim, investir em treinamento e entender as formas de aprendizado do idoso pode ser algo muito benéfico para o funcionário e para a própria empresa. A medida que o trabalhador recebe treinamento, ele se sente valorizado e por isso mais satisfeito. Fornecer qualificação faz com que o trabalhador perceba que a empresa continua investindo nele, mesmo que ele esteja próximo da aposentadoria, auxiliando também a minimizar as questões de discriminação em função da idade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Bures e Simon (2015), embora muitas organizações estejam cientes de que enfrentarão desafios relacionados ao envelhecimento global nos próximos anos, elas não percebem a magnitude potencial do problema ou são muito consumidas por imperativos de curto prazo para agir. Como resultado, poucas empresas estão tomando medidas para se preparar para o impacto das realidades demográficas. De fato, se os padrões globais de envelhecimento realmente representam um risco ou uma oportunidade, isso tem muito a ver com a rapidez com que as empresas reconhecem as mudanças que estão por vir e tomam medidas para mitigar consequências potencialmente negativas.

Dessa forma, fica evidente a necessidade de se conhecer as modificações pelas quais diversos aspectos do trabalho devem passar, de modo a ser aproveitado os benefícios do envelhecimento em detrimento dos aspectos negativos. Então, organizações que tem um planejamento em torno da questão estão mais propensas a obterem melhores contrapartidas, levando em conta que o fenômeno do envelhecimento populacional é uma realidade e cada vez mais irá exigir alterações nos sistemas de trabalho.

Então, para aumentar a capacidade de trabalho, intervenções devem abordar vários fatores, tais como competências e habilidades ocupacionais, saúde mental e física, o tempo e o lugar entre o trabalho e entre outros (MORELOCK; MCNAMARA; JAMES, 2017). Assim, entende-se que as intervenções devam ser abrangentes, abordando o sistema sociotécnico como um todo.

De acordo com Riethmeister et al. (2016), é preciso estimular o envelhecer no trabalho, para não só promover a saúde e segurança dos funcionários idosos, bem como sustentar a empregabilidade dos mesmos, mas também para garantir a transferência de conhecimento. O quando são desenvolvidos programas com foco na força de trabalho idosa, pode-se auxiliar a promover a saúde e reduzir as consequências do envelhecimento não saudável, que geram perda de produtividade, ausência por adoecimento e incapacidade para o trabalho. Além disso, trabalhar na terceira idade pode ter efeitos benéficos nos indivíduos. Indivíduos que estão envolvidos nessas atividades, exibem declínio mais lento na saúde funcional do que pessoas inativas (MAGNAVITA, 2017).

Ciutiene e Railaite (2015) chamam as ações voltadas ao idoso no trabalho de “práticas de gerenciamento de idade”, as quais quando promovidas podem ter impacto positivo no desenvolvimento de uma organização, mostrando como a participação do idoso pode ser algo vantajoso em diversos sentidos. As práticas de gerenciamento de idade ajudam a criar um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente, além de recrutar pessoas talentosas de diferentes faixas etárias, preencher lacunas organizacionais existentes e trazer novas ideias. Os empregadores podem reduzir os custos de mão-de-obra, aumentar a produtividade da equipe e a competitividade das organizações. Do ponto de vista do empregado, as práticas de gerenciamento de idade podem ajudar os funcionários a manter um equilíbrio entre trabalho e família, aumentar sua empregabilidade, melhorar a saúde, reduzir o nível de estresse, incentivar maior confiança no governo e construir melhores relacionamentos.

Sendo assim, é preciso que cada vez mais seja estimulado inserir o idoso nas atividades laborais, a partir de práticas com que façam o trabalho ser cada vez mais compatível com esse tipo de trabalhador, visto a importância que isso possui, tanto para os indivíduos, como para as organizações.

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O trabalho aqui descrito limitou-se na apresentação de achados na literatura que tratam das modificações no trabalho em função do idoso. Contudo, entende-se que a temática é algo complexo, onde outros fatores além dos descritos podem ter influência. Assim, estimula-se que futuros estudos promovam tal análise de modo empírico, verificando *in loco* os principais problemas enfrentados pela força de trabalho idosa. Recomenda-se a utilização de abordagens macroergonômicas, que são pouco utilizadas para tratar da temática (nenhum dos 22 trabalhos aqui referidos utilizaram esse viés), visto que elas podem fornecer subsídios para análises mais completas, frente a quantidade de fatores que interferem na questão apresentada.

7 REFERÊNCIAS

AFACAN, Y. Older workers and a sustainable office environment. **Design Journal**, v. 18, n. 1, p. 57–82, 2015.

ANGELONI, S.; BORGONOV, E. An ageing world and the challenges for a model of sustainable social change. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 4, p. 464–485, 2016.

- APPELBAUM, S. H. et al. The effects of old-age stereotypes on organizational productivity (part three). **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 6, p. 303–310, 2016a.
- APPELBAUM, S. H. et al. The effects of old-age stereotypes on organizational productivity (part one). **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 4, p. 181–188, 2016b.
- BURES, M.; SIMON, M. Adaptation of production systems according to the conditions of ageing population. **MM Science Journal**, v. 2015, n. June, p. 604–609, 2015.
- CHIESA, R. et al. Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy. **Journal of Managerial Psychology**, v. 31, n. 7, p. 1152–1166, 2016.
- CIUTIENE, R.; RAILAITE, R. Age management as a means of reducing the challenges of workforce aging. **Engineering Economics**, v. 26, n. 4, p. 391–397, 2015.
- COLE, G. Extending the careers of older workers: the role of individual working agreements. **Human Resource Management International Digest**, v. 24, n. 6, p. 24–26, 2016.
- GALANAKI, E.; PAPALEXANDRIS, N. Demographic challenges for the future business leader: evidence from a Greek survey. **Evidence-based HRM**, v. 5, n. 3, p. 297–310, 2017.
- GONZALEZ, I.; MORER, P. Ergonomics for the inclusion of older workers in the knowledge workforce and a guidance tool for designers. **Applied Ergonomics**, v. 53, p. 131–142, 2016.
- GUGLIELMI, D. et al. Positive aging in demanding workplaces: The gain cycle between job satisfaction and work engagement. **Frontiers in Psychology**, v. 7, n. AUG, 2016.
- HENDRICK, H. W.; KLEINER, B. M. **Macroergonomics: Theory, Methods, and Applications**. [s.l: s.n.].
- JESKE, D.; ROSSNAGEL, C. S. Learning capability and performance in later working life: Towards a contextual view. **Education and Training**, v. 57, n. 4, p. 378–391, 2015.
- KIM, S. Factors affecting employment retention among older workers in South Korea. **Working with Older People**, v. 20, n. 1, p. 14–22, 2016.
- MAGNAVITA, N. Productive aging, work engagement and participation of older workers. A triadic approach to health and safety in the workplace. **Epidemiology Biostatistics and Public Health**, v. 14, n. 2, 2017.
- MORELOCK, J. C.; MCNAMARA, T. K.; JAMES, J. B. Workability and Requests for Flexible Work Arrangements among Older Adults: The Role of a Time and Place Management Intervention. **Journal of Applied Gerontology**, v. 36, n. 11, p. 1370–1392, 2017.
- PARK, J. et al. Hazards and health problems in occupations dominated by aged workers in South Korea. **Annals of Occupational and Environmental Medicine**, v. 29, n. 1, 2017.
- RIETHMEISTER, V. et al. Work, eat and sleep: towards a healthy ageing at work program offshore. **BMC Public Health**, v. 16, n. 1, 2016.
- ROUSSIN, C. J. Age differences in the perception of new co-worker benevolence. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 1, p. 71–86, 2015.
- RUDOLPH, C. W.; BALTES, B. B. Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 1, p. 40–58, 2017.

VERBRUGGHE, M. et al. Sustainable employability for older workers: An explorative survey of belgian companies. **Archives of Public Health**, v. 74, n. 1, 2016.

WANG, M. et al. Age differences in feedback reactions: The roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 4, p. 1296–1308, 2015.

WANKA, A.; KOLLAND, F.; PSIHODA, S. Job strain and coping among ageing baby boomers [Berufliche Belastungen und Coping in der Babyboomer-Generation]. **Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie**, v. 48, n. 6, p. 511–516, 2015.