



ENVELHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DA IDADE

Quais são as percepções de gestores de RH com relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade e quais as práticas de gestão de idade adotadas pelas empresas?

Realização



Apoio



Contexto sócio demográfico e envelhecimento	3
Sobre a pesquisa	4
Sumário executivo	9
Principais conclusões da pesquisa	20
Recomendações	21
Referências Bibliográficas	22
Equipe de pesquisa	23




Entre 2015 e 2030, prevê-se que o grupo de pessoas com 60 anos ou mais de idade irá aumentar de 901 para 1400 milhões e, em 2050, poderá alcançar 2,1 bilhões de pessoas (UNITED NATIONS, 2015). O aumento da expectativa de vida e, conseqüentemente, o envelhecimento da população é uma conquista da humanidade e pode ser medido pela proporção de pessoas de 60 anos ou mais no total da população, fenômeno que tem acontecido em diversos países do mundo (FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2012).

No Brasil, o envelhecimento da população tem acontecido de forma bastante acelerada. Para se ter uma ideia, enquanto a França levou um século para que a população com idade igual ou superior a 65 anos aumentasse de 7% para 14% do total, o Brasil poderá presenciar esta mesma variação em apenas duas décadas (Banco Mundial, 2011). Entre os anos de 1940 e 2010 houve um aumento no número de pessoas de 60 anos ou mais de 4% para 11% (CAMARANO; KANSO, 2009). Pela projeção populacional de 2013 do IBGE, o patamar de 20% deve ser alcançado em 2033 (CAETANO *et al.*, 2016). Espera-se, ainda, que este grupo etário, que era formado por 20,6 milhões de pessoas em 2010, venha a ser constituído por 57 milhões em 2040 (CAMARANO; KANSO, 2009). Hoje, um em cada dez brasileiros tem 60 anos ou mais de idade. Em 2060, os idosos serão um em cada três brasileiros (CAETANO *et al.*, 2016).

Tal cenário aponta para a urgência em trazeremos à tona a discussão a respeito do envelhecimento populacional, uma vez que diversas esferas da sociedade serão impactadas por esse acontecimento. Por conta do envelhecimento populacional e da queda da fecundidade, por exemplo, haverá um menor número de pessoas em idade ativa para cada idoso nos próximos anos. Em 2010, havia 10 pessoas de 15 a 64 anos para sustentar cada idoso de 65 anos ou mais de idade e, em 2060, serão 2,2 pessoas em idade ativa para cada idoso, segundo a projeção da ONU (CAETANO *et al.*, 2016). Uma das saídas para evitar pressões no sistema previdenciário é manter o trabalhador em atividade o maior tempo possível, fato que requer uma política de saúde ocupacional para diminuir as saídas do mercado de trabalho via aposentadoria por invalidez, capacitação quanto às mudanças tecnológicas e políticas para redução de preconceitos (IPEA, 2010). As projeções para 2040 apontam que aproximadamente 57% da população brasileira em idade ativa será composta por pessoas com mais de 45 anos (IPEA, 2010). Para balanceamento desse quadro deve haver incentivo financeiro para que profissionais continuem a trabalhar bem como a adoção de práticas de gestão que visem a contratação e retenção destes profissionais, como também melhorias nas percepções a respeito destes profissionais no ambiente de trabalho (PHILLIPS; SIU, 2012).

O contexto apresentado levanta questionamentos a respeito de como o envelhecimento tem sido compreendido no Brasil, especialmente no que concerne à força de trabalho envelhecida. Será que as organizações estão preparadas para lidar com os impactos desse novo contexto demográfico na força de trabalho?

Esta pesquisa tem como objetivos:

-  Identificar as percepções de gestores com relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade
-  Identificar como as empresas estão se posicionando estrategicamente em relação ao envelhecimento da força de trabalho no Brasil
-  Identificar a evolução na visão e práticas de gestão em relação à pesquisa realizada pela PwC em conjunto com a FGV (Lins *et al.*, 2013)

Realizada em parceria com a Aging Free Fair e a FGV-EAESP, a pesquisa contou com o apoio da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos) e da Brasilprev. Ao todo, obtivemos respostas de 140 empresas, no período de fevereiro e março de 2018. O relatório apresenta as conclusões obtidas após a análise dos dados coletados.

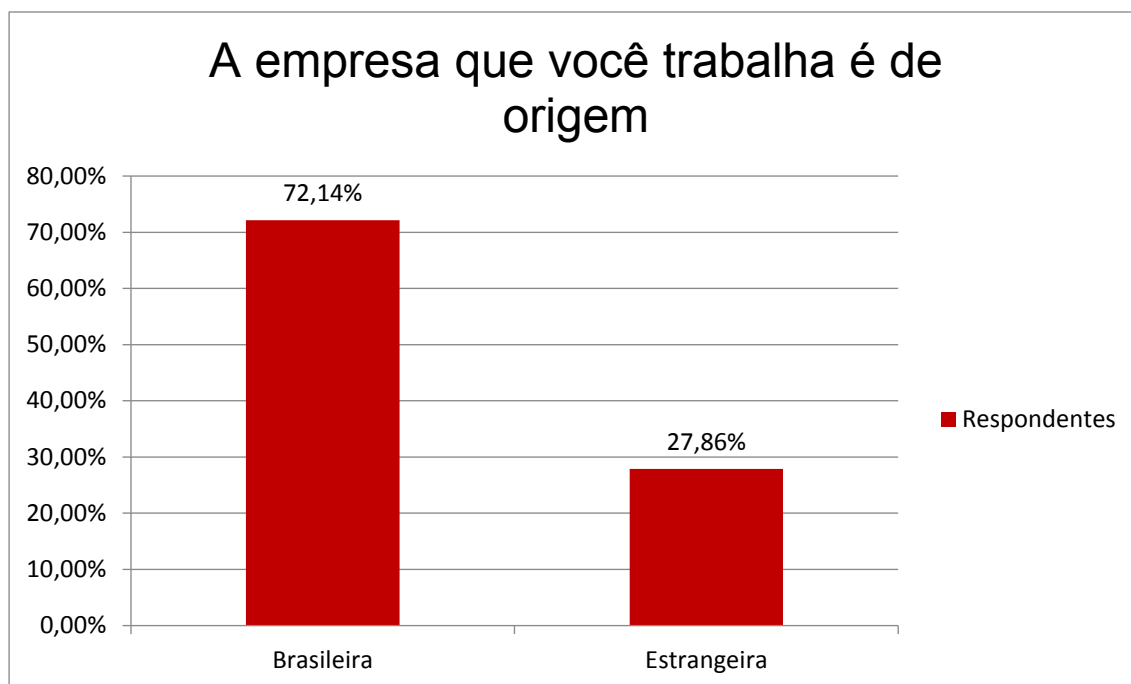
O questionário foi organizado em três partes: caracterização do respondente e da empresa, percepções sobre trabalhadores com 50 anos ou mais de idade e práticas de gestão da idade pela empresa. Os dados fornecidos foram tratados com total confidencialidade e não estão sendo divulgados individualmente nas análises do relatório. Todos os dados foram tratados de modo agregado.

Das empresas participantes, a maioria é nacional (72%), com capital fechado (78%), com origem do capital nacional (64%). Na pesquisa, foram contemplados diversos setores de atuação, mas predominam os segmentos serviços (36%) e saúde (11%), mas 20% das empresas afirmaram atuar em setores diversos, não identificados.

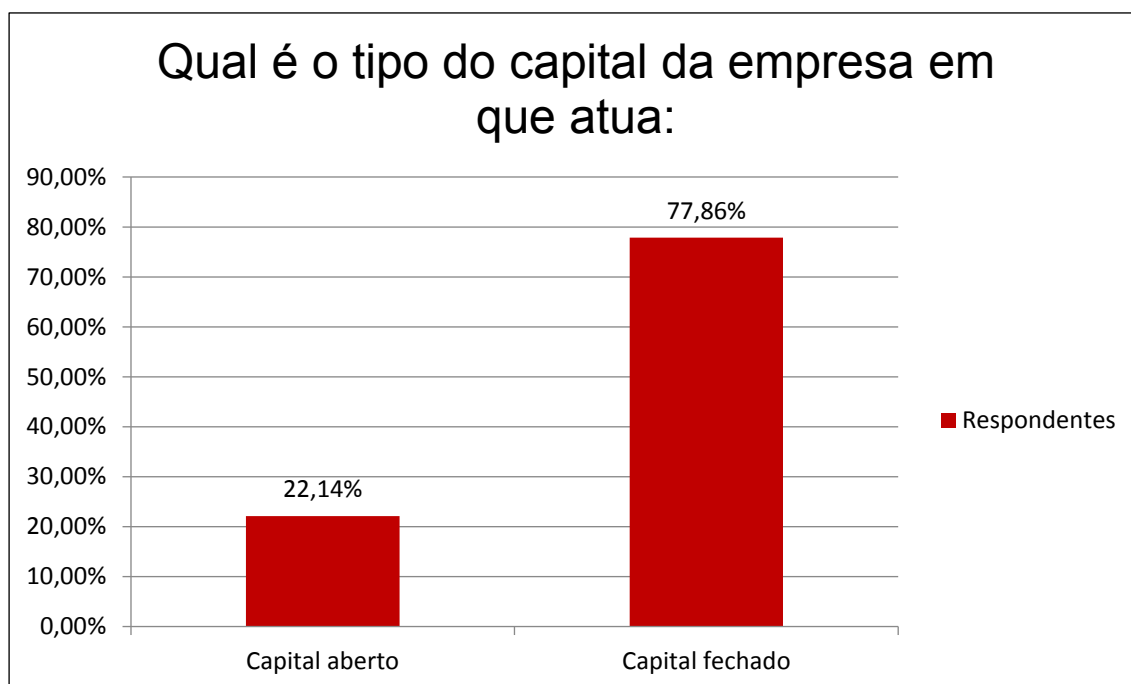
A maioria das empresas possui uma receita bruta anual de 99 milhões de reais (49%). Dos respondentes, a maioria possui 46 anos ou mais de idade (63%) e ocupa cargos de gestão, entre gerentes, diretores e vice-presidentes (68%).

Nas próximas seções, é possível visualizar, a partir dos gráficos, os resultados relativos à caracterização das empresas, caracterização dos respondentes, percepções com relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade, práticas de gestão da empresa, benefícios em ter profissionais mais velhos, barreiras em ter profissionais mais velhos e a implicação dos custos dos planos de saúde/assistência odontológica na contratação destes profissionais.

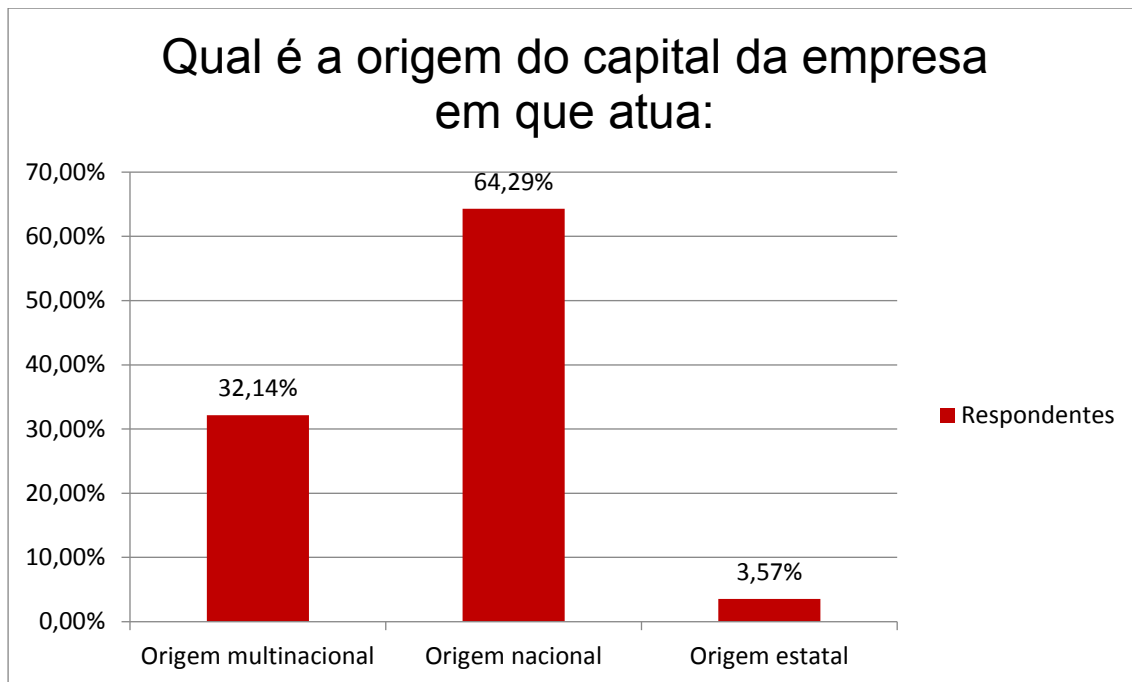
Caracterização das empresas



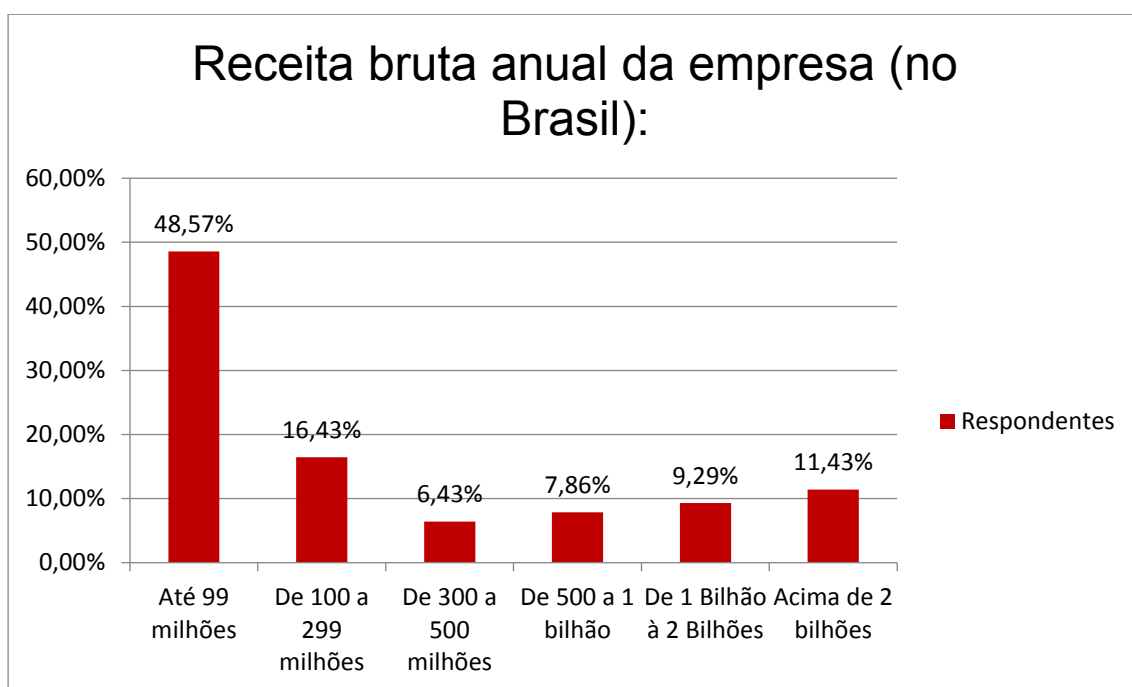
Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade



Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

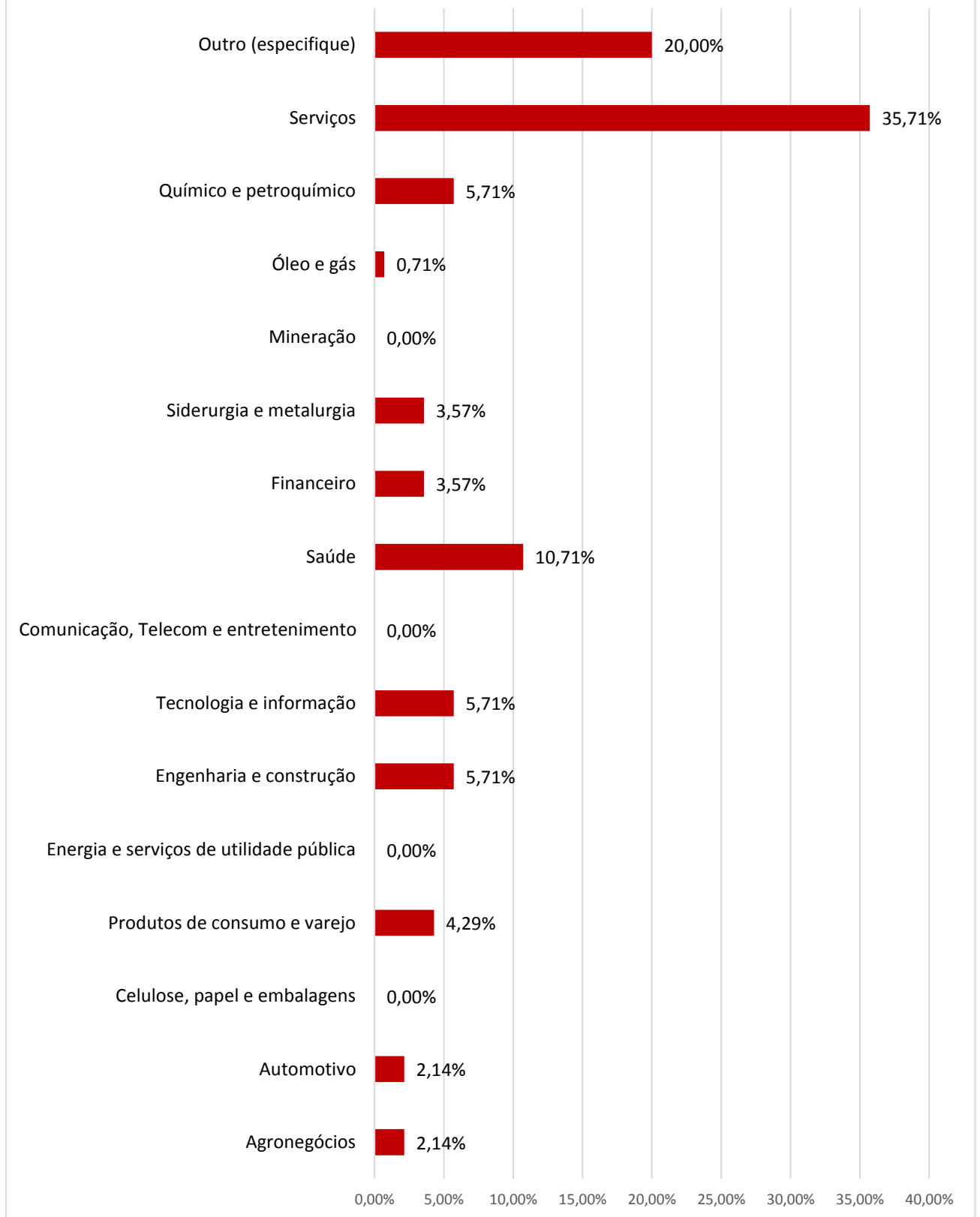


Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade



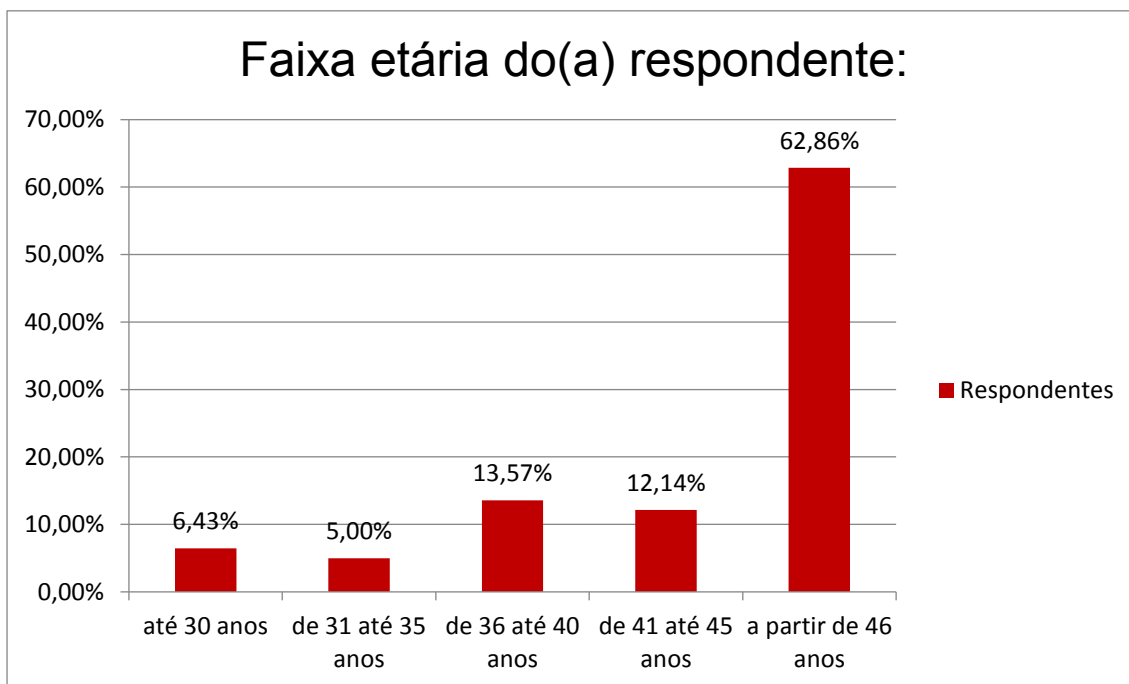
Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

Setor em que a empresa atua:

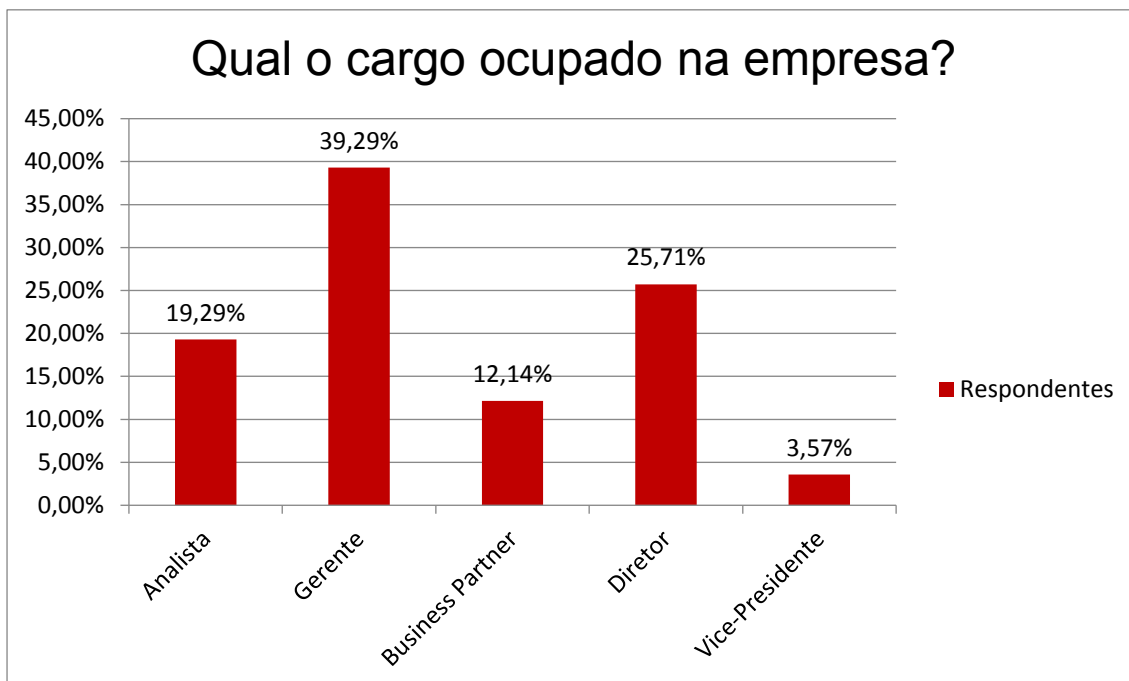


Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

Caracterização dos respondentes



Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade



Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

A partir deste estudo foi possível observar que os respondentes que participaram da pesquisa possuem uma percepção positiva com relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade, pois a média de todas as afirmações referentes aos profissionais mais velhos foi de 4,03 em uma escala de 1 até 6 (sendo 1 discordo completamente e 6 concordo totalmente), mostrando a visão positiva com relação aos profissionais mais velhos. As percepções positivas estão associadas, principalmente, aos seguintes fatores: fidelidade à empresa (95%), comprometimento no trabalho (89%) e maior equilíbrio emocional se comparado aos mais jovens (88%). As percepções negativas estão associadas, principalmente, aos seguintes fatores: criatividade (31%), adaptação às novas tecnologias introduzidas (31%) e custos em termos de plano de saúde e assistência odontológica (30%).

Apesar das percepções positivas a respeito do profissional com 50 anos ou mais de idade, os gestores respondentes da pesquisa observam baixo grau de adoção de práticas direcionadas aos profissionais mais velhos. As afirmações referentes às práticas de gestão direcionadas aos profissionais mais velhos foi de apenas 2,20 em uma escala de 1 até 6 (sendo 1 discordo completamente e 6 concordo totalmente). Nota-se que a adoção destas práticas está abaixo da média. A única prática de gestão voltada aos profissionais mais velhos refere-se à possibilidade de profissionais mais velhos, após a aposentadoria, prestarem serviço de maneira flexível para a empresa (45%). Mas, muitas práticas não fazem parte do repertório das organizações: planos de carreira diferenciados para profissionais mais velhos (6%), programa de preparação para aposentadoria que envolve os profissionais mais velhos (11%) e modelos de carreira diferenciados para os mais velhos ou em idade de aposentar (por exemplo: deixar uma posição gerencial para atuar em projetos e atividades consultivas) (9%).

Grande parte dos gestores indicou que as principais barreiras em manter profissionais maduros são: dificuldade em lidar com as novas tecnologias, falta de flexibilidade e adaptação às mudanças ocorridas na empresa e dificuldades de reconhecimento da liderança quando os mais velhos são liderados pelos mais novos.

Grande parte dos gestores indicou que as principais vantagens em manter profissionais maduros são: experiência profissional com relação aos conhecimentos técnicos adquiridos ao longo da carreira, comprometimento e senso de responsabilidade demonstrados pelos profissionais mais velhos e diversidade de ideias e pontos de vistas dentro das equipes, enriquecendo abordagens de trabalho ou formas de resolução de problemas.

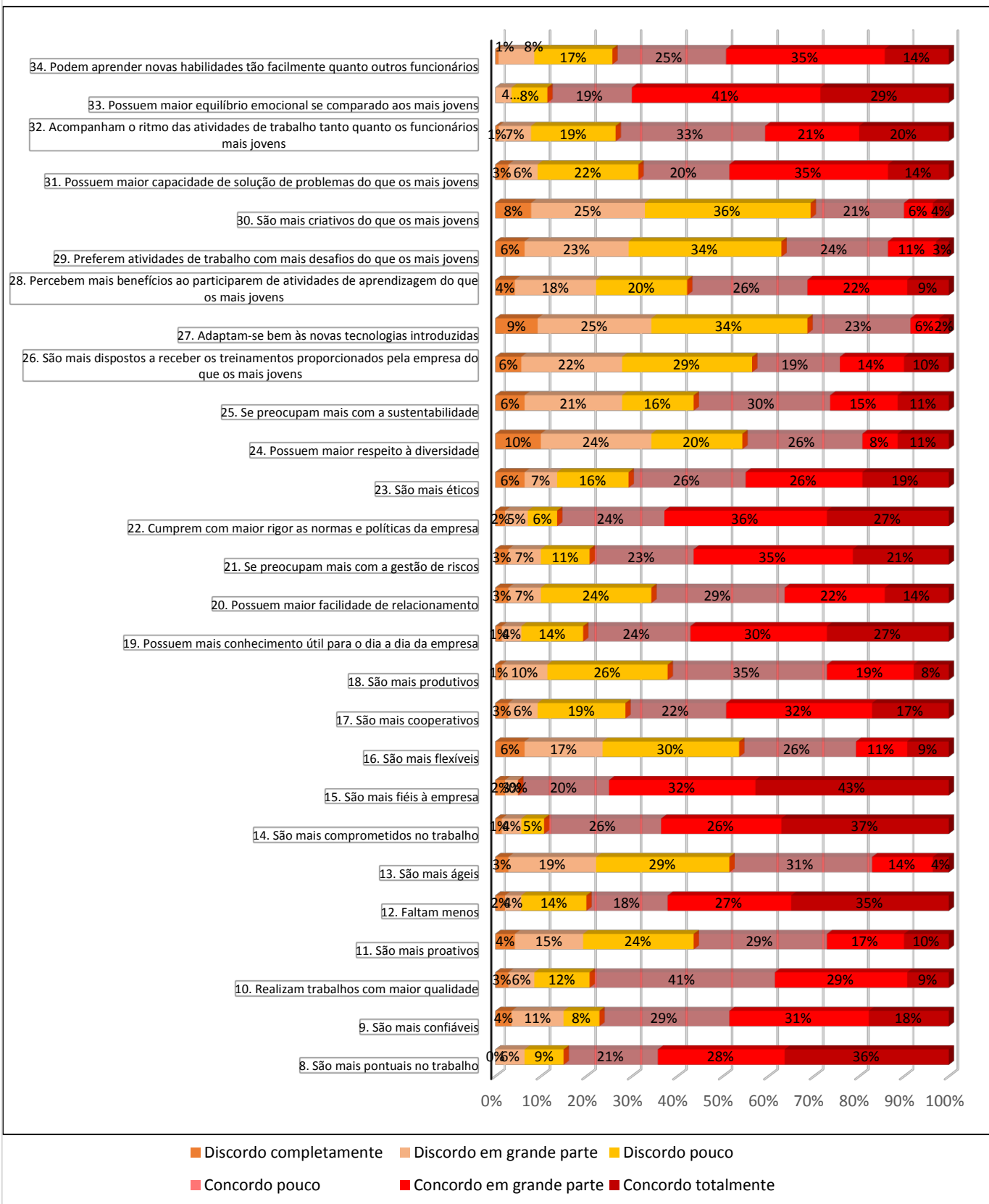
Em comparação com um estudo similar realizado pela PwC em conjunto com a FGV (Lins et al., 2013, verifica-se que as percepções dos gestores com relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade que responderam esta pesquisa melhoraram, demonstrando, portanto, um maior reconhecimento do potencial do profissional com 50 anos ou mais de idade nas organizações. No entanto, contraditoriamente, o grau de adoção de práticas de gestão direcionadas aos profissionais com 50 anos ou mais de idade diminuiu.

Os resultados apontam que, apesar dos esforços em conscientizar gestores com relação ao desenvolvimento de práticas de gestão direcionadas aos profissionais mais velhos, as organizações ainda

não estão preparadas para enfrentar um cenário de envelhecimento da força de trabalho, mas elas caminham em direção a uma gestão de idade mais efetiva. Existem muitas barreiras ao desenvolvimento e aproveitamento dos mais velhos, muitas delas relacionadas com o preconceito por conta da idade (*ageism*). Portanto, os responsáveis pela estratégia de gestão de pessoas precisarão de um olhar diferente para superar o desafio da competitividade com o novo perfil demográfico da força de trabalho.

Percepções com relação aos profissionais com 50 anos ou mais de idade

Postura frente ao trabalho

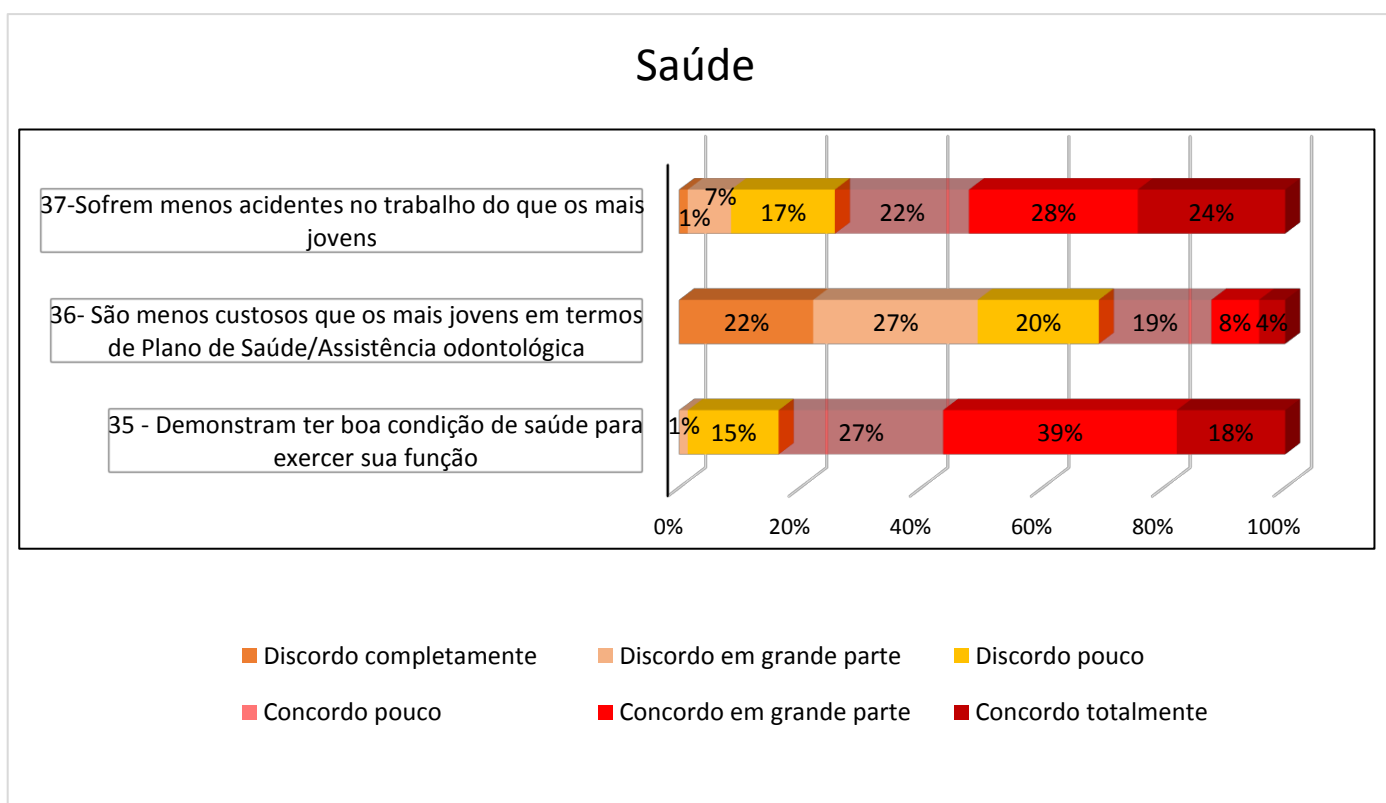


Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

De forma geral, as percepções dos respondentes com relação aos profissionais com mais de 50 anos de idade são positivas no que se refere à postura frente o trabalho.

A pontualidade, confiabilidade, qualidade do trabalho, menor absenteísmo, comprometimento, fidelidade, conhecimento útil, facilidade de relacionamento, preocupação com a gestão do risco, rigor no cumprimento de normas e políticas da empresa, comportamento ético, capacidade de solução de problemas, o fato de acompanharem o ritmo das atividades tanto quanto os mais jovens, equilíbrio emocional e a capacidade de aprendizado de novas habilidades são posturas que se destacam com relação aos profissionais mais velhos.

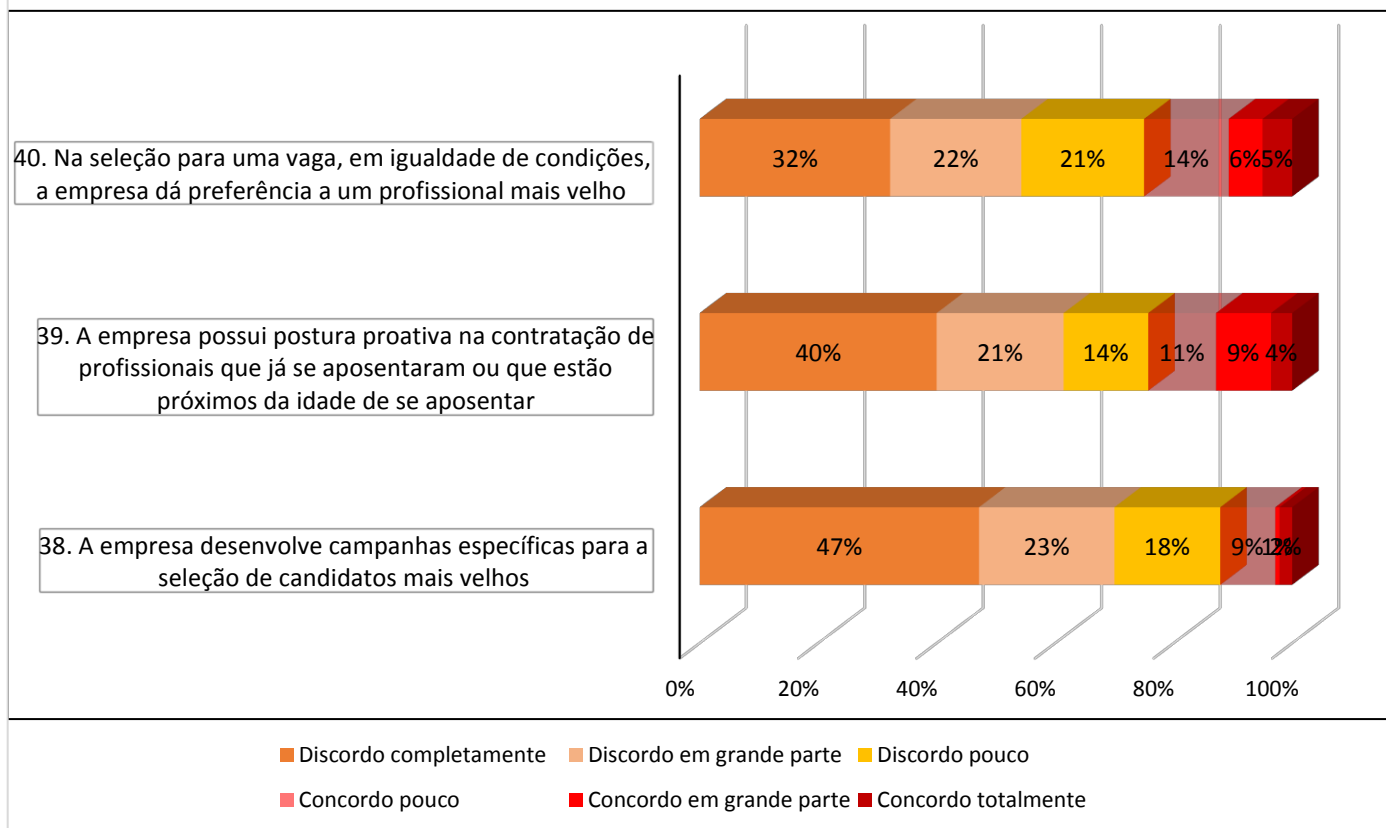
As percepções negativas acerca da postura de trabalho do profissional mais velho que se destacam nesta pesquisa referem-se à adaptação às novas tecnologias e à criatividade, se comparado ao profissional mais jovem.



Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

Com relação às percepções de gestores com relação à saúde dos profissionais mais velhos, nota-se, que grande parte dos respondentes acredita que esses profissionais demonstram ter boa condição de saúde para exercer sua função (84%) e que sofrem menos acidentes no trabalho do que os mais jovens (74%). Por outro lado, são poucos aqueles que acreditam que os profissionais mais velhos são menos ou igualmente custosos que os mais jovens em termos de Plano de Saúde e Assistência odontológica (31%).

Recrutamento e Seleção



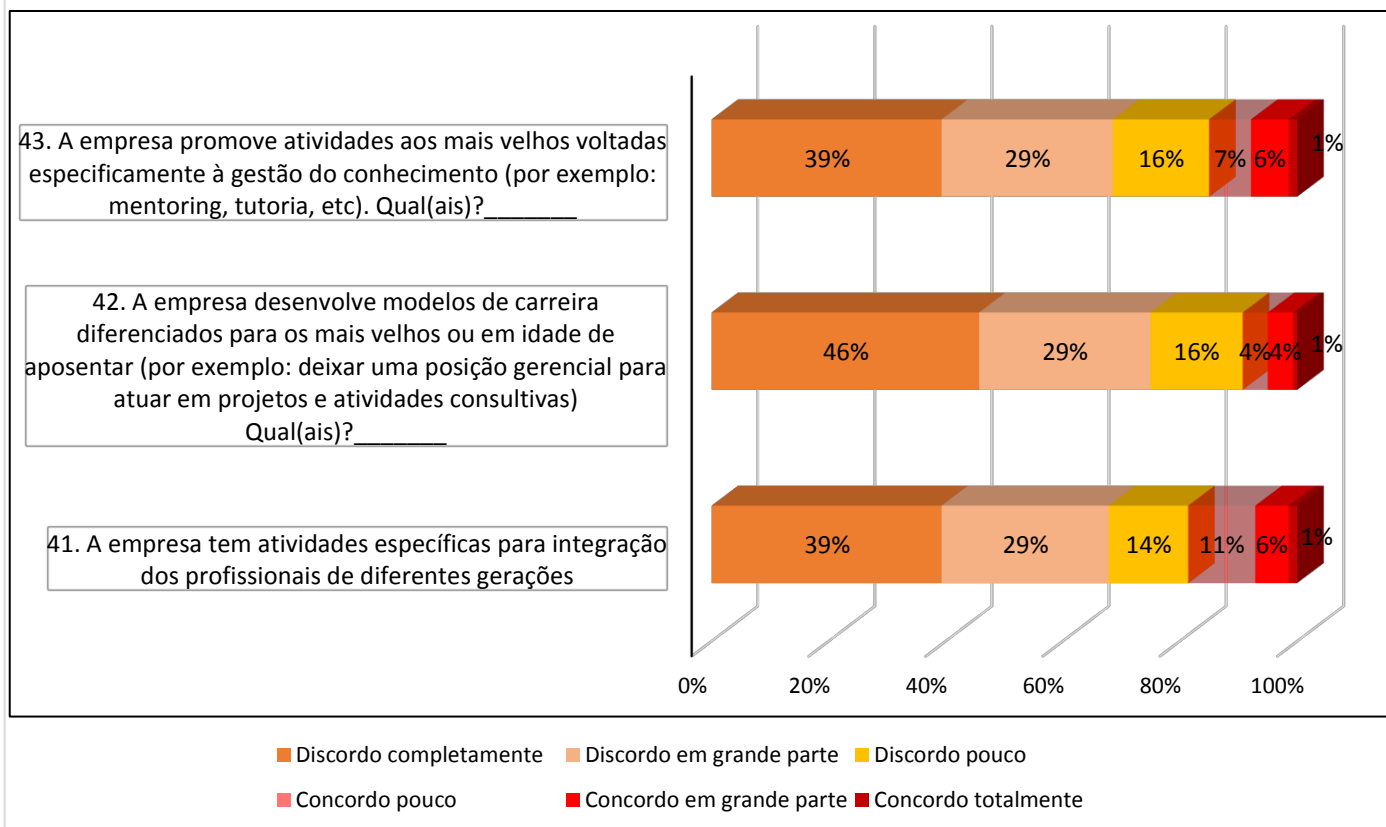
Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

Os gráficos mostram que as empresas ainda se mostram resistentes em recrutar e selecionar pessoas com 50 anos ou mais de idade, apesar de obterem uma visão positiva acerca deste grupo de profissionais.

De forma geral, as empresas ainda dão preferência aos profissionais mais jovens, mesmo em igualdade de condições (75%), não desenvolvem uma postura proativa na contratação de profissionais mais velhos ou em idade de se aposentar (75%), além de não desenvolverem campanhas específicas para a seleção de candidatos mais velhos (88%). Portanto, é possível afirmar que a idade é um fator importante na inserção de profissionais no mercado de trabalho.

Mas, apesar de não haver políticas para contratação de profissionais mais velhos, 69% dos respondentes acreditam que profissionais mais velhos têm uma maior capacidade de solução de problemas se comparado aos mais jovens

Formação e Aprendizagem

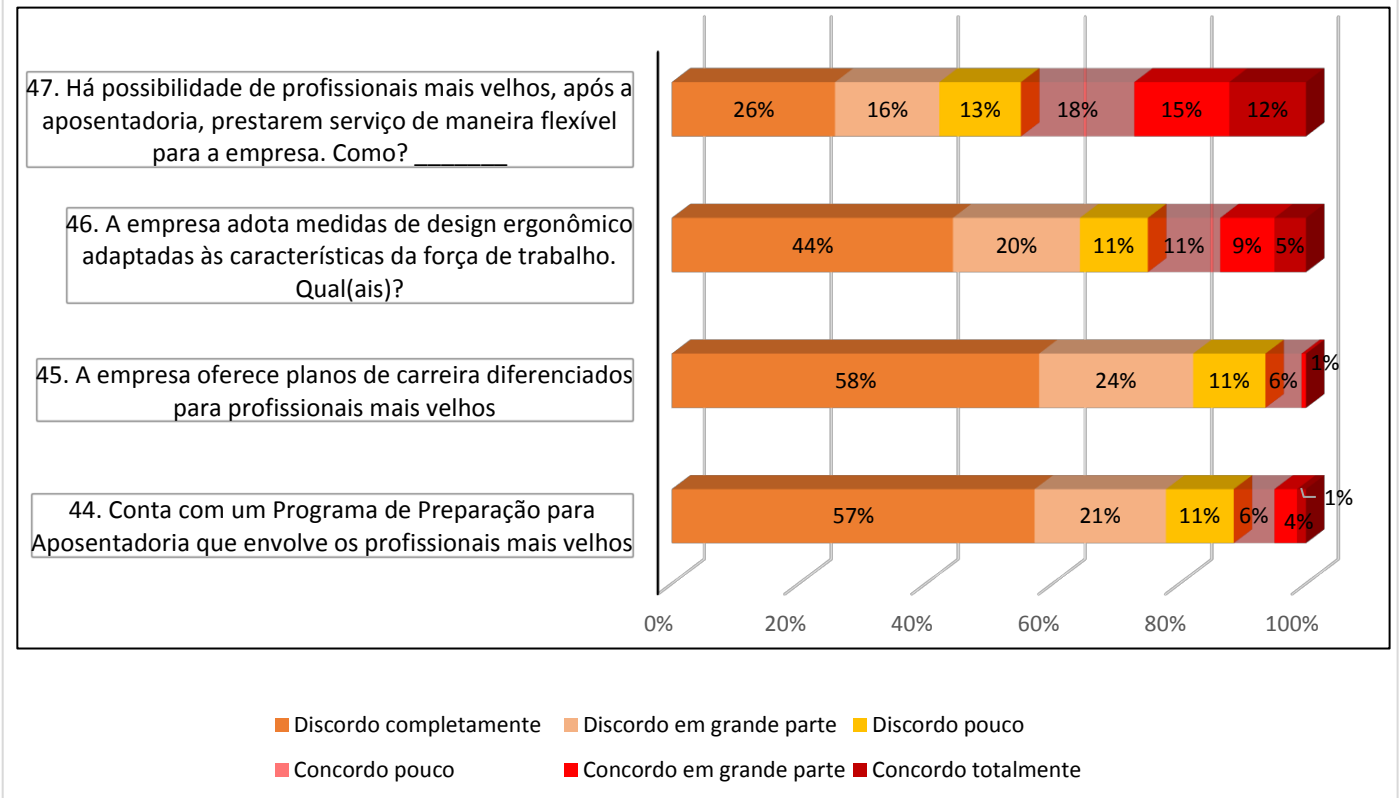


Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

Os resultados da pesquisa mostram que são poucas as iniciativas relacionadas à formação e aprendizagem do profissional mais velho e seu envolvimento com profissionais mais jovens. Somente 14% das empresas promovem atividades aos mais velhos voltadas especificamente à gestão do conhecimento. Dentre essas atividades, os respondentes apontaram o envolvimento dos mais velhos nos programas de trainees, em programas de mentoria/tutoria/*coaching* em que os mais velhos orientam jovens talentos, em entrevistas periódicas, em outros programas de assistência na formação de profissionais mais jovens e na formação de memórias de projetos. Um número restrito de 5% de respondentes apontou que as empresas em que atuam desenvolvem modelos diferenciados para os mais velhos. Esses respondentes indicaram que os mais velhos podem assumir o papel de mentores, consultores ou assistentes de campo para os auditores mais jovens nas empresas em que atuam. Por fim, apenas 17% dos respondentes identificam atividades específicas para integração de profissionais de diferentes gerações. Portanto, percebe-se que, apesar da visão positiva dos gestores com relação ao maior conhecimento útil para o dia-a-dia da empresa (57%), as organizações ainda não desenvolveram práticas capazes de aproveitar o potencial do profissional maduro em equipes com profissionais de diferentes gerações.

57% dos respondentes acreditam que profissionais mais velhos percebem mais benefícios quando participam de atividades de aprendizagem se comparado aos mais jovens, no entanto, não há práticas de integração para as diferentes gerações

Pré-aposentadoria e Aposentadoria



Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

Os resultados da pesquisa mostram que as empresas possuem algumas práticas direcionadas a pré-aposentadoria e aposentadoria dos profissionais mais velhos. É possível observar que 45% dos respondentes apontam que existe a possibilidade de profissionais mais velhos prestarem serviços de maneira flexível para a empresa, por meio de consultorias, principalmente em projetos de maior complexidade, trabalhos pontuais, projetos terceirizados, projetos autônomos, *freelancer* ou por meio de parcerias em projetos. São poucas as empresas, no entanto, que adotam medidas ergonômicas apropriadas para as necessidades de profissionais mais velhos (25%), que oferecem planos de carreira diferenciados aos mais velhos (7%) e que contam com um Programa de Preparação para Aposentadoria que envolve os profissionais mais velhos (11%).

Os dados permitem os seguintes questionamentos:

- ✓ Quais as medidas ergonômicas necessárias que deverão ser adotadas pelas organizações quando grande parte da força de trabalho for composta por profissionais mais velhos?
- ✓ Quais os planos de carreira diferenciados são adequados aos profissionais com 50 anos ou mais de idade?
- ✓ Como desenhar e implementar um Programa de Preparação para Aposentadoria que contemple as reais necessidades de um profissional prestes a se aposentar?

Benefícios em ter profissionais mais velhos



Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

Com relação aos principais benefícios em ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho, esta pesquisa mostrou os mesmos resultados da pesquisa similar realizada pela PwC em conjunto com a FGV (Lins *et al.*, 2013). Gestores continuam enxergando o valor da experiência profissional com relação aos conhecimentos técnicos, além de enxergarem que o profissional maduro possui comprometimento e senso de responsabilidade. Como pontos importantes também se destacam a diversidade de ideias e pontos de vistas trazidos pelos profissionais mais velhos dentro das equipes, contribuindo para a resolução de problemas, como também a capacidade de disseminar a cultura da organização para os mais novos e, finalmente, a capacidade de disseminar comportamentos esperados aos mais novos.

Barreiras em se ter profissionais mais velhos



Fonte: Pesquisa sobre envelhecimento nas organizações e a gestão da idade

As principais barreiras em se ter profissionais mais velhos compondo as equipes de trabalho, na visão dos respondentes desta pesquisa, também se mostraram iguais às barreiras apontadas pelos gestores na pesquisa realizada por Lins *et al.* (2013). A dificuldade em lidar com novas tecnologias, a falta de flexibilidade e dificuldade de adaptação às mudanças ocorridas na empresa são as principais barreiras. Além disso, os respondentes identificaram que as dificuldades de reconhecimento da liderança quando os mais velhos são liderados pelos mais novos, a dificuldade do profissional mais velho em se manter atualizado com relação às novas exigências do mercado também são fatores que impedem que profissionais maduros integrem equipes de trabalho. Por fim, a acomodação por conta da expectativa da aposentadoria surge como o último aspecto entendido como uma barreira, na visão dos gestores.

Implicação dos custos dos planos de saúde e assistência odontológica na contratação de mais velhos

Além das perguntas fechadas, a pesquisa contou também com as seguintes perguntas abertas:

Os custos dos planos de saúde e assistência odontológica é um restritivo para a contratação dos mais velhos na empresa em que você atua? Por quê? Como sua empresa lida com esta questão?

Com relação a essas perguntas, a maioria dos participantes alegou que o custo do plano de saúde e assistência odontológica não é um restritivo para a contratação dos mais velhos, mas, ao mesmo tempo, foi informado que não há uma política sobre o assunto (74%). Neste caso, as respostas foram superficiais. Grande parte respondeu apenas “não é restritivo” e poucos apresentaram as razões pelas quais não acreditam que os custos sejam restritivos: a empresa considera o conhecimento para executar o serviço, a questão fica no campo das ideias e do julgamento da área de contratação, os processos não são formalizados, a empresa incentiva a contratação do mais velho - o que restringe são as regras de dispensa/estabilidade que eles se encaixam, observa-se proporcionalidade no custo de mais velhos e mais novos - os mais novos tendem a realizar mais consultas e os mais velhos controlam o uso do plano pois já foram alertados para evitar tais custos e, por fim, o número total dos mais velhos é pouco significativo no total de empregados. Alguns, no entanto, alegaram que o custo do plano de saúde e assistência não é restritivo, porém é um complicador que provoca um alto impacto nas empresas.

Dos respondentes, 22% indicaram que os custos dos planos de saúde e assistência odontológica são restritivos para a contratação de profissionais mais velhos. Desses, muitos indicaram que não existe uma política para lidar com a questão, enquanto outros apresentaram suas ações: um deles respondeu que os planos são cobrados de acordo com o uso - é feito um cálculo médio de uso e repassado para todos os outros, como também uma média de idade, então acaba encarecendo o plano dos demais; outros respondentes enfatizaram que os custos afetam consideravelmente a sinistralidade da empresa, mas que hoje existe coparticipação, o que minimiza um pouco esse impacto. Outro respondente também indicou que se apólice não estiver equilibrada com médias de idade que diluam o efeito da faixa etária, isso pode restringir o ingresso de pessoas mais velhas.

Como ação de melhoria, há empresas que estimulam os mais velhos a buscarem a rede credenciada. Um dos respondentes apontou que não há nenhuma tratativa sobre esta questão e que a prioridade é reduzir os custos com assistência médica e odontológica. Para outro respondente, a restrição se dá mais em relação ao tempo de contribuição para a aposentadoria, então profissionais que possuem um bom histórico são aceitos. Outros declararam que, por conta dos custos, uma pessoa mais velha, acima dos 45, dificilmente é considerada para a posição, fazendo com que as empresas demonstrem interesse em contratar apenas jovens. Um deles enfatizou que os profissionais mais velhos deixaram de ser valorizados e ouvidos, chegando até a demissão de excelentes gestores de equipes em um caso específico. Em uma das empresas respondentes, está havendo, inclusive, uma mudança de perfil para funcionários mais jovens em função da renovação da diretoria. Então, a falta de consciência da alta gestão de termos essa miscigenação na companhia também surgiu como uma razão pela restrição para a contratação de profissionais mais velhos.

Um respondente apontou que, com a tabela de preços por faixa etária, muitas vezes pode se tornar inviável manter um grande número de profissionais mais velhos, principalmente por conta do impacto na utilização do plano de saúde por estes trabalhadores nos reajustes anuais. Outro respondente argumentou que não é restritivo, mas possui impacto significativo no custo da apólice, pois a demografia é composta em sua maioria de pessoas de 30 a 50 anos. Uma das dificuldades apontadas está no uso demasiado da sinistralidade, resultado pela outra ponta pirâmide/demografia onde estão os beneficiários (sua maioria, de 0 a 8 anos). Uma das empresas reconhece o aumento da sinistralidade e por isto

desenvolveu um programa específico para contratação de profissionais com mais de 50 anos, em que os custos são calculados e orçados conforme esperado para o projeto.

Um número restrito de respondentes apresenta uma posição neutra com relação ao assunto por alegar não saber informar o quanto os custos implicam na contratação de profissionais mais velhos na empresa em que atua, alegar que talvez os custos sejam impeditivos ou, alegar, ainda, que a empresa não conta com plano de saúde (4%).

Mas é possível observar nessa questão que as respostas das empresas são dispersas e, por vezes, contraditórias já que afirmam também que os profissionais mais velhos não são os que mais adoecem.

Percepções negativas sobre os profissionais mais velhos

- ✓ Menor criatividade
- ✓ Maior dificuldade para adaptação com novas tecnologias
- ✓ Custos com saúde
- ✓ Falta de agilidade
- ✓ Dificuldade para reconhecer lideranças mais jovens

Percepções positivas sobre os profissionais mais velhos

- ✓ Maior fidelidade à empresa
- ✓ Comprometimento com o trabalho
- ✓ Maior equilíbrio emocional
- ✓ Cumpre com maior rigor normas e políticas das empresas
- ✓ Maior preocupação com a gestão de riscos
- ✓ Comportamento ético

Práticas de gestão da idade

- ✓ Baixo grau de adoção de práticas de gestão da idade
- ✓ Foi apontado apenas prestação de serviços flexíveis após a aposentadoria

Práticas de gestão da idade

- ✓ Não há políticas para recrutamento e seleção de profissionais mais velhos
- ✓ Não há postura proativa na contratação de profissionais mais velhos
- ✓ Não há modelos diferenciados de carreira para profissionais mais velhos
- ✓ Não há programas de integração e

Saúde

- ✓ Profissionais mais velhos sofrem menos acidentes no trabalho que os jovens
- ✓ Demonstram ter boa condição de saúde para exercer sua função
- ✓ Mas, ainda assim, os respondentes afirmam que estes são mais custosos que os mais jovens

Pré-aposentadoria e aposentadoria

- ✓ Trabalho flexível foi a prática mais apontada, ao mesmo tempo que não há planos de carreira diferenciados
- ✓ Não há programas de preparação para aposentadoria
- ✓ E também não há avaliação e cuidados ergonômicos

A partir das conclusões desta pesquisa, é possível verificar que as organizações ainda não estão preparadas para o ritmo do envelhecimento populacional, ou seja, as organizações não se mostram adequadas para uma força de trabalho envelhecida. Por esta razão, recomendamos algumas iniciativas que podem colaborar para uma melhor gestão da idade.

Para as organizações

- ✚ É importante que os gestores estejam conscientes do contexto sócio demográfico atual e de sua projeção para os próximos anos, principalmente no que concerne ao envelhecimento da população brasileira. A conscientização do contexto em que vivemos pode nos proporcionar uma visão de futuro e, em termos de gestão, prever dificuldades e se preparar com possíveis soluções. Culturalmente, também é importante que repensemos os estereótipos associados aos profissionais maduros, para evitar a discriminação por conta da idade (*ageism*) no ambiente de trabalho.
- ✚ Estimular a manutenção e reinserção do profissional com 50 anos ou mais de idade se mostra fundamental nos dias de hoje. É necessário, portanto, conhecer este grupo etário, compreender suas necessidades e expectativas para, então, promover condições de trabalho adequadas. As práticas direcionadas aos profissionais maduros permitem não somente que eles executem suas tarefas de maneira apropriada, mas também prolonguem a vida ativa. Estratégias de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e de promoção da saúde para este grupo de profissionais são importantes iniciativas.

Para os profissionais maduros

- ✚ Recomendamos, aos profissionais com 50 anos ou mais de idade, que reflitam sobre a própria gestão de suas carreiras. Com a possibilidade de vivermos cada vez mais, é inevitável que tenhamos diferentes trabalhos ao longo da vida. Faz-se necessário, portanto, repensar os caminhos profissionais, buscar autoconhecimento e explorar diferentes oportunidades de trabalho. Sob esta perspectiva, é fundamental que profissionais se mantenham atualizados e recorra a novos conhecimentos. Atualmente, o empreendedorismo tem se mostrado um caminho possível e próspero para profissionais que desejam se reinventar em suas carreiras e complementar a renda. Mas, outras iniciativas também podem ser desenvolvidas criativamente.

Para empreendedores

- ✚ Oportunidades para novos negócios que atendam às necessidades de pessoas maduras não se mostra somente uma tendência, mas uma realidade. Empreendedores têm investido em negócios voltados para o público idoso e ainda há muito a explorar neste mercado, por conta do aumento da expectativa de vida e aumento da população idosa. Ouvir os consumidores maduros e atender as eventuais limitações deste público se tornam verdadeiros diferenciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CAETANO, M. A-R; RANGEL, L. A.; PEREIRA, E. da S.; ANSILLIERO, G.; PAIVA, L. H.; CONSTANZI, R. N. O Fim do Fator Previdenciário e a Introdução da Idade Mínima: Questões para a previdência social no Brasil. Brasília: Ipea, 2016.
- CAMARANO, A. A.; KANSO, S. Perspectivas de crescimento para a população brasileira: velhos e novos resultados. Rio de Janeiro: Ipea, 2009.
- FUNDO DE POPULAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Envelhecimento no século XXI: Celebração e desafio. Nova York, 2012.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Comunicados do IPEA: Tendências Demográficas. n. 64, 2010.
- LINS, J.; TONELLI, M. J.; ARANHA, F. J. E. A. Envelhecimento da força de trabalho no Brasil: Como as empresas estão se preparando para conviver com equipes, que, em 2040, serão compostas principalmente por profissionais com mais de 45 anos? São Paulo: PricewaterhouseCoopers (PwC) e Fundação Getulio Vargas (FGV). 2013.
- PHILLIPS, D. R.; SIU, OI-L. Global aging and aging workers. The Oxford Handbook of Work and Aging. 2012.
- UNITED NATIONS. World Population Nation. New York, 2015.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – FGV/EAESP

COORDENAÇÃO DA PESQUISA

Maria José Tonelli

Professora Doutora FGV-EAESP

Maria.jose.tonelli@fgv.br

Vanessa Cepellos

Professora Doutora FGV-EAESP

Vanessa.cepellos@fgv.br

João Lins

Professor Mestre FGV-EAESP

Joao.lins@fgv.br

EQUIPE TÉCNICA

Jussara Jéssica Pereira

Mestre em Administração – UFLA

Doutoranda em Administração – FGV/EAESP

jussarajpereira@gmail.com

SOBRE A EAESP - CRIADA EM 1954, A FGV/EAESP (ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS) É RECONHECIDA COMO UM CENTRO DE ALTO NÍVEL NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E NA FORMAÇÃO DE LÍDERES NAS ESFERAS EMPRESARIAL, GOVERNAMENTAL E ACADÊMICA. OFERECE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CURSOS DE EDUCAÇÃO EXECUTIVA, MESTRADOS E DOUTORADOS. SUA QUALIDADE E EXCELÊNCIA NO ENSINO SÃO RECONHECIDAS MUNDIALMENTE. DENTRE 14 MIL ESCOLAS DE NEGÓCIOS NO MUNDO, APENAS 73 POSSUEM A TRÍPLICE ACREDITAÇÃO INTERNACIONAL E A EAESP É A ÚNICA DO BRASIL A CONSEGUIR ESTE FEITO, APÓS PASSAR POR RIGOROSOS PROCESSOS DE CERTIFICAÇÃO INTERNACIONAL PELAS TRÊS MAIS IMPORTANTES ACREDITADORAS DO SEGMENTO EDUCACIONAL: ASSOCIATION TO ADVANCE COLLEGIATE SCHOOLS OF BUSINESS (AACSB), EUROPEAN QUALITY IMPROVEMENT SYSTEM (EFMD) E ASSOCIATION OF MBAS (AMBA).

- ESCOLA MAIS INTERNACIONALIZADA DA AMÉRICA LATINA MANTÉM MAIS DE 100 PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES ESTRANGEIRAS DE RENOME INTERNACIONAL, EM TODOS OS CONTINENTES. ALGUNS DE SEUS CURSOS SÃO OFERECIDOS TOTALMENTE EM LÍNGUA INGLESA
 - JÁ FORMOU MAIS DE 100.000 ALUNOS E ATUALMENTE TEM MAIS DE 3000 ALUNOS EM CURSO E 250 PROFESSORES.
 - CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E PÚBLICA QUE SÃO A REFERÊNCIA DE QUALIDADE NO BRASIL E QUE VÊM CONTINUAMENTE FORMANDO LÍDERES DO PAÍS.
 - DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS É NOTA MÁXIMA NA CAPES.
 - O PROGRAMA ONEMBA É O MELHOR MBA EXECUTIVO DO BRASIL E UM DOS 50 MELHORES DO MUNDO*.
 - TEM UMA GAMA DE PROGRAMAS INOVADORES E ALTAMENTE RECONHECIDOS EM NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO E Mestrado e que cobrem todos os estágios de desenvolvimento da carreira executiva
 - LÍDER EM PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, CONTRIBUINDO PARA O AVANÇO DO CONHECIMENTO PELOS SEUS PROGRAMAS DE DOUTORADO E PELOS SEUS 16 CENTROS DE ESTUDOS, FOCADOS EM PESQUISA APLICADA.
- *EXECUTIVE MBA RANKING 2014, REALIZADO PELO JORNAL FINANCIAL TIMES