INTERFACE TECNOLÓGICA

OS DESAFIOS DAS PESSOAS IDOSAS NA CONTRATAÇÃO E RECOLOCAÇÃO PROFISSIONAL

THE CHALLENGES FOR OLDER PEOPLE IN HIRING AND REHIRING

Emanuelle Cristina Macedo – emanuelle05macedo@hotmail.com
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) – São Carlos – SP – Brasil

Mara Janaina Gomes de Oliveira – mara.oliveira3@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) – São Carlos – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v20i2.1774
Data de submissão: 06/09/2023
Data do aceite: 16/11/2023
Data da publicação: 20/12/2023

RESUMO

O presente estudo possui como objetivo analisar o mercado de trabalho e identificar os desafios que os idosos enfrentam para obter uma oportunidade de emprego na cidade de São Carlos, uma vez que nos últimos anos a expectativa de vida aumentou e mudanças na Reforma da Previdência acarretaram o aumento da idade mínima para a aposentadoria. Ademais, discute quais são as motivações da reinserção no mercado de trabalho, virtudes econômicas, novas tendências, uso de tecnologia e etarismo nas organizações. A metodologia foi feita através de um questionário respondido por 51 pessoas com 60 anos ou mais, empregadas ou em busca de emprego, onde pode-se observar que o complemento da renda é um dos principais motivos que induz os idosos a voltarem ao mercado de trabalho, mas que o conhecimento em novas tecnologias e a idade são fatores que influenciam na concorrência por uma vaga. Portanto, é essencial que as empresas promovam uma cultura organizacional inclusiva, com um ambiente diversificado, integrado e com qualidade de vida, a fim de combater o etarismo.

Palavras-chave: Mercado de Trabalho. Idosos. Contratação.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the job market and identify the challenges faced by the elderly in obtaining a job in the city of São Carlos, given that in recent years life expectancy has increased and changes to the Social Security Reform have led to an increase in the minimum age for retirement. It also discusses the motivations for re-entering the job market, economic virtues, new trends, the use of technology and ethos in organizations. The methodology was based on a questionnaire answered by 51 people aged 60 or over, employed or looking for a job. It can be seen that supplementing income is one of the main reasons that induces the elderly to return to the job market, but that knowledge of new technologies and age are factors that influence competition for a vacancy. It is therefore essential that companies promote an inclusive organizational culture, with a diverse, integrated environment and quality of life, in order to combat ageism.

INTERFACE TECNOLÓGICA

Keywords: *Job Market. Elderly people. Recruitment.*

1 INTRODUÇÃO

A reinserção de pessoas com mais de 60 anos é uma ação deficitária no mercado de trabalho, pois a maioria das empresas veem as pessoas idosas como não criativas, resistentes à tecnologia e que possuem dificuldade para realizar trabalhos pesados.

Devido ao aumento da expectativa de vida nos últimos anos ao avanço da medicina, e visando conter gastos públicos, medidas tomadas resultaram na Reforma da Previdência que impõe a idade mínima de aposentadoria de 62 anos para mulheres e 65 anos para homens. Além da idade mínima, o tempo mínimo de contribuição passou a ser de 15 e 20 anos para mulheres e homens, respectivamente. Consequentemente, muitos tiveram que se reinserir no mercado de trabalho para cumprir com a idade e tempo de contribuição e, assim, conseguir o benefício (PENERA, 2022).

Com o aumento da população idosa e com as novas regras para aposentadoria, é necessário que os empregadores e líderes abram a mente para incluir pessoas mais velhas e mesclar as diferentes gerações nas organizações. Segundo a Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia (SBGG, 2023), vagas de emprego podem ser negadas para as pessoas devido à idade. Para tal, torna-se relevante conscientizar a população mais jovem, a fim de não ocorrer situações como etarismo, que consiste na discriminação e preconceitos com pessoas de idade avançada, no ambiente organizacional.

A reinserção de idosos nas organizações, impacta diretamente nos profissionais de Recursos Humanos, que por sua vez, possuem a responsabilidade de desenvolver um planejamento, a fim de promover a conscientização dos mais jovens e líderes e de viabilizar a contratação, retenção, inclusão e qualidade de vida das pessoas mais experientes.

A presente pesquisa possui o objetivo de analisar como está o mercado de trabalho para os idosos e identificar os obstáculos que eles se deparam ao buscar uma oportunidade de integrar-se em um ambiente organizacional, apresentando fatores que influenciam na tomada de decisão de voltar ao trabalho.

Como método de pesquisa, foi realizado um levantamento, com uma abordagem qualitativa, através de um questionário realizado com uma amostra de 51 pessoas idosas que estão trabalhando ou em busca por uma nova oportunidade de trabalho na cidade de São Carlos/SP, a fim de apresentar resultados e conclusões.

INTERFACE TECNOLÓGICA

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com o Estatuto da Pessoa Idosa, todo cidadão com idade igual ou superior a 60 anos é considerado idoso. A lei reconhece e protege os direitos e interesses dessa faixa etária na sociedade brasileira (BRASIL, 2003).

Com os avanços da humanidade, a longevidade das pessoas leva a reflexões que envolvem, além da qualidade de vida, questões relacionadas ao mercado de trabalho para o grupo etário sênior.

Em algumas das sociedades mais antigas, os mais velhos eram vistos como sábios, transmitindo conhecimentos adquiridos ao longo dos anos de vida aos mais jovens, sendo assim, eram respeitados e valorizados. Já em outras sociedades, eram vistos como causadores de conflitos entre as gerações, sendo desprezados, humilhados e considerados incapacitados de produzir (DARDENGO; MAFRA, 2018).

Hoje, a discriminação com as pessoas idosas é persistente em diversos cenários, entre eles, no mercado de trabalho, onde, muitas vezes, são prejudicados em promoções, treinamentos e processos seletivos. Vagas anunciadas impõem como requisitos a idade, o que é proibido pela lei nº 9.029/1995:

> Art. 1o É proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de trabalho, ou de sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros, ressalvadas, nesse caso, as hipóteses de proteção à criança e ao adolescente previstas no inciso XXXIII do art. 7o da Constituição Federal (BRASIL, 1995).

A gestão de recursos humanos e os líderes não estão preparados para tratar das diversas gerações e carregam estereótipos negativos, considerando o idoso incapaz de produzir e atingir resultados, reduzindo as oportunidades de emprego e a retenção dessas pessoas (BATISTA; TEIXEIRA, 2021).

Segundo Loth e Silveira (2013, p.70), os estereótipos em relação aos idosos levam à segregação, pois diferentes gerações não compartilham o mesmo espaço. Isso reduz a oportunidade de conhecer pessoas diferentes, resultando no desenvolvimento de preconceitos em relação ao desconhecido. Em sociedades com segregação etária e poucos esforços para combatê-la, surge uma cultura com o etarismo acentuado.

Com as novas exigências da Reforma da Previdência, a demanda de pessoas idosas em busca pela recolocação no mercado de trabalho aumentou. E mesmo após conseguirem o benefício da aposentadoria, muitos idosos continuam ativos no ambiente profissional. De acordo com Vanzella; Lima Neto e Silva (2011, p. 98), "muitos idosos permanecem no mercado de trabalho ou retornam a ele após a aposentadoria por vários motivos, entre eles: necessidade de uma renda adicional, ocupação do tempo ocioso, gosto pelo trabalho desenvolvido".

Algumas pessoas sentem necessidade de se manterem ativas, valorizam o seu exercício profissional e gostam de manter interação social. Os aspectos econômicos também motivam a volta ou permanência no emprego, já que ajuda a complementar a renda da família (SATO; LANCMAN, 2020).

O mercado de trabalho enxerga os idosos como pouco produtivos e os substitui por gerações mais jovens e atualizadas com as tendências modernas do trabalho. Essa exclusão é resultado da falta de atualização dos idosos em relação às novas abordagens e configurações do mundo profissional atual. Por causa disso, o sistema os considera incapazes de desempenhar suas funções, mesmo possuindo uma valiosa experiência adquirida ao longo de suas carreiras (PINHEIRO; RIBEIRO; SOUTO, 2016).

Segundo a lei nº 10.741/2003, que dispõe o Estatuto da Pessoa Idosa, em seu 6º capítulo, que trata sobre a profissionalização e trabalho:

> Art. 26. A pessoa idosa tem direito ao exercício de atividade profissional, respeitadas suas condições físicas, intelectuais e psíquicas.
> Art. 27. Na admissão da pessoa idosa em qualquer trabalho ou emprego, são vedadas a discriminação e a fixação de limite máximo de idade, inclusive para concursos, ressalvados os casos em que a natureza do cargo o exigir (BRASIL, 2003).

Com a taxa expressiva de desemprego nos últimos anos, a concorrência por vagas aumentou. Assim, os processos de recrutamento e seleção tornam-se mais inflexíveis, dando prioridade à contratação dos mais jovens, o que diminui a empregabilidade das pessoas com idade mais avançada (LINHARES; AGUIAR, 2019).

Segundo Moura et al. (2012), o mundo do trabalho está se tornando mais exigente, o que tem afetado significativamente os idosos devido à seleção baseada em preconceitos e generalizações. Ainda, os idosos enfrentam limitações no mercado de trabalho devido à exigência de esforço físico. Aqueles com melhor qualificação e escolaridade, especialmente em trabalhos não manuais, têm mais chances de se manterem ativos.

Dessa forma, pode-se salientar que a qualificação e experiência tornam-se fatores positivos para os idosos enfrentarem as diversas barreiras existentes no mercado de trabalho. Mas que os empregadores e profissionais de gestão, precisam reconhecer a diversidade e mesclar as diferentes gerações, buscando apreciar o potencial dos idosos e promover a conscientização e uma cultura mais inclusiva, combatendo o etarismo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo utiliza uma metodologia qualitativa de característica exploratória, com o objetivo de analisar os dados que serão coletados através de um questionário voltado a pessoas com 60 anos ou mais e que estão empregadas ou em busca de uma nova oportunidade de emprego na cidade de São Carlos/SP.

Como procedimento técnico foi aplicado um questionário do Google Formulários com 11 perguntas de múltipla escolha, com o objetivo de identificar as dificuldades, motivações, visões, experiências e relacionamentos dos idosos no ambiente de trabalho.

O questionário visa compreender a perspectiva e experiências em relação ao mercado de trabalho para esse grupo específico, sendo disponibilizado no período de 14/08/2023 a 05/09/2023, obtendo-se 51 respostas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi aplicado a 51 pessoas residentes na cidade de São Carlos- SP, sendo o total de respondentes, 32 homens e 19 mulheres, correspondendo em percentual a 62,7% e 37,3% respectivamente.

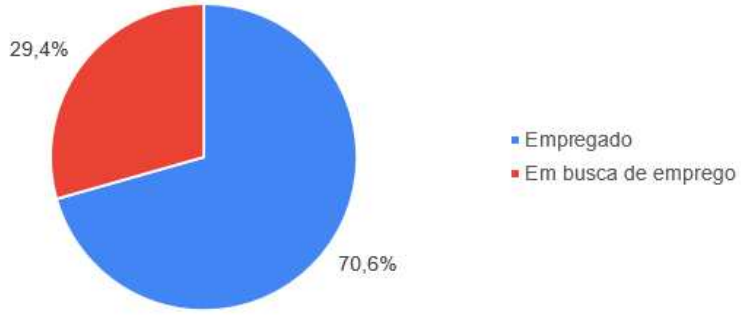
A faixa etária de 60 a 63 anos, correspondeu a 52,9%; posteriormente a faixa etária de 64 a 67 anos, com 23,5%; 72 anos ou mais sendo 15,7% e em menor proporção de 68 a 71 anos, em percentual de 7,8%.

Com relação à escolaridade, 37,3% possuem o Ensino Médio Completo; 23,5% Ensino Superior Completo; 15,7% Ensino Fundamental Incompleto; em iguais percentuais, 5,9% Ensino Médio Incompleto, Especialização e Doutorado; e em menores valores 3,9% Mestrado e 2% Ensino Fundamental Completo. Destes, 74,5% são aposentados; 19,6% não são aposentados e 5,9% estão em processo de aposentadoria.

INTERFACE TECNOLÓGICA

Conforme o gráfico 1, do total dos entrevistados, 70,6% estão empregados e 29,4% em busca de emprego.

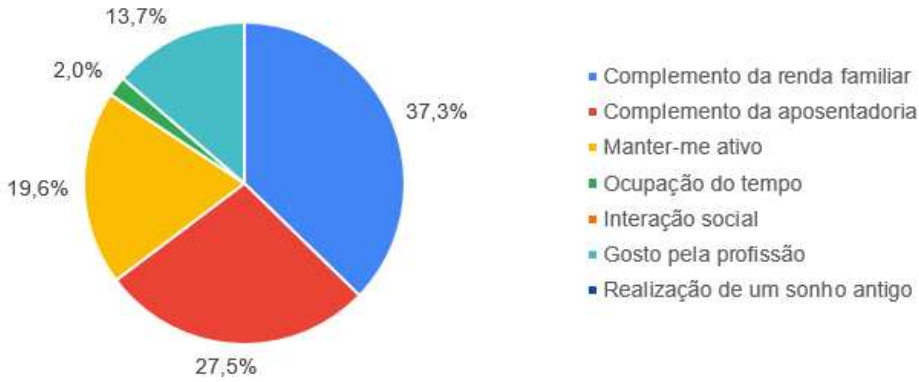
Gráfico 1 – Se está empregado ou em busca de uma oportunidade de emprego



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico 2, a maioria deles, sendo 37,3%, ressaltaram que o os motivou ou motiva a voltar ao mercado de trabalho é o fato de ser um complemento da renda familiar. O total de 27,5% dos entrevistados afirmaram que serve como complemento para aposentadoria; 19,6% manter-se ativo; 13,7% gosto pela profissão e 2% ocupação do tempo.

Gráfico 2 – O que motivou ou motiva a voltar ao mercado de trabalho



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 3, o total de 39,2% dos respondentes afirmam que a maior dificuldade que encontrou ou encontra com relação ao mercado são que as empresas requererem pessoas mais jovens, limitando idade máxima no anúncio da vaga. Em seguida, com 37,3% foi ressaltado o preconceito por parte das organizações na acepção de que os idosos não possuem mais disposição para trabalhar.

O total de 13,7% apontam que o nível de escolaridade inadequado ao perfil que as empresas demandam e 9,8% alegam que a maioria dos empregos ofertados para os idosos são trabalhos braçais que exigem esforço físico.

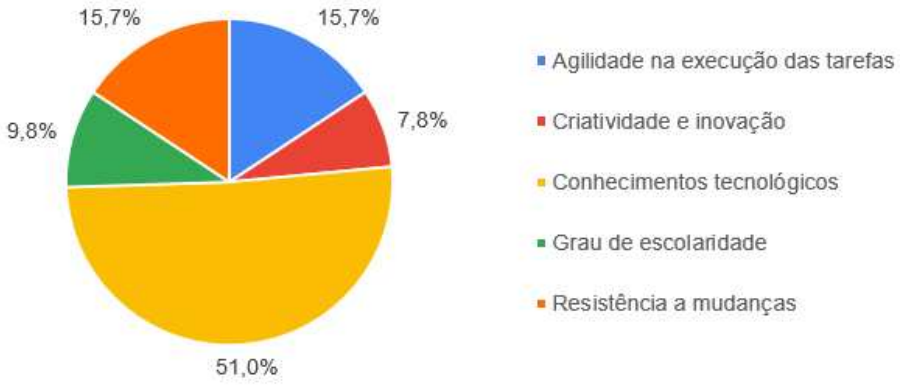
Gráfico 3 – As dificuldades que encontrou ou encontra para reinserir-se no mercado



Fonte: Elaboração própria

Conforme observado no gráfico 4, 51% dos entrevistados afirmam que os conhecimentos tecnológicos podem influenciar o recrutador na escolha entre uma pessoa mais jovem do que uma pessoa idosa. Com os mesmos percentuais, 15,7% foram mencionados a agilidade na execução de tarefas e resistência a mudanças. Em proporções menores, 9,8% o grau de escolaridade e 7,8% fator criatividade e inovação.

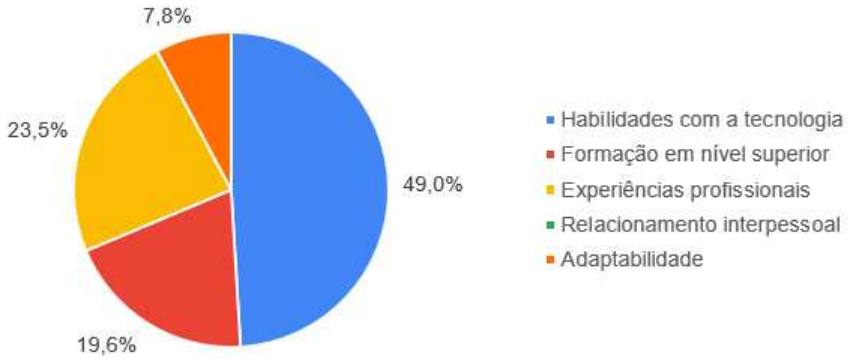
Gráfico 4 – Os fatores que acreditam influenciar na opção do recrutador de escolher uma pessoa mais jovem ao invés de uma pessoa idosa



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o gráfico 5, o total de 49% apresentam como requisito necessário para concorrer a vaga e ser escolhido dentre candidatos jovens ter habilidades com tecnologia; 23,5% experiências profissionais; 19,6% formação em nível superior e 7,8% adaptabilidade.

Gráfico 5 – Os requisitos que acha necessário para concorrer uma vaga e ser o escolhido dentre candidatos mais jovens



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 6, os idosos afirmam na mesma proporção percentual de 41,2%, que a as empresas veem a idade como obstáculo para boa produtividade e resultados e possuem preconceito de que os idosos não estão preparados ou não sabem lidar com a tecnologia. Em seguida, 11,8% afirmaram que as organizações não estão dispostas a reconhecer as vantagens de contratar uma pessoa idosa; e 5,9% as empresas não possuem um ambiente de trabalho que ofereça qualidade de vida aos idosos.

Gráfico 6 – Opinião sobre o posicionamento das empresas com relação à contratação de idosos

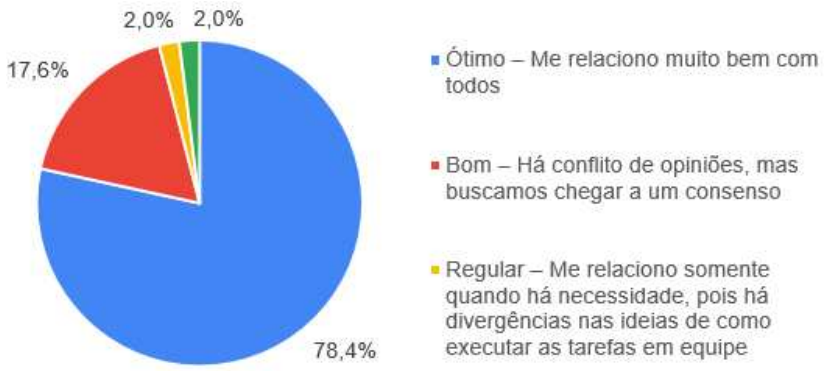


Fonte: Elaboração própria

INTERFACE TECNOLÓGICA

De acordo com o gráfico 7, 78,4% dos respondentes afirmam que o relacionamento com os colegas de diferentes gerações foi ótimo, se relacionando bem com todos; 17,6% bom, pois há conflito de opiniões, mas buscam chegar a um consenso. Em menores proporções, 2% ressaltaram ser regular, visto que se relacionam somente quando há necessidade, pois, há divergências de ideias de como executar as tarefas em equipe; e 2% ruim, pelo fato de sofrer preconceitos por conta da idade.

Gráfico 7 – Os relacionamentos com os colegas de trabalho de diferentes gerações



Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados apresenta que dos entrevistados homens (62,7%) e mulheres (37,3%), a maioria possui faixa etária 60 a 63 anos (52,9%), Ensino Médio Completo (37,3%) e 74,5% são aposentados.

A maioria dos respondentes, total de 70,6% estão trabalhando, esse dado vem de encontro com Ladeira et al. (2017), onde apontam que os indivíduos mais experientes que buscam uma nova oportunidade de trabalho, experimentam uma melhoria na qualidade de vida, evitando a ociosidade e promovendo aumento na autoestima.

No que se refere a motivação ao retornar ao mercado de trabalho, ela esta relacionada a possibilidade de ter um complemento na renda familiar (37,3%) e complementar a aposentadoria (27,5%). Assim, o trabalho do idoso promove benefícios para as empresas, principalmente no quesito experiência, e em contrapartida ele recebe remuneração, trazendo maior qualidade de vida com o aumento da renda familiar.

O total de 39,2% afirmam que a maior dificuldade que encontrou ou encontra com relação ao mercado são empresas requererem pessoas mais jovens limitando idade máxima no anúncio da vaga, além de 37,3% enfatizar o preconceito por parte das organizações sobre o fato de que os idosos não possuem mais disposição para trabalhar.

Para Vitória (2015), pode se destacar a persistente ideia de diversos gestores, especialmente entre os mais jovens, preconceitos e concepções incorretas a respeito da inclusão dos idosos no mercado de trabalho.

Cabe ressaltar sobre o conhecimento tecnológico, sendo que 51% dos entrevistados afirmaram que tal conhecimento pode influenciar o recrutador na escolha entre uma pessoa mais jovem do que uma pessoa idosa; 49% apresentam como requisito necessário para concorrer a vaga e ser escolhido dentre candidatos jovens ter habilidades com tecnologia e 23,5% experiências profissionais. Krei et al. (2007), salientam que a tecnologia da informação simboliza a era moderna e que quando os idosos começam a se envolver nesse ambiente, estão superando mais um obstáculo que os exclui socialmente.

Paolini (2015) afirma que a população é caracterizada por baixa escolaridade e qualificação inferior à demanda do mercado, enfrentando desafio de competir com candidatos mais jovens quando os idosos desejam voltar ao mercado de trabalho, pois os empregadores tendem a favorecer os mais jovens devido ao seu nível mais elevado de qualificação.

Dentre os entrevistados, 41,2% afirmam que a empresa vê a idade como obstáculo para boa produtividade e possuem preconceito de que os idosos não estão preparados ou não sabem lidar com a tecnologia. Contudo, 78,4% apontam que o relacionamento com os colegas de diferentes gerações foi ótimo, se relacionando bem com todos.

Concluímos que embora ocorram barreiras por parte das empresas com relação a faixa etária dos colaboradores e exigências sobre qualificação em tecnologia, há idosos dispostos a trabalhar e ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mercado de trabalho ainda há barreiras para a reinserção de idosos no quadro de colaboradores, devido à acepção dos gestores de que existe para esse grupo um déficit de capacidade física, intelectual e baixa produtividade. Dessa forma, fica evidente a relevância de uma reestruturação na cultura organizacional das empresas, independentemente de seu porte; com a finalidade de dar maiores oportunidades de trabalho para idosos e garantindo maior diversidade no quadro de colaboradores.

O presente estudo permitiu a análise do perfil e dificuldades de pessoas acima de 60 anos. Com os dados, obteve informações sobre faixa etária, sexo, escolaridade, principais dificuldades enfrentadas em retornar ao mercado; a perspectiva que possuem frente a um

recrutador e posicionamento de empresas, além de como é sua relação com colegas de trabalho, quando contratado pela organização.

Cabe ressaltar que 39,2% afirmam que a maior dificuldade que encontrou ou encontra com relação ao mercado são empresas requererem pessoas mais jovens e 37,3% salientar o preconceito sobre a disposição para trabalhar, além de 51% apontarem que o conhecimento sobre tecnologia pode influenciar no processo seletivo, sendo considerado em 49% a tecnologia como requisito necessário a concorrer vagas no mercado.

Os dados revelam o que foi salientado por Vanzella; Lima Neto, Silva (2011) e Ladeira et al. (2017), que muitos idosos permanecem no mercado sendo um dos motivos a necessidade de uma renda extra, ocupação de tempo ocioso e gosto por trabalho desenvolvido.

Com relação a preconceitos por parte dos gestores na contratação de idosos, Vitória (2015) e Paolini (2015) destacam essa tendência, enquanto Krei et al. (2007) trata sobre a relevância da qualificação e aprendizado de tecnologia, como movimentos favoráveis a reinserção de idosos no mercado de trabalho.

Dessa forma, conclui-se que há necessidade por parte das empresas uma melhoria em cultura organizacional, com ampliação de vagas para idosos, capacitação dos mesmos e adequação ao ambiente interno. Assim, as possibilidades de reinserção terão crescimento positivo, favorecendo a empresas na otimização de diversidade, conhecimento e integração. Ao mesmo tempo, maior renda pessoal para os idosos, oportunidades de crescimento e contribuição de suas experiências, além de melhor qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

BATISTA, R. L.; TEIXEIRA, K. M. D. O cenário do mercado de trabalho para idosos e a violência sofrida. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 24, n. 6, p. e210022, 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.741 de 1º de outubro de 2003**. Dispõe sobre o Estatuto da Pessoa Idosa e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2003]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10.741.htm>. Acesso em: 18 de mar. de 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.029 de 13 de abril de 1995**. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1995]. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm>. Acesso em: 01 de abr. de 2023.

DARDENGO, C. F. R.; MAFRA, S. C. T. Os conceitos de velhice e envelhecimento ao longo do tempo: contradição ou adaptação?. **Revista de Ciências Humanas**, [S. l.], v. 18, n. 2, 2019.

KREIS, R. A.; ALVES, V. P.; CÁRDENAS, C. J.; KARNIKOWSKI, M. G. de O. O Impacto da informática na vida do idoso. **Revista Kairós-Gerontologia**, [S. l.], v. 10, n. 2, 2010. DOI: 10.23925/2176-901X.2007v10i2p%p.

LADEIRA, M. M.; COSTA, D. V. F.; FERREIRA, V. C. P.; NASCIMENTO, R. P.; COSTA, M. P. do C. Significado do trabalho para o idoso: um estudo exploratório. **Revista Vianna Sapiens**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 32, 2017. Disponível em: https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/216. Acesso em: 16 set. 2023.

LOTH, Guilherme Blauth; SILVEIRA, Nereida. Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecentes. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014.

MOURA, E. P. et al. Quais dificuldades as pessoas na terceira idade encontram para se manterem atuantes no mercado de trabalho?. **Anais da Mostra Científica do Cesuca-ISSN 2317-5915**, v. 1, n. 6, 2012.

PAM LINHARES, L.; AGUIAR, C. V. N. Idoso no trabalho: a representação social de profissionais de recursos humanos. **Revista Psicologia & Saberes**, [S. l.], v. 8, n. 13, p. 59–75, 2019. DOI: 10.3333/rps.v8i13.1076.

PAOLINI, K. S. Desafios da inclusão do idoso no mercado de trabalho. **Rev Bras Med Trab**, v. 14, n. 2, p. 177-82, 2016.

PENERA, J. S. **O impacto das reformas da previdência nas aposentadorias**. 2022. Artigo Científico (Bacharelado em Direito) – Centro Universitário UNIFG, Guanambi, 2022.

PINHEIRO, A. F. S.; RIBEIRO, D. J.; SOUTO, I. F. Q. Inserção do idoso no mercado de trabalho. **Humanidades**, v. 5, n. 1, p. 82-92, 2016.

SATO, A. T.; LANCMAN, S. Políticas públicas e a inserção da pessoa idosa no mercado de trabalho no Brasil. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 23, n. 6, p. e200170, 2020.

SBGG. Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia. **O que é etarismo e qual seu impacto na vida do idoso**. 2023. Disponível em: <https://www.sbgg-sp.com.br/o-que-e-etarismo-e-qual-seu-impacto-na-vida-do-idoso/> Acesso em 29 de maio de 2023.

VANZELLA, E.; LIMA NETO, E. A.; SILVA, C. C. A Terceira Idade e o Mercado de Trabalho. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v. 14, n. 4, pp 97-100, 2011.

VITÓRIA, A. T. **Os mais velhos nas organizações: Um desafio para a gestão.** 2015. Tese de Doutorado. Universidade de Aveiro (Portugal).