Práticas de gestão da idade do trabalhador com 45 anos ou mais: revisão integrativa da literatura

Age management practices toward workers aged 45 years or older: an integrative literature review

Danielli Rafaeli Candido Pedro1, Nathalia Vasconcelos Fracasso1, Raquel Gvozd Costa2, Mariana Ângela Rossaneis2, Patrícia Aroni2, Maria do Carmo Fernandez Lourenço Haddad2

RESUMO | A gestão da idade do trabalhador mais velho refere-se à construção e implantação de práticas no ambiente de trabalho que visem à manutenção das atividades de trabalhadores com idade a partir de 45 anos, de forma saudável e produtiva. O objetivo deste estudo foi analisar as evidências científicas disponíveis na literatura sobre as práticas de gestão da idade do trabalhador mais velho. Trata-se de revisão integrativa. A busca foi realizada em fevereiro de 2019 nas bases de dados LILACS, MEDLINE, Web of Science e SCOPUS. Os critérios de inclusão foram estudos primários, disponíveis na íntegra, nos idiomas português, inglês e espanhol. Foram excluídos estudos secundários. Não foi estabelecido limite temporal para a data de publicação dos estudos devido à escassa produção sobre o assunto. A amostra final foi composta por 11 estudos primários publicados de 2006 até 2017 que abordavam as seguintes categorias de gestão da idade: promoção da saúde no trabalho, saída do emprego e transição para a aposentadoria, transferência de conhecimento, formação ao longo da vida, desenvolvimento da carreira, práticas de trabalho com horários flexíveis e segurança no trabalho e gestão da saúde. Identificou-se que práticas de gestão da idade são potenciais estratégias gerenciais para promover um ambiente de trabalho adequado às necessidades dos trabalhadores mais velhos.

Palavras-chave | saúde do trabalhador; envelhecimento; gestão em saúde.

ABSTRACT | Age management practices refer to the development and implementation of workplace strategies to support and improve the health and productivity of workers aged 45 years or older. The objective of this study was to analyze the scientific evidence available to support age management practices toward older workers. An integrative review was conducted, with the following databases searched in February 2019: LILACS, MEDLINE, Web of Science, and SCOPUS. Inclusion criteria consisted of original primary studies with full-text availability, published in Portuguese, English or Spanish. Secondary studies were excluded. No restrictions were imposed on publication dates given the paucity of literature on this topic. The final sample consisted of 11 primary studies published between 2006 and 2017, which addressed the following age management practices: workplace health promotion; employment exit and transition to retirement; knowledge transfer, training and lifelong learning; career development; flexible working time practices; and occupational safety and health management. Age management practices are promising tools to promote a work environment that is adequate to the needs of older workers.

Keywords | occupational health; aging; health management.

1 Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Estadual de Londrina (UEL) – Londrina (PR), Brasil
2 Departamento de Enfermagem, Universidade Estadual de Londrina (UEL) – Londrina (PR), Brasil

DOI: 10.47626/1679-4435-2020-536
INTRODUÇÃO

O envelhecimento populacional teve crescimento expressivo no século XXI. Estima-se que existam cerca de 962 milhões de pessoas com 60 anos ou mais no mundo. No Brasil, 13% da população corresponde a pessoas com mais de 60 anos, prevendo um crescimento de até 29,3% para 2050.

O processo acelerado de envelhecimento populacional implica diretamente no envelhecimento da força de trabalho. As projeções demográficas indicam que, a partir de 2040, os empregos estarão concentrados na população com idade acima dos 45 anos, um cenário que exigirá iniciativas de gestão específicas às necessidades desses profissionais.

Conforme a força de trabalho envelhece, há necessidade da implementação de medidas de prevenção de doenças e promoção da saúde nos locais de trabalho, almejando a manutenção da capacidade para o trabalho e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador.

Diante desse cenário, gerir as pessoas no ambiente de trabalho, em função da idade, deverá ser uma prática imprescindível, adquirindo uma nova abordagem para a gestão de recursos humanos, com políticas e instrumentos que promovam intervenções que possam prolongar a vida profissional saudável e produtiva.

Se as organizações desejam que seus empregados continuem trabalhando por mais tempo, têm de se adaptar às suas necessidades. Nesse aspecto, surge o conceito de gestão da idade, que se refere a condutas que visam adequar o ambiente para o trabalhador mais velho e minimizar as barreiras etárias, sendo direcionadas à manutenção e à retenção desses profissionais.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) considera trabalhador mais velho aquele a partir dos 45 anos de idade; aponta-se que, a partir dessa idade, dá-se início às perdas físicas e cognitivas advindas do processo de envelhecimento.

Os benefícios da gestão da idade para os trabalhadores representam maior motivação e satisfação com o trabalho, elevação do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e manutenção da capacidade de trabalho e da empregabilidade ao longo de toda a carreira. Já para as instituições empregadoras, as práticas de gestão da idade podem assegurar a manutenção da força de trabalho experiente e antecipar a escassez de profissionais aptos ao cargo, reduzir a rotatividade do trabalhador e os custos com novos processos de seleção e capacitação e reconhecer as fortalezas e fragilidades dos diferentes grupos etários, de forma a distribuir as tarefas adequadamente.

Nesse sentido, a Agência Europeia de Segurança e Saúde no Trabalho (European Agency for Safety & Health at Work, EU-OSHA) lançou, em 2016, um guia eletrônico que implementa os componentes da gestão da idade, sendo eles: recrutamento de profissionais mais velhos, transferência de conhecimento, formação e aprendizagem ao longo da vida, desenvolvimento da carreira, práticas de trabalho com horários flexíveis, promoção da saúde no local de trabalho, segurança no trabalho e gestão da saúde, rotatividade do trabalho e transferência de trabalhadores, saída do emprego e transição para a aposentadoria.

O conhecimento de estratégias que auxiliem na gestão da idade se faz necessário diante da perspectiva de envelhecimento dos trabalhadores ativos. Gestores que saibam como administrar as diferentes faixas etárias dentro de suas instituições poderão alcançar melhores resultados, além de proporcionar maior segurança e melhorias para a saúde de seus trabalhadores, gerando indicativos favoráveis para implementação de práticas de gestão da idade nas instituições brasileiras.

Destaca-se que não foi localizado outro estudo de revisão que retrate o cenário das publicações a respeito da gestão da idade do trabalhador, o que torna essa revisão integrativa necessária para conhecer o panorama dessas publicações. Dessa forma, objetivou-se, com essa revisão, analisar as evidências científicas disponíveis na literatura sobre as práticas de gestão da idade do trabalhador.

MÉTODOS

Trata-se de revisão integrativa que seguiu as seguintes etapas metodológicas: levantamento do tema e elaboração da pergunta de pesquisa, coleta dos estudos primários incluídos, extração e avaliação dos dados, análise dos resultados encontrados e apresentação da revisão integrativa.

Sendo assim, a pergunta norteadora para esta revisão foi: “Quais as evidências científicas disponíveis na literatura sobre as práticas de gestão da idade do trabalhador?”

Os critérios de inclusão foram estudos primários originais que abordassem o tema proposto, disponíveis na
integra, nos idiomas português, inglês e espanhol. Foram excluídos estudos secundários, como teses, dissertações, revisões sistemáticas integrativas e narrativas, carta-resposta e editoriais. Não foi estabelecido limite temporal para a data de publicação dos estudos devido à escassa produção sobre o assunto.

A busca ocorreu em fevereiro de 2019 nas seguintes bases de dados: LILACS, MEDLINE, Web of Science e SCOPUS. Os descritores controlados “saúde do trabalhador” e “envelhecimento” foram selecionados nos Descritores em Ciência da Saúde (DeCS) da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e os descritores “worker’s health” e “aging”, na MeSH Database. Os descritores não controlados (palavras-chave) definidos foram: saúde ocupacional, occupational health, age management.

Na base de dados da LILACS, a estratégia de busca utilizada foi: (envelhecimento) AND ((saúde do trabalhador) OR (saúde ocupacional)). Cabe ressaltar que foi realizada a busca com a palavra-chave “gestão da idade”, porém nenhum resultado foi encontrado; desse modo, optou-se por não a utilizar. Já nas demais bases de dados, o cruzamento utilizado foi: (Worker’s health) AND ((Aging) OR (Age management)).

As análises dos estudos primários selecionados e incluídos neste artigo foram realizadas de forma independente, por duas revisoras capacitadas para o procedimento, sendo consultada uma terceira avaliadora quando necessário. No caso de estudos duplicados, foram mantidos os artigos publicados na base de dados que apresentava maior número de publicações.

Para esta revisão, a classificação dos níveis de evidência utilizado foi: nível I (mais forte) – revisão sistemática ou metanálise de ensaios clínicos randomizados controlados ou provenientes de diretrizes clínicas baseadas em revisões sistemáticas de ensaios clínicos randomizados controlados; nível II – pelo menos um ensaio clínico randomizado controlado bem delineado; nível III – ensaios clínicos bem delineados sem randomização; nível IV – estudos de coorte e de caso-controle bem delineados; nível V – revisão sistemática de estudos descritivos e qualitativos; nível VI – um único estudo descritivo ou qualitativo; nível VII – opinião de autoridades e/ou relatório de comitês de especialistas.

Os artigos foram analisados de forma descritiva e sintetizados em um quadro com informações relevantes, tais como: país, base de dados, autores, ano, objetivos, principais resultados e o componente da gestão da idade. A síntese de cada estudo foi apresentada, relacionando os achados com os componentes da gestão da idade do trabalhador.

RESULTADOS

A amostra da revisão foi constituída de 11 estudos primários, sendo o ano de 2017 com quatro publicações10-13; seguido pelos anos de 2006 e 2015, com dois artigos cada14-17; e os anos de 2011, 2012 e 2016, com um artigo cada18-20.

A Figura 1 traz o fluxograma de seleção dos estudos primários incluídos na revisão integrativa de acordo com a recomendação PRISMA (Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Metanálises).

Destaca-se que, da amostra inicial de 418 artigos, somente 11 se encaixaram nos critérios para este estudo, o que revela a escassez de estudos que abordem as práticas de gestão da idade no cenário nacional e internacional.

A Tabela 1 apresenta as informações extraídas dos estudos incluídos e classifica os artigos conforme os componentes da gestão da idade abordados.

Quanto ao idioma, 10 artigos foram publicados em inglês10-16,18-20 e somente um estudo foi publicado em português, produzido no Brasil17, o que revela a escassez de publicações relacionadas a essa temática no país.

Com relação ao tipo de estudo e níveis de evidência, foram encontrados nove estudos descritivos com nível de evidência VI10-18; um estudo com nível de evidência VII, do tipo recomendação de especialistas20; e um ensaio clínico randomizado com nível de evidência II19.

Foram identificados 10 estudos que abordaram o componente de gestão da idade na promoção da saúde no trabalho10,18,20, dois estudos na categoria de saída do emprego e transição para a aposentadoria17,18 e um estudo nas categorias de transferência de conhecimento, formação ao longo da vida, desenvolvimento da carreira12, práticas de trabalho com horários flexíveis18 e segurança no trabalho e gestão da saúde11. Cabe ressaltar que os componentes de gestão da idade, recrutamento de profissionais mais velhos e rotatividade e transferência de trabalhadores não foram abordados nos artigos incluídos.
**DISCUSSÃO**

Com as iminentes mudanças propostas pela reforma da previdência, o trabalhador permanecerá contribuindo por mais tempo, ou seja, continuará suas atividades laborais ao longo dos anos até atingir o tempo necessário para sua aposentadoria. Isso reflete a necessidade de retenção desse trabalhador pelo mercado de trabalho.

Nesse sentido, torna-se pertinente o levantamento de práticas e estratégias gerenciais capazes de facilitar esse processo de retenção e manutenção de trabalhadores de forma ativa e produtiva pelas instituições. Este estudo busca evidenciar quais ações estão sendo desenvolvidas nesse sentido, de forma a elucidar as práticas de gestão da idade e seus benefícios.

Portanto, optou-se por discutir os estudos em categorias que imergiram conforme era identificada a prática de gestão da idade tratada em cada artigo da amostra. Sendo assim, as categorias que correspondem aos componentes de gestão da idade foram: promoção da saúde no local de trabalho, segurança no trabalho e gestão da saúde, práticas de trabalho com horários flexíveis, transferência de conhecimento, formação e aprendizagem ao longo da vida, desenvolvimento da carreira, saída do emprego e transição para a aposentadoria, recrutamento de profissionais mais velhos e rotatividade do trabalho e transferência de trabalhadores.

O primeiro componente elencado foi a promoção da saúde no local de trabalho. Os estudos revelaram que o ambiente de trabalho pode ser utilizado como estratégia para a implantação de medidas que melhorem a qualidade de vida, a saúde e a segurança dos trabalhadores. Como exemplo, esses estudos trazem a necessidade da aproximação do trabalhador com o serviço de saúde de forma a acompanhar exames e incentivar a conscientização sobre a importância do cuidado com a saúde, nutrição, atividade física e prevenção de doenças.

Outro dado relevante em relação à saúde dos trabalhadores é a necessidade da implementação de programas de promoção da saúde que incentivem o acompanhamento psicológico dos trabalhadores.

---

**Figura 1.** Fluxograma de seleção dos estudos primários incluídos na revisão integrativa de acordo com a recomendação PRISMA (Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Metanálises)
Tabela 1. Síntese dos estudos incluídos na revisão integrativa sobre gestão da idade do trabalhador

| País                  | Base de dados | Referência                  | Objetivos                                                                 | Principais resultados                                                                 | Componente da gestão da idade                                                                 |
|----------------------|---------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finlândia            | MEDLINE       | Naumanen15                  | Descrever os impactos da promoção da saúde para trabalhadores mais velhos. | Mais de 90% dos entrevistados afirmaram que bons hábitos de saúde e bom ambiente de trabalho representavam fatores importantes para a promoção da saúde. | Promoção da saúde no local de trabalho.                                                     |
| Irlanda              | Web of Science| Mc Carthy10                 | Examinar a associação entre as características do trabalho e saúde mental. | Análise de regressão linear múltipla mostrou que as demandas de trabalho são preditores positivos para sintomas de depressão e ansiedade. | Promoção da saúde no local de trabalho.                                                     |
| Estados Unidos da América | Web of Science | Jinnett11                  | Analisar o impacto combinado de segurança do trabalho, saúde dos funcionários e demandas de trabalho. | A segurança do local de trabalho e as condições de saúde contribuíram para o absentismo e desempenho no trabalho. | Promoção da saúde no local de trabalho, segurança no local de trabalho e gestão da saúde. |
| Coreia do Sul        | Web of Science| Park20                      | Recomendar estratégias de saúde para manter e promover a capacidade de trabalho dos funcionários em envelhecimento. | Reforçar a medida de acompanhamento de exames médicos gerais e promoção de estilos de vida saudáveis para os trabalhadores. | Promoção da saúde no local de trabalho.                                                     |
| Reino Unido          | Web of Science| Winkelmann-Gleed18          | Fornece uma perspectiva do trabalhador mais velho sobre as influências de trabalho na decisão de prolongar a vida ativa ou para se aposentar. | É fundamental alargar a participação no mercado de trabalho dos trabalhadores mais velhos. Esforço para criar locais de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados e gostariam de permanecer. | Promoção da saúde no local de trabalho, prática de horários flexíveis, saída do emprego e aposentadoria. |
| Holanda              | SCOPUS        | Ybema12                     | Investigar a implementação de práticas de recursos humanos para melhorar a empregabilidade sustentável. | Existem 23 práticas. A porcentagem indica que cada prática variou de 25% para apoio nutricional até 89% para garantir um bom ambiente interno de trabalho. | Promoção da saúde no local de trabalho, transferência de conhecimento, formação ao longo da vida, desenvolvimento da carreira. |
| China                | SCOPUS        | Peng13                      | Analisar as diferenças de idade nas relações de supressão emocional com tensão física e bem-estar afetivo relacionadas ao trabalho. | O uso de supressão emocional foi negativamente relacionado com a tensão física entre os trabalhadores mais velhos. Na amostra 1, o uso habitual de supressão emocional estava positivamente relacionado ao bem-estar entre os trabalhadores mais velhos. | Promoção da saúde no local de trabalho.                                                     |
| Austrália            | SCOPUS        | Baxter16                    | Desenvolver uma calculadora que auxile no investimento em saúde no local de trabalho. | Calculadora para estimar a economia anual potencial associada à implementação de um programa de promoção da saúde. | Promoção da saúde no local de trabalho.                                                     |
| Austrália            | SCOPUS        | Van Holland13               | Propor um projeto para avaliação da eficácia e do custo-benefício do programa POSÉ (Promotion of Sustained Employability). | O programa consiste em uma avaliação ampla seguida por uma sessão de aconselhamento e, se necessária, uma intervenção personalizada. | Promoção da saúde no local de trabalho.                                                     |
| Finlândia            | SCOPUS        | Naumanen14                  | Definir e descrescer o impacto das atividades da promoção da saúde para os trabalhadores mais velhos. | Os trabalhadores podem melhorar a saúde por meio de hábitos de vida, atitude positiva, relações pessoais e educação. | Promoção da saúde no local de trabalho.                                                     |
| Brasil               | LILACS        | Gvozdi17                    | Identificar os sentimentos dos trabalhadores ante a aposentadoria. | Sentimentos como liberdade, satisfação, ansiedade, medo e infelicidade ficaram evidentes. | Saída do emprego e transição para a aposentadoria. |

Rev Bras Med Trab. 2020;18(2):194-202
trabalhadores, contribuindo para o fortalecimento emocional e a redução de expectativas e do estresse psicológico sofrido no trabalho\textsuperscript{10,12,13,18}. Esse resultado coincide com os achados do estudo realizado com psicólogos no estado brasileiro do Ceará, no qual os profissionais concordavam que o serviço de psicologia auxiliava na promoção da saúde do trabalhador e consideraram que as ações de saúde do trabalhador devem ser realizadas de maneira permanente, regular e organizada nas empresas\textsuperscript{22}.

A implantação ou o fortalecimento de programas de saúde do trabalhador nas instituições pode impactar na redução de custos com cuidados de saúde, acidentes no trabalho e ausência devido ao atestado médico\textsuperscript{23}. Para alcançar o sucesso na promoção de saúde nos locais de trabalho, é indispensável contar com a dedicação do trabalhador para mudar ou melhorar seus hábitos e com a assistência de gestores que atuem na transformação da cultura organizacional de apoio ao bem-estar dos trabalhadores\textsuperscript{24}.

O segundo componente a ser abordado é a segurança no trabalho e gestão da saúde. Nesse aspecto, destaca-se que a segurança no trabalho se refere à avaliação frequente dos riscos ocupacionais aos quais os trabalhadores estão expostos, adaptando ou adequando o ambiente para aumentar sua segurança e, consequentemente, promover melhores condições de saúde no local de trabalho\textsuperscript{7}.

O estudo classificado nessa categoria concluiu que condições inadequadas de segurança nos ambientes de trabalho contribuíram para o absentismo e a redução de desempenho, assim como locais de trabalho seguros que consideram as habilidades do trabalhador, as cargas de trabalho e tinham um programa de promoção da saúde implementado reduziram o absentismo e elevaram a produtividade. Também explicita a necessidade de erradicação das causas de acidentes para alcançar condições adequadas para a saúde do trabalhador\textsuperscript{21}. Corroborando esse estudo, um artigo de revisão sobre a atuação do enfermeiro na prevenção de riscos ergonômicos, salientando sua necessidade nas organizações\textsuperscript{25}.

Para atingir boas práticas de segurança no trabalho, existe, inicialmente, a necessidade de identificação dos riscos aos quais o trabalhador está exposto, levando em consideração a diversidade dos trabalhadores e a necessidade de cada grupo etário. A avaliação dos riscos permite a implementação de mudanças, tais como: substituição de equipamentos antigos, ambiente de trabalho equipado adequadamente para trabalhadores de todas as idades, automatização de tarefas repetitivas e adequações da iluminação\textsuperscript{7}.

A segurança no trabalho deve se constituir de medidas para reduzir os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais e zelar pela saúde mental dos trabalhadores. Outro aspecto importante é considerar as habilidades do trabalhador, desenvolvendo suas atividades de forma segura e eficiente\textsuperscript{26}. O número reduzido de estudos encontrados nesta revisão sobre segurança no trabalho identifica a necessidade de desenvolvimento de outras pesquisas sobre como os empregadores podem melhorar as condições de trabalho saudável e seguro para trabalhadores mais velhos.

A terceira categoria, prática de trabalho com horários flexíveis, foi discutida em um artigo que aborda como essa conduta poderia ser a solução para a gestão dos trabalhadores mais velhos. Porém, essa é uma opção ainda remota, pois são raras as instituições que têm condições de implementá-la. A pesquisa ainda retrata que a prática de horários flexíveis permite ao trabalhador mais velho permanecer mais tempo em sua casa e, dessa forma, iniciar a adaptação e transição para a aposentadoria, sendo esse outro componente da gestão da idade, o que clareia a relação entre essas duas estratégias de gestão\textsuperscript{18}.

Nesse sentido, um estudo que comparou a implementação de práticas de horários flexíveis em múltiplos países da Europa demonstrou que a autonomia na escolha dos horários pode favorecer a relação entre trabalho e vida pessoal para o funcionário\textsuperscript{27}. A prática de horários flexíveis se baseia na liberdade dos trabalhadores em escolher o horário de início e fim de suas atividades diárias e o local no qual irão desempenhar-las, onde a carga horária diária continua sendo cumprida. Salienta-se que é um acordo firmado entre trabalhador e empregador que leva em consideração a aplicabilidade dessa prática em cada local de trabalho. A flexibilidade de horários pode aumentar o comprometimento e a consciência do trabalhador sobre seu papel na instituição\textsuperscript{24}. A necessidade de interação familiar e social do trabalhador pode divergir com as necessidades de carga de trabalho da instituição; no entanto, sugere-se que a flexibilidade de horários pode promover a harmonização entre eles, tornando-se uma importante ferramenta para a gestão de recursos humanos\textsuperscript{29}.

Os componentes quarto e quinto da gestão da idade abordados foram a transferência de conhecimento e...
formação ao longo da vida e o desenvolvimento da carreira. Esses componentes de gestão da idade foram unidos nessa categoria, pois somente um artigo os abordou.

Atualmente, existe a necessidade, por parte das instituições empregadoras, de manutenção de profissionais qualificados e atentos às novas tecnologias e modernização do processo de trabalho. Para isso, a promoção de ações de educação e atualização contínua dos trabalhadores mais velhos constitui-se em importante estratégia gerencial para manter essa população ativa e participativa. Além da atuação das instituições, o trabalhador deve se comprometer em investir na sua constante profissionalização. A formação continuada ofertada pelas instituições deve se adequar às necessidades dos trabalhadores mais velhos, impulsionando e incentivando a aquisição de conhecimentos e saberes significativos, sendo possível oprimorizar o crescimento e desenvolvimento de suas carreiras de forma ascendente.

A sexta categoria, saída do emprego e transição para aposentadoria, foi abordada em dois estudos, que tratam da preparação dos trabalhadores mais velhos para a aposentadoria e saída do emprego. O momento de pré‑aposentadoria é destinado para o planejamento da vida na aposentadoria e a tomada de decisão da melhor hora para a saída do emprego. Pesquisadores brasileiros realizaram um estudo com o objetivo de identificar os sentimentos e as perspectivas dos trabalhadores de uma instituição universitária pública ante a aposentadoria, no qual a maioria dos entrevistados manifestaram sentimentos positivos em relação à aposentadoria, como liberdade e satisfação. Também se identificou que o trabalhador assume o protagonismo de sua carreira ao desejar manter‑se no trabalho mesmo após sua aposentadoria. Outro achado relevante foi que a maioria dos trabalhadores pré‑aposentados referiu não ter se preparado para a aposentadoria, enquanto os que se prepararam mencionaram que buscaram primeiramente informações sobre questões financeiras e emocionais. Tais dados corroboram a necessidade de implantação de programas de preparação para a aposentadoria por parte das empresas.

Outro estudo, com o objetivo de apresentar a perspectiva de um trabalhador mais velho do Reino Unido sobre as influências de múltiplos compromissos de trabalho e a relação em sua decisão de se aposentar, refere que o fator de maior impacto na decisão da saída do emprego é a insegurança financeira, sendo que o receio faz com que os trabalhadores intentem pela saída progressiva. O sentimento de compromisso com a organização, com o grupo de trabalho e com a profissão atuam como pontos desfavoráveis para a transição para a aposentadoria, descrita pelos autores como um sentimento de responsabilidade moral pela instituição.

Os achados estão de acordo com os resultados alcançados em uma pesquisa desenvolvida na Coreia do Sul, no Japão, na Alemanha, nos Estados Unidos e no Reino Unido, na qual identificou‑se que os trabalhadores estão se preparando para a aposentadoria, porém sem um planejamento efetivo. Nesse sentido, é essencial a implantação de políticas e medidas educacionais de apoio à preparação para a aposentadoria.

O período de ociosidade gerado nesse momento pode causar sentimentos negativos que impactam a saúde do aposentado. Dessa forma, intensifica‑se a relevância da implantação de programas para planejamento da aposentadoria, fazendo com que o indivíduo entenda o período que enfrentará após a saída do emprego em relação a aspectos de saúde mental e física, ocupação no pós‑carreira e educação financeira, reduzindo os efeitos da aposentadoria.

Apesar de as evidências da população idosa estarem em crescimento e, consequentemente, o número de aposentados estar em expansão, ainda são poucas as instituições brasileiras que implantaram programas de preparação para a aposentadoria, demonstrando a necessidade da produção de evidências científicas que fundamentem a introdução dessa prática nas instituições empregadoras brasileiras.

O sétimo componente refere‑se ao recrutamento de profissionais mais velhos. Atualmente, existe a predominância e preferência pela contratação de profissionais jovens, pois alguns gestores ainda acreditam que trabalhadores mais velhos são sinônimo de perda de produtividade. Em contrapartida, as vantagens para as instituições ao contratarem trabalhadores mais velhos são: contar com a experiência acumulada e o conhecimento aprofundado do processo de trabalho, comprometimento com a ética, baixas taxas de absentismo, maior lealdade e confiabilidade alcançados mediante a maturidade corporativa e fortalecimento emocional adquiridos ao longo da carreira. Apesar da relevante discussão sobre o recrutamento e contratação de trabalhadores mais velhos, nenhum artigo selecionado neste estudo abordou esse tema.
Gestão da idade do trabalhador com 45 anos ou mais

O oitavo e último componente trata da rotatividade e transferência de trabalhadores, em que eles são transferidos entre setores de trabalho e/ou período de forma planejada e em intervalos regulares, antecipadamente combinado entre gestor e trabalhador, podendo elevar a produtividade e melhorar o desempenho. Ainda que se verifique que essa conduta proporciona boas vantagens para ambos, nota-se a produção científica insuficiente a respeito da implementação dessa prática por parte das instituições.

Observou-se que, dos artigos que compuseram a amostra (n = 11), 10 foram produzidos internacionalmente, o que caracteriza o interesse de países desenvolvidos em produzir conteúdo sobre o envelhecimento do trabalhador, pois prolongar a vida ativa das pessoas, melhorar a qualidade de vida dos indivíduos, aumentar a produtividade e a participação dos mais velhos no mercado de trabalho é uma meta desses países. Destaca-se que essas características constituem objetivos importantes das políticas europeias desde o final da década de 1990, período em que começou o processo de envelhecimento da classe trabalhadora.

Como limitações deste estudo, observou-se a escassez de pesquisas com alto nível de evidência, predominando pesquisas de caráter descritivo, sem aprofundamento estatístico. Verifica-se a necessidade de condução de outras produções que possam reafirmar e aprofundar os conhecimentos sobre gestão da idade e as diversas formas de implementá-la nas organizações, principalmente com relação ao recrutamento de profissionais mais velhos e à rotatividade e transferência de trabalhadores, componentes de gestão da idade que não tiveram artigos identificados nesta revisão, revelando a importante lacuna de conhecimento a ser investigada. Também verificamos que um número relevante de artigos (n = 14) não estavam disponíveis na íntegra, o que pode ser uma limitação, já que essas publicações poderiam conter outras informações pertinentes para essa revisão.

A relevância deste trabalho traduz-se na condensação de artigos primários que apontam ferramentas de gestão da idade do trabalhador capazes de adequar e melhorar o ambiente ao trabalhadores mais velhos, reunindo evidências que estimulem a implementação dessas estratégias.

CONCLUSÃO

As práticas de gestão da idade encontradas nos artigos desta revisão foram promoção da saúde no local de trabalho, segurança no trabalho e gestão da saúde, práticas de trabalho com horários flexíveis, transferência de conhecimento, formação e aprendizagem ao longo da vida, desenvolvimento da carreira, saída do emprego e transição para a aposentadoria. Essas práticas têm se mostrado como potenciais estratégias gerenciais para promover um ambiente de trabalho adequado às necessidades dos trabalhadores mais velhos, sendo que podem atingir beneficentemente todas as faixas etárias, gerando melhor qualidade de vida e possivelmente impulsionando o crescimento contínuo do trabalhador.

Além disso, a gestão da idade auxilia na redução de acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, custos com recrutamentos e capacitações e promove a retenção de profissionais experientes, qualificados e engajados em permanecer ativos e produtivos. Conclui-se, ainda, que a escassez de pesquisas desenvolvidas no Brasil reflete a baixa preocupação por parte de pesquisadores e instituições empregadoras em estudar, investir e implementar práticas de gestão da idade do trabalhador mais velho.

REFERÊNCIAS

1. United Nations. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. World Population Prospects: the 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables. New York: United Nations; 2017 [cited 2019 Set. 10]. Available from: https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2017_KeyFindings.pdf

2. Sousa NFS, Lima MG, Cesar CLG, Barros MBA. Active aging: prevalence and gender and age differences in a population-based study. Cad Saúde Públ. 2018;34(11):e00173317.

3. Cepellos VM, Tonelli M.J. Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. Rev Alcance. 2017;24(1):4-21.

4. Sato AT, Barros JO, Jardim TA, Ratier APP, Lancman S. The aging process and work: a case study in the maintenance engineering division of a public hospital in the city of Sao Paulo, Brazil. Cad Saúde Púb; 2017;33(10):e00140316.

5. Rodrigues MR, Brêtas ACP. O envelhecimento no trabalho na perspectiva de trabalhadores da área de enfermagem. Trab Educ Saúde. 2015;13(2):343-60.
16. Baxter S, Campbell S, Sanderson K, Cazaly C, Venn A, Owen C, et al. Development of the workplace health savings calculator: a practical tool to measure economic impact from reduced absenteeism and staff turnover in workplace health promotion. Int J Nurs Pract. 2006;12(6):352-8.

17. Pedrosa IO, Sobral WPA, Brasilio ME. A atuação do enfermeiro do trabalho na prevenção de riscos ergonômicos. Rev Recien. 2016;9(3):51-66.

18. Levi ML. A reforma da previdência e o fim da seguridade social. Rev Ciêntec. 2016;9(3):51-66.

19. Novo desafio do trabalho no Estado de São Paulo: um estudo com servidores de uma instituição federal. Obs Econ. 2016;31(2):47-55.

20. França LH, Stepansky DV. Educação permanente para trabalhadores idosos: o retorno à rede social. Bol Téc Senac. 2016;59(2):108-20.

21. Mota RA, Martins LM. Promoção da saúde ocupacional para redução dos índices de absentismo. Ideias Inov. 2018;4(3):23-34.

22. Francisco DJ, Marinho Filho JF. A qualidade de vida no trabalho: ambiente saudável versus satisfação do trabalhador. Rev Admin Cesmac. 2017;9:142-68.

23. Park J, Park JT, Kim SG, Yoo CI, Son J, Yim J, et al. Health care strategy for ensuring work ability in an aging Korea. Ann Occup Environ Med. 2016;28(1):42.

24. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidência na saúde e na enfermagem. Texto Contexto - Enferm. 2008;17(4):758-64.

25. Levi ML. A reforma da previdência e o fim da seguridade social. Rev Ciêntec. 2016;9(3):51-66.

26. Rosa MAG, Quirino R. Ergonomia, saúde e segurança no trabalho: interseccionalidade com as relações de gênero. Rev CIENTEC. 2017;9(3):51-66.

27. Lott Y. Working-time flexibility and autonomy: a European perspective on time adequacy. Eur J Ind Relat. 2015;21(3):259-74.

28. Paolini KS. Desafios da inclusão do idoso no mercado de trabalho. Rev BRAS MED TRAB. 2020;18(2):194-202.