



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revista fsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 9, art. 3, p. 48-64, set. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.9.3>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



O Envelhecimento na Abordagem Sobre Diversidade na Produção Acadêmica do Brasil

Aging in the Approach on Diversity in the Academic Production of Brazil

Carla Rodrigues Rocha

Mestrado em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (EBAPE-FGV)
c456a@hotmail.com

Rejane Prevot Nascimento

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
Professora da Universidade do Grande Rio / coordenadora do (PPGA/UNIGRANRIO)
E-mail: rejaneprevot@uol.com.br

Renan Gomes de Moura

Doutora em Administração pela Universidade do Grande Rio

Temas de pesquisa ou ativismo: diversidade nas organizações, gênero e sexualidade, raça e etnia, afrorreligiosidade
E-mail: renangmoura@gmail.com

Endereço: Carla Rodrigues Rocha

Campus-I, Duque de Caxias. Rua Professor José de Souza Herdy, 1160, bloco C, 2 andar – Bairro 25 de Agosto, Duque de Caxias, Rio de Janeiro, CEP 25071-202, Brasil.

Endereço: Rejane Prevot Nascimento

R. General Goes Monteiro, 8, bloco B/103, Botafogo, RJ, 22290080, Brasil.

Endereço: Renan Gomes de Moura

Campus-I, Duque de Caxias. Rua Professor José de Souza Herdy, 1160, bloco C, 2 andar – Bairro 25 de Agosto, Duque de Caxias, Rio de Janeiro, CEP 25071-202, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 29/05/2023. Última versão recebida em 04/06/2023. Aprovado em 05/06/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, vem se consolidando o aumento da expectativa de vida em todo o mundo. Como consequência, surgem diversas demandas de uma parcela da população cada vez mais velha, tais como: saúde, infraestrutura, lazer, educação e trabalho. No que se refere aos ambientes de trabalho, cabe a reflexão sobre o fato de se ter uma força de trabalho disponível com idade mais elevada. Por outro lado, estudos acerca da diversidade vêm ganhando espaço em vários campos, inclusive nos estudos organizacionais. Entretanto, a inclusão do indivíduo envelhecido ainda não encontra tanto espaço nessas discussões. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é abordar o envelhecimento à luz da gestão da diversidade. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, visando detectar se nos trabalhos acadêmicos há presença da temática do envelhecimento. E, ainda, verificar se esta temática aparece quando se pretende tratar de diversidade. Para tal, foi adotada uma metodologia de caráter exploratório-descritivo, realizando-se uma revisão integrativa da literatura. Foi feita uma pesquisa de publicações na base de dados SPELL. Os resultados reforçam a necessidade de se ampliar os estudos sobre o envelhecimento nos ambientes organizacionais, tendo em vista que o indivíduo que envelhece precisa ser integrado organicamente aos processos de trabalho.

Palavras-chave: Envelhecimento. Diversidade. Gestão do Envelhecimento. Gestão da Diversidade. Trabalho.

ABSTRACT

Over the past few decades, the increase in life expectancy around the world has been consolidated. As a consequence, there are several demands of a portion of the increasingly old population, such as: health, infrastructure, leisure, education and work. With regard to work environments it is necessary to think about the fact that we have a higher age available workforce. On the other hand, studies on diversity has been gaining ground in various fields, including organizational studies. However, the inclusion of the elderly still does not find so much space in these discussions. In this sense, the objective of this study is to address aging in the light of diversity management. For that, a bibliographic research was conducted to detect whether in academic work there is the presence of the aging theme. Also, check if this theme appears when it is intended to deal with diversity. To this end, an exploratory-descriptive methodology was adopted and the integrative review of the literature was adopted as a methodology. A publications research was conducted in the Spell Database. The results reinforce the need to expand studies on aging in organizational environments, given that the aging individual needs to be integrated organically into the work processes.

Keywords: Aging. Diversity. Aging Management. Diversity Management. Labor.

1 INTRODUÇÃO

E eu tinha medo de envelhecer: não porque meu rosto mudaria e minhas forças diminuiriam, mas por causa desse gosto que iria fazer-se espesso e que apodreceria cada instante, mas por causa dessa barra negra que se aproximaria inexoravelmente (BEAUVOIR, 2009, p.468).

É primordial a reflexão acerca do envelhecimento. E é um grande desafio para a Administração, tanto na gestão pública quanto no setor privado, em âmbito mundial e nacional. Quando se discute a questão do envelhecimento, são preocupações: a manutenção de uma remuneração e a aposentadoria, as questões relacionadas à saúde física e à saúde mental.

O envelhecimento é condição natural de todo ser vivo desde o nascimento. O envelhecer traz uma carga de sentimentos, emoções, conflitos, dúvidas, resoluções, inseguranças, transformações físicas, que vão repercutir em todas as áreas da vida. Contudo, envelhecer com qualidade de vida, com saúde, emprego e renda, ainda é um privilégio. Ao longo das últimas décadas, vem se consolidando a tendência de aumento da expectativa de vida e, como consequência, o aumento da proporção de idosos nas populações dos países. Por exemplo, segundo a Organização das Nações Unidas (ONU, 2019), no relatório *World Population Prospects*, estima-se que em 2050 para cada sujeito com idade entre 0 e 4 anos haverá duas pessoas com mais de 65 anos. Nesse contexto, tomando o Brasil como pano de fundo, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2021), em um estudo realizado em 2021, observou que em 2010 as pessoas idosas no Brasil representavam 7,3% de toda população, contudo prospecta-se que até 2100 esses sujeitos passem a representar 40,3% da população nacional.

Logo, com o aumento da expectativa de vida, pensar o envelhecimento é pensar em uma força de trabalho disponível para o mercado com idades mais elevadas. As pessoas estão vivendo mais e assim irão disponibilizar por mais tempo sua força de trabalho, impelidas pela legislação (alteração da legislação previdenciária) (COSTA *et al*, 2016) por escolha própria, tendo como norte a ideia de sentir-se vivo (NASCIMENTO *et al*, 2016) ou por sobrevivência (necessidade financeira, psicológica, física ou emocional) (COSTA *et al*, 2016). É necessário refletir sobre como absorver essa força de trabalho mais velha.

O envelhecer, para muitos, é demarcado pela aposentadoria e o fim da vida laboral, que por vezes é encarada como o fim da vida, inutilidade, perda da produtividade, como

apontado por Costa e Nascimento (2019). Trabalhar é socializar. É independência, status, segurança e poder (COSTA; NASCIMENTO, 2019). Quanto mais ativo e produtivo o indivíduo, mais valorizado pelos outros e por si mesmo. O que é, sob certo aspecto, reflexo de uma visão capitalista do indivíduo. O trabalhador vai perdendo seu valor a cada ano que passa, como uma máquina que sofre depreciação. Observa-se que na sociedade permeia uma ideia negativa em relação ao envelhecimento e sua relação com o mercado de trabalho e a aposentadoria, principalmente nas sociedades regidas pelo capitalismo (CARVALHO, 2009). Corroborando com essas questões, existe também uma forte influência da mídia que representa o envelhecimento como algo ruim (CARVALHO, 2009). Todas essas questões acabam tratando o envelhecimento com preconceito e, em consequência, tendem a excluir os corpos envelhecidos da sociedade e do trabalho (CARVALHO, 2009).

Sair do mercado de trabalho pode representar um impacto emocional para o indivíduo e afetar sua autoestima, seu posicionamento diante da sociedade (NASCIMENTO *et al*, 2016). Permanecer ativo, trabalhando, afasta os sentimentos negativos como a rejeição (COSTA; NASCIMENTO, 2019). Isso ocorre por conta das dimensões intangíveis que o trabalho tem para o idoso e que se relacionam com as questões psíquicas e mentais, que podem advir, por exemplo, da oportunidade de atualizarem-se profissionalmente, mantendo-se sempre ativos (CARVALHO, 2009; COSTA; NASCIMENTO, 2019). Além disso, o trabalho lhes atribui um reconhecimento social, uma vez que muitos indivíduos são identificados por suas profissões (CARVALHO, 2009). Observa-se ainda que o trabalho faz com que idosos mantenham sua sociabilidade (COSTA; NASCIMENTO, 2019) além de sentirem-se participantes da sociedade na qual estão inseridos (Carvalho, 2009; NASCIMENTO *et al*, 2016). Além do exposto, o sujeito idoso que está inserido no mercado de trabalho diminui a sua rejeição social, que é construída socialmente (CARVALHO, 2009).

É válido considerar os benefícios e a necessidade de se manter ativo com o avançar da idade, como: manutenção ou complementação da renda, convívio social, sentimento de utilidade, saúde mental e física etc. (COSTA *et al*, 2016; NASCIMENTO *et al*, 2016; COSTA; NASCIEMNTO, 2019). Mas, ao tratar da realidade brasileira, é preciso considerar que este trabalhador pode envelhecer sem as condições físicas ou intelectuais que o permitam permanecer em sua atividade original, ou atualizado e qualificado para exercer novas atividades disponíveis. Somado às demandas que emergem da questão do envelhecimento populacional, este trabalho traz à baila a gestão da diversidade. Cada vez mais tem se tornado relevante pensar e implementar políticas de gestão com uma abordagem sensível às demandas dos diversos grupos.

Para Freitas (2016), a diversidade é um aspecto inerente à humanidade e vem sendo alvo das mais variadas áreas da ciência como História, Ciências Sociais e Políticas, Antropologia, entre outras. Nesse sentido, para que os trabalhadores considerados como diversos e/ou minorias tenham seu potencial aproveitado, é necessária a existência de uma política de gestão da diversidade que compreenda as necessidades particulares de cada grupo e a partir disso desenvolver, elaborar e aplicar ações e políticas de diversidade em função dessas necessidades inerentes a cada “minorias” (FERREIRA, 2021). Mediante esse contexto, questiona-se: Como os estudos sobre gestão da diversidade e envelhecimento no trabalho abordam essa temática no campo da Administração?

Buscando responder à pergunta proposta, o presente artigo possui como objetivo final compreender como os estudos sobre gestão da diversidade e envelhecimento no trabalho abordam essa temática no campo da Administração. Já os objetivos intermediários são: (a) identificar o espaço alcançado pela abordagem da gestão da diversidade; (b) identificar se o envelhecimento tem sido considerado nessas abordagens. Tal pesquisa torna-se relevante à medida que estudos sobre diversidade têm ganhado espaço em vários campos, inclusive nos estudos organizacionais. Algumas temáticas se destacam, como as questões de gênero - especialmente quando associada à força de trabalho da mulher -, as questões de raça e as relativas às pessoas com deficiência (PCDs). Entretanto, a inclusão do indivíduo envelhecido não recebe tanta atenção. É importante salientar que, como afirma Tavares, as “desigualdades econômicas, educacionais e raciais deverão ser combatidas para que a longevidade não se restrinja aos privilegiados” (TAVARES, 2020, p.15).

O envelhecimento da força de trabalho precisa estar na pauta das discussões sobre gestão, especialmente na gestão da diversidade, pois ele atravessa todas as demais diversidades. Neste estudo foi realizado um levantamento na plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) das publicações que versam sobre envelhecimento e sobre diversidade, no período de 2017 a 2021. O artigo está estruturado da seguinte forma: a seguir, na parte 2, procura-se trazer um panorama do envelhecimento, da gestão da diversidade e da importância da associação entre ambos. No momento 3 é exposto o percurso metodológico. Já na seção 4 são apresentados os resultados obtidos por meio do levantamento bibliográfico. Por fim, e não menos importante, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico está dividido em três subseções. A primeira busca discutir questões relacionadas ao envelhecimento da população brasileira. Já a segunda trata do conceito de gestão da diversidade e a terceira abarca as questões referentes à gestão da diversidade com foco no envelhecimento.

2.1 O Envelhecimento populacional – perfil da população brasileira

Primeiramente, é importante compreender que a noção de envelhecimento é construída socialmente, a partir de referências históricas e sociais. Em termos gerais, envelhecimento pode ser entendido como o ciclo biológico representado pelo nascimento, maturação e decadência do organismo, que pode ser medido em anos de acordo com a tradição ocidental, mas que possui representações diferentes de acordo com cada cultura (a idade do envelhecimento, o significado do envelhecimento, entre outras diferenças). Tendo em vista esta reflexão, neste trabalho, considerar-se-á como idosos os indivíduos com 60 anos ou mais, em acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Nas últimas décadas, o perfil etário da população brasileira vem se modificando, impulsionado pela diminuição da taxa de natalidade e pelo aumento da expectativa de vida da população. Baixas taxas de natalidade e aumento da esperança de vida ao nascer têm levado à expansão da proporção do número de idosos no Brasil.

Em 2010 os idosos representavam 7,32% dos brasileiros, passando para 9,83% em 2020. Estima-se que em 2022 este número alcance 10,49% do total da população, e em 2060 chegue ao patamar de 25,49%. (IBGE, 2022). Há a expectativa de que em 40 anos o quantitativo da população idosa seja o triplo em relação à proporção das demais faixas da população (CEPELLOS *et al.*, 2019).

Os dados brasileiros acompanham uma tendência mundial. Na comunidade europeia, o envelhecimento populacional já é uma realidade há alguns anos. Segundo o Eurostat, em 2018, a parcela da população com 65 anos ou mais já compunha 19% do total. As projeções indicam que, em 2100, pessoas com mais de 80 anos representarão 14,6% da população total.

O “envelhecer trabalhando” no Brasil envolve vários pontos de reflexão a considerar, como: a classe socioeconômica e o nível de instrução - pessoas economicamente favorecidas e com formação educacional bem estruturada podem ter mais chances de permanecerem produtivas por mais tempo. Em contrapartida, pessoas economicamente desfavorecidas, com

formação educacional incipiente, que exercem atividades que demandam força física, ou pouca qualificação, possivelmente, estarão desprotegidas no mercado de trabalho ao envelhecer.

Tal fato gera necessidades e desafios para a gestão, como: (i) gerenciar e desenvolver pessoas com mais idade; (ii) identificar em que ocupações essas pessoas poderão ser inseridas de forma produtiva; (iii) avaliar quais as perspectivas de ganhos e perdas para as organizações com o envelhecimento de seus funcionários; (iv) desenvolver meios de incentivar a força de trabalho a dedicar mais anos de suas vidas ao exercício de uma atividade laboral; (v) promover a adaptação física e psicológica do ambiente de trabalho para um acolhimento sadio; (vi) gerenciar os gastos públicos para manutenção de qualidade de vida de uma sociedade mais velha; (vii) promover políticas educacionais etc.

Apesar da elevação da expectativa de vida ao nascer refletir uma melhoria na qualidade de vida da população como um todo, no que tange ao aumento da permanência no mercado de trabalho não se pode fazer generalizações.

Pensar o trabalhador com mais idade é pensar em sua inserção orgânica dentro no processo de trabalho das organizações. Pois, para além de ser um meio de manter a sua subsistência, o trabalho tem um papel social e contém aspectos subjetivos. O trabalho tem um sentido próprio para o idoso. Conforme afirmam Nascimento *et. al.* (2016):

E o que dizer sobre o sentido do trabalho para o Idoso? Apesar de o envelhecimento biológico ter ligação com idade dos indivíduos, devem-se considerar todas as variáveis relacionadas ao envelhecer, não nos restringindo apenas à idade. As implicações da velhice podem estar atreladas ao contexto, à cultura, à época vivida e, também, às histórias de vida que variam de indivíduo para indivíduo, não podendo assim traçar um determinante preciso sobre este conceito. Logo, não se deve pensar no envelhecimento com uma experiência homogênea (DEBERT, 1997).” (NASCIMENTO *et al.*, 2016, p.122).

Não havendo uma homogeneidade no envelhecimento, não há um único modelo de gestão do envelhecimento, há uma diversidade. No Brasil, país que por si só já é multifacetado, envelhecimento pode ser traduzido por diversidade.

2.2. Gestão da Diversidade – Aspectos Organizacionais

As transformações da sociedade, especialmente com a ampliação da ocupação dos espaços por grupos subalternizados, refletem também nas organizações, empurrando-as para mudança.

A diversidade é uma temática que vai além do formato estabelecido e consensual, pois desafia os parâmetros validados, cria insegurança em grupos homogêneos e causa transtornos aos modelos de gestão centralizadores, hierarquizados e com planejamento estruturado. Desafia também políticas uniformes de atração e retenção de pessoal, que precisam inovar e se adaptar para cativar variados públicos. (FREITAS, 2016, p.14) .

A pressão da sociedade, a ampliação dos direitos civis, a busca pela autonomia, identidade, liberdade, segurança, e a globalização dos mercados têm proporcionado movimentação nas relações sociais. No mundo do trabalho não seria diferente. As organizações têm sido impelidas a se depararem com as necessidades de seu tempo. Freitas (2016, p.13) destaca que “o interesse da Administração pela diversidade é recente e tem ganhado grande visibilidade em virtude dos avanços no processo de globalização e suas consequências econômicas, sociais, culturais e políticas”

No Brasil isto é ainda mais relevante, considerando que este país continental é, por si só, um caldeirão de múltiplas diversidades. A Gestão de Diversidade torna-se, nesse contexto, uma ferramenta para reduzir as assimetrias no mundo do trabalho e das organizações (MOURA; NASCIMENTO, 2020) e nesse sentido a inserção positiva de diversidades da força de trabalho nas organizações é fundamental, tanto do ponto de vista gerencial (pois agrega valor, traz inovação e amplia os horizontes do meio produtivo), quanto do ponto de vista social (atua na transformação da sociedade e na consolidação de valores sociais humanitários e democráticos). As organizações têm responsabilidade social.

Entre nós, brasileiros, diferenças transformaram-se em sinônimo de desigualdade. As primeiras referem-se às condições irreversíveis do ser humano (cor da pele, sexo, orientação sexual, altura, origem étnica), já a desigualdade resulta do tratamento dado às diferenças, é fruto de escolhas históricas de uma sociedade que não se enxerga como resultado de várias cores e presenças. (FREITAS, 2016, p.15).

A gestão da diversidade nas organizações tem um caráter multifacetado. Mas podemos observar o enfoque em algumas temáticas, tais como: a econômica, a de gênero, a de cor e raça, a cultural e a que tem por base a condição física (PCDs).

2.3 Falar de diversidade é falar de envelhecimento(s)

Uma das consequências do envelhecimento populacional e que está diretamente ligada à Administração em geral e aos Estudos Organizacionais em particular diz respeito às mudanças no perfil da força de trabalho (PHILLIPS; SIU, 2012 apud CEPellos *et al.*, 2019). A mudança na composição etária da população brasileira afeta diretamente a

composição da População em Idade Ativa (PIA), impactando na disponibilidade de mão de obra, “pois a redução, no curto prazo, da proporção da população jovem acarretará, no médio e nos longos prazos, em redução da PIA e no aumento da proporção dos idosos no ambiente de trabalho” (CEPELLOS *et al.*, 2019, p. 2). Contudo, apesar da perspectiva de envelhecimento populacional e, por conseguinte, do envelhecimento da força de trabalho, ainda são escassos os trabalhos em estudos organizacionais e gestão de pessoas que tenham como objeto a gestão do envelhecimento no ambiente de trabalho (LOCATELLI; FONTOURA, 2013, NASCIMENTO *et al.*, 2016; CEPELLOS *et al.*, 2019).

Todos os aspectos que permeiam as demandas dos diversos grupos da sociedade são potencializados quando adicionamos o fator envelhecimento. Tal afirmação não pretende minimizar a exclusão sofrida por aqueles sujeitos que estão mais expostos às margens nas organizações: mulheres, negros, gays e lésbicas, pessoas trans e portadores de deficiência, mas sim ressaltar a ideia de que estes sujeitos, quando envelhecem, vivenciam também uma potencialização desta exclusão. Em outras palavras, se a diversidade incomoda (FREITAS, 2016), a diversidade no envelhecido incomoda ainda mais.

Em uma reflexão sobre gestão do envelhecimento é imprescindível considerar diversidades e desigualdades. Como afirma Nascimento *et al.* (2016), o envelhecimento não deve ser encarado como uma experiência homogênea. O envelhecimento se apresenta com características específicas para homens brancos, homens negros, mulheres brancas e negras, gays e assim por diante. Não se pode falar em envelhecimento apenas, mas em múltiplos envelhecimentos. Assim como também não são homogêneas as possibilidades de permanência de cada indivíduo que envelhece no mundo do trabalho. A diversidade e a desigualdade do envelhecimento brasileiro devem ser consideradas sob as várias perspectivas que se apresentam (TAVARES, 2020).

As divergências econômicas, que determinam a distância entre classes sociais, atingem sobremaneira o trabalhador em envelhecimento. A classe socioeconômica à qual ele pertence poderá determinar as condições de vida que terá ao envelhecer, influenciando nas suas oportunidades de trabalho e renda e, principalmente, na sua qualidade de vida.

Sob a perspectiva de gênero, as discrepâncias econômico-sociais identificadas podem se tornar ainda mais fortes com o envelhecimento. Mulheres ganham menos, têm menos oportunidades de emprego e vivem mais. Quando o tema envolve gays e transexuais, por exemplo, o preconceito marginaliza e fecha as portas para as oportunidades de trabalho.

Pretos, pardos e indígenas também podem ficar à margem do processo de envelhecimento produtivo sustentável. Uma parcela expressiva deste grupo populacional

ocupa atividades menos remuneradas e de baixa qualificação. Com oportunidades restritas na juventude e maturidade, ao envelhecer a situação de fragilidade recrudesce.

Até mesmo características culturais e territoriais, num país de grande extensão como o Brasil, com vários níveis de desenvolvimento em cada região, oferece distintas oportunidades de ocupação. O envelhecer em cada região do país produz experiências bem distintas. Mitigar divergências e incorporar diversidades para trazer todo o país ao mesmo patamar de oportunidades é um grande desafio.

Equacionar as diferenças, ampliar oportunidades e construir um projeto de desenvolvimento que considere o envelhecimento populacional é fundamental. É preciso preparar o indivíduo para acompanhar as revoluções do mundo do trabalho, para que se mantenha apto a permanecer ocupado, empregado, por mais tempo possível.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

No presente artigo adotou-se uma metodologia de caráter exploratório-descritivo, uma análise bibliométrica, por meio de pesquisa em publicações na base de dados SPELL. O método escolhido para operacionalizar a pesquisa consistiu no método de revisão integrativa da literatura. Esta busca determinar o conhecimento atual sobre um tema específico, visando identificar, analisar e sintetizar resultados de pesquisas realizadas sobre o mesmo tema (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). A revisão integrativa da literatura possui 6 fases, sendo elas: 1- elaboração da pergunta norteadora; 2- busca da literatura a ser analisada; 3- coleta dos dados; 4-análise crítica dos estudos incluídos; 5- discussão dos resultados; 6- apresentação da revisão integrativa (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Na fase 1 busca-se definir uma pergunta que irá nortear toda a pesquisa, devendo ser clara, específica e relacionada a um raciocínio teórico, isso inclui as teorias já aprendidas pelo pesquisador (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Na segunda fase ocorre a escolha da base de dados e buscas manuais em periódicos, enquanto na terceira ocorre a escolha dos artigos selecionados para serem analisados (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Já na quarta etapa faz-se a análise dos artigos selecionados na etapa anterior e na quinta fase, após a interpretação dos dados analisados, faz-se uma comparação com os autores presentes no referencial teórico (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Por fim, a sexta etapa apresenta uma revisão clara e completa, permitindo ao leitor avaliar de forma crítica os resultados (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010). Para realizar a busca, foram utilizadas as seguintes

palavras-chave: “envelhecimento”, “gestão do envelhecimento”, “diversidade” e “diversidade e envelhecimento”. O levantamento foi delimitado ao período de 2017 a 2021.

3.1 Análise da produção acadêmica (Spell)

Este trabalho considera a importância da gestão da diversidade integrada à gestão do envelhecimento. Ou seja, a necessidade de se pensar as potencialidades do trabalhador em processo de envelhecimento relacionadas aos demais espectros sociais. Esta integração pode trazer inovação às organizações e a melhoria da sociedade como um todo.

3.2 Resultados observados

A seguir será apresentado o quadro com os resultados obtidos na busca realizada na base de dados de acordo com as palavras-chave estabelecidas. Observa-se inicialmente que foram encontrados 58 trabalhos.

Quadro 1 – Busca por palavra-chave

Busca por palavra-chave	
Palavra-chave	Quantidade de Artigos
Envelhecimento	10
Gestão do Envelhecimento	0
Diversidade	48
Diversidade e Envelhecimento	0

Fonte: Elaborado pelas autoras e pelo autor

O escopo dos temas abordados varia bastante, como se vê a seguir.

3.3 Principais temas abordados

Os temas principais identificados foram categorizados para análise em duas etapas. Primeiro foram criadas categorias para refletir os temas encontrados na busca

“envelhecimento”. Estas categorias representam quais os aspectos relacionados ao envelhecimento que tiveram destaque.

Em seguida, para a busca “diversidade”, as categorias visam representar os tipos de diversidades abordadas nos textos e como o envelhecimento está incorporado em alguns desses trabalhos.

Na primeira rodada do levantamento, utilizando “envelhecimento” como palavra-chave, foram encontradas 10 ocorrências, e identificadas cinco temáticas principais nos textos publicados, destacando-se as seguintes categorias:

- Trabalho - em que se discute as relações da pessoa em processo de envelhecimento e o trabalho. Trataram sobre a mudança que ocorre no perfil da força de trabalho disponível e a necessidade de as organizações pensarem em modelos de gestão que incorpore esta mudança; ageísmo etc.
- Mercado consumidor - diz respeito à observação de um público mais velho com demandas específicas e a necessidade de a oferta ser direcionada para atingir este mercado crescente.
- Aposentadoria - trata das questões de estrutura oferecida para a vida do indivíduo após a aposentadoria e, também, levantam pontos sobre inseguranças, sentimentos, legislação etc.
- Vulnerabilidade - foi tema em um único artigo e trouxe a discussão sobre a condição de vida de um determinado grupo de idosos estudado. Aspectos como qualidade de vida e serviços públicos disponíveis (renda, saúde, educação, lazer, integração social).

Tabela 1 – Ocorrências – Palavra-Chave: Envelhecimento

Principal Tema Abordado	Total
Trabalho	5
Mercado Consumidor	2
Aposentadoria	2
Vulnerabilidade	1
Total	10

Fonte: Elaborado pelas autoras e pelo autor.

As rodadas do levantamento que utilizaram os termos “gestão do envelhecimento” e “diversidade e envelhecimento” como palavras-chave apresentaram zero retorno. Para o termo “diversidade”, foram encontradas 48 ocorrências, que abordaram uma gama muito vária de temas com esse termo em destaque. Os temas foram categorizados como a seguir:

- GENÉRICO - sentido amplo: neste item foram agrupados os trabalhos que tratam de assuntos diversos. A palavra diversidade aqui não necessariamente está associada às questões de diversidade dos grupos sociais. Aqui se encontram trabalhos sobre perfis de gestores, modelos de processos de trabalho etc.
- GÊNERO, RAÇA EDUCAÇÃO, CULTURA etc. - estes trabalhos vêm trazendo a temática da inclusão de diversidades como um todo, não destacando um grupo específico.
- OUTROS - temas variados como liderança, inovação, contabilidade, turismo, investimento de capital, política.
- CULTURAL – trazem abordagem sobre a contribuição das diferenças culturais. Povos, grupos sociais, países.
- GÊNERO – Mulher – abordam as questões de gênero, especificamente aquelas relacionadas às mulheres.
- BIODIVERSIDADE – meio ambiente
- GÊNERO – LGBTQIA+ - abordam as questões de gênero relativas às pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexo, Assexual, +
- GERACIONAL (mas não com foco em envelhecimento) – abordam conflitos entre gerações nas organizações, mas sem o enfoque no envelhecimento. Geração X, Y etc.
- COMPETÊNCIAS – sobre as várias possibilidades de habilidades dos indivíduos.
- RAÇA – abordagens relativas à cor e raça, sob a perspectiva da inclusão.
- PCDs - abordagens relativas às pessoas com deficiência, sob a perspectiva da inclusão.

Tabela 2 – Ocorrências – Palavra-Chave: Diversidade

Principal Tema Abordado	Total
Genérico – sentido amplo	9
Gênero, Raça, Educação, cultura, Idade etc.	10
Outros (liderança, inovação, contabilidade, turismo, investimento de capital, política)	7
Cultural	5
Gênero – Mulher	5
Biodiversidade	4
Gênero – LGBTQIA+	3
Geracional (sem ter o foco em envelhecimento)	2
Competências	1
Raça	1
PCD	1
Total	48

Fonte: Elaborado pelas autoras e pelo autor

O número de trabalhos identificados com a temática do envelhecimento demonstra que ainda há um longo caminho a ser percorrido. A primeira rodada do levantamento, cuja palavra-chave foi “envelhecimento” trouxe apenas 5 resultados associados à vida laboral.

Na segunda rodada, quando se busca verificar se o envelhecimento aparece como tema de reflexão dentro de uma perspectiva de gestão de diversidade, se confirma o fato de que ainda é pouco explorado. A preocupação com o envelhecimento aparece apenas na categoria “gênero, raça, educação, cultura, idade, etc.” As abordagens apenas tangenciam o envelhecimento. Ele está citado, como um assunto que precisa ser tratado, mas não é aprofundado em nenhum dos textos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O aumento da expectativa de vida do brasileiro e o prolongamento da vida laboral são uma realidade. A cada ano haverá uma parcela de pessoas mais velhas ainda maior disponível para o mercado de trabalho. As organizações precisam se ajustar a este fato. No contexto em que se discute a importância gerencial e social de se ampliar o escopo de diversidade de pessoas dentro dos ambientes organizacionais, pensar o envelhecimento da força de trabalho é fundamental. Gestão do envelhecimento e da diversidade devem andar juntas. Afinal, o

envelhecimento atravessa todas as diversidades sociais e acirra as necessidades e dificuldades do indivíduo.

Pode-se inferir, a partir da análise realizada, que assim como o idoso vive um processo de marginalização na sociedade a partir do envelhecimento e de toda a carga depreciativa que este carrega para o indivíduo, nas organizações esse processo se traduz por uma invisibilização da velhice e das questões a ela associadas, refletidas em uma ausência de preocupações da academia e das empresas com a gestão do envelhecimento e com o envelhecimento da força de trabalho. Não obstante, assistimos na mídia, nas revistas de negócios e mesmo na academia a multiplicidade de artigos acadêmicos ou não que tratam das novas gerações e de como geri-las (Millenials, geração Z, geração Y, etc.). Tal fenômeno baseia-se em uma contradição entre a força de trabalho que as empresas querem ter no futuro (os jovens) e aquela que efetivamente estará disponível para o trabalho.

Infere-se que as organizações devem trabalhar, também, com uma gestão da diversidade etária, uma vez que a diferenciação etária culmina na aceitação de várias pessoas de diferentes idades no mesmo ambiente de trabalho, principalmente as idosas. Logo, é de suma importância que as organizações criem medidas para promover o envelhecimento gradativo da população, de modo a evitar o viés da idade no mercado de trabalho.

O resultado do levantamento aponta para o fato de que há poucas publicações que tratam da gestão do envelhecimento. E, em nenhuma delas, foi identificada a percepção de que a gestão do envelhecimento do trabalhador também está relacionada à gestão da diversidade. Para estudos futuros, recomendam-se trabalhos que busquem olhar a Gestão do envelhecimento e da força de trabalho idosa a partir de uma lente interseccional, considerando outros atravessamentos tais como: classe social, raça, gênero, corpo e sexualidade. Sugere-se, também, estudos que busquem compreender como a gestão de Recursos Humanos lida com trabalhadores idosos, bem como verificar a existência de políticas de gestão da diversidade para pessoas idosas.

REFERÊNCIAS

BEAUVOIR, S. **A força da idade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

CARVALHO, M. P. **Envelhecimento na Europa causa impacto e exige reformas de aposentadorias**. RIF. 18 de setembro de 2019. Disponível em: <http://www.rfi.fr/br/economia/20190918-economia> . Acesso em 28 de jan. de 2022.

CARVALHO, A. S. **Gestão de Pessoas e Envelhecimento: Sentido do Trabalho para o Idoso.** In: XXXIII EnANPAD 2009. Anais, 2009.

CEPELLOS, V; SILVA; G. T; TONELLI, M. J. **Envelhecimento: Múltiplas idades na Construção da Idade Profissional.** Organizações & Sociedade. v. 26, n.89, p. 269-290, 2019.

COSTA, A. M. M. R., *et al.* **Envelhecimento e trabalho.** In: COSTA, JLR., COSTA, AMMR., and FUZARO JUNIOR, G., orgs. O que vamos fazer depois do trabalho? Reflexões sobre a preparação para aposentadoria. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2016, pp. 23-32.

COSTA. D. F; NASCIMENTO, R. P. Um olhar vívido para o sentido do trabalho. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v.6, n.1, p.181- 209, 2019.

EUROSTAT Statistic Explained. **Estrutura populacional e envelhecimento.** Disponível em:https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Archive:Estrutura_populacional_e_envelhecimento&oldid=. Acesso em 28 de jan. de 2022.

FERREIRA, P. I. **Gestão da diversidade e da interculturalidade nas organizações.** Curitiba: InterSaberes, 2021.

FREITAS. M. E. Diversidade: uma realidade incômoda. **GVExecutivo**, V. 15, n. 2, 2016.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da população do Brasil e Unidades da Federação.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html> Acesso em 28 de jan. de 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação de População e Indicadores Sociais. **Tábua completa de mortalidade para o Brasil - 2021.** Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9126-tabuas-completas-de-mortalidade.html?=&t=o-que-e>. Acesso em 28 de jan. de 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais Uma análise das condições de vida da população brasileira 2021.** Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101892.pdf>. Acesso em 28 de jan. de 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010.** Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br>. Acesso em 28 de jan. de 2022.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Projeções indicam aceleração do envelhecimento dos brasileiros até 2100.** IPEA, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38577&catid=10&Itemid=9>. Acesso em: 30 de julho de 2022.

MOURA, R. G.; NASCIMENTO, R. P. A Dominação Masculina e a Gestão da Diversidade: Um Estudo com Sujeitos Gays Residentes no Estado do Rio de Janeiro. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**. V. 11, n. 2, p. 30 - 56, jul. / dez. 2020.

NASCIMENTO, R. P *et al.* '**Trabalhar é manter-se vivo**': Envelhecimento e Sentido do Trabalho para Docentes do Ensino Superior. *Sociedade, Contabilidade e Gestão (UFRJ)*, v. 11, n. 2, *mai/ago* p. 118-138, 2016.

ONU, Organização das Nações Unidas. **World Population Ageing 2019**. Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais das Nações Unidas, 2019. Disponível em: <<https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2019-Highlights.pdf>>. Acesso em: 30 de julho de 2022.

SOUZA, M. T; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. **Revisão integrativa**: o que é e como fazer. Einstein (São Paulo), São Paulo, v.8, n.1, p.102-106, 2010.

TAVARES, M. **Longevidade no cotidiano**: a arte de envelhecer bem. São Paulo: Contexto, 2020.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

ROCHA, C. R; NASCIEMNTO, R. P; MOURA, R. G. O Envelhecimento na Abordagem Sobre Diversidade na Produção Acadêmica do Brasil. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 9, art. 3, p. 48-64, set. 2023.

Contribuição dos Autores	C. R. Rocha	R. P. Nasciemnto	R. G. Moura
1) concepção e planejamento.	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X