



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 21, n. 9, art. 2, p. 17-40, set. 2024

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

<http://dx.doi.org/10.12819/2024.21.9.2>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



Envelhecimento nos Estudos Organizacionais: Proposta de Agenda de Pesquisa

Aging in Organizational Studies: Proposed Research Agenda

Guilherme Gustavo Holz Peroni

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo

Administrador pela Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: gustavoperoni@hotmail.com

Endereço: Guilherme Gustavo Holz Peroni

Avenida Fernando Ferrari, 514 - Campus Universitário de
Goiabeiras - Vitória - ES - CEP 29.075-910. Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues

Artigo recebido em 05/03/2024. Última versão
recebida em 27/03/2024. Aprovado em 28/03/2024.

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

O objetivo deste ensaio teórico é analisar o campo de pesquisa sobre o envelhecimento no contexto organizacional a partir de uma perspectiva transdisciplinar. Trata-se de um estudo bibliográfico sobre alguns aspectos do processo de envelhecimento nas organizações. Para isso, adotou-se uma literatura nacional e internacional preponderantemente qualitativa. A discussão gira em torno das abordagens de pesquisa, os desafios e dificuldades do campo científico e os paradoxos do envelhecimento no contexto do mundo do trabalho. Assim, o artigo busca organizar o campo de pesquisa sobre o processo de envelhecimento nos estudos organizacionais, bem como traz avanços na construção de uma agenda de pesquisa sobre o processo de envelhecimento nas organizações. Além disso, apresentam-se as implicações práticas e sociais da pesquisa no que diz respeito ao envelhecimento da força de trabalho, por exemplo, as políticas organizacionais de gestão de pessoas, o enfrentamento do etarismo e as modificações do padrão de consumo.

Palavras-chave: Envelhecimento. Velhice. Trabalhadores mais Velhos. Estudos Organizacionais.

ABSTRACT

The purpose of this theoretical essay is to analyze the field of research on aging in the organizational context from a transdisciplinary perspective. This is a bibliographical study on some aspects of the aging process in organizations. For this, a predominantly qualitative national and international literature was adopted. The discussion revolves around research approaches, the challenges and difficulties of the scientific field and the paradoxes of aging in the context of the world of work. Thus, the article seeks to organize the field of research on the aging process in organizational studies, as well as bringing advances in the construction of a research agenda on the aging process in organizations. In addition, practical and social implications of the research are presented with regard to the aging of the workforce, for example, organizational policies for people management, coping with ageism and changes in consumption patterns.

Keywords: Aging; Old age. Older workers. Organizational Studies.

1 INTRODUÇÃO

O envelhecimento é um processo que abrange uma multiplicidade de fatores (TORRES; CAMARGO; BOUSFIELD; SILVA, 2015), inicia antes do nascimento e estende-se por toda a vida do indivíduo (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008), bem como é vivenciado de forma individual, ou seja, cada indivíduo envelhece de maneira específica (STUART-HAMILTON, 2002). A velhice é uma das etapas do desenvolvimento humano (TORRES *et al.*, 2015) e, na sociedade contemporânea, tem sido relacionada ao declínio e finitude.

As discussões sobre o processo de envelhecimento estão inseridas no contexto do envelhecimento populacional. Fundamentalmente, o processo de envelhecimento populacional ocorre devido ao aumento da longevidade e ao declínio das taxas de fertilidade e mortalidade da população (CHAND; TUNG, 2014). No Brasil, o envelhecimento populacional está acontecendo de maneira acelerada nas últimas décadas (CEPELLOS; TONELLI, 2017). Ao contrário de diversos países desenvolvidos, o Brasil está envelhecendo antes de enriquecer (ZANUNCIO; MAFRA; FRANÇA; FERREIRA, 2019). Ademais, o processo de envelhecimento promove consequências políticas, econômicas, socioculturais e organizacionais (ZANUNCIO *et al.*, 2019), principalmente no que diz respeito aos serviços sociais e de saúde, previdência social, políticas públicas, desenho da estrutura familiar, consumo e mercado de trabalho. Portanto, o envelhecimento populacional brasileiro é um fenômeno que suscita a atenção dos pesquisadores de diversas áreas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2020), a expectativa de vida dos brasileiros na década de 1940 era de 45,5 anos. Diversas ações combinadas nas áreas sociais, educacionais, saneamento básico e principalmente na saúde reduziram os níveis de mortalidade e elevaram a expectativa de vida da população ao longo dos anos. Dessa forma, a expectativa de vida do brasileiro ao nascer em 2019 era de 76,6 anos. Ou seja, em 79 anos, a expectativa de vida do brasileiro aumentou 31,1 anos.

Os dados do IBGE (2018) demonstram que o Brasil está envelhecendo rapidamente. A taxa de fecundidade em 2018, de 1,7 filhos por mulher, é a menor já registrada na série histórica. Segundo as projeções do IBGE (2018), a taxa de fecundidade deve reduzir para 1,66 filhos por mulher em 2060. Em contrapartida, o percentual de brasileiros com 65 anos ou mais aumentou para 9,5% em 2019, sendo que em 1940 essa taxa era de apenas 2,4% do total da população (IBGE, 2020). Em 2060, 25,5% da população brasileira deverá ter mais de 65 anos de idade (IBGE, 2018).

Portanto, o aumento da longevidade, a redução da população jovem e o crescimento da população idosa demonstram o processo de envelhecimento populacional no Brasil. O envelhecimento populacional implica no encolhimento da força de trabalho, o que pode demandar políticas públicas impopulares, como por exemplo, o aumento da idade mínima para aposentadoria, o aumento dos impostos e a precarização dos serviços assistenciais (CHAND; TUNG, 2014).

No 1º trimestre de 2023, as pessoas de 40 a 59 anos (31,8%) eram a maioria das pessoas com idade de trabalhar e as pessoas com 60 anos ou mais de idade representavam 19% (IBGE, 2023). Além disso, a previsão é de que os empregos deverão concentrar nos profissionais com 45 anos ou mais de idade a partir de 2040 (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2010). Assim, os profissionais mais velhos serão a maioria da população em idade ativa (IPEA, 2010). Com isso, o envelhecimento populacional também implica no envelhecimento da força de trabalho (CHAND; TUNG, 2014; VASCONCELOS, 2015; CEPellos; TONELLI, 2017; CEPellos; SILVA; TONELLI, 2019).

Embora a decisão do trabalhador de prolongar ou não a vida profissional dependa de uma combinação de diversos fatores (NILSSON, 2011), o aumento da longevidade propicia a manutenção dos trabalhadores no mercado de trabalho por mais tempo (NASCIMENTO; COSTA; SALVÁ; MOURA; SIMÃO, 2016). Com isso, o envelhecimento da força de trabalho exige iniciativas de gestão de pessoas (GP) intrínsecas aos profissionais mais velhos (CEPELLOS; TONELLI, 2017), principalmente no que concerne aos mitos, desinformações, preconceitos e discriminações que recaem sobre os trabalhadores mais velhos no ambiente organizacional (VASCONCELOS, 2015).

Nesse panorama, este artigo tem como foco o processo de envelhecimento vivenciado pelos trabalhadores mais velhos. As pesquisas sobre o processo de envelhecimento estão inseridas no campo de estudo da diversidade nas organizações. A diversidade é uma área de interesse dos Estudos Organizacionais (EO) devido à relevância de diversos temas que remetem à diferença e à heterogeneidade dos indivíduos nas organizações, principalmente no que tange às questões de gênero, raça, etnia, deficiência e idade (NKOMO; COX, 1998). A diversidade é definida como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (NKOMO; COX, 1998, p. 335). Assim, a diversidade engloba as identidades “diversas” ou sociodemográficas que afetam as relações sociais no ambiente organizacional (NKOMO; COX, 1998; ZANONI, 2011).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O envelhecimento é um fenômeno que merece destaque no campo científico, em especial nos EO. O envelhecimento é amplamente discutido na Gerontologia, Sociologia, Psicologia e Antropologia (CEPELLOS *et al.*, 2019). Entretanto, os estudos sobre o envelhecimento populacional e da força de trabalho ainda são escassos no campo dos EO (THOMAS; HARDY; CUTCHER; AINSWORTH, 2014, NASCIMENTO *et al.*, 2016; CEPELLOS, 2018). Thomas *et al.* (2014) afirmam que o fato de a idade ter pouca atenção acadêmica nos EO é surpreendente, visto que os trabalhadores envelhecem.

As pesquisas empíricas existentes nos EO sobre o envelhecimento abordam diversos temas. Pesquisas internacionais avaliaram a construção de identidades de grupos sociodemográficos (ZANONI, 2011) e desigualdade de agência e de idade no local de trabalho (SPEDALE, 2019). No Brasil, foram realizadas pesquisas sobre o prolongamento da vida profissional (ZANUNCIO *et al.*, 2019), as percepções dos servidores públicos mais velhos sobre a aposentadoria (PERONI; MARTINS-SILVA, 2023), etarismo no local de trabalho (HANASHIRO; PEREIRA, 2020), envelhecimento das mulheres executivas (VIEIRA; CEPELLOS, 2022), sentidos do trabalho para os profissionais idosos (NASCIMENTO *et al.*, 2016), concepções de velhice difundidas pela imprensa brasileira de negócios (SOULÉ, 2019), percepções dos gestores de recursos humanos (RH) sobre os trabalhadores mais velhos e práticas de gestão da idade (CEPELLOS; TONELLI, 2017).

Alguns ensaios teóricos também foram desenvolvidos no campo dos EO brasileiros. Por exemplo, Cepellos (2018) sistematizou a literatura brasileira e internacional sobre o envelhecimento nos estudos de Administração. A autora discutiu os sentidos do trabalho para o profissional maduro, o trabalho do profissional maduro para as organizações, as condições de trabalho do profissional maduro, os estereótipos do profissional maduro e o preconceito de idade. Por seu turno, Vasconcelos (2018) identificou fatores que constroem a noção de que os trabalhadores mais velhos são ativos valiosos e fonte de sabedoria organizacional. Contudo, não foram identificadas pesquisas que discutam especificamente as principais abordagens, dificuldades e paradoxos do campo de pesquisa sobre o envelhecimento nas organizações. Essa discussão é importante para o direcionamento das pesquisas sobre o envelhecimento nos EO.

Nesse contexto, este ensaio teórico busca aprofundar as discussões a respeito da pesquisa científica sobre o processo de envelhecimento no âmbito dos EO. Assim, a contribuição do artigo diz respeito à exploração das principais abordagens, dificuldades e

paradoxos do campo de pesquisa sobre o envelhecimento nas organizações, bem como a proposição de uma agenda de pesquisa sobre a temática. Com isso, este ensaio teórico tem como objetivo analisar o campo de pesquisa sobre o envelhecimento no contexto organizacional. Para isso, adotou-se uma literatura científica (nacional e internacional) e preponderantemente qualitativa para a construção dos argumentos.

Bengston and Setterston (2016) afirmam que houve uma ampliação do espectro de desenvolvimentos teóricos, metodológicos e conceituais sobre o envelhecimento nas diversas áreas do conhecimento nas últimas décadas. Ademais, os recentes desenvolvimentos científicos favorecem a compreensão do envelhecimento como um fenômeno processual, interativo, multifacetado e dinâmico. Devido à complexidade do fenômeno, este ensaio teórico adota uma perspectiva transdisciplinar para a compreensão ampla do envelhecimento. Embora o foco deste ensaio teórico sejam os estudos realizados no contexto organizacional, também serão utilizados os conhecimentos e conceitos sobre o envelhecimento desenvolvidos nas diferentes áreas de pesquisa (BENGSTON; SETTERSTON, 2016; CEPellos *et al.*, 2019), por exemplo, Gerontologia, Sociologia, Psicologia e Antropologia.

O presente artigo está dividido em quatro seções além desta introdução. A próxima seção apresenta o referencial teórico sob uma perspectiva transdisciplinar para a compreensão de alguns aspectos do processo de envelhecimento no contexto organizacional. A terceira seção apresenta a metodologia e, na sequência, são discutidos os resultados da pesquisa bibliográfica sobre o envelhecimento com foco nas dificuldades, desafios, imprecisões, singularidades e paradoxos do campo de pesquisa. Por fim, é proposta uma agenda de pesquisa e, na quinta seção, são traçadas as considerações finais e as implicações práticas e sociais da pesquisa.

2.1 O Processo de Envelhecimento no Contexto Organizacional

Os estudos comumente indicam que a velhice possui duas faces. De um lado encontram-se os estereótipos positivos, por exemplo, prestígio, maturidade, respeito, lealdade, comprometimento, sabedoria e experiência (SANTOS *et al.*, 2018). Por outro lado, têm-se os estereótipos negativos, por exemplo, doenças, dependência, perda de status, fragilidade, solidão, incapacidade, resistência à mudança, finitude e declínio físico, cognitivo e social (SANTOS *et al.*, 2018). No geral, os estereótipos positivos são ofuscados pelos estereótipos negativos do envelhecimento no ambiente organizacional (SANTOS *et al.*, 2018). Os trabalhadores mais velhos geralmente são vistos como limitados, inúteis, obsoletos,

inflexíveis e dispendiosos (THOMAS *et al.*, 2014). As organizações constroem a identidade dos trabalhadores mais velhos como menos complacentes e produtivos do que os trabalhadores jovens (ZANONI, 2011). Com isso, os trabalhadores mais velhos estão susceptíveis ao preconceito e discriminação por idade no ambiente organizacional.

O processo sistemático de preconceito e discriminação por idade é designado como etarismo (*ageism*) (BUTLER, 1980). O etarismo aflige qualquer faixa etária, principalmente os trabalhadores mais velhos. O etarismo é um fenômeno social presente nos indivíduos, nas organizações e nas sociedades ocidentais contemporâneas (BUTLER, 1980) geralmente de forma naturalizada (HANASHIRO; PEREIRA, 2020). A naturalização do etarismo indica que as “pessoas entendem que não há nada de errado em serem caracterizadas a partir de estereótipos etários” (HANASHIRO; PEREIRA, 2020, p. 189). Além disso, a interação entre o etarismo, sexismo e racismo promove uma complexa relação que aprofunda as assimetrias de gênero e raça nas organizações (SPEDALE *et al.*, 2014). No contexto brasileiro, a desigualdade e a opressão vivenciada por uma mulher negra e velha fazem parte de um sistema múltiplo de discriminações (GOLDANI, 2010).

Contudo, os trabalhadores mais velhos também são ativos valiosos para as organizações. Os profissionais mais velhos podem apresentar características importantes para as atividades da organização, por exemplo, experiência, prestação de serviço de qualidade, comprometimento, senso de responsabilidade, capacidade de disseminação da cultura organizacional e comportamentos adequados às normas e valores da organização (CEPELLOS, 2018). Vasconcelos (2018) também destaca que os trabalhadores mais velhos geralmente possuem disposição para a realização das atividades do trabalho, confiabilidade, baixas taxas de absenteísmo e capacidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e experiências.

Nesse cenário, surge o conceito de envelhecimento ativo concernente às relações de trabalho do contexto neoliberal (THOMAS *et al.*, 2014). O envelhecimento ativo busca proporcionar qualidade de vida e expectativa de vida saudável para os indivíduos envelhecidos, inclusive para as pessoas que aposentaram ou possuem alguma limitação e necessitam de cuidados, para que possam “continuar contribuindo ativamente para suas famílias, colegas, comunidades e nações” (World Health Organization [WHO], 2002, p. 12, tradução nossa).

No contexto organizacional, o envelhecimento da força de trabalho afeta a área de GP (CHAND; TUNG, 2014), em especial no que diz respeito à manutenção e capacitação dos trabalhadores mais velhos e à gestão da diversidade. Zacher *et al.* (2018) afirmam que existem

duas filosofias sobre o envelhecimento nas organizações, denominadas pelos autores como modelo de depreciação e modelo de conservação. O modelo de depreciação assume o declínio do valor do trabalhador devido às perdas relacionadas à idade. Em contrapartida, o modelo de conservação “reconhece os ganhos que acompanham as perdas relacionadas à idade e o potencial de todos os trabalhadores se desenvolverem ao longo da carreira” (ZACHER *et al.*, 2018, p. 7, tradução nossa).

O modelo de conservação permite que os trabalhadores mais velhos prolonguem a vida profissional, assim como colabora para o envelhecimento ativo. Para isso, Zacher *et al.* (2018) sugerem que as organizações podem adotar as seguintes estratégias de GP para os trabalhadores mais velhos: acomodação, desenvolvimento e manutenção. A estratégia de acomodação diz respeito à realocação dos trabalhadores idosos em atividades que exijam menos o desgaste físico e mental. Por sua vez, a estratégia de manutenção abrange a adoção de regime de trabalho flexível, adequação dos intervalos de trabalho e ajustes ergonômicos do local de trabalho. Por fim, a estratégia de desenvolvimento prevê o treinamento e o desenvolvimento na carreira de forma contínua.

Nesse contexto, as políticas de GP que valorizam a diversidade no ambiente organizacional e reconhecem os trabalhadores mais velhos como ativos valiosos são importantes para as organizações. A adoção de equipes de trabalho diversas pode proporcionar a troca de experiências e equilibrar a força de trabalho, uma vez que os trabalhadores mais jovens podem ser direcionados às atividades que necessitam do uso da tecnologia e da força física, enquanto os trabalhadores mais velhos podem ser direcionados às atividades que requerem experiência e habilidades sociais (CHAND; TUNG, 2014).

Assim, as organizações podem adotar políticas de GP com o objetivo de adiar a aposentadoria e reter os trabalhadores mais velhos que são valiosos para a organização (VASCONCELOS, 2018). O processo de envelhecimento populacional e a reforma da previdência ocasionarão o envelhecimento da força de trabalho brasileira nos próximos anos (IPEA, 2010). Recentemente, a reforma da previdência fixou idades mínimas para a aposentadoria no Brasil. Grosso modo, a reforma da previdência estabeleceu a idade mínima para aposentadoria (65 anos para os homens e 62 anos para as mulheres) tanto para a iniciativa privada quanto para o serviço público federal (Emenda Constitucional n. 103, 2019). Diante disso, as organizações devem possibilitar que os trabalhadores mais velhos tenham autonomia para a realização do trabalho (CHAND; TUNG, 2014), elaborar políticas de transição para a aposentadoria (ZACHER *et al.*, 2018), assim como motivar e demonstrar

reconhecimento, integrar as diferentes gerações, incentivar a diversidade e combater o etarismo contra os trabalhadores mais velhos (VASCONCELOS, 2018).

Por fim, o envelhecimento populacional transforma o ambiente de negócios no que diz respeito à estratégia corporativa, marketing, desenvolvimento de produtos, mercado consumidor e oportunidades de negócios (CHAND; TUNG, 2014). Ademais, o envelhecimento populacional proporciona oportunidades de negócios para atendimento dos diferentes padrões de consumo e a demanda por bens e serviços destinados ao público envelhecido, principalmente no que diz respeito à alimentação saudável, medicamentos, cosméticos, suplementos nutricionais e planejamento para aposentadoria (CHAND; TUNG, 2014). Assim, o processo de envelhecimento modifica o padrão de consumo da população e, conseqüentemente, a estrutura produtiva do país (ZANON; MORETTO; RODRIGUES, 2013). Segundo os autores, o consumo dos indivíduos comumente modifica com o processo de envelhecimento, seja por necessidade ou preferência. Com isso, os idosos possuem padrões de consumo diferentes do restante da população (SOULÉ, 2019).

Os diversos conceitos e conhecimentos sobre o processo de envelhecimento apresentados nesta seção são importantes para a compreensão ampla do fenômeno no contexto organizacional. A seguir, será apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa bibliográfica.

3 METODOLOGIA

O presente ensaio teórico sustenta-se em uma pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e descritivo. A abordagem qualitativa foi adotada devido à conformidade com o objetivo proposto. A pesquisa qualitativa teve a finalidade de realizar uma análise de elementos textuais (Bauer, Gaskell, & Allum, 2015) para a compreensão do processo de envelhecimento no contexto organizacional.

Assim, foi realizada uma pesquisa em artigos científicos, livros e capítulos de livros em meio eletrônico, especialmente no Google Scholar e na Portal de Periódicos da Capes. Foram selecionados os materiais que tratam de pesquisas científicas sobre o processo de envelhecimento no trabalho e/ou sobre os trabalhadores mais velhos. A seguir, será realizada a análise e discussão dos resultados da pesquisa bibliográfica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar o campo de pesquisa sobre o processo de envelhecimento, em especial no que concerne às abordagens teóricas, desafios, dificuldades e paradoxos, bem como sugerir uma agenda de pesquisa.

4.1 O campo científico sobre o processo de envelhecimento

O campo de pesquisa sobre o envelhecimento possui uma multiplicidade de paradigmas e de abordagens teóricas (CEPELLOS *et al.*, 2019). As pesquisas sobre o envelhecimento são tradicionalmente desenvolvidas nas áreas da Antropologia, Sociologia, Psicologia, Geriatria e Gerontologia (que abrange as dimensões biológica, psicológica e social do envelhecimento humano) (BENGSTON; SETTERSTON, 2016; CEPELLOS *et al.*, 2019). No entanto, Bengston and Setterston (2016) afirmam que muitas pesquisas sobre o envelhecimento ultrapassaram as fronteiras disciplinares tradicionais nas últimas décadas. Assim, constata-se uma tendência para o desenvolvimento de estudos transdisciplinares. Os autores ressaltam a existência de desafios e dificuldades para a realização de pesquisas com diferentes paradigmas e teorias. Contudo, os autores também destacam os avanços significativos para o campo de estudo sobre o envelhecimento devido à integração de diferentes perspectivas disciplinares.

No campo dos EO, Vasconcelos (2015) relata a escassez de teorias que tratam especificamente das questões relacionadas à idade e o envelhecimento. Por sua vez, Taylor *et al.* (2016) apontam as limitações de algumas teorias comumente adotadas nas pesquisas nas áreas do comportamento organizacional e GP, por exemplo, o modelo de estágios de carreira de Donald Super. Os autores esclarecem que essas teorias adotam estereótipos desatualizados sobre a idade e envelhecimento, assim como “não refletem a natureza contemporânea das carreiras; e se baseiam no modelo masculino estereotipado e desatualizado de participação contínua no mercado de trabalho ao longo da vida” (TAYLOR *et al.*, 2016, p. 684, tradução nossa).

No que tange à abordagem de pesquisa, Taylor *et al.* (2016) apontam um domínio de pesquisas quantitativas sobre o envelhecimento nos EO. Assim, torna-se necessária a realização de pesquisas sob a abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa pode ser adotada para interpretar, explorar e testar os resultados de pesquisas quantitativas existentes (TAYLOR *et al.*, 2016). Além disso, pesquisas qualitativas podem abordar as mudanças de

atitude e comportamento que possam ocorrer devido ao processo de envelhecimento e às transformações do contexto particular em que as pessoas estão inseridas. As pesquisas qualitativas possibilitam uma discussão profunda da relação entre a idade e outros fatores, por exemplo, gênero, bem-estar, escolhas de vida, oportunidades e barreiras na carreira, experiência profissional e normas legais (TAYLOR *et al.*, 2016). Enfim, as pesquisas qualitativas permitem as análises sobre comportamentos, atitudes, motivações, opiniões, percepções, sentimentos e narrativas dos trabalhadores mais velhos no ambiente organizacional.

O campo de pesquisa sobre o processo de envelhecimento possui algumas dificuldades, imprecisões e singularidades. Esta seção discute quatro desafios e dificuldades inter-relacionados presentes no campo de pesquisa sobre o envelhecimento, são eles: (1) a existência de diversas definições de trabalhadores mais velhos; (2) os trabalhadores mais velhos geralmente são tratados como um grupo homogêneo; (3) alguns trabalhadores mais velhos negam o processo de envelhecimento e/ou a velhice; e, (4) dificuldades para explorar e acessar as ideologias, normas e crenças presentes nos indivíduos e no contexto organizacional.

Taylor *et al.* (2016) esclarecem que as definições de trabalhadores mais velhos e de idosos são variadas e imprecisas. No que tange à definição de uma idade cronológica, constata-se uma diversidade de definições de trabalhador mais velho e de velhice na literatura científica. Alguns estudiosos definem os trabalhadores mais velhos como os indivíduos que possuem 40 anos ou mais (CEPELLOS, 2018), 45 anos ou mais (HANASHIRO; PEREIRA, 2020), 50 anos ou mais (CEPELLOS; TONELLI, 2017) e 55 anos ou mais (VASCONCELOS, 2018). Zacher *et al.* (2018) afirmam que os governos e as organizações adotam as idades de 40, 45 ou 50 anos ou mais para definir o grupo de trabalhadores mais velhos.

No ambiente organizacional, Cepellos e Tonelli (2017) constataram uma diversidade de percepções sobre a definição de trabalhador mais velho. As autoras investigaram as percepções de gestores de RH que atuam em empresas brasileiras. Os resultados indicaram as seguintes idades para a definição do profissional mais velho e os respectivos percentuais de respondentes: 45 anos ou mais (12%), 50 anos ou mais (18%), 55 anos ou mais (23%), 60 anos ou mais (29%) e 65 anos ou mais (18%). Com isso, os resultados indicam que não há um consenso entre os gestores de RH sobre a definição de trabalhador mais velho.

Por conseguinte, também não existe um consenso sobre a definição de velhice (ou idoso). Stuart-Hamilton (2002) afirma que o início da velhice varia entre os 60 e 65 anos. No

Brasil, o Estatuto do Idoso (Lei n. 10.741, 2003) define o idoso como aquele indivíduo com 60 anos ou mais. No entanto, alguns direitos dos idosos são concedidos apenas para aqueles com 65 anos ou mais, por exemplo, a gratuidade nos transportes públicos. Stuart-Hamilton (2002, p. 21) também discute a classificação das pessoas acima de 65 anos em terceira idade e quarta idade: “a ‘terceira idade’ se refere a um estilo de vida ativo e independente na velhice, e a ‘quarta idade’, a um período (final) de dependência em relação aos outros”.

Torres *et al.* (2015) realizaram uma pesquisa com participantes de diferentes grupos etários. Os participantes possuíam vínculos com instituições de educação ou a grupos de terceira idade. Os resultados indicaram uma diversidade de concepções entre os participantes no que tange ao início da velhice. Em suma, os adolescentes indicaram que a velhice inicia aos 60 anos de idade. Por sua vez, os adultos afirmaram que a velhice inicia aos 61 anos de idade e os idosos indicaram que a velhice começa aos 64 anos de idade. A pesquisa também constatou que existem diferentes percepções sobre o início das fases da vida entre homens e mulheres, sendo que os homens atribuem uma idade menor para o início da velhice (TORRES *et al.*, 2015).

Nesse cenário, Zacher *et al.* (2018) afirmam que diversos pesquisadores organizacionais não estipulam uma idade cronológica para a definição de trabalhador mais velho e da velhice, pois consideram que o envelhecimento é um processo contínuo e complexo e as pessoas envelhecem de maneiras específicas. A propósito, existem diversas maneiras de compreender o processo de envelhecimento, ou seja, existem diferentes idades na velhice, o que torna inadequado considerar apenas a idade cronológica. Ademais, o estabelecimento de uma idade cronológica pode ocasionar um erro de anacronismo, tendo em vista o aumento da longevidade e os avanços da medicina (VASCONCELOS, 2015). Além disso, as pesquisas organizacionais sobre o processo de envelhecimento podem exigir definições de envelhecimento que abranjam diferentes situações e contextos organizacionais (NILSSON, 2016).

A segunda dificuldade presente no campo de pesquisa sobre o envelhecimento diz respeito ao tratamento homogêneo que diversas pesquisas atribuem ao grupo de trabalhadores mais velhos. Entretanto, os trabalhadores mais velhos diferem no que diz respeito à idade, gênero, etnia, cargo, função e classe socioeconômica (BENGSTON; SETTERSTON, 2016; TAYLOR *et al.*, 2016). Além disso, TAYLOR *et al.* (2016) afirmam que existem variações de desejos, motivações e necessidades entre os trabalhadores mais velhos. As necessidades, comportamentos e atitudes dos trabalhadores mais velhos variam e/ou modificam-se entre os indivíduos com a mesma idade cronológica ou com o avanço da idade (TAYLOR *et al.*, 2016;

ZACHER *et al.*, 2018). Ademais, o processo de envelhecimento varia entre os indivíduos no que diz respeito ao envelhecimento biológico, psicológico e social (BENGSTON; SETTERSTON, 2016). Os indivíduos com a mesma idade cronológica podem possuir diferentes idades biológicas, psicológicas e sociais (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; TORRES *et al.*, 2015). Schneider e Irigaray (2008, p. 589) afirmam que “há distinções significativas entre diferentes tipos de idosos e velhices”. Portanto, os pesquisadores devem ponderar a diversidade, a variabilidade e as características e experiências individuais no contexto do envelhecimento, ou seja, a heterogeneidade presente no grupo de trabalhadores mais velhos (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; BENGSTON; SETTERSTON, 2016; TAYLOR *et al.*, 2016; ZACHER *et al.*, 2018).

A fim de compreender a heterogeneidade do grupo de trabalhadores mais velhos, alguns estudiosos adotam a perspectiva teórica da interseccionalidade. Goldani (2010, p. 414) afirma que a perspectiva da interseccionalidade “abrange a ideia de que pessoas podem experimentar opressão e privilégio ao mesmo tempo, com base em certas características individuais e dependendo do contexto”. Dessa forma, a intersecção entre idade, gênero, etnia, deficiência, família, classe social e contexto socioeconômico e cultural podem produzir efeitos e experiências únicas aos indivíduos (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; GOLDANI, 2010; SPEDALE, 2019). Dessa forma, os pesquisadores devem considerar que as intersecções são multifacetadas, complexas e, em alguns casos, contraditórias (GOLDANI, 2010; SPEDALE, 2019). O valor da experiência do trabalhador no ambiente organizacional pode demonstrar a contradição ocasionada pela intersecção entre idade e o discurso organizacional, uma vez que algumas organizações afirmam valorizar a experiência do trabalhador mais velho, mas privilegiam a contratação de profissionais mais jovens (SPEDALE, 2019).

A terceira dificuldade do campo de pesquisa sobre o envelhecimento concerne na negação do processo de envelhecimento e/ou da velhice pelos sujeitos da pesquisa. Durante a realização de entrevistas com profissionais com 50 anos ou mais, Cepellos *et al.* (2019, p. 284) constataram que os participantes da pesquisa “hesitavam, contornavam, questionavam e relativizavam a relevância da idade para eles”, assim como afirmavam que a velhice pertencia a outros grupos sociais. Assim, as autoras afirmam que os entrevistados “negam que tenham posturas relacionadas à velhice e exibem comportamentos tidos como da juventude” (CEPELLOS *et al.*, 2019, p. 284).

Torres *et al.* (2015) também constataram que alguns idosos negam a velhice, assim como “buscam protelar e deixar a velhice para depois” (TORRES *et al.*, 2015, p. 3628). Os resultados da pesquisa indicaram que “1/3 dos idosos não se percebem na fase da velhice,

sendo que para estes a velhice deve começar em aproximadamente uma década depois da sua idade atual” (TORRES *et al.*, 2015, p. 3628). Além disso, os autores perceberam a prevalência de estereótipos negativos sobre a velhice nas situações em que os participantes projetaram as percepções sobre o envelhecimento para outros grupos de idosos.

Neste ínterim, Shneider e Irigaray (2008) atentam para o etarismo tanto na sociedade quanto nos próprios sujeitos envelhecendo. Os autores constataram que os estereótipos negativos da idade “são atribuídos principalmente pelos próprios idosos, que não se reconhecem como tal e falam da categoria ‘velho’ como se não fizessem parte da mesma” (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008, p. 587). Assim, os autores destacam que muitos idosos resistem a serem chamados de velhos, o que pode indicar a existência de preconceito e/ou falta consciência de classe.

Além disso, Barros (2011) esclarece que os indivíduos possuem percepções multifacetadas do envelhecimento, uma vez que geralmente existe uma diferenciação entre a idade psíquica e a idade do corpo. Em alguns casos, as marcas do envelhecimento afligem os indivíduos, todavia eles se sentem joviais, ativos e preparados para a realização de atividades e projetos pessoais de ordem afetiva, familiar e profissional.

Por fim, Nascimento *et al.* (2016, p. 133) perceberam que os termos “‘idoso’, ‘envelhecimento’ e ‘aposentadoria’ estavam muito distantes da realidade” dos participantes da pesquisa. Nesse contexto, Schneider e Irigaray (2008) atentam para os diversos termos para nomear a velhice, por exemplo, idoso, terceira idade e melhor idade. Segundo os autores (2008, p. 588), a “existência de múltiplas palavras para nomear a velhice revela o quanto o processo de envelhecimento é complexo, negado, evitado ou mesmo temido”. Com isso, a negação do processo de envelhecimento, principalmente no que concerne às percepções, atitudes, comportamentos e estereótipos dos próprios indivíduos envelhecendo sobre a velhice, é um complicador da pesquisa com trabalhadores mais velhos.

O último desafio presente no campo de pesquisa sobre o envelhecimento diz respeito às dificuldades em explorar e acessar as ideologias, normas e crenças dos indivíduos mais velhos. Segundo Vasconcelos (2012), os participantes da pesquisa geralmente não admitem os próprios preconceitos, especialmente no que tange a temas sensíveis como o envelhecimento e o etarismo. Além disso, as imagens e os temas estereotipados sobre o envelhecimento podem ter contornos familiares e de normalidade, o que indica a necessidade de pesquisas organizacionais que explorem sobremaneira as ideologias, normas e crenças ocultas (SPEDALE, 2019).

Por fim, as histórias de vida e os depoimentos de acontecimentos do passado relatados pelos trabalhadores mais velhos podem assumir “uma cor, intensidade, ou dramaticidade mais intensas do que de fato o foram” (SANTOS *et al.*, 2018, p. 6). Com isso, os pesquisadores organizacionais devem realizar uma análise profunda e cautelosa dos estereótipos, ideologias, normas e crenças dos trabalhadores mais velhos.

Além das dificuldades do campo de pesquisa, é importante lançar luz sobre os três paradoxos presentes nas pesquisas sobre o envelhecimento, quais sejam: (1) valorização da longevidade *versus* desprezo pela velhice; (2) dependência dos idosos *versus* idosos na qualidade de potencial econômico e chefes de família; e, (3) valorização da experiência *versus* discriminação dos trabalhadores mais velhos.

Em primeiro lugar, as sociedades contemporâneas geralmente valorizam a longevidade, todavia muitas pessoas temem a velhice e não querem envelhecer ou aparentarem velhas, assim como negam a importância social e o valor dos mais velhos. Esse paradoxo é reflexo do fenômeno presente nas sociedades de consumo que valoriza o novo e a juventude enquanto o velho é depreciado e considerado improdutivo e descartável (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008).

Por conseguinte, os idosos frequentemente são considerados um fardo para a sociedade e dependentes dos cuidados da família e das políticas públicas (TAYLOR *et al.*, 2016; SOULÉ, 2019). O crescimento da população idosa geralmente é considerado uma ameaça para população jovem (ZANON *et al.*, 2013; SOULÉ, 2019), principalmente no que concerne ao modelo de regime de previdência social em que os trabalhadores arcam com os benefícios dos aposentados (THOMAS *et al.*, 2014) e ao aumento do grau de dependência da sociedade que envelhece. Em contrapartida, os idosos, principalmente os aposentados e/ou aqueles que possuem maiores recursos financeiros acumulados durante a vida, são uma fonte de recursos para as famílias, contribuem para o desenvolvimento econômico e social e tornaram-se um potencial econômico (GOLDANI, 2010; TAYLOR *et al.*, 2016; SOULÉ, 2019). Assim, Soulé (2019, p. 734, tradução nossa) aponta que os idosos com “maiores recursos estão cada vez mais recebendo a atenção dos mercados naquilo que está sendo chamado de economia do envelhecimento”. Além disso, Zanon *et al.* (2013, p. S48) afirmam que no Brasil o “elevado número de idosos chefes de família mostra que eles assumem, cada vez mais, o papel de colaborar com a renda familiar, de forma que as transferências entre gerações tornam-se bidirecionais”. Dessa forma, principalmente nos momentos de crise econômica e altas taxas de desemprego entre a população jovem, os idosos podem ser os

principais responsáveis e fontes de recursos para as famílias, uma vez que a fonte de renda dos aposentados advém de transferências públicas (GOLDANI, 2010; ZANON *et al.*, 2013).

O último paradoxo decorre do envelhecimento da força de trabalho diz respeito à valorização da experiência nas organizações e, coincidentemente, a discriminação dos trabalhadores mais velhos (CHAND; TUNG, 2014; SPEDALE, 2019). Comumente, a experiência dos trabalhadores mais velhos é considerada uma fonte de capital intelectual, assim como proporciona o aumento da produtividade das organizações (SPEDALE, 2019). Em contrapartida, os trabalhadores mais velhos comumente sofrem discriminação durante os processos de recrutamento e seleção e progressão na carreira, bem como são demitidos durante os processos de reestruturação organizacional. Além disso, muitos gestores os percebem como inflexíveis e dispendiosos para as organizações devido aos altos salários e às necessidades de treinamento (CHAND; TUNG, 2014; SPEDALE, 2019).

Após apresentar alguns aspectos do campo de pesquisa sobre o processo de envelhecimento, a próxima seção tem a função de incitar a continuidade e o aprofundamento da investigação sobre o processo de envelhecimento no ambiente organizacional a partir da proposição de uma agenda de pesquisa.

4.2 Agenda de pesquisa

No campo dos EO, estudiosos destacam a escassez de pesquisas sobre o envelhecimento populacional e da força de trabalho e os seus efeitos para os trabalhadores, mercado de trabalho, organizações e políticas públicas (THOMAS *et al.*, 2014, NASCIMENTO *et al.*, 2016; CEPELLOS, 2018). Dentre as pesquisas realizadas nos EO, há um domínio dos estudos sob a abordagem quantitativa (TAYLOR *et al.*, 2016). Com isso, o campo dos EO carece de pesquisas sob a abordagem qualitativa. Além disso, o processo de envelhecimento é preponderantemente explorado sob a perspectiva teórica na literatura nacional (CEPELLOS; TONELLI, 2017), o que indica a necessidade de estudos empíricos sobre o processo de envelhecimento no contexto brasileiro.

Os conhecimentos desenvolvidos em outras disciplinas são úteis para os avanços científicos dos EO (BENGSTON; SETTERSTON, 2016). A perspectiva transdisciplinar proporciona a integração dos conhecimentos e conceitos desenvolvidos em diferentes áreas de pesquisa, por exemplo, Demografia, Antropologia Social, Psicologia, Gerontologia e os EO (BENGSTON; SETTERSTON, 2016). Contudo, a maneira pela qual os pesquisadores organizacionais realizarão a integração das abordagens e teorias de campos díspares é uma

questão fundamental para desenvolvimento das pesquisas transdisciplinares (CHAND; TUNG, 2014). Dessa forma, os pesquisadores organizacionais devem ser cautelosos com relação à integração das diversas áreas do conhecimento principalmente no que tange à incomensurabilidade teórica e paradigmática.

A título de exemplo, sugere-se a adoção do corpo teórico da Psicologia Vocacional para o estudo das carreiras. Devido às limitações de algumas teorias comumente adotadas para a investigação na área de GP e comportamento organizacional é necessária expansão do corpo teórico nos EO, assim como a adoção de teorias que abordam a idade e o envelhecimento de maneira atualizada e contemporânea (TAYLOR *et al.*, 2016). Dessa forma, sugere-se a adoção de teorias apropriadas ao contexto contemporâneo do mundo do trabalho para a compreensão da construção da carreira dos trabalhadores mais velhos, por exemplo, a teoria de construção da carreira e a teoria social cognitiva do desenvolvimento de carreira.

Além disso, o aumento da longevidade da população brasileira, o envelhecimento da força de trabalho e o aumento da idade legal para a aposentadoria proporcionam a permanência dos trabalhadores por mais tempo no mercado de trabalho, assim como possibilitam que muitos trabalhadores mais velhos foquem no trabalho e no desenvolvimento da carreira (PERONI; MARTINS-SILVA, 2023; TAYLOR *et al.*, 2016). Assim, os novos contornos da carreira no contexto contemporâneo criam oportunidades de pesquisas sobre a construção de carreira dos trabalhadores mais velhos, a capacidade dos trabalhadores mais velhos em se manterem economicamente ativos e engajados no trabalho e os impactos no planejamento de vida e preparação para a aposentadoria.

As transformações do mundo do trabalho fomentam pesquisas sobre as políticas de GP destinadas aos trabalhadores mais velhos. Por exemplo, o envelhecimento ativo e o prolongamento da vida profissional indicam a necessidade da avaliação das estratégias de acomodação, manutenção e desenvolvimento dos trabalhadores mais velhos (ZACHER *et al.*, 2018), em especial no que diz respeito à adequação do espaço físico e ao treinamento e desenvolvimento desses trabalhadores. Por exemplo, os pesquisadores organizacionais podem avaliar as didáticas e estratégias de aprendizagem, uma vez que a idade não é uma barreira para aquisição de novos conhecimentos, porém o processo de aprendizagem muda com o envelhecimento (ZACHER *et al.*, 2018; ZANUNCIO *et al.*, 2019).

O conhecimento sobre a realidade dos trabalhadores mais velhos alicerça a construção de políticas públicas e organizacionais (TAYLOR *et al.*, 2016). Para isso, os pesquisadores organizacionais devem vislumbrar a heterogeneidade dos grupos de trabalhadores mais velhos

para a proposição de práticas e políticas diferenciadas. Nesse contexto, também são necessárias pesquisas sobre as políticas públicas e organizacionais para a acomodação ou aposentadoria precoce dos trabalhadores mais velhos que possuam limitações físicas e/ou cognitivas ou doenças graves (TAYLOR *et al.*, 2016).

O prolongamento da vida profissional e a tendência à diversidade organizacional poderão acentuar o preconceito e discriminação por idade. Assim, os efeitos profissionais do etarismo para os trabalhadores mais velhos suscitam maiores investigações (CEPELLOS, 2018). O etarismo e suas implicações também suscitam investigações no contexto organizacional, por exemplo, as práticas etaristas que desfavorecem os trabalhadores mais velhos nos processos de recrutamento e seleção (TAYLOR *et al.*, 2016). Nesse contexto, Hanashiro e Pereira (2020) sugerem a realização de pesquisas com o objetivo de compreender a influência dos gestores e/ou profissionais de RH nas práticas etaristas nas organizações. A interação entre o etarismo e o sexismo, em especial no que concerne às desvantagens para as mulheres no ambiente organizacional (SPEDALE *et al.*, 2014), necessitam de pesquisas. Assim como a interação do etarismo com outros fatores, por exemplo, classe social, deficiência, raça e etnia (CEPELLOS, 2018). A interação entre o etarismo e os demais fatores pode ser investigada a partir da perspectiva teórica da interseccionalidade (SPEDALE, 2019).

Por fim, Chand and Tung (2014) sugerem a realização de pesquisas sobre as modificações dos padrões de consumo à medida que a população envelhece e as implicações para o ambiente de negócios e para a estrutura produtiva do país, assim como o processo de adaptação das indústrias ao público envelhecido, principalmente no que concerne à adaptação dos produtos e serviços e as estratégias de marketing para o atendimento das necessidades dos mais velhos.

O envelhecimento é um processo complexo e dinâmico que influencia as diversas esferas da sociedade, em especial as organizações. Dessa forma, existe uma extensa possibilidade de pesquisas sobre o processo de envelhecimento nos EO.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O envelhecimento é um fenômeno social complexo, processual, dinâmico, interativo e multifacetado. Este ensaio teórico analisou o campo de pesquisa sobre o envelhecimento nos EO. Para isso, foi utilizada uma literatura preponderantemente qualitativa para a construção dos argumentos. Além disso, o artigo fundamentou-se na perspectiva transdisciplinar para a compreensão do envelhecimento. Foram apresentadas as principais abordagens de pesquisa,

os desafios e dificuldades do campo científico e os paradoxos do envelhecimento no contexto do mundo do trabalho, bem como foram propostos alguns temas de pesquisa sobre o envelhecimento. No geral, as discussões realizadas neste ensaio teórico são importantes para a avaliação das políticas de GP e políticas públicas para ampliar a inserção dos trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho, combater o etarismo e observar as mudanças de padrão de consumo.

As discussões sobre a idade e envelhecimento revelam algumas implicações práticas e sociais. O envelhecimento populacional provoca o encolhimento e o envelhecimento da força de trabalho (CHAND; TUNG, 2014). A população brasileira está envelhecendo rapidamente e as organizações necessitam se adaptar à força de trabalho envelhecida. Com isso, este artigo revela os principais impactos decorrentes do processo de transformação da estrutura etária do Brasil.

Os paradoxos da valorização da longevidade *versus* desprezo pela velhice e valorização da experiência *versus* discriminação dos trabalhadores mais velhos revelam barreiras etárias inapropriadas para o desenvolvimento social e econômico no contexto em que os trabalhadores poderão prolongar a vida profissional e trabalhar até uma idade mais avançada. Ademais, as discussões sobre o envelhecimento ativo provocam uma evolução da concepção da velhice, uma vez que a velhice deixa de ser sinônima de perdas e doença e assume o *status* de uma fase da vida em que os trabalhadores mais velhos podem, se assim desejarem, ser produtivos e estar em busca de novas conquistas e do desenvolvimento na carreira (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008).

Dessa forma, as organizações podem adotar práticas e políticas para a retenção de trabalhadores mais velhos, uma vez que esses possuem prioridades e necessidades diferentes das gerações mais jovens (CHAND; TUNG, 2014). Assim, torna-se imprescindível a adequação do ambiente de trabalho às necessidades dos trabalhadores mais velhos (NILSSON, 2011), a adoção de regimes de trabalho flexíveis (ZACHER *et al.*, 2018; HANASHIRO; PEREIRA, 2020), o direcionamento dos trabalhadores mais velhos para cargos e funções que ofereçam autonomia e exija senso de responsabilidade, o ajuste entre as motivações, habilidades, conhecimentos e experiências do trabalhador mais velho com as características do cargo ou função, assim como oferecer caminhos alternativos e oportunidades de desenvolvimento na carreira (não necessariamente para cima) adstritas às experiências, habilidades, conhecimentos e interesses dos trabalhadores mais velhos. Esse modelo de desenvolvimento de carreira pode beneficiar a organização e reter os trabalhadores mais velhos que são ativos valiosos para a organização (ZACHER *et al.*, 2018).

A adoção de estratégias de GP alinhada à filosofia de conservação e que valoriza a diversidade pode proporcionar um clima organizacional favorável para o compartilhamento da crença de que todos os trabalhadores contribuem para a organização. A diversidade etária nas equipes de trabalho minimiza os efeitos negativos do etarismo no ambiente organizacional (ZACHER *et al.*, 2018). Para isso, é necessário o combate ao etarismo por meio da educação, conscientização e informações adequadas (SCHNEIDER; IRIGARAY, 2008; GOLDANI, 2010; VASCONCELOS, 2015). Por exemplo, Vasconcelos (2015) afirma que a resistência à mudança é um dos estereótipos atribuídos aos trabalhadores mais velhos. Entretanto, diversas pesquisas apontam que a resistência à mudança é um fenômeno que ocorre independentemente da idade no ambiente organizacional.

A propósito, as discussões sobre o etarismo desvelam e desnaturalizam um fenômeno social pouco discutido nas mídias, nas organizações e na sociedade. Ao contrário do sexismo e do racismo, existe pouco ativismo político, ações afirmativas e políticas públicas direcionadas ao combate e eliminação dos efeitos negativos do etarismo.

Por fim, as modificações na estrutura etária demandam políticas públicas direcionadas ao potencial de crescimento econômico decorrente do envelhecimento da população e aos riscos devido ao aumento da ampliação das transferências públicas para os idosos (ZANON *et al.*, 2013), assim como o desenvolvimento de políticas públicas que favoreçam a contratação e a permanência de trabalhadores mais velhos nas organizações (HANASHIRO; PEREIRA, 2020).

No que tange à delimitação desta pesquisa, aponta-se a adoção de uma literatura seletiva e preponderantemente qualitativa para a construção dos argumentos. Todavia, as discussões realizadas neste ensaio teórico são essenciais para os EO pelo fato de analisar um fenômeno social pouco abordado no contexto científico brasileiro, qual seja o processo de envelhecimento no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

BARROS, M. M. L. (2011). A velhice na pesquisa socioantropológica brasileira. In M. Goldenberg (Org.). **Corpo, envelhecimento e felicidade**. (pp. 45-64). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

BAUER, M. W; GASKELL, G; ALLUM, N. (2015). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento - evitando confusões. In M. W. Bauer, & G. Gaskell. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. (pp. 17-36). Rio de Janeiro: Vozes.

BENGSTON, V. L; SETTERSTON, R. A. (2016). Theories of aging: developments within and across disciplinary boundaries. In V. L. Bengston & R. A. Setterston, (Eds.). **Handbook of theories of aging**. (3a ed., pp. 1-6). New York: Springer Publishing Company, LLC.

BUTLER, R. N. (1980). Ageism: A foreword. **Journal of Social Issues**, 36(2), 8-11. doi: 10.1111/j.1540-4560.1980.tb02018.x

CEPELLOS, V. M. (2018). Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de Administração. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, 8(1), 138-159. doi: 10.21714/2238-104X2018v8i1-37614

_____, & TONELLI, M. J. (2017). Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade. *Revista Alcance*, 24(1), 4-21. doi: 10.14210/alcance.v24n1.p004-021

_____, SILVA, G. T; TONELLI, M. J. (2019). Envelhecimento: múltiplas idades na construção da idade profissional. **Organizações & Sociedade**, 26(89), 269-290. doi: 10.1590/1984-9260894

CHAND, M; TUNG, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. **Academy of Management Perspectives**, 28(4), 409-429. doi: 10.5465/amp.2012.0070

EMENDA CONSTITUCIONAL n. 103, de 12 de novembro de 2019. (2019). Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Brasília, DF: Palácio do Planalto. Recuperado em 17 de junho, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm

GOLDANI, A. M. (2010). Desafios do "preconceito etário" no Brasil. *Educ. Soc*, 31(111), 411-434. Recuperado em 11 de abril, 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87315814007>

HANASHIRO, D. M. M; PEREIRA, M. F. M. W. M. (2020). O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento” de trabalhadores mais velhos. **Revista Gestão Organizacional**, 13(2), 188-206. doi: 10.22277/rgo.v13i2

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2020). **Indicadores IBGE: pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua primeiro trimestre de 2020**. Recuperado em 8 de junho, 2020, de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2020_1tri.pdf

_____. (2023). **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: primeiro trimestre de 2023**. Recuperado em 25 de julho, 2023, de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2023_1tri.pdf

_____. (2018). **Projeção da população 2018: número de habitantes do país deve parar de crescer em 2047**. Recuperado em 25 de janeiro, 2019, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21837-projecao-da-populacao-2018-numero-de-habitantes-do-pais-deve-parar-de-crescer-em-2047>

_____. (2020). **Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2019**: breve análise da evolução da mortalidade no Brasil. Recuperado em 21 de abril, 2021, de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3097/tcmb_2019.pdf.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2010). **Comunicados do IPEA**: tendências demográficas, 64. Recuperado em 21 de maio, 2020, de https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/comunicado/101013_comunicadoipea64.pdf

Lei n. 10.741, de 1 de outubro de 2003. (2003). **Dispõe sobre o estatuto do idoso e das outras providências. Brasília, DF**: Palácio do Planalto. Recuperado em 22 de maio, 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.741.htm

NASCIMENTO, R. P *et al.* (2016). “Trabalhar é manter-se vivo”: envelhecimento e sentido do trabalho para docentes do ensino superior. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, 11(2), 118-138. Recuperado em 17 de junho, 2020, de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrj/article/view/2785/2299>

NILSSON, K. (2011). Attitudes of managers and older employees to each other and the effects on the decision to extend working life. In R. Ennals & R. H. Salomon. (Eds.). **Older workers in a sustainable society**. (pp.147-156). Frankfurt: Peter Lang.

_____. (2016). Conceptualisation of ageing in relation to factors of importance for extending working life: a review. **Scandinavian Journal of Public Health**, 44(5), 490-505. doi: 10.1177/1403494816636265

NKOMO, S. M; COX, T. (1998). Diversidade e identidade nas organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy & R. W. Nord (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. (Vol.1, pp. 334-360). São Paulo: Atlas.

PERONI, G. G. H; MARTINS-SILVA, P. O. (2023). Percepções dos servidores públicos mais velhos sobre a aposentadoria. **Revista FSA** (Centro Universitário Santo Agostinho), 20(4), 173-198. doi: 10.12819/2023.20.4.10

SANTOS, L. A. C; FARIA, L; PATIÑO, R. A. (2018). O envelhecer e a morte: leituras contemporâneas de psicologia social. **Revista Brasileira de Estudos de População**, 35(2), 1-15. doi: 10.20947/S0102-3098a0040

SCHNEIDER, R. H; IRIGARAY, T. Q. (2008). O envelhecimento na atualidade: aspectos cronológicos, biológicos, psicológicos e sociais. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, 25(4), 585-593. doi: 10.1590/S0103-166X2008000400013

SENNETT, R. (2006). **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record.

SOULÉ, F. V. (2019). A velhice na imprensa de negócios: novas sensibilidades culturais em uma economia financeirizada. **Organizações & Sociedade**, 26(91), 729-749. doi: 10.1590/1984-9260916

SPEDALE, S; COUPLAND, C; TEMPEST, S. (2014). Gendered ageism and organizational routines at work: the case of day-parting in television broadcasting. **Organization Studies**, 35(11), 1585-1604. doi: 10.1177/0170840614550733

_____. (2019). Deconstructing the 'older worker': exploring the complexities of subject positioning at the intersection of multiple discourses. **Organization**, 26(1), 38-54. doi: 10.1177/1350508418768072

STUART-HAMILTON, I. (2002). **A psicologia do envelhecimento: uma introdução**. (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.

TAYLOR, P *et al.* (2016). The older worker: identifying a critical research agenda. **Social Policy and Society**, 15(4), 675-689. doi: 10.1017/S1474746416000221

THOMAS, R *et al.* (2014). What's age got to do with it? On the critical analysis of age and organizations. **Organization Studies**, 35(11), 1569-1584. doi: 10.1177/0170840614554363

TORRES, T. D. L *et al.* (2015). Representações sociais e crenças normativas sobre envelhecimento. **Ciência & Saúde Coletiva**, 20(12), 3621-3630. doi: 10.1590/1413-812320152012.01042015

VASCONCELOS, A. F. (2012). Ageism: a study of demographic diversity in Brazil. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 10(3), 187-207. doi: 10.1108/1536-541211273865

_____. (2018). Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. **Revista de Gestão**, 25(1), 102-118. doi: 10.1108/REGE-11-2017-002

_____. (2015). Older workers: some critical societal and organizational challenges. **Journal of Management Development**, 34(3), 352-372. doi: 10.1108/JMD-02-2013-0034

VIEIRA, R. A; CEPellos, V. M. (2022). Mulheres executivas e seus corpos: as marcas do envelhecer. **Organizações & Sociedade**, 29(100), 154-180. doi: 10.1590/1984-92302022v29n0006EN.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. (2002). **Active Ageing: the concept and rationale**. Retrieved June 5, 2020, from https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67215/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf;jsessionid=F58531D90879A0568A6AB6B12612C1E1?sequence=1

ZACHER, H; KOOIJ, D. T. A. M; BEIER, M. E. (2018). Active aging at work: contributing factors and implications for organizations. **Organizational Dynamics**, 47(1), 37-45.

ZANON, R. R; MORETTO, A. C; RODRIGUES, R. L. (2013). Envelhecimento populacional e mudanças no padrão de consumo e na estrutura produtiva brasileira. **Revista Brasileira de Estudos de População**, 30(Supl.), S45-S67. Recuperado em 17 de junho, 2020, de <https://rebep.org.br/revista/article/view/383>

ZANONI, P. (2011). Diversity in the lean automobile factory: Doing class through gender, disability and age. **Organization**, 18(1), 105-127. doi: 10.1177/1350508410378216

ZANUNCIO, S. V *et al.* (2019). Por que continuar trabalhando na velhice? O caso de Hefesto e seus 95 anos. **Oikos: Família e Sociedade em Debate**, 30(1), 87-103. doi: 10.31423/oikos.v30i1.3813

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

PERONI, G. G. H. Envelhecimento nos Estudos Organizacionais: Proposta de Agenda de Pesquisa. **Rev. FSA**, Teresina, v. 21, n. 9, art. 2, p. 17-40, set. 2024.

Contribuição dos Autores	G. G. H. Peroni
1) concepção e planejamento.	X
2) análise e interpretação dos dados.	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X