



Dr. Thales Fabrício da Costa e Silva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1828-3259>
E-mail: thales.silva@uscsonline.com.br

Dr. Eduardo de Camargo Oliva
Universidade Municipal de São Caetano do, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7454-3759>
E-mail: eduardo.oliva@online.uscs.edu.br

Dra. Maria do Carmo Romeiro
Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3158-7903>
E-mail: maria.romeiro@online.uscs.edu.br

ENVELHECIMENTO, AGEISMO E GESTÃO ORGANIZACIONAL: A INTERFACE REVELADA A PARTIR DE TRÊS REVISÕES DA LITERATURA

AGING, AGEISM AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: THE INTERFACE REVEALED FROM THREE LITERATURE REVIEWS

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo realizar un análisis integrador de la literatura sobre envejecimiento, discriminación por edad y gestión organizacional y presentar el perfil de la producción científica resultante de esa interfaz. La estrategia metodológica adoptada fue la revisión sistemática de la literatura disponible en la Web of Science y la posterior integración de los resultados obtenidos de las revisiones bibliográficas realizadas por Pedro et al. (2020) y Helal y Viana (2021), quienes ya habían investigado, respectivamente, sobre el discriminación por edad y la gestión de la edad en las organizaciones. Se concluyó con una bibliometría de las tres encuestas. Los resultados apuntan 38 artículos publicados entre los años 2003 y 2021, con una evolución de publicaciones a partir de 2015 y un mayor número de encuestas con un enfoque cuantitativo. La integración de los resultados revela estereotipos negativos sobre la vejez, la presencia de discriminación por edad en las organizaciones y la ausencia de políticas y prácticas de gestión de la diversidad de edad que favorezcan la empleabilidad y permanencia de los profesionales maduros.

PALABRAS CLAVE: envejecimiento y relaciones laborales; discriminación por edad; generaciones y trabajo; gestión organizacional; bibliometría.

ABSTRACT

The article aims to carry out an integrative analysis of the literature on aging, ageism and organizational management and to present the profile of the scientific production resulting from this interface. The methodological strategy adopted was the systematic review of the literature available on the Web of Science and subsequent integration of the results obtained from the literature reviews carried out by Pedro et al. (2020) and Helal and Viana (2021), who had already researched, respectively, from ageism and age management in organizations. It was concluded with a bibliometry of the three surveys. The results point 38 articles published between the years 2003 and 2021, with an evolution of publications from 2015 and a greater number of surveys and with a quantitative approach. The integration of the results reveals negative stereotypes about old age, the presence of ageism in organizations and the absence of policies and practices for managing age diversity that encourage the employability and permanence of mature professionals.

KEYWORDS: aging and work relationships; ageism; generations and work; organizational management; bibliometrics.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported (CC BY-NC 3.0) Licencia Internacional



CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

INTRODUÇÃO

As discussões sobre o envelhecimento e mercado de trabalho têm ganhado importância em países que experimentam o aumento do envelhecimento populacional, como o Brasil. Nesse cenário, um tema em evidência é a prática do ageismo nas organizações, que se refere ao preconceito praticado em virtude da idade, comumente direcionado às pessoas mais velhas (Butler, 1969).

No ambiente organizacional, o ageismo pode ser praticado no processo de contratação e/ou demissão, quando trabalhadores mais velhos são preteridos em função da sua idade (Henkens, Remery, & Schippers, 2008; Rego et al., 2020), nas menores oportunidades de desenvolvimento de carreira (Dam, Vuuren, & Kemps, 2016) e na exclusão de treinamentos oferecidos pelas organizações (Mcgregor & Gray, 2002; Rego, Vitória, Pina e Cunha, Tupinambá, & Leal, 2016; Rego et al., 2020).

O ageismo provoca consequências sobre o trabalhador, pois ocasiona a exclusão do mercado (Rego et al., 2020) e afeta sua identificação positiva e satisfação no trabalho (Levy & Macdonald, 2016), dificultando a inserção e a permanência de pessoas mais velhas nas organizações (Peres, 2003; França, Siqueira-Brito, Valentini, Vasques-Menezes, & Torres, 2017), suscitando prováveis consequências também no desempenho organizacional.

Soma-se a isso o apontamento feito por Salminen, Wang e Aaltio (2019) sobre as organizações ainda não terem, de modo geral, se preocupado com as consequências do envelhecimento da força de trabalho, assumindo um papel passivo.

Essas condições convocam as organizações a desenvolverem práticas de gestão da idade e redução do ageísmo (Vasconcelos, 2012; Cepellos, 2013; Loth & Silveira, 2014; Brito, Silva, Moura, Ribeiro, & Silva, 2019; Silva & Helal, 2019), tendo o gestor organizacional uma função estratégica, pois além de ser um dos principais mobilizadores do mercado de trabalho (França et al., 2017), tem um papel relevante na definição de políticas e práticas organizacionais e, como já pontuaram Furunes, Mykletum e Solem (2011), para colocar em prática a gestão da idade, é importante que os gerentes de todos os níveis estejam envolvidos e que eles tenham percepção do seu importante papel frente à definição de políticas e práticas organizacionais.

Para tanto, é necessário que se obtenha conhecimento sobre como o gestor pode atuar frente ao tema ageísmo. Uma alternativa para isso é o desenvolvimento de pesquisas que reúnam estudos já produzidos sobre o assunto, especialmente identificando lacunas do conhecimento e contribuições para a prática do gestor nas organizações.

Alguns estudiosos nacionais (Vasconcelos, 2012; Loth & Silveira, 2014; Rego et al., 2016; Siqueira-Brito, França, & Valentini, 2016; Cepellos & Tonelli, 2017; França et al., 2017; Cepellos, 2018; Brito et al., 2019; Helal & Silva, 2019; Paiva, Sobreira, & Lima, 2019) têm contribuído para a compreensão da relação entre envelhecimento e ageísmo nas organizações, porém, reconhecem a necessidade de ampliar as investigações científicas sobre o assunto, sobretudo em virtude da complexidade do tema. Entre os estudos listados, há uma tendência a investigar as causas e consequências do ageísmo nas organizações, o que estimula a realização de estudos sobre outras vertentes, como a atuação dos gestores organizacionais frente ao tema.

O retrato das pesquisas nacionais e internacionais é uma estratégia importante para delinear o caminho de desenvolvimento do conhecimento sobre o assunto, assim como identificar tendências científicas. Portanto, retratar os estudos sobre ageísmo e práticas organizacionais contribui para a teoria em várias áreas do conhecimento, sobretudo no campo da Administração, assim como aperfeiçoa a prática de profissionais no ambiente de trabalho.

Duas pesquisas de revisão da literatura já abordaram temas nessa interface. Helal e Viana (2021) investigaram a produção sobre o tema ageísmo em duas bases de periódicos em língua portuguesa (Spell e Scielo Brasil e Portugal) e identificaram um total de 14 artigos produzidos sobre o assunto entre os anos de 2009 e 2019. Pedro et al. (2020) analisaram as evidências científicas sobre as práticas de gestão da idade do trabalhador mais velho disponíveis nas bases de dados Lilacs, Medline, Web of Science (WOS) e Scopus e identificaram 11 estudos publicados entre os anos de 2006 e 2017. Não foi identificado, entretanto, nenhuma revisão da literatura que aborde especificamente a percepção e/ou a atuação de gestores no contexto de envelhecimento, ageísmo

e gestão organizacional, o que reforça a importância de novas revisões da literatura sobre o assunto e que integrem os conhecimentos já produzidos. Assim, a revisão em bases de dados internacionais de grande relevância científica, como é o caso da WOS, ganha pujança.

Assim, este trabalho foi orientado pela seguinte questão de pesquisa: qual o perfil da produção científica sobre a atuação gerencial frente ao envelhecimento e o ageísmo nas organizações e como ela dialoga com outras revisões da literatura sobre temas correlacionados? Para responder tal questionamento, este artigo tem como objetivo realizar uma análise integrativa da literatura sobre envelhecimento, ageísmo e gestão organizacional e apresentar o perfil da produção científica fruto desta interface.

Os resultados desta pesquisa se somam aos resultados encontrados por Pedro et al. (2020) e Helal e Viana (2021) e, reunidos, ampliam o repertório de conhecimento acerca do tema, especialmente por envolver produções em várias línguas e que compartilham problemáticas de pesquisa na interface envelhecimento, ageísmo e gestão organizacional.

METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo foi o roteiro de revisão sistemática e análise bibliométrica proposto por Medeiros et al. (2015), constituindo duas fases da pesquisa. Na primeira, analisou-se a produção acadêmica sobre a percepção e/ou atuação de gestores acerca do envelhecimento e ageísmo nas organizações em artigos publicados na base de dados WOS. Na segunda fase, descreveu-se o perfil bibliométrico das produções identificadas na fase anterior integradas às pesquisas de Pedro et al. (2020) e Helal e Viana (2021).

A WOS foi escolhida por disponibilizar materiais publicados em importantes periódicos da área de gestão de pessoas, comportamento organizacional, psicologia organizacional e outras áreas correlacionadas à Administração, sendo reconhecida internacionalmente.

Para a implementação da pesquisa na primeira fase, seguiram-se três passos: 1) definição de palavras-chave que representassem o tema da pesquisa; 2) definição dos filtros de busca na plataforma; e 3) análise dos resultados da busca.

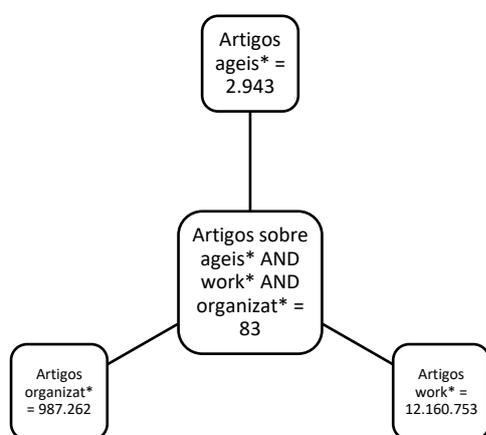
Para o primeiro passo, definiu-se os seguintes termos de busca: “ageis*”, “work*” e “organizat*”. Os termos foram acompanhados do algoritmo asterisco para buscar palavras derivadas do sufixo “ageis” (*ageism* e *ageist*), “work” (*worker*, *working*, *worked*, entre outras) e “organizat” (“*organization(s)*” e “*organizational(s)*”). Esses termos foram escolhidos pela capacidade de resumir o tema principal da pesquisa.

Quanto ao segundo passo, foram definidos os seguintes filtros: os termos foram incluídos como “tópicos” (que inclui a pesquisa em títulos, resumos e palavras-chave do trabalho); as publicações selecionadas foram do tipo “artigos”; o espaço temporal compreendeu todo o período de registros, logo, desde o início

das publicações em 1945, totalizando 76 anos; textos publicados em qualquer idioma; e busca em toda a coleção da WOS.

Foram realizadas, inicialmente, três consultas com os termos isolados, na seguinte ordem: 1) *ageis**, com o retorno de 2.943 artigos; 2) *work**, com um total de 12.160.753 artigos retornados; e 3) *organizat**, obtendo-se 987.262 arquivos. Posteriormente, utilizou os termos de forma combinada, usando o operador boleano “AND” com a seguinte combinação: *ageis* AND work* AND organizat**, obtendo um retorno de 83 artigos. A última atualização do levantamento dos dados ocorreu no dia 03 de janeiro de 2022. O resultado desta busca está ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Volume de trabalhos na WOS sobre ageismo no contexto organizacional



Fonte: dados da pesquisa (2022).

A partir do resultado obtido nesse primeiro levantamento, foi feita a leitura dos títulos e resumos de todos os 83 artigos. Inicialmente, buscou-se extrair todos os artigos que tratavam da temática ageismo e mercado de trabalho, independentemente da metodologia adotada, a partir do qual foi possível extrair 55 artigos publicados em todo o recorte histórico da WOS. Em seguida, os 55 artigos foram lidos e, dentre eles, foram selecionados os que tratavam da atuação gerencial frente ao envelhecimento no trabalho, extraíndo o número final de 13 artigos.

É importante ressaltar os critérios de inclusão e exclusão dos artigos levantados. Para a inclusão dos artigos na amostra deste trabalho, além de advirem dos procedimentos citados, deveriam discutir a atuação gerencial frente à temática ageismo e assuntos afins, como o envelhecimento no trabalho, gestão da idade, empregabilidade e permanência de trabalhadores mais velhos no emprego. Além disso, foram incluídos os artigos que apresentassem contribuições diretas para a atuação gerencial frente a temática. Por outro lado, os artigos que não apresentassem tais discussões e/ou não atendiam aos critérios de inclusão, não foram considerados na amostra da pesquisa.

Após a seleção dos 13 artigos, foi extraída a síntese de cada um seguindo a proposta de Baumeister e Leary (1997) de realçar adequadamente

as evidências encontradas; para robustecer a discussão, criou-se um quadro síntese para integrar os principais resultados provenientes dos 13 artigos. Em seguida, o perfil dos 13 artigos foi analisado de forma descritiva, integrando-os aos demais artigos identificados por Pedro et al. (2020) e Helal e Viana (2021), tendo os seus principais elementos sintetizados em ilustrações: o período das publicações; a origem dos artigos no que se refere às principais áreas de pesquisa, regiões geográficas e periódicos; e as metodologias utilizadas. A análise e a interpretação dos achados são concluídas com uma discussão global acerca dos principais achados da integração dos três levantamentos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados serão discutidos considerando a sequência metodológica apresentada. Assim, inicialmente, serão apresentados os resultados da revisão sistemática sobre a percepção e/ou atuação gerencial frente ao ageísmo nas organizações e, em seguida, a apresentação bibliométrica deste levantamento somado aos levantamentos realizados por Pedro et al. (2020) e Helal e Viana (2021).

No levantamento em tela, 13 artigos foram extraídos da WOS por tratarem especificamente sobre a atuação gerencial frente ao envelhecimento e ao ageísmo nas organizações. O Quadro 1 apresenta de forma sintetizada os artigos encontrados.

Quadro 1. Pesquisas sobre ageísmo no contexto organizacional com foco na atuação gerencial

Autoria	Ano	País	Título do Artigo	Metodologia
Axelrad, Kalev & Lewin-Epstein	2021	Israel	<i>How do employers think about older workers?</i>	Pesquisa qualitativa, utilizando análise temática de entrevistas semiestruturadas com 30 gerentes, especialistas e funcionários em idade de aposentadoria em Israel.
Bartkowiak, Krugielka, Dachowski, Galek & Kostrzewa-Demczuk	2021	Polônia	<i>Attitudes of Polish entrepreneurs towards knowledge workers aged 65 plus in the context of their good employment practices</i>	Pesquisa quantitativa, utilizando questionário (em sua maioria online) com 93 proprietários de pequenas e médias empresas da Polônia, em duas etapas distintas, em 2014 e 2019.
Hanashiro & Pereira	2020	Brasil	O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos	Pesquisa qualitativa, por meio de entrevista com 18 gestores desempregados com mais de 45 anos de idade, na cidade de São Paulo, Brasil.

Cortijo, Mcginnis & Sisi-Ciarrarra	2019	EUA	<i>The AGE model: Addressing ageism in the workplace through corporate social responsibility</i>	Ensaio teórico.
Stuken & Korzhova	2019	Rússia	<i>Strategic personnel management: Context of retirement age reform in Russia</i>	Pesquisa quantitativa, dividida em duas fases: 1) análise documental; 2) levantamento com 38 trabalhadores de RH de empresas de uma cidade de grande porte da Rússia.
Amorim, Fischer & Fevorini	2019	Brasil	<i>Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism?</i>	Pesquisa quantitativa e qualitativa, de base documental.
Rego, Vitoria, Tupinamba, Reis, Reis, Cunha & Lourenço-Gil	2018	Brasil	<i>Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective</i>	Pesquisa quantitativa, com 201 gerentes brasileiros, com questionário que media as atitudes dos gestores frente a alguns cenários hipotéticos de seleção de candidatos mais jovens e mais velhos.
Taylor & Earl	2016	Austrália	<i>Making the case for older workers</i>	Pesquisa documental, envolvendo a análise das práticas de gestão de pessoas de organizações de 13 países candidatas ao "AARP 2014 Best Employer International Award".
Vasconcelos	2015	Inglaterra	<i>Older workers: some critical societal and organizational challenges</i>	Revisão da literatura
Karpinska, Henkens & Schippers	2013	Holanda	<i>Retention of Older Workers: impact of managers' age norms and stereotypes</i>	Pesquisa quantitativa, com 238 gerentes de organizações holandesas, aos quais foram apresentados perfis hipotéticos de trabalhadores mais velhos, que avaliaram a conveniência de mantê-los na organização por mais alguns anos.
Goldberg, Perry, Finkelstein & Shull	2013	EUA	<i>Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment</i>	Pesquisa quantitativa, com a aplicação de questionário (físico e on-line) a 374 profissionais de RH de organizações de pequeno e médio porte que participaram de um programa de treinamento fornecido pelo Council on Education in Management (CEM) dos EUA.
Lu, Kao & Hsieh	2011	Taiwan	<i>Attitudes Towards Older People and Managers' Intention</i>	Pesquisa quantitativa, com a aplicação de questionários junto a 305 gestores com poder de

			<i>to Hire Older Workers: A Taiwanese Study</i>	contratação em organizações de Taiwan.
McVittie, McKinlay & Widdicombe	2003	Reino Unido	<i>Committed to (un)equal opportunities?: 'New ageism' and the older worker</i>	Pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com gerentes de RH de 12 empresas de médio a grande porte do Reino Unido. Os participantes respondiam a perguntas que envolviam práticas de emprego, a relevância da idade e suas opiniões sobre os trabalhadores mais velhos.

McVittie, McKinlay e Widdicombe (2003) analisaram, através de entrevistas semiestruturadas, o discurso de gestores de RH e/ou recrutamento em 12 organizações no Reino Unido que declaravam estar “comprometidas com a igualdade de oportunidades”. Foi identificada uma força de trabalho composta predominantemente por profissionais mais jovens e os gestores fizeram apenas referências implícitas às práticas que envolvem trabalhadores mais velhos. Ademais, os gestores atribuíam o desequilíbrio de idade em suas forças de trabalho a fatores fora de seu controle. Assim, apesar da afirmação pró-diversidade etária, as organizações não implementavam isso de fato.

Lu, Kao e Hsieh (2011) examinaram as barreiras atitudinais à intenção gerencial de contratar trabalhadores com 60 anos ou mais através de questionários estruturados em uma amostra de 305 gestores com poder de contratação em Taiwan. A pesquisa mostrou que as expectativas negativas dos gerentes quanto à produtividade dos trabalhadores mais velhos influenciavam as práticas de RH, especialmente nas decisões de contratação desse público.

Goldberg, Perry, Finkelstein e Shull (2013) avaliaram, junto a 374 profissionais de RH, os fatores que influenciam a decisão em contratar candidatos mais velhos e a influência dessa decisão em outras estratégias de recrutamento, e identificaram influências contingenciais, especialmente que a maior quantidade de fontes de recrutamento e os benefícios em ter profissionais maduros para a organização foram os principais fatores de influência na contratação deles, enquanto que o mercado de trabalho restrito foi um fator limitador.

Karpinska, Henkens e Schippers (2013) realizaram um estudo com 238 gerentes de organizações holandesas com o objetivo de examinar como os gestores avaliavam a conveniência de adiamento de aposentadoria de trabalhadores mais velhos e qual era o impacto das normas de idade e estereótipos ageistas sobre as decisões dos gestores. Os pesquisadores utilizaram perfis hipotéticos de trabalhadores mais velhos e os apresentaram aos empregadores, que avaliaram a conveniência de mantê-los na organização por mais alguns anos. Os resultados indicaram que manter os trabalhadores mais velhos até a idade de aposentadoria compulsória não era essencial para os

gestores, porém, as normas de idade afetavam positivamente a propensão dos gerentes em reter trabalhadores mais velhos.

Vasconcelos (2015), a partir de uma revisão da literatura, examinou alguns desafios contemporâneos que abrangem tanto os trabalhadores mais velhos quanto as organizações, e conseguiu descrever uma estrutura conceitual composta de algumas questões desafiadoras para melhorar os locais de trabalho para trabalhadores mais velhos. Defendeu que os principais desafios que envolvem os trabalhadores mais velhos no mercado de trabalho podem ser enfrentados por meio das seguintes iniciativas: reconhecimento e sensibilidade; diversidade; aprendizagem e desenvolvimento; legislação; liderança sábia e políticas de RH; mudanças organizacionais; motivação; acomodação de diferentes gerações; e princípios éticos e morais. As contribuições do autor são relevantes, especialmente por reunir uma vasta literatura e apontar os desafios práticos que implicam no funcionamento organizacional.

Taylor e Earl (2016) realizaram uma análise documental e examinaram os casos de 44 organizações de 13 países que se candidataram ao “AARP 2014 Best Employers International Award”, com o objetivo de divulgar as melhores práticas de RH para trabalhadores mais velhos. Concluíram que as melhores práticas englobam desde o recrutamento até a aposentadoria e reconhecem que as organizações do futuro serão cada vez mais diversificadas quanto à idade. Por outro lado, apontam a existência de ageísmo mesmo nessas organizações premiadas e que é importante pensar estratégias de gestão da idade para todos os grupos etários. O estudo contribui com a discussão da superação das barreiras etárias no mercado de trabalho e o fomento à empregabilidade de trabalhadores mais velhos, tendo em vista as importantes contribuições deles para as organizações. Os achados desses pesquisadores, no entanto, são marcados por questionamentos acerca das organizações candidatas, que podem ter sido privilegiadas pela metodologia adotada na premiação em relação a outras organizações, que também poderiam ter práticas exitosas de RH.

Rego et al. (2018) exploraram as atitudes dos gerentes brasileiros em relação aos trabalhadores mais velhos e como essas atitudes explicavam as decisões de RH em cenários hipotéticos. Entrevistaram 201 gerentes, que relataram suas atitudes em relação aos trabalhadores mais velhos e suas decisões em cenários envolvendo um candidato/trabalhador mais velho *versus* um mais jovem. Os resultados apontaram que, apesar de expressar atitudes positivas em relação aos trabalhadores mais velhos, um número significativo de gerentes escolheu um candidato mais jovem, mesmo quando o trabalhador mais velho era descrito como mais produtivo. Ao mesmo tempo, o perfil atitudinal também mostrou que alguns gerentes discriminavam os trabalhadores mais jovens. Assim, concluíram que as atitudes e intenções comportamentais dos gerentes estão relacionadas com a idade.

Amorim, Fischer e Fevorini (2019) realizaram uma pesquisa documental com o objetivo de levantar evidências sobre a existência do preconceito etário contra trabalhadores com 50 anos ou mais e identificar as características de participação deste grupo no mercado de trabalho formal e como são tratados nas políticas e práticas de gestão de RH no Brasil. Para tanto, realizaram uma análise

quantitativa do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS) e da Pesquisa Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT) e uma análise qualitativa dos documentos sobre políticas e práticas de RH das MEPT. Identificaram que trabalhadores com 50 anos ou mais (de empresas privadas e de economia mista) têm uma participação crescente no mercado de trabalho. Porém, também identificaram evidências de ageísmo entre empresas privadas, já que contratam proporcionalmente menos trabalhadores idosos e suas políticas e práticas de RH dificilmente lidam com esses funcionários. Por fim, reforçaram que pessoas envolvidas na contratação individual de trabalhadores dessa faixa etária não dão muita atenção a esse assunto.

Stuken e Korzhova (2019) buscaram identificar a disposição das organizações russas de empregar trabalhadores mais velhos em termos de reforma previdenciária e determinar como mudar as práticas de RH nessas condições. O estudo ocorreu em duas partes: na primeira, analisou-se as tendências do aumento da participação de gerações mais velhas no mercado de trabalho russo e as características qualitativas desse grupo de trabalhadores; na segunda, foi realizada uma pesquisa com especialistas e gestores de RH de 38 organizações de uma cidade russa sobre a necessidade e as oportunidades de expandir o uso da mão de obra de trabalhadores em idade pré-aposentadoria. Os resultados apontaram que as organizações que operam em mercado altamente competitivos e enfrentam uma escassez de pessoal, demonstram disposição para expandir o uso de mão de obra dos trabalhadores mais velhos e adaptar as práticas de RH existentes a eles. No entanto, a maioria dos empregadores ainda não está pronta para mudar suas práticas e adaptá-las ao aumento da força de trabalho madura. Concluem defendendo o apoio aos trabalhadores em idade pré-aposentadoria a partir de programas de adaptação.

Cortijo, McGinnis e Sisli-Ciamarra (2019) propuseram o modelo teórico denominado AGE (*Acknowledge-Grow-Embrace* ou Reconhecer-Crescer-Abraçar) que pode ser usado por empresas para tirar proveito da diversidade de pensamentos, experiências e habilidades de uma força de trabalho com idades variadas, criando um ambiente sustentável e socialmente responsável. Também argumentam que manter trabalhadores mais velhos nas organizações, por meio da estrutura AGE, é uma forma de combater o ageísmo, além de ser mais recompensador do que fomentar as ideias de contratação e manutenção a todo custo. Apesar dessa afirmação dos autores, há frágil evidenciação acerca da sua aplicação, o que pode ser superado com a realização de estudos empíricos em organizações que adotem o modelo AGE.

Hanashiro e Pereira (2020) buscaram compreender como o preconceito de idade se manifesta antes e depois da dispensa do último emprego na visão de gestores desempregados. Para tanto, realizaram entrevistas com 18 gestores brasileiros com mais de 45 anos de idade e concluíram que a dispensa dos trabalhadores é percebida como uma forma de “saneamento etário” na organização, pois há sinais de demissão com base no fator idade.

Bartkowiak, Krugielka, Dachowski, Gałek e Kostrzewa-Demczuk (2021) analisaram a relação entre atitudes e percepções de empresários poloneses sobre os benefícios de empregar trabalhadores com 65 anos ou mais. A

pesquisa foi realizada em duas etapas (2014 e 2019) junto a 93 proprietários de pequenas e médias empresas dos setores de construção e indústria. Os resultados apontaram que, em ambos os períodos, as atitudes dos empresários em relação à contratação desses trabalhadores foram, na maioria dos casos, positivas, não sendo observadas atitudes ageistas. Foi identificada uma pequena diferença atitudinal na segunda etapa, sendo essa mudança positiva justificada pela diminuição do desemprego, aumento na procura de trabalhadores em pequenas e médias empresas e a maior oferta de emprego nesse segmento, além do aumento da consciência dos empresários quanto ao papel dos trabalhadores experientes em suas empresas. Esta pesquisa pode revelar uma mudança atitudinal positiva dos gestores sobre a força de trabalho envelhecida, porém, para confirmar tal proposição, é necessária a realização de novos estudos empíricos e em outras localidades.

O último estudo identificado é o de Axelrad, Kalev e Lewin-Epstein (2021), que explorou as atitudes dos empregadores em relação ao emprego de trabalhadores com idade entre 60 e 70 anos através de entrevistas com 30 gerentes, especialistas e funcionários em idade de aposentadoria em Israel. Os resultados revelaram percepções variadas dos empregadores quanto à necessidade de se ajustarem à realidade do envelhecimento da força de trabalho, variando entre atitudes positivas (como estabilidade no emprego) e negativas (como as dificuldades gerenciais) e capacidade de empregar (como a não diferença de tratamento em comparação com outros trabalhadores) e incapacidade de empregar (como os problemas de saúde) trabalhadores em idade de aposentadoria.

De modo geral, os estudos obtidos no levantamento junto à WOS sobre práticas gerenciais e ageismo podem ser divididos em duas linhas de pesquisa: 1) identificação de atitudes e práticas ageistas no contexto organizacional (McVittie et al., 2003; Lu et al., 2011; Rego et al., 2018; Hanashiro & Pereira, 2020; Bartkowiak et al., 2021; Axelrad et al., 2021); 2) políticas e práticas de inserção e permanência de trabalhadores mais velhos nas organizações (Goldberg et al., 2013; Karpinska et al., 2013; Vasconcelos, 2015; Taylor & Earl, 2016; Cortijo et al., 2019; Stuken & Korzhova, 2019). O estudo de Amorim et al. (2019) transita entre os dois grupos. É importante que novos estudos sejam realizados visando ampliar os grupos anteriores, mas, principalmente, estudos que instrumentalizem a atuação gerencial no que se refere à mitigação do ageismo nas organizações de trabalho.

Para consolidar os resultados da produção identificada nesta revisão, criou-se o Quadro 2. Nele, é possível identificar os principais resultados que envolvem os estudos sobre a percepção e/ou atuação gerencial frente ao envelhecimento e ageismo no contexto organizacional, além de apontar quais autores corroboram com esses achados.

Quadro 2. Principais resultados identificados na revisão sistemática junto à Web of Science

Resultados obtidos	Autoria
--------------------	---------

Há variadas percepções e atitudes de gestores quanto ao emprego de trabalhadores mais velhos, porém, predomina o desinteresse por parte dos gestores em mantê-los	Amorim et al. (2019) Axelrad et al. (2021) Karpinska et al. (2013)
A presença de estereótipos negativos sobre a idade influencia a contratação e/ou permanência do trabalhador mais velho	Hanashiro e Pereira (2020) Lu et al. (2011) Rego et al. (2018)
As características do mercado de trabalho, como alta competição e/ou restrição de mão de obra, influencia a contratação de trabalhadores mais velhos	Bartkowiak et al. (2021) Goldberg et al. (2013) Stuken e Korzhova (2019)
Ausência de políticas e práticas organizacionais destinadas à força de trabalho mais velha	Amorim et al. (2019) Hanashiro e Pereira (2020) McVittie et al. (2003) Stuken e Korzhova (2019) Taylor e Earl (2016) Vasconcelos (2015)
Importância de fomentar a empregabilidade do trabalhador mais velho em função da sua contribuição para as organizações	Cortijo et al. (2019) Hanashiro e Pereira (2020) Taylor e Earl (2016) Vasconcelos (2015)

Os estudos de Amorim et al. (2019), Axelrad et al. (2021) e Karpinska et al. (2013), sustentam as variadas percepções e atitudes de gestores quanto à contratação de trabalhadores mais velhos, porém, a predominância do desinteresse por parte dos gestores em manter trabalhadores mais velhos pode ser justificada ainda pela presença de estereótipos negativos sobre a idade (Lu et al., 2011; Rego et al., 2018; Hanashiro & Pereira, 2020). Sobre esse assunto, percebe-se que a presença de estereótipos ambivalentes (tanto positivos quanto negativos) acerca do trabalhador mais velho (Loth & Silveira, 2014; Posthuma & Campion, 2009) influencia as atitudes de gestores acerca da contratação e manutenção desse público na força de trabalho organizacional.

Além dos estereótipos, as características do mercado de trabalho e contingências também influenciam a contratação de trabalhadores mais velhos, o que foi confirmado em países e períodos distintos através dos estudos de Goldberg et al. (2013), Stuken e Korzhova (2019) e Bartkowiak et al. (2021). Esse resultado é corroborado pelas pesquisas de Clark e Ogawa (1996), Crăciun, Rasche, Flick e Hirseland (2019) e Phillipson, Shepherd, Robinson e Vickerstaff (2019), que concluíram, em diferentes países e períodos, que as características que envolvem o mercado de trabalho, como aspectos demográficos nacionais e força de trabalho disponível, influenciam as práticas organizacionais em relação aos trabalhadores mais velhos.

Outra conclusão oriunda da revisão é a ausência de políticas e práticas organizacionais destinadas à força de trabalho mais velha, advinda das pesquisas de McVittie et al. (2003), Vasconcelos (2015), Taylor e Earl (2016), Amorim et al. (2019), Stuken e Korzhova (2019) e Hanashiro e Pereira (2020). Essa conclusão é corroborada com os achados de Cepellos (2013), Furunes, Mykletum e Solem (2011) e Vasconcelos (2012) acerca da ausência de políticas

e práticas sobre diversidade etária, especialmente as que envolvem trabalhadores mais velhos.

Esse cenário realça a importância de fomentar a empregabilidade do trabalhador mais velho em função da sua contribuição para as organizações, conforme concluíram Vasconcelos (2015), Taylor e Earl (2016), Cortijo et al. (2019) e Hanashiro e Pereira (2020), o que também já foi motivado nas pesquisas de Helal, Nóbrega e Lima (2021), Truxillo, Cadiz e Rineer (2017) e Helal e Silva (2019).

Ao correlacionar os achados desta revisão da literatura com os estudos de Pedro et al. (2020) e Helal e Viana (2021), é possível identificar algumas semelhanças que reforçam as evidências encontradas. Em Helal e Viana (2021), a revisão não se limitou a artigos envolvendo organizações, porém, foi possível extrair resultados relacionados a esse ambiente; os principais foram a presença de estereótipos negativos e de ageísmo no ambiente organizacional e a importância de políticas intergeracionais como forma de reduzir esse tipo de discriminação.

Já em Pedro et al. (2020), foi possível identificar uma lista de práticas de gestão da idade que podem contribuir com a empregabilidade do trabalhador mais velho: promoção da saúde no trabalho, segurança no trabalho e gestão da saúde, práticas de trabalho com horários flexíveis, desenvolvimento da carreira, formação e aprendizagem ao longo da vida, transferência de conhecimento, saída do emprego e transição para a aposentadoria. Essas práticas se colocam como respostas às inquietações levantadas por Vasconcelos (2015), Taylor e Earl (2016), Cortijo et al. (2019) e Hanashiro e Pereira (2020) nesta revisão da literatura.

Agora que os resultados desta revisão foram relacionados aos achados de Pedro et al. (2020) e Helal e Viana (2021), parte-se para a discussão dos resultados extraídos da análise bibliométrica dos três estudos; portanto, doravante, serão mencionados como achados do estudo bibliométrico. As ilustrações utilizadas para discussão envolvem a origem dos artigos (áreas de pesquisa, países e periódicos), o período das publicações e as metodologias utilizadas. A Tabela 1 apresenta uma descrição do perfil inicial das publicações consultadas.

Tabela 1. Análise comparativa dos levantamentos bibliográficos

Aspectos avaliados	Atual revisão	Pedro et al. (2020)	Helal e Viana (2021)	Total
Base de dados	Web of Science	Lilacs Medline Web of Science Scopus	Spell Scielo Brasil Scielo Portugal	7

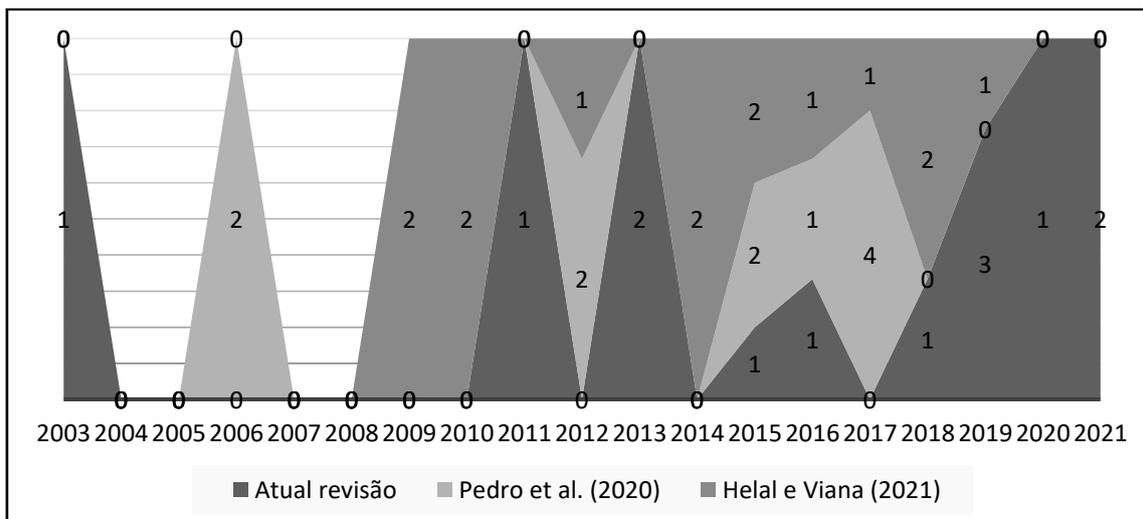
Termos pesquisados	<i>Ageis*</i> <i>Work*</i> <i>Organizat*</i>	Saúde do trabalhador Envelhecimento <i>Worker's health</i> <i>Aging</i> Saúde ocupacional <i>Occupational health</i> <i>Age management</i>	Ageismo Etarismo Idadismo	-
Total de publicações	13	11	14	38
Principais áreas de pesquisa	Administração Psicologia Gerontologia Ciências Sociais Educação	Medicina Ocupacional Administração Saúde Pública	Psicologia Administração Sociologia Demografia Comunicação	-
Período de publicação	2003-2021	2006-2017	2009-2019	19 anos

Fonte: dados da pesquisa (2022); Pedro et al. (2020); Helal e Viana (2021).

A Tabela 1 aponta que as três revisões reuniram um total de 38 artigos oriundos de 7 bases de dados (Lilacs, Medline, Scielo Brasil, Scielo Portugal, Scopus, Spell e Web of Science). O lapso temporal entre a primeira e última publicação são os anos de 2003 e 2021, ou seja, 19 anos. Foi possível identificar que o tema tem sido pesquisado, principalmente, nas áreas de Administração, Psicologia, Medicina Ocupacional e Gerontologia; outras áreas como Educação, Ciências Sociais, Demografia, Saúde Pública e Comunicação também se destacaram na divulgação científica, o que reforça o caráter interdisciplinar do tema.

A Figura 2 apresenta a distribuição anual das publicações dos 38 artigos, sendo possível identificar um aumento na produção entre os anos de 2015 e 2019, quando foram publicados 20 artigos.

Figura 2. Distribuição dos artigos publicados na WOS ao longo dos anos

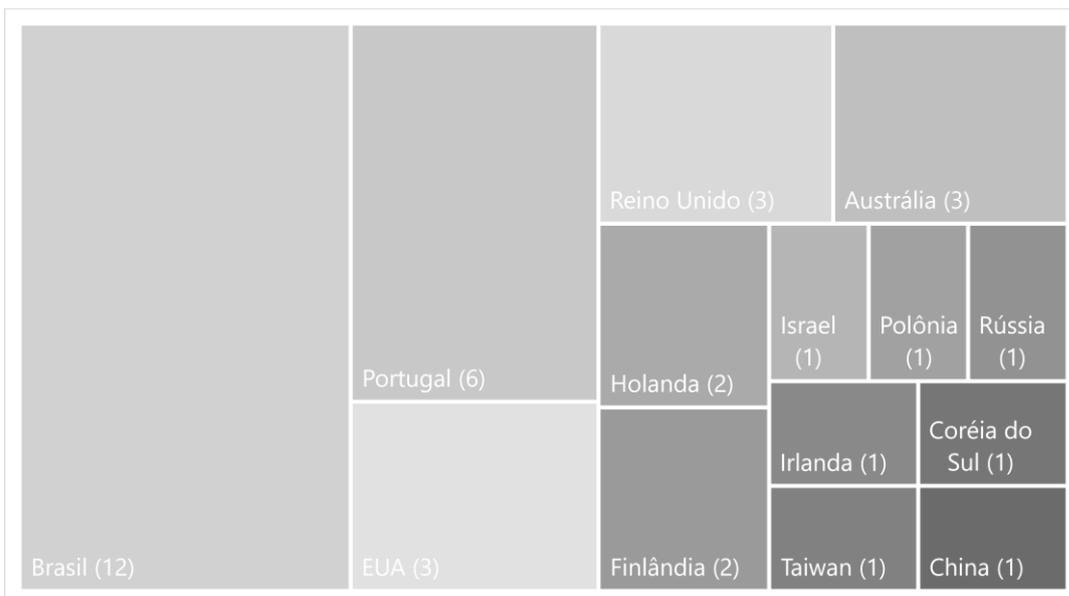


Fonte: dados da pesquisa (2022); Pedro et al. (2020); Helal e Viana (2021).

Isso reforça que, apesar de ser um conceito existente desde a década de 1960, o estudo sobre o ageísmo no mercado de trabalho tem ganhado notoriedade apenas na última década. O aumento de publicações sobre diversidade e inclusão nas organizações nesse período também foi destacado por Cooke, Dickmann e Parry (2021), quando estudaram as tendências de publicações no *The International Journal of Human Resource Management*, importante periódico sobre gestão de RH. Na Figura 2 ainda é possível verificar a redução de publicações nos anos de 2020 e 2021, o que é justificado pelo fato de os trabalhos de Pedro et al. (2020) e Helal e Viana (2021) não contemplarem esse período. Apesar disso, o tema está longe de ser esgotado, reforçando a importância da continuidade da investigação sobre o tema, conforme já pontuaram Salminen et al. (2019) e Helal e Viana (2021).

Quanto à localização das pesquisas, a Figura 3 traz a distribuição dos artigos a partir dos seus países de origem. É possível observar que o país que mais produziu sobre o tema foi o Brasil ($n = 12$), seguido de Portugal ($n = 6$); Estados Unidos da América, Reino Unido e Austrália seguem o ranking compartilhando a mesma quantidade produzida por cada um ($n = 3$). O alto número de estudos localizados no Brasil e em Portugal se justifica pelo fato de a revisão de Helal e Viana (2021) ter considerado apenas artigos publicados em língua portuguesa.

Figura 3. Distribuição dos artigos publicados na WOS a partir dos países de origem



Fonte: dados da pesquisa (2022); Pedro et al. (2020); Helal e Viana (2021).

Quando se avaliam os países agrupados por continente, observa-se a maioria das publicações na Europa (n = 16), o que pode ser explicado pelo fato de essa Região ser uma das que mais cedo experienciou o envelhecimento populacional. Nesse contexto, tem ocorrido uma rápida transformação do mercado de trabalho na União Europeia, impulsionada por um número crescente de pessoas idosas empregadas, acompanhada pelo desenvolvimento de políticas de ingresso e permanência no trabalho para trabalhadores mais velhos (United Nations Economic Commission for Europe, 2019).

Apesar de o Brasil encabeçar esse ranking, as suas características sociodemográficas e o atual processo de envelhecimento da força de trabalho reforçam a necessidade de mais estudos no país, com vistas a aprofundar o conhecimento acerca do tema, o que também foi sinalizado por Helal e Viana (2021).

A Tabela 2 apresenta as quatro revistas com o maior número de artigos publicados, considerando o escopo metodológico adotado nesse estudo. Observa-se uma significativa distribuição deles, visto que, dos 38 artigos levantados, identificam-se 33 revistas diferentes. Cabe salientar que apenas quatro revistas apresentam mais de uma publicação no período investigado: a “Análise Psicológica” (Portugal), com 3 artigos publicados; a “Análise Social” (Portugal), a “Psicologia: Teoria e Pesquisa” (Brasil) e a “Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia” (Brasil), com 2 artigos cada uma. As outras 29 revistas publicaram apenas 1 artigo sobre o tema.

Tabela 2. Principais revistas identificadas na bibliometria

Revista	Local	Nº de publicações	% de publicação
Análise Psicológica	Portugal	3	7,90%
Análise Social	Portugal	2	5,26%

Psicologia: Teoria e Pesquisa	Brasil	2	5,26%
Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia	Brasil	2	5,26%
Outras	-	29	76,32%
Total	-	38	100%

É importante frisar que nenhuma revista da área de Gestão e Negócios figura entre as quatro principais, o que revela a necessidade de ampliar os estudos e as publicações sobre o tema em periódicos da área, especialmente pelo impacto do tema na realidade das organizações.

No que se refere às metodologias dos artigos levantados, a Tabela 3 aponta a predominância das pesquisas do tipo levantamento/*survey* e uma menor frequência dos estudos de caso e pesquisa documental. Quanto à abordagem metodológica, evidencia-se uma maior parcela de pesquisas quantitativas, seguidas de estudos envolvendo abordagem qualitativa e teórica, e uma menor frequência de abordagens mistas.

Tabela 3. Perfil das metodologias utilizadas

Tipo de pesquisa	Atual revisão	Pedro et al. (2020)	Helal e Viana (2021)	Total
Levantamento/ <i>survey</i>	9	8	6	23
Ensaio teórico	1	1	3	5
Revisão da literatura	1	-	2	4
Documental	2	1	1	3
Estudo de caso	-	1	2	3
Total	13	11	14	38
Abordagem	Atual revisão	Pedro et al. (2020)	Helal e Viana (2021)	Total
Quantitativa	6	6	5	17
Qualitativa	3	4	4	11
Teórica	3	1	5	9
Mista	1	-	-	1
Total	13	11	14	38

Fonte: dados da pesquisa (2022); Pedro et al. (2020); Helal e Viana (2021).

Os dados da Tabela 3 somados ao baixo número de pesquisas identificadas na bibliometria reforçam a importância do desenvolvimento de novos estudos de diversas tipologias e utilizando as várias abordagens metodológicas disponíveis; ao mesmo tempo, evidencia-se a ampliação dos estudos de caso, das pesquisas documentais e das pesquisas de abordagem mista.

Feita a revisão sistemática proposta neste artigo, sua integração aos estudos de Pedro et al. (2020) e Helal e Viana (2021) e a apresentação do perfil bibliométrico das três revisões, é importante ressaltar as conclusões evidenciadas na interface envelhecimento, ageísmo e gestão organizacional:

- a) os estudos sobre envelhecimento, ageismo e mercado de trabalho são recentes, porém crescentes, sobretudo a partir de 2015;
- b) a existência de estereótipos negativos sobre a velhice é real e persiste em vários países, inclusive nos que já vivenciaram o envelhecimento populacional e da força de trabalho;
- c) o ageismo nas organizações existe, sobretudo nas que não debatem o envelhecimento e não formulam políticas organizacionais para esse público;
- d) os estudos sobre envelhecimento e mercado de trabalho estão contribuindo para difundir novos conhecimentos acerca da gestão organizacional;
- e) práticas de gestão da idade são importantes estratégias gerenciais para promover a inclusão, permanência no trabalho e transição para aposentadoria;
- f) países que estão vivenciando o aumento do envelhecimento populacional, como o Brasil, devem envidar esforços para ampliar o conhecimento sobre a gestão da diversidade etária e a mitigação do ageismo no contexto organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para responder à questão de pesquisa, esse artigo realizou uma análise integrativa da literatura sobre envelhecimento, ageismo e gestão organizacional e apresentou o perfil da produção científica fruto desta interface. Para robustecer a discussão, integrou os resultados das pesquisas de Pedro et al. (2020) e Helal e Viana (2021), que já haviam pesquisado sobre temas afins.

A revisão integrativa da literatura em sete bases de dados apontou que entre os anos 2003 e 2021 houve a publicação de 38 artigos acerca do envelhecimento, ageismo e gestão organizacional, com uma maior quantidade de produções na última década. O resultado revela uma produção ainda tímida (considerando o período de tempo e a amplitude de dados indexados nessa base), porém crescente. Ainda foi possível observar que o tema tem sido pesquisado, principalmente, nas áreas de Administração, Psicologia, Medicina Ocupacional e Gerontologia, com maior concentração de estudos realizados no Brasil, porém, quando se avaliou os países agrupados por continente, destacou-se o continente europeu.

O perfil bibliométrico ainda revela uma maior quantidade de estudos do tipo levantamento/*survey* e com abordagem quantitativa, o que reforça a necessidade de ampliar o escopo metodológico nas próximas pesquisas sobre o tema, especialmente as que envolvam estudos de caso e pesquisa documental, e as que contemplem abordagens mistas.

Os resultados integrados ratificam a existência de práticas ageistas no contexto organizacional, influenciados pelos estereótipos ambivalentes, sobretudo os negativos, sobre os trabalhadores mais velhos, inclusive nos países que já debatem esse tema há mais tempo. Esse cenário reforça a

dificuldade de contratação e permanência do trabalhador mais velho no ambiente organizacional, que pode ser potencializada pelas características do mercado de trabalho, como alta competição e restrição de mão de obra. Apesar de haver pesquisas que apontem uma abertura à contratação de trabalhadores maduros (Goldberg et al., 2013; Stuken & Korzhova, 2019; Bartkowiak et al., 2021), ainda há poucas evidências que isso seja uma mudança generalizada. Por fim, a integração dos resultados também aponta a ausência de políticas e práticas organizacionais destinadas à força de trabalho mais velha e reforça a importância de fomentar a empregabilidade desse público.

Apesar de reunir três revisões da literatura, este trabalho possui algumas limitações. A principal diz respeito ao uso exclusivo da base de dados WOS para pesquisar sobre a atuação gerencial, pois, apesar de ter um grande acervo e ser reconhecida internacionalmente, não contempla todos os artigos produzidos sobre o tema. A outra limitação diz respeito ao número de descritores utilizados na busca bibliográfica, o que limita o resultado. Para superar tais limitações, sugere-se que novos estudos sejam realizados, combinando mais bancos de dados e utilizando novos descritores.

Apesar das limitações, o artigo revela a interface que envolve as três revisões da literatura que debatem sobre envelhecimento, ageísmo e gestão organizacional. Além disso, as discussões podem impulsionar o debate sobre o tema no ambiente organizacional e afetar as práticas de gestores e outros atores organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Axelrad, H., Kalev, A., & Noah, L. "How do employers think about older workers?" *Qualitative Research in Organizations and Management*. 2021.
- Amorim, W., Fischer, A., & Fevorini, F. "Workers age 50 and over in the Brazilian labor market: is there ageism?" *Revista de Gestão* 26, nº 2, 2019: 161-179.
- Bartkowiak, G., Krugielka, A., Dachowski, R., Gałek, K., & Kostrzewa-Demczuk, P. "Attitudes of Polish entrepreneurs towards knowledge workers aged 65 plus in the context of their good employment practices." *Journal of Cleaner Production* 280, 2021.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. "Writing narrative literature reviews." *Review of General Psychology* 1, nº 3, 1997: 311-320.
- Brito, V., Silva, J., Moura, J., Ribeiro, M., & Silva, J. "Trabalho e envelhecimento: uma análise do ageísmo no contexto organizacional." In *Anais do 6º Congresso Internacional de Envelhecimento Humano*, jun. 2019, Campina Grande, PB.
- Butler, R. "Age-ism: Another form of bigotry." *The Gerontologist* 9, 1969: 243-246.
- Cepellos, V. "O envelhecimento nas organizações: das percepções de gestores de Recursos Humanos às práticas de gestão da idade." Dissertação de Mestrado na Fundação Getúlio Vargas, 2013, São Paulo, SP.

Cepellos, V. "Envelhecimento nas organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de Administração de Empresas." *Teoria e Prática em Administração* 8, nº 1, 2018: 138-159.

Cepellos, V., & Tonelli, M. "Envelhecimento profissional: percepções e práticas de gestão da idade." *Revista Alcance* 24, nº 1, 2017: 4-21.

Clark, R. L., & Ogawa, N. "Human Resources Policies and Older Works in Japan." *The Gerontologist* 36, nº 5, 1996: 627-636.

Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. "IJHRM after 30 years: taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research." *The International Journal of Human Resource Management* 32, nº 1, 2021: 1-23.

Cortijo, V., MCGinnis, L., & Sisli-Ciamarra, E. "The AGE model: Addressing ageism in the workplace through corporate social responsibility." *Journal of Labor and Society* 22, nº 1, 2019: 197-213.

Crăciun, I. C., Rasche, S., Flick, U., & Hirseland, A. "Too Old to Work: Views on Reemployment in Older Unemployed Immigrants in Germany." *Ageing Int* 44, 2019: 234-249.

Dam, K., Vuuren, T., & Kemps, S. "Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate." *The International Journal of Human Resource Management* 28, nº 17, 2016: 1-24.

França, L., Siqueira-Brito, A., Valentini, F., Vasques-Menezes, I., & Torres, C. "Ageismo no contexto organizacional: a percepção de trabalhadores brasileiros." *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia* 20, nº 6, 2017: 765-777.

Furunes, T., Mykletun, R., & Solem, P. "Age management in the public sector in Norway: exploring managers' decision latitude". *The International Journal of Human Resource Management* 22, nº 6, 2011: 1232-1247.

Goldberg, C., Perry, E., Finkelstein, L., & Shull, A. "Antecedents and outcomes of targeting older applicants in recruitment." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22, nº 3, 2013: 265-278.

Hanashiro, D., & Pereira, M. "O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de "saneamento" de trabalhadores mais velhos." *Revista Gestão Organizacional* 13, nº 2, 2020: 188-206.

Helal, D., Nóbrega, C., & Lima, T. "Retirement and organizations: perspectives and challenges for both workers and human resource management." *Working with Older People* 25, nº 2, 2021: 141-152.

Helal, D., & Silva, R. "Ageismo nas Organizações: um estudo em uma rede de distribuição de autopeças na Região Nordeste." In *Anais do 22º Seminários em Administração – Semead*, nov. 2019, São Paulo, SP.

Helal, D., & Viana, L. "Ageísmo: uma revisão integrativa da literatura em língua portuguesa." *Conhecimento & Diversidade* 13, nº 29, 2021: 171-191.

- Henkens, K., Remery, C., & Schippers, J. "Shortages in an ageing labour market: an analysis of employers' behaviour." *The International Journal of Human Resource Management* 19, nº 7, 2008: 1314-1329.
- Karpinska, K., Henkens, K., & Schippers, J. "Retention of Older Workers: impact of managers' age norms and stereotypes." *European Sociological Review* 29, nº 6, 2013: 1323-1335.
- Levy, S., & Macdonald, J. "Progress on understanding ageism." *Journal of Social Issues* 72, nº 1, 2016: 5-25.
- Loth, G., & Silveira, N. "Etarismo nas organizações: um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos." *Revista de Ciências da Administração* 16, nº 39, 2014: 65-82.
- Lu, L., Kao, S., & Hsieh, Y. "Attitudes Towards Older People and Managers' Intention to Hire Older Workers: A Taiwanese Study." *Educational Gerontology* 37, nº 10, 2011: 835-853.
- Mcgregor, J., & Gray, L. "Stereotypes and older workers: the New Zealand experience." *Social Policy Journal of New Zealand* 18, 2002: 163-177.
- Mcvittie, C., Mckinlay, A., & Widdicombe, S. "Committed to (un)equal opportunities?: 'New ageism' and the older worker." *British Journal of Social Psychology* 42, nº 4, 2003: 595-612.
- Medeiros, I. L., Vieira, A., Braviano, G., & Gonçalves, B. S. "Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação." *Revista Brasileira de Design da Informação* 12, nº 1, 2015: 93-110.
- Paiva, N., Sobreira, E., & Lima, T. "Que clima é esse? Ageísmo e Relações Intergeracionais em uma Organização do Setor Público." In *Anais do 10º Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad*, maio 2019, Fortaleza, CE.
- Pedro, D. R. C., Fracasso, N. V., Costa, R. G., Rossaneis, M. A., Aroni, P. ... Haddad, M. C. F. L. "Práticas de gestão da idade do trabalhador com 45 anos ou mais: revisão integrativa da literatura." *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho* 18, nº 2, 2020: 194-202.
- Peres, M. "As estratégias empresariais e a exclusão por idade." *Revista Ibero-Americana de Estratégia* 2, nº 1, 2003: 15-22.
- Phillipson, C., Shepherd, S., Robinson, M., & Vickerstaff, S. "Futuros incertos: influências organizacionais na transição do trabalho para a aposentadoria." *Política Social e Sociedade* 18, nº 3, 2019: 335-350.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. "Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions." *Journal of Management* 35, nº 1, 2009: 158-188.
- Rego, A., Vitória, A., Pina e Cunha, M., Tupinambá, A., & Leal, S. "Developing and validating an instrument for measuring managers' attitudes toward older workers." *The International Journal of Human Resource Management*, 2016: 1866-1899.

Rego, A., Vitória, A., Ribeiro, T., Ribeiro, L., Lourenço-Gil, R., & Leal, S. "Attitudes and HRM decisions toward older workers in Africa: exploring contradictions through an empirical study." *The International Journal of Human Resource Management*, 2020: 594-621.

Rego, A., Vitória, A., Tupinambá, A., Reis Júnior, D., Reis, D., Pina e Cunha, M., & Lourenço-Gil, R. "Brazilian managers' ageism: a multiplex perspective." *International Journal of Manpower* 39, nº 3, 2018: 414-433.

Salminen, H., Wang, Q., & Aaltio, I. "Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for Management?" *Baltic Journal of Management* 14, nº 2, 2019: 198-211.

Silva, R., & Helal, D. "Ageismo nas Organizações: Questões para Debate." *Revista de Administração IMED* 9, nº 1, 2019: 187-197.

Siqueira-Brito, A., França, L., & Valentini, F. "Análise Fatorial Confirmatória da escala de ageismo nas organizações." *Avaliação Psicológica* 15, nº 3, 2016: 333-345.

Stuken, T., & Korzhova, O. "Strategic personnel management: Context of retirement age reform in Russia." *Strategic Management* 24, nº 4, 2019: 21-27.

Taylor, P., & Earl, C. "Making the case for older workers." *Management Revue* 27, nº 2, 2016: 14-28.

Truxillo, D. M., Cadiz, D. M., & Rineer, J. R. "The Aging Workforce: Implications for Human Resource Management Research and Practice." *Oxford Handbooks Online*, 2017: 1-44.

United Nations Economic Commission for Europe [UNECE]. *Looking at the lives of older people in the EU. Ageing Europe*. Statistical Books: Eurostat. 2019.

Vasconcelos, A. "Ageism: a study of demographic diversity in Brazil." *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 10, nº 3, 2012: 187-207.

Vasconcelos, A. "Older workers: some critical societal and organizational challenges." *Journal of Management Development* 34, nº 3, 2015: 352-372.

REVISTA
INCLUSIONES
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES M.R.

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.