

Diversidade para quem envelhece? Uma abordagem interseccional sobre trabalhadores 50+ e as práticas organizacionais de inclusão no Brasil

DOI: 10.31994/rvs.v16i2.1050

Carla Rodrigues Rocha¹

Rejane Prevot Nascimento²

Joyce Gonçalves Altaf³

RESUMO

Nas últimas décadas, o aumento da expectativa de vida vem se consolidando no Brasil. Novas demandas para uma população envelhecida surgem em diversas áreas. No campo organizacional, é necessário refletir sobre como as empresas se adaptam a uma força de trabalho com idades mais elevadas. Considerando que são múltiplos os modelos de envelhecimentos, resultantes da diversidade de condições de vida, este estudo, sob uma perspectiva interseccional, faz uma investigação focada nos impactos no trabalho e na incorporação nas práticas de gestão da diversidade. Para tal, optou-se pela abordagem qualitativa, utilizando-se da pesquisa bibliográfica, tendo a revisão integrativa da literatura como método para operacionalizar a pesquisa. Concluiu-se que o aumento da expectativa de vida associado às desigualdades sociais impacta o tempo de permanência no mercado

¹ Doutoranda em Administração (Universidade do Grande Rio – Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA/UNIGRANRIO); Mestre em Administração Pública (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - FGV EBAPE); E-mail: c456a@hotmail.com; Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0974-225X>.

² Doutora em Engenharia de Produção (Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ); Professora e coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNIGRANRIO) da Universidade do Grande Rio; E-mail: rejane.nascimento@unigranrio.edu.br; Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5242-9509>.

³ Doutoranda em Administração (Universidade do Grande Rio – Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA/UNIGRANRIO); Mestre em Administração (Universidade Estácio de Sá - MADE); E-mail: joyce.altaf@arbex.pro.br; Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4444-563X>

de trabalho. Pessoas mais velhas têm oportunidades mais restritas, e os envelhecimentos articulados com outros marcadores sociais, como gênero, raça, classe, tendem a produzir mais exclusão.

PALAVRAS-CHAVE: ENVELHECIMENTO. INTERSECCIONALIDADE. TRABALHO. GESTÃO DO ENVELHECIMENTO. GESTÃO DA DIVERSIDADE.

INTRODUÇÃO

O envelhecimento é uma condição natural inerente a todos os seres vivos desde o seu nascimento. Porém, esse processo é atravessado por uma complexa rede de experiências subjetivas, marcadas por sentimentos, emoções, transformações corporais, conflitos e inseguranças, que reverberam em diversas esferas da vida social. Com frequência, o envelhecimento é associado à aposentadoria e à saída do mercado laboral, momento que, em muitos casos, é simbolicamente entendido como o fim da vida socialmente produtiva. Essa visão é sustentada por narrativas que relacionam a velhice à inutilidade e à perda de valor (Costa e Nascimento, 2019).

Por outro lado, o trabalho assume papel central na vida contemporânea, configurando-se não apenas como meio de subsistência, mas também como espaço de construção identitária, desenvolvimento subjetivo e inserção social (Navarro e Padilha, 2007) e ultrapassando sua função econômica, atuando como elemento estruturante da identidade dos indivíduos. Entretanto, o avanço da idade acarreta o enfrentamento de diversas barreiras à permanência no mercado de trabalho, especialmente em uma lógica organizacional moldada por valores produtivistas e capitalistas. Trabalhadores mais velhos tendem a ser excluídos, à luz da lógica dos modelos tanto tayloristas quanto pós-tayloristas, conforme suas capacidades físicas e cognitivas são erroneamente percebidas como em declínio. Isso engrossa o

discurso – carente de evidências empíricas consistentes – de que o envelhecimento comprometa diretamente as competências laborais (Pacheco e Carlos, 2013).

Situações como restrição a vagas de emprego, a cargos mais elevados e a oportunidades de capacitação; casos de exposição ao preconceito contra pessoas mais velhas manifestados em diversas formas e situações, ainda persistem (Ey e Maturi, 2023).

Partindo do pressuposto de que o envelhecimento não constitui uma experiência homogênea, o objetivo desse artigo é refletir, a partir da perspectiva interseccional, sobre como as organizações brasileiras têm lidado com os desafios da gestão do envelhecimento em um cenário de crescente demanda por políticas de diversidade e diante da intensificação da longevidade laboral.

Para tanto, adota-se a utilização do termo “envelhecimentos”, no plural, como forma de evidenciar a multiplicidade de trajetórias e vivências. Sendo, portanto, numa análise interseccional, compreendidos como produtos de interações sociais e históricas. A abordagem interseccional para a análise crítica constitui não apenas um instrumento analítico desse fenômeno, mas também uma forma de compreender e explicar as complexidades do mundo social, das experiências humanas e das desigualdades estruturais (Collins e Bilge, 2021).

Esse estudo se articula às discussões contemporâneas sobre diversidade, categoria que ganha centralidade nos debates sociais, econômicos e políticos atuais. Ele reconhece que a ampliação dos direitos sociais e a progressiva inserção de grupos historicamente marginalizados nos espaços de poder têm provocado deslocamentos significativos nas práticas organizacionais, que são convocadas a promover ambientes mais inclusivos e representativos da heterogeneidade social – muito embora persista a resistência à mudança por parte de grupos que buscam manter os privilégios estruturais historicamente acumulados.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, por compreender que este enfoque possibilita a apreensão das subjetividades e das múltiplas dimensões que constituem o fenômeno investigado. Este trabalho utiliza-se de

pesquisa bibliográfica, sendo a revisão integrativa da literatura o método escolhido para operacionalizá-la, visando identificar o conhecimento atual sobre o tema.

A estrutura deste artigo compreende, além desta introdução, os seguintes tópicos: a seção 2 apresenta a fundamentação teórica, dividida em quatro eixos — Envelhecimento, Interseccionalidade, Gestão do Envelhecimento e Gestão da Diversidade; a seção 3 traz uma breve descrição da metodologia adotada e a seção 4 expõe as conclusões e contribuições do estudo.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Envelhecimentos

A noção do envelhecimento é construída a partir de referências históricas e sociais, podendo ser entendido como o ciclo biológico representado pelo nascimento, maturação e decadência do organismo, que pode ser medido em anos de acordo com a tradição ocidental, mas que possui representações diferentes de acordo com cada cultura.

Para Simões e Sapeta (2017, p. 11),

[...] do ponto de vista biológico, o envelhecimento tem sido apontado como uma etapa de degeneração do organismo que tem início após o período reprodutivo. Este processo está associado à passagem do tempo e, por isso, o critério mais comumente utilizado para tentar marcar o início e grau do envelhecimento é a idade.

Aqui neste estudo, idosos são os indivíduos com 60 anos ou mais. (IBGE, 2022; Brasil, 2004)

A velhice ainda hoje é relacionada a fragilidade, a debilidade, a dependência e a incapacidades: “no imaginário social, o envelhecer está associado com o fim de uma etapa; é sinônimo de sofrimento, solidão, doença e morte” (Jardim *et al.*, 2006, p.27). Mas o envelhecimento é multifacetado: é social, psicológico, biológico e

variado, não sendo possível falar de um único modelo de envelhecimento padrão. E pode-se dizer que a industrialização, ao modificar o modo de produção e impor o modelo de produção capitalista, trouxe a objetificação do trabalhador: seu corpo passou a ser visto como mais uma máquina em uma fábrica, cujo principal objetivo passou a ser o lucro. Isso implicou uma desvalorização social dos idosos porque perderam valor conforme ocorria a exploração da força de trabalho (Dardengo e Mafra, 2018, p.7).

No Brasil, entre os anos de 1980 e 2010 a participação dos idosos no total da população passou de 6,1%, para 10,8%, tendo alcançado 15,8% em 2022 (IBGE, 2023a, p.8), e estimando-se ter alcançado 10,84% em 2023; para 2060 prevê-se que chegue a 25,49%. (IBGE, 2022). À luz desses números, há que se atentar para que a estrutura socioeconômica do País esteja preparada para absorver e dar suporte às novas demandas.

A situação econômica, a qualidade de vida, o nível de acesso aos serviços públicos e privados de educação, saúde, moradia, saneamento, transporte e cultura durante toda a vida definem se o envelhecete será colocado em uma situação privilegiada ou não, pois quanto melhor a qualidade de vida no decorrer dos anos, maior a possibilidade de segurança e bem-estar ao envelhecer. Esse fato tem reflexos no mercado de trabalho, pois as diferenças socioeconômicas que restringem a trajetória de vida tornam-se cruciais na manutenção de uma vida laboral ativa ao envelhecer.

Não surpreende, pois, que o mercado de trabalho para pessoas mais velhas ainda seja limitado, conforme as empresas estão mais dispostas a darem espaço para pessoas mais jovens preencherem suas vagas, sob as mais diferentes justificativas: pessoas mais jovens trazem inovação, energia, criatividade e competitividade, além de estarem dispostas a aceitarem salários mais baixos. Isso se traduz em números: de acordo com a Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios Contínua Trimestral (PNADC) (IBGE, PNADC/T, 2023), no primeiro trimestre de 2023, 23,2% dos brasileiros com 60 anos ou mais participavam da força de trabalho, contra 81,3% daqueles com idades entre 25 e 39 anos.

Pode-se imaginar que essa realidade se deva muito ao etarismo, termo criado para significar o preconceito e discriminação de pessoas pela idade (Butler, 1969). Embora possa ser percebido por pessoas com mais de 40 anos, ou até mais novas, ele serve para reforçar a percepção de que o idoso é algo a ser descartado, escondido, desacreditado ou desqualificado.

Conforme definiu Dórea (2020, p.11):

Ageismo, idadismo, etarismo, idosismo, velhismo, diversos nomes para o mesmo ato: discriminar ou criar estereótipos, em geral negativos, para um indivíduo ou grupo de pessoas, baseado na idade cronológica”.

Quando o enfoque é o mercado de trabalho, o etarismo pode se manifestar nas relações interpessoais; nas barreiras que limitam oportunidades de promoção ou de capacitação; nas demissões para substituição por pessoas mais jovens; ou na não contratação para a ocupação de determinadas funções. O etarismo por vezes vem acompanhado com o argumento da necessidade de produtividade, criatividade, inovação, ou redução de custos (Hanashiro e Pereira, 2020). Pensar o etarismo, especialmente nos ambientes de trabalho, é refletir sobre a construção de novos mecanismos e políticas de gestão, disseminação de informação e transformação dos ambientes organizacionais, tornando-os inclusivos, diversos e acolhedores para todas as pessoas.

Os envelhecimentos são diversos e precisam ser compreendidos a partir de uma perspectiva interseccional e transversal. Como salienta Tavares, as “desigualdades econômicas, educacionais e raciais deverão ser combatidas para que a longevidade não se restrinja aos privilegiados” (Tavares, 2020, p.15), e as organizações podem ter um papel fundamental na construção de uma sociedade mais equânime e justa.

1.2 Interseccionalidade

Não existe uma única forma de envelhecimento, e sim diversas, como resultados das vivências de cada indivíduo a partir de suas condições socioeconômicas e das singularidades da vida de cada um em particular. E, como as diversas situações e condições de vida do indivíduo envelhecendo podem refletir nas suas oportunidades no mercado de trabalho, a interseccionalidade se revela instrumento potente para auxiliar a integrar a complexidade que envolve a questão do envelhecimento.

A interseccionalidade investiga como as relações interseccionais de poder influenciam as relações sociais em sociedades marcadas pela diversidade, bem como as experiências individuais na vida cotidiana. Como ferramenta analítica, a interseccionalidade considera que as categorias de raça, classe, gênero, orientação sexual, nacionalidade, capacidade, etnia e faixa etária – entre outras – são inter-relacionadas e moldam-se mutuamente. A interseccionalidade é uma forma de entender e explicar a complexidade do mundo, das pessoas e das experiências humanas. (COLLINS e BILGE, 2021, p. 15-16)

Ainda que seja entendida com um elemento em desenvolvimento como teoria, método ou instrumento de interpretação, a cada dia tem sido mais recorrida como um meio para a compreensão das realidades do mundo contemporâneo, repleto de mudanças que vem ocorrendo concomitantemente nas mais variadas áreas (social, econômica, socioambiental etc.).

Collins e Bilge explicam que há um domínio interpessoal do poder, que é a forma como será experienciada por cada indivíduo a confluência de diversas formas de poder (estrutural, cultural e disciplinar) (Collins e Bilge, 2021).

Esse poder molda identidades interseccionais de raça, classe, gênero, sexualidade, nação e idade que, por sua vez, organizam as interações sociais. A interseccionalidade reconhece que a percepção de pertencimento a um grupo pode tornar as pessoas vulneráveis a diversas formas de preconceito, mas, como somos simultaneamente membros de muitos grupos, nossas identidades complexas podem

moldar as maneiras específicas como vivenciamos esse preconceito.
(COLLINS e BILGE, 2021, p. 29)

Quando se fala em envelhecimento, por exemplo, podemos considerar que homens e mulheres vivenciam o avanço da idade de formas distintas. Ou ainda, homens brancos e homens negros, ou pessoas que moram na área rural e pessoas que moram nos grandes centros, podem ter experiências diferentes quando envelhecem. E essas combinações de situações irão produzir variadas realidades e demandas, que em uma primeira vista podem não ser identificadas e compreendidas. Neste sentido, conforme assinalam Collins e Bilge, a “A interseccionalidade lança luz sobre esses aspectos da experiência individual que podemos não perceber.” (Collins e Bilge, 2021, p. 29)

Holman e Walker assinalam, ainda, que a interseccionalidade reflete o fato de que as “pessoas incorporam múltiplas características sociais, tais como gênero, etnia, idade e posição socioeconômica de forma simultânea”, e as “combinações de características sociais constituem diferentes subgrupos interseccionais potenciais” (Holman e Walker, 2021, p.240) (tradução da autora).

A perspectiva interseccional apoia o objetivo do presente estudo na medida em que ela compreende que há intersecções entre as várias categorias socioeconômicas produzindo uma diversidade de realidades, as quais não são definitivas e estanques. Ela proporciona um instrumento de análise, uma munção teórica e uma perspectiva de interpretação que possibilitam a visualização das interações das realidades múltiplas brasileiras e a consequente multiplicidade de envelhecimentos e seus reflexos no mercado de trabalho.

Sendo o mercado de trabalho espaço onde as relações de poder se manifestam, essas relações irão determinar quem terá acesso a uma colocação ou não; quem terá oportunidades aos melhores cargos e salários, ou não; quem permanecerá empregado ou não com o aumento da idade.

Como pode ser verificado no estudo realizado por Fernandes e Queiroz, “Educação e outros determinantes da participação laboral de adultos mais velhos no Brasil” em que apontam as transformações na participação laboral de pessoas com

idades mais elevadas, tendo como parâmetro a composição educacional, e identifica que as desigualdades socioeconômicas refletem nas condições de trabalho postas a essas pessoas (Fernandes e Queiroz, 2022).

Assim, o pensar em gestão de diversidade e inclusão que vise a transformação das realidades de opressão não pode se limitar a categorias clássicas como raça, classe e gênero, separadamente e sem considerar todas as demais interrelações entre elas. Só deste modo é possível compreender e pensar em modelos que sejam de fato diversos e verdadeiramente inclusivos e capazes de transformar as realidades sociais.

O envelhecimento é atravessado pelas diversas desigualdades sociais e econômicas que irão ser determinantes no *status quo* do indivíduo que envelhece, podendo ser beneficiado ou totalmente marginalizado. O envelhecimento é resultado das combinações das atuações das categorias de análise das quais o indivíduo faz parte.

Dado que a interseccionalidade preconiza a relação e interação entre as categorias de análise e seus efeitos de modo concomitante e não estanque, produzindo novas realidades específicas, este trabalho observa e analisa o envelhecimento do indivíduo no mercado de trabalho, considerando suas diversas facetas.

1.3 Gestão do envelhecimento

Tanto a aposentadoria quanto a permanência no mercado de trabalho dos envelhecidos mereceriam estar na primeira ordem das discussões de gestão de pessoas e de políticas públicas. Entretanto, ainda há um descompasso entre o discurso que exalta a conquista de um envelhecimento populacional e do aumento da expectativa de vida e as políticas previdenciária e trabalhista, quando confrontadas com a realidade do perfil de grande parcela dos trabalhadores no Brasil.

A gestão do envelhecimento, especificamente no mercado de trabalho, está associada a gestão do trabalho como um todo, ao papel do trabalhador e do modelo de produção brasileiros dentro da ordem econômica global. Como todos os demais trabalhadores, os idosos estão vinculados à subalternidade a que o operariado brasileiro é submetido todos os dias dentro do contexto da economia global.

As discussões acerca do envelhecimento populacional se expandem, e a preocupação com a sustentabilidade econômica, especialmente no que se refere a aposentadoria e seguridade social, é um dos temas prioritários, que provoca apreensão na gestão governamental no que se refere a viabilidade da manutenção dos benefícios para o trabalhador. O aumento do tempo de contribuição e da idade mínima para cumprir os requisitos para obtenção do direito à aposentadoria, com o intuito de garantir recursos para um futuro benefício, são uns dos pilares da política que visa dar conta das demandas geradas pelo envelhecimento da população.

Porém, para além da preocupação com o encerramento da vida laboral e gozo da aposentadoria, é necessário expandir a discussão, trazendo novas variáveis de análise, de modo a aprofundar a reflexão sobre as condições de trabalho que estão e estarão disponíveis para uma população que vem se tornando cada vez mais longeva. Sobre com que condições este trabalhador chegará a velhice. Afinal, há que se considerar que esta população longeva, antes da aposentadoria, precisará permanecer mais tempo inserida no mercado de trabalho.

Argumentações que partem, por exemplo, de comparações entre a realidade brasileira e a de países considerados desenvolvidos, tomando como referência o aumento da expectativa de vida e colocando no mesmo patamar os trabalhadores com realidades estruturais tão diferenciadas, para justificar, de forma enviesada, a implementação de modelos político-socioeconômicos restritivos, podem ser bastante equivocadas. Comparações parciais, que se concentram fortemente no fator idade, omitem outras características marcantes da população que envelhece no Brasil e as suas necessidades específicas.

Esses modelos tendem a desconsiderar as especificidades brasileiras, que, além da idade, têm outras variantes que determinam o tipo de envelhecimento a que

estará submetido o trabalhador. As ocupações disponíveis e a qualificação de grande parte da população podem não ser compatíveis com uma vida laboral longa, por exemplo.

Modelos de gestão não podem ser importados e incorporados à realidade brasileira sem que se considere questões socioeconômicas estruturantes como o papel do Brasil na divisão internacional do trabalho, o nível educacional, a saúde pública, direitos e garantias assegurados, condições de vida, nível de renda ao longo da vida etc. Para Teixeira (2008, p.34),

Nesses países periféricos, essas imagens de velhice bem-sucedida, saudável e ativa difundida por esses programas e políticas camuflam o envelhecimento do trabalhador e a velhice doente, dependente, pobre e desprotegida, negando a “problemática social” do envelhecimento, tratando, como de responsabilidade dos indivíduos, um problema que é social por meio da difusão de uma cultura autopreservacionista que pretensamente seria capaz de evitar os efeitos do envelhecimento.

Pensar em gestão organizacional no que se refere a implementação de políticas públicas que abracem a questão do envelhecimento, é buscar não só libertar-se dos parâmetros importados e dominantes, mas também construir, a partir da própria realidade, estratégias que sejam aderentes às condições estruturais que moldam o envelhecimento no Brasil.

No dia Primeiro de outubro se celebra o Dia Internacional da Terceira Idade, criado pela Organização das Nações Unidas (ONU), para dar visibilidade às demandas das pessoas idosas. No Brasil, ao longo dos últimos 45 anos, diversas iniciativas legais foram instituídas para promover a proteção de direitos, segurança, cidadania, autonomia e inclusão de pessoas idosas. Desde 1981 com a instituição do Dia Nacional do Aposentado instituído pela Lei 6926/81, passando pela Criação do Estatuto da Pessoa Idosa, estabelecido pela Lei 10741/03, que “regulamenta e assegura diversos direitos para a pessoa com 60 anos ou mais”, e demais normas legais e regulamentos estabelecidos.

Este arcabouço legal é importante, pois tais leis protegem os idosos da invisibilização a que historicamente estão submetidos. Especialmente, ao se aproximarem do momento da retirada do mercado de trabalho.

Ao se falar em envelhecer ativo, produtivo e saudável, está se falando de oportunidades de acesso a um sistema de saúde e educação satisfatórios, e a funções e trabalhos que sejam compatíveis com sua condição de vida e saúde física e mental. E isso é possível para aqueles com maior grau de instrução e condições econômicas que os permitam decidir como irão envelhecer ativos. Por outro lado, para grande parcela da população com baixo nível de renda, baixo grau de instrução e uma vida de trabalho dura, a terceira idade não prescindirá da continuidade do trabalho – geralmente em atividades de baixas complexidade e remuneração – principalmente por necessidade de complementação de renda e para manutenção de uma subsistência precária.

Os gestores são provocados a lidar com a ampliação de demandas deste trabalhador que envelhece, tais como: (i) gerenciar e desenvolver pessoas com mais idade; (ii) identificar em que ocupações essas pessoas podem ser inseridas de forma produtiva; (iii) avaliar quais as perspectivas de ganhos e perdas para as organizações com o envelhecimento de seus funcionários; (iv) desenvolver meios para incentivar a força de trabalho a dedicar mais anos de suas vidas ao exercício de uma atividade laboral; (v) promover a adaptação física e psicológica do ambiente de trabalho para um acolhimento sadio; (vi) gerenciar os gastos públicos para manutenção da qualidade de vida de uma sociedade mais velha; (vii) promover políticas educacionais; (viii) criar um ambiente em que as diferentes gerações possam conviver e compartilhar de forma natural, respeitosa e igualitária; e (ix) investir em programas de saúde de caráter geriátrico e preventivo para a população em geral.

1.3.1 Aposentadoria

Em 1988, com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, a Constituição Cidadã, estabeleceu-se a Previdência Social como um direito social, dentre outros direitos. De lá para cá, várias alterações foram introduzidas por meio de Emendas Constitucionais (EC). Após a promulgação da Constituição de 1988 foram editadas sete ECs.

No ano de 2019 foram aprovadas alterações significativas na legislação com vistas ao equilíbrio da previdência e sua sustentabilidade no longo prazo, justificadas pela perspectiva de aumento da expectativa de vida e do envelhecimento populacional. Essas alterações vêm sendo implementadas gradualmente, num período de transição que durará até 2033. Apesar deste esforço imputado ao trabalhador, o valor médio dos benefícios não é suficiente para promover uma vida digna nesta fase da vida que demanda tantos cuidados. Em paralelo, do aumento dos requisitos necessários para a obtenção da aposentadoria – tais como tempo de contribuição e idade mínima – decorre, por consequência direta, o aumento do tempo de vida laboral ativa. Em outras palavras, prorroga-se o tempo de vida no trabalho, e a disponibilidade é cada vez maior de pessoas mais velhas no mercado laboral.

Em que pesem as boas intenções das atualizações implementadas no arcabouço brasileiro da previdência e das leis trabalhistas, envoltas no discurso da estabilidade e equilíbrio da economia e garantia de criação de emprego, elas implicaram a redução de garantias para o trabalhador. Por exemplo, no ano de 2017 o governo federal impôs alterações nas leis trabalhistas que permitiram maior flexibilização das relações de trabalho e terceirização. Neste contexto de mais precariedade, o trabalhador vai construindo uma vida de restrições, e um envelhecimento ainda mais inseguro. Para se manter, precisa permanecer trabalhando mais tempo, e ainda que conquiste os requisitos para a aposentadoria, para muitos, permanecer trabalhando será fundamental para a sobrevivência.

Para os trabalhadores formais, que tem sua contribuição para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) recolhida regularmente, o tempo de vida no trabalho foi prorrogado. Porém, as transformações não advêm apenas das reformas da previdência. Ao longo dos anos, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) também vem sofrendo alterações. Instituída em 1943, no governo de Getúlio Vargas, teve momentos de progresso com conquistas importantes para a segurança do trabalhador. Porém, em várias ocasiões, como na atualidade, sofre com o forte movimento que busca a desoneração do empregador (o dono do capital), transferindo para o trabalhador parcela do custo do trabalho, consequentemente, da produção. É um momento de construção de novos paradigmas para o mundo do trabalho e corrosão das relações trabalhistas.

A centralidade no envelhecimento do trabalhador advém do movimento real e não apenas de pressupostos teórico-metodológicos. É a classe trabalhadora a protagonista da tragédia no envelhecimento, considerando-se a impossibilidade de reprodução social e de uma vida cheia de sentido e valor a ordem do capital, principalmente, quando perde o “valor de uso” para o capital, em função da expropriação dos meios de produção e do tempo de vida. Portanto, não é para todas as classes que o envelhecimento promove efeitos imediatos de isolamento, exclusão das relações sociais, do espaço público, do mundo produtivo, político, artístico, dentre outras expressões fenomênicas dos processos produtores de desigualdades sociais (TEIXEIRA, 2008, p.30)

A precarização do trabalho, a campanha de esvaziamento da importância da previdência social, impactam no presente, e principalmente no futuro da vida do trabalhador. Instabilidade, insegurança, precariedade nas relações trabalhistas, a informalidade, em que vive boa parcela dos trabalhadores brasileiros, vem pavimentando um caminho cujo destino é de um envelhecimento repleto de fragilidades.

Atualmente, a limitação de direitos trabalhistas e o insistente ataque à CLT atingem diretamente a segurança do emprego. Como consequência fragiliza o futuro do trabalho e traz um esvaziamento das garantias do trabalhador, que se torna cada vez mais inseguro conforme vai envelhecendo.

A sustentabilidade da Previdência, Seguridade Social, está diretamente relacionada as formas em que estão estabelecidas as relações de trabalho. Políticas públicas que considerem o envelhecimento populacional, a longevidade laboral, devem compreender que as legislações trabalhista e previdenciária precisam estar alinhadas, de modo a promoverem uma vida de trabalho segura, bem como uma aposentadoria digna.

Em um contexto de precarização das relações de trabalho, aumento do prazo para aposentadoria, necessidades da idade, conflitos geracionais, entre outros fatores, uma série de demandas são geradas e precisam ser administradas pelas organizações em prol da continuidade do trabalho e da produtividade.

É importante salientar que todas essas mudanças legislativas, transformações etárias, expectativas e sentimento em relação ao trabalho, variam de acordo com o corte de classe.

O aumento dos requisitos necessários para a aquisição do direito ao recebimento do benefício da aposentadoria, fará com que os trabalhadores fiquem mais anos disponíveis ao mercado de trabalho. As empresas deverão buscar formas de amenizar os impactos negativos que o envelhecimento pode trazer nas rotinas de trabalho, potencializar os benefícios de se ter pessoas mais velhas e com mais experiência profissional e de vida, dirimindo conflitos geracionais e amenizando problemas relacionados à saúde.

1.4 Gestão da diversidade

Embora não implique automaticamente a inclusão com vista a proporcionar acesso e oportunidades para grupos minoritários, a gestão da diversidade pode servir à verificação de como a questão do envelhecimento tem sido incorporada pelas organizações. No caso brasileiro, o que se observa até o momento é que as políticas de apoio à diversidade têm priorizado aspectos alternativos ao envelhecimento – por exemplo, foco em grupos minoritários por meio da política de

cotas lastreada nas Leis 8213/91, 12.711/2012 e 7716/89 – ao qual foi oferecida apenas a implementação do Estatuto da Pessoa Idosa (Brasil, 2004).

Uma gestão de diversidade inclusiva pode significar benefícios em termos de produtividade e de competitividade, pois incorporar pessoas de diversos perfis e origens pode implicar equipe com mais qualidades e conhecimentos, tornando-a mais preparada para enfrentar e transitar por múltiplos tipos de desafios organizacionais. Também pode beneficiar a imagem da empresa, que passa a ser associada a algo positivo, assim como ampliar as possibilidades de soluções gerenciais, podendo proporcionar maior eficiência e competitividade para a organização.

Assim, para que os trabalhadores considerados como diversos e/ou minorias tenham seu potencial aproveitado é necessária a existência de uma política de gestão da diversidade que compreenda as necessidades particulares de cada grupo e a partir disso desenvolver, elaborar e aplicar ações e políticas de diversidade em função dessas necessidades inerentes a cada “minorias” (Ferreira, 2021).

No que se refere ao percurso histórico da inclusão e da diversidade, destaca-se a introdução de iniciativas legais como a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (Lei 8213/91) e a Lei de Cotas para o Ensino Superior (Lei 12.711/2012), que abriram as portas para grupos minoritários ocuparem espaços antes pouco acessados.

Outras demandas vêm sendo pautas das lutas pelo direito a equidade, inclusão, segurança, acesso a todos os espaços de poder etc. As lutas pela igualdade de gênero, antirracista, pela acessibilidade de PCDs, vem se ampliando e conquistando mais cidadania e dignidade para todos. Inclusive, determinando punição a quem desrespeitar o direito de existência plena dessas pessoas ou grupos. A Lei de Racismo (7716/89), por exemplo, prevê que é crime a discriminação ou preconceito por “raça, cor, etnia, religião e procedência nacional”, assim como, a partir de decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) o crime de homotransfobia fica equiparado ao crime de racismo no que prevê a lei (2019).

Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso; gostam de se imaginar como uma sociedade sem preconceitos de raça ou cor. Mas, por outro lado, é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas suas origens econômica e social.” (FLEURY, 2000, p.19)

No ano de 2023 o governo federal do Brasil Instituiu o Programa Federal de Ações Afirmativas, Decreto 11.785/23, no simbólico dia 20 de novembro, dia nacional de Zumbi dos Palmares e da Consciência Negra, que tem por objetivo “(...) promover direitos e a equiparação de oportunidades por meio de ações afirmativas destinadas às populações negra, quilombola e indígena, às pessoas com deficiência e às mulheres, consideradas as suas especificidades e diversidades” (Decreto 11.785/23).

A sociedade vai avançando no combate às desigualdades e na busca da inclusão e bem-estar para todas as pessoas. Assim se torna cada vez mais necessário o desenvolvimento e implementação de programas de gestão que incorporem à questão da diversidade todas as pessoas em suas singularidades.

Mas, apesar dos avanços, não se pode fechar os olhos para a constante resistência. Abrir espaço para as minorias significa que os grupos dominantes precisam perder um poder já consolidado. Portanto, a resistência daqueles que sempre estiveram no topo da cadeia de poder, a elite econômica e social, sempre que possível colocam empecilhos à ampliação da participação das minorias. E ainda que estes espaços sejam ocupados, está sempre em risco eminente de ser atacado.

O discurso da gestão de diversidade dentro das organizações ainda é frágil, e muito questionado. Um olhar crítico pode perceber que a igualdade, equidade e justiça social não é objetivo principal a ser alcançado. Gestão de diversidade está, muitas vezes, justificada e alinhada com uma demanda por produtividade e competitividade. Ou seja, incorporar pessoas de diversos perfis e origens para que se reúna na organização uma equipe com mais qualidades e conhecimentos, tornando-a mais preparada para enfrentar e transitar por múltiplos tipos de desafios organizacionais.

Reminiscências de estrutura social segregadora, preconceituosa e classista podem minar iniciativas voltadas à obtenção dos benefícios advindos da incorporação de todas as pessoas com suas múltiplas singularidades.

(...) o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho.” (FLEURY, 2000, p. 21)

Portanto, a gestão de diversidade está relacionada à variedade de tipos que podem ser incorporadas a força de trabalho. O que traria, então, uma ampliação das possibilidades de soluções gerenciais, podendo proporcionar maior eficiência e competitividade para a organização. Gestão de diversidade não implica, automaticamente a inclusão com vista a proporcionar acesso e oportunidades para grupos minoritários.

2 MÉTODO

Para alcançar os objetivos propostos, optou-se por uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo e bibliográfico. Conforme explicita Godoy (1995, p. 21), “um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”.

A pesquisa qualitativa foi escolhida por possibilitar uma compreensão aprofundada dos significados, valores e interpretações construídas pelos sujeitos e pela sociedade em torno de determinado fenômeno. Essa abordagem privilegia a análise contextual e interpretativa, permitindo captar as nuances e contradições da realidade social, especialmente quando se investigam temas complexos e

multifacetados, como o envelhecimento e suas interseccionalidades (Makateng & Mokala, 2025).

Segundo Bauer e Gaskell (2002), a pesquisa qualitativa busca compreender processos sociais a partir da perspectiva dos próprios atores envolvidos, priorizando a densidade interpretativa sobre a quantificação de variáveis. Essa perspectiva é reforçada por Creswell e Creswell (2023), que defendem que a investigação qualitativa se fundamenta na interpretação dos significados atribuídos às experiências humanas, articulando teoria, contexto e subjetividade. Assim, o uso dessa abordagem torna-se adequado para examinar fenômenos que se manifestam de forma complexa e interdependente, como as dinâmicas sociais relacionadas ao envelhecimento e à diversidade nas organizações.

O método adotado para operacionalizar a investigação consistiu na revisão integrativa da literatura, técnica que permite reunir, analisar e sintetizar de forma sistemática diferentes estudos sobre um tema, produzindo um panorama abrangente do conhecimento existente (Battistone; Kemeyou; Varpio, 2023). Essa metodologia possibilita não apenas identificar convergências e lacunas teóricas, mas também propor novas perspectivas de análise, sendo especialmente útil em campos interdisciplinares em que coexistem abordagens teóricas e empíricas diversas.

A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de materiais publicados em sites, revistas científicas, livros e jornais de acesso público. O levantamento e a análise do material ocorreram entre agosto de 2024 e agosto de 2025, período em que se buscou reunir publicações recentes e relevantes sobre o tema. Para a busca e seleção dos estudos, utilizaram-se as palavras-chave: “Envelhecimento”, “Interseccionalidade”, “Trabalho”, “Gestão do Envelhecimento” e “Gestão da Diversidade”. Além disso, optou-se pela inclusão da base de periódicos *SAGE Journals* e das bases *Web of Science* e *Scopus*. Complementarmente, foi realizada uma pesquisa preliminar na base brasileira SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*), a fim de identificar produções nacionais relevantes sobre o tema e ampliar a representatividade da literatura consultada.

O envelhecimento populacional, aliado ao aumento da expectativa de vida, é um fenômeno amplamente reconhecido e evidenciado por dados sociodemográficos das últimas décadas. Conforme discutido no referencial teórico, trata-se de um processo social de múltiplas dimensões, resultado de transformações econômicas, culturais e tecnológicas, que impõe novos desafios para as formas de convivência e para a gestão nas organizações contemporâneas.

A partir dessa abordagem metodológica, foi possível mapear e sistematizar o estado da arte sobre o tema, identificando lacunas teóricas e oportunidades de aprofundamento, o que serviu de base para a discussão e análise dos resultados apresentados na próxima seção.

CONCLUSÃO

As reflexões apresentadas nesta conclusão se baseiam em um percurso teórico-analítico construído a partir do conhecimento prévio das autoras, do diálogo com a literatura especializada e da observação crítica da realidade. Ainda que não configurem conclusões definitivas, esses apontamentos indicam caminhos possíveis para a compreensão da temática e reforçam a urgência de se aprofundar o debate sobre a presença e o papel das pessoas idosas no mundo do trabalho.

O aumento da expectativa de vida no Brasil, somado às profundas desigualdades sociais que caracterizam o país, tem impactado diretamente o tempo de permanência das pessoas no mercado de trabalho. Nem todos conseguem se aposentar de fato e com condições dignas. Muitos permanecem ativos por necessidade econômica, por ausência de direitos previdenciários, pelo desejo de se manterem produtivos, ou por motivações pessoais e sociais. Esse cenário torna evidente que a longevidade laboral não pode ser analisada de forma homogênea ou desvinculada dos marcadores sociais que atravessam as trajetórias individuais e coletivas.

O envelhecimento da população brasileira já é um dado consolidado. A transformação da pirâmide etária aponta para um futuro no qual trabalhadores mais velhos estarão cada vez mais presentes nas organizações. No entanto, o mercado de trabalho ainda apresenta forte resistência à presença dessas pessoas. As barreiras são muitas: dificuldade de acesso a vagas, limitação de crescimento profissional, ausência de oportunidades de capacitação, além da exposição a práticas discriminatórias explícitas ou veladas. Tais obstáculos revelam a persistência do etarismo — preconceito e discriminação com base na idade —, que se expressa em diferentes formas, como a cobrança estética, a crítica ao desempenho, a infantilização, a ridicularização e a subestimação das capacidades física e intelectual.

O mercado de trabalho é um espaço onde as relações de poder se manifestam. E essas relações irão determinar quem terá acesso a uma colocação ou não; quem terá oportunidades aos melhores cargos e salários, ou não; quem permanecerá empregado ou não com o aumentar da idade. Que grupos sociais poderão se beneficiar ou se desamparar no mercado de trabalho com a chegada do envelhecimento.

(...) os marcos interseccionais compreendem as relações de poder através de uma lente de construção mútua. Em outras palavras, a vida e a identidade das pessoas são moldadas em geral por múltiplos fatores, de formas diversas e mutuamente influenciadas. Raça, classe, gênero, sexualidade, idade, deficiência, etnia, nação e religião, entre outros, constituem sistemas de poder interdependentes, interseccionais e mutuamente construídos.”
(COLLINS e BILGE, 2021, p.250)

Os envelhecimentos são diversos, e o Brasil é diverso em realidades e características populacionais. Entretanto, ainda hoje, pessoas mais velhas têm oportunidades mais restritas. Com o avançar da idade, boa parte dos trabalhadores começam a enfrentar limitações no mercado de trabalho. Os cruzamentos das relações categóricas poderão direcionar quem estará mais seguro ao envelhecer.

O etarismo não opera de maneira isolada. Quando articulado com outros marcadores sociais, como gênero, raça, classe, orientação sexual, identidade de gênero ou deficiência, tende a produzir efeitos ainda mais excludentes. Mulheres negras, pessoas LGBTQIA+, pessoas com deficiência ou indígenas, por exemplo, ao envelhecerem, vivenciam uma sobreposição de barreiras que intensificam as desigualdades e dificultam sua permanência ou inclusão no mercado de trabalho. Daí a importância da interseccionalidade como lente teórico-metodológica neste estudo: compreender o envelhecimento em sua pluralidade requer atenção às múltiplas dimensões que o atravessam.

Este trabalho defende que é urgente a criação e implementação de políticas públicas e práticas organizacionais que enfrentem o etarismo e reconheçam o valor da diversidade etária. Isso implica não apenas em garantir o acesso ao emprego, mas em promover ambientes organizacionais que valorizem a troca intergeracional, respeitem as singularidades de cada trajetória e favoreçam a convivência baseada no respeito e na colaboração. Um mercado de trabalho inclusivo para pessoas mais velhas deve ir além da tolerância: precisa acolher e promover a longevidade com dignidade.

A gestão da diversidade nas organizações, ainda que crescente, muitas vezes negligencia a variável etária ou a aborda de forma superficial. Refletir sobre o lugar dos trabalhadores mais velhos nas iniciativas de diversidade é reconhecer que o envelhecimento impacta diretamente nas relações de poder, acesso a oportunidades e pertencimento organizacional. É preciso que os gestores estejam atentos à multiplicidade dos envelhecimentos e à necessidade de desenvolver ações que contemplem a pluralidade de experiências, capacidades e expectativas desses profissionais.

É importante reconhecer, ainda, que o tema do envelhecimento no trabalho é amplo, complexo e multidimensional. Ele não se restringe ao campo da gestão, tampouco pode ser abordado de forma monotemática. Trata-se de fenômeno que perpassa questões sociais, econômicas, políticas e culturais. Por isso, investigar o

envelhecimento exige abertura ao diálogo com diferentes áreas do conhecimento e disposição para compreender suas múltiplas camadas.

Pesquisas futuras podem explorar temas como o mercado de produção e consumo voltado ao público envelhecido, políticas de atualização e capacitação profissional, incentivo à liderança de pessoas mais velhas, programas de mentoria e intercâmbio entre gerações, entre outros. A mudança do perfil populacional impõe novos desafios e requer respostas inovadoras, sensíveis e comprometidas com a justiça social.

Urge que o Brasil se antecipe a esses desafios e construa ambientes mais justos e equitativos, onde pessoas de todas as idades possam viver e conviver com plenitude. Isso significa não apenas reconhecer os direitos da população que envelhece, mas valorizá-la como parte ativa, produtiva e necessária da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Battistone, M. J.; Kemeyou, L.; Varpio, L. Theoretical integrative review methodology: advancing theory through synthesis. **Perspectives on Medical Education**, v. 12, p. 1-12, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40037-023-00746-5>.

Bauer, M. W.; Gaskell, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

Butler, R. N. Age-ism: another form of bigotry. **The Gerontologist**, v. 9, n. 4, p. 243-246, 1969.

Brasil. Decreto nº 11.785, de 20 de novembro de 2023. Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas. Brasília, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11785.htm. Acesso em: 20 out. 2025.



Brasil. Emenda Constitucional nº 103, de 13 de novembro de 2019. Diário Oficial da União, Brasília, 13 nov. 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/emenda-constitucional-n-103-227649622>. Acesso em: 20 out. 2025.

Brasil. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Brasília, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 20 out. 2025.

Brasil. Lei nº 10.741, de 1º de outubro de 2003. Brasília, 2004.

Brasil. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Brasília, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 10 out. 2025.

Brasil. Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989. Brasília, 1989. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7716.htm. Acesso em: 20 out. 2025.

Collins, P. H.; Bilge, S. **Interseccionalidade**. São Paulo: Boitempo, 2021.

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

Creswell, J. W.; Creswell, J. D. **Research design**: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2023.

Dardengo, C. F. R.; Mafra, S. C. T. Os conceitos de velhice e envelhecimento ao longo do tempo: contradição ou adaptação? **Revista de Ciências Humanas**, v. 18, n. 2, 2018.

Dórea, E. L. **Idadismo**: um mal universal pouco percebido. São Leopoldo: Unisinos, 2020.

Ey; Maturi. **Pesquisa inédita Maturi e EY Brasil revela tendências e desafios no mercado de trabalho para profissionais 50+**. Sorella Comunicação, 6 out. 2023. Disponível em: <https://www.maturi.com>. Acesso em: 7 out. 2025.



Fernandes, A. R. J.; Queiroz, B. L. Educação e outros determinantes da participação laboral de adultos mais velhos no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 39, p. 1-25, 2022. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbepop/a/9ddWyzVWmf5WHNVHSFSnmjm/>. Acesso em: 20 jun. 2025.

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

Fleury, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

Godoi, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

Hanashiro, D. M. M.; Pereira, M. F. M. W. M. O etarismo no local de trabalho: evidências de práticas de “saneamento”. **Revista Gestão Organizacional**, v. 13, n. 2, p. 188-206, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5032>. Acesso em: 2 maio 2024.

Holman, D.; Walker, A. Understanding unequal ageing: towards a synthesis of intersectionality and life course analyses. **European Journal of Ageing**, v. 18, p. 239-255, 2021.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html>. Acesso em: 17 dez. 2023.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – Trimestral. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pnadct/tabelas>. Acesso em: 17 dez. 2023.

IBGE. Censo Demográfico 2022: população por idade e sexo. Rio de Janeiro, 2023a. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 21 nov. 2023.



Jardim, V.; Medeiro, B.; Brito, A. M. Um olhar sobre o processo de envelhecimento: a percepção de idosos sobre a velhice. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 9, n. 2, p. 25-34, 2006.

Makateng, D. S.; Mokala, N. T. Understanding qualitative research methodology: a systematic review. **African Journal of Interdisciplinary Research**, v. 5, n. 1, 2025. DOI: 10.13140/RG.2.2.22217.67684.

Navarro, V. L.; Padilha, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, p. 14-20, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/SY4RYTzwXbVQ9YGrqjx8PSK>. Acesso em: 23 jun. 2025.

OMS. World Health Statistics 2005. **Envelhecimento ativo**: uma política de saúde. Brasília: OPAS, 2005.

Pacheco, J.; Carlos, S. Educação, trabalho e aposentadoria. In: Freitas, E. et al. **Tratado de geriatria e gerontologia**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2013. Disponível em: <https://ftramonmartins.wordpress.com>. Acesso em: 23 jun. 2025.

Simões, Â. L.; Sapeta, P. Construção social do envelhecimento individual. **Revista Kairós – Gerontologia**, v. 20, n. 2, p. 9-26, 2017.

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

Teixeira, S. M. **Envelhecimento e trabalho no tempo de capital**: implicações para a proteção social no Brasil. São Paulo: Cortez, 2008.

Recebido em 30/09/2025

Publicado em 24/11/2025