

O QUE SE PRODUZIU EM GESTÃO DA IDADE NOS ÚLTIMOS 20 ANOS? UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

MANOEL ANTONIO LOCATELLI
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

ANELISE REBELATO MOZZATTO
UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

Introdução

A diversidade tornou-se assunto cada vez mais presente nas organizações. Nas últimas décadas, o tema diversidade tem obtido espaço nas discussões acadêmicas, nos estudos da gestão de pessoas e das relações de trabalho (ROSA, 2014). Com relação à gestão da idade (GI), Urbanová e Fejfarová (2017) destacam que aumentar o tamanho da população economicamente ativa, capaz e disposta a trabalhar, pode auxiliar a solucionar problemas relacionados à força de trabalho e a aspectos econômicos. Dado o exposto, compreende-se como relevante a realização de uma revisão bibliométrica.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como um reforço à necessidade de pesquisar, Nilsson (2020) aponta que o rápido envelhecimento populacional trata-se de uma das forças que transformam mais veementemente a sociedade. Deste modo, adota-se como objetivo desta revisão bibliométrica realizar um levantamento da produção científica, no modelo de artigo, relativa à GI, a fim de responder a seguinte indagação: “qual a evolução da produção de artigos científicos relativos à GI no período de 2001 a 2021?”.

Fundamentação Teórica

A diversidade se trata de um conceito com fatores próprios que constituem sua história, com relação a diferença e identidade social, visando que há múltiplos indivíduos na sociedade e nas empresas, que interagem constantemente (ALVES; GALEÃO SILVA, 2004). No que tange ao conceito de GI, Ciutiene e Railaitė (2015) salientam que a mesma possui definições e interpretações diversas. Entretanto, segundo os autores pode-se compreender a GI como um conjunto de medidas com o intuito de atenuar o envelhecimento e suas consequências e permitir que o trabalhador envelhecido mantenha-se produtivo.

Metodologia

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, o estudo classifica-se como uma pesquisa bibliométrica (ARAÚJO, 2006), que visa mapear a produção científica de artigos referentes à GI no período de 2001 a 2021. Para Guedes e Borschiver (2005) a bibliometria se trata de uma técnica estatística, portanto, quantitativa, para medir o conhecimento produzido e disseminado sobre determinado tema. Para a bibliometria das publicações sobre GI, as buscas retornaram com 34 trabalhos (artigos acadêmicos) indexados à Web of Science e 29 trabalhos à Scopus, o que totalizou 63 publicações.

Análise dos Resultados

Nota-se uma produção crescente de artigos referentes a GI, dos anos de 2003 a 2021. Ao direcionar a diversidade à GI, percebe-se tratar de um assunto complexo, que não pode limitar-se apenas à cronologia, às gerações. Necessita-se levar em consideração aspectos históricos, sociais e fenômenos específicos de cada ambiente em que se trabalha a GI. Uma série de particularidades envolvem os trabalhadores, particularidades essas que necessitam de análises calcadas no pensamento complexo.

Conclusão

Com isso, por meio desta revisão bibliométrica sobre a GI no contexto organizacional, tornou-se possível identificar e analisar a evolução da produção científica de artigos no período de 2001 a 2021, a nível internacional, apresentando um panorama dos dados encontrados. Considerando as bases estudadas, nota-se um crescimento da produção sobre a GI neste século, estando mais concentrada desde a década passada, principalmente no Reino Unido e na Suécia.

Referências Bibliográficas

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. A dinâmica da diversidade gerencial nas organizações: estudo multicase. *Revista de Gestão Unilasalle*, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2021. EGDELL, V.; MADEAN, G.; RAESIDE, R.; CHEN, T. Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. *Ageing & Society*, p. 1-21, 2018. DOI: 10.1017/S0144686X18001307. LAZAZZARA, A.; BOMBELLI, M. C. HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. *Journal of European Industrial Training*, v. 35, n. 8, p. 808-825, 2011.

Palavras Chave

Gestão da idade, Diversidade, Revisão bibliométrica

Agradecimento a órgão de fomento

Agradecemos a oportunidade de poder participar deste evento. Podendo aprimorar conhecimentos e compartilhá-los para com os demais estudantes. Trata-se de motivo de felicidade, indubitavelmente.

O QUE SE PRODUZIU EM GESTÃO DA IDADE NOS ÚLTIMOS 20 ANOS? UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA

RESUMO

A gestão da idade (GI) no contexto organizacional apresenta-se como um tema emergente no século XXI. Tendo como tema a gestão da idade no contexto organizacional, a presente revisão bibliométrica tem como objetivo apresentar a produção de artigos científicos sobre o tema no período de 2001 a 2021, no nível internacional. Para tanto, utilizou-se a bibliometria por ser uma técnica para medir a produção e a disseminação do conhecimento sobre determinado tema. Assim, as buscas foram realizadas nas bases de dados internacional *Web of Science* e *Scopus*, nos últimos 20 anos. Os resultados demonstram um crescimento na publicação de artigos com o passar dos anos, além de uma série de detalhamento relacionado a elas. Dessa forma, esta pesquisa apresenta um panorama da GI no contexto organizacional internacional, apontando as lacunas presentes na produção científica e salientando sua importância para as pessoas e organizações.

Palavras-chave: Gestão da Idade. Diversidade. Revisão Bibliométrica.

ABSTRACT

Age management in the organizational context presents itself as an emerging theme in the 21st century. With the theme of age management in the organizational context, this bibliometric review aims to present the production of scientific articles on the subject in the period from 2001 to 2021, at the international level. For that, bibliometrics was used because it is a technique to measure the production and dissemination of knowledge on a given topic. Thus, the searches were carried out in the international databases *Web of Science* and *Scopus*, in the last 20 years. The results demonstrate a growth in the production of articles over the years, in addition to a series of details related to them. Thus, this research presents an overview of age management in the international organizational context, pointing out the gaps present in scientific production and highlighting its importance for people and organizations.

Keywords: Age Management. Diversity. Bibliometric Review.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade tornou-se assunto cada vez mais presente nas organizações. Nas últimas décadas, o tema diversidade tem obtido espaço nas discussões acadêmicas, nos estudos da gestão de pessoas e das relações de trabalho (ROSA, 2014). Para conceituar tal termo, Nkomo e Cox (1999) descrevem a diversidade como uma junção de indivíduos com diferentes identidades grupais, que integram um mesmo sistema social. Gestores, assim como diversos outros níveis hierárquicos, necessitam ter em mente o diverso, o diferente, em vários aspectos, dentre eles, o etário. No que tange a diversidade etária dos trabalhadores, se torna necessária a criação de um ambiente favorável às mais variadas faixas etárias nas organizações, para que ocorra a gestão e se aproveitem todas as competências e que se satisfaçam as necessidades dos trabalhadores (SILVERSTEIN, 2008).

Com relação à gestão da idade (GI), Urbancová e Fejfarová (2017) destacam que aumentar o tamanho da população economicamente ativa, capaz e disposta a trabalhar, pode auxiliar a solucionar problemas relacionados à força de trabalho e a aspectos econômicos. Znidarsic e Dimoviski (2011) descrevem a GI como medidas e práticas direcionadas ou adaptadas de modo que promovam a não exclusão, reciclagem, manutenção e desenvolvimento para os trabalhadores mais experientes. Nesse aspecto, Lazazzara e Bombelli (2011) pontuam que a GI se direciona a todos os trabalhadores, não apenas aos envelhecidos, com o intuito de promover, dentre outros fatores, a inclusão. Para Dworshack *et al.* (2006) as organizações necessitam considerar os projetos de trabalho ao encontro da GI, com flexibilidade, *feedback* com relação à aprendizagem e transferência do conhecimento através das gerações.

Apesar da importância da GI descrita acima, há necessidade de mais pesquisas relacionadas ao tema. Para Ciutiene e Railaite (2015) a GI requer investigações mais profundas das mudanças de necessidades e de valores, em todas as dimensões e níveis, principalmente no nível individual; o envelhecimento exige uma solução interdisciplinar, calcada no pensamento complexo. Como um reforço à necessidade de pesquisar, Nilsson (2020) aponta que o rápido envelhecimento populacional trata-se de uma das forças que transformam mais veementemente a sociedade. Além disso, Egdell *et al.* (2018) indicam que os impactos de uma força de trabalho em processo de envelhecimento trata-se de uma preocupação de âmbito internacional.

Dado o exposto, às necessidades destacadas e à relevância do tema apresentado, se compreende como relevante a realização de uma revisão bibliométrica, referente às produções científicas, no modelo de artigos, em um recorte temporal de 2001 a 2021, em duas bases de dados internacionais (*Web of Science* e *Scopus*). Deste modo, adota-se como objetivo desta revisão bibliométrica realizar um levantamento da produção científica, no modelo de artigo, relativa à GI, a fim de responder a seguinte indagação: “qual a evolução da produção de artigos científicos relativos à GI no período de 2001 a 2021?”.

Assim, este estudo estrutura-se em cinco seções. Após essa introdução, se apresenta brevemente uma revisão de literatura no que tange à GI no contexto das organizações; depois, a metodologia apresenta a sistematização das etapas das buscas realizadas para esta revisão bibliométrica; na sequência, os resultados e as suas respectivas análises são apresentados. Finalmente, são expostas as considerações finais da pesquisa, que destacam as limitações no estudo e as possibilidades para pesquisas futuras.

2 GESTÃO DA IDADE: UM PANORAMA

A diversidade se trata de um conceito com fatores próprios que constituem sua história, com relação a diferença e identidade social, visando que há múltiplos indivíduos na sociedade e nas empresas, que interagem constantemente (ALVES; GALEÃO SILVA, 2004). Por sua

vez, Carvalho-Freitas et al. (2017) definem a diversidade como um fenômeno de caráter social que distingue os indivíduos por meio de suas pertencas grupais, em um determinado contexto. Acerca do quesito ambiente de trabalho, Fleury (2000) destaca que as práticas de políticas que promovem a diversidade, permitem a mudança na sociedade, através da inclusão. Dentre os diferentes marcadores da diversidade (gênero, orientação sexual, raça, etc) encontra-se a diversidade etária.

Ao abordar mais especificamente o aspecto da diversidade etária, França, Silva e Barreto (2010, p. 529) pontuam que “as organizações de trabalho, através das ações dos órgãos de recursos humanos, poderão facilitar a redução do preconceito contra os trabalhadores idosos, fomentando projetos que aproximem as gerações”. A idade se trata de uma situação imutável da vida, e simboliza algo diferente para indivíduos nas distintas empresas, indústrias, ocupações. Mais especificamente nas empresas, o conceito de idade é importante, pode-se analisa-lo por meio da distribuição etária, ou o número de trabalhadores com cada idade em determinado cargo, posição ou ocupação na organização (LAWRENCE, 2004).

A literatura faz a divisão das gerações entre baby boomers (nascidos entre 1946 e 1964), X (1965 a 1980), Y (1980 a 1989) e Z (a partir de 1990) (SILVA; DUTRA; VELOSO, 2014). Ao ver de Rocha-de-Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), a literatura e as mídias sociais em diversas ocasiões rotulam e generalizam os indivíduos nessas diferentes. Tal classificação se dá de acordo com a idade, e busca expor as diferenças, antagonismos e conflitos no ambiente laboral. Além dessa rotulação que também não é aceita por Colet e Mozzato (2021), torna-se relevante destacar que parte considerável das publicações não são feitas no Brasil, o que pode gerar incompatibilidade para com os brasileiros.

Portanto, como bem pontuam Colet e Mozzato (2021), ao unir gerações e estimular a complementaridade, com relação a fatores específicos relacionados a comportamento, criatividade, agilidade e empreendedorismo, o convívio no trabalho tende a melhorar, e o ambiente a ser rico em conhecimentos. Comportamentos parecidos se fazem perceptíveis em diferentes gerações de trabalhadores, o que não permite enquadrar um indivíduo a um padrão de comportamento exclusivamente por sua geração.

No contexto do envelhecimento, saúde e garantia de uma vida produtiva, além de serem propósito dos indivíduos, estão se tornando propósito das organizações. Apesar disso, a mudança na demografia e o aumento da média de idade dos trabalhadores apontam para algumas ameaças às organizações, como a perda de conhecimento e a ausência de trabalhadores qualificados (CIUTIENE; RAILAITE, 2015). Ao direcionar-se mais especificamente à GI, Naegele e Walker (2006) definem-na como as medidas necessárias para combater as barreiras etárias, e para promover a diversidade nesse aspecto.

No que tange ao conceito de GI, Ciutiene e Railaite (2015) salientam que a mesma possui definições e interpretações diversas. Entretanto, segundo os autores pode-se compreender a GI como um conjunto de medidas com o intuito de atenuar o envelhecimento e suas consequências e permitir que o trabalhador envelhescer mantenha-se produtivo. Como práticas utilizadas para a retenção de trabalhadores envelhescer, Albright e Cluff (2005) destacam a promoção de projetos para se trabalhar em equipe, a fim de suprir necessidades e estimular o aprendizado contínuo; isso possibilita benefícios tanto aos trabalhadores envelhescer, quanto aos mais jovens, desenvolvendo habilidades e produtividade e aumentando o engajamento.

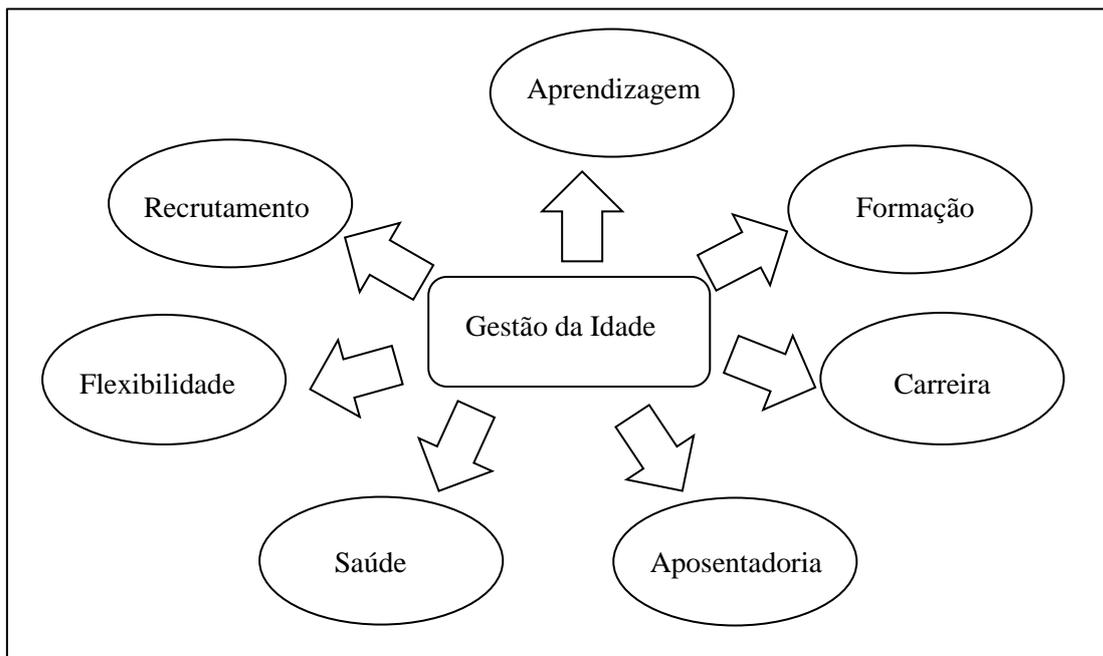
Para Rašticová *et al.* (2019), no que diz respeito ao envelhecimento dos trabalhadores e também a gestão de diferentes faixas etárias, fica evidente a necessidade crescente por mais estudos que possam compreender fatores etários que afetam a participação laboral, além da necessidade de implementar a GI em nível organizacional e nacional. Ao adentrar o ambiente laboral, Jonsson et al. (2021) indicam que o envolvimento das organizações em atividades

formais de GI, com o intuito de fortalecer as capacidades motivacionais e de trabalho dos trabalhadores apresenta-se limitado.

Walker e Taylor (1999) trazem prospecções da implantação da GI, com exemplos de práticas como: o apoio da alta administração, ambientes de apoio e suporte aos trabalhadores, soluções personalizadas e flexíveis e motivação aos trabalhadores envelhecetes a participar das atividades laborais. Nesse sentido, Taylor e Walker (1998) complementam que as práticas de GI variam dependendo do setor, de suas preocupações e perspectivas. Nota-se que não existem práticas universais de GI, havendo um desacordo entre a política e a prática diária de tais medidas (WALKER; TAYLOR, 1999).

Para exemplificar a variação das práticas de GI, Naegele e Walker (2006) afirmam que ela traz variáveis como: o recrutamento, a aprendizagem, a formação e a aprendizagem ao decorrer da vida, as práticas de horário calcadas na flexibilidade, o desenvolvimento de carreira, a saúde e o *design* no ambiente laboral, a transição para a aposentadoria e tudo o que liga/se relaciona ao ciclo da vida no trabalho. Ou seja, são muitas as variáveis que devem ser trabalhadas na GI, como é demonstrado na Figura 1.

Figura 1 – Variáveis da GI



Fonte: elaborado pelos autores, com base em Naegele e Walker (2006).

Frente ao exposto na Figura 1, pode-se perceber as relações da GI com diversas práticas relacionadas a gestão de pessoas. Com relação às melhorias nas práticas de GI, Ciutiene e Railaite (2015) salientam a importância do processo para as implantar, citando as seguintes etapas: autoavaliação, desempenho e gestão de riscos e prevenção.

Após associar a GI às práticas de gestão de pessoas, nota-se que as pesquisas internacionais referentes aos temas, especialmente a GI, se fazem presentes nos últimos anos. Ao relacionar a GI ao conhecimento, Wikström *et al.* (2018) destacam que a retenção do conhecimento possui complexidade, visto que o conhecimento é subjetivo, e se compartilha por meio de tarefas realizadas por diferentes gerações de modo conjunto, nas situações possíveis de ocorrer no ambiente de trabalho. Por sua vez, Tonelli *et al.* (2019), em sua pesquisa sobre envelhecimento nas organizações, destacam que existem quatro fatores que explicam a postura laboral dos trabalhadores envelhecetes: as expectativas da empresa, o desempenho, moralidade, conhecimento e profissionalismo. Além disso, os autores destacam fatores que

orientam a adoção de práticas de GI: recrutamento e seleção, integração, retenção e continuidade na organização e a adaptação às necessidades.

Witkowsky e Bartosz (2017) em sua pesquisa sobre os aspectos psicológicos e organizacionais da GI nas empresas, informam que no momento em que se se questiona gestores com relação à preferência pela contratação de trabalhadores jovens, os mesmos apontam como justificativas fatores ligados às habilidades e facilidades dos mesmos com o meio tecnológico e com a modernidade. Os autores discordam dessa afirmação e salientam que qualquer preferência por um grupo etário específico de trabalhadores indica uma manifestação de patologia no campo da GI.

Em uma obra que contempla a GI nas pequenas e médias empresas, Fuertes, Egdell e McQuaid (2013) apontam que existem problemas e empecilhos específicos nas políticas e práticas da GI, como recursos limitados, ausência de trabalhadores dedicados à gestão de pessoas e menor capacidade de flexibilidade, por questões financeiras. Os pesquisadores sugerem como alternativa para tais adversidades, atividades de conscientização para enfatizar os benefícios da diversidade na força de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, o estudo classifica-se como uma pesquisa bibliométrica (ARAÚJO, 2006), que visa mapear a produção científica de artigos referentes à GI no período de 2001 a 2021. Para Guedes e Borschiver (2005) a bibliometria se trata de uma técnica estatística, portanto, quantitativa, para medir o conhecimento produzido e disseminado sobre determinado tema.

De acordo com Vasconcelos (2014) a bibliometria se divide em cinco etapas: 1) estruturação da pesquisa, com a definição da questão que orienta o estudo, os objetivos, pressupostos e métodos; 2) escolha das bases de dados utilizadas para coleta; 3) escolha do *software* para coletar os dados e da ferramenta para tratá-los; 4) coleta de dados; 5) tratamento dos dados. Assim, esta pesquisa seguiu tais etapas, conforme pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas da revisão bibliométrica

Etapas	Fracionamento das etapas	Descrição
1. Definição da questão do estudo, os objetivos, pressupostos e métodos	Problema de pesquisa	Qual a evolução da produção de artigos científicos relativos à GI no período de 2001 a 2021?
	Objetivo	Realizar um levantamento da produção científica de artigos sobre GI no período de 2001 a 2021.
	Método	Técnicas bibliométricas capazes de realizar a coleta, a seleção e a análise das publicações referentes à GI, no âmbito internacional.
2. Escolha das bases de dados utilizadas para coleta		Artigos científicos presentes nas bases de dados internacionais <i>Web of Science</i> e <i>Scopus</i> , acessadas por meio do Portal de Periódicos da Capes.
3. Escolha do <i>software</i> para coletar os dados e da ferramenta para tratá-los (organizá-los)	<i>Softwares</i> para coleta dos dados	Os dados foram organizados em tabelas no <i>Microsoft Excel</i> .
	Ferramentas para organização dos dados	A organização dos dados foi realizada por meio de gráficos oriundos das bases de dados. Por sua vez, os quadros, tabelas e figuras foram construídos com o auxílio do <i>Microsoft Excel</i> .
4. Coleta de dados		Utilizou-se o descritor “ <i>age management</i> ” no campo de busca das bases de dados.

		Critérios de inclusão: artigos científicos publicados no período de 2001 a 2021. Critérios de exclusão: outras modalidades de publicação científica e artigos publicados em 2000 ou anteriormente.
5. Tratamento dos dados		Estatística descritiva simples, através da apresentação de gráficos, quadros e figuras.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Vasconcelos (2014).

Para a bibliometria das publicações sobre GI, as buscas retornaram com 34 trabalhos (artigos acadêmicos) indexados à *Web of Science* e 29 trabalhos à *Scopus*, o que totalizou 63 publicações. Do total, 2 trabalhos se repetiram nas bases e foram eliminados, gerando um conjunto de 61 artigos para análise. Tal detalhamento das buscas é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Resultados das buscas nas bases de dados

Base	Busca e resultados
<i>Web of Science</i>	“age management” – 29 trabalhos
<i>Scopus</i>	“age management” – 34 trabalhos
Trabalhos duplicados	2 artigos
Total geral	61 trabalhos para análise

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Ao seguir as etapas expostas no quadro, tornou-se possível a objetividade acerca da avaliação da produção científica em questão. A escolha das bases de dados apresentadas acima, se deu por conta da notoriedade e dimensão delas em um cenário mundial. Para organizar as informações, filtrou-se por ano de publicação, tipo de produção (artigo), áreas da pesquisa, dentre outros, as quais são expostas e discutidas na sequência por meio de quadros e gráficos, a fim de facilitar a compreensão dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES SOBRE GESTÃO DA IDADE

Nesta seção os dados sobre GI são expostos e discutidos inicialmente se apresenta a informação de que os 61 trabalhos foram escritos por 150 autores e publicados em 44 fontes diferentes. A Tabela 1 aponta tais resultados gerais da pesquisa.

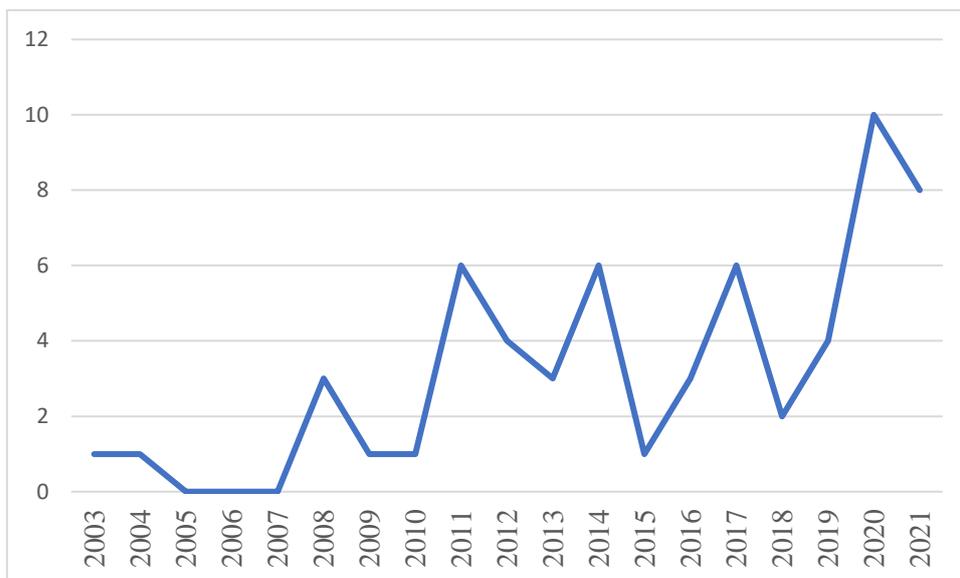
Tabela 1 – Resultados gerais

Informações bibliométricas	Quantidade
Artigos	61
Autores	150
Fontes	44

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Apresentados os resultados gerais, o Gráfico 1 mostra a classificação temporal dos 61 artigos identificados.

Gráfico 1 – Frequência das publicações por ano no período de 2001 a 2021



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Observa-se no Gráfico 1 que as publicações entre os anos de 2003 e 2007 foram menos frequentes, em relação aos anos seguintes, passando de 1 publicação em 2003 a nenhuma em 2004 a 2007, sendo que nos anos de 2001 e 2003 também não teve nenhuma publicação. Contudo, a partir de 2008, nota-se uma evolução nas produções acerca da GI, com picos de 6 publicações em 2011, 2014 e 2017, de 10 publicações em 2020 e de 8 publicações em 2021. Analisando a crescente e assimétrica evolução das publicações ao longo desses últimos anos, sobretudo nos últimos 10 anos (2011 para cá), entende-se que o tema GI é contemporâneo e é emergente.

Quanto aos periódicos com mais publicações sobre GI no período de 2001 a 2021, destacam-se os presentes no Quadro 3. Esses 9 periódicos foram os que apresentaram mais publicações, totalizando 21 artigos, o que representa 34,43% do total encontrado.

Quadro 3 – Periódicos com mais publicações

Periódicos com mais publicações sobre GI no período de 2001 a 2021	Num. de publicações
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	4
<i>Nordic Journal of Working Life Studies</i>	3
<i>Employee Relations</i>	2
<i>Human Relations</i>	2
<i>International Journal of Innovation and Learning</i>	2
<i>Personnel Review</i>	2
<i>Polish Journal of Management Studies</i>	2
<i>Sustainability (Switzerland)</i>	2
<i>Work Aging and Retirement</i>	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O *International Journal of Human Resource Management* possui 4 publicações de artigos, enquanto o *Nordic Journal of Working Life Studies* possui 3, sendo que os outros periódicos citados no Quadro 3 têm duas publicações cada. Destacam-se os fatores de impacto desses 9 periódicos no Quadro 4.

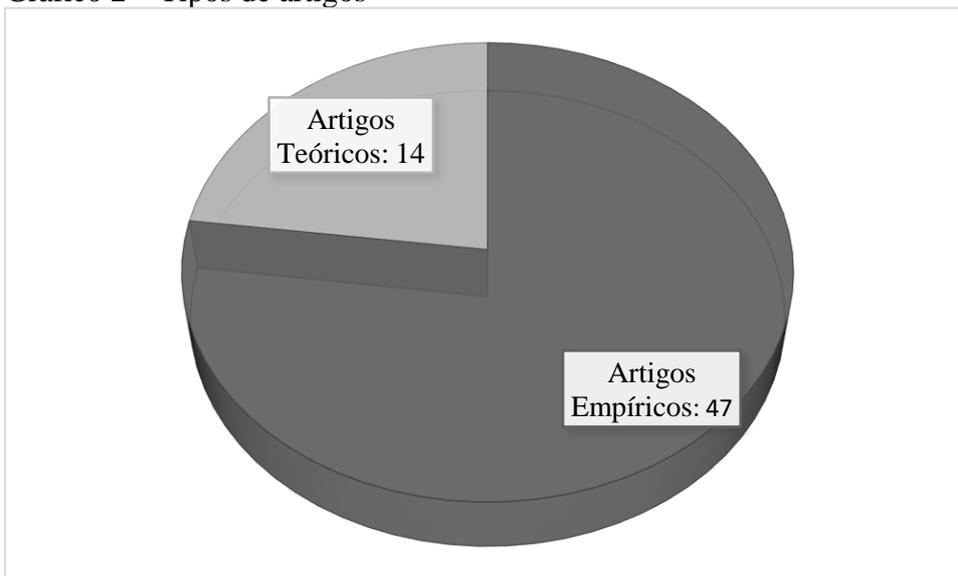
Quadro 4 – Periódico e fator de impacto

Periódico	Fator de impacto
<i>Work Aging and Retirement</i>	1.000
<i>Sustainability (Switzerland)</i>	0.667
<i>Polish Journal of Management Studies</i>	0.333
<i>Personnel Review</i>	0.222
<i>International Journal of Innovation and Learning</i>	0.222
<i>International Journal of Human Resource Management</i>	0.211
<i>Employee Relations</i>	0.200
<i>Nordic Journal of Working Life Studies</i>	0.182
<i>Human Relations</i>	0.167

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao observar o Quadro 4 fica evidente que os dois primeiros periódicos, o *Work Aging and Retirement* e o *Sustainability (Switzerland)*, apesar de possuírem um fator de impacto maior que os demais, tal diferença não é tão significativa, até porque nenhum deles tem classificação maior que 1.000. Em relação aos tipos de artigos que foram publicados, o Gráfico 2 traz as informações.

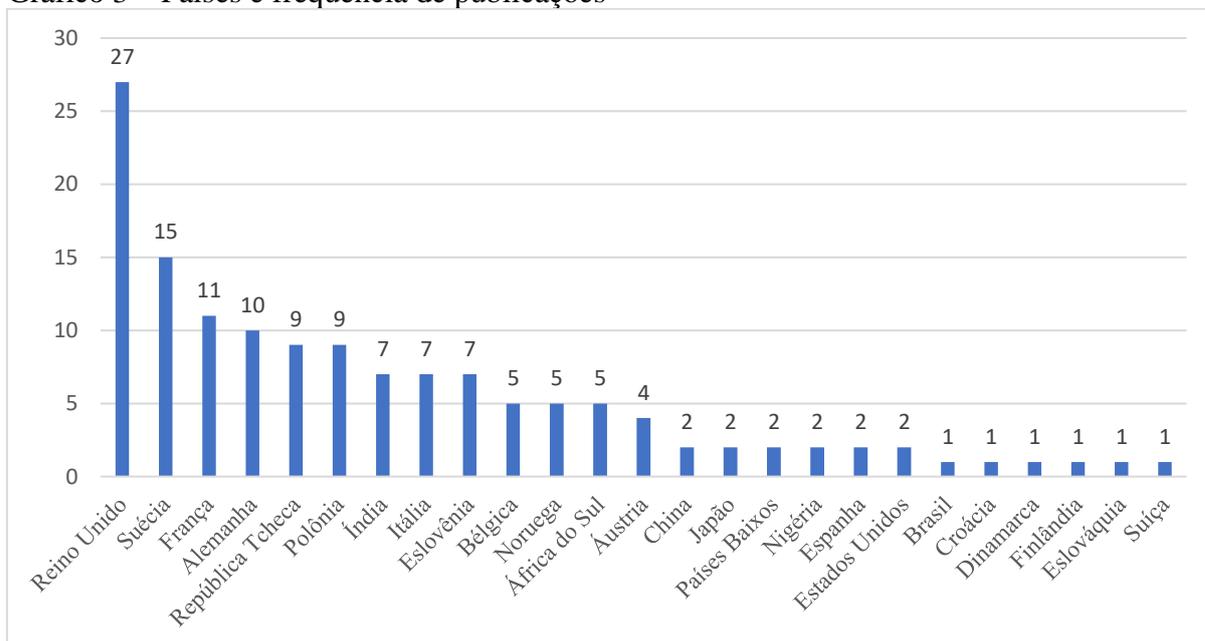
Gráfico 2 – Tipos de artigos



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Fica evidenciado que a maioria dos artigos são empíricos, apenas 14 são teóricos. Quanto aos países de origem das publicações dos artigos, o Gráfico 3 apresenta suas posições.

Gráfico 3 – Países e frequência de publicações



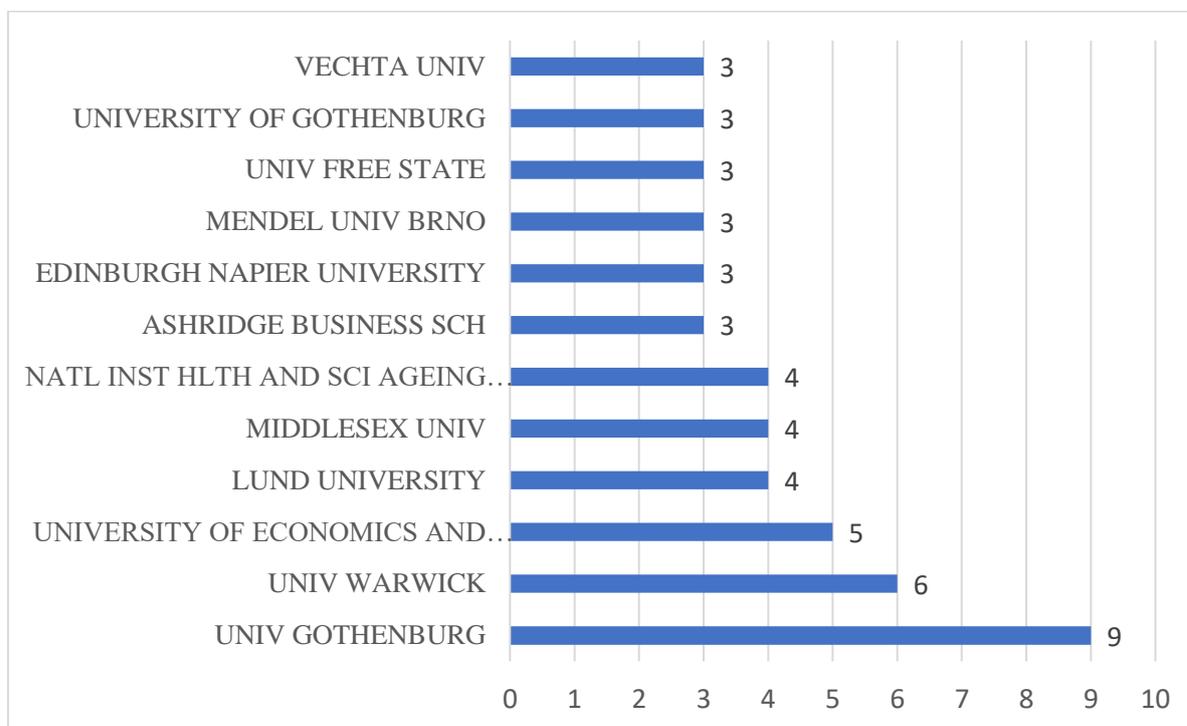
Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Como se pode ver no Gráfico 3, o Reino Unido lidera o *ranking* com 27 artigos publicados, o que representa 44,26% da quantidade total. Na sequência, a Suécia possui 15 artigos (24,59%). Nota-se aqui forte concentração da produção total, 68,85%, enquanto os 31,15% restantes distribuem-se entre outros 23 países. O Brasil possui uma publicação de artigo referente a GI, ficando atrás de outros 19 países e se igualando a outros 5, sendo esses a Croácia, Dinamarca, Finlândia, Eslováquia e Suíça.

Dentre as 90 instituições que estudam a GI, observa-se que o maior número de publicações se encontra em 12 instituições, conforme o Gráfico 4. A *University of Gothenburg*,

na Suécia, foi a instituição que mais publicou artigos sobre o tema, com 9 artigos publicados. Na sequência, a *University of Warwick* e a *University of Economics and Management*, no Reino Unido, possuem, respectivamente 6 e 5 artigos publicados. As demais instituições com maior frequência de publicações (3 ou mais) apresentam-se no Gráfico abaixo.

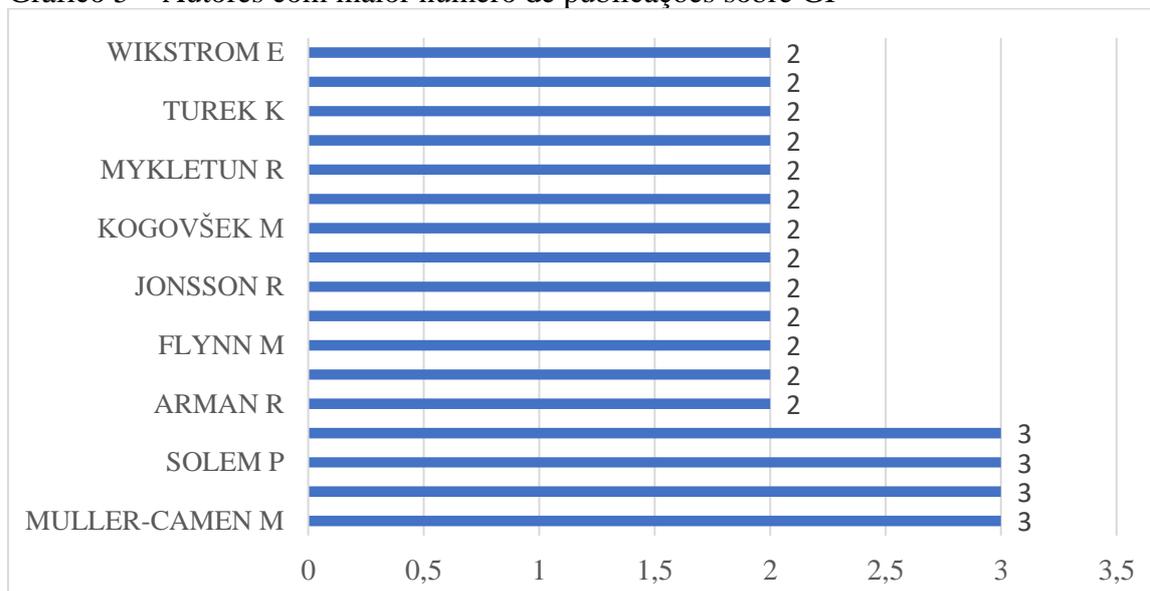
Gráfico 4 – Instituições com maior frequência de publicação



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Nesse contexto, no Gráfico 5 apresentam-se os autores com maior número de publicações sobre GI.

Gráfico 5 – Autores com maior número de publicações sobre GI



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Nota-se que os principais autores são Urbancová, Solem, Nilsson e Muller-Carmen, com três publicações cada. Os demais autores representados no Gráfico 3 possuem duas publicações cada. Os autores não mencionados em tal gráfico tiveram apenas uma publicação no período de 2003 a 2021.

No Quadro 5 apresentam-se as informações referentes a Universidade de afiliação e o país dos autores com maior número de artigos publicados.

Quadro 5 – Autores com maior número de publicações, afiliação e países

Autor	Nº de pub.	Afiliação	País
Muller-Carmen, M.	3	<i>University of Economics and Business and Department of Human Resource Management</i>	Áustria
Nilsson, K.	3	<i>Lund University</i>	Suécia
Solem, P.	3	<i>Norwegian Social Research</i>	Noruega
Urbancová, H.	3	<i>University of Economics and Management</i>	Rep. Tcheca
Arman, R.	2	<i>University of Gothenburg</i>	Suécia
Egdell, V.	2	<i>Edinburgh Napier University</i>	R. Unido
Flynn, M.	2	<i>Newcastle University</i>	R. Unido
Furunes, T.	2	<i>Norwegian School of Hotel Management</i>	Noruega
Jonsson, R.	2	<i>University of Gothenburg</i>	Suécia
Kadefors, R.	2	<i>University of Gothenburg</i>	Suécia
Kogovšek, M.	2	<i>Centre of Biotechnics and Tourism Novo mesto</i>	Eslovênia
Millar, C.	2	<i>University of Twente</i>	Holanda
Mykletun, R.	2	<i>University of Stavanger</i>	Noruega
Perek-Bialas, J.	2	<i>Warsaw School of Economics</i>	Polônia
Turek, K.	2	<i>Jagiellonian University in Krakow</i>	Polônia
Urbancova, H.	2	<i>Institute of Agricultural Economics and Information</i>	Rep. Tcheca
Wikstrom, E.	2	<i>University of Gothenburg</i>	Suécia

Para finalizar salienta-se as palavras-chave mais utilizadas nos artigos pesquisados, com a sua respectiva frequência: *age management* (43), *older workers* (15), *human resource management* (5) e *Ageing* (4). *Age, ageing and work, management, employers productivity*. Como era de se esperar, *age management* aparece com maior frequência e, na sequência, por mais que com um frequência bem menor, vem *older workers*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio ao ambiente organizacional repleto de diversidade, os gestores necessitam realizar seus trabalhos de modo que tanto os trabalhadores quanto a organização beneficiem-se de tal característica. A diversidade, com seus diferentes marcadores, apresenta-se como um tema emergente tanto nas organizações quanto no espaço acadêmico, o que a solidifica como pauta para pesquisas.

Ao direcionar a diversidade à GI, percebe-se tratar de um assunto complexo, que não pode limitar-se apenas à cronologia, às gerações. Necessita-se levar em consideração aspectos históricos, sociais e fenômenos específicos de cada ambiente em que se trabalha a GI. Uma série de particularidades envolvem os trabalhadores, particularidades essas que necessitam de análises calcadas no pensamento complexo.

As práticas da GI necessitam de uma visão personalizada e flexível, adequando-se a realidade vivida em cada organização, em cada espaço, em cada período de tempo, ou seja, generalizações não são possíveis. Múltiplas interpretações, trazidas pelos artigos pesquisados, conceituam a GI. Em parcela considerável dos casos, a GI, assim como a gestão de diversos marcadores da diversidade, se encontra atrelada à inclusão, ao bem-estar e aos rendimentos individuais e coletivos dos trabalhadores, além do progresso no ambiente organizacional e a repercussão na sociedade.

Com isso, por meio desta revisão bibliométrica sobre a GI no contexto organizacional, tornou-se possível identificar e analisar a evolução da produção científica de artigos no período de 2001 a 2021, a nível internacional, apresentando um panorama dos dados encontrados. Considerando as bases estudadas, nota-se um crescimento da produção sobre a GI neste século, estando mais concentrada desde a década passada, principalmente no Reino Unido e na Suécia.

Chegando ao final desta revisão bibliométrica vale ressaltar que uma limitação desta pesquisa diz respeito a busca com apenas um descritor centralizado nas bases de dados; indica-se a ampliação dos descritores como uma sugestão de pesquisas futuras. Outra sugestão para pesquisas futuras sobre o tema GI está atrelado a trabalhadores jovens, visto que a maioria dos trabalhos analisados foca em conceitos e práticas direcionados apenas a trabalhadores envelhecidos. Dentre outras sugestões de pesquisas apresenta-se que o tema GI pode ser relacionado ao ageísmo/etarismo, e ainda, uma pesquisa bibliométrica nas bases nacionais seria de grande valia, inclusive para a realização de comparativos, mas, principalmente, para o avanço das pesquisas sobre o tema no Brasil. Por fim, conclui-se, que a GI se constitui em um campo emergente e amplo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em questão**, v.12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- ALBRIGHT, W.; CLUFF, G. Ahead of the curve: how MITRE recruits and retains older workers. **Journal of Organizational Excellence**, v. 24, n. 2, p. 53-63, 2005.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista Administração de Empresas**, v. 44 n. 3, p. 20-29, 2004.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. D.; SILVA, O. A.; TETTE, R. P. G.; SILVA, C. V. Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. **Revista Economia e Gestão**, v. 17, n. 48, p. 174-191, 2017.
- CIUTIENE, R.; RAILAITE, R. Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, v. 26, n. 4, p. 391-397, 2015. DOI: 10.5755/j01.ee.26.4.7081.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. A dinâmica da diversidade gerencial nas organizações: estudo multicaseos. **Revista de Gestão Unilasalle**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2021.

DWORSHACK, B.; BUCK, H.; SHELETZ, A. Building workplaces in line with the ageing process. In: TIKKANEN, T.; NYHAN, B. (org.). **Promoting Lifelong Learning for Older Workers An International Overview**. Luxemburgo: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. p. 208-223.

EGDELL, V.; MADEAN, G.; RAESIDE, R.; CHEN, T. Age management in the workplace: manager and older worker accounts of policy and practice. **Ageing & Society**, p. 1-21, 2018. DOI: 10.1017/S0144686X18001307.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FRANÇA, L. H. F. P.; SILVA, A. M. T. B.; BARRETO, M. S. L. Programas intergeracionais: quão relevantes eles podem ser para a sociedade brasileira? **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 13, n. 3, p. 519-531, dez. 2010. <https://doi.org/10.1590/S1809-98232010000300017>.

FUERTE, V.; EGDELL, V.; MCQUAID, R. Extending working lives: age management in SMEs. **Employee Relations**, v. 35, n. 3, p. 272-293, 2013.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO, 6, Salvador, 2005. **Anais...**, 2005.

JONSSON, R.; HASSELGREN, C.; DELLVE, L.; SELDÉN, D.; LARSSON, D.; STATIN, M. Matching the Pieces: The Presence of Idiosyncratic Deals and Their Impact on Retirement Preferences Among Older Workers. **Work, Aging and Retirement**, v. 7, n. 3, p. 240-255, 2021. DOI: 10.1093/workar/waab003.

LAWRENCE, B. S. How old you are may depend on where you work. In: CHOWDHURY, S. (Ed.) **Next generation business handbook: New strategies from tomorrow's thought leaders**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004. p. 986-1006.

LAZZAZARA, A.; BOMBELLI, M. C. HRM practices for an ageing Italian workforce: the role of training. **Journal of European Industrial Training**, v. 35, n. 8, p. 808-825, 2011.

NAEGELE, G.; WALKER, A. **A Guide to Good Practice in Age Management**. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2006.

NILSSON, K. A sustainable working life for all ages – The swAge-model. **Applied Ergonomics**, v. 86, 2020. DOI: 10.1016/j.apergo.2020.103082.

NKOMO, S. M.; COX, T. C. Jr. Diversidade e identidade nas organizações. **Handbook de Estudos Organizacionais**, p. 334-360, 1999.

RAŠTICOVÁ M.; BIRČIAKOVÁ N.; BÉDIOVÁ M.; MIKUŠOVÁ J. Older workers economic activity and the health status - the implication of age management. **Polish Journal of Management Studies**, v. 19, n. 1, p. 322-337, 2019.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C.; BITENCOURT, B. M. Juventudes, gerações e trabalho: É possível falar em geração Y no Brasil? **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 62, p. 551-558, 2012.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

SILVA, R. C.; DUTRA, J.; VELOSO, E. O conhecimento e a experiência em sobreposição à idade: a Gestão das gerações de uma organização industrial. **Gestão Contemporânea**, n. 15, p. 254-257, 2014.

SILVERSTEIN, M. Meeting the challenges of an aging workforce. **American Journal of Industrial Medicine**, n. 51, n. 4, p. 269-280, 2008. DOI: 10.1002/ajim.20569.

URBANCOVÁ, H.; FEJFAROVÁ, M. Age Management Aspects in the Czech Republic. **Jeems**, v. 22, n. 4, p. 621-640, 2017. DOI: 10.5771/0949-6181.

VASCONCELOS, Y. L. Estudos Bibliométricos: Procedimentos Metodológicos e Contribuições. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 15, n. 2, p. 211-220, 2014.

WIKSTRÖM, E.; ERIKSSON, E.; KARAMEHDOVIC, L.; LIFF, R. Knowledge retention and age management – senior employees’ experiences in a Swedish multinational company. **Journal of Knowledge Management**, v. 22, n. 7, p. 1510-1526, 2018.

WITKOWSKI, S.; BARTOSZ, B. Psychological and organisational aspects of age management in organisations. **Management**, v. 21, n. 1, p. 81-94, 2017.

ZNIDARSIC, J.; DIMOVSKI, V. Age management: a new paradigm in HRM within Slovenian enterprises. **Journal of Applied Business Research**, v. 25, n. 3, 2011.